

:

..

.

..

... :

.

..

... :

..

..

.

.

.

.

.

:

.

:

.

:

:

:

:

:

:

:

)

(" / "

.

()

()

()

.

()

.

.

:

.

:

()

()

.

/

.

:

:

:

()

:

:

:

:

:

:

:

:

.

()

:

•

•

•

:

■

■

■

■

■

٩-١	:
٢	
٥	
٧	
٧	
٨	
٨	
٩	
٤٧-١٢	:
١٣	:
٢١	:
٣١	:
٤٧	
١١٥-٤٨	:
٤٩	:
٤٩	
٥٠	
٥٠	
٥٢	
٥٣	
٥٣	
٥٥	
٥٦	
٥٧	
٥٨	
٥٨	- :

٦٣	-	:
٦٦	-	:
٦٧			
٧١		:
٧١		
٧٢		
٧٣		
٧٣		
٧٥		
٧٥		
٧٧		
٧٨		
٨٢		
٨٥		:
٨٥
٨٦		
٩٠		
٩٢		
٩٥
١١٠
١٣٤-١١٦		:
١١٧		
١١٧		
١١٩		
١٢٢		
١٢٣		
١٢٦		
١٢٩		

١٢٩
١٣٠
١٣١
١٣٢
١٣٤
٢١٥-١٣٥ :
١٣٦
١٣٦
١٤٩
١٥٦
١٩٢
٢١٠
٢٢٤-٢١٦ :
٢١٧
٢٢٢
٢٢٤
-
-

فهرس الجداول

٣		١
٣		٢
١٢٣		٣
١٢٧		٤
١٢٨		٥
١٢٩		٦
١٣١		٧
١٣٢		٨
١٣٣		٩
١٣٣		١٠
١٣٤	(/)	١١
١٤٦		١٢
١٤٨		١٣
١٥٤		١٤
١٥٥		١٥
١٥٦		١٦
١٥٧		١٧
١٦٢	:	١٨
١٦٤	:	١٩
١٦٦	:	٢٠
١٦٨	:	٢١
١٧٠		٢٢

	:	
١٧٢	:	٢٣
١٧٣	:	٢٤
١٧٦	:	٢٥
١٧٨	:	٢٦
١٨٠	:	٢٧
١٨٢	:	٢٨
١٨٤) :	٢٩
	(
١٨٦	:	٣٠
١٨٨	:	٣١
١٩٠	:	٣٢
١٩٢	:	٣٣
١٩٣	:	٣٤
١٩٧	:	٣٥
١٩٩	:	٣٦

٢٠١	:	٣٧
٢٠٣	:	٣٨
٢٠٥	:	٣٩
٢٠٧	:	٤٠
٢١٠	Mann/Whitney Test	٤١
٢١٤	Mann/Whitney Test	٤٢
٢١٥	(/) Mann/Whitney Test	٤٣

فهرس الملاحق

٢٣٦		١
٢٤٠		٢
٢٤٣	()	٣
٢٥٨	()	٤
٢٨٦	()	٥
٣١٠	()	٦
٣٣٩		٧

الفصل الأول: مدخل الدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

:

:

.

.

()

.(Portin, 1998, p. 2) " "

.

—

.(Ford, 1999, p. 15) " " (Norton, 1996,p. 8) " "

- -
): () ()
() ()
()

()

()

()

//

)

(

()

)

.(

/

/

()

. () .(

) ()
(

.() ()

:

)

.(

" "

.(Clark, 1999, p. 18)

.(Davies, 1997, P 35) "

) ()
() () () ()
) () () ()
Griffith,) " " () () ()
() (2000
Ovando,) (Ho & Harris, 1996) (AASA, 1993) ()
() (1997)

.

:

:

:

.

.

.

.

.

.

.

)

(" / "

:

(Ovando, 1997, p. 12) "

(Goleman, 2000, p. 25) "

:

:
:
) :
(.
()
.
() :
() .
() .
(Houston, 1972) " "
(Competencies) (Competency)
: Davies
(Davies, 1997, P 40) " " .

:

.

: :

:

:

.

)

.(

:

:

.()

.()

.()

.

:

.

:

(Delphi Method)

Delphi)

(Harold Sackman)

(Method

(Bomyas, John Michael, 1995, p.43) .

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

القسم الأول: دراسات تتعلق بمديري التربية والتعليم وإداراتهم

القسم الثاني: دراسات تتعلق بكفايات مديري التربية والتعليم

القسم الثالث: دراسات تتعلق بالكفايات بشكل عام

التعليق على الدراسات السابقة

:

.

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

.

:

.

:

.

:

:

:

:

":

()

(

"

(:

(

(

()

()

()

:

" : (-) () ("

" : () ("

) ((=) .

(..)

(-) :

:

"

(:

(.

()

:

() : " (" (

" : (-) ("

% ,

" : () ("

/

"

()

() - () : " "

.

.

.

:

:

:

:

(-) ("

"

()

()

()

()

:

():

():(-)

():

()

()

()

()

()

()

. : . () :

. : .

American) () (: (Association of School Administration (AASA)

"

" Professional Standards for the Superintendency "

:

:

:

.

.

.

.

.

.

.

:

:

.

.

.

:

:

.

.

.

.

.

.

.

.

:

:

.

.

.

.

.

.

:

:

()

:

:

:

:

:

:

(Wen Rong Jerry Ho & Ben M. Harris)

(
": ()
"

**“Executive Staffing Competencies Relating to Human
Resource Practices”**

(:

(.

(Quasi-experimental design)

()

) : ()

(-) (-) (

:

()

()

()

:

()

()

()

()

()

()

()

:

)

(

(.

(:

(.

(. (:
(.

: () (Marthan N. Ovando) ("
"Superintendent " "
Multicultural Competencies"

() () ()
() ()
()
()
()
() () ()

(:

(.

.

() . () . () :
 . () . () . () .
 . () . ()
 . () . ()

:

.

.

:

.

.

.

.

:

.

%

.

() - (: " : " - :

() : "

"

/

:

()

()

()

:

()

()

()

()

()

()

()

()

() .

()

()

:

:

" () (Donald Clark)

(

"

"Building the Leadership Competency Model"

: :

() () :
() : () ()
() ()

:

.

-
-
-
-
-

" : ()

(

"

(=)

:

:

:

()

:

:

()
-)
" : ()
"

:
() () ()
() () ()

" (William Joseph) (A Delphi Study of " " "desired Entry - Level Workplace Skills

/ "SCANS"

() () "SCANS"

=

. = = = =

= = = =

. = = =

:

:

" : () / ()
"

() : ()
() ()

Margaret M. Heffernan and)

(
:() (others

" :

"

“An Exploration of the Relationships between the Adoption of Managerial competencies, Organisational Characteristics, Human Resources Sophistication and Performance in Irish Organisations”

()

()

.%

()

()

:

:

:

:

() ()
" "

() ()
() () () ()
() () () ()
() ()

:

() () :

: ()

. () :

ثانياً: دراسات تتعلق بكفايات مديري التعليم، وعددها (٥).

. () :

:

() () () () () () () :

. () () () () ()

. () () () () () :

. () () :

. () () () () :

. () () :

() () () () () () () :

. ()

:

:

.i

.ii

.iii

.iv

.v

.vi

.vii

.viii

الفصل الثالث:

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: القيادة الإدارية

ثانياً: إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية

ثالثاً: كفايات مديري التربية والتعليم وأساليب تنميتها

أ. الكفايات

ب. كفايات مديري التربية والتعليم

ج. أساليب تنمية كفايات مديري التربية والتعليم

الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة

أولاً: القيادة الإدارية:

:

)

.(

():

:

:

:

:

:

:

:

.

() :

.

()

:

() -

.

:() -

.

: -

.

: -

.

()

.

.

()

.()

..

.()

:

:

Top)

(management

(Middle management)

(First- Line management)

.()

:

(Ordway, 1951) "

" " .

(John and Others, 1976)

()

:

:

()

: •

:

:

: •

:

• :

• :

()

:

() .

: (POSDCORB)

(Staffing)

(Organizing)

(Planning)

(Coordinating)

(Directing)

.(

) (Budgeting)

(Reporting)

.

:

:

:

.() .

— —

:

)

.(

.

:

Theories of)

:() (Leadership

Trait) - (Individual Approach) .

(Theory

Situational) - (Social Approach) .

(Theory

- (Combination Approach) .

(Interactional Theory)

- (Individual Approach) :

(Trait Theory)

The)

(Great Man Theory

(R. Stogdil)

:

()

:

(Ability)

(Acheivement)

(Responsibility)

(Participation)

(Popularity)

(Status)

(Situation)

(Cecil Goode)

:

(Harding)

(Adair)

(Miller)

)

(Jack Tylor)

:(

(Tyagi)

:

: (Personal)

: (Political)

: (Institutional)

(Brown)

:

(Dale)

:

:

(Hersy)

: (Skills of Manager)

Human Skill

Technical Skill

.Conceptual Skill

:

:

•

•

•

•

•

Situational)

-(Social Approach)

:

:(Theory

(Administration Situation)

(Wechsler)

(Tannenbaum)

(Massarik)

:

(Forces in the Leader)

▪

(Forces in the Subordinates)

▪

(Forces in the Situation)

▪

(Glembiewsky)

:

▪

▪

▪

■

(Fidler)

:

- (Leader Member Relation)
- (Task Structure)
- (Positin Power)

(W. Reddin)

(Relations-Oriented) (Task-Oriented)

:

- (dedicated)
- (Related)
-)
- (Integrated
-)
- (Separated

:

- (Combination Approach) :
(Interactional Theory)

(Thomas Jordon)

(Hersy) (Shetty)

()

(Hamphill) (Sanford)

(Davis , 1967)

: ()

(Blake & Morton))

(Halpin)

)

.(

:

)

(

)

(

(Efficient)

(Effective)

(Managerial Effectiveness)

(Managerial Efficiency)

:(Drucker)

:

.

..

.

.

:

..

(:

(..

(.

.

.

:

:

.

.

..

:

.

:

:

:

.

.

:

:

:

..

:

:

:

() .

:

)

.(

:

.

■

■

.

■

■

■

.

)

■

.(

:

.

.() .

:

:

.()

(/) .(

)

.(

()

// /

// /

)

.(

(())

/

/

()

()

. ()

). .

.(

:

(-) .

:

:

()

)

(

()

:

)"

"

(

() ()

/

.()

)

.(

()

((

.()

:

()

:

-

-

-

()

//

//

:

:

:

:

()

-

-

:

:

-

.

-

-

.

-

-

.

:

:

.

)

.(

//

:

:

:

()

.

-

-

.

-

:

:

"

"

"

"

/ /

:

:

:

:

:

:

:

:

:

.()

()

:

-

:

.()

-

.()

-

.()

-

.()

-

.()

-

.()

-

.()

-

:

:

.()

Competency Based Teacher)

(Education C.B.T.E

()

:

:Master Learning Approach

.

:

.

.

.

(Individualized Learning)

(System Approach)

(Program Instruction)

.(System Analysis)

Behaviorism

.

.Operant Conditioning

.

.

.

.

.

.()

(Student/Teacher) /

/

.

.

:

.

.Competence Competency

. Competency

Competence

.()

(Page and Thomas)

(Houston)

)

(

(Patricia)

(Elam) " "

(Borich)

:

(Short)

(Schalock)

:

() .(Borich)

() .

() .

() :

Competencies Davies

.(Davies, 1997, P 40) "

— (Boyatzis)

(=)

(Day,s) .

" "

"

" (Heffernan and others, 2000,9).

() :

:

" "

(Concept)

•

(Process)

•

.()

:

•

•

•

•

:

:

:

:

:

) .

.(

: -

-

:

:

:

.

.()

.() (efficiency)

(competence)

(Skill)

:

:

:

() () .

ب. صياغة الكفايات:

■

() .

•

•

-

-

:

:

:

.

:

.

:

:

:

:

.

:

:

:

:

:

.

:

:

.

:

:

:

:

:

.

:

:

.

:

:

:

:

:

المجال الأول: التصور والإدراك.

:

() .

)

(

)

.)

المجال الثاني: السمات والأخلاق.

:

:

المجال الأول: القيادة:

:

)

.(

:

.

:

.

)

.(

()

- -

()

:

.

: ()

: () .

.()

المجال الثاني: التغيير والتطوير:

.()

المجال الثالث: اتخاذ القرارات وحل المشكلات:

)

.(

:

:

:

() .

المجال الأول: الأهداف والسياسات والتوائح:

Dubrin)

" (

"

()

المجال الثاني: التخطيط والتنظيم:

"

)"

(

...

:

() .

()

)

.(

المجال الثالث: الاتصال وتقنية المعلومات:
(%)

() .

(Pitnez and)

(Duigna)

(Ogawa

() .

المجال الرابع: العلاقة بالمجتمع المحلي:

المجال الخامس: الشؤون المالية والتجهيزات:

: :

المجال الأول: الإشراف التربوي والمتابعة:

المجال الثاني: العاملون:

." (

):

(

المجال الثالث: الطلاب:

() :

المجال الرابع: المناهج والبرامج التربوية:

المجال الخامس: التقويم التربوي:

() .

•
:

: :

: .

.()

)

.(

)

.(

:

:

- :

" ()
" () ".

- :

..
" () ".
:

- :

...

- : :

... " "

- :

.. () .

:

.

:

: :

() .

)

(.

:

:

.

.

:

:

" : (Wood)

." ()

.()

)

.(

)

.(

.(-)

.

() .

:

.

الفصل الرابع:

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

مصادر اشتقاق الكفايات

أسلوب دلفاي

مجموعة الخبراء

إجراءات الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

جمع البيانات

مجتمع الدراسة

خصائص الفئة المستهدفة من مجتمع الدراسة

الأساليب الإحصائية

:

:

() ()
(The Delphi Technique)

:

:

:
:
:
:
:

()

()

()

:

()

:Delphi Method

Delphi)

(Harold Sackman)

(Method

(Bomyas, John Michael, 1995, p.43) .

:

Bomyas, John) .

(Michael, 1995, p.41

Bomyas, John Michael,)

.(1995, p.43

:

(

(

(

(

(

(

(

:

(

()

(

(

:

:

(Martino)

:

(

(

" "

(

(

()

(

(

(

(

(upper and lower quartile)

(

(

(

(

(Bomyas, John Michael, 1995, p.45) .

:

(())

:

()

:

:

(The Delphi Technique)

:

)

:

(

:

:

:

()

)

(()

:

) ()

(()

The Delphi)

:

)

(Technique

(

.()

:

()

(()) ()

:

= :

= = = = =

= =)

.(= = =

()

)(())

.(

:

.

(Excel)

. () ()

()

:

()

()

=

)

()

(=

=

=

=

()

).

(

)(()

:

()

()

() ()

()

:

):

(()

:

/

:

:

:

:

(/)

:

:

= = = =)

) : (=

= = = =

(= =

()

:()

()

% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
%			

:

:

= = = =)

: (=

= = = =)

. (= =

: ()

()

% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
% ,			
%			

:

(/)
() .

:

(Cronbach Alpha)

(,) ()
 . (,) (,) (,)
 ()

,	,		
,	,		
,	,		
,	,		
,	,		

:

:

.

.

.

-

-

()

//

.

.

.

.

.

.

//

.

()

() ()

-

() -
-

% ,					
% ,					
% ,					
% ,					
% ,					

.SPSS

:

:

()

()

:

()

()

()

)

(

() ()

:

()

()

()

() . ()] ()

- -

/

()
%

()

% ,		% ,				
% ,		% ,				
% ,		% ,				
% ,		% ,				
% ,		%				

:()

.(/)

:

:

()

% ,			
% ,			
%			

()

:

:() -

(% ,)

:() -

(% ,)

:

()

% ,			
% ,			
%			

()

(% . ,)

(,)

:(/)

()

(/)

% ,			
% ,			
%			

(,)

()

(% ,)

:

:

Pearson)

(Cronbach Alpha)

(Correlation Coefficient

(Mann Whitney Test)

-

(T-Test) ()

الفصل الخامس :

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد

كفايات مديري التربية والتعليم

أساليب تنمية كفايات مديري التربية والتعليم

أهمية الكفايات ومدى توافرها

أهمية الأساليب ومدى ممارستها

العلاقة بين توافر الكفايات وبعض المتغيرات

:

:

:

.

.

.

.

.

" / "

:

(The Delphi Technique)

:

()

(()):

.% ,	()	:	
		:	:
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
		:	:
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
		:	:
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
		:	:
.% ,	()	:	
.% ,	()	:	
		:	:
.% ,	()	:	

) : ()

(()

:

.% , () :

.% , () :

:

.% , () :

//

//

//

: : /

//

//

//

//

//

//

//

//

//

: : /

: : //

//

//

//

//

//

//

//

//

//

//

//

//

/

//

//

//

//

//

//

/

//

//

//

//

//

//

//

//

//

/

/

//

//

//

//

//

//

//

//

//

/

//

//

//

//

//

//

//

//

//

//

//

/

//

//

//

//

//

//

//

//

//

//

//

//

/

//

//

//

//

//

//

//

/

//

//

//

//

//

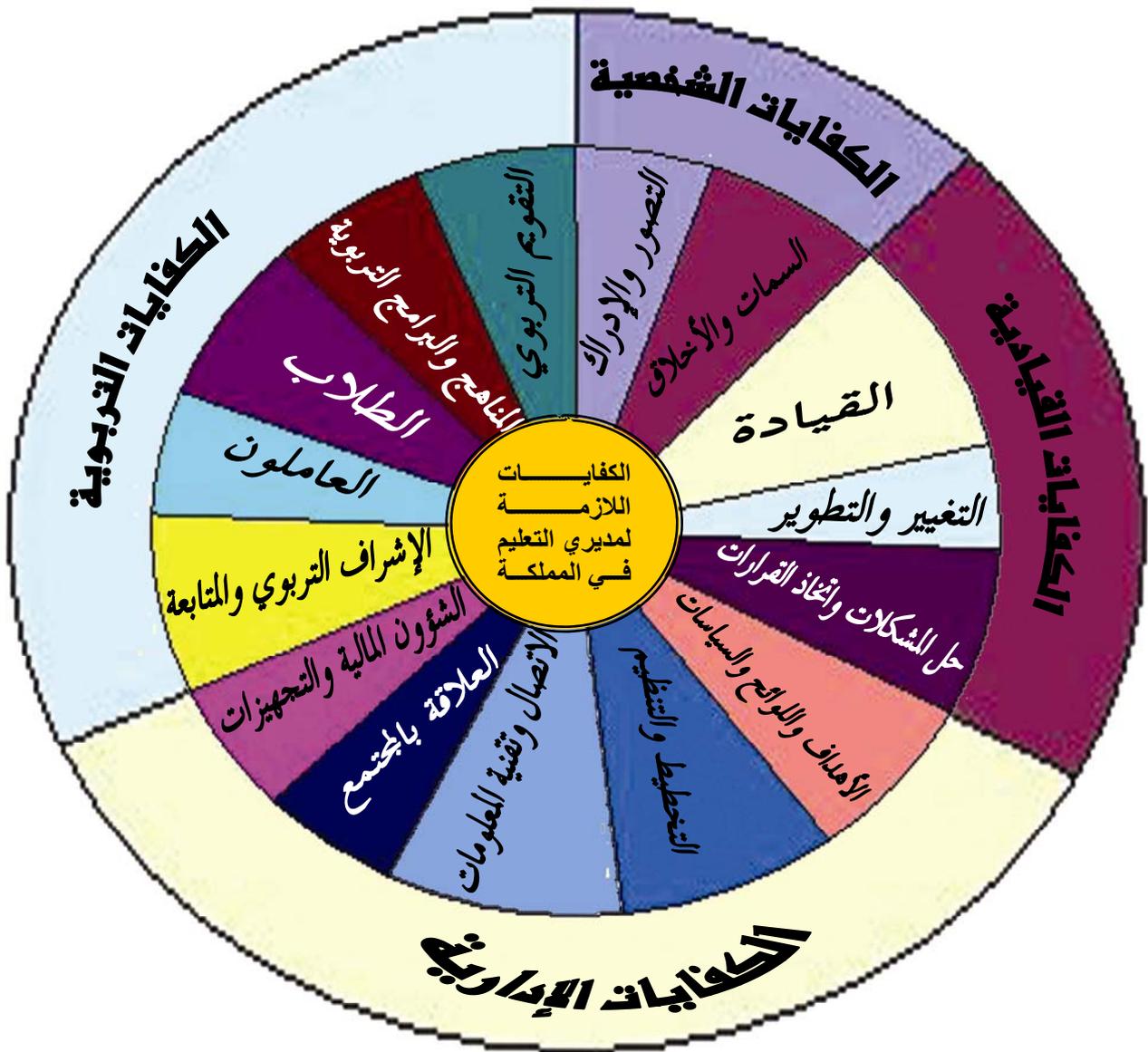
//

//

)

.(

:



()

. : :
: :
()
: :
: :

:()

()

() ()

// // // // // :

// : . // // //

() . // // // //

.

.

:

(The Delphi Technique)

()

()

(()):

.% , () :

.% , () :

.% , () :

.% , () :

.% , () :

.% , () :

: ()

(())

.% , () :

.% , () :

.% , () :

.% , () :

.% , () :

.% , () :

()

:(

: /

/

/

/

/

/

: /

/

/

/

/

Video Conference /

/

Audio Conference /

/

/ :

/

.

/

.

/

.

/

.

/

.

/

.

/

.

/

.

/

.

/

.

/

.

/

.

:

/

.

/

/

...

/

...

/

/

.

/

.

/

/

.

/

/

:

/

/

/

/

/

/

/

/

/

)

.(...

/

/

:

/

/

.

/

/

/

.

/

/

)

/

.(/

/

/

/

/

.

/

/

/

.

/

/

.

/

/

/

()

()

				*	
% ,		% ,			
% ,		% ,			
% ,		% ,			
% ,		% ,			
% ,		% ,			
% ,		% ,			
%		%			

(. *)

:

()

()
()
:
:
:
:()
()

() ()
/ / : . / / / :
. / : . / /
()

:

:
 = =)
 : (= = =
 = =)
 (= = = =
 .
 () =
 : (,) ()
 ()

	(,)	
	(,) (,)	
	(,) (,)	
	(,) (,)	
	,	

:

()

التوافر لدى مديري التعليم		الأهمية				ل	المحور ر		
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم				من وجهة نظر مديري التعليم	
دل	در	دل	در	دل	در			دل	.
'	'	'	'	'	'	'	'	الكفايات الشخصية	
'	'	'	'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	'	'	'	الكفايات القيادية	
'	'	'	'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	'	'	'	الكفايات الإدارية	
'	'	'	'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	'	'	'	الكفايات التربوية	
'	'	'	'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	'	'	'		
'	'	'	'	'	'	'	'		

ر: تعني المحور، ل: تعني المجال، د: تعني درجة، وبالتالي فإن:

.. : ..

()

:

. () (,)

(,)

(,)

. (,) (,)

. (,)

. (,) (,)
)

(,)

()

. (,)

. (,) (,)

(,)

(,)

)

(

.(,)

(,)

(-)

:

() () .

(,)

()

(/ /)

()

()

() :

() :

()

()

() () () .

:

•

•

•

()

:

م		أهمية الكفاية						توافر الكفاية لدى مديري التعليم	
—		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم	
		الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة
١									
٢									
٣									
٤									
٥									
٦									

									٧

()

:

(,)

. (,)

(,)

(,)

= , =

= , =

, = ,

. , = ,

, = , = , =

. , = , = , =

:) (:) .

(

(,)

.
() (// // // // :)
.(// // //

()

:

م		أهمية الكفاية		توافر الكفاية لدى مديري التعليم			
		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم	
		الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة
١		'		'		'	
٢		'		'		'	
٣		'		'		'	
٤		'		'		'	
٥		'		'		'	
٦		'		'		'	
٧		'		'		'	
٨		'		'		'	

	,		,		,		,		٩
	,		,		,		,		

()

:

(,)

.(,)

(,)

(,)

() .

= , =

= , =

, = ,

• , = ,

, = , = , =

• , = , = , =

(: / /) .

(,) , =

(/ / / /) .

(/ / / /)

()

:

توافر الكفاية لدى مديري التعليم				أهمية الكفاية				م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	,		,		,		,	١
	,		,		,		,	٢
	,		,		,		,	٣
	,		,		,		,	٤
	,		,		,		,	٥

									٦
									٧
									٨
									٩
									١٠
									١١
									١٢

: ()
 (,)
 (,) .(,)
 (,)
 = , =
 , = , = , = , =
 = , = , =
 = , = , =

() .

(,)

:)

(

(:)

:)

(

(:)

.

// // //)

(// //)

.(//

.

()

:

م	توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية				—		
	من وجهة نظر مدير العموم		من وجهة نظر مدير التعليم		من وجهة نظر مدير العموم			من وجهة نظر مدير التعليم	
	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة		الرتبة	
١		,		,		,		,	
٢		,		,		,		,	
٣		,		,		,		,	
٤		,		,		,		,	
٥		,		,		,		,	
٦		,		,		,		,	

	,		,		,		,	
--	---	--	---	--	---	--	---	--

()

:

(,)

.(,)

(,)

(,)

= , =

= , =

, = ,

., = ,

, = , = , =

., = , = , =

(:) .

, =

(,)

//)

//) (

.(

()

:

توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية						م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	,		,		,		,	١
	,		,		,		,	٢
	,		,		,		,	٣
	,		,		,		,	٤
	,		,		,		,	٥
	,		,		,		,	٦
	,		,		,		,	٧

									٨
									٩

()

:

(,)

.(,)

(,)

(,)

= , =

= , =

, = ,

., = ,

, = , = , =

., = , = , =

(,)

(/ / / / /)

. (/ /)

()

:

م	توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية				—
	من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							

									٧
									٨
									٩

()

:

(,)

.(,)

.(,)

(,)

= , =

= , =

, = ,

. , = ,

, = , = , =

. , = , = , =

(: / /) .

, =

(,)

(/ / / / /)
.(/ / / / /)

()

:

توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية						م
من وجهة نظر مدير العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مدير العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	,		,		,		,	١
	,		,		,		,	٢
	,		,		,		,	٣
	,		,		,		,	٤
	,		,		,		,	٥
	,		,		,		,	٦
	,		,		,		,	٧

	,		,		,		,	.	٨
	,		,		,		,	.	٩
	,		,		,		,	.	١٠
	,		,		,		,	.	١١
	,		,		,		,	.	

()

:

(,)

(,) .(,)

.(,)

= , =

, = , = , = , =

= , = , =

. , =

, = , =

. , = , =

(// // // //)

(,)

: //)

: //) (

:(: //) (

: / /)

(

: / /)

(

.

.

/ /)

(/ / / / / / / /)

.(/ /

.

.

()

:

توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية				م	
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم			من وجهة نظر مديري التعليم
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	
	'		'		'		١
	'		'		'		٢
	'		'		'		٣
	'		'		'		٤
	'		'		'		٥
	'		'		'		٦
	'		'		'		٧
	'		'		'		٨

	,		,		,		,		٩
	,		,		,		,		١٠
	,		,		,		,		١١
	,		,		,		,		١٢
	,		,		,		,		

()

:

(,)

(,)

.(,)

(,)

=

, =

, =

, =

, =

,

., =

=

, =

, =

,

=

., =

, =

,

(// // // // //)

(,)

: //)

: //) (

: //) (

: //) (

(//) :
(

(//) :

(// // //) .

()

:

م	أهمية الكفاية		توافر الكفاية لدى مديري التعليم	
	من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري التعليم	
	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				

									٧

()

:

(,)

.(,)

.(,)

(,)

= , =

= , =

, = ,

· , = ,

, = , = , =

· , = , = , =

(:)

(,) , =

. () :

) :

(

()

:

م	_____	أهمية الكفاية				توافر الكفاية لدى مديري التعليم	
		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري العموم	
		الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة
١							
٢							
٣							
٤							
٥							

									٦
									٧

()

:

(,)

.

.(,)

.(,)

(,)

= , =

.

= , =

, = ,

. , = ,

, = , = , =

. , = , = , =

(: / /) .

, =

(,)

(//)
//) (:
:(
):
(

()

:

توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية						م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	'		'		'		'	١
	'		'		'		'	٢
	'		'		'		'	٣
	'		'		'		'	٤
	'		'		'		'	٥
	'		'		'		'	٦
	'		'		'		'	٧

									٨
									٩
									١٠

()

:

(,)

.(,)

.(,)

(,)

= , =

= , =

, = ,

. , = ,

, = , =

. , = , =

(// // // //)

(,)

: / /)

: / /) (

: / /) (

(

(

: / /)

. (/ / / / /)

()

() :

توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية						م
من وجهة نظر مدير العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مدير العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	,		,		,		,	١
	,		,		,		,	٢
	,		,		,		,	٣
	,		,		,		,	٤
	,		,		,		,	٥
	,		,		,		,	٦

									٧

()

:

(,)

.(,)

.(,)

(,)

= , =

= , =

, = ,

. , = ,

, = , = , =

. , = , = , =

(: / /) .
(,) , =

))

((

)).

()

:

توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية						م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	,		,		,		,	١
	,		,		,		,	٢
	,		,		,		,	٣
	,		,		,		,	٤
	,		,		,		,	٥
	,		,		,		,	٦

									٧
									٨
									٩

: ()
 (,)
 (,) .(,)
 .(,)
 = , =
 , = , = , = , =
 . , =
 = , = , =
 . , = , = , =
 : / /) (,)
 : / /) (,)
 : / /) (,)
 (: / /) (,)

(/ / / / /)
.(/ / / / / /)

()

:

توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية						م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	'		'		'			١
	'		'		'			٢
	'		'		'			٣
	'		'		'			٤
	'		'		'			٥
	'		'		'			٦

	,		,		,		,		٧
	,		,		,		,		٨
	,		,		,		,		

()

:

(,)

(,)

(,)

(,)

= , =

, = , = , = , =

, =

= , = , = , =

(// // // //)

(,)

(: //)

(: //)

: / /)

: / /)(

(

.(/ / / /)

):

. (/ / / /)

(

()

:

توافر الكفاية لدى مديري التعليم		أهمية الكفاية						م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	,		,		,		,	١
	,		,		,		,	٢
	,		,		,		,	٣
	,		,		,		,	٤
	,		,		,		,	٥
	,		,		,		,	٦

									٧
									٨

()

:
 (,)
 (,) . (,)
 . (,)
 = , =
 , = , = , = , = , =
 = , = , = , = , = , =
 . , = , = , = , = , =
 .
 (,)
 : / /)
 : / /) (: / /) (: / /) (

:

= =) :

(= = =

= =)

= = = = (

() = . (

: (,) ()

()

	(,)	
	(,) (,)	
	(,) (,)	
	(,) (,)	
	,	

:()

(,)
()
(,)

(,)
(,)
(,)

(-)

:

() ().

(/)

(,)

()

()

() () :

() ()

:

() () ()

() () ()

:

•

•

•

()

:

ممارسة مديري التعليم للأسلوب		أهمية الأسلوب						م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	'		'		'		'	١
	'		'		'		'	٢
	'		'		'		'	٣
	'		'		'		'	٤
	'		'		'		'	٥

	,		,		,		,		

()

:

(,)

.(,)

.(,)

(,)

= , =

= , =

, = ,

· , = ,

, =

, =

, =

· , =

, =

, =

/) (

/)

/) (/)

(

.(

) :

.٤

(

()

:

ممارسة مديري التعليم للأسلوب		أهمية الأسلوب				م
من وجهة نظر مدير العموم		من وجهة نظر مدير العموم		من وجهة نظر مدير التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
						١
						٢
						٣
						٤
						٥
						Video

								.Conference	
									٦
								Audio .Conference	٧

()

:

(,)

(,)

.(,)

.(,)

=

=

,

=

=

,

=

,

=

,

=

.. , =

,

=

,

=

,

=

.. , =

,

=

,

=

(,)

(,)

: /)

(

: /)

(

: /) (

(Video Conference : /)
Audio : /) (: /)
(Conference
.
.
(/ / /) (/ / /)
.

()

:

ممارسة مديري التعليم للأسلوب				أهمية الأسلوب				م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
	,		,		,		,	١
	,		,		,		,	٢
	,		,		,		,	٣
	,		,		,		,	٤
	,		,		,		,	٥
	,		,		,		,	٦
	,		,		,		,	٧
	,		,		,		,	٨
	,		,		,		,	٩
	,		,		,		,	١٠
	,		,		,		,	١١
	,		,		,		,	١٢

--	--	--	--	--	--	--	--	--

()

:

(,)

(,)

(,)

(,)

% ,

= , =

= , =

= , =

. , = ,

, = , =

, = , =

, =

(,)

(,)

/ / / /)

(/ / / / / /

//)

(/ / /)

. (/ / / / / /

٥.

()

:

ممارسة مديري التعليم للأسلوب		أهمية الأسلوب				م		
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم			من وجهة نظر مديري التعليم	
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة		الرتبة	
	'		'		'		'	١
	'		'		'		'	٢
	'		'		'		'	٣
	'		'		'		'	٤
	'		'		'		'	٥
	'		'		'		'	٦
	'		'		'		'	٧
	'		'		'		'	٨
	'		'		'		'	٩
	'		'		'		'	١٠
	'		'		'		'	

()

:

(,)

(,)

(,)

(,)

=

,

=

=

,

=

,

=

,

.

,

=

,

,

=

,

=

,

=

.

,

=

,

=

,

=

.

(,)

):

.

(

()

:

ممارسة مديري التعليم للأسلوب				أهمية الأسلوب				م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	,		,		,		,	١
	,		,		,		,	٢
	,		,		,		,	٣
	,		,		,		,	٤
	,		,		,		,	٥
	,		,		,		,	٦
	,		,		,		,	٧
	,		,		,		,)

								(...	
	,		,		,		,		٨
	,		,		,		,		٩
	,		,		,		,		

()

:

(,)

(,)

.(,)

(,)

= , =

= , =

, = ,

. , = ,

, =

, =

, =

. , =

, =

, =

(/ / /) (,)

(,)

(/ / / / / /)
.(/ / / /)

.٥

()

:

ممارسة مديري التعليم للأسلوب				أهمية الأسلوب				م
من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		من وجهة نظر مديري العموم		من وجهة نظر مديري التعليم		
الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	الرتبة		
	,		,		,		,	١
	,		,		,		,	٢
	,		,		,		,	٣
	,		,		,		,	٤
	,		,		,		,	٥

									٦
									٧
									٨
									٩
									١٠
									١١

									١٢
									١٣
									١٤
									١٥
									١٦

									١٧
									١٨

()

:

(,)

(,)

.(,)

(,)

=

, =

.

, =

, =

, =

,

.. , =

, =

, =

, =

.. , =

, =

, =

/ / / / / / / / / /)

(,)

(/

/ /) (,)

/ / / / / / / / / / / / /

(/

/)

(/ / /)

.(/ / / /

٥.

(/)

(/)

إجابة السؤال الخامس: هل هناك علاقة بين توافر الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة ومؤهلاتهم، وسنوات خبرتهم في إدارة التعليم، وقطاعهم التعليمي "بنين/بنات"؟

(/)

Mann/Whitney Test

(/)

()

Mann/Whitney Test

	U				
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	
'	'	'	'	'	

Mann/Whitney ()
 (/)
 Test
 :
 : / :
 , =
 , =
 , = u
 , = p

)

.(
 : / :
 , =
 , =
 , = u
 , = p

$$\begin{aligned} & : \quad / \quad : \\ & , = \\ & , = \\ & , = u \\ & , = p \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & : \quad / \quad : \\ & , = \\ & , = \\ & , = u \\ & , = p \end{aligned}$$

: / :

, =

, =

, = u

, = p

. :)

(

()

(/)

Mann/Whitney Test

	U				
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		
'	'	'	'		

()

الفصل السادس

خلاصة الدراسة وتوصياتها

الفصل السادس:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لمحتويات الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، التي يأمل الباحث أن تساهم في تطوير عمل مديري التعليم في المملكة العربية السعودية من خلال تنمية الكفايات اللازمة لهم.

: :

:

:

)

(" / "

()
() :
()
()

()

:

:

)

Cronbach)

(Pearson Correlation Coefficient

.(Mann Whitney Test)

-

(T-Test) ()

(Alpha

./

.

.

:

:

:

:

:

()

:

:

:

.()

:

.()

:

:

:

:

() :

() :

() :

: :

() :

() :

() :

() :

() :

: :

() :

() :

() :

() :

: :

.. //

.. //

.. //

.. //

.. //

.. //

: :

() :

() :

. () :

. () :

. () :

. () :

. () :

:

/

/

() :

.

() :

.

:

:

:

:

:

•

•

:

■

■

.	.
:	□
.	□
.	.
:	◆
.	◆
.	.
:	✓
(/)	✓
.	✓
.	.

:

.

○

.

○

.

○

.

:

:

.

■

.

■

.

■

.

■

.

■

المراجع

:

:

(

(

()

(

(

(

()

(

() ()

: () (

.())

(

(

(
:
)

(
.

(
- .

(
:

)

(
.)

(

(

(

(

(

(

(

(
:
:
:

(

(

(

(

(

(

()

(

(

)
(/)

(

(

(

(

(

(

(

:

- 1) American Association of School Administration (AASA), "Professional Standards for the Superintendency, 1993.
- 2) Ashton, Chris, How Competencies Boost Performance, 1996.
- 3) Bahg, Chang, Major Systems Theories Throughout the World, Behavioral Science, Vol. 35, Issue 2, p 79. 1990.
- 4) Bland, Corol, Administrator Evaluation Through College Feedback, Journal Citation, V45 n1 p19-31 Spr 1994.
- 5) Bomyas, John Michael, Forecasting the Emerging Role of the Teacher in a Total Quality Management Context in Schools, a Doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1995.
- 6) Bruce, Macfarlane, Competence – Based Management Education and the Needs of the Learning Organization, 1994.
- 7) Cave, Ernie and Pennty McKeon, Managerial Effectiveness: The Identification of Need, 1993.
- 8) Chase, Susan, Ambiguous Empowerment: the Work Narratives of Women School Superintendents. 1995.
- 9) Cherniss, Cary, Social and Emotional Learning for Leaders, 1998.
- 10) Chion, Kenney, Search Consultant: Boon or Bane to Non-Traditional Candidates for the Superintendency? 1994.
- 11) Civilly, Franco, Personal Competencies, Organizational Competencies, and Employability. 1998.
- 12) Clark, Donald, Building the Leadership Competency Model,
<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/build.html>, 2000.
- 13) Clark, Terry, Collaboration To Build Competence. The Urban Superintendents Perspective. 1991.
- 14) Clarke, John, Growing High School Reform: Planting the Seeds of Systematic Change, NASSP Bulletin, April 1999.
- 15) Coulson-Thomas, Colin, Developing Directors: Building an Effective Boardroom Team, Journal of European Industrial Training, Vol. 18 No. 6, 1994, pp. 29-52.

- 16) Curcio, John Joseph, Relationships among Administrator Personality, Perceptions of Feedback Source Credibility, and Attitudes Toward Program Feedback, 1999.
- 17) Darby, Roger, Competence – Based Management Development: Rhetoric and Reality, 1995.
- 18) Davies, Brent, School Leadership for the 21st Century, a Competency and Knowledge Approach, 1997.
- 19) DeLuca, Joseph and others, The Principal at Risk: Career Threatening Problems and Their Avoidance, 1997.
- 20) Domenech, Daniel, Surviving the Ultimate Stress, 1996.
- 21) Edington, Jhon, An Analysis of the Evaluation Processes Used by Arkansas School Boards To Evaluate Superintendents, 1992.
- 22) Ford, Michael r. Perceptions of Superintendents on Leadership skills and traits of school leaders for the twenty – first century, 1999.
- 23) George, Paul and McEwen, High Schools for a New Century: Why Is the High School Changing? NASSP Bulletin/April 1999.
- 24) Gmelch, Walter, Breaking out of Superintendent Stress, 1996.
- 25) Golden, Enid B. A study of the Relationship between Superintendents' Perceived Leadership Practices and Socioeconomic Status of School Districts in New Jersey, 1999.
- 26) Goleman, Daniel, Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, March-April 2000.
- 27) Griffith, M, Principal Competency Profile, 1998 <http://www.discover.tased.edu.au/Pl/pcp.htm>.
- 28) Heffernan, Margaret M. and others, An Exploration of the Relationships between the Adoption of Managerial competencies, Organisational Characteristics, Human Resources Sophistication and Performance in Irish Organisations, 2000.
- 29) Henkin, Alan, Social Skills of Superintendents: A Leadership Requisite in Restructured Schools, 1993.
- 30) Hines, Elena Casariego, The Perceptions of lay Catholic Elementary School principals and Superintendents of the Faith Leadership Formation of Principals, 1999.
- 31) Ho, Wen-Rong, Executive Staffing Competencies Relating to Human Resource Practices, Journal of Personnel Evaluation in Education 10: 161-172, 1996.

- 32) Hoffman, Daniel Steven, The Dynamics between Leadership and Learning in School Principals, 1999.
- 33) Hoffman, Terrence, The Meanings of Competency, Journal of European Industrial Training, Vol. 23, Issue 6, Date 1999.
- 34) Houston, Paul, A lens on Leadership, 1972.
- 35) Joseph, William, A Delphi Study of desired Entry - Level Workplace Skills.
- 36) Keyes, Marie and others, Performance Assessment, 1995.
- 37) Kowal, Jhon, Standards Promote Schools of the Future, 1994.
- 38) Mahoney, Jim, The Secrets of Their Success, 1996.
- 39) May, Andrew, Think globally – act locally! Competencies for global management, 1997.
- 40) Norton, Scott and others, The School Superintendency: New Responsibilities, New Leadership, 1996.
- 41) Ornstein, Allan, School Superintendents and School Board Members: Who They Are, Contemporary Education, Vol. 63, No. 2, Winter 1992.
- 42) Ovando, Martha, Superintendents Multicultural Competencies, 1997.
- 43) Page, Ronald, Development and Cross-Cultural Application of a Competency Assessment Questionnaire, 1992.
- 44) Pierson, Max, Am I Certifiable? Superintendents on the Move, 1991.
- 45) Portin, Bradley and others, The Changing Principalship and Its Impact: Voices from Principals, NASSP Bulletin December 1998.
- 46) Rasmussen, Ole Elstrup, Co-ordinating Co-operation in Complex Information Flows: A Theoretical Analysis and Empirical Description of Competence-determined Leadership, 1997.
- 47) Rouse, Lawrence Lee, A Comparison of African and Anglo-European Community College Leaders, Doctoral Dessertation, 1998.
- 48) Rowe, Christopher, Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development, 1995.
- 49) Sandwith, Paul, A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model, Public Personnel Management Vol. 22 No. 1 (Spring 1993).

- 50) Smith, Kari, Evaluating Portfolio Use as Learning Tool for Professionals, Scandinavian Journal of Education, v42 n2 p193-205 Jun 1998.
- 51) Smith, Ladd, Reshaping Teacher Evaluation: Promoting Teacher Involvement to Effective Evaluation, 1997.
- 52) Smith, Linda Gray, The Development and Implementation of 360 Degree. Feedback for Administration of a K-12 public School District, 2000.
- 53) Stufflebeam, Daniel, Evaluation of Superintendent Performance: Toward a general Model, 1994.
- 54) Stufflebeam, Daniel, The Troubled State of Superintendent Performance Evaluation. 1994.
- 55) Victoria, Department of Education, Principal Class Handbook, 1999.

الملاحق

()

إدارات التعليم في المناطق والمحافظات

:

-

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

-

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

ملحق رقم (٢)
أسماء الخبراء
في أسلوب دلفاي

/	.	
/	.	
/	.	
/	.	
	.	
/	.	
/	.	
/	.	
/	.	
/	.	٣
/ /	.	
	.	
/	.	
/	.	
/	.	
/	.	
/	.	
/	.	
	.	
	.	
	.	