معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين

Obstacles developing the roles of general education school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of 21st century skills

إعداد

سعد مسفر سفر الغامدي

Saad Misfer Safar Al-Ghamdi

كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

د.طارق بن محمد الثويني

Dr. Tariq Bin Muhammad Al-Thuwaini

قسم الادارة التربوية- كلية التربية- جامعة الملك سعود

Doi: 10.21608/jasep.2023.306081

استلام البحث : ٢٥ / ٤ /٢٠٢٣

قبول النشـــر: ١٢ / ٥ / ٢٠٢٣

الغامدي، سعد مسفر سفر و الثويني، طارق بن محمد (٢٠٢٣). معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٣٤) يوليو ، ٣٦٧ – ٤٠٠.

http://jasep.journals.ekb.eg

معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين

المستخلص:

هدفت الدراسة الي الكشف عن معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. وتقديم حلول مقترحة لتطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في إدارات التعليم المختارة محل الدراسة والبالغ عددهم (٣٧٢٣) وكذلك معلمي ومعلمات المناطق المختارة والبالغ عددهم (٧٤٦٣٥). وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة المتكون من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في إدارات التعليم المختارة محل الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٤هـ، وبلغ مقدارها (٨٨٦) فرداً. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة. ومن ابرز نتائج الدراسة أن درجة المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر عينة الدراسة، جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٧) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.وفيما يتعلق بترتيب مجالات المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي العشرين من وجهه نظر عينة الدراسة فقد جاء مجال " الصعوبات المادية " بالمرتبة الاولى حيث بلغ متوسطة (٣,٧٤) وبدرجه صعوبة عالية، ثم تبعه مجال " الصعوبات الفنية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وبدرجه صعوبة عالية، يليه مجال " الصعوبات الشخصية " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠) وبدرجه صعوبة متوسطة، ثم تبعه بالمرتبة الرابعة والاخيرة مجال" الصعوبات الإدارية " بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وبدرجة صعوبة متوسطة ايضا.

كلمات مفتاحية: معوقات- تطوير- أدوار- مديري ومديرات- مدارس التعليم العام - المملكة العربية السعودية - مهارات -القرن الحادي والعشرين.

Abstract:

The Study Aimed To Reveal The Obstacles To Developing The Roles Of Principals Of General Education Schools, In The Kingdom Of Saudi Arabia, In The Light Of The

Skills Of The Twenty-First Century. And Presenting Proposed Solutions To Develop The Roles Of Principals Of Public Education Schools In The Kingdom Of Saudi Arabia, In Light Of The Skills Of The Twenty-First Century. The Descriptive Analytical Method Was Used. The Study Population Consisted Of All Principals Of General Education Schools In The Selected Education Departments Under Study, Whose Number Is (3723), As Well As Male And Female Teachers Of The Selected Regions, Whose Number Is (74635). A Representative Random Sample Was Selected From The Study Population, Consisting Of All Principals And Teachers Of General Education Schools, In The Selected Education Departments Under Study, In The Academic Year 1444 Ah, And Its Number Was (886) Individuals. The Questionnaire Was Used As The Main Tool For Collecting Data For The Study. Among The Most Prominent Results Of The Study Is That The Degree Of Obstacles That Limit The Development Of The Roles Of Male And Female Principals Of General Education Schools, In The Kingdom Of Saudi Arabia, In The Light Of The Skills Of The Twenty-First Century From The Point Of View Of The Study Sample, Came To A High Degree With An Arithmetic Mean (3.48) And A Standard Deviation Of (0.67), Which Is A Value Less Than The Correct One, Which Means The Homogeneity Of The Study Sample In Their Estimation Of The Degree Of Difficulties That Limit The Development Of The Roles Of Male And Female Principals Of General Education Schools, In The Kingdom Of Saudi Arabia, In The Light Of The Skills Of The Twenty-First Century. Principals And Principals Of General Education Schools In The Kingdom Of Saudi Arabia In The Light Of The Skills Of The Twenty-First Century, From The Point Of View Of The Study Sample. The Field Of "Material Difficulties" Came First, Reaching Average (3.74) And With A High Degree Of Difficulty, Then Followed By The Field Of "Technical

Difficulties" In The Rank. The Second, With An Arithmetic Average Of (3.64) And A High Degree Of Difficulty, Followed By The Field Of "Personal Difficulties" Ranked Third, With An Arithmetic Average Of (3.30) And A Medium Degree Of Difficulty, Then Followed By The Fourth And Last Rank, The Field Of "Administrative Difficulties" With An Average. My Account Is (3.25) And With A Medium Degree Of Difficulty As Well.

Keywords: Obstacles - Development - Roles - Male And Female Principals - General Education Schools - Saudi Arabia - Skills - The Twenty-First Century.

المقدمة

اتجهت العديد من الدول الى تطوير التعليم وتشهد الدول المتقدمة والنامية حركات إصلاح وتطوير تربوي نتيجة انفجار هائل في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا وغيرها من العوامل التي فرضت على الأنظمة التربوية أن تتغير وتتطور حتى تواكب متغيرات العصر، وثمة تطور ملموس في مجال الإدارة المدرسية خلال القرن الحادي والعشرين؛ حيث ظهرت العديد من النظريات والأساليب التربوية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية والتي غيرت بشكل جذري من أدوار مديري المدارس، مما يتطلب ضرورة تطوير أدوار المديرين بما يتناسب مع متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين؛ وذلك لتطوير أداء المديرين وجعلهم على قدر المسؤولية لتطوير الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية بما يحقق أهداف الدولة في مختلف مجالاتها التنموية.

والإدارة المدرسية هي الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف الإدارة إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجههم التوجيه التربوي السليم، والعناية بالمجتمع المحلي والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

ويمثل تطوير أدوار مديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام (مجاهد، وعناني، ٢٠١٣، ٣٩). وهذا الذي جعل المملكة العربية السعودية تتجه إلى القيادات التربوية باعتبارها أهم

الأدوات في التأهب لمواجهة التحديات، وأحد أهم مداخل طموحات المجتمع المستقبلة، ولذلك كان من الضروري أن تولي المؤسسات التربوية بالمملكة أهمية خاصة لبناء الشخصية القادرة على مواجهة تحديات العصر من خلال تزويدها بالمهارات المهنية اللازمة. (الطوخي والحربي وعوض الله، ٤٠٨، ٢٠١٦).

وتُعد مهارات القرن الحادي والعشرين من المفاهيم الحديثة التي اهتم بها التربون منذ مطلع هذا القرن نظراً لأهميتها في مواجهة تحديات هذا العصر والذي يعرف بعصر العولمة والمعرفة والإبداع والمنافسة. وتكمن أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين في كونها تسهم في تحقيق الكفاءة الداخلية والخارجية لمخرجات التعليم وخلق المواءمة بينها وبين متطلبات سوق العمل وبالتالي التخفيف من الهدر التربوي والاقتصادي؛ وهذا ما أكدته الحريري(٢٠٢٠م) أن بعض الدراسات أثبتت أن الطلبة الذين يتخرجون من المدارس الثانوية ومن الكليات التقنية تنقصهم بعض المهارات الأساسية وعدد من المهارات التطبيقية، منها: مهارة الاتصال اللفظي والكتابي، ومهارة التفكير الناقد وحل المشكلات، ومهارة العمل كفريق، ومهارة تطبيق التكنولوجيا، ومهارة القيادة وإدارة المشروعات. وتؤدي فجوة مهارات القرن الحادي والعشرين لدى المتخرجين إلى تكبد الحكومات والشركات تكاليف ومبالغ طائلة من الأموال نتيجة توظيف أناس أقل من مستوى الطلب، وتعيين أفراد من ذوي الكفاءة وفق المهارات المطلوبة، وتقديم برامج التنمية المهنية.

ويتمثل تطوير أدوار مديري المدارس في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين في التركيز على أربع مجالات وهي تعريف منسوبي المدرسة لمهارات القرن الحادي والعشرين، وتنفيذ مهارات القرن الحادي والعشرين، والتطوير المهني المتعلق بمهارات القرن الحادي والعشرين، وتعزيز مهارات القرن الحادي والعشرين من خلال التطوير المهني. (Brathwaite, 2011, VI). وقد حدد الحربي (٢٠١٩) مجموعة من المهام والأدوار المتصلة بمهارات القرن الحادي والعشرين وهي إدارة التعليم، والإشراف التربوي، والعلاقات الإنسانية. ويضاف إلى ذلك الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة والعمل على تحقيقها، وتأصيل القيم وإنشاء مجموعة من الإجراءات لتحقيق رؤية المدرسة، والمحافظة على الانسجام مع الهيئة التدريسية، وتهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب واكتساب الخصال الحميدة.

وبناءً على ذلك تبرز الحاجة الملحة، في ظل التطورات المتسارعة، إلى تطوير أدوار مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من خلال معرفة معوقات تطوير أدوار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

ثمة بعض الدراسات التي أشارت إلى معوقات وأوجه قصور متعلقة بأدوار المديرين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، ومن تلك الدراسات: دراسة النوح (١٤٣٦) كشفت نتائجها أن دور مدير المدرسة في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة وقريبة جداً من الدرجة الضعيفة. ودراسة الحجيلان (٢٠١٧) حيث كشفت نتائجها أن واقع مراكز مصادر التعلم في المملكة العربية السعودية متباين ولا يرتقي إلى التطور التقني المقبول. دراسة العيد (٢٠١٩) حيث كشفت نتائجها عن عدم ارتقاء مستوى اكتساب الطلبة لمهارات القرن الحادي والعشرين إلى مستوى الإتقان المحدد بالدراسة ٧٥%. ودراسة العمري (٢٠١٩) أسفرت نتائجها أن تنمية مهارات التفكير العليا (مهارة المهارات الحياتية، إدارة قدرات الطالب، دعم الاقتصاد المعرفي، إدارة تكنولوجيا التعليم) جاءت بدرجة انطباق (متوسطة). كما أن نتائج دراسة القحطاني (٢٠٢٠) كشفت عن قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة. ودراسة أحمد، نوال أسعد لافي (٢٠٢١) أظهرت أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا التعليم في المدارس الحكومية الثانوية جاء بمستوى متوسط.

على الرغم من أهمية تطوير أدوار مديري المدارس في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، إلا أن الواقع الفعلي لتطوير برامج وأدوار القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية يعاني من بعض أوجه القصور، سواء في عملية الإعداد أو التنفيذ أو المتابعة أو التقييم، نتيجة لما يشهده العالم من تغيير وتطوير سريع ومتلاحق في مجال المعلومات والمعرفة، وما لهذا التغيير من انعكاسات على العملية التربوية، بما يتطلب تغيير وتطوير ومواكبة في إعداد وبناء قدرات القيادات التربوية. (الحريري وحسنين ،٢٠١٦، ١٢٦).

استضافت المملكة العربية السعودية مؤتمراً بعنوان "مهارات المستقبل تنميتها وتقويمها" نظمته هيئة تقويم التعليم والتدريب في عام ٢٠١٨م، بمدينة الرياض كان من ضمن توصياته أهمية بناء وتصميم أطار وطني مرن لمهارات المستقبل ودمج مهارات المستقبل في المناهج الدراسية من أجل تعليم يهيئ الجيل الجديد لوظائف المستقبل.(الخضاري ،٢٠٢١).كما أوصى المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية على إقامة دورات تدريبية مستمرة لقادة القطاعات التعليمية حول بيان معايير واهداف وأساليب التميز المؤسسي، وفق مهارات القرن الحادي والعشرين وبيان دور مدير المدرسة في ضوء ذلك (إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، ٢٠٢١).

وتدعم أدبيات ودراسات الإدارة التربوية الدور الأساسي الذي يؤديه مدير المدرسة في تحقيق الجودة المدرسية، بما يشمل النهوض بالتعليم والتعلم، والإعداد التربوي للطالب في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، الامر الذي يتطلب منه التمتع بالمهارات القيادية، والإلمام بالمهام والمسؤوليات المنوطة به والأدوار المتوقعة منه، حتى يكون مديراً ذو كفاءة وفعالية، وينهض بالمدرسة ويجعلها بيئة جاذبة للتعلم ويحقق أهدافها.

وتأسيساً على ذلك، ولأهمية أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لتطوير العملية التعليمية تأتي الحاجة للدراسة الحالية للتعرف على معوقات تطوير أدوار مديري مدارس التعليم العام في المملكة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- الكشف عن معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

٢- تقديم حلول مقترحة لتطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

أهمية الدراسة:

أولاً: من الناحية النَظرية:

١- تواكب هذه الدراسة توجهات المملكة نحو زيادة العناية بتطوير التعليم منهجاً ومعلماً وطالباً ومدرسة.

٢- الإثراء المعرفي بإلقاء الضوء على مهارات القرن الحادي والعشرين؛ على اعتبار أنها مهارات متجدده نسبياً، الأمر الذي قد يحسن من سبل ممارستها في مدارس التعليم العام.

٣- تتفق هذه الدراسة مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م التي تدعو إلى توفير بيئة تعليمية محفزة على الابداع، وتنمية وصقل مهارات المعلمين والمتعلمين، وتطوير المناهج التعليمية والطرق المتبعة في تدريسها.

ثانياً: من الناحية التطبيقية:

١- القاء الضوء على جانب مهم في إدارة المدارس، وهو أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؛ ما يسهم في الوقوف على جوانب القصور والعمل على تلافيها.

٢- من المؤمل أن تشكل هذه الدراسة فهماً عاماً عن واقع أدوار مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين؛ مما سيساعد المسئولين في تلك المدارس ووزارة التعليم على تطوير

أدوار المديرين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين كي تواكب المدارس متطلبات وتطورات العصر الحديث.

٣- قد تسهم هذه الدراسة في التخطيط للمستقبل من خلال التعرف على متطلبات ومعوقات تطوير أدوار مديري مدارس التعليم العام بالمملكة في ضوء الخبرات العالمية.

٤- قد تدعم هذه الدراسة عملية صنع القرار فيما يتعلق بتحديث أدوار مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من أجل مواكبة مستجدات العصر.

أسئلة الدراسة

ستحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الأساسي التالي:

١- ما معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس التعليم العام؟

ويتفرع منه السؤال التالي:

٢- ما المعوقات الشخصية، والإدارية، والفية، والمالية التي تحد من تطوير أدوار مديري مدارس التعليم العام بالمملكة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

حدود الدراسة: سيتم تطبيق الدراسة في إطار الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية

تبحث الدراسة الحالية في معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

الحدود المكانية

ستقتصر الدراسة على مدارس التعليم العام بالمناطق التالية: الرياض، الباحة، تبوك في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية

سيتم تطبيق هذه الدراسة على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس التعليم العام في الإدارات التعليمية التالية: الإدارة العامة للتعلم في الرياض، الإدارة العامة لتعليم في الباحة، الإدارة العامة للتعليم في تبوك.

الحدود الزمانية

طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٤هـ - ١٤٤٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

المعوقات: هي جميع العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف عمل مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالشكل المطلوب، والمتعلقة بالجوانب الشخصية، والإدارية، والفية، والمالية.

التطوير: يعرف بأنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة منها؛ بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه"(الغالبي وصالح ،٢٠١٠، ٣٧).

ويُعرف التطوير إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: عملية منظمة ومخطط لها لتحسين أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين؛ بهدف رفع كفاءة المدارس لمواكبة أهداف ومتطلبات التعليم العام في العصر الحديث.

الدور: يعرف بأنه: "المهمة أو الوظيفة المحددة سلفاً التي يناط بها الشخص المسئول لممارستها على أكمل وجه أثناء قيامه بالعمل المنوط به من أجل النهوض بالعملية التعليمية" (حمدان، ٢٠٠٥، ص١٠).

ويقصد بالدور إجرائياً بأنه المهام والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وذلك في سبيل تطوير العملية التعليمية.

مدير المدرسة:

مدير المدرسة بأنه هو ذلك الشخص الذي يكلف رسمياً برئاسة المدرسة والإشراف على المعلمين، ليقوم بجهود منظمة وبمهام المشرف، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها. (حمد، ٢٠١٤).

ويمكن تعريف مدير المدرسة إجرائياً بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بمهارات الإبداع الإداري، والتعلم مدى الحياة، والثقافة المعلوماتية والتكنولوجية، ومهارات الحياة والعمل مما يجعله على قدر مسؤولية إكساب المعلمين والمتعلمين متطلبات القرن الحادي والعشرين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

مهارات القرن الحادي والعشرين:

عرف قاموس الإصلاح التربوي (٢٠١٦) مهارات القرن الحادي والعشرين بأنها: "مجموعة من المعارف والمهارات التي يعتقد المعلمون والمصلحون أنها مطلب أساسي للنجاح في عالمنا اليوم".

وتعرفها معوض (٢٠١٥، ١٠) بأنها: تلك المهارات التي يحتاج المتعلمون إلى إتقانها وتنميتها لتحقيق أهدافهم، وتشمل مهارات: التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، وحل المشكلات وأيضاً مهارات التواصل والتعاون، والوعي العالمي، والتوجه الذاتي، والعمل الجماعي، ومهارات ما وراء المعرفة أي مقدرة الفرد على أداء المهام

وحل المشكلات التي تواجهه من أجل تحقيق التنمية البشرية، مثل: القدرة على التواصل بشكل فاعل، وكفاءة تعتمد على المعارف ومهارات تكنولوجيا والاتصالات. ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة المهارات اللازمة لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للنجاح والعمل في القرن الحادي والعشرين مثل مهارات التعلم مدى الحياة، ومهارات التفكير الإداري الإبداعي، والثقافة المعلوماتية والإعلامية والتكنولوجية، ومهارات الحياة والعمل، ومهارة حل المشكلات.

الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات في جوانب مختلفة تتعلق بعمل مديري المدارس، تسعى إلى وضع الحلول والعمل على تطوير عمل مديري ومديرات مدارس التعليم العام وفي هذا الجزء من الدراسة يستعرض الباحث أهم الدراسات التي تناولت معوقات تطوير أدوار مديري مدارس التعليم العام في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين المتعلقة بالدراسة الحالية ومنها:

اولاً الدراسات العربية:

-دراسة نحيلي(٢٠١٠) بعنوان: **" دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين"** والتي هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدرس في رفع كفاية المعلمين، وذلك من خلال معرفة آراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٥) من مديري المدارس ووكلائها. وصمم الباحث استبانة لمعرفة آراء مديري المدارس ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج البحث إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في مجالات البحث المختلفة: العلمية والاجتماعية والإدارية، وغرس الثقة بالنفس، والاعتزاز والافتخار بالمهنة، وإكساب المعلمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تعترضهم، وفي مجال استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

-دراسة النوح (١٤٣٦) بعنوان: **"دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي".** هدفت إلى التعرف على دور إدارة المدرسية في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي كما يراها مديرو المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة. وكشفت نتائج الدراسة أن دور إدارة المدرسة في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة وقريبة جداً من الدرجة الضعيفة، وأما أهمية الدور فجاء بدرجة عالية، والمعوقات التي تواجه إدارة المدرسة لتفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة عالية.

-دراسة منسي وآخرون (٢٠١٤) بعنوان: **"أدوار مدير المدرسة التقويمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في**

الأردن: المشكلات والحلول المقترحة لذلك" والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات المهنية في الأدوار التقويمية، والتخطيطية، والإنسانية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، والحلول المقترحة لذلك من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٠٩) مدير ومديرة، ومساعد ومساعدة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المشكلات المهنية التي تواجه المديرين والمساعدين جاءت بدرجة (متوسطة)، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي، والبشري لتفعيل دور مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

- دراسة (البحراوي، ٢٠١٥) بعنوان **"معايير الأداء المهني اللازمة للطلاب المعلمين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين"** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك الطلاب المعلمين للأداء المهني في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: معايير الأداء المهني المطلوب توافرها لدى الطلاب المعلمين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين المتعلقة بكل من (التفكير الناقد وحل المشكلات، الإبداع والابتكار، التعاون والعمل في فريق، التعلم المعتمد على الذات) جاءت جميعها بدرجة (عالية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. معايير الأداء المهني الواجب توفرها لدى الطلاب المعلمين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين المتعلقة بالحوسبة ونقل المعلومات جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-دراسة العيد (٢٠١٩) بعنوان: **"تحليل محتوى كتب التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، ومدى اكتساب طلبة الصف العاشر لها".** والتي هدفت إلى تحليل محتوى كتب التكنولوجيا للمرحلة الأساسية للمرحلة الأساسية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، والتعرف على مدى اكتساب طلبة المرحلة الإعدادية واستخدمت الدراسة قائمة تحليل محتوى كتب التكنولوجيا في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين الواجب تنميتها لدى طلبة المرحلة الأساسية، واختبار لقياس مهارات القرن الحادي والعشرين (من إعداد الباحثة) تكونت عينة الدراسة من (٤٦٦) طالباً وطالبة، وأظهرت نتائج الدراسة: عدم ارتقاء مستوى اكتساب الطلبة لمهارات القرن الحادي والعشرين إلى مستوى الإتقان المحدد بالدراسة ٧٥%.

-دراسة النافعي (٢٠٢٠) بعنوان: **"دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل".** والتي هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في

محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٠) معلم ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل جاء بدرجة منخفضة بشكل عام، كما جاء بدرجة منخفضة في جميع محاور الدراسة وهي: المصداقية، والاحترام، والعدالة، والفخر، والزمالة.

-دراسة رحيم(٢٠٢٠) بعنوان: **"تقويم أداء مدرسي مادة علم الأحياء في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين** "والتي هدفت إلى تقويم أداء مدرسي مادة علم الأحياء في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، والتعرف على مدى توافر هذه المهارات في أداء مدرسي مادة علم الأحياء عينة البحث المكونة من (٣٢) مدرس في محافظة القادسية للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩، وقد استخدم الباحث بطاقة ملاحظة أداة للبحث لتقويم أداء مدرسي مادة علم الأحياء والحكم على مستوى أدائهم ومهاراتهم العلمية، وقد توصل الباحث إلى قائمة بمهارات القرن الحادي والعشرين تضمنت (١٠) مهارات فرعية تندرج تحت ثلاث مهارات رئيسية هي: مهارات التعلم والإبداع، مهارات التمكن المعلوماتي والإعلام، والتكنولوجيا، ومهارات الحياة والعمل. وقد تحققت ثلاث مهارات بدرجة كبيرة في أداء المدرسين، وخمسة بدرجة متوسطة واثنتان بدرجة قليلة من مهارات القرن الحادي والعشرين.

-دراسة أحمد (٢٠٢١). بعنوان: **"دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام أدوات تكنولوجيا التعليم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"** والتي هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام أدوات تكنولوجيا التعليم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة مكونة من (٣٠) فقرة. تكونت عينة الدراسة من (٨٢٦) معلما ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس محافظة إربد. أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا التعليم في المدارس الحكومية الثانوية جاء بمستوى متوسط. وأوصت الدراسة بتعزيز دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام أدوات تكنولوجيا التعليم.

-دراسة النونو (٢٠٢٢). بعنوان **"دور الإدارة المدرسية في تطوير كفايات التعليم الالكتروني لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين"** والتي هدفت الى التعرف على أدوار الإدارة المدرسية في تطوير كفايات التعلم الالكتروني لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين،

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٢) معلم من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة في فلسطين. وتوصلت نتائج الدراسة الى أن تقدير عينة الدراسة لدور الإدارة المدرسية في تطوير كفايات التعليم الإلكتروني لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين؛ حصل على وزن نسبي (٦٩,١٤%) أي بدرجة كبيرة، وكان ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو التالي: [جاء مجال "الكفايات التكنولوجية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٩,٧٢%) يليه مجال "الكفايات المهارية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٦٩,٦٦%)، ثم جاء مجال "الكفايات المعرفية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٦٩,٦٠%) وجميعها بدرجة كبيرة، وأخيراً حل مجال "الكفايات الإدارية" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٦٦,٩٨%)وبدرجة متوسطة]. كما تم التوصل إلى أهم سبل تطوير دور الإدارة المدرسية في تطوير كفايات التعليم الإلكتروني لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. أوصت الدراسة بتخصيص جزء من السلفة المدرسية؛ لتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من المعلمين في مجال التعليم الإلكتروني؛ لتحفيزهم على التغيير والتطوير في البيئة المدرسية، وتصميم برنامج تدريبي موجه للمعلمين كبار السن؛ لمساعدتهم على تنمية وتطوير مهاراتهم إلكترونياً، وعقد دورة تدريبية لتطوير قدرة المعلمين على تحليل المعلومات والبيانات الخاصة بالتلاميذ والاستفادة منها إلكترونياً، وتوفير المتطلبات اللوجستية اللازمة لعقد اجتماعات مع المعلمين عبر برامج تواصل حديثة مثل *Zoom*و *Google Meet* وغيرها؛ لمناقشة أمور العملية التعليمية.

-دراسة لغبي (٢٠٢٢). بعنوان: **" دور قادة المدارس في تطوير مهارات التدريس في القرن الحادي والعشرين لمعلمي ومعلمات محافظة العارضة"** والتي هدفت الى التعرف على دور قادة المدارس في تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين (مهارات التعلم والابتكار، ومهارة تقنية المعلومات، والمهارات الحياتية والوظيفية) لدى معلمي ومعلمات محافظة العارضة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور قادة المدارس في تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين طبقا لمتغيرات: (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر أفراد عينة البحث. استخدم المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة مكونة من (٣٣٩) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العارضة بإدارة تعليم جازان، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: موافقة أفراد العينة وبدرجة كبيرة على عبارات دور قادة المدارس في ممارسة تطوير المعلمين والمعلمات على اكتساب تلك المهارات الثلاث من مهارات القرن الحادي والعشرين. واوصت الدراسة بالعمل على تحسين الكفايات المهنية لقادة

المدارس بما يتلاءم مع التطورات العلمية والتربوية المعاصرة في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

الدراسات الأجنبية:

-دراسة جوت (*Gut, 2011*) بعنوان: **"دمج مهارات القرن الحادي والعشرين في المناهج الدراسية".** هدفت هذه الدراسة إلى دمج مهارات القرن الحادي والعشرين داخل المحتوى التعليمي، وقدمت نماذج من دروس تعليمية مدمج بها مهارات القرن الحادي والعشرين، وعرضت توصيات ومصادر للمعلمين يمكنهم استخدامها لدمج تلك المهارات في محتوى الدروس، ونظمت الباحثة مهارات القرن الحادي والعشرين كالآتي: (محتوى الموضوعات) ويتضمن: الوعي العالمي والثقافة الاقتصادية والمالية والتجارية، الأعمال الحرة، الثقافة المدنية، والصحة، (التعلم ومهارات التفكير) ويتضمن: التفكير الناقد وحل المشكلات، الاتصال والتعاون، الابتكار والابداع، (وسائل الإعلام ومهارات تكنولوجيا المعلومات) وتتضمن: الثقافة المعلوماتية والإعلامية، وثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (مهارات حياتية ومهارات مهنية) وتتضمن: المرور والقدرة على التكيف، والمبادرة والتوجيه الذاتي، والتفاعل الاجتماعي عبر الثقافات، والإنتاجية والمساءلة، والقيادة والمسؤولية.

_ دراسة (*Chang,* ٢٠١٢) بعنوان**" تأثير القيادة التكنولوجية للمديرين على المعرفة التكنولوجية للمعلمين وفعالية التدريس في المرحلة الابتدائية التايوانية".** هدفت الدراسة الى استقصاء مدى فاعلية الإدارة المدرسية، ومدى توافر الثقافة التكنولوجية لدى المعلمين وفاعلية التدريس، قام الباحث بتوزيع استبانة على (١٠٠٠) معلم تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس تايوان الابتدائية. توصلت الدراسة إلى نتائج منها: إن القيادة جزء من ثقافة المعلمين التكنولوجية وعلى مدير المدرسة تحسين البيئة التكنولوجية وتشجعهم بشكل مباشر على دمج التكنولوجيا في تدريسهم.

-دراسة برادلي روبرت (*Bradly, Robert,2012*) بعنوان **"دور المشرف في إعادة تعريف المدارس ليكون الطلاب ناجحين في القرن الحادي والعشرين"** والتي هدفت إلى معرفة ودراسة الإجراءات التي يتخذها المشرفون لتنفيذ تعلم القرن الحادي والعشرين في مناطقهم التعليمية في جميع انحاء الولايات المتحدة. استخدمت الدراسة تصميم بحث نوعي تضمن مقابلات لفحص كيفية قيام (١٣) مشرفاً لتحويل مناطقهم من نموذج التعلم التقليدي إلى التعلم في القرن الحادي والعشرين، تم تحليل النتائج للمواضيع المتعلقة بأوجه الشبة والاختلاف في تصرفات المشرفين لدمج التدريس والتعلم في القرن الحادي والعشرين في مناطقهم على نطاق واسع، تدعم نتائج الدراسة مديري المنطقة التعليمية في اتخاذ إجراءات محددة ومماثلة لتحويل مناطقهم التعليمية إلى بيئات تعلم لمهارات القرن الحادي والعشرين، وتركزت التوصيات على إنشاء رؤية مشتركة لتعلم مهارات القرن الحادي والعشرين.

- دراسة (*Goktas et al.*, ٢٠١٣) بعنوان **"عوامل التمكين والمعوقات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس الابتدائية في تركيا".** تهدف الدراسة الكشف عن المعيقات التي يواجهها معلمو المدارس الابتدائية التركية في دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، وتحديد عوامل تمكينية مقترحة كفيلة للتغلب عليها من وجهة نظرهم، وقد استخدم المنهج الوصفي باعتماد الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (١٣٧٣) معلماً من (٥٢) مدرسة موزعة في (٣٩) مقاطعة في تركيا. توصلت الدراسة إلى أن أهم المعيقات من وجهة نظر المعلمين هي قلة توافر الأجهزة والبرمجيات المناسبة، والقيود على استخدامها، إلى جانب ندرة التدريب أثناء الخدمة، ومحدودية الدعم الفني، وأن أهم عوامل التمكين التي اقترحها المعلمون هي تخصيص المزيد من الميزانية لهذا المجال، وتوفير الدعم للمعلمين، وتقديم تدريب عالي الجودة للمعلمين قبل الخدمة وفي أثنائها في هذا المجال.

- دراسة (Van Laar et al, ٢٠١٧) بعنوان**" العلاقة بين مهارات القرن الحادي والعشرين والمهارات الرقمية.** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مهارات القرن الحادي والعشرين والمهارات الرقمية، كما هدفت إلى تطوير إطار من المهارات الرقمية في القرن الحادي والعشرين بأبعاد مفاهيمية، ومكونات تشغيلية رئيسة، موجهة إلى عامل المعرفة. وقد تمت هذه الدراسة في جامعتي تونتي، وإراسموس روتردام الهولنديتين، وعليه تم إجراء مراجعة منهجية لبعض الأدبيات في العلوم الاجتماعية؛ لتجميع المؤلفات الأكاديمية ذات الصلة بالمهارات الرقمية في القرن الحادي والعشرين. وقد تم وضع عدد من المعايير لتحديد الدراسات الأكثر صلة، وقد تم فحص (١٥٩٢) مقالة مختلفة، استوفت منها (٧٥) مقالة فقط معايير الاشتمال المحددة مسبقاً. توصلت الدراسة إلى أن مهارات القرن الحادي والعشرين أوسع من المهارات الرقمية، بالإضافة إلى ذلك، وعلى النقيض من المهارات الرقمية، فإن مهارات القرن الحادي والعشرين لا تدعمها بالضرورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

-دراسة آدمز وبراندا (Odoms, Brenda,2015) بعنوان **"تصورات مديري المدارس الابتدائية لمهارات القرن الحادي والعشرين في جنوب شرق فرجينيا"** والتي هدفت إلى تحديد تصورات مديري المدارس الابتدائية في جنوب شرق فرجينيا فيما يتعلق بتطبيق مهارات القرن الحادي والعشرين، تم استخدام إطار العمل لمعرفة تصوراتهم حول مهارات القرن الحادي والعشرين الأكثر أهمية وذات الصلة التي يجب تنفيذها في المدارس الابتدائية. تم اجراء دراسة مختلطة وتم توزيع استطلاع بحثي عبر الانترنت. توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية ينظرون إلى مهارات القرن الحادي والعشرين أنها "مهمه جداً" و " وثيقة الصلة جداً" ومعدل

دمجها منخفض، وحصلت الدراسة على نتائج قيمه فيما يتعلق بتصورات قادة المدارس التي تؤثر على البحث والنظرية والممارسة والتطوير المهني لمديري المدارس لمواكبة وتحديات القرن الحادي والعشرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع أدوار المديرين ومهارات القرن الحادي والعشرين من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين. كما تبين أن جل هذه الدراسات قد هدفت الى التعرف على واقع تطبيق أدوار المديرين ومتطلبات تطبيقها وكذلك تحديد مهارات القرن الحادي والعشرين للمعلمين والمتعلمين ومدى تضمينها في المناهج. كما تبين ندرة الدراسات التي ربطت بين مهارات القرن الحادي والعشرين ومدير المدرسة، ولم يتيسر للباحث الاطلاع على دراسات تناولت أدوار المدير في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

في ضوء الاستعراض السابق للدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه تشابه، واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ويمكن تحديدها على النحو التالي:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج العلمي المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي كدراسة النوح(١٤٣٦)، نحيلي (٢٠١٠م)، والنافعي(٢٠٢٠)، لغبي(٢٠٢٢م)، النونو (٢٠٢٢).
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة كدراسة (Fong, Sidhu & YuenFook, 2014).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الهدف حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أدوار مديري مدارس التعليم العام في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج العلمي كدراسة العيد (٢٠١٩) التي استخدمت تحليل المحتوى.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة كدراسة رحيم (٢٠٢٠) التي استخدمت بطاقة ملاحظة.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

سوف تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أوجه كثيرة أهمها:

- تكوين خلفية فكرية لموضوع الدَّراسة، وتحديد محاور الإطار النظري.
- بلورة مشكلة الدَّراسة، وإثارة عدد من التساؤلات التي أثارت مشكلة الدَّراسة الحالية.

- الاستفادة من الدِّراسات السابقة في بناء محاور الاستبانة.
- الاستفادة من إجراءات الدِّراسات السابقة، ومنهجها المتبع، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل أداة الدَّراسة، وتفسير النتائج.
- الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها تلك الدِّراسات في مادتها العلمية.
- استفادة الباحث من الدِّراسات السابقة التي حصل عليها في صياغة أسئلة الدَّراسة وتحديد أهدافها، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لها، وذلك الاستفادة من المعلومات والمفاهيم النظرية التي تناولتها هذه الدِّراسات في إثراء الإطار النظري الخاص بالدِّراسة الحالية.
- مقارنة النتائج التي ستسفر عنها الدَّراسة الحالية بالدِّراسات السابقة.

أوجه التميز في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت بأنها اضافت بعد للدراسات السابقة، من خلال الجمع بين موضوعي أدوار مديري المدارس ومهارات القرن الحادي والعشرين.
- اهتمت الدراسة الحالية بأنها تناولت معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي بتقديم استراتيجية مقترحة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

من أجل الكشف عن صعوبات تطوير أدوار مديري المدارس في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) لجمع البيانات وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها بشكل دقيق ويعبر عنها تعبير كيفيا أو تعبير كميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .(الخرابشة،٢٠١٢).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في إدارات التعليم المختارة محل الدراسة والبالغ عددهم (٣٧٢٣) وكذلك معلمي ومعلمات المناطق المختارة والبالغ عددهم (٧٤٦٣٥).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة المتكون من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في إدارات التعليم المختارة محل الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٤هـ، وبلغ مقدارها (٨٨٦) فرداً.

خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة:

تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية والوظيفية التالية: (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل، الإدارة التعليمية). وتم توصيف خصائص أفراد عينة الدراسة وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

١. خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (١): خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	معلم/ة	516	58%
	مدير/ مديرة مدرسة	370	42%
	المجموع	886	100%

توضح بيانات الجدول رقم (١) المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، حيث شارك في هذه الدراسة (٥١٦) معلم وبنسبة (٥٨%)، وبلغ عدد مدير/ مديرة مدرسة (٣٧٠) وبنسبة (٤٢ %).

٢. خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة في مجال العمل الحالي:

جدول رقم (٢): خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة في مجال العمل الحالي

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة في مجال العمل الحالي	أقل من ٥ سنوات	57	6%
	من ٥ إلى اقل ١٠ سنوات	225	25%
	١٠ سنوات فأكثر	604	68%
	المجموع	886	100%

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات بلغت (٦ %) بعدد (٥٧) فردا، فيما بلغت نسبة الذين تنحصر خبرتهم بين ٥ إلى اقل ١٠ سنوات (٢٥%) بعدد (٢٢٥) فردا، ونسبة أفراد عينة الدراسة من الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات بلغت (٦٨ %) بعدد (٦٠٤) فردا.

٣. خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣): خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	690	78%
	ماجستير	142	16%
	دكتوراه	54	6%
	المجموع	886	100%

توضح بيانات الجدول رقم (٣) المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، حيث شارك في هذه الدراسة (٦٩٠) من أصحاب المؤهل بكالوريوس وبنسبة (٧٨%)، وبلغ عدد من شارك من أصحاب المؤهل ماجستير (١٤٢) وبنسبة (١٦%)، وبلغ عدد من شارك من أصحاب المؤهل دكتوراه (٥٤) وبنسبة (٦%).

٤. خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٤): خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	337	38%
	انثى	549	62%
	المجموع	886	100%

توضح بيانات الجدول رقم (٤) الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث شارك في هذه الدراسة (٣٣٧) من الذكور وبنسبة (٣٨%)، وبلغ عدد من شارك من الاناث (٥٤٩) وبنسبة (٦٢%).

٥. خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الإدارة التعليمية:

جدول رقم (٥): خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الإدارة التعليمية

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة التعليمية	الإدارة العامة للتعليم بالباحة	192	22%
	الإدارة العامة للتعليم بالرياض	518	58%
	الإدارة العامة للتعليم بتبوك	176	20%
	المجموع	886	100%

توضح بيانات الجدول رقم (٥) متغير الإدارة التعليمية لأفراد عينة الدراسة، حيث شارك في هذه الدراسة (١٩٢) من الإدارة العامة للتعليم بالباحة وبنسبة (٢٢%)، وبلغ عدد من شارك من الإدارة العامة للتعليم بالرياض (٥١٨) وبنسبة (٥٨%)، وبلغ عدد من شارك من الإدارة العامة للتعليم بتبوك (١٧٦) وبنسبة (٢٠%). والشكل (١) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة للدراسة نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، استخدم الباحث لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة

بهذه الدراسة أداة الاستبانة، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية. وقد مرت أداة الدراسة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني وذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة وتمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي: الكشف عن معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

الخطوة الثانية: صياغة فقرات أداة الدراسة

- تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية: حيث اشتملت أداة الدراسة على قسمين:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات التي تعبر عن خصائص افراد عيّنة الدراسة، طبقاً للمتغيّرات الديموغرافية والشخصية.

القسم الثاني: يتكون من (٢٣) عبارة ويقيس المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين تم تدريج الفقرات وفقا لمقياس (ليكرث Likert) خماسي التدريج والذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: (عالية جدا – عالية – متوسط – ضعيفة – ضعيفة جدا).

الخطوة الثالثة: تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية بغرض حساب صدق وثبات أدوات الدراسة؛ والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية على النحو التالي:

١) صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة على أن تقيس ما أُعدت لقياسه، ومن أجل التأكد من ذلك فقد أمكن الاستدلال بثلاث طرق للتأكد من الصدق وهي: صدق المحكين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين العبارات ودرجة كل بعد على حدة، وصدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي للمجالات) وذلك على النحو التالي:

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

ولتحقيق هذا الغرض فقد قام الباحث بإعداد استبانة التحكيم استهلت بخطاب موجه إلى السادة المحكمين يهدف إلى تعريفهم بمشكلة الدراسة وأهدافها، وطُلب منهم الحكم على مدى انتماء كل عبارة من عبارات الاستبانة بالمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك الحكم على مدى وضوح العبارة من حيث السلامة والصياغة اللغوية، والحكم على مدى كفاية المجالات، واقتراح بدائل للعبارات، أو حذفها، أو تعديلها.

وبعد استعادة نسخ استبانات التحكيم من لجنة المحكمين، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها السادة المحكمين فقد تم الإبقاء على جميع العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين

المحكمين (٨٠%) فأكثر بأنها تنتمي إلى المجالات وبتعديل مقترحات المحكمين تم التأكد من توافر صدق المحكمين. وبهذا أصبحت الاستبانة تتمتع بصدق المحكمين في صورتها النهائية ومكونة من (٢٣) عبارة.

٢- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في صورتها الأولية بحساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور، والجدول (١) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة في الاستبانة.

الجدول (٦): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية			
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	.329**	٨	.574**
٢	.698**	٩	.531**
٣	.634**	١٠	.437**
٤	.590**	١١	.464**
٥	.594**	١٢	.469**
٦	.708**	١٣	.736**
٧	.518**	١٤	.750**
١٥	.711**	٢٢	.739**
١٦	.758**	٢٣	.756**
١٧	.730**		
١٨	.746**		
١٩	.757**		
٢٠	.757**		
٢١	.730**		

**دالة عند٠,٠١

يبين الجدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة في الاستبانة، ويتضح أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

٣- صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي للمجالات):

تم التحقق من صدق التكوين الفرضي للاستبانة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمحور التي ينتمي اليه، ثم معاملات

الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة كما تتبين النتائج بجدول (٧).

جدول (٧): قيم معامل الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية بالاستبانة

المجال	معامل الارتباط مع المحور	ارتباط المحور الدرجة الكلية للاستبانة	
الصعوبات الشخصية	.823**	المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية	.594**
الصعوبات الإدارية	.750**		
الصعوبات الفنية	.881**		
الصعوبات المادية	.869**		

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتبين من جدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمحور التي ينتمي اليه ومعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٥٩٤ – ٠,٩٣٢) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق التكوين الفرضي للاستبانة.

- ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، ولكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة كلل ، والجدول رقم (٨) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (٨): معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والاستبانة ككل

المجال	معامل الثبات للمجالات	معامل الثبات للمحور	
الصعوبات الشخصية	0.723	المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية	0.886
الصعوبات الإدارية	0.787		
الصعوبات الفنية	0.821		
الصعوبات المادية	0.812		
الثبات الكلي للاستبانة			0.886

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٣) إلى إن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠,٨٨٦) وتراوحت مؤشرات الثبات للمجالات ولمحاور الاستبانة بطريقة التجانس الداخلي كرونباخ ألفا من (٠,٧٢٣) و(٠,٨٨٦) وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول للثبات ٠,٦ويمكن الاستنتاج بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتصلح للتطبيق على عينة الدراسة.

الخطوة الرابعة: الصورة النهائية لأداة الدراسة

- **مفتاح التصحيح ومعيار الحكم على العبارات**

اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) على مقياس تقدير خماسي على طريقة ليكرت(Likert)، ويتضمن هذا المقياس (٥) درجات وهي: (عالية جدا – عالية – متوسط – ضعيفة – ضعيفة جدا). وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على استجابات عينة الدراسة، كما بالجدول (٩).

جدول (٩): معيار الحكم على استجابات عينة الدراسة

م	المتوسط	التقدير للتعليق على النتائج
١	٥ -٤,٢٠	درجة عالية جدا
٢	٤,١٩ – ٣,٤٠	درجة عالية
٣	٣,٣٩ – ٢,٦٠	درجة متوسطة
٤	٢,٥٩ – ١,٨٠	درجة منخفضة
٥	١,٧٩ – ١	درجة منخفضة جدا

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأساسي والذي نصه:

ما معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين والعشرين من وجهة نظر مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس التعليم العام؟

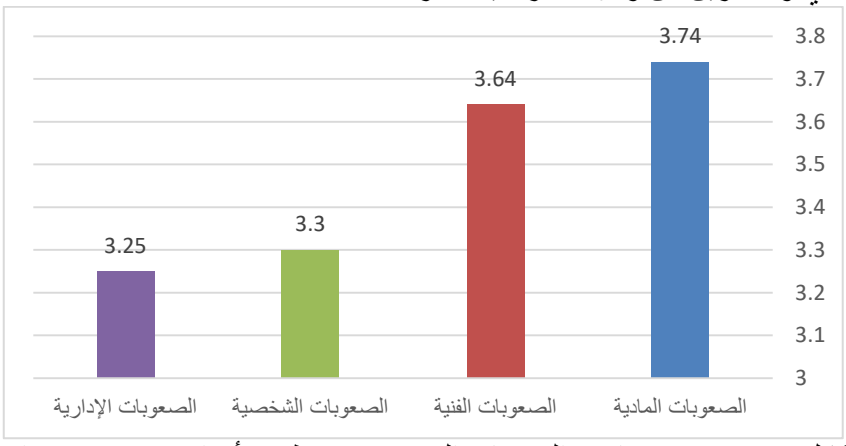
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستبانة والذي يقيس المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية موزعة في مجالات (الصعوبات الشخصية، الصعوبات الإدارية، الصعوبات الفنية، الصعوبات المادية) في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر عينة الدراسة. ويبين جدول (١٨) ترتيب المجالات لإجابة السؤال وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.

ترتيب في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الصعوبة
٤	الصعوبات المادية	3.74	0.92	١	**عالية**
٣	الصعوبات الفنية	3.64	0.87	٢	**عالية**
١	الصعوبات الشخصية	3.30	0.75	٣	**متوسطة**
٢	الصعوبات الإدارية	3.25	0.72	٤	**متوسطة**
المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام		3.48	0.67		**عالية**

يتضح من جدول (١٨) أن درجة المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر عينة الدراسة، جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٧) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

وفيما يتعلق بترتيب مجالات المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي العشرين من وجهه نظر عينة الدراسة فقد جاء مجال " الصعوبات المادية " بالمرتبة الاولى حيث بلغ متوسطة (٣,٧٤) وبدرجه صعوبة عالية، ثم تبعه مجال " الصعوبات الفنية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وبدرجه صعوبة عالية، يليه مجال " الصعوبات الشخصية " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠) وبدرجه صعوبة متوسطة، ثم تبعه بالمرتبة الرابعة والاخيرة مجال" الصعوبات الإدارية " بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وبدرجة صعوبة متوسطة ايضا. والشكل التالي يوضح ترتيب مجالات المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة.



شكل (٢): ترتيب مجالات المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

وللوقوف بصورة تفصيلية على المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن

الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة فقد تم تناولها حسب مجالات الاستبانة وعلى النحو التالي:

اولا: مجال الصعوبات الشخصية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الأول " الصعوبات الشخصية " ومرتبة ترتيبا تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية والجدول رقم (١٩) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الشخصية " من وجهه نظر عينة الدراسة

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي	درجة الصعوبة
٢	قصور بعض المديرين عن اتباع الأساليب القيادية المناسبة	3.55	1.07	١	عالية
١	ضعف الرغبة لدى المديرين في تولي مهام الإدارة المدرسية	3.42	1.11	٢	عالية
٥	قلة الحوافز للمديرين لتولي مهام الإدارة المدرسية	3.26	1.12	٣	متوسطة
٣	عدم تأهيل المديرين لفهم قوانين وأنظمة العمل الإداري في المدرسة	3.19	1.06	٤	متوسطة
٤	تأثر المدير بالمشكلات الشخصية ونقلها إلى العمل	3.10	1.05	٥	متوسطة
مجال الصعوبات الشخصية		3.30	0.75	**متوسطة**	

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن درجة الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الشخصية " في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور(٣,٣٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٥) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الشخصية" في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الشخصية " في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة ، فقد جاءت عبارتين بدرجة صعوبة عالية وبنسبة (٤٠%) من مجموع العبارات وجاءت باقي العبارات وعددها (٣) بدرجة صعوبة متوسطة وبنسبة (٦٠%) من مجموع العبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الدالة على الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الشخصية العليا" من (٣,١٠– ٣,٥٥).

وكانت أعلى المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الشخصية ":

١. قصور بعض المديرين عن اتباع الأساليب القيادية المناسبة
٢. ضعف الرغبة لدى المديرين في تولي مهام الإدارة المدرسية

وكانت أدنى المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الشخصية ":

١. قلة الحوافز للمديرين لتولي مهام الإدارة المدرسية
٢. عدم تأهيل المديرين لفهم قوانين وأنظمة العمل الإداري في المدرسة
٣. تأثر المدير بالمشكلات الشخصية ونقلها إلى العمل

ثانيا: مجال الصعوبات الإدارية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الثاني " الصعوبات الإدارية " ومرتبة ترتيبا تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية والجدول رقم (٢٠) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الإدارية " من وجهه نظر عينة الدراسة

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي	درجة الصعوبة
٦	كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مدير المدرسة	3.55	1.08	١	عالية
٧	ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة التعليم والمدرسة	3.36	1.08	٢	متوسطة
٨	ضعف عملية الاتصال بين أفراد المجتمع	3.26	0.98	٣	متوسطة

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي	درجة الصعوبة
	المدرسي				
١١	نظام المركزية في الإدارة المدرسية	3.22	1.05	٤	متوسطة
١٢	تعدد الجهات الإشرافية على أعمال المدرسة	3.16	0.98	٥	متوسطة
١٠	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة	3.14	1.03	٦	متوسطة
٩	ضعف مهارات التخطيط لدى المدير	3.09	0.96	٧	متوسطة
مجال الصعوبات الإدارية		3.25	0.72	**متوسطة**	

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن درجة المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الإدارية " في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور(٣,٢٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٢) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الإدارية " في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الإدارية " في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة ، فقد جاءت عبارة واحدة بدرجة صعوبة عالية وبنسبة (١٤%) من مجموع العبارات وجاءت باقي العبارات وعددها (٦) بدرجة صعوبة متوسطة وبنسبة (٨٦%) من مجموع العبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الدالة على الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الإدارية " من (٣,٠٩ _ ٣,٥٥).

وكانت أعلى المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الإدارية ":

١. كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مدير المدرسة
٢. ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة التعليم والمدرسة
٣. ضعف عملية الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي

وكانت أدنى المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الإدارية":

١. تعدد الجهات الإشرافية على أعمال المدرسة

٢. نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة
٣. ضعف مهارات التخطيط لدى المدير

ثالثا: مجال الصعوبات الفنية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الثالث " الصعوبات الفنية " ومرتبة ترتيبا تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية والجدول رقم (٢١) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الفنية " من وجهه نظر عينة الدراسة

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي	درجة الصعوبة
١٥	ضعف الكفايات المهنية للمعلمين	3.79	1.02	١	عالية
١٣	ضعف دافعية بعض المعلمين نحو التطوير المهني	3.70	1.00	٢	عالية
١٧	تأخر سد عجز المعلمين في المدارس من قبل الإدارة التعليمية.	3.59	1.04	٣	عالية
١٤	تكدس التخصصات النظرية على حساب التخصصات العلمية	3.57	1.08	٤	عالية
١٦	ضعف الكفاءة القيادية لمديري المدارس	3.55	1.07	٥	عالية
مجال الصعوبات الفنية		3.64	0.87	**عالية**	

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن درجة المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الفنية " في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور(٣,٦٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٧) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الفنية " في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الفنية" في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة صعوبة عالية وبنسبة (١٠٠%) من مجموع العبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الدالة

على الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الفنية " من (٣,٥٥– ٣,٧٩).

وكانت أعلى المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الفنية":

١. ضعف الكفايات المهنية للمعلمين
٢. ضعف دافعية بعض المعلمين نحو التطوير المهني
٣. تأخر سد عجز المعلمين في المدارس من قبل الإدارة التعليمية.

وكانت أدنى المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات الفنية ":

١. تكدس التخصصات النظرية على حساب التخصصات العلمية
٢. ضعف الكفاءة القيادية لمديري المدارس

رابعا: مجال الصعوبات المادية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الرابع " الصعوبات المادية " ومرتبة ترتيبا تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية والجدول رقم (٢٢) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات المادية" من وجهه نظر عينة الدراسة

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط الحسابي	درجة الصعوبة
٢٠	عدم توفر مركز مصادر تعلم مناسب	3.87	1.00	١	عالية
١٨	لا تتوفر التجهيزات والتقنيات الحديثة المناسبة للمباني المدرسية	3.77	1.05	٢	عالية
٢٣	ضعف خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	3.77	1.07	٣	عالية
١٩	عدم توفر أماكن مناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة	3.74	1.05	٤	عالية
٢١	ضعف إجراءات الأمن والسلامة بالمبنى المدرسي	3.67	1.12	٥	عالية
٢٢	قصور نظام الحوافز المشجعة للمعلمين على إجراء دراسات علمية	3.63	1.14	٦	عالية
مجال الصعوبات المادية		3.74	0.92	**عالية**	

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن درجة المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات المادية" في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور(٣,٧٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٢) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للصعوبات التي تحد من تطوير لدور مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات المادية " في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات المادية " في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهه نظر عينة الدراسة، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة صعوبة عالية وبنسبة (١٠٠%) من مجموع العبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الدالة على الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال الصعوبات المادية " من (٣,٦٣– ٣,٨٧).

وكانت أعلى المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات المادية ":

١. عدم توفر مركز مصادر تعلم مناسب
٢. لا تتوفر التجهيزات والتقنيات الحديثة المناسبة للمباني المدرسية
٣. ضعف خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.

وكانت أدنى المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مجال " الصعوبات المادية":

١. عدم توفر أماكن مناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة
٢. ضعف إجراءات الأمن والسلامة بالمبنى المدرسي
٣. قصور نظام الحوافز المشجعة للمعلمين على إجراء دراسات علمية

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

١. ضرورة العمل على تحسين أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين بشكل عام.
٢. وجيه المدير(ة) نحو اتباع الأساليب القيادية المناسبة.
٣. تحفير المدير(ة) لأداء مهام الإدارة المدرسية باحترافية.
٤. التخفيف من الأعباء والمهام الموكلة إلى مدير المدرسة.
٥. تعزيز التنسيق والتواصل بين إدارة التعليم والمدرسة.
٦. تفعيل عملية الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي.

٧. تدريب المعلمين على الكفايات المهنية الحديثة.
٨. تحفيز المعلمين ماديا ومعنوية نحو التطوير المهني.
٩. التسريع في سد عجز المعلمين في المدارس من قبل الإدارة التعليمية.
١٠. توفير مركز مصادر تعلم مناسب.
١١. تزويد المباني المدرسية بالتجهيزات والتقنيات الحديثة المناسبة.
١٢. الرفع من مستوى خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.

المراجع:

حمد، إلهام (٢٠١٤). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

الحجيلان، محمد (٢٠١٧). رؤية نظرية مقترحة لتطوير مراكز مصادر التعلم في مدارس المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، العدد١٨، ١٧٧-٢١٤.

الحربي، عارف (٢٠١٩). دور مديري المدارس الابتدائية في تفعيل التعليم الالكتروني بمدينة حائل من وجهة نظر المشرفين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، عدد (٩)، ١٩٧-٢٢٦.

حمدان، سناء (٢٠٠٥). دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المسرفين التربويين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحريري، أحمد، نادية عبد العزيز (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٩)، ج٤، ١٢٥-١٦٢.

الحريري، رافده (٢٠٢٠). مهارات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للابتكارات التربوية. ٨(١)، ٧٥ – ٨٧.

الخضاري، محمد (٢٠٢١). تعزيز الفرص التنافسية في أدوار الجامعات السعودية في تنمية مهارات المستقبل "استراتيجية مقترحة". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

رحيم، أحمد (٢٠٢٠). تقويم أداء مدرسي مادة علم الأحياء في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (١٦)، ١٤٨-١٦١.

الطوخي، هيثم؛ وآخرون (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، العدد (٣)، العدد (٣)، ٤٠٦-٤٤١.

العمري، صالحة (٢٠١٩). دور المشرفات التربويات في تنمية مهارات القرن ٢١ لدى معلمات الصفوف الأولية وأثر ذلك على تحقيق رؤية ٢٠٣٠ بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٣)، ٢٨-٤٩.

الغالبي، طاهر، وصالح، أحمد. (٢٠١٠). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القحطاني، محمد (٢٠٢٠). تنمية الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة العلمية لكلية التربية -جامعة أسيوط، ٣٦(١١)، ٦١- ٩٧.

مجاهد، محمد، وعناني، هشام ٢٠١٣). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية.

معوض، أميرة حمدي (٢٠١٥). بناء برنامج مقترح لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين للطلاب المعلمين تخصص علم النفس وقياس أثره على أدائهم التدريس وتقديرهم لذواتهم. القاهرة: جامعة حلوان.

منسي، ريما؛ الشرمان، منيرة؛ مصطفى، انتصار (٢٠١٤). أدوار مدير المدرسة التقويمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن: المشكلات والحلول المقترحة لذلك. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(٤)، ٧٤-٩٠.

النافعي، تركي (٢٠٢٠). دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٥(١٩)، ١٥٧-٢٠٠.

نحيلي، علي (٢٠١٠). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. مجلة جامعة دمشق، ٢٦(١+٢)، ١٣٧-١٧٣.

النوح، عبد العزيز (١٤٣٦). دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي. مجلة العلوم التربوية "دراسة ميدانية"، العدد (٣)،٢٣٩-٣١١.

إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث (٢٠٢١). المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. مكة المكرمة. عبر منصة زوم، بالفترة ١-٣ أكتوبر.

النونو، محمد. (٢٠٢٢). دور الإدارة المدرسية في تطوير كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، فلسطين.

أحمد، نوال أسعد. (٢٠٢١). دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا التعليم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢(٥٣)، ٣٠-٤٢، الأردن.

البحراوي، فتحي مبروك. (٢٠١٥). معايير الأداء المهني اللازمة للطلاب المعلمين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، السعودية.

لغبي، مفرح حسين أسعد (٢٠٢١). دور قادة المدارس في تطوير مهارات التدريس في القرن الحادي والعشرين لمعلمي ومعلمات محافظة العارضة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٩(٧٤)، ١-٤٠.

المراجع الأجنبية:

Gut, D. M. (2011). Integrating 21st century skills into the curriculum. Bringing schools into the 21st century,13 (3) ,137-157.

Odoms, Brenda .(2015). Elementary Principals' Perceptions of 21st Century Skills in Southeastern Virginia . Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia.

Bradley, Robert .(2012). THE ROLE OF THE SUPERINTENDENT IN REDEFINING SCHOOLS FOR STUDENTS TO BE SUCCESSFUL IN THE 21ST CENTURY . Doctoral Research Committee Chair Esteves School of Education The Sage Colleges. Sarah Stack Feinberg .

Chang, I.-H. (2012). The Effect of Principals' Technological Leadership on Teachers' Technological Literacy and Teaching Effectiveness inTaiwanese Elementary, Educational Technology and Society, 15.(٢)

Van Laar. Ester, Van Deursen. (2017). Alexander J . A . M, Van Dijk Jan A.G.M, De

Fong. L.Lai, Sidhu. G. Kaur& Fook. C. Yuen (2014) Exploring 21st century skills among postgraduates in Malaysia, Social and Behavioral Sciences 123, 130