

درجة ممارسة قائدى المدارس الثانوية للمهارات القيادية
على ضوء أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام

إعداد الباحث

عبدالله بن فهيد بن ناصر الرويس

مقدمة:

نظرا لأهمية الدور القيادي الذي يقوم به قائد المدرسة كان من الأهمية تكوينه وإعداده وتأهيله للقيام بأعباء هذا الدور، كالتأهيل المعرفي، والسلوكي، والإنساني، أو ما تعارفت عليه أدبيات القيادة الحديثة من مهارات القيادة التربوية للإستفادة منها في صقل وتعزيز مهارات قائد المدرسة ومع تعدد النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، فإنها تجمع على أهمية التكوين المهاري والقدرات التي يحوزها القائد التربوي في إدارة المؤسسة المدرسية، وتؤكد على ذلك نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى أن قائد المدرسة بما يمتلكه من قدرات ومهارات يمكنه التأثير على أتباعه في المدرسة (الخوaja، 2004م)ⁱ، ونظرية القيادة Leadership theory التي تعتبر القائد التربوي محور النجاح للعمل المدرسي، من خلال إدارته للمدرسة وعلاقاته بالمستويات الإدارية العليا، وبالمجتمع الخارجي (عايش، 2009 م، 125).ⁱⁱ

هذا ولقد أوضحت بعض الدراسات السابقة أنه لا بد من امتلاك قائد المدرسة لعدة مهارات قيادية تمكنه من القيام بمسؤولياته الإدارية والفنية، وتمكنه من القيام بأي عمل تطويري للعملية التربوية (الذيابي، 2015م)ⁱⁱⁱ، (الطويرقي، 2012م).^{iv} وتناولت دراسات حديثة أن السبيل إلى ذلك توفير برامج حديثة للتنمية المهنية تعنى بالمهارات والقدرات القيادية في المدرسة السعودية، (الشهري، 2014 م)^v (الجابري، 2008 م)^{vi} (العمرى، 2014 م)^{vii}.

وثمة متغيرات عالمية وإقليمية ومحلية تؤثر اليوم في أداء المؤسسات التربوية، فنحن في عصر المعلومات وإدارة المعرفة، وفي عصر التقدم التقني، وعصر الجودة الشاملة، والإدارة فائقة السرعة. كذلك فإنه تصاعد الاهتمام العالمي بدور المدرسة في التنمية الاقتصادية، وزيادة قوة التوقعات المجتمعية من المدرسة ومسؤوليتها كمصدر للتنمية والتحديث.

كافة هذه المتغيرات أوجدت وظائف جديدة للمدرسة، ومن ثم أضيفت أدوار جديدة للقيادة المدرسية لم تكن قائمة من قبل وقد ترتب على بزوغ الأدوار الجديدة للإدارة المدرسية ضرورة التنمية المهنية المستمرة للقيادات المدرسية (خليل، 2007م، 496)^{viii}، وباتت التنمية المهنية ذاتها بحاجة إلى تجديد وتطوير لتلبية حاجات القادة المدرسيين (الطعاني، 2009م، 9).^{ix}

ولقد أوضحت دراسات حديثة عن نظام التعليم السعودي أن القيادات التربوية المدرسية في الوقت الراهن بحاجة أكثر من ذي قبل إلى تطوير مهاراتها القيادية والإدارية، وذلك عن طريق التنمية المهنية المستمرة حتى تتمكن من تلبية احتياجات التغيير السريع، ومواكبة الاتجاهات المعاصرة في مجال تحقيق الجودة الشاملة

(خليل، 496، 2007)، (الطويرقي، 3، 2012)، (الجابري، 24، 2008)، (الشهري، 18، 2014). وأن "تطوير المهارات القيادية لقائدي المدارس الثانوية هو المقدمة اللازمة لقيام الإدارة المدرسية بواجباتها وأدوارها الجديدة في مجتمع المعرفة والمعلومات الذي تنشده المملكة "

ولقد أجريت دراسة استطلاعية على عينة من قائدي المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي بلغت (14مديرا) بغرض التعرف على مدى امتلاكهم للمهارات القيادية من خلال مواقعهم في الإدارة المدرسية، وتوافقت النتيجة العامة للدراسة مع نتائج الدراسات السابقة المشار إليها، في وجود قصور في مهارات القيادة لدى غالبية القادة من عينة الدراسة، والتي تتمثل في مجملها في المهارات التنظيمية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، وقد فسر ذلك بضعف اختيار القيادات المدرسية، وضعف تكوينهم القيادي في الآونة الراهنة، إضافة إلى أن المختارين هم معلمون من الميدان التربوي التعليمي لم يعدوا مسبقاً لممارسة القيادة المدرسية

ولعل هذا القصور هو الذي حدا بالإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم إلى تبني مطلب (القيادات المؤهلة على جميع مستويات النظام التعليمي). ووضعت الإستراتيجية عددا من المشروعات لتحقيق هذا المطلب (الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، 1434، 36، 88) وعلى ذلك يكون سؤال الدراسة الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية على ضوء أهداف الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ؟

وتكمن أهمية الدراسة في جانبين:

أ- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية في التالي:

- (1) إثراء البحث العلمي في مجال القيادة التربوية، وذلك بتوضيح المهارات الواجب توفرها لدى قائدي المدارس وبيان صلتها بالأدوار المنوطة بهم، ونجاحهم في أداء هذه الأدوار.
- (2) الاستجابة لمطالب الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام في المملكة (34-1444هـ) في هدفها العاشر، الذي ينص على "تحسين الحوكمة، والقيادة، والحوافز، والسياسة التعليمية لإدامة نموذج تطوير المدارس" (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، ص40-41).
- (3) إضافة مقترحات وتوصيات تفتح باب البحث العلمي أمام بحوث أخرى في مجال القيادة التربوية في مناطق جغرافية ومرحلة دراسية أخرى.

ب- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في التالي:

- (1) المساهمة في تقديم نتائج تعين على تنفيذ المشروعات التي تتبناها الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام؛ تحقيقاً لهدفها العاشر الذي ينص على "تحسين الحوكمة، والقيادة، والحوافز، والسياسة التعليمية لإدامة نموذج تطوير المدارس" (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، ص40-41).
- (2) إثراء مجال التنمية المهنية لقائدي المدارس الثانوية بالفكر العلمي لمهارات القيادة، الذي يعين على تصميم البرامج والحقائب التي تقدمها جهات التدريب والتنمية المهنية. وتتناول في هذه الدراسة الإطار النظري من حيث المهارات القيادية لقائد المدرسة وطرق تكوينها، وسبل التغلب على الصعوبات التي تواجه التكوين المهاري لقائدي المدارس الثانوية، وكذلك نتناول الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام حتى عام 1444هـ من حيث المبادئ التوجيهية لبناء الاستراتيجية وقيم بناء الاستراتيجية، والتعرف على الهدف العاشر الذي يختص بالقيادة وتحفيزها وتطويرها وسياسات تحقيق هذا الهدف.

المبحث الأول: المهارات القيادية لقائد المدرسة

المعنى العام للقيادة:

تعرف القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب (شاهين، 2011م، 46)^x. كما أنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف العينة فالقيادة تعنى في مجملها أنها عملية تأثير من قبل القائد على الأفراد والوصول للأهداف المرسومة أو المعينة فالقيادة فن يكتسب وينمى ويمارس بدرجات مختلفة من قبل أي شخص مؤهل لتحقيق غاية أو تنفيذ مهمة والقيادة تقوم على تفاعل اجتماعي، فهي إذاً سلوك يتم فيه تبادل التأثيرات بين القائد والجماعة بحيث يتم توجيه النشاط لتحقيق الأهداف المرجوة. وتعرف القيادة بأنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون لتحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاه الذي يحافظ على تكامل عملها (عريفج، 2007م، 97)^{xi}. وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ومن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب فهي فن وعلم تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع. والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة وفي المدارس

وفي الأندية وفي المصانع وفي الحكومة ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة (العجمي، 2010م، 178) ^{xii}

القيادة التربوية وأهميتها:

القيادة التربوية:

القيادة التربوية هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة التعليمية من جهة وإشباع حاجات المعلمين الشخصية من جهة أخرى. فهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل الفريقي المنتج مع المتابعة المستمرة للتغييرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير والبناء التربوي (الحريري، 2007م، 16) ^{xiii}.

القيادة التربوية بمفهومها الحديث تعنى كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (العجمي، 2010م، 175).

وتظهر أهمية القيادة فى النقاط التالية كما يذكر (قشطة، 2009م، 12): ^{xiv}

- 1) تستطيع القيادة التربوية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2) توجيه القيادة التربوية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- 3) بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4) بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

تصنيف المهارات القيادية:

ف نجد أن مجموعة من الدراسات والأدبيات قسموا المهارات القيادية اللازمة للمشتغلين بالإدارة إلى ثلاث مجموعات مثل: (الدعيج، 2009م ^{xv}) (عايش، 2009م) ^{xvi} (عريفج، 2007م) ^{xvii} وهي:

- 1) المهارات الفكرية/ إدراكية.
- 2) المهارات الفنية.
- 3) المهارات الإنسانية.

كما أن مجموعة أخرى قسموا المهارات القيادية اللازمة للمشتغلين بالإدارة إلى أربع مجموعات مثل: (العجمي، 2010م) ^{xviii} (الأغا، 2008م) ^{xix} (الطعاني، 2005م) ^{xx} وهي:

- 1) المهارات الذاتية.
- 2) المهارات الفنية.
- 3) المهارات الإنسانية.
- 4) المهارات الفكرية، الإدراكية.

وسوف نبين كل مهارة على حده بالتفصيل :-

المهارات الفنية:

هي المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لقائد المدرسة، وتمكنه من القيام بعمله ومسئوليته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه فالمهارات الفنية ترتبط بمهام القائد ومسئوليته سواء أكانت مسؤوليات إدارية أو إشرافية وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم (المناعمة، 2005م، 38).

1. تفويض السلطات

2. متابعة سجلات المعلمين: يحرص القائد على توفير مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي ومنها (شاهين، 2011م، 73)^{xxi}.
- أ) سجل دوام المعلمين: ويتضح فيه دوام المعلمين منذ اليوم الأول من الدراسة وحتى فترة الإعداد التي يحضر فيها المعلمون قبل الدوام المدرسي
- ب) سجل أحوال المعلمين: وهذا السجل يعتبر تراكماً يتضمن معلومات وافية ودقيقة عن المعلمين كالمعلومات الأساسية والحالة الاجتماعية، والحالة الصحية، والحالة الوظيفية.
3. متابعة النشاطات اللاصفية مثل: جماعة الثقافة، وجماعة الرحلات المدرسية، وجماعة الرياضة، وجماعة الإذاعة المدرسية وجماعة النظام والمراقبة (الدعيج، 2009م، 93).
4. الزيارات الإشرافية للمعلمين.
5. ضمان وسائل السلامة داخل المدرسة للطلاب والعاملين.
6. استخدام التواصل غير اللفظي عن طريق الحركات التعبيرية والإشارات والإيحاءات مثل الابتسام والتهجم، العبوس، حركة الرأس، المصافحة باليد، المعانقة، وغيرها (عطوي 2001م)

xxii

7. متابعة توزيع الطلبة على الصفوف والشعب
8. متابعة سير الاختبارات المدرسية
9. تحسين أداء المعلمين
10. متابعة تسجيل الطلبة الجدد

المهارات الإنسانية :

أن قائد المدرسة كقائد إداري يتفاعل مع مجموعة متباينة من الناس يختلفون في القدرات والمهارات والكفاءات والميول والدوافع والاتجاهات وفي طرق التفكير وأساليب التعامل، ولذلك فهو بحاجة إلى مجموعة من المهارات للتعامل مع رؤوسيه وفق ما تتطلب الفروق الفردية، وهذا يدفعه إلى استخدام الأساليب المختلفة مع هؤلاء الناس لكي يتمكن القائد من تنويع أساليبه في التعامل مع رؤوسيه ويتعامل معهم كل حسب قدراته، فإنه بحاجة أولاً إلى أن يتمتع بمهارة إنسانية يتمكن بها من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، فيكون متعاوناً ودوداً منقهماً وإيجابياً وبالتالي فإنه سيتمكن من تحقيق أهداف العمل وأهداف المنظمة مستخدماً أسلوب إقناع رؤوسيه من أجل تحقيق مصالح المؤسسة (الحريري، 2007م، 57) ^{xxiii} - فأكد (كنعان 2009م، 333) ^{xxiv} أن المهارة الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم فالمهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد. وتذكر شاهين (2011م) ^{xxv} الصور التي تظهر فيها ملامح المهارات الإنسانية لدى القائد التربوي تتمثل فيما يلي:

1. إقامة علاقات طيبة مع رؤوسيه
2. استخدام أسلوب التعزيز
3. إقامة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي
4. تكوين مجالس الآباء
5. حل المشكلات التعليمية للمعلمين: تحديد حاجات المعلمين
6. القدرة على تفهم حاجات وميول واتجاهات رؤوسيه
7. بناء فريق العمل الجماعي
8. تعزيز الثقة بقيادته

المهارات الفكرية:

وهي قدرة قائد المدرسة على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصر وابتكار الأفكار والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة، حيث تتعلق المهارات الفكرية لدى رجل الإدارة التعليمية بمدى

كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والوصول إلى الآراء، والمهارات الفكرية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقبل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة وتعتبر المهارات الفكرية أهم المهارات الضرورية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية لكنها في نفس الوقت تعتبر أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها (شاهين ، 2011 م، 82). كما ذكرت شاهين (2011م) عدد من المهارات الفكرية منها :

1. الابتكار والتجديد فالنظم السابقة لا تعد صالحة لهذا الوقت المتجدد والمتغير
2. تفهم القوانين واللوائح الإدارية
3. اقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية
4. التروي في إصدار الأحكام
5. التطوير المهني الذاتي
6. تشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين
7. القدرة على الإقناع وقدراته على كسب احترام الآخرين
8. فهم البيئة الداخلية للمدرسة
9. الاهتمام بالمكتبة المدرسية
10. توفر رؤية تربوية واضحة وأن يعي الأهداف المراد تحقيقها
11. تقديم المصلحة العامة على الخاصة

المهارات التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للجماعة أو المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها ، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يفوقه، و أن يتمتع بالبراعة و الحذاقة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة . وتقسم الدراسة الراهنة المهارات التنظيمية إلى قسمين حسب التعامل مع الموقف التربوي .

القسم الأول : المهارات التنظيمية الذهنية .
القسم الثاني : المهارات التنظيمية الميدانية .

كما ذكر أبو زعيتر^{xxvi} (2009م) عدد من المهارات التي يمارسها قائد المدرسة وترى الدراسة الراهنة أنها تختص بالعمل التنظيمي الذهني منها:

1. مهارة إدارة الوقت
 2. مهارة إدارة الاجتماعات
 3. مهارة اتخاذ القرارات
 4. مهارة إدارة التغيير
 5. مهارة إدارة الذات
 6. مهارة إدارة الصراع (الخلافات)
 7. مهارة إدارة ضغوط العمل
 8. مهارة إدارة الإخفاق (الفشل)
 9. مهارة إدارة الأزمات
- وتذكر شاهين (2011م) عدد من المهارات التي يمارسها قائد المدرسة و ترى الدراسة الراهنة أنها تختص بالمهارات التنظيمية الميدانية ومنها:
1. تفقد طابور المدرسة

2. متابعة دوام المعلمين
 3. متابعة صيانة المبنى المدرسي
 4. توفير الوسائل التعليمية والأجهزة
 5. متابعة وصول الكتب المدرسية
 6. انجاز الأعمال حسب الأولويات
- الصعوبات التي تحد من ممارسة المهارات القيادية لدى قائدي المدارس الثانوية :

أن كل عمل تربوي أو إداري يحتاج إلى قائد ناجح وفعال ورغم وجود القائد الناجح الذي يدير المؤسسة بكفاءة عالية نجد معوقات تقف حجرة عثر أمامه ، وتجعل من القائد الناجح قائداً متكاسلاً لا يمارس دوره القيادي من خلال ذلك تقل ممارسة المهارات القيادية .
وأوضحت بعض الأدبيات والدراسات السابقة المعوقات التي تقف أمام القادة التربويين ومنها (الذيابي، 2015م، 36) ^{xxvii} :

- أ) عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها .
- ب) تخطب القائد في قراراته الداخلية والخارجية .
- ت) ميل بعض القيادات إلى القيادة المركزية وعدم التفويض .
- ث) عدم مشاركة المساعدين في اتخاذ القرارات ، وهذا يؤدي إلى إرباك العاملين وهدر الوقت والجهد .
- ج) عدم إعطاء العاملين حقوقهم وسلب الحوافز منهم بسبب دوافع شخصية مما يؤدي إلى خلق فوضى وانهايار العمل التربوي في المدرسة .

وترى الدراسة الراهنة أن هناك معوقات هامة جداً تواجه قائدي المدارس وهي :

- أ) التكتل والشللية وهذا بسبب بقاء أعضاء هيئة التدريس في المدرسة لزم من طويل جداً لدرجة بقاء المعلم في مدرسة واحدة حتى يتقاعد من عمله، و من هنا تتكون الشللية القوية التي ترفض التغيير، فيصطدم القائد بجدار منيع يؤدي ذلك إلى الحد من ممارسة المهارات القيادية .
- ب) عدم امتلاك قائدي المدارس للقدرات أو الكفايات للممارسة المهارات القيادية .
- ت) المركزية في التشريعات والأنظمة التعليمية مما يعوق قائدي المدارس من ممارسة المهارات القيادية .
- ث) عدم التأهيل الأكاديمي للقيادات التربوية قبل ممارسة العمل .
- ج) إرهاق الإدارة المدرسية بكثرة التعميمات التي لا تخدم العمل وتعيق سير العمل الرئيسي .
- ح) تدخل العلاقات الاجتماعية الخارجية من المجتمع المحلي بالمجال التعليمي داخل المدرسة .
- خ) محدودية الصلاحيات الممنوحة لقائدي المدارس مما يؤثر على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يؤثر على سير العملية التعليمية .

- د) نقص الكادر الإداري المعاون لقائد المدرسة على أداء الأعمال الإدارية .
- ذ) عدم تفهم القائد لثقافة المجتمع المحلي مما يؤثر على بعض الممارسات التي يمارسها .
- ر) عدم توفر الأجهزة والوسائل التي تساعد قائدي المدارس على ممارسة أعمالهم

المبحث الثاني : الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام فى المملكة العربية السعودية حتى

عام 1444هـ

وعرفها محمد (2004م، 20) ^{xxviii} بأنها إجراءات وممارسات متسلسلة يتبعها المنفذ، بغرض الوصول إلى مخرجات في ضوء الأهداف التي وضعها ، وتتضمن مجموعة من الطرق والأنشطة والوسائل وأساليب التقويم التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة .
وتوضح الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام بأنها هي الخطة العشرية (34-1444هـ) التي يتبعها النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية بغرض الوصول إلى مخرجات على ضوء

الأهداف المرسومة، وتتبع مجموعة من الإجراءات و الطرق والأنشطة والوسائل وأساليب التقويم التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة .

المبادئ التوجيهية في بناء إستراتيجية تطوير التعليم العام :

- انطلقت إستراتيجية تطوير التعليم العام من مرجعيات أساسية تضمنها النظام الأساسي للحكم، ونصت عليها سياسة التعليم وتوجهات الدولة وثوابتها . وبنيت الإستراتيجية وفقاً لمبادئ توجيهية معتمدة في أفضل الممارسات العالمية واستلهاماً من الدروس المستفادة من التجارب الوطنية والعالمية، (الإستراتيجية الوطنية، 1434هـ، 27-28) مثل:
- (1) المشاركة الشاملة: إن مشاركة المستفيدين الرئيسيين من العملية التعليمية في وضع الإستراتيجية تحقق الضمان للالتزام بها ودعمهم إياها إذ إن تطوير التعليم هو مسؤولية المجتمع بكل فئاته.
 - (2) التركيز على العنصر الأكثر أهمية: إن الطلاب هم أهم الموارد المستقبلية المستدامة للمملكة العربية السعودية، فهم حجر الأساس للإستراتيجية ومحورها المركزي.
 - (3) التركيز على العنصر البشري: يمثل العنصر البشري – وخصوصاً المعلمين والمعلمات – قادة التطوير الحقيقيين. لذا، فإن معارفهم، ومهاراتهم واتجاهاتهم هي العامل الحاسم في التأثير على مستويات الطلاب. ولذلك فقد تم استهدافهم في معظم برامج الإستراتيجية ومشروعاتها المختلفة.
 - (4) البناء على الإنجازات والمكتسبات: حققت المملكة إنجازات ملحوظة في مجال التعليم، وتستند هذه الإستراتيجية إلى تلك الإنجازات والمكاسب وتتطلع منها لتحقيق إنجازات نوعية بشكل أكبر .
 - (5) الاستفادة من تجارب الآخرين: فالمملكة جزء لا يتجزأ من عالم يزداد عولمة. وتكسب الاستفادة من الدروس المتعلمة من النظم التعليمية الناجحة عملية تطوير الإستراتيجية وتنفيذها فعاليةً على مستوى أكبر.

- (6) رفع التوقعات: استجابة للتطلعات العالية لدى قيادة المملكة العربية السعودية وآمال المواطنين؛ فإن سقف التوقعات حول ما يمكن تحقيقه يشكل طموحاً، ويهدف إلى مواكبة التعليم في المملكة على أعلى المستويات والمعايير الدولية في مختلف جوانبه.
- (7) توظيف النظام المفتوح: بنيت الإستراتيجية وفق نظام مفتوح، فبرامج تحقيق الإستراتيجية تستهدف مكونات النظام التعليمي وعناصره المختلفة جميعها، وهذه المكونات ببرامجها في تفاعل مستمر. فلم تتعامل الإستراتيجية مع مكونات النظام على أنها أنظمة مغلقة ومعزولة لتناقضها مع طبيعة العملية التربوية .

قيم البناء الأساسية للإستراتيجية:

يقوم بناء إستراتيجية تطوير التعليم العام على مجموعة من القيم تتمثل في أن التعليم (الإستراتيجية الوطنية، 1434هـ، 28)

- (1) معزز للهوية: التعليم يرسخ القيم والمبادئ الإسلامية ويحافظ على الهوية الوطنية ويعززها.
- (2) مركز على الطالب: التعليم مركزٌ على الطالب، ويبني شخصيته المتكاملة، وينمي مواهبه وإبداعاته وقدراته.
- (3) محقق لتكافؤ الفرص: التعليم المتميز حق لكل مواطن ذكراً كان أو أنثى.
- (4) ممكن للتنمية: التعليم مُرتكز للخطط التنموية الوطنية وللتحول إلى مجتمع المعرفة.
- (5) حديث ومتطور: التعليم وفق أحدث الممارسات التربوية وفي بيئات مدرسية مناسبة.
- (6) منفتح على المجتمع: التعليم يعزز المشاركة المجتمعية في المسؤولية عن التعليم.
- (7) يعتمد على المشاركة: التعليم يتحقق من خلال المشاركة مع ذوي العلاقة كافة

الأهداف العامة وسياسات تحقيقها:

اعتمدت الإستراتيجية عشرة أهداف، ولكل هدف مجموعة محددة من السياسات لتحقيقه ، لكن سوف يقتصر الحديث عن الهدف العاشر الذي يخص هذه الدراسة :

- (1) تمكين المدارس وإدارات التربية والتعليم من إدارة عملية التطوير وتوجيهها.
 - (2) تحسين المناهج الدراسية وطرق التدريس وعمليات التقويم بما ينعكس إيجاباً على تعلم الطلاب.
 - (3) إتاحة فرص التعلم المتكافئة ونظم الدعم لجميع الطلاب.
 - (4) توفير تعليم رياض الأطفال للجميع.
 - (5) تهيئة بيئة تعليمية تتلاءم مع متطلبات التعلم في القرن الحادي والعشرين.
 - (6) تعزيز صحة الطلاب وبناء شخصياتهم وانضباطهم ورعايتهم.
 - (7) تعزيز مجالات التعاون مع الأسر والمجتمعات المحلية في دعم ثقافة التعلم.
 - (8) تطوير نظام لتمهين وظيفة التعليم.
 - (9) زيادة فعالية التقنية في رفع مستويات الأداء وتحسينه.
 - (10) تحسين الحوكمة، والقيادة، والحوافز، والسياسة التعليمية لإدامة نموذج تطوير المدارس.
- الهدف العاشر:

هو الهدف الذي تم على أساسه قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية، لتحسينها وتطويرها والرفع من كفاءة القيادات التربوية، وتكمن أهمية هذا الهدف في المحافظة على جميع عمليات التحسين الناتجة عن الإجراءات المدرجة في الأهداف الإستراتيجية التسعة السابقة؛ ويتضمن هذا الهدف وضع إطار عمل للتوسع في تطبيق نموذج تطوير المدارس، وإعادة هيكلة قطاع التعليم وتطوير أنظمتهم وسياساته وتقويمه المبني على النتائج، ووضع إستراتيجية لإدارة التغيير، وتعزيز القدرات القيادية لعناصر التطوير في مستويات النظام التعليمي جميعها، ويتحقق ذلك من خلال السياسات التالية (الإستراتيجية الوطنية، 1434هـ، 22):

- (1) دعم نموذج تطوير المدارس والإدارة التعليمية بإطار جديد للحوكمة ونشره وتطبيقه.
- (2) تعزيز التعاون والتنسيق المتبادل بين وزارة التربية والتعليم والوزارات الأخرى بما يمكنها من توجيه مصادرها للتطوير التعليمي المستدام.
- (3) تطوير نظام وطني للمحاسبية وإدارة الجودة يستند إلى النتائج ويدعم التحسين المستمر في الأداء.

- (4) تطوير إستراتيجية لإدارة التغيير وتنفيذها بما يضمن نجاح استمرارية تطوير التعليم.
- (5) تعزيز القدرات القيادية بوصفها أدوات تطوير في جميع المستويات في النظام التعليمي.
- (6) خلق ثقافة جديدة لصناعة القرارات القائمة على البيانات في جميع مستويات النظام.
- (7) بناء القدرة المؤسسية التي تقود وتدير البحث والابتكار وجمع البيانات وتحليلها بهدف تطوير عملية التعليم وتحسين اتخاذ القرارات.

طرق تكوين المهارات القيادية :

لقد ركزت الدول المتقدمة على الاستثمار في الإنسان بتعليمه وتطويره وهذا يتطلب من وزارة التعليم وإدارات التعليم إعداد وتكوين القادة التربويين، وإكسابهم المهارات القيادية من خلال طرق تكوين المهارات القيادية لأن القادة التربويين هم سبب نجاح التربية والتعليم في المدرسة كما بين (ربيع، 2008م، 196)^{xxix} أهمية تطوير قائدي المدارس للدور القيادي لقائد المدرسة، هو قدرته على أن يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين معه على بذل قدراتهم الطبيعية كاملة، ويدفعهم على الاضطلاع بمسؤولية وضع خطة البرنامج المدرسة وتنميته، ويستطيع مدير المدرسة أن يطور دوره القيادي في المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من النشاطات والمهام ومراعاته لبعض الجوانب، التي تكسبه ثقة تابعيه من مدرسين وتلاميذ وموظفين وأولياء أمور وغيرهم من المهتمين بالعملية التربوية والتعليمية وهذه النشاطات تتعلق بجميع جوانب المدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية تعمل في سبيل أهداف محددة، وترى الدراسة الحالية أن من أهم طرق تكوين المهارات القيادية هي :

التدريب التربوي :

يحظى النمو المهني المستمر لرجال الإدارة التعليمية وغيرهم من العاملين في ميدان التعليم بأهمية متزايدة لمواكبة التغيرات المستمرة والمتجددة للمجتمع البشري في ضوء التفجر التكنولوجي. وأصبح نجاح أي شعب يعتمد على مدى استجابته واستيعابه لهذا الكم الهائل في التغيير في مجالات المعرفة والعلم والتكنولوجيا (شاهين، 2011م، 97) ^{xxx}.

لتدريب التربوي يعد من أهم طرق تكوين المهارات القيادية لأنه يهتم بالنمو المهني لمدير المدرسة، وتكوين المهارات القيادية، وصقل المهارات الموجودة عند بعض قائدي المدارس الثانوية، ويطلب للتدريب التربوي بعض الأهداف والأسس والقواعد والمواضيع التي تحكم مدى نجاح التدريب ومدى تحقق الهدف منه .

أهداف التدريب :

تذكر شاهين (2011م، 97) بعض الأهداف التي تختص بالتدريب التربوي منها:

(أ) إكساب الكوادر الفنية والإدارية المهارات العملية الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم.

(ب) تنمية استعدادات التربويين للنهوض بالمهام الجديدة التي ستعد إليهم.

(ت) مساعدة التربويين على فهم ما استجد من تطور في المجالين التربوي والعلمي.

(ث) زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية و مواجهة مشكلاته و التغلب عليها من ناحية أخرى.

موضوعات التدريب التربوي:

تختلف موضوعات التدريب حسب الفئات المستهدفة ومنها برامج التدريب الإداريين :

حيث ارتبطت موضوعات البرامج التدريبية الموجهة لقائدي المدارس بالمهام الإدارية و الفنية المباشرة لقائد المدرسة بأسلوب وظيفي يربط النظرية بالواقع بهدف الارتقاء بالممارسة الإدارية على المستوى المنشود على الصعيدين الإداري والفني، باعتبار قائد المدرسة مشرفاً مقيماً، لهذا فقد ركز البرنامج على مفاهيم أساسية في الإدارة مثل مفهوم تخطيط القائد لعمله، والقياس والتقييم والإدارة الصفية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، إضافة إلى ما يساند هذا من العمل التربوي لقائد المدرسة، عملاً مبنياً على واقع الاحتياجات والمتطلبات الفعلية لهذا العمل، ومع الاهتمام بتمنية كفاية مدير المدرسة على استثمار الطاقات البشرية المتعاونة معه استثماراً فعالاً في إطار الحفز، وإثارة الدافعية، ومراعاة العلاقات الإنسانية (شاهين، 2011م، 98).

ويمكن تلخيص المجالات التي تتناولها تدريب قائدي المدارس على النحو التالي (عطوي، 2001م، 220):

- (أ) السياسة التربوية والتعليمية .
- (ب) المناهج والكتب المدرسية .
- (ت) الأمور التشريعية خاصة بالموظفين والنواحي الأخرى والتخطيط والتنظيم والتقييم .
- (ث) البحوث الإجرائية .
- (ج) المهارات القيادية منها إدارة الوقت والاجتماعات والاتصال الفعال وقيادة التغيير .
- (ح) الدور الإشرافي لقائد المدرسة .
- (خ) أساليب التدريس الفعال. وفهم حاجات وطبيعة التلاميذ في كل مرحلة دراسية .
- (د) أصول التربية وعلم النفس و التوجيه والإرشاد النفسي .
- (ذ) طرق البحث والإحصاء التربوي.

أسس وقواعد التدريب :

يبين عريفج، (2007م ، 121) أسس التدريب التربوي التي ينبغي أن ينطلق منها مبدأ التدريب لقائدي المدارس الثانوية ومنها :

(أ) البعد العلمي:

بمعنى أن يكون برنامج التدريب مبنياً على دراسات علمية ميدانية تكشف عن مشكلات القادة التربويين وحاجاتهم الفعلية للتدريب .

(ب) البعد الوظيفي:

بمعنى أن تكون برامج التدريب متنوعة لكي يرتبط كل برنامج منها بالوظائف التي يؤديها القادة الملتحقون بالبرنامج فعلياً. ممل يتصل اتصالاً مباشراً بأدوارهم ومسؤولياتهم في إطار المؤسسات التي يعملون فيها .

(ت) الشمولية والمشاركة:

بمعنى أن تكون هناك برامج لتطوير كفايات قيادات على مختلف المستويات، كما يفترض أن تؤخذ من وجهة نظر المرشحين للالتحاق بالبرنامج بعين الاعتبار عند التخطيط للبرنامج من حيث محتواه ومدته ووقت ومكان تنفيذه.

(ث) بعد الدافعية وتوفير التجهيزات:

لكسب اهتمام المشاركين بفعاليات البرنامج، وضمان جديتهم في الاستفادة من أوجه النشاط فيه، يراعى تحفيز المشاركين لبذل أقصى جهد من خلال ضبط الترقيات بحضور مثل هذه البرامج أو صرف علاوات للمشاركين.

وسائل ومبادئ التطوير المهني :

من خلال المتابعة لكل جديد في عالم التربية والتعليم ظهرت مجموعة من العوامل التي جعلت من التطوير المهني ضرورة إستراتيجية ملحة للمؤسسات التعليمية ولأعضاء الهيئات التدريسية وتذكر منها (شاهين ، 2011م ، 101-102) :

أولاً: التطوير المؤسسي:

(أ) برامج التدريب.

(ب) ورش العمل.

(ت) التدريب الميداني(العملي).

(ث) حلقات النقاشية التخصصية (العصف الذهني المتخصص)

(ج) تبادل الزيارات والخبرات.

(ح) البحوث والدراسات الجماعية.

(خ) إصدار الأدلة والنماذج والنشرات (الدعم الفني اللازم للتطوير المهني الحقيقي)

(د) توفير مكتبة متخصصة للتطوير المهني تحتوي على أفلام وأقراص مدمجة، والإصدارات والنشرات المتخصصة، على أن يتم تحديثها باستمرار، وأن تكون عالمية المصادر قدر الإمكان.

ثانياً: التطوير الذاتي:

(أ) الاطلاع المتخصص (كتب، انترنت، دوريات متخصصة، إصدارات مدمجة).

(ب) الدراسات العليا التخصصية.

(ت) حضور الندوات والدورات المتخصصة.

(ث) المشاركة في البحوث والدراسات.

ثالثاً: تحسين وتطوير البيئة المدرسية كما بين (الديب، 2007م ، 18):^{xxx}

(أ) حل المشكلات الإدارية المتنوعة.

(ب) تقوية البنيان الاجتماعي للعاملين بالمدرسة.

(ت) تحقيق الأمان والاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة.

الاتصال الفعال :

عملية الاتصالات تشكل أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية حيث هناك اتصالات بين المعلم وتلاميذه وبين قائد المدرسة والمعلمين وبين مديري الإدارات التعليمية وقائدي المدارس والطلاب

والآباء ولذلك فإن نجاح المؤسسات التعليمية فى تحقيق أهدافها وخططها يرتبط بنجاح عملية الاتصال لما لها من أهمية فى بنية تنظيم هذه المؤسسات (بنئين، 2008م، 124) ^{xxxiii} . ويوضح بنئين (2008م) أهمية الاتصال للقيادات التربوية وأنه مكون أساسى للمهارات القيادية منها:-

(أ) يساعد الاتصال الفعال على تكوين علاقات إنسانية عالية وسليمة بين القائد وبين المعلمين بعضهم البعض حيث أن كفاءة القائد ومهارته العالية فى أداءه للوظائف الإدارية والتربوية تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته الاتصال .

(ب) إن الاتصال الفعال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذى يركز بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والإحصاءات وسلامتها كما أنها تساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة الإدارية والتربوية وواجباتها والتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة ليتمكن الفرد من القيام بعمله على وجه صحيح.

كما يرى بنئين (2008م) أن صانع القرار سواء كان معلماً أو قائد مدرسة أو مدير منطقة تعليمية أو ما سواهم فى الهرم من القيادة العليا سوف يقفون عاجزين أمام حل المشكلات التربوية والتعليمية التى تتطلب تصرفاً حاسماً بسبب ضعف تدفق المعلومات والبيانات اللازمة أو عدم وصولها بالطريقة الصحيحة . كما أن المعلم الذى يفهم عمله تماماً قد لا يستجيب لحضور حصة انتظار أو غيرها من المهام التى يوجهها القائد له لأسباب متعددة منها أنه غير مقتنع بالطريقة التى يتم بها توزيع مثل هذه الواجبات، وإن صح هذا التعبير فإن عملية الاتصال بين القائد والمعلم قد فشلت نظراً لفشلها فى تحريك سلوك المعلم وتنمية فاعليته فى أداءه للواجبات المكلف بها فيما يتعلق بالحالة النفسية للمعلم والحالة الجسمانية الراهنة والخبرة السابقة والاتجاهات الغير مرغوبة لهذا العمل وهكذا .

شروط الاتصال الفعال :

كما ذكر بنئين (2008م) لكي ينجح قائد المدرسة فى عمله يكون ذلك مرتباً بنجاح عملية الاتصالات وفعاليتها وحتى لا يفشل قائد المدرسة فى الوصول إلى طريق مسدود مع المعلم الذى لن يلتزم بالعمل المكلف به نتيجة عدم اقتناعه بأسلوب الاتصال الذى وصله فلا بد من توافر شروط الاتصال الفعال (بنئين، 2008م، 126) :

- (أ) أن يكون موضوع الاتصال متعلقاً بالهدف الذى من أجله يتم الاتصال .
- (ب) اختيار أسلوب الاتصال المناسب للموقف التعليمى أو الإدارى .
- (ت) دقة ووضوح المعلومات المرسله من جانبه لتقليل احتمالات الفهم الخاطئ لمعناها الحقيقى .
- (ث) معرفة ورغبات وخصائص الأفراد الذين يتم الاتصال بهم .
- (ج) قبول المعلم أو الفرد لمعلومات الرسالة الموجهة إليه واقتناعه بها .

مقومات الاتصال الفعال :

إن الاتصال بين القائد ومرووسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمى لديهم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التربوية والاندماج فيها كما ينمى فيهم روح الفريق ويعرف القائد حاجات مرووسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المؤسسة وسياساته كما يقدم الاتصال الجيد الإطار الأساسى لكل علاقات العمل .

وأهم مقومات الاتصال الفعال كما أوضح بنئين (2008م) منها :

- (أ) الإصغاء : القائد التربوي الفعال يزيد من كفاية أداء المعلمين بالاهتمام بمقترحاتهم ووجهات نظرهم وهذا لا يتأتى إلا بالإصغاء الجيد لهم.
- (ب) الشرح : يتطلب الاتصال الفعال من القائد التربوي الناجح أن يوصل رسالته أو خطابه إلى الآخرين فى المؤسسة التربوية التعليمية بلغة سهلة عليهم فهمها .

(ج) السؤال والمناقشة : إن القائد التربوي الفعال الناجح هو الذي يسأل نفسه عن الهدف الذي يريده من خلال اتصاله فإذا أراد قائد المدرسة أن يكلف أحد العاملين بمهمة ، فإنه يتأكد من اتصاله أنه يريد المعلومات اللازمة أم التأثير في سلوك المعلم بتكليفه بالقيام بهذه المهمة وعلى ضوء ذلك يتحدد اختيار أسلوب مخاطبته والمدخل الذي يحقق الهدف من اتصاله بما يمكن القائد التربوي من تقبل الملاحظات والتشجيع على المبادرة وإعطاء الفرصة لاكتشاف المشكلات والصعوبات والوصول إلى الحلول الفعالة بالتعاون والتفاهم وإدراك المسؤولية .

(د) التقييم : إن القائد التربوي الناجح هو الذي يقيم اتصالاته بالآخرين ويجعله أسلوب رقابه وأسلوب تحفيز ليساعده في تحسين العمل بحيث يقف على رد فعل رسالته من جانب الآخرين وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير رسالته إذا اقتضى الموقف ذلك ، كما يرى بنتين (2008م) إن تقييم القائد لمواقفه من خلال الاتصال لا يعني إشعار المرؤوسين بعدم التقدير لأنهم وإنما هو إشعارهم بأهمية المشاركة الفاعلة من جانبهم والحصول على موافقتهم في القرار الذي يتخذ لصالح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها .

(هـ) الاستجابة : يتطلب من القائد التربوي الناجح ملاحظة وفهم متطلبات الموقف من خلال رسالته واتصاله وأوجه سلوكه فكلما لاحت الفرص الجديدة يغتنمها لنقل ما هو مفيد و ذو قيمة ويراعى العوائق النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصال فمثلاً إذا أوكل القائد أحد المعلمين بالقيام مع طلابه بتنفيذ نشاطات تربوية خلال اليوم الدراسي فينبغي عليه أن يعرف ردود الفعل والاستجابة المتوقعة من المعلم والتلاميذ لمدى أهمية هذا النشاط التربوي وكيفية تنفيذه والآثار المترتبة عليه من خلال الحصص الدراسية والبيئة الملائمة لتنفيذه (بنتين، 2008م، 129) .

عرض بعض الدراسات السابقة التى تناولت موضوع الدراسة وفقاً للتسلسل الزمنى الأقدم للأحدث والتي يمكن تصنيفها على النحو التالى :-

الدراسات العربية :

- 1- دراسة الفلاحى (2007م) ، بعنوان "مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات المدارس الريفية بالجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة : إلى معرفة مدى توافر المهارات القيادية لدى مدير المدرسة الريفية في الجمهورية اليمنية، كما تهدف للتعرف على الاختلافات في وجهات النظر لدرجة توافر المهارات القيادية وفقاً لمتغيرات الدراسة المهنة، والجنس. من جهة أخرى تهدف إلى التوصل لاقتراحات لتحسين واجبات المسئول عن العديد من المهارات .

منهج الدراسة : حيث استخدم لذلك المنهج الصفي التحليلي .

مجتمع الدراسة : وتكونت عينة البحث من عدد من المعلمين يصل إلى (95) معلم من عدة مدارس، وأعداد المديرين حوالي (31) مدير وعدد المشرفين (27) مشرف.

أداة الدراسة : حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة .

أهم النتائج : أن المحاور الأربعة (الفكرية- التنظيمية- الإنسانية- الفنية) تعتبر مهارات متوسطة لدى المديرين من وجهة نظر أفراد العينة ولهذا يرى الباحث أن هذه المهارات تحتاج إلى تنمية وتطوير بشكل أكبر حتى تصبح بدرجة عالية بدلاً من متوسطة.

- 2- دراسة الغامدي (2007م) ، بعنوان "مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة : إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية وتطوير هذه المهارات بهدف تحسين العمل المدرسي .

منهج الدراسة : اتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي كأسلوب في البحث عن فقرات العمل القيادي لدى المديرين لسدها من خلال تطوير عملهم القيادي .

- مجتمع الدراسة : جميع مديري المدارس الثانوية ومعلمي المرحلة الثانوية في منطقة الباحة .
 أداة الدراسة : استخدمت الدراسة أداة الاستبيان للكشف عن مستوى المهارات حيث اشتملت على ستة مجالات من المهارات القيادية وطبقت الأداة على المجتمع الأصلي المكون من (308) مدير ومعلم منهم (35) مدير و (273) معلم.
- أهم النتائج : أ. يتمتع المديرون بمستوى مهارات كبير في القيادة الإستراتيجية بصورة عامة ولكن صياغة الأهداف الإستراتيجية لمناهج العمل بطريقة قابلة للقياس وتحديد السقف الزمني لتحقيق كل هدف من أهداف الخطة كانت متوسطة.
- ب. لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقديرهم لمستوى توافر المهارات القيادية الإستراتيجية في المديرين ما عدا إثراء النشاطات المدرسية لأفكار إستراتيجية مفعلة و امتلاك المديرين النظرة المستقبلية الواضحة للتعليم الثانوي السعودي فهم يختلفون في تقدير مستوى هاتين مهارتين.
- ج. إن مستوى توفر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ما عدا التدريب الذاتي و تحديد الاحتياجات التدريبية و تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة و إقامة ورش عمل لتطوير العاملين مهنيًا كانت متوسطة.
- د. لا يوجد اختلاف بين المديرين و المعلمين في تقدير مهارات الاتصال عدا القدرة على تنسيق جهود الآخرين و بث الحماس لدى العاملين لتأدية العمل بطريقة ممتازة فقد اختلف المديرون مع المعلمين في تقدير هاتين مهارتين.
- هـ. إن مستوى توافر مهارات إدارة الاجتماعات كانت كبيرة بصورة عالية .
- و. لا يوجد اختلاف بين المديرين و المعلمين في تقديرهم لمستوى توافر مهارات إدارة الاجتماعات عند المديرين عدا خلق روح المبادرة و المساهمة في النقاش فقد اختلف المديرون مع المعلمين لتقدير هذه المهارات .
- 3- دراسة عالم (2008م)، بعنوان "درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار" .**
 هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة .
 منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي الذي يحقق أهداف الدراسة .
 مجتمع الدراسة : تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة والبالغ عددهم (108) قائداً تربوياً ، موزعين على القادة الذين يديرون المناصب الإدارية والبالغ عددهم (38) قائداً تربوياً ، إضافة إلى (70) مشرفاً تربوياً .
 أداة الدراسة : تم إعداد وتصميم استبانة خاصة لتحقيق أهداف الدراسة .
 أهم النتائج : أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كان بدرجة عالية .
- 4- دراسة العتيبي (2008م)، بعنوان " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين .في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية) " .**
 هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف ، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف ، التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، والمنهج التحليلي .
مجتمع الدراسة وعينته: جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية بمحافظة
الطائف والبالغ عددهم (1167) معلماً ، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (30%) بلغت (300)
معلم بعد الرجوع .

أداة الدراسة : استخدمت الدراسة ثلاث أنواع من المقاييس وهي 1- مقياس وصف السلوك
القيادي (LBDQ) الذي صممه هالين وترجمة (رسمي 2004م) ، 2- مقياس جوردون للسماة
الشخصية وترجمة كل من جابر وأبو حطب (1973م) ، 3- أداة لقياس الروح المعنوية للمعلمين
إعداد (البليسي، 2003م) .

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام
بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت
بدرجة كبيرة ، إن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية
، وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسماة الشخصية وبينهما وبين الروح
المعنوية .

**5- دراسة النبيهي (2009م) ، " قيم أخلاقية ومهارات وعناصر إدارية مستنبطة من قصة ذي
القرنين بالقرآن الكريم وتطبيقاتها في القيادة المدرسية " .**

هدفت الدراسة بالعمل على استنباط المهارات والعناصر الإدارية الواردة في القصة والعمل
على توضيح أثر المهارات والعناصر الإدارية المستنبطة من القصة على الارتقاء بمستوى أداء
القائد التربوي ووضع اقتراحات وتوصيات تساهم في تطوير أداء القيادة المدرسية .
منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الاستنباطي وهو متفرع من المنهج التاريخي ويرى
الباحث أنه المنهج المناسب لهذا البحث .

أهم النتائج : تحتوي قصة ذي القرنين على قيم أخلاقية ومهارات وعناصر إدارية تساهم في
تعزيز قدرة القائد التربوي لأداء أفضل ، كما احتوت آيات القصة على مهارات إدارية يمكن للقائد
التربوي أن يتقنها بمعرفتها والتدريب عليها .

**6- دراسة أبو زعيتر (2009م) ، بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات
غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها " .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس
الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة
مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة
وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي، المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين
متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة .
مجتمع الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (832) معلماً ومعلمة ، من معلمي المرحلة الثانوية في
محافظات غزة ، وهي تعادل تقريباً 20% من مجتمع الدراسة .

أداة الدراسة : اعتمد الباحث على جمع المعلومات على الاستبانة تكونت من (76) فقرة موزعة
على خمسة محاور وهي (المهارات الذاتية ، والمهارات الفنية ، والمهارات الإنسانية ، والمهارات
الفكرية ، والمهارات الإدارية) ، وسؤال مفتوح .

أهم النتائج : أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من
وجهة نظر معلميهم كانت بدرجة عالية بلغت 77.7 % ، واحتل مجال المهارات الإدارية المرتبة
الأولى بوزن نسبي 83.4 % ، يليه مجال المهارات الذاتية بوزن نسبي 79.1 % ، ثم مجال
المهارات الفكرية بوزن نسبي 75.6 % ، يليه المهارات الإنسانية بوزن نسبي 75.4 % ، وأخيراً
مجال المهارات الفنية بوزن نسبي 74.1 %

7- دراسة الخالدي (2009م) ، بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة :إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، والتعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين .

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة وعينته : جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وتم أخذ عينة

منهم وعددهم ٣٠٠ معلماً .

أداة الدراسة : استخدمت الدراسة أداة الاستبانة .

أهم النتائج : أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة ، و أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية ، و أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية ، وبعد رضا العاملين عن العمل في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جداً ، أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم .

8- دراسة الغامدي (2011م) ، بعنوان " متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف " .

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات القيادة التربوية في ضوء عصر المعرفة من وجهة نظر

مديري مدارس التعليم العام .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحقق أهداف الدراسة .

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف البالغ عددهم (643) مديراً ، وأخذ منهم عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس ليصبح عددهم (400) مديراً .

أداة الدراسة : استخدم الباحث استبانة مكونة من ستة أبعاد اشتملت على (58) عبارة .

أهم النتائج : أن درجة ممارسة المديرين لبعدهم تمكين العاملين وتفويض السلطة ، وبعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وبعد تطبيق الإدارة بالقيم من أبعاد درجة ممارسة متطلبات القيادة التربوية في ضوء عصر المعرفة كانت بدرجة متوسطة ، حيث كان المتوسط العام لها بين (3.11) - (2.73) .

9- دراسة شاهين (2011م) ، بعنوان "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في

المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها.

منهج الدراسة : ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائته

لموضوع الدراسة .

مجتمع الدراسة : وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة الذين

تم تعيينهم في العامين الدراسيين (2008م- 2010م) والبالغ عددهم 192 مديراً ومديرة وقد

استجاب منهم 155 أي ما نسبته 80.72%

أداة الدراسة : كما وقامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت من (79) فقرة وزعت على خمسة مجالات هي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية.

أهم النتائج : أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع المهارات القيادية يساوي 4.39، و الوزن النسبي يساوي 87.79 % وبدرجة توافر كبيرة وقد حصلت كل مهارة على النتيجة التالية:

حصلت المهارات الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.51 ، وبوزن نسبي 90.18%
 حصلت المهارات الذاتية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.47، وبوزن نسبي 89.50%
 حصلت المهارات الفنية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.35، وبوزن نسبي 87.09%
 حصلت المهارات الفكرية على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.28، وبوزن نسبي 85.63%
10- دراسة الزهراني (2012م)، بعنوان " القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية " .

هدفت الدراسة إلى تطبيق المهارات القيادية والإدارية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية .

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الارتباطي الذي يحقق أهداف الدراسة .
 أهم النتائج : الشورى ، القدوة الحسنة ، الحوار ، القوة والحزم ، الوفاء بالعهد ، الصبر ، الحلم ، الحكمة ، هذه قيم إدارية يمكن للقائد التربوي تطبيقها في الميدان التربوي .
 المبادأة والابتكار ، ضبط النفس ، القدرة على التحمل ، القدرة على رسم الأهداف ، الاتصال ، إدارة الوقت ، التفويض ، هذه مهارات قيادية على القائد التربوي امتلاكها والتدريب عليها وتطبيقها في الميدان التربوي .

11- دراسة الثبتي (2012م)، بعنوان " المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحقق أهداف الدراسة .
 مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف .
 أداة الدراسة : الأداة المستخدمة هي الاستبانة .

أهم النتائج : تبين أن متوسط العام للعبارات التي تقيس المهارات القيادية كانت بدرجة عالية .
12- دراسة دباش (2013م) ، بعنوان " درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر المهارات القيادية الفنية والإنسانية والإدارية لدى مديري إدارة الموهوبين بالمملكة العربية السعودية .

منهج الدراسة : تتبع الدراسة المنهج الوصفي الذي يحقق أهداف الدراسة .
 مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية ومعلمي الموهوبين بالمراكز وكذلك من مشرفي الإدارة العامة لرعاية الموهوبين بوزارة التربية والتعليم .

أداة الدراسة : تم استخدام أداة الاستبانة وفقاً للمنهج المستخدم .
 أهم النتائج : تبين أن المتوسط الحسابي الموزون لتوافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات والمراكز التعليمية لرعاية الموهوبين بلغ (3.74) بدرجة عالية وبانحراف معياري (0.79) حيث جاء بعد توافر المهارات الفنية بالمرتبة الأولى (3.74) بدرجة عالية ثم تبعها توافر المهارات الإنسانية (3.66) بدرجة عالية .

13- دراسة باشامي (2013م) ، بعنوان " درجة ممارسة القيادات التربوية فى إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة لمهارات إدارة الاجتماعات " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لدى القيادات التربوية فى إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة .
منهج الدراسة : اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المناسب لتحقيق أهداف الدراسة .
مجتمع الدراسة وعينتها : تكون مجتمع الدراسة من (145) قائداً تربوياً من الإدارات العامة وإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ثم اختيار مجتمع الدراسة كاملاً وكانت الاستبانة الراجعة (111) استبانة ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss .
أداة الدراسة : حيث تمثلت أداة الدراسة فى الاستبانة التي تتكون من جزأين رئيسيين ومكونة من (55) عبارة تقيس متغيرات الدراسة .

أهم النتائج : تبين أن الدرجة الكلية لمهارات إدارة الاجتماعات كانت بدرجة عالية جداً .
14- دراسة السلمي (2013م)، بعنوان " واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة " .

هدفت الدراسة: إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية إدارة الوقت، وتحديد درجة ضغوط العمل المدرسي لديهم بمحافظة جدة، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة لإدارة الوقت وضغوط العمل التي قد تعزي إلى: العمر، وسنوات الخبرة، وحضور دورة تدريبية فى مجال إدارة الوقت أو ضغوط العمل، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات ممارسة إدارة الوقت، ودرجات ضغوط العمل.

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي .
مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة فى الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1435/1434هـ ، حيث بلغ عددهم (401) مديراً ، وتم اختيارهم بالحصر الشامل فكانت الاستبانة الراجعة (100) استبانة تم تحليلها.
أداة الدراسة : حيث تم بناس استبانة مكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن واقع إدارة الوقت، وبلغ عدد فقراتها (32) فقرة موزعة على (7) أبعاد وهي: التخطيط والتنظيم، والتفويض، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والاجتماعات.
والمحور الثاني للكشف عن ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس، وبلغ عدد فقراتها (30) فقرة موزعة على (7) أبعاد وهي طبيعة العمل، والعلاقة مع المشرفين، والعلاقة مع إدارة التربية والتعليم، والعلاقة بالعاملين، وضغوط البيئة المدرسية المادية، والعلاقة مع الطلاب وأولياء أمورهم، والتطور التكنولوجي.

أهم النتائج : إن المتوسط الكلي لدرجات ممارسة إدارة الوقت بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بدرجة عالية وتصدرها بعد التوجيه، ثم التفويض، ثم إدارة الاجتماعات ثم الرقابة، ثم التخطيط، ثم اتخاذ القرارات، ثم التنظيم.

15- دراسة الشهري (2014م) ، بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية .
منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب أهداف الدراسة .
مجتمع الدراسة : جميع المعلمين والبالغ عددهم 557 معلماً موزعين على 19 مدرسة تابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة وتشمل مراحل التعليم العام الثلاثة.

أداة الدراسة :الأداة المستخدمة فى الدراسة هي الاستبانة موزعة محاورها على متغيرات الدراسة .

أهم النتائج : أن درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن العزيز لتطوير التعليم العام كانت بمجملها كبيرة جداً .

16- دراسة العتيبي(2014م) ، بعنوان " الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدرجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن " .

هدفت الدراسة :إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للصلاحيات الممنوحة لهن ، والكشف عن وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لدى مديرات المدارس الثانوية وبين درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن .

منهج الدراسة:استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الذي يحقق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة والبالغ عددهن (2318) معلمة ،أما عينة الدراسة فقد اشتملت على(250) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية .

أداة الدراسة : استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة ، وتم بناء استبانة مكونة من قسمين : القسم الأول للكشف عن الأنماط القيادية الممارسة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جدة ، وبلغ عدد فقراتها (46) فقرة موزعة على (3) مجالات ، والقسم الثاني للكشف عن درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن ، وبلغ عدد فقراتها (33) فقرة موزعة على (3) مجالات .

أهم النتائج : توجد علاقة ارتباطية بين مجال (النمط الديمقراطي) وبين مدى ممارسة الصلاحيات الممنوحة بكافة مجالاتها ، بينما أظهرت النتائج وجود علاقة (سلبية) بين (النمط الأوتوقراطي والنمط التسبيبي) وبين درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة بكافة مجالاتها .

17- دراسة بخاري (2014م) ، بعنوان " درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين " .

هدفت الدراسة : إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة للعلاقات الإنسانية ،وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يسعى لتحقيق أهداف الدراسة .مجتمع الدراسة وعينته : من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حيث بلغ عددهم (2891) معلماً ، وتم اختيار (500) معلم ، وكانت الاستبانات الراجعة (426) استبانة دخلت التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة : استخدمت الدراسة الاستبانة وهي مكونة من محورين الأول للكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس وبلغ عدد فقراتها (14) فقرة ، والمحور الثاني للكشف عن العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وبلغ عدد فقراتها (18) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي: العدالة التوزيعية ، والاجرائية ، والمعاملات ، والتقييمية .

أهم نتائج الدراسة :أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية كانت بدرجة عالية ، وتحقق العدالة التنظيمية كانت بمجملها عالية ، وأنها توجد علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والعلاقات الإنسانية .

18-دراسة المطيري (2014 م) ،بعنوان "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين" .

هدفت الدراسة: إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة: تكون من (371) مشرفاً تربوياً.
 أداة الدراسة: استبانة مكونة من جزئين رئيسيين: الأول يتعلق بالمعلومات العامة، والثاني متعلق بمحاور الاستبانة، وتضمن ثماناً وخمسين فقرة موزعة على مجالين لمفهوم الأولويات التربوية وهما مجال المهام الإدارية، مجال المهام الفنية.
 أهم النتائج: تبين من النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مجال المهام الإدارية ككل مرتفعة بينما جاءت في مجال المهام الفنية بدرجة متوسطة، تبين من النتائج أن المهام الإدارية التي احتلت مراتب متقدمة في أولوياتها كانت في غالبها مهام ظاهرة وملموسة النتائج عند تقييم عمل المدير، بينما تأخرت المهام التي في غالبها مهام تنظيمية وتخطيطية، تبين من النتائج أن المهام الفنية التي احتلت مراتب متقدمة في أولوياتها كانت في غالبها مهام ظاهرة وملموسة النتائج وكذلك المهام التي تهتم بالطالب واحتياجاته، بينما تأخرت المهام التي تهتم بالمعلم وتلمس احتياجاته.
19- دراسة العوفي (2015م) ، بعنوان " القيم العاملة لدى القيادات التربوية في مدارس البنين والبنات بمدينة الطائف "

هدفت الدراسة : إلى ترتيب القيم العاملة للقيادات التربوية بمدارس البنين والبنات ، والكشف عن القيم العاملة للقيادات التربوية بمدارس البنين والبنات ، والتحقق من القيم العاملة للقيادات التربوية بمدارس البنين والبنات طبقاً للمرحلة التعليمية (ابتدائي- متوسط -ثانوي) ، والتحقق من القيم العاملة لدى القيادات التربوية بمدارس البنين والبنات طبقاً للخبرات العملية .
 منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن .
 مجتمع الدراسة : تم تطبيق الدراسة على القيادات التربوية بمدارس البنين والبنات بمدينة الطائف .

أداة الدراسة : قام (العوفي ، وسلامة يونس ، 2014م) بتعريف وتطوير وتقيين قائمة الفضائل والقيم العاملة (VIA) والمكونة من 120 عبارة وتم تطبيق الدراسة على عينة التقيين والمكونة من 337 من القيادات التربوية وعينة أخرى أساسية للدراسة والمكونة من 485 من القيادات التربوية بمدارس البنين والبنات بمدينة الطائف .

أهم النتائج : وجود فروق في الفضائل والقيم العاملة بين القيادات التربوية بالمدارس طبقاً لنوع الجنس؛ إمكانية ترتيب الفضائل لدى القيادات التربوية لمدارس البنين ؛ الشجاعة هي الفضيلة الأكثر شيوعاً لدى الذكور والإناث ؛ تتميز القيادات التربوية لمدارس البنات طبقاً للخبرة الأعلى (16-20 سنة) بفضيلة الحكمة والمعرفة وفضيلة الاعتدال كما تتميز المرحلة المتوسطة لدى القيادات التربوية بمدارس البنات بفضيلة الحكمة والمعرفة .

20- دراسة الذيابي (2015م) ، بعنوان "ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف "

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف .
 منهج الدراسة : المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي الارتباطي حيث أنه يتناسب مع أهداف الدراسة .

مجتمع الدراسة : تم تطبيق الدراسة على مديري المدارس الثانوية والمعلمين .
 أداة الدراسة : الأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبانة موزعة محاورها على متغيرات الدراسة .

أهم النتائج : أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية بمحافظة الطائف كان بدرجة عالية ، وأن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للمهارات الإنسانية من المهارات القيادية بمحافظة الطائف كان بدرجة كبيرة ، أن هناك علاقة قوية ارتباطية بين درجة

ممارسة القيادة الذاتية وبين تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة Dufour.Richard p (2004م) بعنوان "مديرو المدارس الذين يستطيعون قيادة مجتمعات تعليمية متخصصة". **Principals who can lead professional learning communities.**

هدفت إلى التعرف على احتياجات المديرين الراغبين في اشتراك العاملين معهم في أداء مهام وظائفهم ، والتعرف على أهم الكفاءات التي يجب أن يتصف بها المدير ، ليتمكن من التنمية الوظيفية للعاملين معه ، والتعرف على كيفية اتخاذ القرار ، والكيفية التي يتم بها اشتراك العاملين في صنع القرار واتخاذها . و استخدمت الدراسة المقابلة المقننة وتوصلت إلى النتائج التالية : صعوبة التوصل إلى كفاية بعينها يمكن أن تسهم في تحسين أداء المدير . من أفضل الكفايات لتحسين أداء المدير واشتراك العاملين في تفويض السلطة . ينبغي أن يتبع القرار بتفويض السلطة قرارات أخرى حاسمة تفرض أسئلة للإجابة عنها ومشكلات لحلها تنمية الرقابة الذاتية لدى المدير والعاملين في المدرسة كنوع من المشاركة في الأداء.

2- دراسة ريشتر Richter (2006م) بعنوان " العلاقة بين المهارات القيادية الإدارية ودعم السلوك الايجابي في المدارس " دراسة استكشافية .

"The Relationship Between Principle Leadership And School- Wide 'Position Behavior Support

هدفت الدراسة إلى : تصنيف المهارات القيادية الرئيسية المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعياً ، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين. منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي .

أداة الدراسة : تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة تقيس متغيراتها لتحقيق الهدف . أهم النتائج : المدراء في المدارس الرسمية قدروا أهمية المهارات القيادية عالياً ، المدراء الذين يعملون في مدارس التي الدعم السلوك الإيجابي حصلوا على معدلات عالية جداً مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري ، القدرة على التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي بينت أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل احصائياً للرضا المهني لهيئة التدريسية الرسمية .

3- دراسة دلورينت Blueprint (2008م) بعنوان "مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة"

"Improvement framework for Victorian Government school"

هدفت الدراسة: إلى مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة والتركيز على ما هو مهم للتطوير وإدخال التحسينات عليها كما وهدفت إلى تشجيع التفكير الإبداعي و الابتكاري وتوحيد نظام المحاسبة المدرسية وقد شمل إطار الدراسة الذي يهدف لجعل عملية التخطيط الاستراتيجي وإعطاء التقارير أكثر فعالية من أجل تحسين أوضاع المدرسة من خلال الخطة الإستراتيجية المدرسية التي تحتوي على الرسالة والأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستراتيجيات اللازمة والخطط الإجرائية السنوية مع اعتماد التقييم والمراجعة الذاتية وتوثيق ذلك من خلال التقارير .

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المناسب لتحقيق أهداف الدراسة . أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة أداة لدراسة وتصميمها لتقيس متغيرات الدراسة. أهم النتائج: قد توصلت الدراسة إلى أن إطار المحاسبية والتحسينات يعمل في كل مستوى من المدارس فيكتوريا الحكومية ومن فوائده أنه يزيد من تماسك الجهود المبذولة للتحسين يوضح

عمليات المحاسبية ويجعله أكثر فعالية ويقدم الدعم والإرشاد لمديري المدارس والهيئة التدريسية ويقوي ويدعم البرامج والمشاريع التي لها أهداف مشتركة.

4- دراسة جوكس Gokçe (2009م) بعنوان: سلوك مديري المدارس الابتدائية التركية في إدارة عملية التغيير: تحليل لوجهات نظر كل من المعلمين ومديري المدارس.

هدفت الدراسة إلى المساهمة في تحسين إدارة المدارس الابتدائية التركية من خلال تحديد سلوك مديري المدارس الابتدائية في عملية التغيير.

وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات للحصول على البيانات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (80) من مديري المدارس الابتدائية، و (280) من معلمي المدارس الابتدائية في كبادوكيا بمدينة نغزي شهير، اعتبر المعلمون ومديرو المدارس أن سلوكهم في عملية التغيير بشكل عام كان وافياً، ومع ذلك تبين وجود اختلاف كبير بين آراء المعلمين ومديري المدارس، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن توقع المعلمون من مديري المدارس أن يظهروا سلوكاً أكثر فعالية في عملية التغيير، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة القضاء على المعوقات الناجمة عن التمييز على أساس نوع الجنس عند اختيار وتعيين مديري المدارس.

5- دراسة القحطاني وآخرون Alkahtani, et. Al (2011م) بعنوان "تأثير الشخصية وأنماط القيادة على قدرة المديرين الماليزيين على قيادة التغيير".

تم إجراء هذه الدراسة بهدف بحث تأثير الأبعاد الخمسة الأساسية للشخصية لدى المديرين الماليزيين، وأنماط القيادة التي يستخدمها هؤلاء المديرين على قدراتهم لقيادة التغيير، تم استخدام عينة مكونة من 105 من المديرين.

أهم النتائج لهذه الدراسة أن المديرين الماليزيين يميلون إلى التمتع بشخصيات واعية ومنفتحة على الخبرة. يميل هؤلاء المديرين إلى استخدام نمط القيادة التشاورية. على الرغم من أنهم يستخدمون أنماط القيادة الاستبدادية والديمقراطية وبعضهم يستخدم سياسة عدم التدخل، إلا أن المشاركين بهذه الدراسة أحرزوا نتائج أعلى في نمط القيادة التشاورية، كما أظهرت النتائج أن السمة الشخصية الانبساطية بالإضافة إلى نمط قيادة الاندماج ترتبط ارتباطاً إيجابياً بقيادة التغيير، وكان كل من الانفتاح على الخبرة، والاستقرار العاطفي مرتبطاً على نحو ملحوظ وإيجابي بنمط القيادة التشاورية الذي يستخدمه المديرين، كما تبين أن نمط قيادة الاندماج يرتبط بشكل ملحوظ وإيجابي مع قيادة التغيير. في المحصلة، أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شخصيات المديرين، وأنماط القيادة التي يستخدمونها، وبين قدراتهم على قيادة التغيير.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال النظر إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات القيادية وأهميتها ودرجة ممارستها من قبل القادة المدارس ودورها البارز في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية ثم بيان أهم الموضوعات والجوانب التي تمت دراستها من خلال تلك الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وتحليل عناصرها الرئيسية فقد كان هناك مجموعة من نقاط التشابه وبعض الاختلافات. ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتي: هدفت أغلب الدراسات إلى معرفة درجة ممارسة قائد المدرسة للمهارات القيادية، سلوك المدير القيادي، القدرات القيادية لقائدي المدارس ومدى توافرها، تفويض أداء القادة، واقع الإدارة المدرسية، وكذلك هدفت بعض الدراسات إلى تنمية وتطوير السلوك القيادي لقائدي المدارس، وكذلك إلى التعرف على الأنماط القيادية لقائدي المدارس وكذلك تنوعت الدراسات من حيث المنهجية المستخدمة، تباينت عينة الدراسة، وحجمها، والفئة المستهدفة، وكذلك تنوعت أدوات الدراسة كالاستبانة والمقابلة، تنوعت متغيرات الدراسة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :1- من حيث الهدف:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات والعربية والأجنبية من حيث الهدف وهو التعرف على درجة ممارسة قائدي المدارس للمهارات القيادية أو درجة ممارسة قائدي المدارس لمهارة واحدة قيادية : ومنها دراسة عالم (2008م) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارات العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة. ودراسة أبو زعيتير (2009م) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. ودراسة الخالدي (2009م) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي. ودراسة شاهين (2011م) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. ودراسة باشامي (2013م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لدى القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة . ودراسة السلمي (2013م) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية إدارة الوقت، وتحديد درجة ضغوط العمل المدرسي لديهم بمحافظة جدة . ودراسة الشهري (2014م) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية. ودراسة العتيبي (2014م) حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للصلاحيات الممنوحة لهن ، والكشف عن وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لدى مديرات المدارس الثانوية وبين درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن. ودراسة بخاري (2014م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة للعلاقات الإنسانية، وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. ودراسة المطيري (2014م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مدينة الطائف .

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة دلوبرينت (2008م،) (Blueprint في هدف تحسين وتنمية المهارات القيادية لقائدي المدارس . كما اتفقت الدراسة مع دراسة ريشتر (2006م، Richter) في تصنيف وتحديد المهارات القيادية لدى قائدي المدارس . حيث اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث هدف طرق تكوين وسبل تنمية وتطوير المهارات القيادية لقائدي المدارس منها: دراسة الفلاحي (2007م) حيث هدفت إلى التوصل لاقتراحات لتحسين واجبات المسئول عن العديد من المهارات. ودراسة الغامدي (2007م) حيث هدفت إلى تطوير هذه المهارات بهدف تحسين العمل المدرسي. ودراسة أبو زعيتير (2009م) حيث هدفت إلى تحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية . ودراسة شاهين (2011م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها. ودراسة الذيابي (2015م) هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف.

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في الهدف حيث هدفت بعض الدراسات إلى معرفة مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري المدرسة ومنها: دراسة الفلاحي (2007م) حيث هدفت إلى معرفة مدى توافر المهارات القيادية لدى مدير المدرسة الريفية في الجمهورية اليمنية. ودراسة الغامدي (2007م) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية . ودراسة الثبتي

(2012م) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف . ودراسة دباش (2013م) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر المهارات القيادية الفنية والإنسانية والإدارية لدى مديري إدارة الموهوبين بالمملكة العربية السعودية .

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الهدف حيث هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على الأنماط القيادية ومنها : دراسة العتيبي (2008م) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف ، و التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف . ودراسة العتيبي(2014م) حيث هدفت إلى الكشف عن وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لدى مديرات المدارس الثانوية وبين درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن .

هذا ولقد اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الهدف، حيث هدفت بعض الدراسات السابقة إلى الكشف عن القيم العاملة للقيادات التربوية وترتيبها منها : دراسة العوفي(2015م) حيث هدفت الدراسة إلى ترتيب القيم العاملة للقيادات التربوية بمدارس البنين والبنات ، والكشف عن القيم العاملة للقيادات التربوية بمدارس البنين والبنات ، والتحقق من القيم العاملة للقيادات التربوية بمدارس البنين والبنات طبقاً للمرحلة التعليمية (ابتدائي- متوسط -ثانوي) ، والتحقق من القيم العاملة لدى القيادات التربوية بمدارس البنين والبنات طبقاً للخبرات العملية . كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الهدف، حيث هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تقويم أداء مديري المدارس ورفع مستواهم، وواقع الإدارة المدرسية وتطويرها ومنها : دراسة النبيهي(2009م) حيث هدفت الدراسة بالعمل على استنباط المهارات والعناصر الإدارية الواردة في القصة والعمل على توضيح أثر المهارات والعناصر الإدارية المستنبطة من القصة على الارتقاء بمستوى أداء القائد التربوي ووضع اقتراحات وتوصيات تساهم في تطوير أداء القيادة المدرسية . ودراسة الزهراني (2012م) حيث هدفت الدراسة إلى تطبيق المهارات القيادية والإدارية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية . حيث اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الهدف ، حيث هدفت بعض الدراسات السابقة إلى معرفة متطلبات القيادة التربوية منها : دراسة الغامدي (2011م) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات القيادة التربوية في ضوء عصر المعرفة .

2- من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي، عدا بعض الدراسات ومنها دراسة الغامدي (2007م) حيث اتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي كأسلوب في البحث عن فقرات العمل القيادي لدى المديرين لسدها من خلال تطوير عملهم القيادي . ودراسة النبيهي (2009م) حيث استخدم الباحث المنهج الاستنباطي وهو متفرع من المنهج التاريخي ويرى الباحث أنه المنهج المناسب لهذا البحث . ودراسة الزهراني (2012م) حيث استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي الذي يحقق أهداف الدراسة . ودراسة العوفي(2015م) حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واتباع أسلوب المقارن في الدراسة . ودراسة الذيابي (2015م) حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واتباع أسلوب الارتباطي. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Richter،2006م) من حيث استخدام الأسلوب المستخدم، حيث استخدمت الدراسة السابقة الأسلوب التحليلي.

3- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة عدا بعض الدراسات ومنها دراسة العتيبي (2008م) حيث استخدمت الدراسة ثلاث أنواع من المقاييس وهي

1- مقياس وصف السلوك القيادي (LBDQ) الذي صممه هالين وترجمة (رسمي 2004م) ،
 2- مقياس جوردون للسمات الشخصية وترجمة كل من جابر وأبو حطب (1973م)، 3- أداة لقياس الروح المعنوية للمعلمين إعداد (البليبيسي، 2003م). ودراسة العوفي (2015م) حيث قام (العوفي ، وسلامة يونس ، 2014م) بتعريف وتطوير وتقنين قائمة الفضائل والقيم العاملة (VIA) والمكونة من 120 عبارة وتم تطبيق الدراسة على عينة التقنين والمكونة من 337 من القيادات التربوية وعينة أخرى أساسية للدراسة والمكونة من 485 من القيادات التربوية بمدارس البنين والبنات بمدينة الطائف . ودراسة (Dufour.Richard p، 2004م) حيث استخدمت المقابلة المقننة في جمع المعلومات .

4- من حيث الفئة المستهدفة فى تطبيق الدراسة :

استهدفت بعض الدراسات معلمو المدارس، أو معلمات المدارس ، أو كلاهما ومنها: دراسة العتيبي (2008م) حيث أن مجتمع الدراسة وعينته: جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (1167) معلماً ، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (30%) بلغت (300) معلم بعد الرجوع . ودراسة الخالدي (2009م) حيث أن مجتمع الدراسة وعينته : هم معلمو المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعددهم ٣٠٠ معلماً ودراسة الثبيتي (2012م) حيث أن مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف . ودراسة الشهري (2014م) حيث أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المعلمين والبالغ عددهم 557 معلماً موزعين على 19 مدرسة تابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة وتشمل مراحل التعليم العام الثلاثة . ودراسة العتيبي (2014م) ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة والبالغ عددهن (2318) معلمة ، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (250) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية . ودراسة بخاري (2014م) حيث أن مجتمع الدراسة وعينته يتكون من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حيث بلغ عددهم (2891) معلماً ، وتم اختيار (500) معلم.

وبعض الدراسات استهدفت مديري المدارس ومعلميها ومنها : دراسة الغامدي (2007م) حيث أن المجتمع الأصلي المكون من (308) مدير ومعلم ، والعينة منهم (35) مدير و (273) معلم. ودراسة الذيابي (2015م) وتم تطبيق الدراسة على مديري المدارس الثانوية والمعلمين .

وبعض الدراسات استهدفت مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين ومنها: دراسة الفلاحى (2007م) مجتمع الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من عدد من المعلمين يصل إلى (95) معلم من عدة مدارس، وأعداد المديرين حوالي (31) مدير وعدد المشرفين (27) مشرف. ودراسة عالم (2008م) مجتمع الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة والبالغ عددهم (108) قائداً تربوياً ، موزعين على القادة الذين يديرون المناصب الإدارية والبالغ عددهم (38) قائداً تربوياً ، إضافة إلى (70) مشرفاً تربوياً . ودراسة دباش (2013م) مجتمع الدراسة حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، ومعلمي الموهوبين بالمراكز ، وكذلك من مشرفي الإدارة العامة لرعاية الموهوبين بوزارة التربية والتعليم .

وبعض الدراسات استهدفت (القيادات التربوية) من مديري المدارس أو مديري إدارات التعليم أو المشرفين التربويين ومنها: دراسة النبيهى (2009م) حيث أن الفئة المستهدفة في الدراسة هم قادة المدارس (الإدارة المدرسية) . ودراسة الغامدي (2011م) حيث مجتمع الدراسة يتكون من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف البالغ عددهم (643) مديراً ، وأخذ منهم عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس ليصبح عددهم (400) مديراً . ودراسة شاهين (2011م) وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة الذين تم تعيينهم في العاميين الدراسييين (2008م- 2010م) والبالغ عددهم 192 مديراً ومديرة وقد استجاب منهم 155 أي ما

نسبته 80.72% . ودراسة الزهراني (2012م) حيث أن مجتمع الدراسة هم مديري المدارس ، وتم إجراء الدراسة لهدف رفع مستوى الإدارة المدرسية . ودراسة باشامي (2013م) حيث يتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (145) قائداً تربوياً من الإدارات العامة وإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ثم اختيار مجتمع الدراسة كاملاً . ودراسة السلمي (2013م) يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1435/1434هـ ، حيث بلغ عددهم (401) مديراً . ودراسة المطيري (2014م) حيث يتكون مجتمع الدراسة من (371) مشرفاً تربوياً . ودراسة العوفي (2015م) مجتمع الدراسة حيث تم تطبيق الدراسة على القيادات التربوية بمدارس البنين والبنات بمدينة الطائف .

5- من حيث متغيرات الدراسة :

تنوعت المتغيرات بين الدراسات السابقة ومنها الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، التخصص، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية، المديرية التابعة لها .
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1) بناء فكرة الدراسة ، من حيث التعرف على المهارات القيادية .
- 2) استفاد الباحث من اختيار مجتمع الدراسة وتحديده .
- 3) ساعدت الدراسات السابقة الباحث على اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي المسحي.
- 4) ساعدت الدراسات السابقة الباحث على بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد محاورها وفقراتها مثل دراسة شاهين (2011م) ودراسة أبو زعبي (2009م) .
- 5) ساعدت الدراسات السابقة الباحث على تنفيذ إجراءات الدراسة ، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .
- 6) ساعدت الدراسات السابقة الباحث على اختيار وتحديد متغيرات الدراسة .

أوجه تميز الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة:

قدمت الدراسة توصيات ومقترحات إضافية لتنمية المهارات القيادية لقائدي المدارس، تحقيقاً لمطلب الهدف العاشر من الاستراتيجية الوطنية (1444/34هـ) والتي تنص على تنمية مهارات القيادات التربوية .
الدراسة تمت في المملكة العربية السعودية وفي محافظة الدوادمي وهي تعتبر من أول الدراسات التي تقدم بهذا المجال بهذه المحافظة .
أجريت دراسة على بعض معلمي المرحلة الثانوية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمل الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية . (القحطاني، 2013م، 205)

أداة الدراسة :

صممت استبانته اشتملت على أربعة محاور هي:

- المحور الأول: ممارسة القائد للمهارات القيادية الفنية.
- المحور الثاني: ممارسة القائد للمهارات القيادية الإنسانية.
- المحور الثالث: ممارسة القائد للمهارات القيادية الفكرية.
- المحور الرابع: ممارسة القائد للمهارات القيادية التنظيمية.

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

تم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الثلاثي للتعبير عن استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبانة على النحو الآتي: (موافق ، محايد ، غير موافق)

وتم الحصول على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً وإظهار النتائج وتحليلها وتفسيرها وصولاً للتوصيات في ضوء النتائج والإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

عرض وتحليل النتائج وتفسيرها :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

(1) ما درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية الفنية على ضوء أهداف الإستراتيجية الوطنية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات هذا المحور وعلى المحور ككل وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:-

- في المرتبة الأولى جاءت الفقرة "يتابع تسجيل الطلبة الجدد "
- في المرتبة الثانية جاءت الفقرة "يتابع التقارير والسجلات المتعلقة بالمعلمين".
- في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "يتابع سير الاختبارات المدرسية بكافة أشكالها".
- في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة " ينفذ الخطط المدرسية المرسومة له "
- في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة " يفعل دور المعلم في الأنشطة المدرسية وإشراك الطالب.
- في المرتبة السادسة جاءت الفقرة "يحث المعلمين لحضور البرامج التدريبية".
- في المرتبة السابعة جاءت الفقرة "يحرص على ضمان وسلامة الوسائل والأدوات المدرسية".
- في المرتبة الثامنة جاءت الفقرة "يشرف على توزيع الطلبة في الفصول الدراسية".
- في المرتبة التاسعة جاءت الفقرة "يحرص على الزيارات الفنية للمعلمين".
- في المرتبة العاشرة جاءت الفقرة "يفعل الأساليب الإشرافية الحديثة داخل المدرسة وأهمها تبادل الزيارات و الدروس النموذجية (التطبيقية) ".
- في المرتبة الحادية عشرة جاءت الفقرة "يتابع نتائج وتوصيات الاجتماعات والسعي لتفعيلها "
- في المرتبة الثانية عشرة جاءت الفقرة "يحرص على توفير الوسائل التعليمية في المدرسة".
- في المرتبة الثالثة عشرة جاءت الفقرة "يقوم بتقويم العملية التعليمية في نهاية كل فصل دراسي "
- في المرتبة الرابعة عشرة جاءت الفقرة " يستخدم التقنية الحديثة في الإدارة"
- في المرتبة الخامسة عشرة جاءت الفقرة "يستخدم التواصل الإلكتروني مع المعلمين والمجتمع المحلي"

- في المرتبة السادسة عشرة جاءت الفقرة "يهتم المدير بتطوير المنهج المدرسي"
ويدل هذا على أن قائدي المدارس الثانوية يمارسون المهارات القيادية الفنية بدرجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

(2) ما درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية الإنسانية على ضوء أهداف الإستراتيجية الوطنية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات هذا المحور وعلى المحور ككل ،وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:-

- في المرتبة الأولى جاءت الفقرة " يؤمن بروح العمل الجماعي"
- في المرتبة الثانية جاءت الفقرة " يعزز الثقة بقيادته لدى مرؤوسيه".
- في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "يسهل الاتصال بالطلبة عند الحاجة"
- في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة "يقيم علاقات طيبة مع مرؤوسيه والمجتمع المحلي".
- في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم التعليمية"

- فى المرتبة السادسة جاءت الفقرة " يتفهم حاجات مرؤوسيه وميولهم واتجاهاتهم "
 - فى المرتبة السابعة جاءت الفقرة " يوفر الدعم المعنوي والمادي ويشجع الطلبة"
 - فى المرتبة الثامنة جاءت الفقرة يشجع الآباء على زيارة المدرسة".
 - فى المرتبة التاسعة جاءت الفقرة " يعزز قدرات المعلمين "
 - فى المرتبة العاشرة جاءت الفقرة "يؤكد على الحرية الفكرية للمعلمين"
 - فى المرتبة الحادية عشرة جاءت الفقرة "يستخدم التعزيز الإيجابي والسلبي"
 - فى المرتبة الثانية عشرة جاءت الفقرة "يساهم فى تكوين مجالس الآباء".
- ويدل هذا على أن قائدي المدارس الثانوية يمارسون المهارات القيادية الإنسانية بدرجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين..

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

(3) ما درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية الفكرية على ضوء أهداف الإستراتيجية الوطنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات هذا المحور وعلى المحور ككل، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:-

- فى المرتبة الأولى جاءت الفقرة "يتفهم البيئة الداخلية للمدرسة"
 - فى المرتبة الثانية جاءت الفقرة " يقدم المصلحة العامة على الخاصة".
 - فى المرتبة الثالثة جاءت الفقرة " يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله "
 - فى المرتبة الرابعة جاءت الفقرة يدعم النشاط الفكري الثقافي فى المدرسة "
 - فى المرتبة الخامسة جاءت الفقرة " يشجع تبادل الآراء بين المعلمين"
 - فى المرتبة السادسة جاءت الفقرة " لديهم مهارة الإقناع للعاملين معه "
 - فى المرتبة السابعة جاءت الفقرة " يتروى فى إصدار الأحكام"
 - فى المرتبة الثامنة جاءت الفقرة " يعمل على تطوير نفسه والمعلمين مهنيًا "
 - فى المرتبة التاسعة جاءت الفقرة " يمتلك رؤية تربوية واضحة لمستقبل المدرسة. "
 - فى المرتبة العاشرة جاءت الفقرة "يقترح بدائل لحل المشكلات التعليمية و المدرسية".
 - فى المرتبة الحادية عشرة جاءت الفقرة "يشجع العاملين على المطالعة"
 - فى المرتبة الثانية عشرة جاءت الفقرة "يبتكر فى عمله المدرسي".
 - فى المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة جاءت الفقرة "يهتم بالمكتبة المدرسية ويزودها بكل جديد.
- ويدل هذا على أن قائدي المدارس الثانوية يمارسون المهارات القيادية الفكرية بدرجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

(4) ما درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية التنظيمية على ضوء أهداف الإستراتيجية الوطنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات هذا المحور وعلى المحور ككل، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:-

- فى المرتبة الأولى جاءت الفقرة " يتقيد باللوائح والأنظمة الصادرة من الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام"
- فى المرتبة الثانية جاءت الفقرة"يوزع المهام والواجبات بين المعلمين".
- فى المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "يتابع الميزانية التشغيلية للمدرسة".
- فى المرتبة الرابعة جاءت الفقرة "يتأكد من جودة المستلزمات المدرسية "

- فى المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "يسند الجدول المدرسي للمعلمين بالعدل والمساواة"
- فى المرتبة السادسة جاءت الفقرة "يدير الوقت المدرسي بكفاءة عالية"
- فى المرتبة السابعة جاءت الفقرة "الإشراف على وصول الكتب والمقررات الدراسية"
- فى المرتبة الثامنة جاءت الفقرة "يمارس الصلاحيات المسندة له من قبل الوزارة"
- فى المرتبة التاسعة جاءت الفقرة "يسعى إلى التغلب على أسباب الإخفاق والأزمات المدرسية"
- فى المرتبة العاشرة جاءت الفقرة "يشرف على الاصطفاف الصباحي للمدرسة"
- فى المرتبة الحادية عشرة جاءت الفقرة "القدرة على اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة"
- فى المرتبة الثانية عشرة جاءت الفقرة "يتابع انضباط المعلمين بالدوام الرسمي"
- فى المرتبة الثالثة عشرة جاءت الفقرة "يعقد الاجتماعات المدرسية بشكل دوري"
- فى المرتبة الرابعة عشرة جاءت الفقرة "يحدث خيارات لحل المعوقات والمشكلات التعليمية والمدرسية" جداً.
- فى المرتبة الخامسة عشرة جاءت الفقرة "القدرة على إدارة التغيير إلى الأفضل"
- فى المرتبة السادسة عشرة جاءت الفقرة "يتأكد من جودة الوسائل والأجهزة التعليمية"
- فى المرتبة السابعة عشرة جاءت الفقرة "يمارس مهارة إدارة الذات والتعامل مع نفسه بفاعلية"
- فى المرتبة الثامنة عشرة جاءت الفقرة "يشرف على بند الصيانة وكل ما يحتاجه المبنى المدرسي"
- فى المرتبة التاسعة عشرة جاءت الفقرة "ينجز الأعمال المدرسية حسب الأولويات"

التوصيات :

- من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة نوصي بالآتي :-
- 1) المحافظة على الفقرات التي حصلت على درجة عالية جداً من الموافقة في المحور الأول "درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية الفنية"
- 2) الاهتمام والتطوير بالفقرات التي حصلت على درجة عالية والتمثلة في الفقرة "يحرص على توفير الوسائل التعليمية" والفقرة "يقوم بتقويم العملية التعليمية في نهاية كل فصل دراسي" والفقرة "يستخدم التقنية الحديثة في الإدارة" والفقرة "يستخدم التواصل الإلكتروني مع المعلمين والمجتمع" والفقرة "يهتم المدير بتطوير المنهج المدرسي" وعلى هذا نوصي بأن يقدم قادة المدارس دورات تدريبية في ممارسة المهارات الفنية المتمثلة في:
 - الحرص على توفير الوسائل التعليمية وكيفية مخاطبة الجهات العليا لتوفير هذه الوسائل التعليمية.
 - وكيفية تقويم العملية التعليمية وعلى مهارات التقويم وأدواته.
 - تقديم برامج تحثهم على الاهتمام بتطوير المنهج المدرسي.
 - وتدريبهم على استخدام التقنية الحديثة في الإدارة المدرسية وتفعيلها في التواصل مع المعلمين والمجتمع المحلي.
- 3) المحافظة على الفقرات التي حصلت على درجة عالية جداً من الموافقة في المحور الثاني "درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية الإنسانية"
- 4) الاهتمام والتطوير بالفقرات التي حصلت على درجة عالية والتمثلة في الفقرة "يؤكد على الحرية الفكرية للمعلمين" والفقرة "يستخدم التعزيز الإيجابي والسلبي" والفقرة "يساهم في تكوين مجالس الآباء"، وعلى هذا نوصي بأن يقدم قادة المدارس برامج تدريبية في:
 - تنمية مهارات احترام الفكر والرأي الآخر.
 - وكذلك حث قادة المدارس على تفعيل التعزيز الإيجابي والسلبي لأن التعزيز يفعل ما لا تستطيع القوة فعله.

- وكذلك الاهتمام فى تكوين مجالس الآباء، والتواصل مع الآباء والأسرة له فائدة عظيمة فى رفع مستوى أبناءنا الطلاب.
- (5) المحافظة على الفقرات التى حصلت على درجة عالية جداً من الموافقة فى المحور الثالث "درجة ممارسة قائدى المدارس الثانوية للمهارات القيادية الفكرية".
- (6) الاهتمام والتطوير بالفقرات التى حصلت على درجة عالية والمتمثلة فى الفقرة "يملك رؤية تربوية واضحة لمستقبل المدرسة" والفقرة "يقترح بدائل لحل المشكلات التعليمية والمدرسية" والفقرة "يشجع العاملين على المطالعة" والفقرة "يبتكر فى عمله المدرسي" والفقرة "يهتم بالمكتبة المدرسية ويزودها بكل جديد".
- وعلى هذا نوصي بالآتي:
- بأن يمتلك قائد المدرسة رؤية واضحة للمدرسة لأن الرؤية هى التى تحدد مسار المدرسة وهدفها الذى تريد تحقيقه، وأن يستمد رؤيته من رؤية الوكالة العامة للتعليم.
- إعطاء قادة المدارس برامج تدريبية على حل المشكلات التعليمية والمدرسية لتفاديها فى المستقبل.
- وكذلك إعطائهم برامج تدريبية فى مهارات التفكير الإبداعي، ليبتر ويبدع فى عمله المدرسي.
- وكذلك حث قادة المدارس على الاهتمام بالمكتبة وتزويدها بكل جديد.
- وتشجيع العاملين فى المدرسة من معلمين و إداريين وطلاب على المطالعة والاهتمام بالكتب .
- (7) المحافظة على الفقرات التى حصلت على درجة عالية جداً من الموافقة بنسبة تصل إلى 90% فأعلى فى المحور الرابع "درجة ممارسة قائدى المدارس الثانوية للمهارات القيادية التنظيمية".
- (8) الاهتمام والتطوير بالفقرات التى حصلت على درجة عالية بنسبة أقل من 90% والمتمثلة فى الفقرة "ينجز الأعمال المدرسية حسب الأولويات" وعلى هذا نوصي بأن يقدم قادة المدارس الثانوية برنامج فى ترتيب الأولويات فى العمل المدرسي لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بأقل جهد ووقت.
- (9) تكوين لجنة داخل المدرسة لمناقشة مدى تطبيق قائد المدرسة للمهارات القيادية، والحكم على صلاحية قائد المدرسة.
- (10) عدم الترشيح للقيادة المدرسية إلا لمن حصل على تدريب ميداني على القيادة التربوية ومهاراتها .
- المقترحات:**
- (1) إجراء دراسة لمعرفة أثر البيئة الداخلية و الخارجية للمدرسة على ممارسة قائد المدرسة للمهارات القيادية.
- (2) إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية من وجهة نظر المشرفين التربويين .
- (3) إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية من وجهة نظر قائدى المدارس الثانوية .
- (4) القيام بأبحاث ودراسات تتعلق بكل مهارة من المهارات القيادية على حدة.
- (5) إجراء دراسة ميدانية لمعرفة درجة ممارسة قائدى المدارس لجميع المراحل للمهارات القيادية على ضوء منظومة الأداء الإشرافي والمدرسي.

المصادر:

- ⁱ الخواجا، عبد الفتاح محمد سعيد، (2004م) تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية. ط1. دار الثقافة . عمان . الأردن .
- ⁱⁱ عايش، أحمد جميل (2009م). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة. عمان. الأردن.
- ⁱⁱⁱ الدياتي، عبدالله بن عبيد بن عبود (2015م). ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
- ^{iv} الطويرقي، نوال بنت سعد بن مساعد (2012م). نماذج من القيادات الإبداعية في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
- ^v الشهري، محمد بن منصور بن محمد (2014م). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى
- ^{vi} الجابري، عبير بنت جبير مصلح (2008م). المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- ^{vii} العمري، أحمد يحيى محمد (2014م). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة ((من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم)). كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
- ^{viii} خليل، نبيل سعد (2007م). التنمية المهنية للقيادات التربوية. تأهيل القيادات التربوية. المؤتمر الخامس عشر عام 2007م.
- ^{ix} الطعاني، محمد علي خليل (2009م). سلطة القاضي في توجيه سير إجراءات الخصومة المدنية: دراسة مقارنة.
- ^x شاهين، عبير مرشد محمد (2011م). "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- ^{xi} عريفج، سامي سلطي (2007م). الإدارة التربوية المعاصرة. الطبعة الثالثة. دار الفكر. عمان. الأردن.
- ^{xii} العجمي، محمد حسنين (2010م). الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية و التطبيق). الطبعة الثانية. دار المسيرة. عمان. الأردن.
- ^{xiii} الحريري، رافدة (2007م). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن.
- ^{xiv} قشظة، منى حمد (2009م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- ^{xv} الدعليج، إبراهيم عبدالعزيز (2009م). الإدارة العامة والإدارة التربوية. دار الرواد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ^{xvi} عايش، أحمد جميل (2009م). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة. عمان. الأردن.
- ^{xvii} عريفج، سامي سلطي (2007م). الإدارة التربوية المعاصرة. الطبعة الثالثة. دار الفكر. عمان. الأردن.
- ^{xviii} العجمي، محمد حسنين (2010م). الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية و التطبيق). الطبعة الثانية. دار المسيرة. عمان. الأردن.
- ^{xix} الأغا، رائد عمر (2008م). المهارات القيادة لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (حوال بين الواقع والمنظور المعياري). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- ^{xx} الطعاني، محمد علي خليل (2009م). سلطة القاضي في توجيه سير إجراءات الخصومة المدنية: دراسة مقارنة.
- ^{xxi} شاهين، عبير مرشد محمد (2011م). "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- ^{xxii} عطوي، جودت عزت (2001م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية . الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان. الأردن.
- ^{xxiii} الحريري، رافدة (2007م). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن
- ^{xxiv} كنعان، نواف سالم (2009م). القيادة الإدارية. دار الثقافة. عمان. الأردن

- xxv شاهين، عبير مرشد محمد(2011م). "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- xxvi أبو زعيتر، منير حسن (2009م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- xxvii الدياتي، عبدالله بن عبيد بن عبود (2015م). ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
- xxviii محمد، خلف حسين (2004م). فعالية استراتيجيات تدريبية مقترحة في تنمية مهارات القراءة الابتكارية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية . بحث منشور . مجلة القراءة والمعرفة . عدد 33. مصر .
- xxix ربيع، هادي مشعان(2008م) . تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي. عمان. الأردن.
- xxx شاهين، عبير مرشد محمد(2011م). "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- xxxi الديب، إبراهيم رمضان (2007م) . التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة. المنصورة. مصر
- xxxii بنتين ، طلعت سالم شرييني (2008م) . القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأمريكية ، لندن .