



## التعرف على مدى امتلاك قائدات المدرسة للكفايات التعليمية بناء على نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة في مدارس مدينة الرياض

أسماء سليمان الشايع

مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

غدير محمد الحزيمي

مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

فاطمة عبدالله العماري

مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

### المخلص

يقع قائد المدرسة في قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة، وهو حجر الأساس والمرتكز الذي تقوم عليه كافة الأنشطة التربوية داخل المدرسة. كما يعد عاملاً مهماً في تحقيق الأهداف التربوية وتحسين المخرجات، ومساعدة المتعلمين على التعلم، والقيام بدور فاعل في تهيئة الطلاب للحياة. وبالتالي يفرض التغيير الاقتصادي والتقني على المؤسسات التربوية الاعتناء بإكساب الطلاب معارف ومهارات تتلاءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر، التي تسهم في إعدادهم للأدوار الإيجابية في مجتمعاتهم. ويتطلب ذلك التغيير النظر في دور القائد المدرسي الذي لم يعد قاصراً على ضبط النظام وتنفيذ الإجراءات والأعمال الروتينية، بل امتد ليشمل مجالات عمله القيادي تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً. وان تلك الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي تم وضع لها تصور دقيق يشمل أهم الكفايات اللازمة للقائد المدرسي في هذا العصر، وتوصلت تلك التصورات إلى مجموعة من الكفايات منها كفاية التواصل الإنساني وكفاية تمكين العاملين، أيضاً كفاية التوجه الفعال للنشط وغيرها من الكفايات المهمة.

**الكلمات المفتاحية:** الكفايات التعليمية، نموذج مارزانو، تقويم قائد المدرسة، مدارس مدينة الرياض.



# Identifying the extent to which school leaders possess educational competencies based on Marzano's model for evaluating school leaders in Riyadh schools

Asmaa Sulaiman Al-Shaya

Curricula and teaching methods, College of Education, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Ghadeer Mohammed Al-Huzimi

Curricula and teaching methods, College of Education, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Fatima Abdullah Al-Ammari

Curricula and teaching methods, College of Education, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

## ABSTRACT

The school leader is at the top of the school's organizational structure, and is the cornerstone and foundation upon which all educational activities within the school are based. He is also an important factor in achieving educational goals and improving outcomes, helping learners learn, and playing an active role in preparing students for life. Therefore, economic and technological change imposes on educational institutions to take care of providing students with knowledge and skills that are compatible with the needs of the labor market and the requirements of the era, which contribute to preparing them for positive roles in their societies. This change requires considering the role of the school leader, which is no longer limited to controlling the system and implementing routine procedures and work, but has extended to include areas of his leadership work, planning, implementation and evaluation. These competencies and future roles of the school leader have been carefully conceptualized to include the most important competencies required for the school leader in this era. These concepts have reached a set of competencies, including the competence of human communication, the competence of empowering workers, the competence of active and effective orientation, and other important competencies.

**Keywords:** Educational competencies, Marzano model, school leader evaluation, Riyadh city schools.



## المقدمة

تتطلب القيادة التعليمية الحقيقية فهماً عميقاً والتزاماً بالمجالات المترابطة للتعليم والمناهج والتقييم في خدمة تحسين تعلم المتعلم. وبالنظر إلى هذه المعرفة المتزايدة والمتطلبات المتغيرة للوظيفة يحتاج القادة التربويون وخاصة قائد المدرسة إلى معايير واتجاهات حديثة لتوجيه ممارساتهم في الاتجاهات التي ستكون الأكثر إنتاجية وفائدة للطلاب (Carbaugh, Marzano & Toth, 2015). ومن هنا تأتي أهمية وضرة متابعة وتقييم أداء قائد المدرسة، لأنه يمثل القوة المحركة للعملية التعليمية بكافة محتوياتها ومضامينها، ولكي يؤدي واجباته لا بد من امتلاكه للكفايات التي تمكنه من أداء مهامه وأدواره بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على إتقانه للممارسات الإدارية المتعلقة بمهامه الفنية والإدارية، لتشكل إطاراً مرجعياً ومنطقياً لازماً لإنجاح تفاعله مع مهامه وأدواره. إن الدور الجديد لمدير المدرسة يفرض عليه أن يكون قائداً وموجهاً ومشاركاً ومستفيداً من المعارف والاتجاهات والمهارات في سلوكه الإداري والفني، والإدارة المدرسية كما ذكرنا لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تيسير شؤون المدرسة وفق أطر معينة، بل أصبحت غاية في حد ذاتها للنهوض بالعمل الإداري من خلال تبنيها الاتجاهات الحديثة؛ ومن الاتجاهات الحديثة في تقويم أداء قائد المدرسة وتطوير أدائه نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة حيث صمم بهدف معالجة جميع الإجراءات والقرارات والعمل الذي يقوم به قائد المدرسة على أساس يومي، ولقياس أدائهم وللتقييم الذاتي لسلوكياتهم ومسؤولياتهم (Beverly Carbaugh and Marzano, 2018). وبناء على ذلك اهتمت وزارة التعليم في المملكة بتطوير القائد المدرسي لأثره الكبير في نجاح العملية التعليمية ككل، ولما لنموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة ومعايير دور مهم في إعطاء تغذية راجعة لقائد المدرسة ومساعدته لتحسين وتطوير أدائه، جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى امتلاك قائدات المدارس للكفايات التعليمية في مدارس الرياض بناء على نموذج مارزانو.

## مشكلة الدراسة

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، كما أنها تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق تبصير العاملين في المدرسة وتوعيتهم بمسئولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (Gorton, 2000). ويعد قائد المدرسة المسؤول الأول عن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، حيث أنه يعد بمثابة الميسر في تطوير نظام العمل داخل المدرسة، ويساهم أيضاً في تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب، ومعاونة الأفراد العاملين على القيام بأعمالهم، ونشر روح التعاون والمشاركة داخل المدرسة، وله صلات وثيقة بكافة عناصر العملية التعليمية من معلمين ومناهج وطلاب وجوانب إدارية وإشرافية (Simon, 2001). ولا اعتبارات كثيرة سوف يكون مدير المدرسة في الوقت الحالي مختلف عن المدراء في الأجيال الماضية؛ لأنه سوف يواجه مشكلات عديدة، كثيرة التعقيد، وذات تطبيقات صعبة، وهذه المشكلات تحتاج إلى طرق جديدة وأساليب مختلفة في التفكير، كما أن بعضها بدأ بالظهور، وأكثرها لم يظهر بعد، ومن أهم المشكلات التغير الديموغرافي، محدودية التمويل، زيادة الطلب على التعليم الراقي (1996، Calabrese)، ومن المشكلات المتوقع ظهورها تقارب الدول ثقافياً وفكرياً (العولمة) وأثارها السلبية على العقائد والأديان والأخلاق، لذلك يرتبط بوظيفة قائد المدرسة أمور منها السرعة في إصدار القرارات في المواقف المختلفة مع دقتها وذلك لما يستدعيه الموقف التربوي من التعامل مع مواقف يحيط بها الغموض لكثرة المتغيرات وتنوعها وللحاجة الملحة إلى مهارة عالية للاستفادة من الوقت وإصدار القرار المناسب. وبناء على ما سبق؛ نبعت مشكلة الدراسة وهي ضعف قادة المدارس في مواجهة تلك المشكلات، بالرغم أن وزارة التعليم بذلت جهوداً كبيرة في تأهيل القيادات المدرسية مهنيًا من خلال ما تقدمه من برامج تدريبية في مراكز التدريب التربوي، والحاق بعضهم ببرامج الدبلوم المتخصصة في بعض كليات التربية بالجامعات السعودية، ورغم هذه العناية التي توليها الوزارة إلا أن بعض الدراسات توصلت نتائجها إلى وجود قصور في تأهيل القيادات المدرسية كدراسة النبات (2014) التي أظهرت أن الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية في ضوء متطلبات مشروع الملك عبدالله -يرحمه الله- لتطوير التعليم جاءت بدرجة كبيرة جداً. وهذا ما أكدت عليه أيضاً احصائية منظمة



التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2018 (الدراسة الدولية للتعليم والتعلم (TALIS) حيث أشارت أن قادة المدارس في المملكة العربية السعودية لديهم خبرات محدودة وفرص قليلة في التحضير والتدريب والتطوير المهني مقارنةً بالدول الأخرى المشاركة في هذه الدراسة (إمكان، 2019).

ومن هنا ندرك أن طبيعة الدور الذي يؤديه قائد المدرسة وما يليه عليه هذا الدور من مسؤوليات تبرز بجلاء حاجة قائد المدرسة لامتلاك الكفايات اللازمة التي تساعد على أداء دوره بنجاح والقيام بمهامه الوظيفية بكفاءة عالية، إذ لم يعد ينظر الآن إلى دور مدير المدرسة المتمثل في حفظ النظام في المدرسة، بل أصبح ينظر إليه باعتبارها قائداً للعملية التعليمية (الثقفي، 1994).

وبناء على هذا التوجه الجديد والدور المهم لقائد المدرسة، كان لزاماً على القائد أن يمتلك الكفايات التعليمية اللازمة التي تمكنه من تحقيق معايير القائد التربوي الناجح، وهذا ما لا يعكسه الواقع الفعلي لمستوى كفايات قائدي المدارس، ونظراً لما لنموذج مارزانو من أهمية في مساعدة القائد على تطوير وتحسين أدائه، جاءت مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- 1- ما هي الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها قائدات المدارس المتوافقة مع نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة بناء على وجهة نظر المعلمات؟
- 2- ما مدى امتلاك قائدات المدارس للكفايات التعليمية بناء على نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة في مدينة الرياض؟

#### أهمية الدراسة

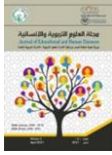
تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور قائد المدرسة و مسؤوليته عن وضع رؤية مشتركة لها بالتعاون مع العاملين فيها وتفعيل هذه الرؤية من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية واستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة، كما يحاول متابعة تنفيذ السياسات والخطط لتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطلاب ومناخ تنظيمي آمن للعاملين وتدعيم العمل بروح الفريق في ظل التغيرات العالمية والمستجدات من الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة (إسماعيل دايب، 2003)

لذا لا بد أن يتحلى قائد المدرسة بالكثير من الكفايات ليكون على استعداد لمواجهة المشكلات الإدارية التي تواجهه ويعمل على حلها حتى يمضي في تحقيق أهداف الكيان التربوي؛ لذلك فمن الضروري اختبار من يرشحون لشغل الوظائف القيادية في مجال الإدارات التعليمية ممن تتوافر لديهم الكفايات القيادية التعليمية اللازمة للقائد الفعال؛ كما أشارت لذلك كثير من الدراسات، ومن أهم تلك الدراسات دراسات مارزانو التي توصل فيها إلى نموذج لتقويم قائد المدرسة، حيث ركز على التطوير المستمر لأداء قائد المدرسة (Marzano, 2013). ولقلة الدراسات التي تناولت نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة على حد علم الباحثات ولرغبتهم في معرفة مدى امتلاك قائدات المدارس للكفايات المشتقة من نموذج مارزانو، ولما لهذه الكفايات من دور في توجيه ممارساتهن في الاتجاهات التي ستكون الأكثر إنتاجية وفائدة للطلاب نبعت أهمية هذه الدراسة. (Herman, Gates, Chavez-Herreias, & Harris, 2016).

#### أهداف الدراسة

وتتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أهم الكفايات التعليمية التي يجب أن تمتلكها قائدات المدارس المتوافقة مع نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة بناء على وجهة نظر المعلمات.
- التعرف على مدى امتلاك قائدات المدارس للكفايات التعليمية بناء على نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة في مدينة الرياض؟



## حدود الدراسة

تشتمل الدراسة الحالية على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: التعرف على مدى امتلاك قائدة المدرسة للكفايات التعليمية بناء على نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة في مدارس مدينة الرياض.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على معلمات التعليم العام في المدارس الحكومية في مدينة الرياض.

الحدود المكانية: مدينة الرياض.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ.

## مصطلحات الدراسة

**القائد التربوي:** يعرف كنعان (1999) القائد التربوي بأنه الشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات المناسبة لخدمة العملية التربوية وتطوير البرامج التعليمية ذات الصلة بالتنمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع.

**وتعرف الباحثات القائد التربوي اجرائياً بأنه الفرد الذي يقوم بدور أساسي في تنشيط العمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية.**

**قائد المدرسة:** " هو قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الارتياح" (عبدو، 2000: 98).

**الكفايات:** يعرف (أبو السميد، 1986) الكفايات بأنها قدرة الفرد على أداء مهامه بمستوى معين من الإتقان. يضمن تحقيقه النتائج المطلوبة منه في مواقف العمل المتصلة بمهنته.

**الكفايات التعليمية:** عرفها (الأحمدي وآخرون، 2007) بأنها مجموعة القدرات المركبة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها (المشرف التربوي – مدير المدرسة – المعلمين) والتي تمكنه من القيام بعمله بكفاءة عالية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

**وتعرف الباحثات الكفايات التعليمية اجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات الضرورية التي ينبغي أن يمتلكها الفرد (متعلم، معلم، مشرف، قائد) ليستطيع ممارستها في الموقف التعليمي لتمكنه من أداء مهمته التعليمية بفاعلية وإتقان.**

**نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة:** عرفه مارزانو (2013) بأنه نموذج لغرض تقويم أداء قائد المدرسة، وهو خلاصة لأكثر من خمس عقود من الأبحاث التربوية التي قام بها، يتضمن النموذج ست مجالات تحتوي على 21 عنصراً لمهارات أدائية تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة من كل مجال، ومن ثم الوصول إلى الغاية النهائية من هذا النموذج وهي النمو المهني لقائد المدرسة وزيادة مستوى تحصيل الطلاب (Marzano, 2013).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### المحور الأول: نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة The school Leader Evaluation Model

يتمتع نموذج تقويم قائد المدرسة لمارزانو بتاريخ طويل، حيث بدأ باستخدام دراسات ملثوية تحليلية وصفية منذ عام 2000. ومنذ ذلك الحين، تم تحديث النموذج باستمرار وإحالاته إلى أحدث الأبحاث لإبقائه محدثاً قدر الإمكان. وما زال البحث والتطوير في النموذج مستمر حتى الآن.

وتم تطوير نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة The school Leader Evaluation Model



(2018) بناءً على أربع وثائق أولية تتعلق بالقيادة المدرسية:

- (1) دراسة والاس (Wallace Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010).
- (2) ما يصلح في مدارس أو كلاهما مختبر أبحاث مارزانو (Marzano Research Laboratory, 2010).
- (3) التحليل للقيادة المدرسية عمل دراسة ملنوية meta-analytic (Marzano, Waters & McNulty, 2005).
- (4) دراسة مارزانو حول فعالية المدرسة (Marzano, 2003).

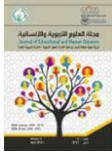
كما أثبت مارزانو من خلال أبحاثه ومن هذا النموذج ما يلي:

- أن المعلمين هم أقوى متغير في تغيير تحصيل الطلاب، ولكن بالتأكيد ليسوا المتغير الوحيد. حيث يمتلك قائد المدرسة أيضاً تأثيراً ملموساً على تحصيل الطلاب في حالة إذا كانوا يديرون التعلم وليس المباني، لأنهم أقرب إلى المعلمين والفصول الدراسية (Beverly, Carbaugh, & Marzano, 2018).
- أن قادة المدارس الفعالون يدعمون المعلمين بتغذية راجعة ذات مغزى وأهداف موجهة نحو تحصيل الطلاب. كما يجب أن يؤدي قادة المدارس إلى تحسين تحصيل الطلاب. وللقيام بذلك، يحتاج القادة إلى فهم عميق للتعليم، وأن يعمل قادة المدارس كقادة تعليميين قادرين على مساعدة المعلمين على التطور.
- أن نموذج تقييم قائد المدرسة مبني أيضاً على أساس الأدلة والمعايير. ولقد حُدد لكل عنصر أدلة واضحة للتأثير المطلوب، ويتم تصنيف كل نتيجة على مدى تحقيق التأثير المطلوب. وفي نموذج تقييم قائد المدرسة، تستند جميع الإجراءات والقرارات على أفضل الممارسات لتحسين تعلم الطلاب (Marzano, 2013).

ويعتمد نموذج تقييم قائد المدرسة لمارزانو على ستة مجالات هم:

- 1- مجال التركيز على تحسين تقدم المدرسة المبني على البيانات: تساعد الإجراءات والسلوكيات في هذا المجال على ضمان أن المدرسة والمعلمين ككل هدفهم هو التركيز على تحصيل الطلاب، مما يؤدي إلى تحسين المدرسة. وسلوكيات قائد المدرسة في هذا المجال تتضمن مايلي:
    - يتأكد قائد المدرسة من الاستخدام المناسب للبيانات لتطوير أهداف حاسمة ومهمة تركز على تحسين وتطوير إنجازات الطلاب في المدرسة.
    - يتأكد قائد المدرسة أن التحليل المناسب والتفسير للبيانات يستخدم لمراقبة تقدم كل طالب لتحقيق أهداف الإنجازات.
    - يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للممارسات والتدخلات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهداف إنجازاته.
- ويتوافق هذا المجال مع دراسة يعقوب (2014) والتي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق قائد المدرسة مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) بولاية غرب دارفور، وأظهرت النتائج أن قائدي المدارس يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم بدرجة متوسطة وتوجد عوامل موضوعية تتمثل في (تنظيم أعمال الامتحانات، متابعة المناوبة اليومية، تنفيذ الشؤون الإدارية، معالجة غياب التلاميذ) تؤثر في أساليب قائدي المدارس في تطبيق مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة بالإضافة إلى وجود معوقات تتمثل في (تحليل أسباب القصور في العمل المدرسي، إجراء مداورات توجيهية، تقديم الحوافز، تنمية الخبرات) تحول دون تطبيق قائدي المدارس لمهامهم الوظيفية ويتم ذلك بدرجة كبيرة وأن مستوى إمام مديري ومدبرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور للأمر الإداري داخل مدارسهم يتسم بالضعف بدرجة كبيرة.

كذلك ترى دراسة (روس و قرابي، 2006) أن قائدي المدارس يتحملون مسؤولية تحصيل الطلاب على الرغم من أن معظم الدراسات توصلت إلى أنه ليس لدى قائدي المدارس تأثير مباشر على تحصيل الطلاب، ولكن في هذه الدراسة اختبر الباحثان فرضية أن المدراء يساهمون في تحصيل الطلاب بشكل غير مباشر من خلال التزام



المعلمين، ومعتقداتهم حول قدراتهم الجماعية. ومن خلال تحليل مسار البيانات من (205) المدارس الابتدائية والتي أيدت هذه الفرضية. اكتشف الباحثان أن المدارس ذات المستويات الأعلى من حيث كفاءة القيادة التحويلية كان لديها معلمين فعالين، ملتزمين برسالة ورؤية المدرسة، والمجتمع المدرسي والشراكات بين المدرسة والمجتمع المحلي وبالتالي كانت إنجازات طلابهم عالية جدا. وبالتالي فإن زيادة ممارسات القيادة التحويلية ذات الكفاءات العالية تقدم للمدارس مساهمة وإن كانت صغيرة ولكنها مهمة من الناحية العملية لإنجاز الطلاب.

**2- مجال التعليمات من أجل منهج مضمون وقابل للتطبيق:** تساعد الإجراءات والسلوكيات في هذا المجال على ضمان تصميم المناهج المدرسية لتحسين التعلم لجميع الطلاب، وأن جميع المعلمين يتبعون المنهج الدراسي. وهذا المجال يركز على الترابط بين المناهج وطرق التدريس بالإضافة إلى ضرورة توافقها مع معايير الدولة الجديدة. ويبدأ جزء كبير من عمل القائد التعليمي برؤية واضحة لما يبدو عليه التدريس في المدرسة. وسلوكيات قائد المدرسة في هذا المجال تتضمن مايلي:

- يقدم قائد المدرسة رؤية واضحة لكيفية توجيه وعمل الإرشادات والتعليمات في المدرسة.
- يستخدم قائد المدرسة معرفته وعلمه بالممارسات والتوجيهات السائدة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس.
- يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج والتقويم المصاحب لها متناسبه مع معايير المنطقة التعليمية والولاية.
- يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج تركز على المعايير الأساسية والتي يمكن تدريسها في الوقت المتاح للمعلمين بشكل وافي.
- يتأكد قائد المدرسة من أن كل طالب لديه فرصة متساوية مع البقية ليتعلم المحتوى الرئيسي من المناهج الدراسية.

ويتفق هذا المجال مع دراسة (خليفة والصرراية، 2013) والتي هدفت إلى تقصي درجة توافر الكفايات في قائد المنهج من وجهة نظر العاملين، والكشف عن الفروق في درجة توافر هذه الكفايات في ضوء عدد من المتغيرات: الوظيفة والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي: التخطيط والتطوير، والتنفيذ، والتقويم، وتم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين، كما تم التأكد من ثباتها، فقد بلغ معامل ثباتها باستخدام عينة استطلاعية والتطبيق المتكرر للاستبانة وحساب معامل ارتباط بيرسون، الذي بلغ (89.0) وحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا، بلغ (96.0). وكشفت تكونت عينة الدراسة من (234) فردا المتوسطات الحسابية، والإحصائي "ت" لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي عن النتائج الآتية. 1: وجود درجة توافر متوسطة لجميع مجالات كفايات تخطيط المنهج وتطويره لدى قائد المنهج، ودرجة توافر مرتفعة لبعض الكفايات. 2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر كفايات تخطيط المنهج وتطويره في قائد المنهج تعزى لمتغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة. 3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر كفايات تخطيط المنهج وتطويره في قائد المنهج تعزى لمتغير الجنس ولصالح العاملات.

**3- مجال التحسين المستمر للمعلمين وطاقم المدرسة:** تساعد الإجراءات والسلوكيات في هذا المجال على ضمان أن المدرسة ككل والمعلمين ينظرون إلى مهارات المعلم التربوية باعتبارها واحدة من أقوى الأدوات في تعزيز تعلم الطلاب، وأن المدرسة والمعلمين ملتزمون بتعزيز تلك المهارات التربوية بشكل مستمر. وهذا المجال يركز على إدارة رأس المال التشغيلي والبشري. وسلوكيات قائد المدرسة في هذا المجال تتضمن مايلي:

- قائد المدرسة يوظف، ويدعم، ويحافظ بفعالية على طاقم المدرسة الذين يدعمون نموهم المستمر من خلال التفكير التأملية وخطط النمو المهني .
- يستخدم مدير المدرسة مصادر بيانات متنوعة لتزويد المعلمين بتقويم مستمر وواضح لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم التربوية والتي تكون متنسقة مع بيانات إنجازات(أداء) الطلاب.
- يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين وطاقم المدرسة مزودين بوظائف متضمنة للتطوير المهني لتحسين قدراتهم المهنية ودعم أهداف النمو لديهم.



وهذا يتفق مع دراسة (Bredeson, 2006) والتي أثبتت أن لمديري المدارس تأثيرًا كبيرًا على التطوير المهني للمعلم. وحدد الباحث أربع مجالات يكون فيها للمديرين فرصة لإحداث تأثير كبير على تعلم المعلم. وتشمل: 1. المدير كقائد تعليمي ومتعلم. 2. خلق بيئة تعليمية. 3. المشاركة المباشرة في التصميم، وتقديم واختيار محتوى برامج التطوير المهني؛ و4. تقييم نتائج التطوير المهني.

كذلك دراسة (Clement, 2010 & Vandenberghe) والتي وضحت فيها الباحثان أنه من المعروف عمومًا أن يلعب قادة المدارس دورًا حاسمًا في التطوير المهني للمعلمين. على الرغم من أن الأدبيات تقدم أمثلة وافرة عن ظروف مكان العمل التي يمكن لقادة المدارس إنشاؤها في هذا الصدد، إلا أنه غالبًا ما يظل من غير الواضح أي العمليات وراء هذه الظروف تفسر تأثيرها على التطوير المهني للمعلمين. وفي هذا البحث وضحت الباحثان، أنه على أساس البحث النوعي أن مفهومين مهمين يمكنهما توضيح هذه العمليات. إذا نجح قادة المدرسة في خلق ظروف في مكان العمل توفر فرصًا للتعليم ومساحة للتعلم، فإن خبرات التعلم - معالم التطور المهني - ستنشأ.

4- **مجال التعاون والاهتمام:** تساعد الإجراءات والسلوكيات في هذا المجال على ضمان حصول المعلمين والموظفين على فرص للمشاركة لمعالجة القضايا الحاسمة للأداء الأمثل للمدرسة والعمل كفريق متماسك. الهدف من هذا المجال هو تعزيز الشمولية للتفكير في دور قائد المدرسة في إنشاء مجتمع الرعاية، بما في ذلك مسؤولية ضمان المساواة في التدريس، والاحتراف بالتنوع الثقافي، والتركيز على العمل الجماعي التعاوني للمعلمين للتخطيط للتعليم الفعال. ويبحث هذا المجال في كيفية تكوين الموظفين لبيئة موحدة وشفافة وتعاونية، بحيث تعمل المدرسة على المستويات المثلى. وبالتالي، يؤكد على الجانب التشغيلي لمسؤوليات قائد المدرسة. وسلوكيات قائد المدرسة في هذا المجال تتضمن مايلي:

● يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين يعملون ضمن مجموعات متعاونة بانتظام لتخطيط ومناقشة التعليمات (والإرشادات) الفعالة، المناهج، التقويم، وإنجازات كل طالب على حدة.

● يتأكد قائد المدرسة من توفير مكان للعمل يكون فيه للمعلمين أدواراً رسمية في عملية اتخاذ القرار بشأن الخطط والمبادرات المدرسية، والإجراءات اللازمة لتحقيق أقصى قدر من فعالية المدرسة.

● يضمن قائد المدرسة توفر العدالة في مدارس الأطفال، من خلال المدخلات والمعلومات التي يوفرها طاقم المدرسة، الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع.

● يقر قائد المدرسة بنجاح المدرسة، ويحتفل بتنوع وثقافة كل طالب.

وهذا يتفق مع (Lambersky, 2016) حيث كشفت هذه الدراسة النوعية من أونتاريو، كندا، أن السلوكيات الأساسية لمدير المدرسة تؤثر بشكل كبير على مشاعر المعلم ومعنوياته وشعوره بالتوتر والالتزام، حيث أشارت النتائج إلى أن سلوك المديرين يمكن أن يؤثر على مشاعر المعلم من خلال عدة سلوكيات رئيسية: الاحترام المهني الذي يظهره لقدرة المعلم؛ تقديم التقدير المناسب للالتزام المعلم وكفاءته وتضحيته؛ حماية المعلمين من التجارب الضارة مثل التحرش؛ الحفاظ على وجود مرئي في المدرسة؛ السماح لسماع أصوات المعلمين؛ وتوصيل رؤية مرضية لمدرستهم. وتشمل التطبيقات زيادة الوعي على مستوى المدرسة والنظام، فضلاً عن التدريب المناسب للمدراء.

5- **مجال القيم الجوهرية:** هي القيم التي يلتزم بها قائد المدرسة والتي تتمثل في الشفافية والثقة والاستجابة الثقافية والسلامة. هذه هي القيم التي يغرسها قائد المدرسة في المدرسة بحيث يتم إدراكها من قبل جميع أصحاب المصلحة وسلوكيات قائد المدرسة في هذا المجال تتضمن مايلي:

● يكون قائد المدرسة شفافاً ويتواصل بفعالية، ويوضح باستمرار النمو.

● يثق طاقم المدرسة والمجتمع بأن كل القرارات التي سيتخذها القائد مبنية على ما هو الأفضل لكل طالب.

● يضمن قائد المدرسة رؤية البيئة المدرسية على أنها آمنة ومتجاوبة ثقافياً.

كذلك هذا يتفق مع ما ذكره (Bryk and Schneider, 2003) أن المدارس الجيدة تعتمد بشكل كبير على المساعي التعاونية، ووجود الثقة بين مدير المدرسة والعاملين فيها فهي النسيج الضام الذي يربط الأفراد معاً للنهوض بتعليم ورعاية الطلاب.



6- مجال المناخ المدرسي: تساعد الإجراءات والسلوكيات في هذا المجال على ضمان أن ينظر قائد المدرسة لجميع مكونات وعناصر المدرسة على أنها إيجابية وتعمل بشكل جيد، والتركيز على تحصيل الطلاب ونمو المدرسة. ويركز هذا المجال على كيفية إدارة قادة المدرسة لجميع ضروريات الموارد المالية والمادية في المدرسة لدعم التعلم الأمثل للطلاب. وتساهم واجبات إدارة الموارد لقائد المدرسة الموضحة في المجال في الرؤية الأكبر للمدرسة في دعمها المحدد والمستهدف لتحسين المدرسة والتعليم والمناهج الدراسية والتحسين المستمر والتعاون والرعاية والقيم الأساسية. وسلوكيات قائد المدرسة هذا المجال تتضمن مايلي:

- يدبر قائد المدرسة الموارد المالية والتقنية والتشغيلية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب.
- يستخدم قائد المدرسة الإجراءات المنهجية لإشراك المنطقة والكيانات الخارجية في دعم تطوير المدرسة.
- يضمن قائد المدرسة الامتثال لقواعد ولائحة المنطقة والولاية والمقاطعة لدعم التوجيهات الفعالة وإنجازات كل طالب.

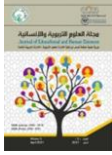
تتوافق دراسة حشاياكة (2016) مع مارزانو حيث هدفت إلى معرفة دور قائد المدرسة في توفير بيئة مدرسة آمنة وهي ما أطلق عليها مارزانو بمناخ المدرسة، وجرت هذه الدراسة على جميع المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، حيث تكونت العينة من (375) معلماً ومعلمة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وجنس المدرسة وموقعها ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمديرية وعدد الطلاب.

وتتلخص المجالات الستة في كونها نظام شامل للنمو والتقييم، فهو إطار عمل يعالج جميع الإجراءات والقرارات والعمل الذي يقوم به قائد المدرسة على أساس يومي. ويمكن لقادة المدارس استخدام مثل هذا الإطار لقياس جميع أفعالهم وللتقويم الذاتي لسلوكياتهم ومسؤولياتهم. والجانب الثاني القيم من إطار العمل هو أنه يشجع كل معلم في النظام على استخدام لغة مهنية مشتركة. ويسمح إطار العمل للجميع في النظام بالتعرف على السلوك والتحدث عنه باستخدام مواصفات شائعة تتعلق بالتعليمات أو مؤشرات الأداء الرئيسية، تمامًا كما هو الحال في مهن القانون أو الطب. وهذا النموذج حيادي من حيث أنه قد تم تصميمه ويمكن استخدامه بالتزامن مع أي نظام تقويم للمعلم أو قائد المدرسة. ومن الواضح تمامًا أن نموذج مارزانو يركز على الكفايات التشغيلية وكيف ستؤثر هذه الجوانب من الكفايات بشكل مباشر على التعليمات وتحسين ظروف تعلم الطلاب. وتشير الكفايات التشغيلية إلى كيفية قيام القائد بتشغيل جميع جوانب أداء المدرسة المتمثلة في الثقافة والمناخ والسلامة والميزانية. وفي النموذج، تم التأكيد على واجبات الكفايات التعليمية في المجال الأول والثاني والثالث، والكفايات التشغيلية في المجال الرابع والخامس والسادس. وقد تم تحديث نموذج تقويم قائد المدرسة في مارزانو لجعل هذه الروابط بين القيادة التعليمية والقيادة التشغيلية صريحة للموازنة بين هذه المسؤوليات المترابطة (Beverly, Carbaugh, & Marzano, 2018).

#### أهداف نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة

تتطلب القيادة التعليمية الحقيقية فهماً عميقاً والتزاماً بالمجالات المترابطة للتعليم والمناهج والتقويم في خدمة تحسين تعلم الطلاب (Dufour & Marzano, 2011).

- التعرف على مسؤولية قائد المدرسة في إيجاد التوازن والتأزر بين القيادة التعليمية والتشغيلية.
- إدراك أهمية دعم التنوع والشمولية وتكافؤ الفرص لكل طالب.
- الوضوح في تحديد دور قائد المدرسة في الحفاظ على تركيز المدرسة على قيمها الأساسية.
- دعم ثقافة الرعاية والتعاون حيث يتبنى جميع أصحاب المصلحة عقلية النمو.
- الحفاظ على التركيز المستمر على النتائج.
- سد فجوة التحصيل بين الطلاب المتميزين والمتأخرين لرفع مستوى الإنجاز العام لجميع الطلاب. (Beverly, Carbaugh, & Marzano, 2018)



### المحور الثاني: الكفايات التعليمية لقائد المدرسة

نظراً للتغيرات السريعة والمتابعة الحاصلة في مجتمعنا اليوم والتحول الكيفية في الفكر الإداري وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، أصبح هناك تحول كبير في الأدوار الوظيفية داخل المدرسة، حيث أصبحت ذات مضمون فكري ومعرفي وجهت القيادات المدرسية نحو التغيير. وبناءً على هذه البنية المعرفية أصبح قائد المدرسة مسؤولاً عن إحداث التغيير داخل المؤسسة التعليمية التي يعمل بها.

ومن هنا، وتحققاً لرؤية القائد المدرسي وانطلاقاً من أهمية التوصيف الوظيفي لدور القائد، ظهرت حركة التربية القائمة على الكفايات، باعتبارها مدخلاً مهماً لإعداد العاملين كافة في المؤسسة التعليمية، وتأهيلهم، وتدريبهم، فالقيادة ليست منصباً ولا وظيفة بل دور يقوم به القائد من أجل إحداث التغيير المنشود.

تعد الكفايات من أهم ما يجب أن يتميز به قائدي المدارس قبل غيرهم من العاملين بالمدرسة فعلى مقدار توفر الكفايات لديهم يكون عطاؤهم، وكلما كان قائد المدرسة متصفاً بالكفايات المختلفة كان تأثيرها إيجابياً في سلوك المعلمين والمعلمات. ومن أهم تلك الكفايات هي تلك التي تتمثل في المعارف، المهارات، الاتجاهات، والقيم الأساسية والضرورية. وتتحدد تلك المعارف والمعلومات من خلال الأنشطة والمهام والواجبات الفنية والإدارية والإنسانية والاجتماعية (عبد المنعم، ومصطفى، 2012). وتتخذ كذلك كفايات قائد المدرسة عدة أشكال: قيادة ودعم تعلم المعلمين، وتقديم توجيهات ثرية من خلال الملاحظات وإشراف القادة على المعلمين في الفصول الدراسية، ونمذجة التعليمات الفعالة، وتوفير فرص التطوير المهني، ودعم التعليم القائم على المعايير، وضمان تكافؤ فرص التعلم لجميع الطلاب (Stein, 2016). وعلى سبيل المثال في هذه الكفايات، يكون القائد التعليمي مرئياً ويمكن الوصول إليه؛ بحيث يقوم بتوزيع الموارد الضرورية لكل فرد في المدرسة والتركيز على ما هو أكثر أهمية في تعلم الطلاب، وتحسين القدرة المهنية للمعلمين لتلبية احتياجات التعلم لكل طالب؛ واكتساب الموارد لدعم المناهج والتعليم والتقييم؛ وتنظيم وقت المعلم؛ والحفاظ على أنظمة البيانات لتوفير معلومات قابلة للتنفيذ لتحسين الفصول الدراسية والمدارس، وتطوير أنظمة الإدارة لحل النزاعات والخلافات (Marzano, Waters, & McNulty, 2005).

### صفات القائد التربوي الناجح

تعددت صفات القائد التربوي الناجح فقد ذكر كلاً من: (Lathan, 2020)؛ (Knerl, 2020)؛ (Leithwood, 2020)؛ (Harris, and Hopkins, 2020)؛ (طلبة والعنبي، 2018)؛ (الدعيس، 2011) أنه من أهم صفات القائد التربوي الناجح:

- فهم أهمية بناء المجتمع، أن يكون لديه خلفية عن المجتمع المحيط به والظروف التي تعترضه حتى يتمكن من فهم وحل المشكلات التي تعترضه، والوصول إلى التنمية المستدامة التي تهدف إلى الحفاظ وتحسين جودة الحياة، والتمكين من فهم القضايا البيئية والاجتماعية، وأن يقدر الترابط بينه وبين المجتمع، وتحفيزه للعيش على نحو مستدام، والمساهمة في بناء مجتمع عادل ومنصف.
- تقديم الدعم الكامل للموظفين من خلال تشجيعهم على التطوير والتعلم المستمر.
- استخدام البيانات والموارد بشكل صحيح من أجل التحسين المستمر من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية.
- يخلق رؤية ملهمة وواضحة للمستقبل والتعبير عنها بشكل صحيح. فالرؤية هي تصور مستقبلي يرسمه القائد بما يود أن يكون عليه، وتتميز بالمثالية والطموح وهذا ما يشد الأتباع ويزيد من دافعيتهم لها. كما توفر الرؤية الاتجاه، وتحدد الأولويات، حتى تتمكن من معرفة ما تريد تحقيقه.
- الشمولية وهي محاولة تتبع التحسينات والتطورات والتشجيع على التعاون، حيث أن يوفر التعلم الشامل إمكانية الوصول إلى خيارات تعلم مرنة ومسارات فعالة لتحقيق الأهداف التعليمية.



- التشجيع على المخاطرة بين مرؤوسيه وزملائهم من خلال خلق بيئة داعمة تكافئ ليس فقط الأفكار أو المبادرات الناجحة ولكن أيضاً الجهد، بغض النظر عن النتيجة.
- التعلم مدى الحياة، إن الإلتزام الشخصي بالتعلم مدى الحياة أمر حيوي للنجاح في دور قيادي تعليمي أو تنظيمي. وإن جعل التعلم مدى الحياة أولوية شخصية يمنح القادة التربويين الوصول إلى المواطنة العالمية (Educational for Citizenship) التي تسعى تطوير إحساس ومشاعر الفرد الصحيحة والمسؤوليات داخل المجتمعات المحلية والوطنية والعالمية. وتعزيز عملية اتخاذ قرارات مستنيرة، والقدرة على اتخاذ إجراءات متقنة ومسؤولة محليا وعالميا.
- ممارسة التفكير النقدي، والتعاطف، والتعاون، والمرونة في مجموعة متنوعة من بيئات العمل، ومع مجموعة متنوعة من الأشخاص من أجل المشاركة وإحداث التغيير بطريقة هادفة.
- أن يكون لديه عينا فاحصة وخبيرة تمكنه من معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج التربوية والأنشطة ذات العلاقة بها، كما يجب أن يكون ماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم هذه البرامج وتطورها بشكل إيجابي.

ووفقاً لدراسة أجرتها Hay Group وضحت أهم مفاتيح القيادة الفعالة وهي الثقة، أي المتنبئ لرضا الموظفين في أي مؤسسة. أيضاً التواصل الفعال من قبل القادة وهو المفتاح لكسب الثقة التنظيمية من أجل مساعدة الموظفين على فهم استراتيجية العمل الشاملة و مشاركة المعلومات، وفهم كيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف العمل الرئيسية. ولهذا يجب أن يكون القائد جديراً بالثقة ويجب أن يكون قادراً على توصيل رؤية للمكان الذي يعمل فيه (Lamb & McKee, 2004).

#### أهمية الكفايات بالمؤسسات التعليمية:

تقرض التغييرات المتلاحقة في أنظمة التعليم ومشكلاتها المتعددة أن يمتاز قانداو المدارس بدرجات عالية من الكفايات المهنية والإدارية حيث يذكر العنزي (2007) بأن الكفاية المهنية تعتبر ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها في وقت برز فيه اعتبار المؤسسات التعليمية نظاما ذا مدخلات ومخرجات وعمليات . فمن خلال مجموع كفاية المدخلات وكفاية أدوار المهنة تتحقق كفاية النظام فتكون المخرجات مرتفعة. حيث أن إدارة المدرسة تتأثر بشخصية قائد المدرسة وكفاياته المهنية، فنجاح قائد المدرسة مقرون بنجاح مدرسته وحتى يقوم قائد المدرسة بواجبه على الوجه الأكمل ينبغي أن تتوفر فيه العديد من الكفايات المهنية المرتبطة بأهداف المدرسة التعليمية والتربوية، ككفايات التخطيط الذي يعتبر من أولى الوظائف الإدارية وأهمها التي تتطلب إتقان قائد المدرسة لها ومتابعته لتحقيق الأهداف التربوية، كما يعد التنظيم المدخل الحديث لتحقيق كفاية المؤسسة التعليمية إداريا وفنيا ويعتبر بمثابة العمود الفقري للمنظمة التربوية، إذ يعد وسيلة هامة لتحقيق أهدافها بكفاية عن طريق تجميع الأجزاء وترتيبها، فالتنظيم الجيد هو الذي يعطي الاهتمام الكافي بالكفايات التنظيمية العينة على تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

ولقد أثبتت دراسة (Le LK, and others, 2020) الدور المركزي للقيادة في الأداء المدرسي، حيث أثبتت أن هناك ثمانية مجالات للكفايات الرئيسية والتي تكمن في تطوير الذات وتطوير الآخرين؛ تنظيم المدرسة وتشغيلها؛ تطوير الموظفين؛ إدارة البرامج التعليمية. إدارة ضمان جودة التعليم؛ إدارة الموارد المالية؛ التعامل مع العائلات والمجتمع والحكومة؛ والتخطيط الاستراتيجي للمدرسة.

#### إجراءات الدراسة

#### منهجية الدراسة

تقتضي طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي، والذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات، وما يرتبط بذلك من مسح ووصف للتعرف على مدى امتلاك قائدات مدارس الرياض للكفايات التعليمية بناء على نموذج



مارزانو لتقويم قائد المدرسة. حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كفيماً أو كميّاً (عبيدات وعبدالحق وعدس، 2014). والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط عند وصف جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (القحطاني، وآخرون، 2004م، ص129).

### مجتمع الدراسة

يشير عبيدات، وآخرون (2007) إلى أن مجتمع الدراسة هو "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (ص99). وعرفه ملحم (2002) بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراسة الباحث". (ص247). ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمات التعليم العام في المدارس الحكومية بمراحلها الثلاث: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية في مدينة الرياض للعام الدراسي 1441-1442هـ.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية من معلمات التعليم العام في المدارس الحكومية في مدينة الرياض. وقامت الباحثات بإرسال الاستبانة إلكترونياً، حتى حصلن على (103)، من الردود الإلكترونية.

### أداة الدراسة

يقصد بأداة الدراسة أو أداة جمع البيانات "الوسيلة التي تتّم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات الدراسة، أو الإجابة على تساؤلاتها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، 2004م: ص287). واستخدمت الباحثات في الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية والتي تعرف بأنها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجابته عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره أثناء إجابته عنها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، 2004م: ص288). وهذه الأداة شائعة في الحصول على المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة الحالية للتعرف على مدى امتلاك قائدات المدارس للكفايات التعليمية بناء على نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة.

### خطوات بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما احتوته من إطار نظري واستبانات ومقابلات، تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة، وقد اعتمدت الباحثات في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وعند صياغة عبارات الاستبانة تم مراعاة الآتي:

- ✓ وضوح العبارة وانتمائها للمحور.
  - ✓ ألا تحتمل العبارة أكثر من فكرة أو معنى.
  - ✓ الابتعاد عن الكلمات التي تحتمل أكثر من معنى.
  - ✓ وضوح ألفاظ العبارات وابتعادها عن الغموض.
- وقد تكونت الاستبانة من (23) فقرة متغيرات الدراسة، ومقسمة على ست مجالات على النحو التالي:

المجال الأول: ويقاس كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم، ويشتمل على (4) عبارات.

المجال الثاني: ويقاس كفايات توجيهية للمنهج، ويشتمل على (5) عبارات.

المجال الثالث: ويقاس كفايات تطويرية للمعلم وطاقت المدرسة، ويشتمل على (3) عبارات.



المجال الرابع: وقيس كفايات تشجيع العمل ضمن فريق، ويشتمل على (4) عبارات.

المجال الخامس: وقيس كفايات القيم الجوهرية للقائد، ويشتمل على (3) عبارات.

المجال السادس: وقيس الكفايات البيئية، ويشتمل على (3) عبارات.

وصيغت العبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وله خمس درجات وفق التالي: "موافق بشدة"، "موافق"، و "محايد"، و "غير موافق"، و "غير موافق بشدة".

#### صدق وثبات أداة الدراسة:

#### صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس يتم تصميمه، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

#### صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

تم عرض المسودة الأولى من الاستبانة على عدد من المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وبلغ عددهم اثنان كما يوضحه ملحق (2)، لمعرفة هل الأداة مناسبة أم لا، ومعرفة مدى وضوح العبارات، والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو تغيير ما ورد مما يرونه مناسباً، بالإضافة إلى النظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمتها لقياس الكفايات. وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار، وتم تعديل صياغة بعض العبارات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين. وبناء على آراءهم وضعت الاستبانة في صورتها النهائية ملحق (3).

#### صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات محور الدراسة بالمجال الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية للمحور، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1) معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات الدراسة بالمجال الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالمحور
<b>المجال الأول</b>			
(1)	يتأكد قائد المدرسة من الاستخدام المناسب للبيانات لتطوير أهداف حاسمة ومهمة تركز على تحسين وتطوير انجازات الطلاب في المدرسة.	**0.959	**0.914
(2)	يتأكد قائد المدرسة أن التحليل المناسب والتفسير للبيانات يستخدم لمراقبة تقدم كل طالب لتحقيق أهداف الانجازات.	**0.963	**0.904
(3)	يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للممارسات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه.	**0.953	**0.888
(4)	يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للتدخلات الداعمة من أجل	**0.925	**0.900



		مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه.	
<b>المجال الثاني</b>			
**0.836	**0.727	يستخدم قائد المدرسة معرفته وعلمه بالممارسات السائدة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس.	(1)
**0.904	**0.845	يستخدم قائد المدرسة معرفته بالتوجيهات السائدة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس.	(2)
**0.854	**0.769	يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج تركز على المعايير الأساسية والتي يمكن تدريسها في الوقت المتاح للمعلمين بشكل كافي.	(3)
**0.872	**0.842	يتأكد قائد المدرسة من أن التقويم المصاحب للمناهج متناسب مع معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب.	(4)
**0.777	**0.718	يتأكد قائد المدرسة من أن كل طالب لديه فرصة متساوية مع البقية ليتعلم المحتوى الرئيسي من المناهج الدراسية.	(5)
<b>المجال الثالث</b>			
**0.899	**0.859	يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين وطاقم المدرسة مزودين بوظائف متضمنة للتطوير المهني لتحسين قدراتهم المهنية ودعم أهداف النمو لديهم.	(1)
**0.895	**0.825	يستخدم مدير المدرسة مصادر بيانات متنوعة لتزويد المعلمين بتقويم مستمر وواضح لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم التربوية والتي تكون متسقة مع بيانات إنجازات (أداء) الطلاب.	(2)
**0.862	**0.848	يحفز قائد المدرسة طاقمها الذين يدعمون نموهم المستمر من خلال التفكير التأملي وخطط النمو المهني.	(3)
<b>المجال الرابع</b>			
**0.912	**0.927	يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين يعملون ضمن مجموعات متعاونة بانتظام للتخطيط لإنجازات كل طالب على حدة.	(1)
**0.877	**0.953	يتأكد قائد المدرسة من توفير مكان للعمل يكون فيه للمعلمين أدواراً رسمية في عملية اتخاذ القرار بشأن الخطط المدرسية.	(2)
**0.777	**0.895	يسعى قائد المدرسة على توفير العدالة في مدارس الأطفال، من خلال المدخلات والمعلومات التي يوفرها طاقم المدرسة، الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع.	(3)
**0.899	**0.835	يقر قائد المدرسة بنجاح المدرسة، ويحتفل بإنجاز كل من المعلم والطالب.	(4)
<b>المجال الخامس</b>			
**0.870	**0.941	يكون قائد المدرسة شفافاً وواضحاً.	(1)



**0.837	**0.946	يثيق طاقم المدرسة والمجتمع بأن كل القرارات التي سيتخذها القائد مبنية على ما هو الأفضل لكل طالب.	(2)
**0.823	**0.917	يضمن قائد المدرسة أمان البيئة المدرسية.	(3)
<b>المجال السادس</b>			
**0.855	**0.923	يدير قائد المدرسة الموارد المالية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب.	(1)
**0.839	**0.955	يدير قائد المدرسة الموارد التقنية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب.	(2)
**0.850	**0.923	يستخدم قائد المدرسة الإجراءات اللامنهجية لإشراك المنطقة والكيانات الخارجية في دعم تطوير المدرسة.	(3)
**0.855	**0.859	يضمن قائد المدرسة الامتثال لقواعد ولوائح الدولة لدعم التوجيهات الفعالة وإنجازات كل طالب.	(4)

\*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

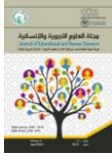
من الجدول السابق يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المجال الذي تنتمي إليه وكذلك الدرجة الكلية لجميع المجالات موجبة ودالة عند مستوى (0.01) فأقل، وهو ما يوضح أن جميع العبارات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية وصالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

يعرف الثبات بأنه "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات مقاربة عند كل مرة يستخدم فيها" (القحطاني، وآخرون، 2004م: 236). وللحصول على ثبات أداة الدراسة الحالية، استخدمت الباحثات معامل ألفا كرونباخ alpha Cronbach، والذي يعد من أكثر الطرق شيوعاً. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) معاملات ثبات ألفا كرونباخ alpha Cronbach لمحاور الدراسة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	مجالات الدراسة
0.964	4	المجال الأول:
0.936	5	المجال الثاني:
0.947	3	المجال الثالث:
0.925	4	المجال الرابع:
0.927	3	المجال الخامس:
0.935	4	المجال السادس:
0.985	23	معامل الثبات الكلي لجميع مجالات الدراسة



من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع مجالات الدراسة مرتفعة، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.925)، و(0.964)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة (0.985)، وهي جميعها قيم ثبات عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.  
**تصحيح أداة الدراسة:**

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثات الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (3)  
تصحيح أداة الدراسة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (4)  
توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة	من 5.00-4.21
موافق	من 4.20-3.41
محايد	من 3.40-2.61
غير موافق	من 2.60-1.81
غير موافق بشدة	من 1.80-1.00

أساليب تحليل البيانات:

استخدمت الباحثات الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

✓ التكرارات والنسبة المئوية.

✓ المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.



✓ الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.

✓ حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما هي الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها قائدات المدارس المتوافقة مع نموذج مازانو لتقويم قائد المدرسة بناء على وجهة نظر المعلمات؟

قامت الباحثات بتصميم قائمة للكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها قائدات المدارس المتوافقة مع نموذج مازانو لتقويم قائد المدرسة وتم عرض هذه القائمة على مجموعة من المحكمين المختصين، وخرجت القائمة في صورتها النهائية تشتمل على (23) فقرة على النحو التالي:

**المجال الأول: كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم**

1) يتأكد قائد المدرسة من الاستخدام المناسب للبيانات لتطوير أهداف حاسمة ومهمة تركز على تحسين وتطوير إنجازات الطلاب في المدرسة.

2) يتأكد قائد المدرسة أن التحليل المناسب والتفسير للبيانات يستخدم لمراقبة تقدم كل طالب لتحقيق أهداف الانجازات.

3) يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للممارسات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه.

4) يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للتدخلات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه.

**المجال الثاني: كفايات توجيهية للمنهج**

1) يستخدم قائد المدرسة معرفته وعلمه بالممارسات الساندة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس.

2) يستخدم قائد المدرسة معرفته بالتوجيهات الساندة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس.

3) يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج تركز على المعايير الأساسية والتي يمكن تدريسها في الوقت المتاح للمعلمين بشكل كافي.

4) يتأكد قائد المدرسة من أن التقويم المصاحب للمناهج متناسب مع معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب.

5) يتأكد قائد المدرسة من أن كل طالب لديه فرصة متساوية مع البقية ليتعلم المحتوى الرئيسي من المناهج الدراسية.

**المجال الثالث: كفايات تطويرية للمعلم وطاقم المدرسة**

1) يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين وطاقم المدرسة مزودين بوظائف متضمنة للتطوير المهني لتحسين قدراتهم المهنية ودعم أهداف النمو لديهم.

2) يستخدم مدير المدرسة مصادر بيانات متنوعة لتزويد المعلمين بتقويم مستمر وواضح لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم التربوية والتي تكون متسقة مع بيانات إنجازات (أداء) الطلاب.

3) يحفز قائد المدرسة طاقمها الذين يدعمون نموهم المستمر من خلال التفكير التأملية وخطط النمو المهني.

**المجال الرابع: كفايات تشجيع العمل ضمن فريق**

1) يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين يعملون ضمن مجموعات متعاونة بانتظام للتخطيط لإنجازات كل طالب على حدة.

2) يتأكد قائد المدرسة من توفير مكان للعمل يكون فيه للمعلمين أدوات رسمية في عملية اتخاذ القرار بشأن الخطط المدرسية.



3) يسعى قائد المدرسة على توفير العدالة في مدارس الأطفال، من خلال المدخلات والمعلومات التي يوفرها طاقم المدرسة، الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع.  
4) يقر قائد المدرسة بنجاح المدرسة، ويحتفل بإنجاز كل من المعلم والطالب.  
**المجال الخامس: كفايات القيم الجوهرية للقائد**

- 1) يكون قائد المدرسة شفافاً وواضحاً.
  - 2) يثق طاقم المدرسة والمجتمع بأن كل القرارات التي سيتخذها القائد مبنية على ما هو الأفضل لكل طالب.
  - 3) يضمن قائد المدرسة أمن البيئة المدرسية.
- المجال السادس: الكفايات البيئية**

- 1) يدير قائد المدرسة الموارد المالية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب.
  - 2) يدير قائد المدرسة الموارد التقنية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب.
  - 3) يستخدم قائد المدرسة الإجراءات اللامنهجية لإشراك المنطقة والكيانات الخارجية في دعم تطوير المدرسة.
  - 4) يضمن قائد المدرسة الامتثال لقواعد ولوائح الدولة لدعم التوجيهات الفعالة وإنجازات كل طالب.
- إجابة السؤال الثاني: ما مدى امتلاك قائدات المدارس للكفايات التعليمية بناء على نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة في مدينة الرياض؟**

للتعرف على الكفايات التعليمية التي يجب أن تمتلكها قائدات المدارس المتوافقة مع نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة بناء على وجهة نظر المعلمات، قامت الباحثات بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبيانات محور الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها قائدات المدارس المتوافقة مع نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة بناء على وجهة نظر المعلمات، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

**أولاً: كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم:**

**جدول رقم (5): استجابات أفراد الدراسة على عبارات مجال كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم مرتبة تنازلياً حسب**

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *ي	درجة الموافقة					التكرار %	العبارات	م
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	موافق	1.228	3.49	26	29	24	17	7	ك	يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للممارسات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه	3
				25.2	28.2	23.3	16.5	6.8	%		
2	موافق	1.290	3.47	28	28	19	20	8	ك	يتأكد قائد المدرسة أن التحليل المناسب والتفسير للبيانات يستخدم لمراقبة تقدم كل طالب لتحقيق أهداف الانجازات	2
				27.2	27.2	18.4	19.4	7.8	%		
3	موافق	1.161	3.46	19	39	22	16	7	ك	يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للتدخلات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه	4
				18.4	37.9	21.4	15.5	6.8	%		



4	موافق	1.319	3.44	26	33	14	20	10	ك	يتأكد قائد المدرسة من الاستخدام المناسب للبيانات لتطوير أهداف حاسمة ومهمة تركز على تحسين وتطوير انجازات الطلاب في المدرسة	1
				25.2	32.0	13.6	19.4	9.7	%		
موافق			1.18 8	3.46	المتوسط العام						

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن قائدات المدارس يمتلكون كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات مجال كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم (3.46 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة نحو درجة امتلاك كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر هذه الكفايات يتمثل في العبارة رقم (3) وهي (يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للممارسات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه)، في المرتبة (الأولى) من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي مقداره (3.49 من 5.00)، ودرجة امتلاك عالية.

في حين جاءت العبارة رقم (1) وهي (يتأكد قائد المدرسة من الاستخدام المناسب للبيانات لتطوير أهداف حاسمة ومهمة تركز على تحسين وتطوير انجازات الطلاب في المدرسة)، في المرتبة (الأخيرة) من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي مقداره (3.44 من 5.00)، ودرجة امتلاك عالية.

ثانياً: كفايات توجيهية للمنهج:

جدول رقم (6): استجابات أفراد الدراسة على عبارات مجال كفايات توجيهية للمنهج مرتبة تنازلياً حسب

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الموافقة					التكرار %	العبارة	م
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	موافق	1.244	3.74	32	41	9	13	8	ك	يستخدم قائد المدرسة معرفته بالتوجيهات الساندة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس	2
				31.1	39.8	8.7	12.6	7.8	%		
2	موافق	1.201	3.58	26	35	23	11	8	ك	يستخدم قائد المدرسة معرفته وعلمه بالممارسات الساندة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس	1
				25.2	34.0	22.3	10.7	7.8	%		
3	موافق	1.110	3.52	18	44	21	14	6	ك	يتأكد قائد المدرسة من أن كل طالب	5



المرتبة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	العبارات	
				17.5	42.7	20.4	13.6	5.8	%	لديه فرصة متساوية مع البقية ليتعلم المحتوى الرئيسي من المناهج الدراسية	
4	محايد	1.238	3.32	19	32	26	15	11	ك	يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج تركز على المعايير الأساسية والتي يمكن تدريسها في الوقت المتاح للمعلمين بشكل كافي	
				18.4	31.1	25.2	14.6	10.7	%		
5	محايد	1.244	3.26	19	26	34	11	13	ك	يتأكد قائد المدرسة من أن التقويم المصاحب للمناهج متناسب مع معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب	
				18.4	25.2	33.0	10.7	12.6	%		
				3.49		1.07		9		موافق	المتوسط العام

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن قائدات المدارس يمتلكون الكفايات التوجيهية للمنهج بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات مجال الكفايات التوجيهية للمنهج (3.49 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة نحو درجة امتلاك الكفايات التوجيهية للمنهج تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر هذه الكفايات يتمثل في العبارة رقم (2) وهي (يستخدم قائد المدرسة معرفته بالتوجيهات السائدة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس)، في المرتبة (الأولى) من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي مقداره (3.74 من 5.00)، ودرجة امتلاك عالية.

في حين جاءت العبارة رقم (4) وهي (يتأكد قائد المدرسة من أن التقويم المصاحب للمناهج متناسب مع معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب)، في المرتبة (الأخيرة) من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي مقداره (3.26 من 5.00)، ودرجة امتلاك متوسطة.

ثالثاً: كفايات تطويرية للمعلم وطاقم المدرسة:

جدول رقم (7): استجابات أفراد الدراسة على عبارات مجال كفايات تطويرية للمعلم وطاقم المدرسة مرتبة تنازلياً حسب

المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	موافق	1.203	3.54	23	40	18	14	8	ك	يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين



				22.3	38.8	17.5	13.6	7.8	%	وظائف المدرسة مزودين بوظائف متضمنة للتطوير المهني لتحسين قدراتهم المهنية ودعم أهداف النمو لديهم		
2	موافق	1.243	3.53	25	36	21	11	10	ك	يحفز قائد المدرسة طاقمها الذين يدعمون نموهم المستمر من خلال التفكير التأملي وخطط النمو المهني	3	
				24.3	35.0	20.4	10.7	9.7	%			
3	محايد	1.266	3.35	20	34	23	14	12	ك	يستخدم مدير المدرسة مصادر بيانات متنوعة لتزويد المعلمين بتقويم مستمر وواضح لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم التربوية والتي تكون متسقة مع بيانات إنجازات (أداء) الطلاب	2	
				19.4	33.0	22.3	13.6	11.7	%			
موافق		1.17	3.48									المتوسط العام
		7										

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن قائدات المدارس يمتلكون الكفايات التطويرية للمعلم وطاقم المدرسة بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات مجال الكفايات التطويرية للمعلم وطاقم المدرسة (3.48 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة نحو درجة امتلاك الكفايات التطويرية للمعلم وطاقم المدرسة تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر هذه الكفايات يتمثل في العبارة رقم (1) وهي (يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين وطاقم المدرسة مزودين بوظائف متضمنة للتطوير المهني لتحسين قدراتهم المهنية ودعم أهداف النمو لديهم)، في المرتبة (الأولى) من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي مقداره (3.54 من 5.00)، ودرجة امتلاك عالية.

في حين جاءت العبارة رقم (2) وهي (يستخدم مدير المدرسة مصادر بيانات متنوعة لتزويد المعلمين بتقويم مستمر وواضح لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم التربوية والتي تكون متسقة مع بيانات إنجازات (أداء) الطلاب)، في المرتبة (الأخيرة) من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي مقداره (3.35 من 5.00)، ودرجة امتلاك متوسطة.

رابعاً: كفايات تشجيع العمل ضمن فريق:

جدول رقم (8): استجابات أفراد الدراسة على عبارات مجال كفايات تشجيع العمل ضمن فريق مرتبة تنازلياً

حسب

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الموافقة				النكرار	العبارة	م
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			



1	موافق	1.115	3.80	27	48	16	4	8	ك	يقر قائد المدرسة بنجاح المدرسة، ويحتفل بإنجاز كل من المعلم والطالب	4
				26.2	46.6	15.5	3.9	7.8	%		
2	موافق	1.195	3.54	24	35	26	9	9	ك	يسعى قائد المدرسة على توفير العدالة في مدارس الأطفال، من خلال المدخلات والمعلومات التي يوفرها طاقم المدرسة، الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع	3
				23.3	34.0	25.2	8.7	8.7	%		
3	موافق	1.242	3.45	24	32	21	18	8	ك	يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين يعملون ضمن مجموعات متعاونة بانتظام للتخطيط لإنجازات كل طالب على حدة	1
				23.3	31.1	20.4	17.5	7.8	%		
4	محايد	1.286	3.40	22	35	20	14	12	ك	يتأكد قائد المدرسة من توفير مكان للعمل يكون فيه للمعلمين أدواراً رسمية في عملية اتخاذ القرار بشأن الخطط المدرسية	2
				21.4	34.0	19.4	13.6	11.7	%		
موافق		1.095	3.55	المتوسط العام							

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن قائدات المدارس يمتلكون كفايات تشجيع العمل ضمن الفريق بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات مجال كفايات تشجيع العمل ضمن الفريق (3.55 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة نحو درجة امتلاك كفايات تشجيع العمل ضمن الفريق تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر هذه الكفايات يتمثل في العبارة رقم (4) وهي (يقر قائد المدرسة بنجاح المدرسة، ويحتفل بإنجاز كل من المعلم والطالب)، في المرتبة (الأولى) من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي مقداره (3.80 من 5.00)، ودرجة امتلاك عالية.

في حين جاءت العبارة رقم (2) وهي (يتأكد قائد المدرسة من توفير مكان للعمل يكون فيه للمعلمين أدواراً رسمية في عملية اتخاذ القرار بشأن الخطط المدرسية)، في المرتبة (الأخيرة) من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي مقداره (3.40 من 5.00)، ودرجة امتلاك متوسطة.



خامساً: كفايات القيم الجوهرية للقائد:

جدول رقم (9): استجابات أفراد الدراسة على عبارات مجال كفايات القيم الجوهرية للقائد مرتبة تنازلياً حسب

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	م
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	موافق	1.174	3.88	34	45	11	4	9	ك	يضمن قائد المدرسة أمان البيئة المدرسية	3
				33.0	43.7	10.7	3.9	8.7	%		
2	موافق	1.226	3.65	30	33	23	8	9	ك	يثق طاقم المدرسة والمجتمع بأن كل القرارات التي سيتخذها القائد مبنية على ما هو الأفضل لكل طالب	2
				29.1	32.0	22.3	7.8	8.7	%		
3	موافق	1.344	3.62	33	33	14	11	12	ك	يكون قائد المدرسة شفافاً وواضحاً	1
				32.0	32.0	13.6	10.7	11.7	%		
			<b>3.72</b>						<b>المتوسط العام</b>		
<b>موافق</b>		<b>1.168</b>									

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن قائدات المدارس يمتلكون كفايات القيم الجوهرية للقائد بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات مجال كفايات القيم الجوهرية للقائد (3.72 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة نحو درجة امتلاك كفايات القيم الجوهرية للقائد تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر هذه الكفايات يتمثل في العبارة رقم (3) وهي (يضمن قائد المدرسة أمان البيئة المدرسية)، في المرتبة (الأولى) من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي مقداره (3.88 من 5.00)، ودرجة امتلاك عالية.

في حين جاءت العبارة رقم (1) وهي (يكون قائد المدرسة شفافاً وواضحاً)، في المرتبة (الأخيرة) من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي مقداره (3.62 من 5.00)، ودرجة امتلاك عالية.



سادساً: الكفايات البيئية:

جدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة على عبارات مجال الكفايات البيئية مرتبة تنازلياً حسب

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	م
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	موافق	1.064	3.92	30	51	14	0	8	ك	بضمن قائد المدرسة الامتثال لقواعد ولوائح الدولة لدعم التوجيهات الفعالة وإنجازات كل طالب	4
				29.1	49.5	13.6	0.0	7.8	%		
2	موافق	1.234	3.65	30	35	18	12	8	ك	يدير قائد المدرسة الموارد المالية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب	1
				29.1	34.0	17.5	11.7	7.8	%		
3	موافق	1.247	3.60	28	36	18	12	9	ك	يدير قائد المدرسة الموارد التقنية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب	2
				27.2	35.0	17.5	11.7	8.7	%		
4	موافق	1.243	3.48	22	39	18	14	10	ك	يستخدم قائد المدرسة الإجراءات اللامنهجية لإشراك المنطقة والكيانات الخارجية في دعم تطوير المدرسة	3
				21.4	37.9	17.5	13.6	9.7	%		
				<b>المتوسط العام</b>							
<b>موافق</b>		<b>1.098</b>	<b>3.66</b>								

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن قائدات المدارس يمتلكون الكفايات البيئية بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات مجال الكفايات البيئية (3.66 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة نحو درجة امتلاك الكفايات البيئية تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر هذه الكفايات يتمثل في العبارة رقم (4) وهي (بضمن قائد المدرسة الامتثال لقواعد ولوائح الدولة لدعم التوجيهات الفعالة وإنجازات كل طالب)، في المرتبة (الأولى) من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي مقداره (3.92 من 5.00)، ودرجة امتلاك عالية.

في حين جاءت العبارة رقم (3) وهي (يستخدم قائد المدرسة الإجراءات اللامنهجية لإشراك المنطقة والكيانات الخارجية في دعم تطوير المدرسة)، في المرتبة (الأخيرة) من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي مقداره (3.48 من 5.00)، ودرجة امتلاك عالية.



وفيما يلي ترتيب هذه الكفايات على النحو التالي:

جدول رقم (11) استجابات أفراد الدراسة على جميع الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها قائدات المدارس المتوافقة مع نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة بناء على وجهة نظر المعلمات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال الكفايات
6	موافق	1.188	3.46	كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم
4	موافق	1.079	3.49	كفايات توجيهية للمنهج
5	موافق	1.177	3.48	كفايات تطويرية للمعلم وطاقم المدرسة
3	موافق	1.095	3.55	كفايات تشجيع العمل ضمن فريق
1	موافق	1.168	3.72	كفايات القيم الجوهرية للقائد
2	موافق	1.098	3.66	الكفايات البيئية
	موافق	1.062	3.55	المتوسط الكلي لجميع الكفايات

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن قائدات المدارس يمتلكون جميع الكفايات التعليمية وفق نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على جميع هذه الكفايات (3.55 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة نحو درجة امتلاك هذه الكفايات تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن درجة امتلاك كفايات القيم الجوهرية للقائد جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة (3.72 من 5.000)، يليها الكفايات البيئية بمتوسط موافقة (3.66 من 5.00)، وجاءت كفايات تشجيع العمل ضمن فريق في المرتبة الثالثة، بمتوسط موافقة (3.55 من 5.00)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الكفايات التوجيهية للمنهج، بمتوسط موافقة (3.49 من 5.00)، وجاءت الكفايات التطويرية للمعلم وطاقم المدرسة في المرتبة الخامسة، بمتوسط موافقة مقداره (3.48 من 5.00)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم، بمتوسط موافقة (3.46 من 5.00).

من نتائج الجداول السابقة يتبين أن قائدات المدارس يمتلكون الكفايات التعليمية وفق نموذج مارزانو التعليمي بدرجة كبيرة بشكل عام، وهو ما يوضح أن لديهم وعي بدرجة كبيرة بأهمية هذه الكفايات وضرورة توافرها لدى القادة، نظراً لأهمية تأكد قائدة المدرسة من التطبيق المناسب للممارسات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه، بحيث أن اختيار الممارسات الملائمة لكل طالب تسهم في التعرف على الفروق الفردية بين الطلاب وبالتالي اختيار ما يتناسب معها من هذه الممارسات، كما تستخدم قائدة المدرسة معرفتها بالتوجيهات السائدة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس، وهو ما يشير إلى وعي قائدة المدرسة بضرورة معرفة التوجيهات الحديثة والسائدة التي تهدف إلى تطوير وتجويد العمل المدرسي وتحقيق مخرجات العملية التعليمية بشكل عام، كما تتأكد قائدة المدرسة من أن المعلمات وطاقم المدرسة مزدوجين بوظائف متضمنة للتطوير المهني لتحسين قدراتهم المهنية ودعم أهداف النمو لديهم، وهو ما يمكن تفسيره بضرورة إلحاق المعلمين وجميع منسوبي المدرسة بالوظائف التي تساعدهم في تطوير أنفسهم مهنيًا من خلال توفير ما يلزمهم من برامج التدريب والتأهيل



المهني والتي تساعدهم على النمو الوظيفي، كما تقر قائدة المدرسة بنجاح المدرسة، وتحث على إنجاز كل من المعلم والطالب، الأمر الذي يسهم في زيادة مستوى دافعية المعلمين والطلاب نحو بذل المزيد من الجهد والتنافس فيما بينهم، كما تضمن قائدة المدرسة أمان البيئة المدرسية من خلال توفير العوامل التي تسهم في تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين والطلاب وكذلك تهيئة البيئة المدرسية بما يساهم في توفير جو يسوده التعاون بين جميع منسوبي المدرسة، كما تضمن قائدة المدرسة الامتثال لقواعد ولوائح الدولة لدعم التوجيهات الفعالة وإنجازات كل طالب، والتي تسهم في تشجيع الطلاب على بذل الجهد والتحصيل الدراسي والتفوق المدرسي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حشايكة، 2016) التي أكدت على فعالية أهمية توفير قائد المدرسة لبيئة مدرسية آمنة وداعمة ومدى تأثيرها على المعلم والمتعلم وهذا ما سماه مارزانو بـمناخ المدرسة، كما وافقه (العمرات، 2010) التي توصلت دراسته إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة. واتفقت أيضاً مع دراسة (روس وقراري، 2006) التي توصلت إلى أن قائدي المدارس يتحملون مسؤولية تحصيل الطلاب، ومع دراسة (Bredeson, 2006) والتي أثبتت أن لمديري المدارس تأثيراً كبيراً على التطوير المهني للمعلم. كذلك دراسة (Clement & Vandenberghe, 2010) والتي وضحت فيها الباحثان أنه من المعروف عموماً أن يلعب قادة المدارس دوراً حاسماً في التطوير المهني للمعلمين.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الصرابرة، وأبو حميد، 2016) التي توصلت إلى أن دور قائد المدرسة في نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي كان متوسطاً على المستوى الكلي. كما اختلفت مع دراسة (يعقوب، 2014) التي توصلت إلى أن قائدي المدارس يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم بدرجة متوسطة. واختلفت كذلك مع دراسة (Daresh, 2001) التي توصلت إلى أن مديروا المدارس يستغلون الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة.

### توصيات الدراسة

أوضحت نتائج الدراسة أن قائدات المدارس يمتلكون الكفايات التعليمية وفق نموذج مارزانو بدرجة عالية، وعلى ذلك توصي الباحثات بما يلي:

- العمل على تبني أنظمة التطوير المهني للكفايات التعليمية وفق نموذج مارزانو لقادة المدارس.
- إجراء المزيد من الدراسات عن نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة.
- تطبيق هذه الدراسة على المشرفين التربويين كونهم قادة تربويين.
- اعتماد قائمة كفايات ملزمة في عملية الترشيح القيادي.
- التطوير المهني المستمر لقائدي المدرسة.
- تبني برامج التدريب المقدمة لقادة المدارس والتي تسهم في زيادة مستوى كفاءتهم وخبراتهم نحو ممارسات القيادة وفق نموذج مارزانو.
- تدوير منصب القيادة المدرسية وفق فترات زمنية محددة لتهيئة بيئة عمل إبداعية واكتساب مهارات جديدة.
- العمل على تبني منظومة الدعم والتحفيز المادي والمعنوي المقدم لقادة المدارس.
- توفير التجهيزات المدرسية والتقنيات اللازمة لممارسات القيادة وفق نموذج مارزانو.
- تجهيز البيئة المدرسية التي تدعم الكفايات التعليمية لدى قادة المدارس وتنمي مهاراتها لديهم.
- التخفيف من الأعمال الإدارية لقائد المدرسة حتى يستطيع التركيز على الجوانب الفنية الهامة في مجال القيادة المدرسية.
- تحفيز قادة المدارس المميزين لبث روح التنافس والإبداع بينهم.
- توفير البنية التحتية المتطورة في المدارس والتي تسهم في توفير ما يلزم للقيادة من المعلومات الخاصة بالكفايات التعليمية وفق نموذج مارزانو.
- إعطاء المزيد من الصلاحيات لقائد المدرسة فيما يتوافق مع الظروف الخاصة بالمدرسة والكادر الذي يعمل معه.
- عقد الندوات والورش التي تساهم في تبادل الأفكار والمقترحات حول الكفايات التعليمية وفق نموذج مارزانو.



## المراجع

1. إسماعيل دايب (2003). الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية. ص 104.
2. إمكان، (2019). قادة المدارس في المملكة العربية السعودية المهنة المنسية. إمكان جدة. <https://emkaneducation.com/wp-content/uploads/2019/12/School-leaders-in-KSA-The-Forgotten-Profession-Arabic-2019.pdf>
3. أبو السميد، سهيلة. (1986). التدريس الفعال والأدوار المتغيرة للمعلم، مجلة رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، عمان ع4، ص 15 – 16.
4. الأحمد، عمرو وآخرون. (2007). الكفايات اللازمة للقيام بالدور القيادي التربوي للمشرف التربوي ومدير المدرسة المعاصرة، ورقة عمل مقدمة الى لقاء مديري الاشراف التربوي ومديري المراكز المقام في مدينة تبوك في الفترة من 4/26 – 4/28 /1428هـ.



5. حشايكة، شيرين. (2016). دور الدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشور. جامعة النجاح الوطنية .
6. الدعيس، العبدالكريم. (2011، June 9)، من هو القائد التربوي الفعّال؟ وما واجباته؟ .  
<https://www.facebook.com/notes/%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9->
7. الصرايرة، خالد، خليفة، غازي. (2013). درجة توافر الكفايات في قائد المنهج من وجهة نظر العاملين. دراسات: المجلة العلمية. مجلد 40.
8. رمضان، عيد أحمد. (2015). الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع4، 275 - 290. مسترجم من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/713163>
9. الصرايرة، خالد، أبوحميد، عاطف. (2016). دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي. مجلة دراسات العلوم التربوية، عدد43.
10. طلبية، إيهاب جودة، العتيبي، نايف عزيب. (2018). المواطنة العالمية. (ط1). السعودية-الدمام: مكتبة دار المتنبّي.
11. العمرات، محمد (2010). درجة لإاعلية مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد 6، عدد4.
12. العنزي، بشرى. (2007). تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام. بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، بعنوان الجودة في التعليم العام في الفترة من 15-16.
13. عبود، عبد القادرح(2000). إدارة المدرسة الابتدائية . ط3. القاهرة، مكتبة النهضة.
14. عبدالمعزم، نادية، ومصطفى، عزة. (2012). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. الكويت، المجموعة العربية للنشر.
15. عبيدات، ذوقان، وعبدالحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن (2014)، البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
16. القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سليمان؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن، (2004)، منهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
17. كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة والنشر، عمان -الأردن.
18. ملحم، سامي محمد . (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. النابت، نادر سعيد سمحان (1435). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمحافظة بقاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة.
20. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020). معايير القيادة المدرسية. <https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/Qiyas/profession/TeachersLicensure/Documents/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D9%8A%D8%A9.pdf>
21. يعقوب، رقية. (2014). مستوى مديري ومديرات مدارس الأساس ي بولية غرب دارفور بتطبيق مهام الوظائف المنوطة بهم. أطروحة دكتوراه غير منشور . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.



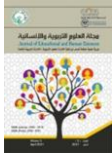
22. Beverly, G., Carbaugh, B., & Marzano, R. (2018.). The Marzano Focused School Leader Evaluation Model [Abstract]. *Marzano Center*, 1-40. doi:<https://www.marzano-center.com/wp-content/uploads/sites/4/2020/01/MC07-02-Focused-School-Leader-Evaluation-Model.pdf>
23. Bredeson, P, (2006).The school principal's role in teacher professional development. Pages 385-401 | Published online: 20 Dec 2006.
24. Bryk, A,& Schneider, B,(2003). Trust in Schools: A Core Resource for School. March 2003 | Volume 60 | Number 6 Creating Caring Schools Pages 40-45
25. Carbaugh, B. G., Marzano, R. J., & Toth, M. D. (2015). School leadership for results: Shifting the focus of leadership evaluation. West Palm Beach, FL: *Learning Sciences International*.
26. Clement, M, & Vandenberghe, R,(2010). How School Leaders can Promote Teachers' Professional Development. An Account from the Field. Pages 43-57 | Published online: 25 Aug 2010
27. Dufour, R., & Marzano, R. J. (2011). *Leaders of learning: How district, school, and classroom leaders improve student achievement*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
28. Daresh, Joun, c. male. Trevor (2001):" Pulse And Minuse of British Headteacher Reform: Toward A Vision of Instructional Leadership "[www.eric.edu.com](http://www.eric.edu.com)
29. Davies B. and Ellison L.(2004) *School Leadership for the 21st Century*, London: *Routledge*.
30. Gorton, R. & Snowden, P.: *School Leadership and Administration; Concepts, Case Studies, and Simulation*, 5th Ed., Brown & Benchmark Publishers, Oxford, 2000, P.158.
31. Herman, R., Gates, S. M., Chavez-Herreias, E. R., & Harris, M. (2016). *School leadership interventions under the Every Student Succeeds Act*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
32. John, A, Ross & Gray, P,(2003). School Leadership and Students Achievement: The Mediating Effects of Teacher Beliefs. *CANADIAN JOURNAL OF EDUCATION* 29, 3 (2006): 798-822
33. Knerl, L. (2020, August 27). *Three Essential Elements of Educational Leadership*. Northeastern University Graduate Programs. <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/educational-leadership/>
34. Lamb, L.F., McKee, K.B. (2004). *Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
35. Lambersky, J, (2016). Understanding the Human Side of School Leadership: Principals' Impact on Teachers' Morale, Self-Efficacy, Stress, and Commitment. Pages 379-405 | Published online: 23 May 2016
36. Lathan., J. (2020, September 3). *10 effective educational leadership qualities*. University of San Diego. <https://onlinedegrees.sandiego.edu/effective-educational-leadership/>



37. Leithwood, K. , A.Harris, and D.Hopkins . 2020. “Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited.” *School Leadership & Management* 40 (1): 5–22. doi:10.1080/13632434.2019.1596077.
38. Le LK, Tran T, Le HTT, Le TTT. A study on factors affecting school principals’ competencies in Vietnam’s mountainous provinces. *Management in Education*. April 2020.
39. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*.
40. Marzano , R. (2013). Marzano School Leader Evaluation Model Rubric. *Learning Science International*, 1–27.
41. Marzano, R. J. (2003). *What works in schools*. Alexandria, VA: ASCD.
42. Marzano Research Laboratory. (2010) *What works in Oklahoma schools: Phase I report*. Englewood, CO: Marzano Research Laboratory (marzanoresearch.com).
43. Simon, C, To Run A School; Administrative Organization and Learning, Praeger Publisher, New York, 2001, P.21.
44. Stein, L. I. (2016). Schools need leaders – not managers: It’s time for a paradigm shift. *Journal of Leadership Education*, 15(2), 21-30. doi:1012806/V15/12/13
45. Wallace Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning*. New York: The Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>

## الملاحق

ملحق (1) استمارة التحكيم



بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ الدكتورة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثات بإجراء دراسة حول التعرف على مدى امتلاك قائدات المدارس للكفايات التعليمية بناء على نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة في مدينة الرياض.

لذا قامت الباحثات بتطوير استبيان لقياس مدى امتلاك قائدات المدارس للكفايات التعليمية بناء على نموذج مارزانو لتقويم قائد المدرسة، ونظراً لما تمتازون به من خبرة، وكفاية علمية، وتربوية في هذا المجال، فإنه يسعدنا أن نضع هذا الجهد المتواضع بين يديكم للنظر فيه، وإبداء رأيكم، ومقترحاتكم المسددة بشأن درجة موافقة فقرات الاستبيان لأغراض الدراسة، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، ووضوح الصياغة وسلامتها، بالإضافة لأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية. علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: (موافق بشدة / موافق / محايد / غير موافق / غير موافق بشدة).

مع خالص الشكر والتقدير،

الباحثات في مرحلة الدكتوراة في تخصص المناهج وطرق التدريس العامة بجامعة الملك سعود: -

أسماء سليمان الشايع

غدير محمد الحزيمي

فاطمة عبد الله العماري

الاستمارة قبل التحكيم

ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		انتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور الأول
	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	
							كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم
							١ يتأكد قائد المدرسة من الاستخدام المناسب للبيانات لتطوير أهداف حاسمة ومهمة تركز على تحسين وتطوير إنجازات الطلاب في المدرسة.
							٢ يتأكد قائد المدرسة أن التحليل المناسب والتفسير للبيانات يستخدم لمراقبة تقدم كل طالب لتحقيق أهداف الإنجازات.
							٣ يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للممارسات والتدخلات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه.



ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		انتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور الثاني
	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	كفايات توجيهية للمنهج
							١ يقدم قائد المدرسة رؤية واضحة لكيفية توجيهه وعمل الإرشادات والتعليمات في المدرسة
							٢ يستخدم قائد المدرسة معرفته وعلمه بالممارسات والتوجيهات الساندة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس
							٣ يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج والتقويم المصاحب لها متناسب مع معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب
							4 يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج تركز على المعايير الأساسية والتي يمكن تدريسها في الوقت المتاح للمعلمين بشكل كافي
							5 يتأكد قائد المدرسة من أن كل طالب لديه فرصة متساوية مع البقية ليتعلم المحتوى الرئيسي من المناهج الدراسية



ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		انتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور الثالث
	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	
							كفايات تطويرية للمعلم وطاقم المدرسة
							١ يحفز قائد المدرسة طاقمها الذين يدعون نموهم المستمر من خلال التفكير التأملي وخطط النمو المهني.
							٢ يستخدم مدير المدرسة مصادر بيانات متنوعة لتزويد المعلمين بتقويم مستمر وواضح لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم التربوية والتي تكون متسقة مع بيانات إنجازات (أداء) الطلاب
							٣ يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين وطاقم المدرسة مزودين بوظائف متضمنة للتطوير المهني لتحسين قدراتهم المهنية ودعم أهداف النمو لديهم

ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		انتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور الرابع
	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	
							كفايات تشجيع العمل ضمن فريق
							١ يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين يعملون ضمن مجموعات متعاونة بانتظام لتخطيط ومناقشة التعليمات (الإرشادات) الفعالة، المناهج، التقويم، وإنجازات كل طالب على حدة
							٢ يتأكد قائد المدرسة من توفير مكان للعمل يكون فيه للمعلمين أدوار رسمية في عملية اتخاذ القرار بشأن الخطط والمبادرات المدرسية، والإجراءات اللازمة لتحقيق أقصى قدر من فعالية المدرسة
							٣ يسعى قائد المدرسة على توفير العدالة في مدارس الأطفال، من خلال المدخلات والمعلومات التي يوفرها طاقم المدرسة، الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع
							4 يقر قائد المدرسة بنجاح المدرسة، ويحتفل بإنجاز كل من المعلم والطالب



ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		انتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور الخامس
	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	كفايات القيم الجوهرية للقائد
							١. يكون قائد المدرسة شفافاً وواضحاً
							٢. يثق طاقم المدرسة والمجتمع بأن كل القرارات التي سيتخذها القائد مبنية على ما هو الأفضل لكل طالب
							٣. يضمن قائد المدرسة الأمان للبيئة المدرسية

ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		انتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور السادس
	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	كفايات بينية
							١. يدير قائد المدرسة الموارد المالية والتقنية والتشغيلية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب
							٢. يستخدم قائد المدرسة الإجراءات المنهجية لإشراك المنطقة والكيانات الخارجية في دعم تطوير المدرسة
							٣. يضمن قائد المدرسة الامتثال لقواعد ولوائح الدولة لدعم التوجيهات الفعالة وإنجازات كل طالب

ملحوظات عامة، أو مقترحات للتطوير:



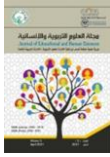
ملحق (2)

آراء بعض المحكمين

ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		اتتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور الثاني
	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	
							كفايات توجيهية للمنهج
							١ يقدم قائد المدرسة رؤية واضحة لكيفية توجيه وعمل الإرشادات والتعليمات في المدرسة.
تسحب علمه لأنها غير قياسية							٢ يستخدم قائد المدرسة معرفته وعلمه بالممارسات والتوجيهات السائدة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس.
							٣ يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج والتقويم المصاحب لها متناسب مع معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب.
							٤ يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج تركز على المعايير الأساسية والتي يمكن تدريسها في الوقت المتاح للمعلمين بشكل كافي.
يمكن اختصارها يتحقق العدالة لكل الطلاب							٥ يتأكد قائد المدرسة من أن كل طالب لديه فرصة متساوية مع البقية ليتعلم المحتوى الرئيسي من المناهج الدراسية.

ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		اتتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور الثالث
	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	
							كفايات تطويرية للمعلم وطاقتهم
							١ يحفز قائد المدرسة طاقمها الذين يدعمون نموه المستمر من خلال التفكير التأملي وخطط النمو المهني.
فقرة ٣ تكون فقرة ١ وتنزل فقرة ١ التي فقرة ٣ التسلسل التطويري							٢ يستخدم مدير المدرسة مصادر بيانات متنوعة لتزويد المعلمين بتقويم مستمر وواضح لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم التربوية والتي تكون متسقة مع بيانات إنجازات (أداء) الطلاب.
							٣ يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين وطاقم المدرسة مزودين بوظائف متضمنة للتطوير المهني لتحسين قدراتهم المهنية ودعم أهداف النمو لديهم.

ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		اتتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور الرابع
	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	
							كفايات تشجيع العمل ضمن فريق
							١ يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين يعملون ضمن مجموعات متعاونة بانتظام لتخطيط ومناقشة التعليمات (الإرشادات) الفعالة، المناهج، التقويم، وإنجازات كل طالب على حدة.
							٢ يتأكد قائد المدرسة من توفير مكان للعمل يكون فيه للمعلمين أدوار رسمية في عملية اتخاذ القرار بشأن الخطط والمبادرات المدرسية، والإجراءات اللازمة لتحقيق أقصى قدر من فعالية المدرسة.
صياغة							٣ يسعى قائد المدرسة على توفير العدالة في مدارس الأطفال، من خلال المدخلات والمعلومات التي يوفرها طاقم المدرسة، الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع.
							٤ يقر قائد المدرسة بتجاح المدرسة، ويحتفل بإنجاز كل من المعلم والطالب.



ملاحظات	وضوح العبارة وسلامتها		انتماء الفقرة للمحور المحدد لها		موافقة الفقرة لأغراض الدراسة		المحور السادس
	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	كفايات بيئية
							١ يدير قائد المدرسة الموارد المالية والتقنية والتشغيلية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب.
أفضل الإجراءات المنهجية							٢ يستخدم قائد المدرسة الإجراءات المنهجية لإشراك المنطقة والكيانات الخارجية في دعم تطوير المدرسة.
							٣ يضمن قائد المدرسة الامتثال لقواعد ونواحي الدولة لدعم التوجيهات الفعالة وإنجازات كل طالب.

### ملحق (3)

#### الاستبيان بعد التعديل بناء على آراء المحكمين

#### استبانة الدراسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	كفايات التركيز على إنجاز الطلاب باستخدام البيانات من أجل تقدم المتعلم					
1	يتأكد قائد المدرسة من الاستخدام المناسب للبيانات لتطوير أهداف حاسمة ومهمة تركز على تحسين وتطوير إنجازات الطلاب في المدرسة.					
2	يتأكد قائد المدرسة من التحليل المناسب والتفسير للبيانات يستخدم لمراقبة تقدم كل طالب لتحقيق أهداف الإنجازات.					
3	يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للممارسات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه.					
4	يتأكد قائد المدرسة من التطبيق المناسب للتدخلات الداعمة من أجل مساعدة كل طالب لتحقيق أهدافه.					
ب	كفايات توجيهية للمنهج					
1	يستخدم قائد المدرسة معرفته وعلمه بالممارسات السائدة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس.					
2	يستخدم قائد المدرسة معرفته بالتوجيهات السائدة في المدرسة من أجل تطوير عملية التدريس.					
3	يتأكد قائد المدرسة من أن المناهج تركز على المعايير الأساسية والتي يمكن تدريسها في الوقت المتاح للمعلمين بشكل كافي.					
4	يتأكد قائد المدرسة من أن التقييم المصاحب للمناهج متناسب مع معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب.					
5	يتأكد قائد المدرسة من أن كل طالب لديه فرصة متساوية مع البقية ليتعلم المحتوى الرئيسي من المناهج الدراسية.					
ج	كفايات تطويرية للمعلم وطاقتهم					
1	يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين وطاقم المدرسة مزودين بوظائف متضمنة للتطوير المهني لتحسين قدراتهم المهنية ودعم أهداف النمو لديهم.					



				يستخدم مدير المدرسة مصادر بيانات متنوعة لتزويد المعلمين بتقويم مستمر وواضح لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم التربوية والتي تكون متنسقة مع بيانات إنجازات (أداء) الطلاب.	2
				يحفز قائد المدرسة طاقمها الذين يدعمون نموهم المستمر من خلال التفكير التأملي وخطط النمو المهني.	3
				<b>د كفايات تشجيع العمل ضمن فريق</b>	
				يتأكد قائد المدرسة من أن المعلمين يعملون ضمن مجموعات متعاونات بانتظام للتخطيط لإنجازات كل طالب على حدة.	1
				يتأكد قائد المدرسة من توفير مكان للعمل يكون فيه للمعلمين أدواراً رسمية في عملية اتخاذ القرار بشأن الخطط المدرسية.	2
				يتأكد أو يضمن قائد المدرسة تحقيق أقصى قدر من فعالية المدرسة.	3
				يسعى قائد المدرسة على توفير العدالة في مدارس الأطفال، من خلال المدخلات والمعلومات التي يوفرها طاقم المدرسة، الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع.	4
				يقر قائد المدرسة بنجاح المدرسة، ويحتفل بإنجاز كل من المعلم والطالب.	5
				<b>هـ كفايات القيم الجوهرية للقائد</b>	
				يكون قائد المدرسة شفافاً وواضحاً.	1
				يثق طاقم المدرسة والمجتمع بأن كل القرارات التي سيتخذها القائد مبنية على ما هو الأفضل لكل طالب.	2
				يضمن قائد المدرسة أمان البيئة المدرسية.	3
				<b>و كفايات بيئية</b>	
				يدير قائد المدرسة الموارد المالية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب.	1
				يدير قائد المدرسة الموارد التقنية بطريقة تدعم التعليم الفعال وإنجاز كل طالب.	2
				يستخدم قائد المدرسة الإجراءات اللامنهجية لإشراك المنطقة والكيانات الخارجية في دعم تطوير المدرسة.	3
				يضمن قائد المدرسة الامتثال لقواعد ولوائح الدولة لدعم التوجيهات الفعالة وإنجازات كل طالب.	4