

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء معايير القيادة الفعالة

فوزية سعيد محمد الجازع

laaannnaa@hotmail.com

ملخص البحث:

هدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة الفعالة (الرؤية الاستراتيجية، التخطيط، التأثير، التقويم) بمدارس التعليم بمنطقة عسير، كما هدفت التعرف على مستويات متطلبات تطوير قادة المدارس (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات المادية والبشرية) في ضوء معايير القيادة الفعالة، كذلك التعرف على مستوى الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس (التدريب، إعداد الخطة، الاتصال الفعال مع العاملين)، ولتحقيق أهداف البحث فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك فقد كانت الاستبانة هي أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٥) من قائدات المدارس في منطقة عسير، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى تطبيق القيادة الفعالة (الرؤية والاستراتيجية، التخطيط، التأثير، التقويم) جاء بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج أن مستوى متطلبات تطوير قادة المدارس (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات المادية والبشرية) في ضوء معايير القيادة الفعالة كان بدرجة مرتفعة، وكان مستوى الموافقة على الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس (التدريب، إعداد الخطة، الاتصال الفعال مع العاملين) في ضوء معايير القيادة الفعالة قد جاء بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة قائد المدرسة قدرات المعلمين عند صياغته للأهداف، وأن يتوافق التخطيط مع واقع الاحتياجات الفعلية للمدرسة، وأن يتصف التخطيط بالمرونة والقابلية للتنفيذ، وأوصت بأن يتابع قائد المدرسة سير العمل داخل المدرسة

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسير في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

بشكل دوري، والتأكد من مدى تحقق الأهداف وتقييم أداء العاملين والتنوع في أشكال التقويم المتبعة.

كلمات مفتاحية: تطوير - أداء - قادة - معايير - القيادة الفعالة

Developing the performance of general education school leaders in the Asir region in light of effective leadership standards

ABSTRACT

The study aimed to identify the reality of effective leadership (strategic vision, planning, influence, evaluation) in education schools in the Asir region. It also aimed to identify the levels of requirements for developing school leaders (administrative and organizational requirements, technical requirements, material and human requirements) in light of effective leadership standards, Identifying the level of the proposed mechanisms for developing the performance of school leaders (training, preparing the plan, effective communication with employees), To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive analytical method, and the questionnaire was the study tool used in collecting data. The study sample consisted of (175) school leaders in the Asir region, who were chosen randomly. The study reached a set of results, the most important of which were: The level of effective leadership implementation (vision and strategy, planning, impact, evaluation) came to a large degree, and the results showed that the level of school leaders development requirements (administrative and organizational requirements, technical requirements, material and human requirements) in light of effective leadership standards was high, The level of approval of the proposed mechanisms for developing the performance of school leaders (training, preparation of the plan, effective communication with employees) in light of the standards of effective leadership was

high, The study recommended the need for the school leader to take into account the teachers' capabilities when formulating the objectives, and that the planning corresponds to the reality of the actual needs of the school, and that the planning be characterized by flexibility and feasibility for implementation. Common calendar formats.

Keywords: Development - Performance - Leaders - Standards - Effective leadership

المقدمة :

حظي موضوع القيادة الفعالة باهتمام الباحثين، ونتيجة للأبحاث والدراسات المتعلقة في هذا المجال ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة لتطوير القيادات المدرسية، فمنها ما يتعلق بوضع ضوابط لاختيار القادة، ومنها ما يوصي بقياس الأداء كمدخل لتطوير القادات، ولعل أبرز الاتجاهات في تطوير القيادة المدرسية ما يؤكد على أهمية تطوير كفايات القيادات المدرسية. (الغامدي والجهني، ٢٠١٨: ٧٥)

ويعتبر قادة المدرسة من أهم عناصرها، بل إنهم ركيزة العملية التعليمية وعليهم يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فقائد المدرسة هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف عليه رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى؛ بل الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع. (شقورة، ٢٠١٥: ٢)

ولقادة المدرسية دور بارز في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء الطلبة للاختبارات المدرسية، فضلاً عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوع العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي، فالعملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال وإنما عملية قيادية بالدرجة الأولى، وفي ظل الإدارة المدرسية الحديثة ينظر لمدير المدرسة على أنه ممثل للسلطة، وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في أداء مدرسته وتنظيمها،

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسير في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

لذلك عليه أن يكون مبدعاً في خطته، ويعمل على تحسين نوعية الحياة المدرسية لجميع من فيها. (العجمي، ٢٠١٩: ٤)

من جانب آخر فإن اكتساب قائد المدرسة لمهارات القيادة الفعالة أمراً لا بد منه، لتنمية العاملين المهارات المطلوبة، وضمان استمرارية فعالية العمل وتحقيقه لمعيار الجودة، وتعد من أحد السبل التي تؤدي للاعتماد التربوي، والقيادة الفعالة هي التي تقود المؤسسة التربوية المتمثلة في المدرسة نحو الإيجابي المرغوب فيه، ويجعلها في وضع تنافسي. (الشتيحي، ٢٠١٠: ٣٣٨)

ويمكن لقائد المدرسة أن يكون قائداً فعالاً إذا استطاع أن يجمع بين بعدين أساسيين: هيكلية العمل، والتعاطف مع الناس، حيث يقوم القائد في المدرسة بهيكلية العمل بتوضيح المهمة ومتطلباتها، وفي بعد التعاطف مع الناس يسعى المدير للاقترب من الأفراد، وتكوين علاقات طيبة معهم تدعمها قيم أخلاقية فاضلة. (البلوي، ٢٠١٩: ١٥٩٧)

مشكلة البحث:

تعتمد القيادة الإدارية على المقدار الذي يؤثر به القائد على العاملين، وهذه التأثير يعتمد على مجموعة من الخصائص والصفات والسمات التي يتحلّى بها القائد، وهذا بدوره يؤثر على العمل، ولذا تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على وضع قادة مدارس يتمتعون بصفات وخصائص تؤهلهم ليقود هذه المؤسسات الهامة في المملكة، ويولّوهم الاهتمام ويخصّوهم بالتدريب الخاص والازم لذلك، ويتم تدريب قادة المدارس على المداخل الإدارية الحديثة، والتي أثبتت فعاليتها في الكثير من المجالات المتنوعة وكذلك في دول العالم المختلفة، ومن بين هذه المداخل الحديثة في الإدارة: مدخل الإدارة الفعالة، والتي تهتم بفاعلية الإجراءات والقرارات والسلوكيات التي يقوم بها القائد في مكان عمله.

ولقد أصبحت القيادة أداة هامة من أدوات نجاح المؤسسات التعليمية عامة، والمدارس بصورة خاصة، لذلك فقد اهتمت المملكة العربية السعودية في تفعيل دور

قادة المدارس، وقد اتجهت المملكة في طريقها لتطوير التعليم لعدة اتجاهات، منها تطوير المناهج، وتطوير المرافق التعليمية، وكذلك تطوير المدرسين أنفسهم، ومن بين هذه الاتجاهات تطوير قادة المدارس، حيث أصبح الكثير من قادة المدارس يستخدمون الأساليب الحديثة في القيادة داخل مدارسهم.

وقد بينت نتائج دراسة الشحيتي (٢٠١٠) أن هناك قصور في امتلاك مهارات القيادة الفعالة، كما بينت نتائج دراسة البلوي (٢٠١٩) أن الاتجاه نحو القيادة الفعالة مرتفع، وهو ما يعني وجود رغبة في تطبيق القيادة الفعالة، وبينت نتائج دراسة بعيسى وبورمانه (٢٠٢١) أن هناك اهتمام متوسط بالقيادة الفعالة مع أثرها المباشر على المساواة وتكافؤ الفرص، بينما بينت نتائج دراسة سوامية وبن خديجة (٢٠١٨) على أن مستوى توافر القيادة الفعالة جيداً، وأن لها دور إيجابي في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات، وهذا ما يؤكد وجود اختلاف بين الدراسات على مستوى توافر القيادة الفعالة، وبالتالي فإن الباحثة قامت بدراسة القيادة الفعالة، وبذلك تتضح مشكلة الدراسة التي تتمثل في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم القيادة الفعالة وأبعادها ومهامها؟
٢. ما واقع القيادة الفعالة (الرؤية الاستراتيجية، التخطيط، التأثير، التقويم) بمدارس التعليم بمنطقة عسير؟
٣. ما مستوى متطلبات تطوير قادة المدارس (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات المادية والبشرية) في ضوء معايير القيادة الفعالة؟
٤. ما مستوى الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس (التدريب، إعداد الخطة، الاتصال الفعال مع العاملين) في ضوء معايير القيادة الفعالة؟

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على:

١. تحليل مفهوم القيادة الفعالة وأبعادها ومهامها.
٢. واقع القيادة الفعالة (الرؤية الاستراتيجية، التخطيط، التأثير، التقويم) بمدارس التعليم بمنطقة عسير.
٣. التعرف على مستوى متطلبات تطوير قادة المدارس (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات المادية والبشرية) في ضوء معايير القيادة الفعالة.
٤. عرض مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس (التدريب، إعداد الخطة، الاتصال الفعال مع العاملين) في ضوء معايير القيادة الفعالة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١. الأهمية الكبيرة للتطوير المهني لقادة المدارس، وذلك وفقاً للدور الذي يقوم به القادة في النهوض بالعملية التعليمية في المدارس، وسعيها لتحقيق أهداف العملية التعليمية بأكملها.
٢. النهوض بالكوادر التربوية الإدارية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣. قد تسهم نتائج الدراسة في تزويد المسؤولين وصانعي القرارات في وزارة التعليم بالمملكة بآليات مناسبة لتطوير أداء قادة المدارس وفق معايير القيادة الفعالة.
٤. قد تفيد نتائج الدراسة الباحثين والمهتمين لاستكمال الخوض في غمار هذا المضمار العلمي الهام واستكمال المسيرة العلمية في المجال القيادة الفعالة.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: تطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة الفعالة.
- الحد المكاني: مدارس التعليم العام بمنطقة عسير.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م.
- الحدود البشرية: قادة المدارس في منطقة عسير.

مصطلحات البحث:

قادة المدارس:

يعرف قائد المدرسة بأنه الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية ويتطلب مهارات، وكفايات، وله دور فاعل في قيادة البرنامج التربوي، وهو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشراف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية. (شقورة، ٢٠١٥: ٨)

وتعرف الباحثة قادة المدارس إجرائياً بأنهم: مجموعة الأفراد المكلفين بإدارة مدارس التعليم العام في مراحلها المختلفة، والتي يتولون قيادتها سواء من مدارس البنين أو البنات بالملكة العربية السعودية بمنطقة عسير.

القيادة الفعالة:

تعرف القيادة الفعالة على أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة. (البلوي، ٢٠١٩: ١٦٠٣)

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

وتعرف الباحثة القيادة الفعالة إجرائياً على أنها: قيام قائدة المدرسة بأداء مهامها بشكل فعال، وتحفيز العاملين في المدرسة لأداء مهامهم بشكل فعال.

الإطار النظري

القيادة المدرسية :

تعتبر القيادة المدرسية كغيرها من المفاهيم الاجتماعية والإدارية لم يوضع لها تعريف جامع يتفق الباحثين أو أغلبهم، بيد أنها تعرف حسب المدارس الفكرية التربوية والإدارية التي ينتمي لها الباحثون، ويمكننا القول أن القيادة المدرسية ضرورة وذات قيمة مهمة على اختلاف أنواعها وفي كل المجالات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنفيذ وصناعة واتخاذ القرارات والتوجيه والإشراف والتقييم، فهي تسهم في تطوير المهارات والمواهب للعاملين في المدارس أو المؤسسات التربوية بصورة عامة. (المدهون، ٢٠١٩، ص. ٢٤)

وتعرف القيادة المدرسية على أنها العملية المخطط لها والتي يقوم بها القائد في المدرسة والذي يتم تكليفه رسمياً بقيادة المدرسة من قبل الجهات المختصة، وهي تعبر عن الجهود التي يقوم بها قائد المدرسة والعاملين فيها، لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعة من قبل وزارة التعليم، سواء كان ذلك داخل المدرسة أو خارجها، ويمكن أن تكون هذه الجهود تعليمية أو غير تعليمية. (الجازع، ٢٠٢١، ص. ١٥)

أما عن قائد المدرسة فيشير (الغامدي والجهني، ٢٠١٨، ص ٨٠) أن القائد المدرسي هو الشخص الذي يتمتع بسلطة أكبر من بقية العاملين في المدرسة، وهو يتمتع بصفات تجذب الآخرين إليه، ما يجعله يؤثر في الآخرين، وهو يعمل على إرشاد وتوجيه وحفظ الآخرين لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وبذلك فإن الباحثة تعرف القيادة المدرسية على أنها عملية مخطط لها، وهي عبارة عن إجراءات وفعاليات يقوم بها قائد المدرسة من حيث التوجيه والإرشاد والتقييم للعاملين في المدرسة بغرض تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

وتأتي أهمية القيادة المدرسية في سعيها لتطبيق القوانين والتشريعات التي تصدر عن القيادة العليا، وهي تعمل على تنظيم الأعمال داخل المدرسة، وهو ما يؤدي لتحسين العلاقة بين العاملين، كما أن القيادة المدرسية تعمل على الاهتمام بالطلاب وتذلل العقبات أمامهم، وتعمل على بناء شخصية الطالب، وتعمل على تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. (سمارة وآخرون، ٢٠٢٠، ص. ٣)

وقائد المدرسة يحمل الجزء الأكبر من الجهد في تحفيز العاملين في المدرسة، حيث أن الأمر يتعلق بأن يقوم القائد بإيجاد حافز أساسي مشترك بين العاملين في المدرسة، وبناء رؤية مشتركة، ويعمل على تعزيز قبول الأهداف لدى العاملين لإظهار أداء عالياً. (Education Development Trust, 2016: 18)

ويشير (القرشي وكريم، ٢٠١٩، ص. ١٢٧) أن قائد المدرسة الرئيسي هو أساس النجاح للمدرسة، وهو الذي يعمل على تحقيق التميز لها، لذلك فإنه يتحمل الكثير من الأدوار التي يقوم بها لتحقيق الأهداف، ويعمل على إيجاد بيئة تعليمية مناسبة للطلاب، فقائد المدرسة يقوم بتحديد اتجاهات المدرسة، ويحدد أهدافها المستقبلية، كما أنه الأساس في وضع الوسائل التي تعمل على تحقيق ذلك، وهو يعتبر قائداً تربوياً ومشرفاً، وهو الذي يوفر البيئة المناسبة والأمنه للتعليم.

ويجب أن يتحلى القائد المدرسي بمجموعة من المهارات التي تؤهله ليكون قائداً فعالاً، من هذه المهارات ما أشارت له (عسلان، ٢٠١٧، ص. ١٧) وهي المهارات الذاتية حيث سلوكيات وصفات القائد الجسمية والانفعالية والعقلية، واتجاهاتهم وسلوكه وهي جميعاً عوامل فطرية، كما يجب أن يتحلى القائد بالمهارات الإنسانية وهي مهارات تتعلق بقدرة القائد على التعامل مع الآخرين وتفهم سلوكياتهم ودوافعهم داخل المدرسة، أما النوع الثالث من المهارات فهي المهارات الإدراكية وهي متعلقة بقدرة القائد على الفهم والتحليل والمقارنة والمرونة والتي تجعله يتقبل الأشخاص والعمل على تطويرها. وأخيراً المهارات الفنية المتعلقة بعمل قائد المدرسة في مدرسته والواجبات المناطة به.

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

وينكر (Wong & Ng, 2020: p 251) أن قائد المدرسة يلعب دور هام في قيادة مدرسته لتحقيق النجاح في التعليم، وهو المسؤول عن خلق بيئة مواتية، يتم فيها ممارسة التعليم والتدريس بشكل مواتي ومناسب ويحقق الأهداف.

كما يشير (Senol, 2020) أن قادة المدارس الذين يشاركون في برامج التطوير المهني يعلون على تحديث وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي كقائد مدرسة، وذلك من خلال تطبيق المعارف والمهارات الجديدة، ما يؤدي لتنفيذ أفضل في الممارسات التعليمية في مدارسهم.

القيادة الفعالة:

تعتبر القيادة نوع من القوة، يمتلك فيها القائد القدرة على التأثير أو تغيير القيم والعادات والمعتقدات والسلوك والمواقف للآخرين، وعندما يكون القائد شخص ذو شخصية قوية فسيكون نموذجاً يتحذى به من قبل العاملين، والقيادة الفعالة قادرة على تحقيق النتائج الجيدة، وتحقيق الإنجازات والمكاسب، وبذلك ينال القائد ثقة وإعجاب الموظفين، ويغير من قيمهم ومعتقداتهم ومواقفهم. (Hao & Yazdanifard, 2015, p. 1)

ويمكن تعريف القيادة الفعالة على أنها: " أسلوب علمي يمكن تجسيده واقعياً ويتم من خلاله تحقيق الرؤية المراد الوصول لها، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل قائدها على تحقيقها، ويستخدم القائد في ذلك مجموعة من المهمات، ما يجعل العاملين شركاء في المنظمة من خلال مشاركتهم في صناعة القرارات وفي جعلهم شركاء في العمل". (سولمية وبن خديجة، ٢٠١٨: ١٧٢)

أما الشحتي (٢٠١٠: ٣٤٢) فتري أن: مهارات القيادة الفعالة مجموعة من القدرات أو الصفات التي يمكن أن يكتسبها القائد من خلال تدريبه وممارساته في المنظمة، بحيث يكون لها أثر إيجابي على العاملين، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وقدرة وفي أقل وقت وجهد.

أما بعيسى وبرومانة (٢٠٢١: ٤٠٩) فيذكر أن القيادة الفعالة تعتبر تفاعل اجتماعي بين مجموعة من العاملين، بحيث أنها لا تتحقق إلا بوجود قائد وأتباع ويربطهم هدف مشترك يجب تحقيقه ضمن ظروف معينة، حيث يمارس القائد تأثيره على العاملين.

ويذكر (Sethuraman & Suresh, 2014: p. 166) أن هناك ثلاث أبعاد مرتبطة بفاعلية القائد، وهي علاقات العاملين مع القائد، من حيث الولاء والاعتمادية والدعم، والهيكل التنظيمي والذي يتم من خلاله توضيح أعمال المرؤوسين، وسلطة الموقف الذي يمتلكها القائد، وهذه الأبعاد تساعد القائد في الحصول على مراقبة العمل وأداء العاملين.

وتتضح ملامح القيادة الفعالة في القدرات الإشرافية التي يمتلكها القائد، حيث يجب على القائد أن يعمل بصورة متكاملة مع جميع العناصر في المنظمة، كذلك فمن هذه الملامح الذكاء الذي يجب أن يتمتع به القائد وقدرته على تعلم الأفكار والأساليب المتنوعة، ما يؤهله لإعطاء أحكام رشيدة، ويجب أن يكون متطلعاً لمستويات مرتفعة من الإنجاز ويسعى لتحقيقها، وهو بالتأكيد قادراً على التركيز على الحاجات العليا لتحقيق الذات، ولديه سرعة في اتخاذ القرارات بحيث يكون حاسماً في ذلك. (الأكلبي، ٢٠٢١، ص. ٣١٠)

ويشير البلوي (٢٠١٩: ١٥٩٧) إلى أن القائد يكون فعالاً إذا استطاع الجمع بين هيكلية العمل، والتعاطف مع العاملين، ففي هيكلية العمل يقوم القائد بتوضيح المهام المطلوبة بشكل تفصيلي وواضح، أما في التعاطف مع العاملين يسعى من خلاله القائد للتقرب منهم وتكوين علاقات طيبة مبنية على قيم أخلاقية صحيحة.

ويذكر (مولينارو، ٢٠٢٠: ٢٣) أن القائد ليكون فعالاً يجب أن يتحلى ببعض الصفات والتي منها أن يكون القائد ملهماً، وجدير بالثقة، يتحلى بالشجاعة، سريع الاستجابة، متواضع، يتحلى بالشفافية، قادر على اتخاذ القرارات، متعاون، مرن،

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

مخاطر، استراتيجي وصاحب رؤية واضحة، يمتاز بالنزاهة والاستباقية، وعضو في فريق العمل النشط، واثق من نفسه، ومسؤول.

وتعمل القيادة الفعالة على قيادة المؤسسات وخاصة التعليمية منها للتغيير المرغوب فيه، ما يجعلها تصبح أكثر تنافسية، ويكون حجم هذا التأثير والتغيير وفقاً للرؤية التي يضعها القائد ونظراته للمستقبل، والقائد الفعال يقدم التوجيهات الضرورية للآخرين، ما يجعلهم بوضع رؤية واضحة للأعمال التي يقومون بها، وكيفية تحقيق هذه الأعمال بالشكل السليم وبمستوى عالي من الإيجابية. (الشتيحي، ٢٠١٠: ٣٤٧)

أما عن مهام القيادة الفعالة فهي تتمثل فيما يلي: (العدولي، ٢٠١٤: ٥٣)

- التفكير: وتعني أن القائد قادر على الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير، والمبادرة لطرح الأفكار والتصورات، وقدرته على الإبداع والابتكار والطموح.
- التوجيه: من حيث القدرة على تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والإشراف على إنجازها، وتزويد الأفراد بالأفكار والمعلومات والتعليمات والإرشاد اللازمة لتحقيقها.
- التغيير: من حيث التجديد والتطوير والتحسين المستمر والبحث عن الجودة والنوعية من خلال تطبيق نظريات الإدارة المناسبة، ومعالجة مقاومة التغيير من خلال الإقناع والتدرج وتوفير المناخ المناسب لقبوله.
- التحريك: وذلك من خلال استكشاف الطاقات وتفجيرها وتوظيفها بشكل مناسب في تحقيق الأهداف، والمحافظة على العمل ضمن الجماعة، ومساعدة الأفراد على إنجاز الأعمال، وزيادة الفاعلية بين العاملين.
- التحفيز: وذلك من خلال تلبية احتياجات العاملين سواء النفسية أو المادية أو الاجتماعية، واحترام العاملين، وتطبيق نظام المكافأة العادل.

- التفعيل: وذلك من خلال تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة، وتحقيق الكفاءة في إدارة الموارد البشرية والمادية داخلها.
- التفويض: وذلك من خلال تقليل المركزية في الإدارة، وتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين، ومتابعة سير العمل.
- التدريب: وذلك بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين والعمل على تنظيم التدريبات المناسبة وتطوير أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية التي يقيمها.
- التمنيخ: بحيث يقوم القائد بصناعة المناخ المناسب للعمل، وخلق الأجواء المناسبة للعمل داخل المدرسة.
- التأثير: من خلال قدرة القائد على التأثير في العاملين، من خلال عملية الاقناع، واستخدام المنطق في التعامل مع العاملين، والانفتاح على التعلم من الخطأ.

الدراسات السابقة

١. جاءت دراسة (Hao & Yazdanifard, 2015) بهدف شرح القيادة الفعالة وكيف يمكن أن تحقق نتائج إيجابية في التغيير، والذي يساعد المنظمة على التحسن والابتكار في الأعمال، ومناقشة القيادة الفعالة وإدارة التغيير وكيف تؤثر القيادة على العوامل الأخرى مثل الثقة والثقافة والرؤية الواضحة في التنظيم، وبينت النتائج أن القيادة الفعالة هي أحد أهم العوامل في تحقيق إيجابية التغيير في المنظمة.
٢. وهدفت دراسة (Sofocleous, 2016) التعرف على مساهمة التعليم غير الرسمي في عملية تطوير أداء قادة المدارس الثانوية المهني في دولة قبرص، وكذلك هدفت معرفة الطرق التي يمكن أن يتعلم من خلالها قادة المدارس

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسير في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

المهارات المهنية والإدارية التي يجب أن يتحلوا بها، وقد تم توزيع (١٨) استبانة على عينة الدراسة من الخبراء في مجال التطوير المهني التعليمي، وقد وضحت نتائج الدراسة أن أهم الطرق التي يتعلم من خلالها قادة المدارس الثانوية هي التأمل، والمشاركة في نماذج الممارسات الجيدة في القيادة المدرسية، والتدريب المهني غير الرسمي، والتعلم الذاتي.

٣. أما دراسة (آل سليمان والحبيب، ٢٠١٧) فقد هدفت التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقوم التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات من عينة من مدراء ومعلمي التعليم العام الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وجاءت أهم نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، وأهمها دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين، ونشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه، وتبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً، وتحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير هيئة تقويم التعليم.

٤. وهدفت دراسة (عسيري، ٢٠١٩) التعرف على كيفية تطوير أداء قادة المدارس في التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٣٨٥) من قادة مدارس التعليم العام، وقد توصلت الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس في التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية كانت عالية.

٥. وهدفت دراسة (الأكلبي، ٢٠٢١) التعرف على تأثير القيادة الفعالة والمحفزة في الإنتاجية بالمنظمة، وقد شملت عينة الدراسة (٥٢) فرد من أعضاء هيئة

التدريس بجامعة المستقبل، وتم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات، حيث بينت النتائج أن القيادة توفر بيئة تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة، ويسعى القائد لتلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

٦. وقد هدفت دراسة (Adhikary, 2021) استكشاف ممارسات قادة المدارس في تطوير قيادة المعلمين في مدارسهم بناءً على المكونات الخمسة لقيادة المعلمين التي اقترحتها وزارة التعليم في أوهايو في عام ٢٠١٧ (تشجيع التعاون، زيادة نتائج تعلم الطلاب، الابتكار والتحسين، ممارسة الإنصاف، المشاركة مع أصحاب المصلحة لتحسين أداء المدرسة) وشارك في الدراسة مدير مدرسة و٣ معلمين يعملون في المدرسة منذ ٥ سنوات، وتبين أن هناك تحديان يحدان من تطوير أداء قائد المدرسة على تطوير قيادة المعلمين، وهما أن القائد المدرسي ليس على علم بمفهوم قيادة المعلمين، كما أن القائد يركز على أداء الطلاب في الاختبارات بشكل كبير بدلاً من التركيز على التنمية الشاملة للطلاب، كما أن ممارسات قائد المدرسة لا تتوافق بشكل كبير مع ما تقترحه النظريات والأبحاث حول تطوير قيادة المعلمين في المدرسة.

٧. وهدفت دراسة (Wong & Ng, 2021) التعرف على أدواء قادة المدارس في تطوير متعلمين جاهزين للمستقبل في ماليزيا، كما تناقش الدراسة أوجه القصور في ممارسات التدريس والتعلم التقليدية، حيث قدمت الدراسة برنامجاً لإعداد القيادة المدرسي الذي يهدف لتطوير استعداد الطلاب للمستقبل، حيث يعتبر من النماذج الأحدث في مجال التعليم والتعلم، وهو داعم لتطوير عادات مرغوبة من الممارسات التي تنتهجها القيادة المدرسية للاستعداد للمستقبل

وبالنظر للدراسات السابقة نجد أن بعضها ركز على القيادة الفعالة وتأثيرها كدراسة (الأكلبي، ٢٠٢١)، ودراسات ركزت على تطوير أداء قادة المدارس مثل دراسة

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

(عسيري، ٢٠١٩)، ولذا جاءت هذه الدراسة للتركيز على تطوير قيادة المدارس في ضوء معايير القيادة الفعالة.

إجراءات البحث

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال استبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

مصادر جمع المعلومات:

أ. المصادر الثانوية: واستخدمت لغرض معالجة الإطار النظري للدراسة، واشتملت على (الكتب، المراجع، الدوريات، المجلات، الوثائق، النشرات، الإحصائيات، الدراسات، البحوث التربوية، شبكة الإنترنت) باللغتين العربية والأجنبية.

المصادر الأولية: واستخدمت الاستبانة وهي عبارة عن المهارات الواجب وتوفرها لدى الطلاب حيث هدف البحث تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء معايير القيادة الفعالة

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس بمنطقة عسير، حيث يتكون مجتمع البحث من (٣٦٢) قائدة مدرسة، اختارت الباحثة مجتمع البحث ليتكون من قادة المدارس في منطقة عسير، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت ١٧٥ فرد من افراد مجتمع الدراسة، وهو ما يمثل (٤٨.٣٪) من مجتمع البحث، حيث تم استخدام نماذج جوجل على عينة البحث، وجدول (١) يوضح خصائص عينة البحث.

جدول (١) خصائص عينة البحث

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	١٣٥	٧٧.١%	أقل من ٥ سنوات	٤٦	٢٦.٣%
ماجستير	١٩	١٠.٩%	من ٥-١٠ سنوات	٣٢	١٨.٣%
دكتوراه	٢١	١٢.٠%	أكثر من ١٠ سنوات	٩٧	٥٥.٤%
المجموع	١٧٥	١٠٠%	المجموع	١٧٥	١٠٠.٠%

يتضح من جدول (١) أن ما نسبته ٧٧.١% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ما نسبته ١٠.٩% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، وأن ما نسبته ١٢.٠% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

أن ما نسبته ٢٦.٣% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن ما نسبته ١٨.٣% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم من ٥ - ١٠ سنوات، وأن ما نسبته ٥٥.٤% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

أداة البحث:

تم إعداد استبانة موجهة لعينة البحث حيث تكونت من ثلاث مجالات وهي كما يلي:

المجال الأول: واقع القيادة الفاعلة بمدارس التعليم بمنطقة عسير، ويتكون أربع أبعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية، ويتكون من ٥ فقرات

البعد الثاني: التخطيط، ويتكون من ٥ فقرات

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسير في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

البعد الثالث: التأثير، ويتكون من ٥ فقرات

البعد الرابع: التقويم، ويتكون من ٥ فقرات

المجال الثاني: متطلبات تطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة الفعالة
ويتكون ثلاث ابعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، ويتكون من ٧ فقرات

البعد الثاني: المتطلبات الفنية، ويتكون من ٥ فقرات

البعد الثالث: المتطلبات المادية والبشرية، ويتكون من ٣ فقرات

المجال الثالث: الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة
الفعالة، ويتكون ثلاث ابعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: التدريب، ويتكون من ٥ فقرات

البعد الثاني: إعداد الخطة، ويتكون من ٦ فقرات

البعد الثالث: الاتصال الفعال مع العاملين، ويتكون من ٤ فقرات

وتتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات
الاستبانة، ويوضح الجدول (٢) توزيع النسبة المئوية للاستجابات.

جدول رقم (٢) النسبة المئوية للوزن النسبي لاستجابات

درجة التوافر	بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
طول الخلية	١.٨٠ - ١	٢.٦٠ - ١.٨٠	٣.٤٠ - ٢.٦٠	٤.٢٠ - ٣.٤٠	٥.٠ - ٤.٢٠
الوزن النسبي	%٢٠ - %٣٦	%٣٦ - %٥٢	%٥٢ - %٦٨	%٦٨ - %٨٤	%٨٤ - %١٠٠

صدق أداة البحث (الاستبانة):

١. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قامت الباحثة بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، مختصين في مجال التربية، ومناهج البحث العلمي، والإدارة التربوية، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد.

٢. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، كما في جدول (٣).

جدول رقم (٣) : صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

الابعاد	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال
المجال الأول : واقع القيادة الفاعلة بمدارس التعليم بمنطقة عسير				
البعد الأول : الرؤية الاستراتيجية	١	***.٧٣٥	٢	***.٦٥٧
	٣	***.٧٧٨	٤	***.٦٥٣
	٥	***.٧٢٧		
البعد الثاني : التخطيط	١	***.٧٥٢	٢	***.٧٨٦
	٣	***.٧٩٣	٤	***.٦٨٣
	٥	***.٨٢٦		
البعد الثالث : التأثير	١	***.٧٨١	٢	***.٨٦٧
	٣	***.٨٣٦	٤	***.٧٥١
	٥	***.٨٢١		
البعد الرابع : التقييم	١	***.٧٩٩	٢	***.٨٣٥
	٣	***.٨٠٦	٤	***.٦٣٤

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة
فوزية سعيد محمد الجازع

الابعاد	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال
	٥	***.٨٤٨		
المجال الثاني : متطلبات تطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة الفعالة				
البعد الأول : المتطلبات الإدارية والتنظيمية	١	***.٦٧١	٢	***.٥٢٨
	٣	***.٦١٧	٤	***.٦٣٦
	٥	***.٦٧٢	٦	***.٦٤٩
	٧	***.٦٣٢		
البعد الثاني : المتطلبات الفنية	١	***.٨١٥	٢	***.٧٧٣
	٣	***.٨٣٦	٤	***.٧٧٥
	٥	***.٧٤٤		
البعد الثالث : المتطلبات المادية والبشرية	١	***.٨٥٧	٢	***.٨٧٤
	٣	***.٨٤٦		
المجال الثالث : الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة الفعالة				
البعد الأول : التدريب	١	***.٨٥٧	٢	***.٨٢٦
	٣	***.٨١٢	٤	***.٨٥٥
	٥	***.٨١٩		
البعد الثاني : إعداد الخطة	١	***.٧٧٤	٢	***.٨١٥
	٣	***.٨٣٨	٤	***.٨٠٠
	٥	***.٧٣٠	٦	***.٧٩٧
البعد الثالث : الاتصال الفعال مع العاملين	١	***.٨٤٣	٢	***.٧٨٤
	٣	***.٨٦١	٤	***.٧٨٧

♦ ♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١

♦ ♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥

وترى الباحثة أن النتائج تُظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أكبر من (٠.٠٥)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة البحث (الاستبانة):

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ويبين جدول (٤) أن معاملات الثبات لفقرات الاستبانة.

جدول (٤) ثبات أداة جمع البحث (الاستبانة)

رقم	الأبعاد	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	معامل الارتباط المصحح	ألفا كرونباخ
المجال الأول: واقع القيادة الفاعلة بمدارس التعليم بمنطقة عسير					
١	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	٥	٠.٦٣٠	٠.٧٧٣	٠.٧٥٣
٢	البعد الثاني: التخطيط	٥	٠.٧٦٣	٠.٨٦٥	٠.٨٢٦
٣	البعد الثالث: التأثير	٥	٠.٧٦٥	٠.٨٦٧	٠.٨٦٩
٤	البعد الرابع: التقويم	٥	٠.٦٥٠	٠.٧٨٨	٠.٨٤١
المجال الثاني: متطلبات تطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة الفعالة					
١	البعد الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية	٧	٠.٦٦٥	٠.٧٩٩	٠.٨٥٩
٢	البعد الثاني: المتطلبات الفنية	٥	٠.٦٥٤	٠.٧٩١	٠.٨٤٨
٣	البعد الثالث: المتطلبات المادية والبشرية	٣	٠.٧٢١	٠.٨٣٨	٠.٨٢٠
المجال الثالث: الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة الفعالة					
١	البعد الأول: التدريب	٥	٠.٨٠٣	٠.٨٩١	٠.٨٩٠
٢	البعد الثاني: إعداد الخطة	٦	٠.٧٣٥	٠.٨٤٧	٠.٨٨١
٣	البعد الثالث: الاتصال الفعال مع العاملين	٤	٠.٧٠٩	٠.٨٣٠	٠.٨٣٥

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسير في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

يتضح من الجدول (٤) يتضح أن معاملات الثبات مرتفعة ، مما يطمئن الباحثة لاستخدام الاستبانة في جمع البيانات.

اختبار أسئلة البحث:

السؤال الأول : ما مفهوم القيادة الفعالة وأبعادها ومهامها؟

تم إجابة السؤال الأول من خلال الإطار النظري.

السؤال الثاني: ما واقع القيادة الفعالة (الرؤية الاستراتيجية، التخطيط، التأثير، التقويم) بمدارس التعليم بمنطقة عسير؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات الأبعاد والاستجابة الكلية للأبعاد، وهي كما يلي:

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

جدول رقم (٥) : تحليل فقرات البعد الأول : الرؤية الاستراتيجية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يراعي مدير المدرسة المعايير العليمية في صياغة الأهداف	٣.٦٤٥	١.٢٦٤	٧٢.٩٠%	٣
٢	يصوغ مدير المدرسة الأهداف وفقاً لقدرات العاملين	٣.٤٩٧	١.١٨٨	٦٩.٩٤%	٥
٣	يضع المدير أهدافاً تسيّر بالمدرسة نحو التطور	٣.٧٢٠	١.١٠١	٧٤.٤٠%	٢
٤	يراعي المدير القيم الأخلاقية في رؤية المدرسة	٤.٠٤٥	١.١١٨	٨٠.٩٠%	١
٥	يشرك المدير العاملين في بناء الرؤية الشاملة للمدرسة	٣.٦٢٨	١.١٤٦	٧٢.٥٦%	٤
	جميع الفقرات	٣.٧٠٧	٠.٨٢٦	٧٤.١٤%	---

ويتبين من جدول (٥) أن الوزن النسبي لبعد الرؤية الاستراتيجية كان (٧٤.١٤%)، أي أن بعد الرؤية الاستراتيجية قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عينة البحث يرون أن تطبيق الرؤية الاستراتيجية

بشكل كبير، حيث أن قادة المدارس لديهم الخبرة والإمكانيات والقدرات العلمية والعملية لتحقيقها، حيث أن وزارة التعليم بالمملكة تعقد العديد من الدورات التدريبية لهذا الغرض.

البعد الثاني: التخطيط

جدول رقم (٦)

تحليل فقرات البعد الثاني: التخطيط

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يقوم مدير المدرسة بالتخطيط من واقع الاحتياجات الفعلية في المدرسة	٣.٦٠٥	١.٢٦٨	٧٢.١٠%	٣
٢	يستخدم مدير المدرسة في التخطيط الإجراءات المرنة	٣.٧٣٧	١.٠٧١	٧٤.٧٤%	٢
٣	يقوم مدير المدرسة بوضع إجراءات قابلة للتعديل	٣.٥٧١	١.١٨١	٧١.٤٢%	٤
٤	يتبنى مدير المدرسة إجراءات قابلة للتنفيذ	٣.٨٦٨	١.٠٧٧	٧٧.٣٦%	١
٥	يضع مدير المدرسة خططاً بديلة للظروف المختلفة	٣.٤٩١	١.٢٦٧	٦٩.٨٢%	٥
	جميع الفقرات	٣.٦٥٤	٠.٩٠٣	٧٣.٠٨%	---

ويتبين من جدول (٦) أن الوزن النسبي لبعد التخطيط كان (٧٣.٠٨%)، أي أن بعد التخطيط قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن قادة المدارس لديهم قدرة على التخطيط بشكل مناسب، حيث أنهم يخضعون لدورات تدريبية خاصة بالتدريب، كما أنهم قادرين على وضع الخطط السنوية والفصلية وغيرها من الخطط للمدرسة، والقيام بتنفيذها.

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة
فوزية سعيد محمد الجازح

البعد الثالث: التأثير

جدول رقم (٧): تحليل فقرات البعد الثالث: التأثير

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يطور مدير المدرسة علاقات إيجابية مع العاملين في المدرسة	٣.٧٣١	١.٢٥٥	٧٤.٦٢%	٤
٢	يقوم مدير المدرسة بتحفيز العاملين على السلوك الإيجابي	٣.٨٥٧	١.١٢٢	٧٧.١٤%	٢
٣	يشجع مدير المدرسة العاملين على العمل الجماعي والتعاوني	٣.٨٠٠	١.١٥٩	٧٦.٠٠%	٣
٤	يعامل مدير المدرسة العاملين بالاحترام والتقدير	٤.٠٤٠	١.١١٠	٨٠.٨٠%	١
٥	يبث مدير المدرسة في العاملين روح المبادرة والانجاز	٣.٧٢٠	١.١٨٧	٧٤.٤٠%	٥
	جميع الفقرات	٣.٨٢٩	٠.٩٤٦	٧٦.٥٨%	---

ويتبين من جدول (٧) أن الوزن النسبي للبعد التأثير كان (٧٦.٥٨%)، أي أن بعد التأثير قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن قادة المدارس يمتلكون شخصيات ومهارات تمكنهم من التأثير على العاملين لديهم في المدارس، وذلك من خلال بناء العلاقات الإيجابية وتحفيزهم للعاملين وأن يكونوا قدوة حسنة لهم.

البعد الرابع : التقويم

جدول رقم (٨) : تحليل فقرات البعد الرابع : التقويم

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتابع مدير المدرسة سير العمل داخل المدرسة بشكل دوري	٣.٧٣٧	١.٣٢١	٧٤.٧٤%	٤
٢	يتحقق مدير المدرسة من مدى تحقيق أهداف المدرسة	٣.٩٠٢	٠.٩٩٢	٧٨.٠٤%	١
٣	يعمل مدير المدرسة على تقويم أداء العاملين في المدرسة بصفة دورية	٣.٨١٧	١.١٢٤	٧٦.٣٤%	٣
٤	يعتمد مدير المدرسة على أشكال متنوعة من التقويم للعاملين	٣.٨٥١	١.١٠٩	٧٧.٠٢%	٢
٥	يبني مدير المدرسة إنجازات العاملين ويشجعها	٣.٥٨٨	١.٢٤١	٧١.٧٦%	٥
	جميع الفقرات	٣.٧٧٩	٠.٩٠٩	٧٥.٥٨%	---

ويتبين من جدول (٨) أن الوزن النسبي لبعد التقويم كان (٧٥.٥٨%)، أي أن بعد التقويم قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن قادة المدارس قادرين على متابعة العمل داخل المدرسة من قبل العاملين، وكذلك معرفتهم بطرق الأداء الجيد للعمل، ومعايير أدائه، وكذلك قيامه بتقديم التوجيهات والنصائح للعاملين للقيام بأعمالهم بالشكل المطلوب.

السؤال الثالث: ما مستوى متطلبات تطوير قادة المدارس (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات المادية والبشرية) في ضوء معايير القيادة

الفعالة؟

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجاز

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات الابعاد والاستجابة الكلية للأبعاد، وهي كما يلي:

البعد الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية

جدول رقم (٩): تحليل فقرات البعد الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تحديد أدوار قادة المدارس في مجال القيادة المدرسية	٣.٧٧٧	١.٢١٣	٧٥.٥٤%	٥
٢	يتم منح قادة المدارس بمنح الصلاحيات الإدارية في طريقة التعامل المناسبة مع العاملين في المدرسة	٣.٨٩١	١.٠٧٤	٧٧.٨٢%	٢
٣	تطوير لوائح لتنظيم علاقة مدير المدرسة بالعاملين فيها	٣.٥٩٤	١.٢١٨	٧١.٨٨%	٧
٤	إنشاء وحدة الهيكل التنظيمي داخل المدرسة بما يساهم في الاهتمام بالعاملين في المدرسة	٣.٨٤٠	١.٠٨١	٧٦.٨%	٤
٥	تحديد الأهداف لعلاقة المدير بالعاملين في المدرسة	٣.٨٩١	١.٠٢٥	٧٧.٨٢%	٣
٦	وضع آلية واضحة لتنسيق جهود المدير داخل المدرسة	٣.٩١٤	١.٠٧٦	٧٨.٢٨%	١
٧	تطبيق نظام تقييم فعال يقوم به المدير تجاه العاملين في المدرسة	٣.٦٦٨	١.٢٢٨	٧٣.٣٦%	٦
	جميع الفقرات	٣.٧٩٦	٠.٩٣٤	٧٥.٩٢%	---

ويتبين من جدول (٩) أن الوزن النسبي للبعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية كان (٧٥.٩٢%)، أي أن بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن قادة المدارس قادرين على إدارة مدارسهم وتنظيم العمل فيها وذلك لامتلاكهم المهارات والخبرات اللازمة لذلك، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Sofocleous, 2016) والتي هدفت التعرف على الطرق التي يمكن أن يتعلم من خلالها قادة المدارس المهارات الفنية والإدارية التي يجب أن يتحلوا بها، حيث بينت النتائج أن هذه الطرق تتمثل في التأمل والمشاركة في نماذج

الممارسات الجيدة في القيادة المدرسية والتدريب المهني غير الرسمي، والتعلم الذاتي، كما تختلف مع نتائج دراسة آل سلمان والحبيب (٢٠١٧) التي بينت ان هناك موافقة متوسطة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، مثل تبني السياسات المرنة، ونشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقوميه، وغيرها من المعايير الإدارية والفنية، وقد كانت بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: المتطلبات الفنية

جدول رقم (١٠): تحليل فقرات البعد الثاني: المتطلبات الفنية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توفير التقنيات التي تساهم في تعزيز عمل المدرء داخل المدرسة	٣.٦٤٥	١.٢٢٢	٧٢.٩٠%	٥
٢	إنشاء قاعدة بيانات تخدم علاقة المدير بالعاملين في المدرسة	٣.٧٧١	١.١٠٠	٧٥.٤٢%	٢
٣	تحديد المهارات المطلوبة للمدير	٣.٦٨٠	١.١٩٨	٧٣.٦٠%	٤
٤	تحديد المهارات للكوادر البشرية داخل المدرسة	٣.٨٠٠	١.٠٩٨	٧٦.٠٠%	١
٥	وضع مؤشرات أداء قابلة للقياس توضح علاقة المدير بالعاملين في المدرسة	٣.٧٢٥	١.١٣١	٧٤.٥٠%	٣
	جميع الفقرات	٣.٧٢٤	٠.٩٠٨	٧٤.٤٨%	---

ويتبين من جدول (١٠) أن الوزن النسبي للبعد المتطلبات الفنية كان (٧٤.٤٨%)، أي أن بعد المتطلبات الفنية قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس يحتاجون لبعض المهارات التي تمكنهم من إدارة المدارس بشكل فني أكثر، وأن هذه المتطلبات الفنية هي الأكثر أهمية للقادة، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة آل سلمان والحبيب (٢٠١٧) والتي بينت أن المتطلبات الفنية المطلوبة بدرجة متوسطة.

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازح

البعد الثالث: المتطلبات المادية والبشرية

جدول رقم (١١): تحليل فقرات البعد الثالث: المتطلبات المادية والبشرية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توفير التجهيزات التي يعتمد عليها مدير المدرسة داخل المدرسة	٣.٦١١	١.٢١١	٧٢.٢٢%	١
٢	توفير مخصصات مالية لدعم عمل المدير داخل المدرسة	٣.٥٦٠	١.١٥٢	٧١.٢٠%	٣
٣	تشكيل لجنة من المدير ومجموعة من العاملين لتنفيذ العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة	٣.٦٠٠	١.٢٧٣	٧٢.٠٠%	٢
	جميع الفقرات	٣.٥٩٠	١.٠٤٠	٧١.٨٠%	---

ويتبين من جدول (١١) أن الوزن النسبي للبعد المتطلبات المادية والبشرية كان (٧١.٨٠%)، أي أن بعد المتطلبات المادية والبشرية قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، وهو ما تعزوه الباحثة أن عينة الدراسة ترى أن هناك متطلبات مادية وبشرية يحتاجها القادة لتطبيق القيادة الفعالة، ومن هذه المتطلبات ما يتعلق بالعاملين أو بالأجهزة والمعدات التي يحتاجها العاملون للقيام بمهامهم، وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة آل سلمان والحبیب (٢٠١٧) والتي بينت أن هناك متطلبات بدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: ما مستوى الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس (التدريب، إعداد

الخطة، الاتصال الفعال مع العاملين) في ضوء معايير القيادة الفعالة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات الأبعاد والاستجابة الكلية للأبعاد، وهي كما يلي:

البعد الأول : التدريب

جدول رقم (١٢) : تحليل فقرات البعد الأول : التدريب

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في مجال القيادة الفعالة	٣.٧٠٨	١.٢٢٧	٧٤.١٦%	٢
٢	تقديم برامج تدريبية لمدرء المدارس في مجال القيادة الفعالة	٣.٨١١	١.٠٨٤	٧٦.٢٢%	١
٣	تنويع أساليب التدريب المستخدمة في مجال القيادة الفعالة	٣.٦٥١	١.٢٠٧	٧٣.٠٢%	٤
٤	التدريب على مؤشرات أداء واضحة في مجال القيادة الفعالة	٣.٦٤٥	١.١٨٩	٧٢.٩٠%	٥
٥	تقديم الاستشارات والدعم الفني لمدرء المدارس في مجال القيادة الفعالة	٣.٧٠٨	١.١٢٤	٧٤.١٦%	٣
	جميع الفقرات	٣.٧٠٥	٠.٩٧٣	٧٤.١٠%	---

ويتبين من جدول (١٢) أن الوزن النسبي للبعد التدريب كان (٧٤.١٠٪)، أي أن بعد التدريب قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، وهو ما تعزوه الباحثة أن قادة المدارس يرون أن هذه المعايير الموضوعية هي أكثر المتطلبات إلحاحاً في بعد التدريب، وذلك للتعرف على آليات تطبيق القيادة الفعالة بشكلها الصحيح.

البعد الثاني : إعداد الخطة :

جدول رقم (١٣) : تحليل فقرات البعد الثاني : إعداد الخطة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	وضع رؤية توضح العلاقات داخل المدرسة	٣.٧٣٧	١.١٥٩	٧٤.٧٤%	٢
٢	صياغة أهداف واضحة لخطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة	٣.٦٠٥	١.٢٤٠	٧٢.١٠%	٦
٣	تحديد الاستراتيجيات المطلوبة لتنفيذ خطة العلاقات بين	٣.٧٠٨	١.١١٩	٧٤.١٦%	٤

**تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة
فوزية سعيد محمد الجازح**

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	العاملين داخل المدرسة				
٤	تحديد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة	٣.٧٩٤	١.١٢٠	%٧٥.٨٨	١
٥	تنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة	٣.٦٣٤	١.٢٠٠	%٧٢.٦٨	٥
٦	تقويم مدى فاعلية تنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة	٣.٧٣١	١.١٣٠	%٧٤.٦٢	٣
	جميع الفقرات	٣.٧٠١	٠.٩٢٠	%٧٤.٠٢	---

ويتبين من جدول (١٣) أن الوزن النسبي للبعد إعداد الخطة كان (%٧٤.٠٢)، أي أن بعد إعداد الخطة قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة، حيث أن الخطة وإعدادها يعتبر من أهم المهارات الواجب توافرها لدى قادة المدارس، وهي خارطة الطريق التي يسير عليها قادة المدارس في سعيهم لتحقيق الأهداف، لذلك فوضع الخطة يعتبر هام جداً للقيادة الفعالة.

البعد الثالث: الاتصال الفعال مع العاملين

جدول رقم (١٤) : تحليل فقرات البعد الثالث: الاتصال الفعال مع العاملين

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	اتباع نظام اتصال فعال بين المدير والعاملين داخل المدرسة	٣.٨٣٤	١.١١٩	%٧٦.٦٨	٢
٢	توظيف وسائل الإعلام الحديث في لخدمة العاملين داخل المدرسة	٣.٨٦٨	١.٠٣٣	%٧٧.٣٦	١
٣	الانفتاح بشكل فعال من قبل مدير المدرسة للتعامل مع جميع العاملين في المدرسة	٣.٧٧٧	١.٠٢٩	%٧٥.٥٤	٤
٤	تنظيم المدير للقاءات محبة مع العاملين في المدرسة بشكل دوري	٣.٧٩٤	١.١٠٠	%٧٥.٨٨	٣
	جميع الفقرات	٣.٨١٨	٠.٨٧٦	%٧٦.٣٦	---

ويتبين من جدول (١٤) أن الوزن النسبي للبعد الاتصال الفعال مع العاملين كان (%٧٦.٣٦)، أي أن بعد الاتصال الفعال مع العاملين قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة

كبيرة، وهو ما تعزوه الباحثة أن التواصل الفعال مع العاملين يعتبر من أهم المهارات القيادية، ولذلك فقيادة المدرس الفاعلين يجب أن يتمتعوا بدرجة عالية من الاتصال الفعال مع العاملين.

وبذلك فإن الباحثة ترى وبناءً على استجابة عينة الدراسة أن الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة الفعالة تتمثل في ثلاث أبعاد أساسية وهي: التدريب، إعداد الخطة، والاتصال الفعال، حيث كانت استجابات عينة البحث عن الأبعاد الثلاثة وفقراتها بالترتيب كما يلي:
أولاً: في بعد التدريب:

- تقديم برامج تدريبية لمدرء المدارس في مجال القيادة الفعالة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في مجال القيادة الفعالة.
- تقديم الاستشارات والدعم الفني لمدرء المدارس في مجال القيادة الفعالة.
- تنويع أساليب التدريب المستخدمة في مجال القيادة الفعالة.
- التدريب على مؤشرات أداء واضحة في مجال القيادة الفعالة.
- ثانياً: بعد إعداد الخطة:
- تحديد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة.
- وضع رؤية توضح العلاقات داخل المدرسة.
- تقويم مدى فاعلية تنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة.
- تحديد الاستراتيجيات المطلوبة لتنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة.
- تنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة.
- صياغة أهداف واضحة لخطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة.

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

- ثالثاً: بعد الاتصال الفعال مع العاملين:
- توظيف وسائل الإعلام الحديثة لخدمة العاملين داخل المدرسة.
- اتباع نظام اتصال فعال بين المدير والعاملين داخل المدرسة.
- تنظيم المدير للقاءات محبة مع العاملين في المدرسة بشكل دوري.
- الانفتاح بشكل فعال من قبل مدير المدرسة للتعامل مع جميع العاملين في المدرسة.

النتائج:

من خلال التحليل تم التوصل للنتائج التالية:

١. مستوى تطبيق بُعد الرؤية الاستراتيجية كان (٧٤.١٤٪)، أي أن بعد الرؤية الاستراتيجية قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة
٢. مستوى تطبيق بُعد التأثير كان (٧٦.٥٨٪)، أي أن بعد التأثير قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة.
٣. مستوى تطبيق بُعد التخطيط كان (٧٣.٠٨٪)، أي أن بعد التخطيط قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة.
٤. مستوى تطبيق بُعد التأثير كان (٧٦.٥٨٪)، أي أن بعد التأثير قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة.
٥. مستوى تطبيق بُعد التقويم كان (٧٥.٥٨٪)، أي أن بعد التقويم قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة..
٦. مستوى تطبيق بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية كان (٧٥.٩٢٪)، أي أن بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة.
٧. مستوى تطبيق بُعد المتطلبات الفنية كان (٧٤.٤٨٪)، أي أن بعد المتطلبات الفنية قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة.

٨. مستوى تطبيق بُعد المتطلبات المادية والبشرية كان (٧١.٨٠٪)، أي أن بعد المتطلبات المادية والبشرية قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة.
٩. مستوى تطبيق بُعد التدريب كان (٧٤.١٠٪)، أي أن بعد التدريب قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة.
١٠. مستوى تطبيق بُعد إعداد الخطة كان (٧٤.٠٢٪)، أي أن بعد إعداد الخطة قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة.
١١. مستوى تطبيق بُعد الاتصال الفعال مع العاملين كان (٧٦.٣٦٪)، أي أن بعد الاتصال الفعال مع العاملين قد حقق الأهداف المرجوة بدرجة كبيرة.

التوصيات:

- من خلال النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:
١. يجب على قائد المدرسة عند صياغة الأهداف مراعاة قدرات العاملين، وصياغتها وفقاً لمعايير علمية واضحة، مع مراعاة التطوير للمدرسة، وأن تكون متوافقة مع رؤية العامة.
 ٢. أن يتوافق التخطيط مع واقع الاحتياجات الفعلية للمدرسة، ويجب أن يتصف التخطيط بالمرونة، كما يجب أن يكون التخطيط قابل للتنفيذ، ووجود خطط بديلة في حالة الطوارئ.
 ٣. تطوير العلاقات بين العاملين، وتحفيزهم على السلوك الإيجابي، وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاوني، وتشجيع العاملين على المبادرة والإنجاز من قبل قائد المدرسة، وذلك في سبيل تحقيق القيادة الفعالة.
 ٤. على قائد المدرسة متابعة سير العمل داخل المدرسة بشكل دوري، ومدى تحقيق الأهداف، وتقييم أداء العاملين، بحيث يتم التنوع في أشكال التقويم المتبعة.
 ٥. تحديد وتطوير اللوائح لتنظيم علاقة وأدوار قادة المدارس في ضوء القيادة الفعالة، ومنح قادة المدارس الصلاحيات الإدارية للتعامل مناسب مع العاملين في المدرسة.

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

٦. توفير التقنيات، إنشاء قاعدة بيانات لتعزيز عمل قادة المدارس وتطوير العلاقات داخل المدرسة، وتوفير التجهيزات والمخصصات المالية لدعم عمل القائد داخل المدرسة، وذلك لدعم القيادة الفعالة لدى قادة المدارس.
٧. تحديد بشكل دقيق المهارات المطلوبة لقائد المدرسة لتحقيق القيادة الفعالة، والكوادر البشرية داخل المدرسة.
٨. تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالقيادة الفعالة، ووضع برامج تدريبية خاصة بها، وتنويع أساليب التدريب لقادة المدارس في مجال القيادة الفعالة.

مقترحات:

تقترح الباحثة الدراسات التالية:

١. تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية.
٢. واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضوء معايير القيادة الفعالة.
٣. التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في ضوء معايير القيادة الفعالة.
٤. دور التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير القيادة الفعالة.

المراجع:

المراجع العربية:

١. آل سليمان، زيد والحبيب، عبد الرحمن (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل، ع (٣٥)، ١٨٣ - ١٩٩.
٢. بعيسى، حليلة وبورمانه، عبد القادر (٢٠٢١). أثر القيادة الفعالة في تعزيز سلوك المواطنة لدى مستخدمي قطاع الصحة بالجزائر في ظل أزمة كوفيد ١٩، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، ١٢ (١)، ٤٠٣ - ٤٢٥.
٣. البلوي، خليفة (٢٠١٩). اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ١٨٤ (٣)، ١٥٩٤ - ١٦٤٣.
٤. الجازع، فوزية (٢٠٢١). تطوير دور قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في ضوء التعليم الإلكتروني بمدينة أبها الحضرية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
٥. سمارة، يوسف والزبون، محمد والمعلوم، لينا (٢٠٢٠). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (سلسلة العلوم الإنسانية)، ٣٤ (٥)، ١ - ٢٤.
٦. سوايلة، لية وبن خديجة، منصف (٢٠١٨). دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيمياوية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١١ (١)، ١٦٨ - ١٨٥.

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسير في ضوء معايير القيادة الفعالة فوزية سعيد محمد الجازع

٧. الشتيحي، إيناس (٢٠١٠). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال، مجلة الطفولة والتربية، ٥(٢)، ٣٣٦ - ٤٠٠.

٨. شقورة، محمد (٢٠١٥). متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

٩. العجمي، أريج (٢٠١٩). واقع برنامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ٩(٢)، ٣ - ٣٢.

١٠. العدولي، محمد (٢٠١٤). القائد الفعال الجزء الأول، ط٤، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية.

١١. عسيري، محمد (٢٠١٩). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع (١١)، ١١٧ - ١٥٠.

١٢. عسيلان، ابتسام (٢٠١٧). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامع الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

١٣. الغامدي، علي والجهني، عبد الله (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجيات تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، ع (٣)، ٧١ - ١١٢.

١٤. الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق (٢٠١٧). درجة أهمية تطوير أداء القيادة

المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء ابعاد مجتمعات

التعلم المهنية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - ٢٨ (١١٢)، ١ - ٥٦.

١٥. القرشي، سلطنة وكريم، منى (٢٠١٩). دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم

من خلال التجربة اليابانية "التوكاتسو" على طالبات المرحلة الثانوية،

مجلة البحث العلمي في التربية، ع (٢٠)، ١٢٥ - ١٤٦.

١٦. المدهون، فادي (٢٠١٩). فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية

بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، رسالة

ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

١٧. مولينارو، فينسي (٢٠٢٠). ميثاق القيادة صفات القائد البارع، ترجمة: أميرة

محمد إبراهيم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

المراجع الأجنبية:

1. Adhikary, S. (2021). Exploring School Principle's Practices in Developing Teacher Leaders in Their School, Social Sciences & Humanities Open, 4(1), <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100189>
2. Development Trust (2016). Successful School Leadership, Development Trust, USA.
3. Hao, M. & Yazdanifard (2015). How Effective Leadership can Facilitate Chang in Organization through Improvement and Innovation, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 10(9), 1- 6.

4. Senol, H. (2020). Professional Development of Educational Leadership, doi: 10.5772/intechopen.78871.
5. Sethuraman, K. & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles (2014). International Business Research, 7(9), 165-172.
6. Sofocleous, A. (2016). Exploring the contribution of informal learning to the professional development of school leaders in Cyprus. A doctoral dissertation, the Open University.
7. Wong, C. & Ng, D. (2021). The Roles of School Leaders in Developing Future-ready Learners: The Case of Singapore, International Journal of Educational Management, 35(1), 249- 269.

الملحق (١)

أداة البحث في صورتها النهائية: استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف على " تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء معايير القيادة الفعالة " ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة ببناء الاستبانة لجمع البيانات، لذا ترحو من سيادتكم التكرم بالاستجابة على بنود هذه الاستبانة بكل شفافية ومصداقية، لما في ذلك من أهمية في خدمة البحث العلمي.

علماً بأن البيانات الواردة من قبلكم في هذه الاستبانة هي لغرض البحث العلمي، وهي محط السرية الكاملة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء معايير القيادة الفعالة
فوزية سعيد محمد الجازع

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	المستوى التعليمي
☐ أقل من ٥ سنوات. ☐ من ٥ - ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة

ثانياً: بنود الاستبانة:

المجال الأول: واقع القيادة الفاعلة بمدارس التعليم بمنطقة عسير:

العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية					
يراعي مدير المدرسة المعايير العلمية في صياغة الأهداف					
يصوغ مدير المدرسة الأهداف وفقاً لقدرات العاملين					
يضع المدير أهدافاً تسير بالمدرسة نحو التطور					
يراعي المدير القيم الأخلاقية في رؤية المدرسة					
يشرك المدير العاملين في بناء الرؤية الشاملة للمدرسة					
البعد الثاني: التخطيط					
يقوم مدير المدرسة بالتخطيط من واقع الاحتياجات الفعلية في المدرسة					

العبارة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
يستخدم مدير المدرسة في التخطيط الإجراءات المرنة					
يقوم مدير المدرسة بوضع إجراءات قابلة للتعديل					
يتبنى مدير المدرسة إجراءات قابلة للتنفيذ					
يضع مدير المدرسة خططا بديلة للظروف المختلفة					
البعد الثالث : التأثير					
يطور مدير المدرسة علاقات إيجابية مع العاملين في المدرسة					
يقوم مدير المدرسة بتحفيز العاملين على السلوك الإيجابي					
يشجع مدير المدرسة العاملين على العمل الجماعي والتعاوني					
يعامل مدير المدرسة العاملين بالاحترام والتقدير					
يبث مدير المدرسة في العاملين روح المبادرة والانجاز					
البعد الرابع : التقويم					
يتابع مدير المدرسة سير العمل داخل المدرسة بشكل دوري					
يتحقق مدير المدرسة من مدى تحقيق أهداف المدرسة					
يعمل مدير المدرسة على تقويم أداء العاملين في المدرسة بصفة دورية					
يعتمد مدير المدرسة على أشكال متنوعة من التقويم للعاملين					
يبني مدير المدرسة إنجازات العاملين ويشجعها					

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة
فوزية سعيد محمد الجازع

المجال الثاني: متطلبات تطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة الفعالة

العبارة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
البعد الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية					
تحديد أدوار قادة المدارس في مجال القيادة المدرسية					
يتم منح قادة المدارس بمنح الصلاحيات الإدارية في طريقة التعامل المناسبة مع العاملين في المدرسة					
تطوير لوائح لتنظيم علاقة مدير المدرسة بالعاملين فيها					
إنشاء وحدة الهيكل التنظيمي داخل المدرسة بما يساهم في الاهتمام بالعاملين في المدرسة					
تحديد الأهداف لعلاقة المدير بالعاملين في المدرسة					
وضع آلية واضحة لتنسيق جهود المدير داخل المدرسة					
تطبيق نظام تقييم فعال يقوم به المدير تجاه العاملين في المدرسة					
البعد الثاني: المتطلبات الفنية					
توفير التقنيات التي تساهم في تعزيز عمل المدراء داخل المدرسة					
إنشاء قاعدة بيانات تخدم علاقة المدير بالعاملين في المدرسة					
تحديد المهارات المطلوبة للمدير					
تحديد المهارات للكوادر البشرية داخل المدرسة					
وضع مؤشرات أداء قابلة للقياس توضح علاقة المدير بالعاملين في المدرسة					

العبارة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
البعد الثالث : المتطلبات المادية والبشرية					
توفير التجهيزات التي يعتمد عليها مدير المدرسة داخل المدرسة					
توفير مخصصات مالية لدعم عمل المدير داخل المدرسة					
تشكيل لجنة من المدير ومجموعة من العاملين لتفعيل العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة					

المجال الثالث: الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس في ضوء معايير القيادة

الفعالة

العبارة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
البعد الأول : التدريب					
تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس في مجال القيادة الفعالة					
تقديم برامج تدريبية لمدرء المدارس في مجال القيادة الفعالة					
تنويع أساليب التدريب المستخدمة في مجال القيادة الفعالة					
التدريب على مؤشرات أداء واضحة في مجال القيادة الفعالة					
تقديم الاستشارات والدعم الفني لمدرء المدارس في					

تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة حسيه في ضوء معايير القيادة الفعالة
فوزية سعيد محمد الجازح

العبارة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
مجال القيادة الفعالة					
البعد الثاني : إعداد الخطة					
وضع رؤية توضح العلاقات داخل المدرسة					
صياغة أهداف واضحة لخطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة					
تحديد الاستراتيجيات المطلوبة لتنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة					
تحديد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة					
تنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة					
تقويم مدى فاعلية تنفيذ خطة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة					
البعد الثالث : الاتصال الفعال مع العاملين					
اتباع نظام اتصال فعال بين المدير والعاملين داخل المدرسة					
توظيف وسائل الإعلام الحديث في خدمة العاملين داخل المدرسة					
الانفتاح بشكل فعال من قبل مدير المدرسة للتعامل مع جميع العاملين في المدرسة					
تنظيم المدير للقاءات محبة مع العاملين في المدرسة بشكل دوري					