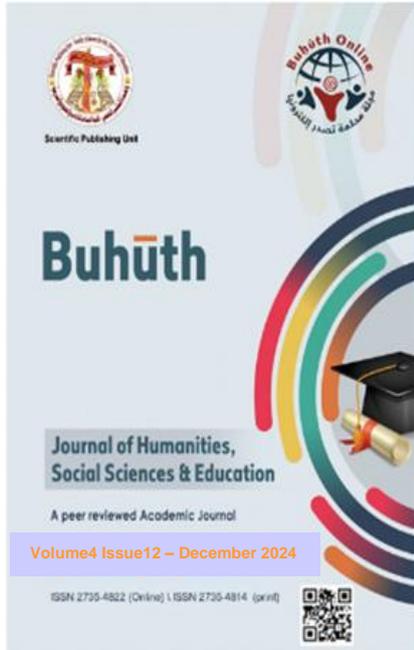




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## Requirements for Developing the Performance of Principals of Public Education Schools in the Kingdom of Saudi Arabia to Keep Pace with the Human Capacity Development Program

**PhD. Mefarreh Bin Yahya Bin Medawi Alrithi**

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science & Edu, Ain Shams University.

[reathoffice@gmail.com](mailto:reathoffice@gmail.com)

**Prof. Nawal Ahmed Nasr**

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science & Edu, Ain Shams University.

[nawal.ahmed@women.asu.edu.eg](mailto:nawal.ahmed@women.asu.edu.eg)

**Prof. Hala Amin Maghawry**

Department of Educational Administration, Girls college of Arts science & Edu, Ain Shams University.

[hala\\_maghawri@women.asu.edu.eg](mailto:hala_maghawri@women.asu.edu.eg)

**Prof. Mahmoud Abdul tawab Abdul tawab Fadl**

Department of Management, Planning and Economics of Associate Education - College of Education - King Khalid University

[mfadl@kku.edu.sa](mailto:mfadl@kku.edu.sa)

Receive Date :12 November 2024, Revise Date: 8 December 2024,  
Accept Date: 17 December 2024.

DOI: [10.21608/buhuth.2024.335941.1776](https://doi.org/10.21608/buhuth.2024.335941.1776)

**Volume 4 Issue 12 (2024) Pp. 344 - 369.**

### Abstract

The research aimed to identify the requirements for developing the performance of public education managers in the Kingdom of Saudi Arabia to keep pace with the human capacity development program. The research relied on the descriptive approach through reviewing previous literature, reviewing and analyzing the theoretical frameworks of the human capacity development program and accessing through it the mechanism for developing the performance of principals of public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. The results showed that developing the performance of principals of public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia to keep pace with the human capacity development program requires the presence of many requirements including: developing leadership skills, improving communication, developing vision and strategic planning, providing support and guidance to teachers and students, making evidence-based decisions, and interacting with the local community.

**Keywords:** Development, Administrative Performance, Human Capacity Development Program

## متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمواكبة برنامج تنمية القدرات البشرية

مفرح بن يحيى بن مداوي الريثي  
باحث دكتوراه - قسم أصول التربية  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس- مصر  
[reathoffice@gmail.com](mailto:reathoffice@gmail.com)

أ.م.د/هالة أمين مغاوري  
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد  
كلية البنات - جامعة عين شمس

[hala\\_maghawri@women.asu.edu.eg](mailto:hala_maghawri@women.asu.edu.eg)

أ.د/ نوال أحمد نصر  
أستاذ أصول التربية  
كلية البنات- جامعة عين شمس

[zainab.elsallamy@women.asu.edu.eg](mailto:zainab.elsallamy@women.asu.edu.eg)

أ.م.د/ محمود عبد التواب عبد التواب فضل  
أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات التعليم المشارك  
كلية التربية - جامعة الملك خالد  
[mfadl@kku.edu.sa](mailto:mfadl@kku.edu.sa)

### المستخلص:

هدف البحث تعرف متطلبات تطوير أداء مديري التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمواكبة برنامج تنمية القدرات البشرية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، واستعراض وتحليل الأطر النظرية لبرنامج تنمية القدرات البشرية والوصول من خلالها لآلية تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج أن تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمواكبة برنامج تنمية القدرات البشرية يستلزم وجود العديد من المتطلبات الأساسية التي قد تسهم في تطوير أداء مديري المدارس لتتكيف مع التطورات والتحديات المستمرة، وتشمل هذه المتطلبات: تطوير المهارات القيادية، وتحسين الاتصال والتواصل وتطوير الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين والطلاب، واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، والتفاعل مع المجتمع المحلي.

**الكلمات المفتاحية:** التطوير – الأداء الإداري - برنامج تنمية القدرات البشرية.

## المقدمة

يشهد قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تطورًا متسارعًا يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تمثل تنمية القدرات البشرية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بجودة التعليم، ويتطلب ذلك تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بحيث يشمل الكفاءات والمهارات اللازمة للمديرين، ليتمكنوا من قيادة المدارس بفعالية عالية تتناسب مع التحديات المستقبلية، ويعتبر الأداء الفاعل لمديري المدارس عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف التعليم، حيث إن المدير هو القائد الذي يسهم بشكل مباشر في خلق بيئة تعليمية محفزة، ويدعم المعلمين والطلاب على حدٍ سواء. ومع تطبيق برنامج تنمية القدرات البشرية، تظهر الحاجة الماسة إلى تبني استراتيجيات تطويرية تواكب التغيرات المتسارعة وتدعم الأداء الإداري بما ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية.

وقد حرصت المملكة العربية السعودية على تطوير تعليمها وتحديثه باستمرار، حتى تستطيع مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، لذلك تبنت المملكة العربية السعودية رؤية 2030 لتكون خارطة طريق ومنهجاً في العمل الاقتصادي والتعليمي، وتزامن مع هذه الرؤية إعادة هيكلة بعض الإدارات المدرسية حتى تصبح قادرة على مواكبة التطورات التي تقوم بها المملكة في مجال التعليم بصورة أكثر كفاءة وفاعلية في ممارسة مهامها واختصاصاتها على أكمل وجه، وللتعامل مع هذه المتغيرات والتحديات التي تعيشها المملكة لا بد من وضع تصور مستقبلي لتطوير التعليم تقوم على منهجية علمية واضحة (اليامي، 2018، 32)

وفي عام 2021، أطلقت الحكومة السعودية رسمياً برنامج تنمية القدرات البشرية، كأحد برامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 استراتيجية التنمية المستدامة التي تهدف إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم المبكر وحتى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للوصول إلى المستويات العالمية، من خلال برامج تعليم وتأهيل وتدريب تواكب مستجدات العصر ومتطلباته وتتواءم مع احتياجات التنمية وسوق العمل المحلي والعالمي المتسارعة والمتجددة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بالشراكة بين جميع الجهات ذات العلاقة محلياً ودولياً، كما يسهم البرنامج في تطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب بما فيها المعلمين والمديرين وأعضاء هيئة التدريس والحوكمة وأنظمة التقويم والجودة والمناهج والمسارات التعليمية والمهنية والبيئة التعليمية والتدريبية لكافة مراحل التعليم والتدريب لتنسجم مع التوجهات الحديثة والمبتكرة في مجالات التعليم والتدريب، كما سيقوم البرنامج باستحداث سياسات ونظم تعليمية وتدريبية جديدة تعزز من كفاءة رأس المال البشري بما يتوافق ورؤية المملكة 2030 وبما يحقق الشمولية والجودة والمرونة وخدمة كافة شرائح المجتمع وتعزيز مكانة المملكة إقليمياً وتنافسيتها دولياً (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2020، 3).

## مشكلة البحث وأسئلته

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، بات من الضروري تمكين مديري مدارس التعليم العام من تعزيز قدراتهم لتلبية متطلبات برنامج تنمية القدرات البشرية، كأحدى ركائز رؤية المملكة 2030، ورغم الجهود المبذولة للارتقاء بجودة التعليم، إلا أن هناك تحديات تواجه مديري المدارس في تحقيق توازن فعال بين الإدارة الناجحة والالتزام بالمعايير الحديثة التي يتطلبها البرنامج، وتتمثل مشكلة البحث في ضرورة تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام، مما يساعدهم على قيادة مدارسهم بكفاءة وفعالية في ظل المتغيرات الحالية، وتبرز أهمية هذا التطوير نتيجة عدم مواكبة بعض المديرين للتطورات التقنية والإدارية وضعف المهارات القيادية، مما يؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبرنامج تنمية القدرات البشرية.

وقد توصلت نتائج دراسة (الحميدي، 2010)، ودراسة (عون، 2015)، ودراسة (البحيري، 2020) إلى قصور في أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية مما نتج عنه ضعف أداء مديري مدارس التعليم العام.

وبناءً عليه، يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية لتطوير أداء مديري المدارس؟
2. ما الأطر المفاهيمية لبرنامج تنمية القدرات البشرية بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟

### أهداف البحث

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

1. تعرف الأسس النظرية لتطوير أداء مديري المدارس من حيث مفهوم الإدارة المدرسي وخصائصها، وأهداف تطوير أداء مديري المدارس وأهميته، وأدوار وصفات مدير المدرسة المتميز وصفاته.
2. دراسة الأطر النظرية والمعايير التي يقوم عليها برنامج تنمية القدرات البشرية في المملكة العربية السعودية، وتحديد المبادئ الأساسية التي يعتمدها البرنامج في تعزيز مهارات وقدرات القوى العاملة في قطاع التعليم.
3. تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس، بما يشمل الجوانب الإدارية والقيادية والتكنولوجية، لتحقيق التوافق مع معايير ومتطلبات برنامج تنمية القدرات البشرية.
4. تقديم مقترحات إجرائية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

### أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة من خلال تسليط الضوء على أهمية تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يعد من أهم برامج رؤية المملكة 2030.

وتتجلى أهمية البحث في عدة جوانب رئيسية، منها:

#### 1- أهمية نظرية:

- أ. دعم رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تطوير التعليم كأحد ركائزها الأساسية، حيث يركز برنامج تنمية القدرات البشرية على رفع كفاءة العاملين في قطاع التعليم، ومنهم مديري المدارس الذين يشكلون عموداً أساسياً في قيادة العملية التعليمية نحو التميز.
- ب. تحديد احتياجات مديري المدارس ومتطلباتهم التدريبية والإدارية، مما يساهم في تحسين أدائهم وتمكينهم من مواكبة التطورات الحديثة، سواء على المستوى الإداري أو التقني، لقيادة مدارسهم بفاعلية أكبر.

#### 2- أهمية تطبيقية:

- أ. إيجاد حلول للتحديات التي يواجهها مديرو المدارس في التوفيق بين الإدارة التقليدية ومتطلبات المعايير الحديثة لبرنامج تنمية القدرات البشرية، مما يعزز قدرتهم على تطبيق أفضل الممارسات الإدارية المعاصرة.

- ب. قد يسهم في تطوير نظام التعليم، من خلال تحسين أداء مديري المدارس، ويعد هذا التطوير جزءاً من التنمية المستدامة التي تستهدف رفع كفاءة النظام التعليمي وتحسين مخرجاته بما يتوافق مع تطورات المملكة.
- ج. يمكن أن يستفيد من النتائج واضعي السياسات التعليمية لتعزيز قدرات مديري المدارس ودعم استمرارية التطوير في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- د. تحسين جودة العملية التعليمية وتعزيز أداء المعلمين بما يتماشى مع متطلبات البرنامج.
- هـ. رفع الكفاءة المهنية للمعلمين من خلال الإشراف الفعال وتقديم الدعم اللازم.
- و. تحسين مستويات التحصيل الأكاديمي ومهارات الطلاب بما يتماشى مع تنمية القدرات البشرية.
- ز. رفع كفاءة المديرين وتعزيز دورهم القيادي في تحسين المدارس بما يتماشى مع برنامج تنمية القدرات.
- ح. تزويد المدارس بكوادر إدارية ذات كفاءة عالية قادرة على مواكبة التحديات.
- ط. دعم التطوير المستدام للنظام التعليمي من خلال الأبحاث والابتكار.

### منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذا البحث؛ حيث يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية؛ حيث يهتم بجمع أوصاف علمية دقيقة عن الظاهرة موضع البحث ووصف الوضع الراهن وطرائقه في النمو والتطور، كما يهدف إلى دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة؛ ويهدف المنهج الوصفي إلى البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً وتشخيصها وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعليمات ذات معنى بالنسبة لها، والسعي لتعرف خصائص الظواهر أو المشكلات من جميع جوانبها وتقديم الحلول لها، ووضع بعض التنبؤات الخاصة بشكلها وحجمها في المستقبل (سليمان، 2010، 623).

### مصطلحات البحث

تحدد البحث بالمصطلحات التالية

#### 1- التطوير

التعريف الاصطلاحي: "نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية ويعتمد على مراحل متعددة (داود، 2019، 345).

ويعرف التطوير بأنه: " مجموعة من التغييرات التي تحدث في نظام تعليمي معين بقصد زيادة فاعليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع ومطالبه، وقد يكون التطوير جزئياً، يشمل جانباً من النظام مما يجعله تجديداً لإدخال مستحدثات جديدة، أو يكون جذرياً شاملاً يشمل نظام التعليم (أهدافه- خطته- مناهجه)، بما يرقى بهذا التطوير إلى مستوى الإصلاح الشامل" (حافظ، البحيري، 2007، 29).

ويعرف التطوير إجرائياً بأنه تغيير إيجابي في الممارسات الإدارية التي تتم داخل المدارس من قبل مديرها، وهذا التغيير موجه ومخطط له وذلك بهدف الارتقاء بالمدارس وتحقيق الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها.

## 2- الأداء الإداري

التعريف اللغوي: مصدر أدى، وتعني قام بأداء واجبه، بإنجازه، وإكماله، كذلك طريقة القيام بالعمل (مجمع اللغة العربية، 2004، 10).

والتعريف الاصطلاحي: عملية التقييم المنظم لكافة العمليات التي تتم بهدف ضمان تلبية التوقعات للعملاء بأقصر الطرق من حيث التكلفة والعمليات (داود، وآخرون، 2019، 355) ويعرف الأداء الإداري إجرائيًا بأنه: المهام والواجبات التي يقوم بها مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال القيام بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك في ضوء مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية.

## 3- برنامج تنمية القدرات البشرية

هو أحد برامج رؤية المملكة 2030 يعمل على تنمية القدرات البشرية لتطوير السياسات الممكنة لتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لشغل فرص العمل المستقبلية، وتمكين رواد الأعمال وأصحاب العمل الحر من بناء وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتتضمن محافظ البرنامج (89) مبادرة تهدف إلى تطوير جميع مكونات منظومة تنمية القدرات البشرية في المملكة، وتحتوي كل محافظة على عدد من المبادرات التي تسهم في إحداث تغيير استراتيجي للمنظومة، وتوفير حلول فعالة لعدد من التحديات الحالية، ويمكن من خلال هذه المبادرات الاستفادة من نظام تنمية القدرات البشرية، وتمكين الأفراد من توفير تجارب تعليمية أفضل (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2020).

## الدراسات السابقة والتعليق عليها

في ضوء ما قام به الباحث (في حدود علمه من حصر للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وسوف يتم ترتيب الدراسات من الأحداث للأقدم، وقد وجد أن بعضها تناول جانبًا أو آخر منه، وجميعها دراسات وبحوث لها أهميتها بالنسبة لهذه الدراسة، فقد مثلت إطار مرجعيًا وتاريخيًا لها، من خلال الوقوف على أهداف ومناهج البحث والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، وكذلك تعرف أهم النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة لتعرف مدى قربها وبعدها من الدراسة الحالية ومدى استفادة الدراسة الحالية منها. فقد هدفت دراسة (قريشي، 2024) الدراسة تعرف الصعوبات التي قد تواجه التطوير المهني للمشرفين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات الملائمة لطبيعة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من الخبراء في مجال التطوير المهني بتطبيق أداة المقابلة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود عدد من الصعوبات تم تقسيمها إلى: أولاً: صعوبات بشرية؛ كان أعلاها تكرارًا: قلة الكفاءات القيادية المتخصصة في مجالات التطوير المهني التربوي والتعليمي، وضعف الثقة في البرامج التطويرية المقدمة وذلك لضعف الثقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والمشرفين التربويين، وبالتالي ضعف الإقبال من الطرفين على المشاركة في برامج التطوير المهني. ثانيًا: صعوبات مادية؛ كان أعلاها تكرارًا: عدم كفاية الموارد المالية، وعدم توافق الخطة الاستراتيجية للتطوير المهني مع الإمكانيات والموارد البشرية والمالية المتاحة، وعدم توفر البيانات الضخمة ذات العلاقة بالتطوير المهني، أو عدم استثمار المتوفر منها؛ كالمركز الوطني للمعلومات، وبعُد أماكن عقد البرامج التدريبية عن مواقع التجمع السكاني. ثالثًا: صعوبات مادية؛ كان أعلاها تكرارًا عدم وجود لوائح وتنظيمات وتشريعات واضحة ومطبقة تنظم خطط وبرامج التطوير المهني في مؤسسات التعليم العام والعالي، وقلة فعالية خطط وبرامج التكامل بين مؤسسات التعليم العام والعالي، وقلة وجود قنوات اتصال واضحة ومستمرة بين الجانبين، وعدم وضوح المهام والأدوار لكل شخص من أصحاب العلاقة، ومركزية المؤسسات التعليمية وخاصة وزارة التعليم.

وهدفت دراسة (العصيل، 2023) الكشف عن فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات تعليم القيم المستهدفة ببرنامج تنمية القدرات البشرية، والاتجاه نحو تعزيزها لدى معلمي الدراسات الإسلامية في محافظة الأحساء، ولتحقيق ذلك؛ استخدم المنهج الوصفي والتجريبي ذو التصميم شبه التجريبي، وصممت المواد التعليمية ممثلة في البرنامج التدريبي، وقائمة مهارات تعليم القيم، وتم إعداد وضبط أدوات البحث المتضمنة بطاقة ملاحظة مهارات تعليم القيم، ومقياس الاتجاه نحو تعليمها، وطبقت الأدوات قبل وبعد تنفيذ البرنامج على عينة تجريبية تم اختيارهم عشوائياً، وبلغت (53) معلماً، وقد أسفرت نتائج البحث عن وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,0001)، بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبُعدي، في بطاقة الملاحظة ومقياس الاتجاه، وبحساب الدلالة العملية باستخدام مربع إيتا كانت قوة تأثير البرنامج (متوسطة) في بطاقة ملاحظة المهارات، و(كبيرة) في مقياس الاتجاه.

كما سعت دراسة (الفضلي، 2022) إلى التعرف على واقع سياسات تنمية القدرات البشرية للتقويم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجه نظر القيادات التربوية عبر المحاور: تقويم الطالب، وتقويم المعلم، وتقويم قائد المدرسة، وباستخدام المنهج الوصفي تم توزيع الاستبانة على مجتمع القيادات التربوية بوزارة التعليم وبهيئة تقويم التعليم والتدريب على عينة بلغت (٢٦١)، ومن نتائج الدراسة ترى القيادات التربوية أن سياسات تنمية القدرات البشرية لتقويم المعلم وقائد المدرسة متوفرة بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لتقويم المعلم (٦٠,٢) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لتقويم قائد المدرسة (٢,٦٢) وانحراف معياري (٠,٦٣)، أما محور سياسات تنمية القدرات البشرية لتقويم الطالب فهو متوفر بدرجة ضعيفة، بلغ المتوسط الحسابي العام لتقويم الطالب (٢,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٧٥).

واستهدفت دراسة (الشمري، 2020) تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تكون مجتمع الدراسة من جميع القائدات في مدارس التعليم العام في مدينة حائل بمراحلها، والذي يبلغ عددهن (٣٣٩) (قائدة)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تضمنت أربع مجالات بهدف التعرف إلى واقع تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل، وتجلي ذلك من خلال الأبعاد: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وتوصلت من خلاله لمجموعة من النتائج، أهمها: أن بعد التخطيط جاء بدرجة ممارسة كبيرة، كما جاء بعد التنظيم بدرجة ممارسة متوسطة، وبعد التوجيه أيضاً بدرجة ممارسة متوسطة، وأخيراً بعد الرقابة جاء بدرجة ممارسة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القائدات تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة في العمل الحالي، والدورات التدريبية).

وهدفت دراسة مونتيك (Monique, 2019) تعرف دور معايير الكفاءات في تحسين دور القيادات المدرسية، وتناولت الدراسة أربعة معايير للكفاءة هي: إدارة الخدمات التعليمية، إدارة البيئة التعليمية، إدارة الموارد البشرية، التنظيم الإداري، وتكونت العينة من (23) من مديري المدارس، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن معايير الكفاءات الأربعة تساعد مديري المدارس على تطوير أدائهم مما يحقق الفعالية في مواجهة التحديات التي يصادفونها أثناء سير العمل، وأوصت الدراسة بتفعيل برامج تدريبية حول معايير الكفاءات وأساليب وصول القيادات المدرسية لتحقيقها وتعزيز العمل على نهجها.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على واقع سياسات تنمية القدرات البشرية للتقويم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، كما تبين للباحث توظيف الدراسات السابقة للمنهج الوصفي بأساليبه المختلفة، وقد استفاد الباحث منها في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوقوف على متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة

الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

## الإطار النظري للبحث

يتكون الإطار النظري للبحث من أربعة محاور تتمثل في: الأسس النظرية لتطوير أداء مديري المدارس، والأطر المفاهيمية لبرنامج تنمية القدرات البشرية، ومتطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وإجراءات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية وفيما يلي يتناول الباحث هذه المحاور بشيء من التفصيل:

### المحور الأول: الأسس النظرية لتطوير أداء مديري المدارس

تعد الإدارة المدرسية جزءاً أساسياً من الإدارة التربوية؛ حيث تلعب دوراً محورياً في نجاح العملية التعليمية، كما أن وضوح الرؤية والأساليب المستخدمة في الإدارة المدرسية تؤثر بشكل مباشر على أداء المدرسة وجودة التعليم.

ونظراً للأهمية الكبيرة لدور المدير في المدرسة، كونه صاحب مسؤولية كبيرة في تطوير أداء المدرسة وتحسين أداء المعلمين، كما أنه يعد حلقة الاتصال والتواصل بين كافة عناصر العملية التعليمية، يتناول هذا البحث أهم الأسس النظرية لتطوير أدائه، من خلال تناول ما يلي: مفهوم الإدارة المدرسية، وخصائص الإدارة المدرسية الفعالة، وأدوار مدير المدرسة المتميز، وصفات مدير المدرسة المتميز، ومهاراته، وأهداف تطوير أداء مديري المدارس وأهميته، ومجالات تطوير أداء مديري المدارس، وأساليب تطوير أداء مديري المدارس، ووسائل تطوير أداء مديري المدارس، وصعوباته.

### أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية وخصائصها

تعد الإدارة عمليات متداخلة مع بعضها البعض تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ، والرقابة والتقويم، وكل عملية تربوية لا تصل إلى غايتها إلا عن طريق إدارة مدرسية جيدة، تستغل استغلال الطاقات لتهيئة البيئة الدراسية، وتشمل ما يلي (رزق الله، ٢٠٢٠، 25):

#### 1. مفهوم الإدارة المدرسية

تعرف الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات الوظيفية التي تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، و فلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الأجيال في إطار فلسفة المجتمع وإمكاناته مع مراعاة ظروفه الراهنة والمستقبلية (الترتوري، 2018، 2).

وتعرف بأنها: " مجموعة من النشاطات والعمليات تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة يقوم بها مدير المدرسة لتوجيه المعلمين والإداريين والفنيين وذلك لتحقيق الأهداف المدرسية المتمثلة في إعداد الطلاب وتعديل سلوكهم وتطوير شخصيتهم من جميع النواحي، بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها" (النفيعي، 1372، 2019)

وتعرف بكونها: " مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة التي يتم بمقتضاها توظيف الإمكانيات البشرية والمادية والتنسيق بينها وفقاً لضوابط معينة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأقصر وقت ممكن من خلال التطوير والتحسين المستمر في جودة العمليات والمخرجات المدرسية" (طه، محمد، 2019، 39).

#### 2. خصائص الإدارة المدرسية الفعالة

يعد مدير المدرسة الناجح بمثابة الركيزة الأساسية في المدرسة، كونه المنوط به رسم الطريق وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين في المدرسة، بهدف الوصول لهدف مشترك؛ ومن هنا بات تطوير

أداء مدير المدرسة أمرًا مهمًا، وهو ما يميز المدرسة الحديثة عن المدارس التقليدية، (Farah, 2013, 168)).

وقد أشار ماندوكو Manduku وآخرون إلى أن الإدارة المدرسية الناجحة، ينبغي أن (Manduku, J., et.al2019)

- تهتم بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية وترتبط استراتيجيًا بأهداف تنظيمية محددة بوضوح.  
- يرتبط نظام إدارة الأداء فيها ارتباطًا وثيقًا بأنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى، مثل التخطيط والتدريب والتطوير.

- يكون فيها مشاركة للموظفين من خلال المقابلات الجماعية المركزة، والاستبيانات في جميع مراحل عملية التصميم والتنفيذ والمراجعة.

- تؤكد على التدريب الشامل للمديرين بهدف النهوض بالمؤسسة.  
كما أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي يتوافر فيها ما يلي: (Memduhoglu, H, & Karatas, E2017)

- المناخ الآمن المشجع على التعليم والتعلم.
- إشراك المعلمين والطلاب في التخطيط للعمل المدرسي.
- تحديد وتنفيذ الأهداف المتعلقة بالتعليم والتدريب بشكل واضح.
- التقييم المنهجي بأبعاده العامة والخاصة.
- كادر تعليمي ديناميكي ومبدئي.
- التواصل الإيجابي في المدرسة.
- وجود توقعات عالية من الطلاب.
- متابعة تطور الطلاب.
- التأكد من قيام الطلاب بدور فعال في الأنشطة المدرسية ومنحهم المسؤولية.
- مكافأة إنجازات الطلاب وتشجيعهم على النجاح.
- إشراك أولياء الأمور في الفعاليات المدرسية.

### ثانيًا: أهداف تطوير أداء مديري المدارس وأهميته

يُعرف التطوير الإداري لمدير المدرسة بأنه "النقلة النوعية التي يمكن إحداثها وتحقيقها من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية المؤسسية والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بواسطة اتخاذ عدة إجراءات وخطوات مدروسة ومتسلسلة تراعي عنصر التدرج المخطط في تحقيق التغيير، بحيث ينتج عن ذلك الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المنشودة في الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية وبالشكل الذي يخدم الانسجام والتوافق مع المستوى التعليمي ومستوى التنظيم الإداري للمؤسسة (العنبي، 2013، 42).

ويتم توضيح أهداف تطوير أداء مديري المدارس أولاً ثم الأهمية

#### 1. أهداف تطوير أداء مديري المدارس:

إن المدرسة هي مؤسسة يقوم فيها مجموعة من الأفراد بأداء أنشطة معقدة، تحتاج هذه الأنشطة إلى تنسيق وتنظيم، وهنا يظهر دور الإدارة في المدرسة لتنسيق هذه الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف، وتستلزم الإدارة في المدرسة العمل مع ومن خلال المعلمين والموظفين والتلاميذ أو الطلاب لإنجاز المهام بفعالية، كما تهتم إدارة المدرسة في المقام الأول بالمدرسة، وأهدافها، وسياساتها، وتنفيذ هذه السياسات.

وتختلف أهداف الإدارة المدرسية باختلاف أهداف وأساليب الصياغة حسب الآراء والاهتمامات المختلفة والإحساس بأهمية كل هدف من أهداف إدارة المدرسة وهناك العديد من التصنيفات لأهداف إدارة

المدرسة وأشهر هذه التصنيفات التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة (Agih, 2015, 62-74) وهي على النحو التالي:

الأهداف التعليمية والثقافية: وتهدف إلى تنمية ميول الطلاب ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرات والأفكار التي تناسب ميولهم ومهاراتهم.

الأهداف الاجتماعية: وتهدف إلى تعريف الطلاب بواجباتهم وحقوقهم تجاه أسرهم وبلدهم وتشجيعهم على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.

الأهداف الدينية: وتهدف إلى التأكيد على فهم الطالب للعقيدة بشكل صحيح وغرس القيم والأخلاق في أذهان الطلاب.

الأهداف الاقتصادية: وتهدف إلى تعريف الطالب بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها، بما يسهم في تنمية المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي وتنمية ثقافة الإنتاج.

ولكل عملية تطوير أهدافها الخاصة، غير أن الهدف العام لأي عملية تطوير هو تحسين الأداء، وقد ذكر الهنداوي أن من أهم أهداف تطوير أداء مديري المدارس ما يلي (الهنداوي، 2014، 268)

- تطوير الأنظمة، والقوانين، والتعليمات.
- تنمية الموارد البشرية من مديري وإداريين، ومستخدمين وفنيين.
- فحص الهياكل التنظيمية، وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
- تفعيل الأساليب والوسائل التكنولوجية، ووسائل الاتصال.
- المساهمة في الإرشاد والتوجيه في العمل.
- المساعدة في بناء الأهداف الإدارية والتخطيط والتقييم، ونظم المعلومات.
- تنمية التفكير العلمي، وتنمية روح المبادرة، وتطوير نظم الحوافز.
- تحسين مخرجات التعليم للطلاب من خلال تحسين جودة التدريس والقيادة.
- تكامل السياسات والممارسات والمعايير والإجراءات التي تربط الأهداف العامة والغايات الخاصة بالمدرسة.

- وضع توقعات للأداء متفق عليها بحيث تتم عمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات.
- التركيز على التنمية المهنية لكل مدرس.
- تطوير أساليب المدرسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين العاملين فيها.
- زيادة حماس ومقدرة العاملين فيها في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات لديها القدرة على الإبداع والرغبة فيه.
- زيادة قدرة المدرسة لمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
- بناء مناخ ملائم للتطوير والإبداع.

## 2. أهمية تطوير أداء مديري المدارس:

تتضح أهمية تطوير أداء القيادات الإدارية من خلال العديد من الأمور، منها (زهران، 2017، 310):

- تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يتيح الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر.

- تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية التي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة، وأهمية ذلك بسبب التفاعل بين المدير والعاملين في كافة المستويات بما يسهم في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية.
  - اكتساب المعارف والمعلومات المرتبطة بالعمل والمؤسسة بشكل عام.
  - كما تتضح أهمية تطوير أداء مديرو المدارس في أنها تحقق العديد من الأمور الإيجابية، ومنها ما يلي (الجرواني، 2012، 216):
  - تجديد مهارات العاملين وتركيز الجهود عليهم مما يؤدي إلى حصولهم على قدر كبير من الخبرات التي يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل.
  - تصميم وتطوير الخطط الاستراتيجية للمدرسة.
  - معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها.
  - إكساب العاملين مهارات جديدة بما يمكن المدرسة من المنافسة مع غيرها.
  - مواكبة المستجدات والتطورات في مجال عمل المدرسة من خلال تطوير وتحديث كفاءة العاملين بها مما ينعكس إيجابياً على الأداء بداخلها.
  - توفير الوقت للقيام بأعمال أكثر أهمية.
  - تقليل النفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل.
  - رفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال اكتساب مهارات قيادية جديدة.
- من خلال ما سبق تظهر أهمية تطوير أداء مديري المدارس، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التعليمية وتعزيز بيئة تعليمية صحية وفعّالة، وتحقيق المنافع والكفاءة والفعالية لدى الأشخاص بشكل عام، والمديرين بشكل خاص؛ فالقيادة المتطورة التي تمتلك مهارات متنوعة تستطيع التميز في الأداء وخلق مؤسسة ذات فعالية عالية.

### ثالثاً: أدوار وصفات مدير المدرسة المتميز

يمكن تحديد أدوار مدير المدرسة كما يلي:

#### 1. أدوار مدير المدرسة

يعد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة من الأسس المهمة لإحداث التقدم التربوي، وكل تطوير للتعليم يعتمد بصفة أساسية على تطوير إدارته، فالإدارة هي التي تسيّر شؤون التعليم، وتعمل على مبدأ التحديث والتجديد، كما أن مدير المدرسة يعد المنفذ الأول لسياسة التطوير، وعليه يعتمد تطوير المدرسة، ولذلك فعلى مدير المدرسة متابعة كل ما هو جديد وحديث في عالم الإدارة، ولن يكون ذلك إلا من خلال قيامه بأدواره (المالكي، عبد الرحمن، 2022، 86).

ومن هنا تتمثل أدوار مدير المدرسة في المهام والمسؤوليات التي يتعين عليه القيام بها من أجل تحقيق أهداف المدرسة التي يعمل بها، ومن أبرز هذه الأدوار التالي:

#### 1. التخطيط

يعني التخطيط أن يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع أعضاء المجتمع المدرسي من وكلاء ومعلمين وغيرهم في إعداد خطة تشمل المواد الدراسية في المنهج المدرسي، وعدد الطلاب، وعدد الفصول، وعدد ومؤهلات المعلمين لتدريس المواد المختلفة وكذلك المواد التعليمية اللازمة لتحقيق التدريس الفعال، ويطلب الموظفين للحضور في وقت مبكر ويتأكد من إعداد الجدول الزمني للتعليمات بطريقة مناسبة، ويتمثل التخطيط في تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وآليات تنفيذها، وذلك من حيث وضع الخطط والبرامج، والسياسات، والإجراءات، وتحديد البدائل للأهداف واختيار البديل الأفضل (Agih. 2015، 36).

وتتضمن عملية التخطيط العناصر الآتية (Saadi, 2017, 32)

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ورسم السياسات والإجراءات.
- وضع الميزانيات التقديرية، وتحديد كافة الإمكانيات والموارد.

## 2. التنظيم

يُقصد بالتنظيم تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسنادها إلى الأفراد بما يوافق مهاراتهم من خلال إيجاد آلية تنفيذ الخطط، وتتضمن عملية التنظيم العناصر الآتية (Saadi, 2017 31):

- تحديد الأنشطة الضرورية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.
- تهيئة أساليب إرسال القرارات الصادرة لمختلف المستويات الإدارية الدنيا، والعليا، واستقبالها.
- تفعيل سبل الاتصالات الرسمية بين عناصر الوحدة الإدارية مما يسهل تبادل المعلومات بين المستويات في الهيكل الإداري.
- تنمية مهارات الأداء في المؤسسة عن طريق التدريب الملائم وتنمية المواهب وتكثيف المعرفة.
- تقسيم العمل في المدرسة إلى وحدات؛ ويدير كل وحدة متخصص

## 3. التوجيه والتنسيق

يعد التوجيه أو الإشراف من الوظائف الأساسية التي تحتل مكاناً مهماً في مهام مدير المدرسة؛ كونه يسهم بشكل كبير في تطوير عمله الإداري، من خلال الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف في الأداء، والعمل على تعزيز نواحي القوة ومعالجة جوانب الضعف بأساليب قائمة على التجديد والابتكار في سبيل تحقيق التغيير المرغوب فيه من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بكل كفاءة واقتدار (الشبيبه، والنجار، 2022، 12)

ويعرف عطوي التوجيه بأنه "حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، حيث يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه" وتتضمن عملية الإشراف والتوجيه العناصر الآتية (عطوي، 2010، 23).

- توجيه المدرسين والعاملين وإرشادهم إلى احترام بعضهم بعضاً، ومراعاة الفروق بين الطلبة.

- الاستفادة من الموجهين التربويين الذين يقومون بزيارة المدرسين من وقت لآخر بهدف الاطلاع على سير العملية التربوية ودراسة كيفية تحسينها وتطويرها إلى الأفضل لكونها مسؤولية مشتركة بين مدير المدرسة، والموجه التربوي.
- توجيه الموظفين الإداريين في المدرسة، وذلك بتعريفهم اختصاصاتهم طبقاً للنشرات والقرارات، مع تزويدهم بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.
- توجيه الطلبة عن طريق البطاقات والسجلات المدرسية التي يستعان بها في معاملتهم المعاملة الناجحة، وحل مشكلاتهم بطريقة فردية أو جماعية مع الاستعانة بأولياء الأمور.
- التوجيه خارج المدرسة عن طريق توجيه الآباء نحو الندوات لبث روح التعاون بين البيت والمدرسة، وتوعيتهم بأهمية المدرسة ودورها في بناء المجتمع، وخدمة البيئة المدرسية.

ويعد التوجيه أساس عملية الإدارة حيث يشمل توجيه الآخرين وإرشادهم إلى القيام بالأمر الصحيحة؛ فالتوجيه وظيفة مهمة من وظائف الإدارة وتجمع هذه الوظيفة بين كل من التخطيط والتنظيم والتنسيق. ويقصد بها تبصير وإرشاد العاملين بأفضل الطرق لأداء الأعمال المطلوبة وحفزهم على بذل الجهود وتذليل الصعوبات وحل المشكلات (Ayeni, 2012)

يتضح مما سبق أن التوجيه الصحيح من مدير المدرسة يلعب دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل إيجابية وثرية، مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية وتحقيق النجاح للمدرسة ككل. ويظهر ذلك من خلال توجيه العاملين نحو تحقيق رؤية وأهداف المدرسة بشكل منسق وفعال،

## 2. صفات مدير المدرسة المتميز

تتمثل أهم صفات المدير الفعال والمتميز في النقاط الآتية (Ozkan, T., & Tokel, A. (2018)

- يخطط للأنشطة المدرسية ويقدم المبادئ التوجيهية.
- يحترم رغبات طلاب المدرسة ويستجيب لمتطلباتهم ويستمع لهم.
- يتواصل مع طلاب المدرسة ويجري الاتصالات في الوقت المناسب، ويدرك ما يجري داخل المدارس وخارجها.
- يشارك في الأنشطة المدرسية ويشجع العمل الجماعي، حيث يتخذ القرارات بمشاركة الآخرين.
- يتشاور مع طلاب المدرسة ومعلميها، ويجري تغييرات بناءة، ويقبل الاقتراحات والأفكار الجيدة من الطلاب والمعلمين، ويخلق جوًا يسمح للجميع بالمشاركة في تطوير المدرسة.
- يوضح أسباب اتخاذ القرارات لأعضاء المدرسة، ويضمن تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والترفيهية.
- يحفز طلاب المدرسة على التعلم والتعليم الجاد، وخاصة المتعلمين البطيئين ويكافئ المجتهدين والموهوبين.

كما أن أهم الصفات القيادية لمدير المدرسة المتميز تتمثل في النقاط الآتية (القبلي، 2015، (17):

- قدرته على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- التحلي بالكفاءة العالية في مجال التخصص.
- خلق جو ملائم لحسن سير العمل.
- التزام منهج العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- منح المرؤوسين الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

## المحور الثاني: الأطر المفاهيمية لبرنامج تنمية القدرات البشرية بالمملكة العربية السعودية

نظرًا لأهمية المؤسسات التعليمية في بناء أجيال توائم مستجدات المجتمع الحديثة، والحاجة الملحة لأساليب وطرق جديدة من أجل إحداث التغيير والتطوير المرجو، إلا أن الواقع يشير إلى حاجة الميدان التربوي والتعليمي لثقافة الجودة التعليمية التي تهدف لتطوير الأداء، وتلافي الأخطاء الشائعة في إدارة التعليم حتى لا ينعكس ذلك على مخرجات التعليم بشكل سلبي يؤدي إلى ضعف المؤسسة التعليمية ككل، ولأن القيادات الإدارية في المدارس تؤدي دورًا مهمًا وأساسيًا في وضع الخطة وصياغة الأهداف وتحقيقها غايات وآمال المدرسة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وتعمل على ترابطها مع المجتمع المحلي لذا فإن

وجود القيادات المدرسية ذات القدرات والمهارات والخبرات الواسعة والمتطورة تعد من أبرز مقومات وآليات إدارة المؤسسات التعليمية (آل مداوي، 2021، 233).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام في المملكة العربية السعودية بتطوير النظام التعليمي ويبرز ذلك من خلال ارتفاع الإنفاق على التعليم، إلا أن مستوى جودة أداء الإدارة المدرسية لم يصل إلى مستوى الطموحات، فقد أكدت دراسة (المالكي، 2015، 70) برغم مما حققه النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية من تطور كمي وكيفي إلا أنه مازال يعاني من بعض المعوقات التي تعرقل مسيرته نحو تحقيق أهدافه وتؤثر على مدى استجابته لخطط التنمية.

كما يؤكد برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يعد أحد برامج رؤية المملكة 2030 على وجود مجموعة من التحديات الرئيسة التي تواجه المنظومة التعليمية في المملكة العربية السعودية وتحدد هذه التحديات فيما يلي:

1. الحوكمة: (تطوير السياسات عملية مجزأة بين أطراف مختلفة، المركزية في اتخاذ القرار، ضعف الحوافز والمحاسبة، التخطيط على المدى القصير).
2. النوعية والجودة: (ضعف مهنة التعليم وقيادة المدارس، جودة التعليم العام منخفضة، التفاوت في جودة الجامعات).
3. توفر الخدمات: (نسب منخفضة جداً للأطفال المستفيدين من خدمات الطفولة المبكرة، نسب منخفضة لمشاركة الطلاب في الأنشطة الإثرائية، البنية التحتية، والنقل، والأغذية)، (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2020، 8)

وعلى الرغم من ظهور أدوار ومهام جديدة لمديري المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ومرتكزات برنامج تنمية القدرات البشرية؛ إلا أن مهاراتهم وقدراتهم لم تتطور بالقدر الذي يتناسب مع هذه التطورات، وقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية عام 2023م على بعض مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للتأكد من الملاحظة المبدئية، تكونت من عدد (10) مديري مدارس داخل المملكة العربية السعودية؛ حيث وجهت إليهم أسئلة تتعلق بالمهام الموكلة إليهم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ومبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية؛ وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود احتياجات تدريبية لمديري مدارس التعليم العام لتنفيذ المهام الموكلة إليهم في ضوء مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية.
- وجود العديد من الصعوبات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام أثناء تنفيذ الأدوار والمهام الموكلة إليهم؛ وكذلك الدورات التدريبية التي تركز على تنمية مهاراتهم من أجل تنفيذها.
- اختلاف المهام الإدارية الجديدة عن المهام القديمة.
- حصر احتياجاتهم في مجال تنمية قدراتهم على تنفيذ مهارات المهام الجديدة في ضوء مبادرات رؤية المملكة 2030؛ ومبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية.
- تعد تنمية القدرات البشرية من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة التي تعبر عن الوجه الإنساني للتنمية والسياسات الاقتصادية والتي تقاس في الدول من خلال مؤشرات التعليم ومدى انتشار المعرفة ودورها في بناء وتنمية بشرية مستدامة (السرطان، ٢٠١٤، 136).
- وتهتم الدول المتقدمة بالتنمية البشرية؛ فالإنسان هو وسيلة التنمية وهدفها، والتنمية هي عملية شاملة تضرب جذورها في مختلف جوانب الحياة، والبشر هم موضوعها وأدواتها، وهم في الوقت نفسه أهدافها، فهي تنمية لهم، وبهم، ومن أجلهم، وضرورة لكل مجتمع إنساني؛ حيث تنتقل به إلى مرحلة جديدة من التقدم والرقي، وإلى حياة أفضل (أحمد، 2015، 198).

والعنصر البشري هو أحد أهم العناصر الفاعلة في التطور، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما أنه المستفيد النهائي من عملية التنمية، ومن هذا المنظور فإن تنمية القدرات البشرية هي السبيل إلى التنمية وأداتها، والهدف منها في الوقت نفسه (محمد، وآخرون، ٢٠٢١، 260).

ومن خلال العرض السابق يتضح أن أداء مديري المدارس يعاني من ضعف ولا يتسم بالكفاءة المطلوبة في عصر سريع التطور والتغير، ولذلك سعى البحث لتطوير أداء مديري المدارس من خلال برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يتم عرض شرح له فيما يلي:

### أولاً: أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية وأهميته

يعد إنشاء برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد البرامج المستحدثة لرؤية المملكة 2030، سعياً لتطوير قدرات جميع مواطني المملكة العربية السعودية، ولتحضيرهم للمستقبل، واغتنام الفرص التي توفرها الاحتياجات المتجددة والمتسارعة على المستويين المحلي والعالمي؛ حيث يركز برنامج تنمية القدرات البشرية على تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية، ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف في مختلف المجالات.

وتكتسب دراسة التنمية البشرية المستدامة أهمية كبيرة على الصعيد العالمي وقد ظهر ذلك جلياً منذ بداية عقد التسعينيات من القرن المنصرم عندما أصدر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقريره الأول حول التنمية البشرية في العالم عام ١٩٩٠ داعياً بذلك إلى مراعاة الجوانب الحياتية الخاصة بالبشر عند تطبيق السياسات الاقتصادية الكلية، كما تم إيجاد مقاييس متنوعة بحسب جوانب الحياة البشرية توضح مدى تقدم المجتمعات في مجال التنمية البشرية ومنها موضوعية التمكين وتوسيع القدرات البشرية لما لها من أهمية في إيجاد تنمية بشرية حقيقية لا سيما بعد حصول الانفجار المعلوماتي الذي أخذ بالاتساع مع نهاية القرن العشرين وظهور تطبيقاته المختلفة، في شبكة الانترنت وثورة المعلومات وتغير مفهوم الإنتاج لصالح الإنتاج المعرفي التكنولوجي وفي سهولة الوصول إلى المعلومات والمعارف، وفي تطوير الصناعات التقليدية وزيادة فعاليتها وإنتاجيتها، وفي تحديث العلوم والأبحاث وتطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة. وفي كل مرحلة زمنية كان مفهوم التنمية البشرية يعكس حالة جديدة بحسب التطور والتقدم التي تمر بها المجتمعات، وتطور مضمون التنمية البشرية مع تطور التسميات، ففي عقد الخمسينيات من القرن الماضي أرتبط المضمون بمسائل الرفاهية الاجتماعية، ثم تطور ليركز على مسائل التدريب والتعليم ومن ثم إشباع الحاجات الإنسانية إلى أن وصل إلى تسعينيات القرن الماضي ليحمل تشكيل القدرات البشرية وتمتعهم بقدراتهم المكتسبة (السرطان، ٢٠١٤، 127).

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تنمية القدرات البشرية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والكفايات والقيم الكامنة في الفرد التي تمكنه من بناء كيانه الشخصي، والاجتماعي، والاقتصادي (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢١، 6).

وجاء تعريف عملية تنمية القدرات البشرية في وثيقة برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١) بأنها: "مجموعة من المعارف والمهارات والكفايات والقيم الكامنة في الفرد، والتي تمكنه من بناء كيانه الشخصي والاجتماعي والاقتصادي في بيئة ممكنة داخل المنظمات على المستوى المجتمعي والشخصي (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢١، 5).

### 1. أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية

يهدف برنامج تنمية القدرات البشرية إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم والتدريب ( التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للوصول إلى المستويات العالمية، من خلال برامج تعليم وتأهيل وتدريب تواكب مستجدات العصر ومتطلباته، وتتواءم مع احتياجات التنمية

وسوق العمل المحلي والعالمي المتسارعة والمتجددة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بالشراكة مع جميع الجهات ذات العلاقة محلياً ودولياً، كما يسهم البرنامج في تطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب بما فيها المعلمين والمدرسين وأعضاء هيئة التدريس والحوكمة وأنظمة التقويم والجودة والمناهج والمسارات التعليمية والمهنية والبيئة التعليمية والتدريبية لكافة مراحل التعليم والتدريب لتنسجم مع التوجهات الحديثة والمبتكرة في مجالات التعليم والتدريب (المملكة العربية السعودية: وزارة التربية والتعليم، 2030، 98).

## 2. أهمية برنامج قدرات الموارد البشرية

تساعد قدرات الموارد البشرية على العديد من الأمور، منها: تجنب الحساسية الثقافية، وزيادة القدرة لإدارة الاختلافات الأخلاقية والثقافية، والقدرة اللغوية، وبناء القيادة وفرق العمل، والمرونة، والتحفيز الذاتي، ويمكن توظيفها في تحسين عملية التوجيه، والتدريب والتعليم المستمر للعاملين بالمدرسة Cqss- (2009) ويمكن أيضاً توضيح أهمية تطوير قدرات الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد- (Scotland، 2006)

- 1- المجال: استخدامها في مجالات ومناطق وظيفية متعددة داخل المدرسة.
- 2- الكفاءة: قدرة الأفراد وفرق العمل على أداء الواجبات المطلوبة.
- 3- المؤشرات: أي تحديد عناصر السلوك والأداء التي يمكن أن تستخدم لتحديد مدى انجاز الكفاءة.

كما يعمل البرنامج على رفع مستوى الاستفادة من فرص التنمية والتطوير الموجهة وفق متطلبات سوق العمل من خلال الاستفادة من المعلمين المؤهلين والنماذج الرائدة في المجتمع للاستلها من خلالها الاقتداء بها، والحث على التحليل والتفكير الناقد وابتكار الحلول، وتزويد المواطنين بالخبرات التعليمية المخصصة لكل مرحلة في رحلة التطوير، كما سيزود الأطفال بخبرات تعليمية مبنية على أساس معرفي متين، وذلك من خلال: (المملكة العربية السعودية: وزارة التربية والتعليم، السعودية 2030، 89).

- التركيز على تطوير مناهج حديثة تنمي مهارات القرن الحادي والعشرين، وتغرس القيم والمهارات والمعارف اللازمة للمستقبل. تقديم التجارب والخبرات التعليمية المبتكرة والمصممة خصيصاً لاحتياجات كل طفل، لا سيما الطلاب الموهوبين والأشخاص ذوي الإعاقة من قبل معلمين محترفين.
- غرس وتنمية مهارة التعلم الذاتي، بالإضافة إلى تنويع الأنشطة اللاصفية والمجتمعية
- تكثيف طرق التعلم المبتكرة واستخدام خيارات التعلم المرنة، وحلول التعلم القائم على التقنية.

- إتاحة الوصول إلى أدوات التعلم الإلكتروني والمدمج والتفاعلي، بما يتماشى مع المناهج الوطنية، وذلك بصفة منتظمة وفي الظروف الاستثنائية التي تحول دون حضور الطلاب إلى المدارس.
- توفير فرص تعليمية مرنة لترسيخ القيم وتعزيز الانتماء الوطني.
- توفير فرص تعليمية متنوعة بحسب احتياجات سوق العمل في سبيل إعدادهم للمستقبل ومنها الثورة الصناعية الرابعة.

- تعزيز الخبرات المهنية والعملية المرتبطة بالمهنيين والمدرسين.
- تقديم التوجيه والإرشاد ورفع الوعي حول مقومات الدخول الناجح إلى سوق العمل.
- زيادة أساليب التدريس العملية والتطبيقية ودعم تطوير مهارات ريادة الأعمال.
- تطوير المهارات وإعادة التأهيل من أجل الاستعداد للوظائف المستقبلية في القطاعات ذات الأولوية المحددة في رؤية المملكة 2030.

- إتاحة فرص الابتكار ودعم تطوير مهارات قيادة الأعمال.
- تعزيز العناية باللغة العربية والاعتزاز بها ونشرها.
- إشراك القطاع الخاص والمجتمع ككل في دعم التطوير المهني.
- زيادة النماذج التعليمية التي تسمح للكبار بالتعلم وتطوير مهاراتهم بما يناسب ميولهم واحتياجاتهم الشخصية.
- إدارة الرحلة المهنية القائمة على تعريف واعتماد المهارات الشخصية وتنميتها من خلال الاستفادة من الخبرات العملية.
- كما سوف يستفيد العاملون في قطاع التعليم والتدريب من خلال ما يلي: (المملكة العربية السعودية: وزارة التربية والتعليم 2030، 20).
- تزويدهم بمسارات مهنية متنوعة وخبرات ذات صلة.
- تحسين مخرجات التعليم من خلال المساءلة والمرونة والحوافز.
- التوسع في التدريب من أجل تفعيل وتحسين طرق التعليم والتعلم.
- زيادة الشفافية وجمع البيانات التي تقيس نتائج التعلم وتساعد على دعم اتخاذ القرار في منظومة التعليم.

### المحور الثالث: متطلبات تطوير أداء مديري المدارس

يشمل تطوير أداء مديري المدارس مجموعة واسعة من المتطلبات التي يجب توفرها وتطبيقها، وتشمل هذه المتطلبات تطوير المهارات القيادية، وتحسين الاتصال والتواصل وتطوير الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين والطلاب، واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، والتفاعل مع المجتمع المحلي.

وتتمثل أهم المتطلبات الأساسية لضمان الممارسة الفعالة لمدير المدرسة فيما يلي (Edward, 2005):

#### (E. 2005):

- وضوح الأهداف التنظيمية؛ حيث يحتاج المديرون إلى تحديد الأهداف والغايات التنظيمية بوضوح ودقة والتأكد من أنهم على دراية جيدة بالموظفين والموظفين الآخرين، وجعلهم يدركون ما تتوقعه المؤسسة منهم، وترجمة الأهداف التنظيمية إلى أهداف فردية وجماعية.
- التقييم؛ حيث يجب تقييم أداء الفرد أو الفريق أو القسم بشكل مستمر، ويتضمن ذلك تطوير المؤسسة لنظام وعملية التقييم، والتي تم تصميمها وتطويرها على أسس علمية.
- التعاون؛ حيث يجب على المديرين تعزيز ممارسة إنجاز العمل من خلال نظام الحصول على إجماع الموظفين بدلاً من السيطرة أو الإكراه.
- فرق الإدارة الذاتية؛ حيث تحتاج الإدارة إلى تشجيع الفرد والفرق على الإدارة الذاتية لأدائهم، ويخلق هذا الإجراء إحساساً بالمسؤولية لدى الموظفين ويحفز على الالتزام وتقييم نقاط القوة والضعف لديه من وقت لآخر والتخطيط لتقليل فجوات الأداء.
- تطوير القيادة؛ حيث يحتاج المديرون إلى تحديد من بين الموظفين الحاليين من لديهم إمكانات قيادية لضمان تواصل أفضل وفعال في اتجاهين بين المديرين والموظفين.
- نظام التغذية الراجعة؛ حيث يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام تغذية راجعة مضمون لأداء الموظفين، ويجب مراقبته باستمرار وإنشاء حلقات تغذية راجعة لتحسين إدارة الأداء.

- يجب أن يكون هناك نظام من شأنه أن يساعد على مراقبة وقياس جميع الأداء مقابل المعايير المحددة، ويجب إبلاغ الموظفين بأوجه القصور لديهم، وأن يكون نظام التقييم شفافاً بحيث يشعر ذلك الموظف بالأمان.

كما أن تطوير أداء مدير المدرسة وتأهيله لاستيعاب متغيرات العصر ومواجهة تحدياته يستلزم وجود العديد من المتطلبات، ومنها:

### أولاً: متطلبات تشريعية

وتتمثل أهمية المتطلبات التشريعية لتطوير أداء مديري المدارس فيما يلي: (المالكي، وفهد، 2022، 85):

- توفير الغطاء التشريعي والتنظيمي الملائم الذي يتيح لمديري المدارس فتح قنوات التواصل والمشاركة المجتمعية.

- الحصول على الدعم اللازم لتنفيذ الأنشطة المدرسية.
- تحقيق الاستفادة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع.
- زيادة قدرة المدارس على الاستجابة السريعة لمقتضيات الظروف والتحويلات المجتمعية.
- توفير الرقابة والمتابعة المرنة لهذه الأنشطة.

### ثانياً: متطلبات تنظيمية

وتتمثل أهمية المتطلبات التنظيمية لتطوير أداء مديري المدارس فيما يلي: (السلمي، 2018، 51):

- توفير آلية لاطلاع جميع العاملين على اللوائح والأنظمة والمستجدات.
- نشر الوعي المجتمعي العام بأهمية تطبيق المناهج الحديثة المعنية بالتحسين المستمر ومنها منهجية كايزن.

- وضع استراتيجيات خاصة بضمان جودة التعليم.
- إعداد دليل إرشادي لتطوير أداء القيادات التربوية.
- وضع الإجراءات التنفيذية لقياس مدى استيفاء الإدارة المدرسية لتطوير القيادات التربوية.
- تقديم برامج تدريبية متخصصة في كل فصل دراسي عن مجال القيادة الإستراتيجية بأبعادها ومهاراتها المختلفة.

### ثالثاً: متطلبات تقنية

وتتمثل أهمية المتطلبات التقنية لتطوير أداء مديري المدارس فيما يلي: (محمد، 2018، 613):

- بناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة تساعد المدير في صنع القرارات، وبما يحقق الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الحاسوب والاتصال في تطوير بنية إدارة المدرسة، وأساليبها وإداراتها وطرق تقويمها.

- الحصول على المعلومات والإحصاءات الحديثة، التي تجعل مدير المدرسة يبني قراراته على معلومات حديثة ودقيقة.

- الإلمام بتقنيات التعلم عن بُعد ومنصات التواصل الافتراضي لضمان استمرارية التعليم والتواصل الفعال مع المعلمين وأولياء الأمور.

- إدارة المهام والمشاريع والمواعيد والموارد بشكل إلكتروني لتحسين كفاءة إدارة المدرسة.
- استخدام المواد التعليمية الرقمية وتعزيز التفاعل والمشاركة الطلاب.

### رابعاً: متطلبات مادية

وتتمثل أهمية المتطلبات المادية لتطوير أداء مديري المدارس فيما يلي: (السلمي، 2018، 53)

- تسخير الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء القيادات التربوية.
- توفير خطة سنوية تحدد حاجة الإدارة المدرسية للأجهزة والوسائل التعليمية.
- تصميم المباني المدرسية وتوزيعها وفق معايير الجودة.
- تهيئة المرافق المدرسية الملائمة لممارسة الطلاب للأنشطة غيره الصفية.

## المحور الرابع: الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية

إن أية عملية تنمية إدارية ينبغي فيها توافر فلسفة معينة تتضح فيها المفاهيم ذات الارتباط بالإدارة، تتمثل في تنظيماتها وإجراءاتها مع العاملين فيها، كما أن الإدارة تعد وسيلة لتحقيق الأهداف وليست هدفاً للتسلط والاستعلاء؛ لذا ينبغي أن تركز فلسفة الإدارة على مقومات ومتطلبات أساسية، تتمثل أهم هذه المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري بالمدارس في تحديد الأهداف المطلوبة لعملية التطوير، والوعي بأهمية الاتصال التربوي داخل المدرسة وتأسيس نظام معلومات دقيق وفعال في المدرسة، وتنسيق وتفعيل الاتصال على المستويين الأفقي والعمودي، ومشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية، وبناء علاقات إنسانية مع العاملين، والبعد عن الانفراد بالقرارات بما يعني مشاركة الجميع في صنع وتنفيذ القرارات المؤسسية، وكذلك الأخذ بمبدأ تفويض الصلاحيات المناسبة لحل المشكلات، وتوفير التقنيات والأساليب الحديثة للإدارة والتدريب عليها.

ويشمل تطوير أداء مديري المدارس مجموعة من المجالات الأساسية التي تهدف إلى تعزيز قدراتهم القيادية والإدارية لضمان تحسين جودة التعليم، ويشمل ذلك التطوير المهني المستمر، ومجال استخدام التكنولوجيا والابتكار، ومجال تعزيز القيادة التربوية، ومجال بناء علاقات فعالة مع المجتمع المحلي، ومجال إدارة الجودة وتقييم الأداء، ويتناول الباحث فيما يلي أهم مجالات ومقترحات تطوير أداء مديري المدارس فيما يأتي:

### أولاً: مجال التخطيط الاستراتيجي

ينبغي أن يمتلك مدير المدرسة القدرة على التخطيط الاستراتيجي والعناية بالأهداف الاستراتيجية المراد تحديدها وتصميمها ثم تحقيقها في مدارسهم وهذا يستدعي منهم ما يلي:

- مشاركة المعلمين في صياغة الأهداف المدرسية الاستراتيجية في إطار الأهداف العامة للمدرسة.

- تحفيز العاملين بالمدرسة على تحقيق الأهداف المدرسية الاستراتيجية.
- مراعاة الظروف المحيطة بالمدرسة (سياسياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً).
- سهولة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى برامج واستراتيجيات وسياسات سهلة التطبيق.
- أن تكون هذه السياسات شاملة ومرنة وقابلة للتطبيق.
- أن تتحول السياسات إلى خطط وإجراءات.
- أن تبنى السياسات على أسس علمية.
- أن يشارك في صنعها مؤسسات المجتمع المحلي الرسمية وغير الرسمية.
- اختيار الإجراءات السليمة والتي ترتبط بالسياسات.
- أن تحدد وسيلة تنفيذ النشاطات المختلفة في فترة زمنية محددة، وتضم الخطوات والتفاصيل والتوقيعات الواجب اتباعها لتنفيذ هذه النشاطات
- تقويم الأهداف الاستراتيجية وذلك لمعرفة ما تحقق منها وما لم يتحقق وتحديد الأسباب في ذلك والعمل على تلافيها.

وتتمثل أهم مجالات تطوير هذا المجال فيما يلي:

- إيصال صورة واضحة لمستقبل المدرسة، هذه الصورة هي الحقيقة التي تسعى إليها المدرسة (ما تريد أن تكون عليه في المستقبل)، والتي يجب أن تكون بسيطة وسهلة الفهم لكل العاملين بالمدرسة وللشركاء الخارجيين وبخاصة أولياء الأمور.
- ربط إستراتيجيات العمل المدرسي برؤية وقيم المدرسة، وهنا يجب أن يسأل القائد نفسه سؤالاً رئيسياً هل ترتبط إستراتيجيات العمل ارتباطاً مباشراً مع المكونات الرئيسية للرؤية؟
- تعبئة وتكامل القدرات والإمكانات المادية والموارد عبر كل مستويات المدرسة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية. وهذا يتضمن الاستغلال الأمثل للموارد والتجهيزات المادية الموجودة بالمدرسة، فضلاً عن الاستفادة من القدرات البشرية المتاحة بالمدرسة بما تملكه من خبرات، ومواهب، ومعارف صريحة، وضمنية.
- ربط مهام وخطط التطوير المدرسي بالحاجات الحالية والمستقبلية للمدرسة (كما هي محددة في الخطة الإستراتيجية).
- تقديم برامج تطويرية للعاملين بالمدرسة لترقية الكفايات الجوهرية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز والمتوافقة مع الاحتياجات المستقبلية.
- فتح قنوات اتصال مع أناس عديدين من داخل وخارج المدرسة، ومن جميع المستويات للتعرف على رؤى ووجهات نظر مختلفة، وللتحقق من المعلومات والأعمال، وذلك كمحاولة للحصول على إشارات الإنذار المبكر من تهديدات ومشكلات محتملة، ودراسة المعلومات المتدفقة من أعلى ومن أسفل.
- تركيز الانتباه على العمليات والأنشطة المدرسية وكذلك على النتائج والمخرجات، فالقيادة الإستراتيجية لا يهتمون ويدعمون فقط الآخرين نحو إنجاز الرؤية، لكن يجندون العاملين بالمدرسة لتحويل الإستراتيجية إلى عمل وفعل بمعنى وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.

### ثانياً: مجال القيادة

- تتمثل أهم مجالات تطوير مجال القيادة لمديري المدارس فيما يلي:
- البحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار، ويقدر جهود المبتكرين والمبدعين.
  - تحديد واضح للأهداف والسماح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.
  - مناسبة مهمة كل موظف لميوله وقدراته، مع تضمينها قدر من التحدي.
  - تشجيع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
  - القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
  - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
  - القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.
  - تحفيز وتشجيع وتمكين كل الأعضاء على كل المستويات للإيمان بفكرة التغيير والتطوير.
  - تنمية ورعاية المهارات والخصائص القيادية لدى العاملين بالمدرسة وبناء صف ثانٍ من القيادات المدرسية.
  - تشجيع العمل الجماعي، وتنمية مهاراته لدى العاملين بالمؤسسة، وتدعيم ثقافة المشاركة.

### ثالثاً: مجال السياسة التعليمية

يرتبط تطوير المجال السياسي لمدير المدرسة بالقدرة على فهم وتحليل السياسات التعليمية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على هذا الفهم، ويمكن قيام مدير المدرسة باتخاذ بعض الأمور لتطوير مهاراته في هذا المجال، ومنها:

- تقديم برامج تحفيزية مادية ومعنوية للعاملين الذين يحققون الأداء العالي والذين يلتزمون بتحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، والذين يقدمون رؤى تطويرية ابتكارية لأعمالهم ومهامهم الوظيفية.
- تنمية وتطوير رأس المال الاجتماعي داخل المدرسة.
- تعزيز الثقة والتضامن والتعاون بين جميع العاملين بالمدرسة.
- إدارة الصراع التنظيمي من خلال الإستراتيجيات التي تعزز وحدة التنظيم وتماسكه.
- التحول بالعاملين بالمدرسة من الإذعان للرؤية إلى الالتزام بها من خلال التفاوض والحوار والإقناع والتأثير الشخصي.
- بناء تحالفات إستراتيجية قوية مع التنظيمات والجماعات ذات التأثير في العمل المدرسي من داخل وخارج المدرسة.
- تغليب المصلحة الجماعية المتمركزة على الإنجاز والأداء العالي للطلاب.
- تعزيز قنوات التواصل وتبادل المعلومات ووجهات النظر بين القيادة وجميع المستويات التنظيمية.
- بناء حالة من التوافق على الرؤى والأهداف الإستراتيجية للعمل المدرسي وآليات تنفيذها.
- الحصول على دعم ومساندة إدارة التعليم والمشرفين التربويين للجهود والمشاريع التطويرية داخل المدرسة.
- الدراسة المتعمقة لاهتمامات وأهداف أصحاب المصالح المختلفين داخل وخارج المدرسة.
- إدراك جوانب الاختلاف والاتفاق، وقدرة تأثير كل جماعة، والآليات التي تستخدمها كل جماعة للتأثير في القرارات سعياً وراء مصالحها، حتى يمكن التعامل معهم بالأسلوب الملائم.

### رابعاً: المجال الأخلاقي

إن تطوير المجال الأخلاقي لمدير المدرسة يعتبر أمراً بالغ الأهمية لضمان توجيه المدرسة نحو بيئة تعليمية صالحة وملهمة للطلاب والعاملين، ومن أهم الخطوات التي يمكن لمدير المدرسة اتخاذها لتطوير مهاراته الأخلاقية ما يلي:

- إقامة فعاليات مدرسية توعوية تعزز من القيم الأخلاقية.
- تطبيق سياسات تعزز الإنصاف في المدرسة والتأكد من معاملة الجميع بشكل عادل دون تمييز.
- تعليم المديرين كيفية حل النزاعات بطريقة عادلة تحترم جميع الأطراف.
- تطبيق آليات واضحة للمساءلة في حال وقوع أخطاء أو تجاوزات.
- تقديم تدريبات حول كيفية التواصل باحترام سواءً مع الطلاب وأولياء الأمور أو المعلمين.
- تقديم دورات وورش عمل في القيادة الأخلاقية وأخلاقيات مهنة التعليم.
- تكوين لجان مكونة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب لمراقبة وتوجيه السلوك الأخلاقي.
- إجراء تقييمات دورية لممارسات المديرين الأخلاقية.

## خامساً: المجال التقني

١. عقد دورات تدريبية لتطوير المهارات التقنية الأساسية والمتقدمة.
٢. تنظيم ورش عمل تفاعلية تمكن المديرين من التطبيق العملي لمهاراتهم في بيئة محاكاة.
٣. تبادل الخبرات بين المدارس حول أفضل الممارسات في استخدام التكنولوجيا.
- ٤ - تعليم المديرين كيفية التعامل مع كميات كبيرة من البيانات وتحليلها بفاعلية.
٥. توفير معدات وأجهزة حديثة بالإضافة إلى شبكات انترنت عالية السرعة.
٦. تعليم المديرين كيفية توجيه فريق المدرسة نحو استخدام التكنولوجيا.
٧. استخدام منصات حديثة تمكين المديرين من إدارة المحتوى التعليمي، ومتابعة أداء المعلمين والطلاب.

## أهم نتائج البحث

- تتمثل أهم نتائج البحث فيما يلي:
- أن ثمة متطلبات لازمة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمواكبة برنامج تنمية القدرات البشرية، ومنها:
- توفير الغطاء التشريعي والتنظيمي الملائم الذي يتيح لمديري المدارس فتح قنوات التواصل والمشاركة المجتمعية.
  - زيادة قدرة المدارس على الاستجابة السريعة لمقتضيات الظروف والتحويلات المجتمعية.
  - توفير آلية لاطلاع جميع العاملين على اللوائح والأنظمة والمستجدات.
  - نشر الوعي المجتمعي العام بأهمية تطبيق المناهج الحديثة المعنية بالتحسين المستمر
  - بناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة تساعد المدير في صنع القرارات.
  - الإلمام بتقنيات التعلم عن بُعد ومنصات التواصل الافتراضي لضمان استمرارية التعليم والتواصل الفعال مع المعلمين وأولياء الأمور.
  - استخدام المواد التعليمية الرقمية وتعزيز التفاعل والمشاركة الطلاب.
  - تسخير الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء القيادات التربوية.
  - تهيئة المرافق المدرسية الملائمة لممارسة الطلاب للأنشطة غير الصفية.

## توصيات البحث

- يوصي البحث في ضوء ما توصل له من نتائج بما يلي:
- ضرورة تدريب مديري المدارس لتنمية قدراتهم البشرية لمواكبة المستجدات المعاصرة والقدرة على التنبؤ بتحديات المستقبل.
  - توجيه المديرين إلى اعتماد منهجية تركز على الطالب في عمليات الإدارة والتدريس، مما يعزز مشاركته وتفاعله مع العملية التعليمية.
  - تفعيل الشراكات مع برامج وطنية ومبادرات مثل "برنامج تنمية القدرات البشرية" لربط التعليم بسوق العمل ومتطلبات التنمية الوطنية.
  - إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية من خلال برامج تواصل فعالة ومشروعات مشتركة لتحسين أداء الطلاب.

## مقترحات البحث

يقترح البحث دراسات وبحوث أخرى مكمله له في المجال من أهمها:

- مدى استثمار مديري المدارس بكل من: المملكة العربية السعودية ومصر لقدراتهم البشرية في الإدارة، دراسة مقارنة.
- دراسة تقييمية لمدى تضمين الدورات التدريبية لتنمية القدرات البشرية من وجهة نظر المتدربين من مديري المدارس.
- الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء التوجهات الحديثة في إدارة التعليم.
- أثر التكنولوجيا الرقمية في تطوير إدارة المدارس في المملكة العربية السعودية.
- دور أقسام الإدارة التربوية في كليات التربية في تحسين جودة إدارة المدارس.
- دور القيادة التربوية في تعزيز بيئة تعليمية شاملة في مدارس التعليم العام.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أحمد، سماح عبد الفتاح (٢٠١٥)، تقييم مستوى وعي الشباب الجامعي ببعض برامج التنمية البشرية وعلاقته باتجاهاتهم نحو إقامة المشروعات الصغيرة، *مجلة الاقتصاد المنزلي*، 25(4).
- آل مداوي، عبير محفوظ (2021)، مستوى الأداء المؤسسي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر المعلمات والإداريات، *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، 233 - 284.
- البحيري، هشام محمد (2020)، تأثير التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية كمتغير وسيط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس*، 11 (3)، 1036 - 1111.
- برنامج تنمية القدرات البشرية (2020)، بطاقة برنامج تنمية القدرات البشرية، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- برنامج تنمية القدرات البشرية (2020)، الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية 2021 - 2025. رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الرياض.
- الترتوري، محمد عوض (2018)، النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية*، (٨)، مصر.
- الجرواني، نادية عبد الجواد (2012). المتطلبات الإدارية لتحسين أداء العاملين كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية*، 31(5).
- حافظ، محمد صبري، والبحيري، والسيد السيد (2007)، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- الحميدي، منصور علي (2010)، إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني: دراسة تقييمية. *مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، 31 (4)، 397-428.
- داوود، عبد العزيز أحمد، وآخرون (2019)، تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، 19(1)، 345 - 365.
- رزق الله، صدام حنا (٢٠٢٠)، دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية، المركز القومي للبحوث غزة*، 4(21).
- السرхан، حسين دخيل (٢٠١٤)، التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة، *مجلة أهل البيت، كلية القانون، جامعة أهل البيت، العدد السادس عشر، العراق*.
- السلمي، عائض بن عويض بن منيع الله (2016)، تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن، *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، (٥)، ١-٧٢.
- سليمان، سناء محمد (2010)، *مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، القاهرة: عالم الكتب*.

- الشمري، فوزية محمد (2020)، تطوير الأداء الإداري للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، *مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، 26 (123)، 263 – 297.
- الشبيه، مراد علي عبد الله، والنجار، عبد الله علي صالح (2022)، متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen). كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 39(6).
- العتيبي، نواف محمد الهادي (2013)، *تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية*، الكويت: دار المسيلة.
- العصيل، عبد العزيز بن فالح (2023)، فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات تعليم القيم المستهدفة ببرنامج تنمية القدرات البشرية والاتجاه نحو تعزيزها لدى معلمي الدراسات الإسلامية، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 47(4)، 129 - 172.
- عطوي، جودت عزت (2010)، *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها*، عمان: دار الثقافة.
- العقاد، عبد الله علي، والنجار، وعبد الله علي (2022)، متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 58(9).
- عون، وفاء محمد (2015)، أثر جائزة وزارة التعليم للتميز في تطوير الأداء الإداري لدى مديري ومديرات المدارس بشرق مدينة الرياض. *مجلة كيرالا*، جامعة كيرالا، الهند، 5 (2)، 19 – 220.
- الفضلي، فاطمة بنت محمد (2022)، سياسات تنمية القدرات البشرية للتقويم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، *مجلة الطفولة والتربية*. *مجلة الطفولة والتربية*، 52(14)، 838 - 875
- القبلي، عناية حسن (2015)، *القيادة الفاعلة في الميدان التربوي*. القاهرة: أمان للنشر والتوزيع.
- قريشي، وفاء عبد الرحمن (2024)، صعوبات التطوير المهني للمدرسين التربويين بالتكامل بين التعليم العام والعالي وسبل التغلب عليها في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 37(37)، 669-714.
- المالكي، عبد الرحمن بن دخيل (2015)، متطلبات تطبيق معيار الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المالكي، عادل بن حسني، والمالكي، فهد بن عبد الرحمن (2022)، دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 9(6).
- مجمع اللغة العربية (2004)، *المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة*، مصر، مكتبة الشروق الدولية، باب الألف،
- محمد، أحمد رضا، وآخرون (٢٠٢١)، مقومات تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة، *مجلة الدراسات والأبحاث البيئية*، 11(1).
- المملكة العربية السعودية: رؤية المملكة العربية السعودية، برنامج تنمية القدرات البشرية، الوثيقة الإعلامية، برنامج تنمية القدرات البشرية 2021-2025.
- المملكة العربية السعودية: وزارة التربية والتعليم، مكتب تحقيق الرؤية، برنامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

هالة بنت عبد الله محمد النفيعي (2019)، دور الإدارة المدرسية في التربية الأمنية لطلاب المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية"، *المجلة التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج*، 65 (65).  
الهنداوي، ياسر فتحي (2014)، *إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة*، (ط2). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.  
هنية علي عبد العزيز طه، وحافظ فرج أحمد، وفاطمة زكريا محمد (2019)، دور الإدارة المدرسية في تحقيق سياسة الضبط المدرسي بمدارس التعليم الأساسي في مصر"، *مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس*، 14 (20).  
اليامي، هادية بنت علي (2018)، رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة*، 26 (2)، 32 - 49.

#### المراجع الأجنبية:

- Ayeni, A. (2012), Assessment of principal's supervisory role for quality Assurance in secondary schools in Ondo state. Nigeria world, *Journal of Education*. 2(1).
- Edward, E. (2005), *Treat People Right*. San Francisco: Jossey- Bass Press, *Human Resource Management*.
- Farah, A. I. (2013), School management: Characteristics of effective. principal. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 12(10), 168-174.
- Lambert, M. (2019), The Development of Competencies Required for School Principals in Quebec: Adequacy Between Competency Standard and Practice. *Education Policy Analysis Archives*, Universite Laval, Canada, 27(116).
- Manduku, J., et.al. (2019), Enhancing Performance Management in Schools: A Model for Effective School Management. Conference Proceedings of The Kabarak University *International Conference on Emerging Trends and Issues in Education* edited by Christopher M. Maghanga & Michael Ndonye. 14th -15th Oct.
- Memduhoglu, H, & Karatas, E.(2017), How Effectiveness are Schools According to Teachers? *Egitim Bilimleri Arastirmalari Degisi*, 7(2).
- Ozkan, T., & Tokel, A. (2018), Evaluation of the Managerial Effectiveness of School Administrators by the Views of Teachers. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(5).
- Saadi, A. M. (2017): *School Administration and Supervision*. Department of Educational Planning, Allama Iqbal Open University Islamabad.

#### المواقع الإلكترونية:

برنامج تنمية القدرات البشرية ([vision2030.gov.sa](http://vision2030.gov.sa)). accessed on: 20<sup>th</sup> Oct. 2024, at 6.00 pm.