



درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان

The Degree to which School Administration Supervisors Practice their Job Roles and its Relationship to the Level of Leadership Skills Among School Principals and their Assistants in the Sultanate of Oman

إعداد

ناصر بن حمد بن محمد السليمانى
Nasser Hamad Mohammed Al Sulaimani

طالب ماجستير جامعة نزوى

د. علي خميس

Dr. Ali Khamis

جامعة نزوى - سلطنة عمان

د. ربيع بن المر الذهلي

Dr. Rabie Al Morr Al Zhahli

جامعة نزوى - سلطنة عمان

Doi: 10.21608/jasep.2024.382235

استلام البحث: ٢٠٢٤/٧/٢

قبول النشر: ٢٠٢٤/٧/٢٢

السليمانى ، ناصر بن حمد بن محمد و خميس، علي و الذهلي، ربيع بن المر (٢٠٢٤).
درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى
المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان. *المجلة العربية
للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨، (٤١)،
٥٥٥ - ٥٩٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عُمان

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم تطوير استبانة مكونة من (٤٨) فقرة، مقسمة إلى محورين: درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية وله (٢٤) فقرة، ومستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم وله (٢٤) فقرة، وتم التأكد من صحتها، وثباتها، وطبقته على عينة مكونة من (٣١٧) مديراً ومديرة ومساعداً ومساعدة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم جاءت متوسطة، وأن مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم من وجهة نظرهم جاء كبيراً، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية ومستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عُمان. وأوصت الدراسة إلى عقد ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة لمشرفي الإدارة المدرسية لزيادة كفاءتهم في كيفية إعداد الخطط المدرسية، وتقويمها، وتنفيذها، وقيام قسم الإدارة المدرسية بتزويد مديري المدارس ومساعدتهم بما يستجد من بحوث ودراسات وكتب في مجال المهارات القيادية التربوية.

الكلمات المفتاحية: الأدوار الوظيفية، المهارات القيادية، مشرفي الإدارة المدرسية، سلطنة عُمان.

Abstract:

The study aimed to identify the degree to which school administration supervisors exercise their job roles and its relationship to the level of leadership skills among school principals and their assistants in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, the descriptive correlational approach was used. A questionnaire consisting of (48) items was developed, divided into two axes: the degree of management



supervisors' practices the level of leadership skills among school principals and their assistants has (24) items, and its validity and reliability were confirmed, and it was applied to a sample of (317) male and female principals, assistants, and assistants. The study concluded that the degree of school administration supervisors' exercise of their job roles in the Sultanate of Oman, from the point of view of school principals and their assistants, was moderate, and that the level of leadership skills among school principals and their assistants, from their point of view, was high the study indicated that there was no statistically significant correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.01$) between the degree to which school administration supervisors practice their job roles and the level of leadership skills among school principals and their assistants in the Sultanate of Oman.

The study recommended holding specialized workshops and training courses for school administration supervisors to increase their efficiency in how to prepare, evaluate, and implement school plans, and for the school administration department to provide school principals and their assistants with: You will find research, studies and books in the field of educational leadership skills .

Keywords: job roles, leadership skills, school administration supervisors, the Sultanate of Oman.

المقدمة:

مع تزايد أهمية التعليم في تخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، هناك وعي عالمي متزايد بدور التعليم، ومعه الحاجة الملحة لتطوير قوى عاملة مدربة قادرة على استيعاب التطورات الجديدة على جميع المستويات - المحلية والإقليمية والعالمية - ومواجهة التحديات التي تُصاحبها، وهناك أيضًا وعي متزايد بالحاجة إلى الكفاءة، والالتزام الأخلاقي، ووضوح الرؤية، ودرجة التكامل لدى الإداريين، والتي تُساهم في تقدم المجتمعات الحديثة وتطورها.

يُعد النظام التعليمي من أهم النظم الاجتماعية لما له من أهمية في حياة المجتمع وسير نهضته، فبدون قيادة تربوية فعالة قادرة على تجاوز العقبات والتحديات، لا يمكن لهذا النظام أن يؤدي رسالته ويحقق أهدافه، ونظرًا للانفجار المعرفي والاتصالات المتطورة والتكنولوجيات الحديثة، أصبح من الضروري أن تستجيب المؤسسات التعليمية للتغيرات الجديدة، مما يزيد من الحاجة إلى بيئة قيادية تفرضها التغيرات التي تعيشها المؤسسات المعاصرة (خليل، ٢٠٢١).

إن دور مشرف الإدارة المدرسية هو دور محوري لرفع قدرات إدارات المدارس الإنتاجية وذلك باستثمار كفاياته الإشرافية وخبراته الإدارية في العمل الإشرافي، وكذلك استخدام الأساليب المتنوعة في الإشراف والتي ثبتت فاعليتها في تقويم مسار مديري المدارس، وتوجيههم لأوجهة السليمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وإثارة دافعيتهم لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وتبصيرهم بطرق مؤكبة المستجدات التربوية، لاسيما وأن نظرة سياسة الإشراف الحديث للعملية التعليمية أنها حركة ذات اتجاهين متبادلين (الراسبيبة والصوافية، ٢٠٢١).

ولكي تكون إدارة المدرسة فعالة، يجب أن يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية معينة، مثل المهارات الفنية، فامتلاكه للمهارات الفنية في مجال التدريس والإدارة تمكنه من كسب ثقة العاملين في المدرسة وتحقيق أهدافه، والمهارات الإنسانية وهي المهارات المتعلقة بمحاولات مديري المدارس في بناء جُسور الألفة والاحترام مع الكوادر المختلفة، وكسب ثقتهم واحترامهم من خلال فهم مشاعرهم، والمهارات الفكرية وهي قدرة المديرين على التفكير الجاد في كافة المتغيرات والمستجدات ووضع السيناريوهات المناسبة لمواجهتها، واستشراف الفرص التي تساعد على تحسين مستوى المنظمة في كافة المجالات (الأغبري، ٢٠٠٦).

هذه المهارات القيادية الأساسية مهمة جدًا لنجاح القادة التربويين، لأن نجاح مديري المدارس يعتمد على مستوى هذه المهارات القيادية، وقدرتهم على تطبيقها في عملهم وفي علاقاتهم مع الآخرين، واستنادًا لما سبق ذكره جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عُمان.

مشكلة الدراسة:

لما لإشراف الإدارة المدرسية من دور كبير في تنمية وتطوير الإدارة المدرسية والارتقاء بأدائها لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة، الأمر الذي يترتب عليه الارتقاء بمستوى العاملين في المدرسة، وتحسين المخرجات التعليمية القادرة

على مُواجهة تحديات العصر وقادرة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البلاد.

كما ويعد الاهتمام بتطوير أداء مديري المدارس، وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء أعمالهم وتحسين مقدراتهم الإدارية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات التربوية لتحقيقها، وفي ظل تطور المهارات القيادية لمديري المدارس وتعدد المشكلات التربوية، والتي فرضت متطلبات ينبغي توافرها لدى مديري المدارس في السلطنة ممثلة بالمهارات القيادية للقيام بالأدوار المتوقعة منهم، فإن معرفة مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم باتت من الأولويات التي يمكن من خلالها رفع كفاءة مدير المدرسة ونجاحه في عمله.

إلا أن الواقع يظهر أن هناك قصورا في دور مشرف الإدارة المدرسية في كثير من المجالات الإدارية والفنية، وهذا ما تؤكد نتائج عدد من الدراسات التربوية من وجود الضعف والقصور والمشكلات التي تواجه مشرف الإدارة المدرسية كدراسة المقبالي (٢٠١٥) والتي هدفت للتعرف على ممارسات مشرفي الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها، فقد توصلت إلى أن التركيز على الإداريين في الرتبة الأخيرة، ويعزو هذه النتيجة إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية لا يستخدمون أساليب الإشراف المختلفة بشكل جيد لتحقيق جودة الأداء.

بينما أشارت نتائج دراسة الغافري (٢٠١٤) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون دورهم في التنمية المهنية بدرجة متوسطة، وأن مشرف الإدارة المدرسية يسهم بدرجة منخفضة جدا في تنمية قدرة مدير المدرسة لوضع خطط التنمية المهنية للكوادر التدريسية والفنية والإدارية، كما أنه يقوم الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة ويقدم تغذية راجعة مناسبة لمدرسه بدرجة منخفضة جدا، أي أن واقع إشراف الإدارة المدرسية بسلطنة عمان في حاجة إلى تطوير لتحقيق أهدافه بدرجة كبيرة.

كما بحثت عدة دراسات في مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ودرجة إمتلاكهم وممارستهم لتلك المهارات، حيث أظهرت تلك الدراسات ضعفا في درجة إمتلاكهم للمهارات القيادية كدراسة عبد الفتاح وأبو لاوي (٢٠٢١) والتي هدفت للتعرف على درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء قصبه عمان في محافظة العاصمة عمان للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، فأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمتلاك مديري

المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة، وهذا يعني ضعفًا في إمتلاكهم للمهارات القيادية.

أما دراسة هزايمة وحجازي (٢٠١٤) هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لمدى تطبيق مديري المدارس للمهارات القيادية كانت متوسطة، وضعف الممارسة مرتبط بضعف إمتلاكهم للمهارات القيادية وقدرتهم على توظيفها.

ومن خلال عمل الباحث كمدير مدرسة وجد أن هناك حاجة للتعرف على مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم، حيث تعد المهارات القيادية التي يمارسها مدير المدرسة كونه المسؤول الأول عن إدارة المدرسة والقيام بالأعمال الإدارية والإشرافية والتعامل مع المجتمع المحلي، فمستوى تلك المهارات لدى كل قائد تربوي يجب أن يكون كبيرًا لكي يتمكن من قيادة المؤسسة التي يديرها وإحداث التغيير المرغوب فيها من هنا جاء اهتمام الباحث بدراسة درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان، من أجل تحقيق الجودة في أدائهم لأعمالهم في الحاضر والمستقبل.

أسئلة الدراسة:

ستسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم؟
- ٢- ما مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية ومستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم.
- ٢- التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم.

٣- الكَشْفُ عَن وُجُود عِلَاقَة إِرْتِبَاطِيَّة ذَات دَلَالَة إِحْصَانِيَّة بَيِّن دَرَجَة مُمَارَسَة مُشْرِفِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة لِأَدْوَارِهِم الوُظُفِيَّة وَمُسْتَوَى المِهَارَات القِيَادِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس وَمُسَاعِدِيهِمْ فِي سُلْطَنَة عُمَان.

أَهْمِيَّة الدِّرَاسَة:

سَتَمَثِّل أَهْمِيَّة هَذِهِ الدِّرَاسَة فِي الْآتِي:

الْأَهْمِيَّة النَّظَرِيَّة:

١- تَتَمَثِّل الْأَهْمِيَّة النَّظَرِيَّة فِي أَنَّ الدِّرَاسَة الْحَالِيَّة تَتَأَوَّلَتْ مَوْضُوعاً مِّنَ الْمَوْضُوعَاتِ الْمَهْمَةِ فِي الْحَقْلِ التَّرْبَوِيِّ الْمَتَمَثِّل فِي مُمَارَسَة مُشْرِفِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة لِأَدْوَارِهِم الوُظُفِيَّة، وَمُسْتَوَى المِهَارَات القِيَادِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس وَمُسَاعِدِيهِمْ؛ إِذْ تَقْدَمُ الْمَفَاهِيم، وَالْمُصْطَلَحَات، وَالْأَدَب النَّظَرِيُّ فِي هَذِهِ الْمَوْضُوعَاتِ مَعَ الْإِشَارَة إِلَى أَنَّ المِهَارَات القِيَادِيَّة فِي الْمَوْسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّة لَمْ يَتِمَّ تَنَاوُلُهُ كَثِيراً فِي سُلْطَنَة عُمَان.

٢- تُسَاعِدُ مُدِيرِي المَدَارِس الْحُكُومِيَّة فِي تَعْزِيز مَفْهُومِ المِهَارَات القِيَادِيَّة فِي الْمَوْسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّة بِمَرَا حِلَّهَا الْمُخْتَلَفَة.

٣- يُؤْمَلُ مِّنْ هَذِهِ الدِّرَاسَة أَنَّ تُسْهِمَ فِي إِثْرَاءِ الْمَكْتَبَةِ الْعُمَانِيَّة، وَالْعَرَبِيَّة، وَالْأَجْنَبِيَّة فِي الْجَانِبِ النَّظَرِيِّ، وَأَنَّ تُقَدِّمَ فَائِدَةً عِلْمِيَّة سَتُسْهِمُ بِإِضَافَةٍ جَدِيدَةٍ إِلَى مَا هُوَ مُتَاحٌ مِّنْ مَّعْلُومَاتٍ نَّظَرِيَّة، وَاسْتِنْتِجَاتٍ مُتَعَلِّقَةٍ بِالْأَدْوَارِ الوُظُفِيَّة لِمْشْرِفِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة مِّنْ جِهَةٍ، وَالْمِهَارَات القِيَادِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس وَمُسَاعِدِيهِمْ بِسُلْطَنَة عُمَان مِّنْ جِهَةٍ أُخْرَى.

٤- سَتُسْهِمُ هَذِهِ الدِّرَاسَة إِلَى فَتْحِ الْأَبْوَابِ أَمَامَ طُلَّابِ الْعِلْمِ لِإِجْرَاءِ دِرَاسَاتٍ أُخْرَى مُشَابِهَةٍ ذَاتِ عِلَاقَةٍ بِمَوْضُوعِ المِهَارَات القِيَادِيَّة، وَتُسْهِمُ فِي تَوْأَةِ الْمَفَاهِيم، وَالْمُصْطَلَحَات وَالْأَدَب النَّظَرِيِّ، وَالنَّتَائِجِ الَّتِي تَوْصَلَتْ لَهَا.

الْأَهْمِيَّة التَّطْبِيقِيَّة:

١- مِّنَ الْمَوْمَلِ أَنَّ تُقَيَّدَ نَتَائِجُ هَذِهِ الدِّرَاسَة مُشْرِفِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة لِكَيْ يُؤَدُّوا دَوْرَهُمْ فِي تَطْوِيرِ وَتَنْمِيَةِ المِهَارَات القِيَادِيَّة لِمْدِيرِي المَدَارِس وَمُسَاعِدِيهِمْ.

٢- سَتُقَيَّدُ نَتَائِجُ هَذِهِ الدِّرَاسَة الْمَسْئُولِينَ فِي وَزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ وَالْمَدِيرِيَّاتِ التَّعْلِيمِيَّة لِيَتِمَكَّنُوا مِّنَ إِخْتِيَارِ مُشْرِفِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة، وَمَدِيرِي المَدَارِس مِمَّنْ يَتِمَتَّعُونَ بِقُدْرَاتٍ إِشْرَافِيَّة وَمِهَارَات قِيَادِيَّة فَاعِلَةٍ، وَتَطْوِيرِ مَعَايِيرِ إِخْتِيَارِهِمْ بِحَيْثُ تَتَوَفَّرُ فِي الْمَرْتَبِيعِ الْكِفَايَاتِ وَالْمِهَارَاتِ اللَّازِمَةِ لِطَبِيعَةِ عَمَلِ مُشْرِفِ الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة وَمَدِيرِ الْمَدْرَسَةِ.

- ٣- ستفيد نتائج هذه الدراسة مراكز التدريب بالوزارة والمديريات في إعداد الدورات التدريبية الملائمة لمشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الذين تنقصهم المهارات القيادية، وتطوير كفاءاتهم الإشرافية.
- ٤- سوف تساعد هذه الدراسة في وضع الخطط والبرامج التي تساهم في تدعيم أو معالجة القصور في مجال المهارات القيادية لمديري المدارس.
- ٥- سوف تساعد هذه الدراسة في تحسين الأساليب الإشرافية التي يستخدمها مشرفو الإدارة المدرسية وباعتنا لهم نحو التجديد والتنوع.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية من خلال الأبعاد: (التخطيط، الإشراف، التدريب، التقييم) وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم من خلال الأبعاد: (المهارات القيادية الذاتية، المهارات القيادية الفنية، المهارات القيادية الإنسانية، المهارات القيادية الفكرية) بسلطنة عُمان.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جميع المدارس الحكومية في أربع محافظات (الداخلية، مسقط، جنوب الشرقية، شمال الباطنة).

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على جميع مديري ومديرات مدارس المحافظات الأربع (الداخلية، مسقط، جنوب الشرقية، شمال الباطنة) ومساعدتهم.

مصطلحات الدراسة:

الممارسة:

يعرفها عطوي (٢٠٠٤، ٩) بأنها "النشاط الذي يعتمد على التفكير، والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الإمكانيات المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية".

كما يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الأداء الفعلي الذي يقوم به وبوحيه مشرف الإدارة المدرسية في عمله خلال قيامه بالإشراف على المدارس، والتفاهه بمديري ومديرات المدارس ومساعدتهم سواء أكان ذلك بشكل فردي أم جماعي.

مشرف الإدارة المدرسية:

يعرف مشرف الإدارة المدرسية بأنه "هو المسؤول عن تنفيذ السياسات التربوية للوزارة ميدانياً في نطاق الإدارة المدرسية، ويتولى توجيه ومتابعة وتقييم وتحسين أعمال القائمين بالإدارة المدرسية والكوادر الإدارية المساعدة ويشارك في

تَقوِيم أَدائِهِم وَهُوَ بِحُكْم مَوقِعِهِ أَداةُ إِتِّصال وتفاعل بَينَ المَستَويات التَّربويَّة المُختلفة بِالمَنتَقة التَّعليميَّة " (وزارة التَّربية والتَّعليم، ٢٠٠٥، ١٥).

وسُوفَ يَعتَمِدُ الباحِثُ التَّعريفَ السَّابِقَ الواردَ مِن وزارة التَّربية والتَّعليم بِسلطنة عمان في دِراسَتِهِ.

المهارات القيادية:

تَعرِفُ المهارات القياديَّة بِأنَّها "مَجموعةٌ مِنَ القَدرات والكَفايات الَّتِي يَتَّسِمُ بِها المَدير لِلقيام بِسلوكٍ يَومِي مُستَثير وموظَّف مَهاراتِهِ الإداريَّة والإِذْراكِيَّة، والدَّائِيَّة، والإِنسانِيَّة، والفَنِيَّة بِالتَّعامل مَعَ الموظَّفين؛ لِإنْجاز أَعمالٍ وَمَهامٍ فِي خِدمة الأَهداف المَحَدَّدة، كَما أَنَّها مُكتسَبةٌ وَنامِيَّة" (غبون، ٢٠٢٠، ١٧٨).

وتَعرِفُ المهارات القياديَّة إِجْرائيًّا فِي هَذِهِ الدِّراسة بِأنَّها مَجموعةٌ مِنَ القَدرات الَّتِي يَجبُ أَنْ يُمارَسَها مُديرُ المُدرَسة لِكَي يَتِمَّكَّن مِنَ القيام بِدَوْرِهِ القِيادي، وأداء المَهمَّاتِ الموكَلةِ إِلَيْهِ بِكَفاءة وفاعليَّة وتَتمَثَّلُ فِي المَهاراتِ الدَّائِيَّة والمَهاراتِ الفَنِيَّة والمَهاراتِ الإِنسانِيَّة والمَهاراتِ الفِكرِيَّة، وتَفاَس بِمَسْتَوَى تِلْكَ المَهارَةِ لَدَيْهِ، وَالَّتِي يَحْصُلُ عَلَیْها المُستَجب بِناءً عَلَى إِستِجابة عَينَةِ الدِّراسة عَلَى الأَداة المَعْدَة لِذلك.

الإطار النظري:

المُحور الأوَّل: إشراف الإدارة المدرسيَّة:

تُعتَبَرُ عَمَلِيَّةُ الإِشرافِ عَلَى الإدارة المُدرَسيَّة إِحدى الرِّكائِزِ الأساسِيَّة فِي تَطوِيرِ العَمَلِ التَّربويِّ والتَّعليميِّ، فَهُوَ عُنْصَرٌ مُهمٌ مِنَ عَنائِصِ النِّظامِ التَّعليميِّ، وَيُعْكَسُ الأَهْتمامُ بِتَطوِيرِ عَمَلِيَّاتِهِ، وأَسالِيهِ عَلَى العَمَلِيَّةِ التَّعليميَّة، وَلَكِي يَكُونُ المُشْرِفونَ عَلَى الإدارة المُدرَسيَّة فاعِلينَ فِي تَطوِيرِ العَمَلِيَّةِ التَّعليميَّة والتَّربويَّة، يَجبُ أَنْ يَكُونوا عَلَى إِطْلاعٍ دائِمٍ بِالمُتغيِّراتِ، والمُستَجدَّاتِ الإداريَّة والإِشرافيَّة، وإِعدادِهِم لِأداء دَوْرِهِم بِفاعليَّة، فَإِشرافُ الإدارة المُدرَسيَّة يُمكنُ النِّظَرُ إِلَيْهِ عَلَى أَنَّهُ نِظامٌ فَرعِيٌّ مِنَ الإدارة التَّربويَّة، وَهُوَ يَتَفاعَلُ مَعَ نِظامِ الإِشرافِ التَّربويِّ بِهَدَفِ تَحْسينِ أداءِ المَدارِسِ وتَطوِيرِها (الغافري، ٢٠١٤).

وتَزامَنُ إِستِخْداثُ نِظامِ إِشرافِ الإدارة المُدرَسيَّة مِنَ قَبْلِ وزارة التَّربية والتَّعليم بِسلطنة عمان، مَعَ بَدْءِ الاسْتِعداداتِ لِتَطْبِيقِ التَّعليمِ الأساسِيِّ فِي أَلْعامِ الدِّراسِيِّ ١٩٩٧ / ١٩٩٨ م، وَقَدْ تَطَلَّبَ هَذَا الإِعدادُ تَحْسينَ شامِلِ لِلبَينة المُدرَسيَّة، والمَناهجِ التَّعليميَّة، وَطُرُقِ التَّدريسِ المُختلفة، ومُؤَهَّلاتِ المُعلِّمين، وَنوعِيَةِ الكادرِ الإِدارِيِّ والفَنِيِّ وأَدائِهِم فِي مَدارِسِ السُّلْطَنة، وَلَكِي تُحَقِّقَ اللامَركَزيَّة أُهُدافَها وَلَكِي تَتِمَّعَ المَدارِسُ بِنوعٍ مِنَ الاسْتِقلالِيَّةِ وتَديرِ شُؤُونِها بِنَفْسِها، فَإِنَّ مَدارِسَ السُّلْطَنة بِحاجةٍ إِلى دَعْمٍ وَتَعزيزٍ وَتَطوِيرٍ وَتَحْسينٍ بَينَها التَّعليميَّة (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥).

ولهذا فإن مُشرف الإدارة المدرسية يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة التعليم، وضمان تنظيم العمليات في المدرسة بشكل فعال، مع تقديم الدعم والتوجيه اللازم لمدير المدرسة في تطوير مهاراته وتحسين أدائه، وتلمس الاحتياجات التدريبية التي تساهم في تطوير العمل الإداري وزيادة فاعليته، ولتحقيق ذلك يحتاج مُشرف الإدارة المدرسية إلى مهارات إدارية وقيادية إلى جانب فهم عميق للوائح والأنظمة التعليمية.

مفهوم إشراف الإدارة المدرسية:

يُعتبر إشراف الإدارة المدرسية أحد العناصر الهامة في المنظومة التربوية، حيث اتخذ طرق واساليب متنوعة، ومرت بتطورات كثيرة، ولذلك اجتهد كثير من الكتاب والباحثين التربويين في إيجاد تعريف مناسب للإشراف التربوي ككل، وإشراف الإدارة المدرسية على وجه الخصوص، فقد عرف القحطاني (٢٠١٧) إشراف الإدارة المدرسية بأنه "عملية تفاعلية قيادية إنسانية تتم بين المشرف والمدير ذات تأثير إيجابي تعمل على تطوير التعلم والتعليم وتحسين المخرجات لتحقيق الأهداف التربوية" (ص. ٤١١).

وفي ضوء التطورات الحديثة لمفهوم إشراف الإدارة المدرسية يعرفه الطعاني (٢٠٠٥) بأنه "عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية" (ص. ١٩).

وحسب ما جاء في وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥) يُشير مصطلح إشراف الإدارة المدرسية إلى كافة الجهود التربوية والفنية والإدارية المنظمة التي تقوم بها جهاز إشراف الإدارة المدرسية من أجل متابعة وتوجيه المدارس، وهي كوخة إدارية وفنية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، ومعالجة نقاط الضعف وتطوير الجوانب الإيجابية، ورفع الأداء المدرسي إلى أعلى مستوى ممكن.

وبعد دراسة التعريفات السابقة يميل الباحث على أن يكون تعريف إشراف الإدارة المدرسية هو عملية قيادية منظمة تُعنى بمتابعة أداء الكادر الإداري بالمدرسة، وتحليله، وتقويمه، والعمل على مساعدتهم في التغلب على نواحي القصور لديهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم، والتنسيق مع الجهات المختلفة لتنفيذها، وذلك لتطوير العمل الإداري المدرسي وتحسين المخرجات التعليمية.

أهمية إشراف الإدارة المدرسية:

يُعد الإشراف عملية مهمة لكل من المشرفين والإداريين على حد سواء، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تساعد مديري المدارس على تحقيق الأهداف

التَّربويَّة الَّتِي يَسْعَوْنَ إلى تَحقيقِها، وتُساعدُهُم على تَطويرِهم المِهني وتَطويرِ المعلمين، وتُساعدُهُم على فَهْمِ كَيفِيَّةِ الأَداءِ، وتَنْفِيزِ أَشْكالِ مُختلفَةٍ مِنَ الأَنْشطة ودَعْمِ الجانِبِ الإنسانيِّ لَدِيهِم، كما يُساعدُ الإِشرافُ أَيْضاً على تَحسينِ جَوَدَةِ التَّعليمِ مِنْ خِلالِ تَوفِيرِ أَفْضَلِ ظُرُوفِ تَعلِيميَّةٍ مُمكنَةٍ في المَدارس حَتَّى يَتِمَكَّنَ القائمون على العَمليَّة التَّعلِيميَّة مِنْ أَداءِ أدوارِهِم بِفاعِلِيَّةٍ (حُسْنٍ وَعَوضِ اللَّهِ، ٢٠٠٦).

يُعتَبَرُ مُشْرِفُ الإِدارة المُدرَسيَّة هَمزَةُ الوِصلِ بَيْنَ مِيزانِ التَّعليمِ، ومُختلفِ الجَهاَتِ المُسؤولة إداريًّا وفَنيًّا عن هَذا المِيزانِ؛ فَهُوَ يَنْقُلُ رُؤيَتَهُ المُبنيَّةَ على وَاَقِعِ ومَلاحِظاتِ المِيزانِ التَّعلِيميِّ، ويَقَدِّمُ مَعلُوماتٍ حَقِيقِيَّةٍ عن الجوانِبِ الإِيجابِيَّةِ والسَّالِبيَّةِ في العَمَلِ، وَكَذلكِ مَعلُوماتٍ أَساسِيَّةٍ وَحيويَّةٍ لِلمَديريَّةِ العامَّةِ لِلتَّربِيَّةِ والتَّعليمِ بِالمَحافِظاتِ التَّعلِيميَّةِ، وَوزارَةِ التَّربِيَّةِ والتَّعليمِ وَهِيئاتِها المُختلفة، وَيَزوِّدُها بِمَعلُوماتٍ أَساسِيَّةٍ وَحيويَّةٍ، كما أَنَّهُ يَستَخدِمُ نَتائِجَ عَمَلِيَّةِ التَّقيِيمِ كَأَساسٍ لِاتِّخاِذِ القَراَراتِ لِتَحسينِ أَداءِ هَذهِ المَدارسِ بِاستِخدامِ الأساليبِ العِلْمِيَّةِ والمُوضوعيَّةِ، وبَهِذهِ الطَّريقَةِ يُساهِمُ بِشَكلٍ فَعالٍ في عَمَلِيَّةِ التَّخْطِيطِ المُستقبليِّ بِكُلِّ مُتَطَلِّباتِ العَمَلِيَّةِ التَّعلِيميَّةِ التَّعلِميَّةِ، مِنْ مَرافِقٍ وتَجهيزاتٍ ومَوادٍ، ومواردٍ بَشَريَّةٍ تُساهِمُ في تَحسينِ الأَداءِ وتَطويرِ العَمَلِ وتَحقيقِ الأَهدافِ (العقلة، ٢٠٠٣).

ويَريَ أَمْرُ اللَّهِ (٢٠١٣) أَنَّ أَهمِيَّةَ إِشرافِ الإِدارة المُدرَسيَّة تَكْمُنُ في تَحقيقِ الآتي:

- التَّعاونُ مع مُديرِ المُدرَسة لِتَحقيقِ أَهدافِ التَّعليمِ وَغايَتِهِ.
 - تَنْظيمُ وتَنسيقُ المِهَامِ الإِدارِيَّةِ والفَنِيَّةِ داخِلَ المُدرَسة مِنْ أَجْلِ أنْ تُحَقِّقَ المُدرَسة أَهدافَها.
 - نَقْلُ الخَبَراتِ والتَّجاربِ، وأَفْضَلُ المَمارَساتِ إلى المُشارِكينَ في إِدارةِ المُدرَسة.
 - مُعالِجَةُ مُختلفِ المُشاكِلِ الَّتِي تُحُولُ دُونَ تَحقيقِ المُدرَسة لِرسالتِها.
 - وَضْعُ خُطَطِ التَّطويرِ والنُّمُوِّ اللَّازِمَةِ لِلْمُدرَسةِ بِناءٍ على تَحليلِ الواقعِ.
- وَيُستنتَجُ مِنْ هَذا أَنَّ لِإِشرافِ الإِدارة المُدرَسيَّة أَهمِيَّةً تَتِمَثَّلُ في كَوْنِ مُشْرِفِ الإِدارة المُدرَسيَّة مُدركاً لِكَافَةِ الوَسائِلِ المُساعدَةِ لِلكادرِ الإِداريِّ فِي المُدرَسة على التَّغْيِيرِ والتَّطويرِ والسَّيَرِ نَحْوَ الأَفْضَلِ، وَتَنْمِيَةِ المِهاراتِ القِياديَّةِ لَدِيهِم، واخْتِيارِهِ الأسلوبِ المُعِينِ الَّذِي يَسْتَلْزِمُهُ المَوْظِفُ الإِشرافيُّ بِكُلِّ أبعادِهِ، وَيَمَكِّنُ لِمُشْرِفي الإِدارة المُدرَسيَّة الَّذينَ يَقودونَ عَمَلِيَّةَ التَّغْيِيرِ والتَّطويرِ التَّربويِّ أنْ يُطَبِّقُوا مِهاراتٍ وأَساليبَ قِياديَّةً جَدِيدَةً لِإِستِجابَةِ الظُّروفِ التَّعلِيميَّةِ الطَّارئةِ، طالَما أَنَّ الغَرَضُ مِنْ هَذهِ المِهاراتِ والأَساليبِ هُوَ تَحسينِ أَداءِ الكادرِ الإِداريِّ المُدرَسيِّ.

أهداف إشراف الإدارة المدرسية:

يَهْدَفُ إشرافُ الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان بناءً على ما جاء في وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١) إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على الكفاءات الإدارية والتربوية في الإدارة المدرسية، وتطوير قدراتهم الإدارية والفنية.
 - مساعدة مديري المدارس على فهم مشاكل الطلاب، ودوافعهم، واتخاذ الخطوات اللازمة للتغلب عليها بما يلبي احتياجات الطلاب ويشبع دوافعهم.
 - توفير مناخ تنظيمي يرفع من الروح المعنوية لمديري المدارس، ويشجع على تحقيق أقصى درجات الرضا الوظيفي.
 - تعزيز التفاهم والثقة المتبادلة بين أعضاء الهيئة الإدارية والفنية والتدريسية، مما ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلاب.
 - التعاون مع إدارة المدرسة لتمكين الممارسات الإدارية التي تحقق الاستخدام الأمثل والفعال والكفاء للمعدات والمرافق المدرسية.
 - تعزيز روح التعاون بين مديري المدارس ونقل الخبرات الإدارية، والممارسات الإدارية الجيدة بين مديري المدارس.
 - تطوير ديناميكيات التغيير داخل المدرسة وخارجها، وضمان المشاركة الفعالة للمدرسة والمجتمع المحلي.
 - تقييم أداء الإدارة المدرسية، واقتراح سبل تحسين أداء الإدارة المدرسية.
 - العمل على توظيف قدرات ومهارات شاغلي الوظائف الإدارية بالمدرسة بوسائل إشراف الإدارة المدرسية المختلفة.
 - العمل على إنكفاء روح التعاون، ونقل الخبرات الإدارية المتميزة بين إدارات المدارس المختلفة.
- ويمكن القول إن أهداف إشراف الإدارة المدرسية تعدت النمط السائد وهو الاهتمام بتطوير النمو المهني ومراقبة الأداء فقط؛ بل أصبح يهتم بالعملية التعليمية ككل، ويشمل جميع عناصر البيئة المدرسية والمتمثلة في العاملين من مشرفين ومديرين ومعلمين، وكذلك الطلاب لكونهم محور العملية التعليمية، والمنهاج المدرسي، وعملية التفاعل مع البيئة المدرسية ككل، لتحقيق السياسات العامة للإدارة العليا في البيئة المدرسية.

الكفايات اللازمة لمُشرف الإدارة المدرسية:

وترتبط الكفايات والمهارات ارتباطاً وثيقاً بالأدوار والمهام المسندة إلى الفرد، فالكفايات المطلوبة من الفرد لأداء وظيفة معينة تعتمد على نوع المهمة أو المهمة المسندة إليه، بينما ترتبط الكفايات الإشرافية المطلوبة من المشرف بالمهام التي يؤديها، وبما أن مشرف الإدارة المدرسية هو القائد التربوي في الحقل التربوي الذي يتابع الجوانب المتعلقة بإشراف الإدارة المدرسية لذا؛ لا بد من أن تتوافر فيه بعض الكفايات اللازمة لطبيعة عمله، نجلها على النحو الآتي:

١- **الكفايات التخطيطية:** تلعب عملية التخطيط دوراً مهماً في العملية الإدارية، حيث أن لها الأسبقية على الوظائف الأخرى، وتكون بمثابة الأساس لها ويهدف التخطيط إلى سد الثغرات بين الوضع الحالي والحالة المرغوبة للنظام (عليّات، ٢٠٠٧).

٢- **الكفايات العلمية:** تُعد المعرفة الواسعة في الإدارة التعليمية وإدارة المدرسة، إلى جانب الالتزام بالبقاء على اطلاع بأحدث التطورات في هذا المجال، بما في ذلك النشرات والتوجيهات من السلطات العليا، ضرورة للحفاظ على الخبرة والفعالية في هذا النوع من العمل (العمرى، ٢٠٠٧).

٣- **الكفاية الإشرافية:** تعد قدرة المشرف على فهم الظروف الفريدة لكل مدرسة والتخطيط وتحديد الأولويات بشكل فعال وفقاً لذلك جانباً رئيسياً من كفاياته، ومن الضروري أن يكون المشرفون قادرين على التكيف في تفاعلاتهم مع الآخرين، وتجنب الالتزام الصارم بأرائهم الخاصة، وينبغي عليهم التركيز على إبراز الجوانب الإيجابية قبل معالجة أي سلبيات محتملة، علاوة على ذلك، يجب أن يمتلك المشرفون وعياً قوياً بمسؤولياتهم الإدارية والتنظيمية، ويجب عليهم استخدام استراتيجيات التعزيز بشكل فعال معثناء الحقيقي على الإداريين المستحقين (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥).

٤- **الكفايات التدريبية:** إن عملية التدريب هي مسعى مستمر ومنظم يركز على الأفراد، بهدف إحداث تغييرات في معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الفنية. وذلك لتلبية احتياجات محدّدة في الحاضر والمستقبل، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات وظيفتهم الحالية، ودورهم المستقبلي في المجتمع (حمودة، ٢٠١١).

٥- **الكفايات التقويمية:** يشير هذا إلى القدرة على التقويم بناءً على مبادئ راسخة تشمل الصدق، والموضوعية، والشمولية، والاستمرارية، بما في ذلك تقويم كل من الخطط والبرامج، فضلاً عن القدرة على قياس الكفاءة الإدارية والتقدم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥).

٦- الكفايات الشخصية: إنَّ التعبير عن السلوك القويم، وحُسن السيرة والأخلاق، إلى جانب التوازن النفسي، والتصرفات الحكيمة، والثقة بالنفس والمتبادل، والمعتقدات القوية، واحترام القيم الأخلاقية، والتفاني المهني، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كلها عناصر أساسية للكفاية الشخصية (عايش، ٢٠٠٩). يتضح أنَّ الكفايات الواردة تسلط الضوء على ضرورة أن يمتلك مشرف الإدارة المدرسية مجموعة من المهارات حتى يتمكن من القيام بواجباته بفعالية، ولاكتساب هذه المهارات، من الضروري أن يخضع المشرف لتدريب شامل لتمكينه من إتقان تنظيم وتخطيط المهام الإدارية، وكذلك استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

دور إشراف الإدارة المدرسية في تطوير الإدارة المدرسية:

يُمكن تصنيف دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير الإدارة المدرسية في أربع مجالات - كما جاء في أدبيات الإدارة المدرسية والتي سيوردها الباحث - وهي: التخطيط والإشراف والتدريب والتقويم، وسيتم التطرق بشيء من التفصيل في كل مجال على حدة كالآتي:

١- دور مشرف الإدارة المدرسية في التخطيط:

التخطيط الفعال أمر بالغ الأهمية ولا غنى عنه للتنفيذ الناجح للمهام الإشرافية في الإدارة المدرسية، ويجب على مشرف الإدارة المدرسية أن يُخصّص الوقت الكافي، ويبدل الجهد اللازم لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبناء على تحليل الواجبات المنوطة بمشرف الإدارة المدرسية، يُمكن الاستدلال على أنَّ دوره في مجال التخطيط، كما بيّنه عيده (٢٠٠٧)، يشمل المسؤوليات التالية:

- تنظيم زيارته الإشرافية وفق الأهداف المحددة.
- التعاون مع مديري المدارس لتعزيز مهاراتهم في صياغة خطة النمو المهني الشاملة لجميع العاملين في المدرسة.
- التأكد من المتابعة مع مدير المدرسة والمديرية فيما يتعلق باستيفاء متطلبات المدارس من الكادر الإداري والتدريسي والتجهيزات.
- التعاون مع مديري المدارس لوضع إستراتيجية شاملة لمجالس أولياء الأمور.
- دعم مديري المدارس في استخدام الأساليب والتقنيات المعاصرة للوفاء بمسؤولياتهم بفعالية.
- وبالتنسيق مع مركز التدريب في المديرية، يتم تقييم أثر وفائدة الدورات التدريبية على الموظفين الإداريين بناءً على احتياجاتهم المحددة في التقارير الإشرافية، ومن ثم يتم الترشيح لهذه الدورات.

٢- دَوْر مُشْرِف الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة فِي الإِشْرَاف:

قَدَّمَ الأَسَدِي (٢٠٠٦) لَمَحَة عَامَّة عَنْ مَسْئُولِيَّات مُشْرِف الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة فِي الإِشْرَاف، وَيَشْمَل ذَلِكَ:

- تَوَجِيه مُدِيرِي المَدَارِس نَحْو الأسَالِيب التَّعَاوُنِيَّة، وَالِإِشْرَاف عَلَى تَنْفِيذ القَرَارَات المَتَّخَذَة خِلَال الاجْتِمَاعَات المُدْرِسِيَّة لِمَوَاجَهة التَّحْدِيَّات التَّعْلِيمِيَّة.
- التَّوَجِيه المَوْضُوعِيّ المُقَدَّم لِمَدِيرِي المَدَارِس يُسَاعِدُهُمْ عَلَى تَقْدِيم التَّغْذِيَّة الرَّاجِعَة لِمَدَارِسِهِمْ.
- تَتِمُّ مُرَاقَبَة وَمَتَابَعَة أَثَر التَّدْرِيب المُقَدَّم لِلْمَوْظُفِّين الإِدَارِيِّين فِي المَدْرَسَة عَنْ كُتُب.
- تَوَجِيه مُدِيرِي المَدَارِس لِلْمُشَارَكَة فِي قِرَاءَة وَإِعْدَاد مَوَادِّ البَحْث الإِجْرَائِيَّة المَتَعَلِّقَة بِإِدَارَة المَدْرَسَة.

٣- دَوْر مُشْرِف الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة فِي التَّدْرِيب:

التَّدْرِيب عَمَلِيَّة دِينَامِيكِيَّة تُسَعَى إِلَى تَسْهِيل تَنْمِيَةِ الطَّاقَات الكَامِنَة لَدَى المَتَدَرِّبِينَ، بِمَا يُمَكِّنُهُمْ مِنْ تَعْزِيز كِفَائَتِهِمْ فِي أَدَاء عَمَلِهِمْ بِثَبَات وَابْتِنَاجِيَّة مُثْلَى، وَيَتَضَمَّن ذَلِكَ إِحْدَاث تَغْيِيرَات فِي مَعْلُومَاتِهِمْ، وَخُبْرَاتِهِمْ، وَأَسَالِيب سُلُوكِهِمْ، وَاتِّجَاهَاتِهِمْ (حَمُودَة، ٢٠١١).

وَيَهْدَف التَّدْرِيب إِلَى تَحْقِيق الآتِي:

- تَعْزِيز الفَهْم وَالْوَعْي لَدَى المَتَدَرِّبِينَ.
- رَفْع كِفَاءَة المَوْظُفِّين بِمَا يُؤَدِّي إِلَى زِيَادَة قِيَمَتِهِم المِهْنِيَّة.
- مُسَاعَدَة الأَفْرَاد عَلَى صَفْل قُدْرَاتِهِمْ عَلَى التَّوَاصُل وَإِتْقَان فَنِّ التَّعَامُل مَعَ الأَخْرَيْن.
- السَّعْي لِتَعْزِيز الأَدَاء الأكَادِيمِيّ لِلطَّلَبَة فِي مَجَال التَّعْلِيم.
- مُسَاعَدَة المَوْظُفِّين عَلَى إِتْخَاز خِيَارَات مُسْتَنِيرَة، وَتَوْظِيف الأسَالِيب العِلْمِيَّة لِحَلِّ النَّحْدِيَّات الَّتِي يُوَاجِهُونَهَا.
- التَّأَكُّد مِنْ بَقَاء المَتَدَرِّبِينَ عَلَى إِطْلَاع دَائِم بِالنَّطُورَات التَّعْلِيمِيَّة وَالتَّقْنِيَّة ذَات الصَّلَة بِمَسْئُولِيَّاتِهِم الوُضُيْفِيَّة المَحْدَدَة (المُعَايِطَة، ٢٠١٢).

٤- دَوْر مُشْرِف الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة فِي التَّقْوِيم:

أَوْضَح الغَافِرِي (٢٠٠٦) عَلَى أَنَّ التَّقْوِيم لَهُ أَهْمِيَّة فِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة وَالرَّقَابَة التَّرْبُويَّة، وَيَشْمَل ذَلِكَ إِعَادَة تَقْوِيم السِّيَاسَات التَّعْلِيمِيَّة القَائِمَة عَلَى الفَلْسَفَة وَالنَّهْج التَّعْلِيمِيّ، وَمَوَاقِع إحتِیَاجَات سُوق العَمَل المَحَلِّيّ مَعَ المَعْرِفَة وَالمَهَارَات المُنْقُولَة دَاخِل المَدَارِس، وَجَمْع رُذُود الفَعْل لِتَعْزِيز الأَدَاء أَلْعَام، وَتَحْدِيد مَدَى فَعَالِيَةِ المَنَاحِج

والبرامج المدرسية في تحقيق الأهداف المرجوة، وإجراء التغييرات اللازمة للتطوير والتحسن.

ويمكن تلخيص دور مشرف الإدارة المدرسية في التقويم فيما يأتي: (زايد، ٢٠٠٨)

- يتم تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس والكوادر الإدارية المساعدة على أسس علمية وموضوعية.
 - يتم تقويم البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس وتقديم التوصيات لتحسينها.
 - تعزيز ثقافة التقويم الذاتي المستمر بين مديري المدارس، والطاقم الإداري بهدف تعزيز التطوير الشامل للعمليات الإدارية والمدرسية.
 - التأكيد على أهمية استخدام المعايير العلمية، والموضوعية عند تقويم أداء العاملين في المدرسة، مما يوفر أساساً متيناً للتقويم.
 - يتم إجراء التقويم السنوي لمديري المدارس بهدف تحسين أدائهم.
 - تحفيز مديري المدارس على الابتكار والتجريب والإبداع.
- وبناء على ما تقدم فإن مجالات أدوار إشراف الإدارة المدرسية الأربعة (التخطيط، والإشراف، والتدريب، والتقويم) تحظى بأهمية قصوى في مختلف المؤسسات والمنظمات الإدارية المختلفة، ولكنها ذات أهمية خاصة في القطاع التعليمي، ويرجع ذلك إلى الدور المحوري الذي يلعبه التربويون في هذه المجالات، حيث أنهم يساهمون بشكل كبير في تطوير العملية التعليمية، لتحقيق الأهداف المرجوة.

المحور الثاني: المهارات القيادية:

القيادة هي علاقة بناءة وهادفة بين الأشخاص تعتمد على المعتقدات، والقرارات الطوعية للأفراد داخل المنظمة، فضلاً عن ثقتهم التي لا تنزعزع في الصفات الشخصية للقائد، والكفاءة المستمدة من منصبه الرفيع، وهو دور لا يتم تأسيسه من خلال التخويف أو التهديد بالاستبداد من الرؤساء، بل من خلال الإطار القانوني، واللوائح، والأنظمة داخل المنظمة، والتي تمنح القائد سلطة فرض الامتثال وإجبار المرؤوسين على تنفيذ الأوامر.

مما لا شك فيه أن القادة يجب أن يمتلكوا صفات، ومهارات متميزة تمكنهم من التأثير بشكل فعال على سلوك أتباعهم، وتحقيق أهداف منظماتهم، لفهم ديناميكيات القيادة، التي تشمل القائد والأتباع والموقف، ومن الضروري أن يمتلك القائد مهارات القيادة أو يطورها، لتحقيق الأهداف التنظيمية والرضا الفردي، مع تعزيز الإنتاجية في نفس الوقت (العريشي وآخرون، ٢٠١٥).

مفهوم المهارات القيادية:

المهارات هي " جَمْعُ لِكَلِمَة مَهارة وَهي في اللّغة العربيّة تعني الحدق في الشّيء وأحكامه والأداء المُتقن له، ويقال " مَهَرُ الشّيء مَهارة " أي حَكَمه وأصبح له حاذقًا ويقال أيضًا مَهَر في العمل والصّناعة " (أحمد ومحمد، ٢٠١٢، ص. ٢٠٨). ووفقًا لكاتز، فإن المصطلح العربي للمهارات يتوافق مع المصطلح الإنجليزي " skills "، للدلالة على القدرة على التطوّر بدلا من أن تكون فطريّة، ويؤكد كاتز كذلك على أنّ المهارات تُظهر من خلال الأداء وليس مجرد القدرات، والمُعيار الأساسي للمهارات يكمن في فعاليتها عبر مُختلف الظروف (Katz, 1955).

وتشمل المهارات القيادية مجموعة من القدرات والإجراءات التي يستخدمها القادة الإداريون لتحقيق أهدافهم المحددة بكفاءة وفعالية (الخليفات، ٢٠٠٦). وبالنظر إلى التعريفات المذكورة أعلاه، يُمكن أن نستنتج أنّ المهارات القيادية يُمكن الحصول عليها من خلال الممارسة، أو توريثها ومن ثم رعايتها وصقلها من خلال التدريب والممارسة، إلّا أنّ هذه المهارات تختلف من قائد إلى آخر حسب نساباتهم، والأيدولوجيات والنظريات التي يلتزمون بها، وإن البيئة التي نشأ فيها القائد، والمعتقدات التي يحملها تؤثر بشكل كبير على أسلوب قيادته. أهمية إمتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية:

يعد مدير المدرسة محور القيادة في الإدارة المدرسية؛ إذ يقوم بتنسيق الجهود مع المرؤوسين في مجالات التنظيم، والتخطيط، والإشراف، والمتابعة، والتفويض، وتفويض الصلاحيات بما يضمن أداء المهمات التربوية على أكمل وجه وجودة عالية، وحتى يتمكن المدير من أداء دوره المهم لا بدّ له من إمتلاك المهارات القيادية اللازمة التي تمكنه من أداء عمله، وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية، لأنه مشرف مقيم ومسؤول عن ضمان جودة التعليم في المدرسة، فأداء المدير يتطلب توافر مهارات إدارية للنجاح في عمله، وإنجاز مهامه المنوطة به بالإضافة إلى توفر السمات الشخصية التي تشكّل نمط شخصيته بما ينعكس على تنمية مرؤوسيه، والإشراف عليهم، وتمكينهم من إكتساب خبرات تتيح لهم أداء أدوارهم الاجتماعية في إطار عملية ثابتة مستمرة (مساد، ٢٠٠٥).

لا يُمكن المبالغة في أهمية المهارات القيادية لمديري المدارس، لأنّها عنصر أساسي للنجاح في الإدارة التعليمية، كما هو الحال في مجالات الإدارة الأخرى، والمهارة هي فترة استثنائية يتمّ تنميتها وصقلها من خلال الخبرة والتجريب والممارسة، وتلعب دورًا رئيسيًا في التطوير المستمر.

أنواع المهارات القيادية:

من الأهمية بمكان في مجال القيادة التربوية أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من المهارات القيادية كما حددها علماء الإدارة، واكتساب هذه المهارات يمكنها أن تؤثر بشكل كبير على أداء مدير المدرسة كقائد تعليمي، ويمكن تطوير هذه المهارات من خلال التدريب، وتشمل المهارات الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح القائد التربوي: المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، وتعتبر هذه المهارات والقدرات ضرورية لأي مدير مدرسة يسعى إلى التفوق في دوره، ويمكن اعتبار مدير المدرسة الذي يمتلك هذه المهارات قائداً ناجحاً، في حين أن الافتقار إليها يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الفعالية واحتمال الفشل.

أولاً: المهارات الذاتية (Individualistic Skills):

تشمل المهارات التي تشملها هذه الفئة مجموعة من الخصائص والقدرات الأساسية لتشكيل شخصية الفرد، مثل السمات الشخصية، والقدرات المعرفية، والقيادة، والإبداع، والانضباط الذاتي، وتتعلق هذه المهارات على وجه التحديد بالعمل والأداء، ويتم تمثيلها من خلال تطوير إطار عمل، وبناء الثقة والاحترام، وتعزيز الثقة في اتخاذ القرار (عبد العزيز والعامري، ٢٠٠٣).

وتعتمد فعالية المهارات الذاتية للقائد على سماته الجسدية، مثل القوة والتحمل والنشاط والحيوية، وتسمح هذه المهارات للقائد بإلهام وتحفيز مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى القدرات البدنية، تلعب القدرات العقلية أيضاً دوراً حاسماً، حيث أن الذكاء وتحديد القدرة على الخيال وروح الدعابة، أمر ضروري للإدارة الفعالة، علاوة على ذلك، يتشابه مبدأ المبادرة والابتكار مع المهارات الشخصية، بما في ذلك الشجاعة، والقدرة على اتخاذ القرار، والسرعة والقدرة على توقع التحديات المحتملة ومعالجتها، ويعد ضبط النفس جانباً أساسياً من المهارات الذاتية، مع التأكيد على أهمية قدرة القائد على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، ومن أجل التعامل بفعالية مع التحديات عند ظهورها، من الضروري أن يحافظ القائد على الشعور بالهدوء ورباطة الجأش، وهذا لا يعني أن القائد يجب أن يكتب عواطفه، بل يمتلك القدرة على تنظيمها وإدارتها (الناصر، ٢٠٠٩).

عند فحص المهارات الذاتية، يصبح من الواضح أنها تشمل الخصائص الشخصية، والكفاءة المعرفية، والاستباقية، والأصالة، وتتطلب طبيعة المهام الإدارية أن يتمتع القائد بالصحة البدنية السليمة، والنشاط والقدرة على التحمل، من أجل غرس الطاقة والديناميكية بين القوى العاملة، فضلاً عن الحفاظ على ضبط النفس، فالفائدة بهذه المهارات يُظهرون الصبر ورباطة الجأش، وينظمون عواطفهم ويتعدون عن

القلق والانْدفاع، ويقومون بِتحليل الأمور بِدَقَّة قَبْل إِتخاذ القرارات، ويمتلكون إحساساً قوياً بِالمسؤوليَّة والثِّقة بالنَّفْس ضِمن حُدود مَعقولة، ويتجنَّبون مَخاطر الغطرسة أو العُرور.

ثانيًا: المهارات الفنيَّة (Technical Skills):

يُجب أن يَتَمَنَّع القائد بِالخبرة فِي مَجَالِه، وأن يُظْهر الإِتقان والإلمام بِالْمِهَامِ الَّتِي يُؤدِّيها مَرُوسوه، وَيُجب أن يَكُون لَدِيهم فَهْم عميق لِمُختلف المراحل، والعلاقات والمتطلبات الَّتِي يَنطَوِي عَلَيْها العمل، بِالإضافة إلى ذَلِكَ يُجب أن يَمْتَلِك القائد مِهَارَات تَواصَل فَعَالَة، مُستخدِماً قُوَّة الكلمات لِنقل المعنى، وَمِن الأهميَّة بِمكان أن يُشارك القائد فِي تحليْلِ مَدْرُوس، وأن يَظَلَّ على إِطلاع بِالطرق والموارد المتاحة لِتَنفِيذ العمل بِنجاح (العلاق، ٢٠١٠).

وهناك قُدْرَات وسمات تَرْتَبِط بِالْمِهارة الفنيَّة لِلقائد وَمِنْها كَمَا بَيْنَها الغزو (٢٠١٠): القُدرة على تَحْمُل المسؤولية، والإلمام الكامل، والحزم، والإيمان بِالْهَدَف وإمكانيَّة تحقيقه.

فِي المَشْهد التَّعليميِّ الدَّائم التَّطَوُّر اليَوم، يرى الباحث أَنَّهُ مِن الضَّروريِّ أن يَمْتَلِك القادة التَّربويُّون المِهَارَات الفنيَّة، وَيرجع ذَلِكَ إلى التَّغْيِرات المُستَمِرَّة، والتَّقدُّم فِي أساليب التَّدريس والتَّعلم، ولِلتَّمَكُّن مِن التَّنَقُّل بِفَعَالِيَّة فِي هَذَا العَصْر، لَا يَنْبَغِي لِلقادة أن يَمْتَلِكوا قَاعِدَة مَعْرِفيَّة واسِعَة فَحسب، بل يُجب أن يَتَمَنَّعوا أَيْضًا بِالْقُدرة على الحُصول على المَعْلُومَات عِنْد الحاجة، وَهُمْ لَا يَعتَمِدون فَقَط على مَصَادِر خَارِجيَّة، بل يَبْحَثون بِشكْل إِسْتِباقِيٍّ عَنِ المَعْلُومَات المُطلوبَة، وَيُظْهر هَؤُلاءِ القادة بِاسْتِمْرار عَقْلِيَّة مُوجَّهَة نَحو البَحْث، وَيُسْعَوْنَ دائِماً إلى الابتكار والإبداع، وَيَتَوَقَّف نَجَاح القائد التَّربويِّ على قُدْرته على إِمْتِلاك رُويَّة واضِحَة لِلعمليَّة التَّعليميَّة، وفَهْم شُموليٍّ لَهَا.

ثالثًا: المهارات الإنسانيَّة (Human Skills):

وهي قُدرة القائد على العمل كعضو فِي مَجْمُوعة بِنجاح، وأن يَبْنِي رُوح المودة والتَّعاون فِي الفَريق الَّذِي يرأسه؛ فَهِيَ قُدرة تَتعلَّق بِالتَّعامل مع النَّاس، وَيَدْرِك خِلَالَهَا المَدير مَوَاقِف الأَفْراد والجماعات واتِّجاهاتهم، والفروق الفرديَّة بَيْن المَرُوسين؛ مِمَّا يُمْكِنه مِن نَقْل مَا يُريدُه إِلَيْهم بِالأسلوب الَّذِي يُوافِقهم وَيُشجِّعهم على المشاركة، وَيُجب أن تَكُون هَذِهِ المِهارة دائِمة، وَأَلَّا تَكُون مُوقَّتَة لِفَترَة مِن الزَّمن، وأن تَتَجَلَّى فِي كُلِّ تَصَرُّف مِن تَصَرُّفاتِه (أمر الله، ٢٠١٣).

وَيَري البَنا (٢٠١٣) أَنَّ مِهارة القائد فِي التَّعامل مع مَرُوسيه، وَتَنسيق مَساعِيهم، وَتَعزيز الشُّعور بِالتَّعاون بَيْنَهم تُشكِّل مِهَاراته الإنسانيَّة، وَتَشْمَل السِّمَات الأساسيَّة المُرتَبطة بِذَلِكَ مَثَل: النِّزاهة والشَّخصيَّة الشَّاملة والصِّدْق والإخلاص

والأخلاق الحميدة، ولا يمتلك هذه المهارات يجب على القائد أن يُقيم علاقات إيجابية مع الآخرين، وأن يكون مُفتِحاً على الاقتراحات والملاحظات البناءة من فريقه، وأن يوفر لهم الفرص لعرض إبداعاتهم، وتلبية طلباتهم، وتلبية احتياجاتهم. وقد قسّم الأعا (٢٠٠٨) المهارات الإنسانية إلى عدّة مهارات، وهي كما يلي: مهارة الاتصال والتواصل، وإقامة العلاقات مع الآخرين، وبناء فريق العمل، وتقدير الآخرين.

مما سبق يُمكن القول إنَّ جوهر المهارات الإنسانية يكمن في فنّ التفاعل بين الأشخاص، والقيادة الفعّالة تقتضي القدرة على التواصل مع الأفراد على كافّة المستويات، سواء كان ذلك داخل المؤسسة التعليمية أو داخل المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة وموظفيه، وتعتبر المهارات الإنسانية بمثابة الأساس للقيادة التعليمية، وتتطلب أن يمتلك القادة فهماً عميقاً للطبيعة البشرية والقدرة على التنقل في هذه العلاقات بطريقة مدروسة وهادفة من أجل دفع العملية التعليمية إلى الأمام، وتمتدّ الروابط الإنسانية الحقيقية إلى ما هو أبعد من مجرد المجالات أو الابتسامات العرضية؛ فهي تتطلب فهماً شاملاً لقدرات الأفراد ودوافعهم واحتياجاتهم، علاوة على ذلك، فإنها تتطوّر على الاستفادة من هذه القدرات لإلهام التعاون الجماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة، سواء كانت تتعلّق بالعمل نفسه أو بالأفراد المشاركين.

رابعاً: المهارات الفكرية (Conceptional Skills):

ويشار عادةً إلى هذه المهارة والتي تشمل قدرة القائد على التحليل، والدراسة، والاستنتاج، والمقارنة، والربط، وإحداث التغيير الإيجابي على أنها القدرة على تحديد وربط المتغيرات الرئيسية في كل موقف على حدة، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج دقيقة (الجابري، ٢٠٠٩).

وتنبثق من المهارات الفكرية مجموعتان من المهارات الإضافية، الأولى هي المهارات السياسية، والتي تشمل قدرة القائد على إدراك مُنظّمته كجزء لا يتجزأ من المجتمع الأوسع الذي يعمل في، ويشمل ذلك القدرة على التعرف على الصّالح العام والأهداف الشّاملة، بالإضافة إلى إقامة صلة بين أهداف وسياسات المنظمة وتلك الخاصة بالنظام الحالي، كما أنها تتطوّر على التوفيق بين الاتجاهات والضغوط السّائدة داخل كل من المجتمع والأنشطة التنظيمية (حسن، ٢٠٠٤).

والثانية هي المهارات الإدارية، فقدرة القائد على فهم عمله وتنفيذ مهامه بما يتماشى مع أهداف المنظمة، مع تلبية احتياجات ومتطلبات مرؤوسيه، تعكس مهاراته الإدارية، ومن أجل إتخاذ القرارات بشكل فعّال داخل النّظام، وخاصّة في الأدوار القيادية والإدارية العليا، تعدّ المهارات الفكرية أمراً بالغ الأهمية، حيث تمكن هذه

المهارات القادة من مُراعاة عَوامل مُختلفة، مِثل مُكونات النِظام والبيئة الخارجِية، عِند تنفيذ القرارات، وَمِن أَلَمهم مُلاحَظَة أَنَّهُ على الرَّغْم من أَهمِّية المهارات الفَنِّيَّة والإنسانِية، إلَّا أَنَّهُ يَجِب الاهتمام بِتَنمِية المهارات الفَكْريَّة (أَطوِيل، ١٩٩٩).

وَيَرى الباحث أَنَّ المهارات الفَكْريَّة تَلْعَب دَوْرًا هامًّا في تَعزِيز أَداء المُعلِّمين، وتَمَكِينهم من تَحقيق نَتائِج واقِعية وَناجِحة، وتَشْمَل هَذِهِ المهارات الخَبْرة الفَنِّيَّة، والمهارات الشَّخْصِيَّة، وَيَعَد إِمْتِلاك هَذِهِ المهارات أَمْرًا ضَروريًا لِأَفْرادَ الَّذِينَ يَطْمَحون إلى التَّفَوُّق في المِهَامِ الإِدَارِيَّة، وَأَنَّ إِمْتِلاك ومُمارَسة مُدير المُدرَسة لِلْمهارات القِيادِيَّة تَمَكِّنُه من مُمارَسة دَوْرِهِ الوُضُوفِي بِشَكل فاعِل، فَهُوَ أَلْمُشْرِفُ أَلْمَقِيم وَهُوَ القائد في مَدْرَسَتِهِ، وبِالتَّالِي مُطلوبُ مِنْهُ مِهَارَات قِيادِيَّة تَمَكِّنُه من تَقْيِيم المُعلِّمين وتَقْدِيم الدَّعْم اللازِم لَهُم، وتَمَكِّنُه من تَكْوِين فريق نَاجِح في المُدرَسة من خِلال تَفْوِيض الصَّلَاحِيَّات، وتَعْمَل على زِيادة تَوَاصُل أَلْمَدِير مع العَامِلِينَ بِكُلِّ أَطْيافِهِم.

الدِّراسَات السَّابِقَة:

سَيَتِم تَنَاقُلُ الدِّراسَات السَّابِقَة المُتَعَلِّقَة بِمَوْضوع الدِّراسَة، العَرَبِيَّة والأُجْنَبِيَّة، وَسَيَتِم تَرْتِيبُها زَمَنِيًّا من الأَحْدَث إلى الأَقْدَم، كَمَا يَلِي:

أَوَّلًا: الدِّراسَات الَّتِي تَنَاقُلَتْ الإِشْرَاف:

دراسة الشَّراري (٢٠١٤) هَدَفَت الدِّراسَة لِإِكتِشاف عَن دَوْر مُشْرِف الإِدَارَة المُدرَسيَّة في تَطْوِير أَداء مُدِيرِي المَدارس مِن وَجْهَة نَظَر مُدِيرِي المَدارس في مَنطَقة الجُوف بِالمَمْلَكَة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة في ضَوْء مُتَغْيِرِي (الجَنس، والخَبْرة). وَتَمَّ إِختِيار أَفْراد عَيِّنَة البَحْث بِالطَّرِيقَة الطَّبَقِيَّة العَشْوَائِيَّة بِالاَعْتِماد على مُتَغْيِر (الجَنس) كَمُتَغْيِر طَبَقِي، حَيْثُ بَلَّغ عِدَد أَفْراد عَيِّنَة البَحْث (٢٧٣) مُدِيرًا ومُديرة مُورَّعِينَ إلى (١٠٩) مُدِيرًا و (١١٤) مُدِيرَة. وَقَدْ أَظْهَرَت النَتائِج تَوَسُّط دَوْر مُشْرِف الإِدَارَة المُدرَسيَّة في تَطْوِير أَداء مُدِيرِي المَدارس وَمَجالاتِهِ مِن وَجْهَة نَظَر مُدِيرِي المَدارس في مَنطَقة الجُوف في مَجَال التَّفْوِيم والتَّطْوِير، وَمَجَال التَّخْطِيط، وَمَجَال التَّنْمِية المِهْنِيَّة.

دراسة الهاجري (٢٠١٣) هَدَفَت الدِّراسَة لِتَعَرُّف على وَاقِع مُمارَسة مُشْرِفِي الإِدَارَة المُدرَسيَّة لِأَسَالِيب الإِشْرَاف التَّرْبُويِّ في إِدارَة التَّرْبِية والتَّعْلِيم بِمُحافظة بيشَة بِالمَمْلَكَة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، وَتَكُونُ مُجْتَمَع الدِّراسَة مِن جَمِيع مُدِيرِي مَدارس التَّعْلِيم أَلْعَام وَمُشْرِفِي الإِدَارَة المُدرَسيَّة في إِدارَة التَّرْبِية والتَّعْلِيم بِمُحافظة بيشَة والأَبالِغ عَدْدُهُم (٢٥٦) مُدِيرًا و (١٠) مُشْرِفًا لِإِدَارَة المُدرَسيَّة، وَجَاءَت تَقْدِيرَات أَفْراد الدِّراسَة على دَرَجَة مُمارَسة مُشْرِفِي الإِدَارَة المُدرَسيَّة لِأَسَالِيب الإِشْرَاف التَّرْبُويِّ الَّتِي تَنَاقُلَتْها الدِّراسَة بِدرَجَة مُتَوَسَّطَة.

دراسة الزهراني (٢٠١٢) هدفت الدراسة للتعرف على درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الإدارة المدرسية في مدارس المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الباحة. تكونت عينة الدراسة من (٣٧١) مديراً ومديرة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس جاءت متوسطة.

كما هدفت دراسة الصفري (٢٠٠٥) إلى التعرف على دور مشرف الإدارة المدرسية ومدى أهمية ممارسته لدورة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومسايعدهم في سلطنة عمان، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٢٨٧) مديراً ومساعداً من مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مشرف الإدارة المدرسية عالي الأهمية ومتوسط الممارسة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المهارات القيادية:

دراسة الحنيطي (٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة للوقوف على درجة إمتلاك مديري المدارس الحكومية في منطقة القويسمة بالمملكة الأردنية للمهارات القيادية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مديري المدارس في لواء القويسمة وعددهم (٢٣) مديراً ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الحكومية في منطقة لواء القويسمة لديهم مهارات قيادية مرتفعة.

دراسة عبد الفتاح وأبو لاوي (٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء قصبة عمان في محافظة العاصمة عمان للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفّي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديراً ومديرة، و (١٤٠) معلماً ومعلمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة.

دراسة المطيري والسرحان (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت.

وتمَّ استِخدام المنهج الوُصفي المُسجّي، تَكوَّنت عَيْنَة الدِّرَاسَة مِن (٧٣٢) معلما ومعلّمة وأُظهِرتُ النّتَاج أَن دَرَجَة مُمارَسَة مُدِيرِي المَدارس الثّانَوِيَّة في دَوْلَة أَلَكُويت لِلْمَهَارَات القِيَادِيَّة جَاءت بِدَرَجَة مُرتَفَعَة.

دِرَاسَة حَرَاحِشَة (٢٠٢٠) هَدَفَت الدِّرَاسَة لِلتَّعَرُّف على دَرَجَة مُمارَسَة مُدِيرِي مَدَارِس التَّرْبِيَّة وَالتَّعْلِيم لِقِصْبَة المَفْرَق لِلْمَهَارَات القِيَادِيَّة مِن وَجْهَة نَظَر المَعْلَمِينَ، وَتَمَّ استِخدام المنهج الوُصفي مِن خِلَال تَطْوِير استِبانَة تَكوَّنت مِن (٣٥) فِئْرَة. طُبِّقَت على عَيْنَة تَمَّ اخْتِيَارُهَا بِالطَّرِيقَة العِشْوَانِيَّة البَسيْطَة، وَتَكوَّنت مِن (٦١٥) معلما ومعلّمة مِن مَدَارِس التَّرْبِيَّة وَالتَّعْلِيم لِلْوَاء قِصْبَة المَفْرَق، وَبَيَّنَتُ النّتَاج أَن دَرَجَة مُمارَسَة مُدِيرِي مَدَارِس التَّرْبِيَّة وَالتَّعْلِيم لِقِصْبَة المَفْرَق لِلْمَهَارَات القِيَادِيَّة مِن وَجْهَة نَظَر المَعْلَمِينَ جَاءت مُتَوَسَّطَة.

دِرَاسَة جُبْرَان (Jubran, 2017) هَدَفَت الدِّرَاسَة لِلتَّعَرُّف عن دَرَجَة مُمارَسَة مُدِيرِي المَدَارِس الإِبْتِدَائِيَّة لِلْمَهَارَات القِيَادِيَّة مِن وَجْهَة نَظَر المَعْلَمِينَ دَاخِل الخَط الأَخْضَر في فِلَسْطِين في ضَوْء المُنظَّمَة المَتَعْلِمَة وَالثَّقَافَة النَّنْظِيمِيَّة، وَقد تَوَصَّلَتُ الدِّرَاسَة إِلَى أَن دَرَجَة مُمارَسَة مُدِيرِي المَدَارِس الإِبْتِدَائِيَّة لِلْمَهَارَات القِيَادِيَّة كُكُل مِن وَجْهَة نَظَر المَعْلَمِينَ دَاخِل الخَط الأَخْضَر كَانَت كَبِيرَة.

دِرَاسَة جَامِبُو وَمِيشِيل (gambo and Michael, ٢٠١٥) وَالتّي هَدَفَت لِلتَّعَرُّف على المَهَارَات القِيَادِيَّة الفَاعِلَة لِمَدِيرِي المَدَارِس الثّانَوِيَّة بِوَلَايَة بِلَاتْيُو في نِجِيرِيَا، وَاعْتَمَدَ فِيهَا المنهج الوُصفي المُسجّي، وَقد استُخْدِم الاستِبانَة كَأَدَاة لِلدِّرَاسَة طُبِّقَت على عَيْنَة عِشْوَانِيَّة مُكوَّنة مِن (٣٢) مُدِيرَة (١٨) مُدِير مِن مَدَارِس جُوس السَّمَالِيَّة في وِلَايَة بِلَاتْيُو، وَقد تَوَصَّلَتُ الدِّرَاسَة إِلَى إِفْتِقَار مُدِيرِي المَدَارِس لِلْمَهَارَات القِيَادِيَّة وَالتّي كَانَت سَبَبًا في ضَعْف الأَدَاء الأكاديمي لِلطَّلَاب.

دِرَاسَة إِقْبَال (Iqbal , ٢٠١٢) هَدَفَت لِلتَّعَرُّف على المَهَارَات القِيَادِيَّة الّتِي تُمارَس مِن قِبَل مُدِيرِي المَدَارِس في مُحَافَظَة خَيبَر بِاخْتِانَخُوا البَاكِسْتَانِيَّة، وَوَضَعَ استِراتِيجِيَّة مُنَاسِبَة مِن أَجْلِ تَحْسين تِلْكَ المَهَارَات، وَأُسْتُخْدِمَ المنهج الوُصفي التَّحْلِيلِي، وَطُبِّقَتُ الاستِبانَة كَأَدَاة لِلدَّرَاسَة على عَيْنَة عِشْوَانِيَّة بِسِيطَة مُكوَّنة مِن (٢٠) مُدِيرًا وَ (٤٠) معلما، وَتَوَصَّلَتُ الدِّرَاسَة إِلَى أَن المَدِيرِينَ لَمْ يَتَلَقَّوْا أَيَّ تَوْجِيهٍ أَوْ تَدْرِيبٍ صَحيحٍ فِيمَا يَخُص مَهَارَاتِهِم القِيَادِيَّة أَثناء خِدْمَتِهِم، وَبِالتَّالِي فَهْمٌ لَا يَدْرُكُونَ تَمَامًا دَوْرَهُم كَقَادَة تَعْلِيمِيّين.

دِرَاسَة يُومِكِر (Umikker , ٢٠٠٥) هَدَفَت لِلتَّعَرُّف على مُسْتَوَى المَهَارَات القِيَادِيَّة وَالإِشْرَافِيَّة لَدَى المَدِيرِينَ وَمُشْرِفِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة، وَتَقْيِيم الحَاجَات التَّدْرِيبِيَّة لَهُم في ضَوْء مَهَارَاتِهِم الحَالِيَّة الّتِي يَمْتَلِكُونَهَا في نِيُويُورْكَ،

وأستُخدِم المنهج الوصفي الارتباطي، وتمَّ أَسْتخدِم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مُجْتَمَع الدِّراسة مِن جميع المديرين ومُشرفي الإدارة المدرسية في مدينة نيويورك، وقد أظهرت نتائج الدِّراسة أنَّ مُستوى المهارات الإدارية جاءت بدرجة مُنخفضة ودون المستوى المطلوب، وأكّد المديرين حاجتهم للبرامج التدريبية تمكينهم من إمتلاك المهارات القيادية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدِّراسة:

ونظرًا لطبيعة الدِّراسة فقد تمَّ اختيار المنهج الوصفي الارتباطي لتوافقه مع مُتطلّبات الدِّراسة، فهو يهتم " بوصف الظاهرة وجمع البيانات عنها وذلك من أجل تحديد ما إذا كانت توجد علاقة بين متغيرين كمين أو أكثر، ومقدار هذه العلاقة، ويعبر عن مقدار العلاقة بمعامل الارتباط " (جفوري وايزسان، ٢٠١٢، ص. ٣٢٣). وتأسيسًا على ذلك تتناول الدِّراسة وصف وتفسير درجة ممارسة مُشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عُمان.

مُجْتَمَع الدِّراسة:

تكوّن مُجْتَمَع الدِّراسة مِن جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية ومساعدتهم بالمحافظات الأربع التالية: (الداخلية، مسقط، شمال الباطنة، جنوب الشرقية) في سلطنة عُمان للعام الدراسي (٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م)، البالغ عددهم (١٠٢٧) مديرًا ومديرة ومساعدًا ومساعدة، منهم (٢٣٣) بمحافظة الداخلية بنسبة (٢٢.٧ %)، و (٢٧٢) بمحافظة مسقط بنسبة (٢٦.٥ %)، و (٤٠٠) بشمال الباطنة بنسبة (٣٨.٩ %)، و (١٢٢) بجنوب الشرقية بنسبة (١١.٩ %)، حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الإصدار (٥٣) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣).

عينة الدراسة:

تمَّ إعتبار مُجْتَمَع الدِّراسة هو العينة، لأنه من الصعوبة تحديد عينة الدِّراسة، وذلك بسبب أنَّ جهة العمل المتمثلة في وزارة التربية والتعليم قامت بتوزيع الاستبانة إلكترونيًا عبر رابط على جميع مُجْتَمَع الدِّراسة من خلال نظام المراسلات المعتمد لدى الوزارة، ووصل عدد الردود من جميع المحافظات الأربع (٣١٧) ردًا وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، وتمَّ أخذ هذه الردود كعينة للدِّراسة حيث شكّلت العينة نسبة (٣٠.٩ %) من مُجْتَمَع الدِّراسة، ويوضّح الجدول (١) العينة حسب المتغيرات الديمغرافية للدِّراسة.

جدول (١) العينة حسب المتغيرات الديمغرافية للدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %	الاجمالي
الجنس	ذكر	١٣٣	٤٢	٣١٧
	انثى	١٨٤	٥٨	
المحافظة التعليمية	الداخلية	٩٦	٣٠.٣	
	مسقط	٦٦	٢٠.٨	
	شمال الباطنة	٧٨	٢٤.٦	
	جنوب الشرقية	٧٧	٢٤.٣	
المسمى الوظيفي	مدير	١٧٨	٥٦.٢	
	مساعد مدير	١٣٩	٤٣.٨	
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات وأقل	٣٦	١١.٤	
	(٦ - ١٠)	٤١	١٢.٩	
	(١١ - ١٩)	١١٩	٣٧.٥	
	٢٠ سنة وأكثر	١٢١	٣٨.٢	

أداة الدراسة:

يهدف الإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بالاستفادة من الدراسات السابقة والتي تناولت مواضيع ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية، حيث تم تطوير الاستبانة بتحديد المجالات الرئيسية التي تشملها الاستبانة، وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور، وتم عرض الاستبانة على المحكمين، وتم تعديلها وفقاً لأرائهم.

وتكونت الأداة (الاستبانة) من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتكون من المعلومات الديمغرافية.

الجزء الثاني: ويتكون من المحور الأول: درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية، وبه (٢٤) فقرة، ويتناول أربعة أبعاد كالتالي: البعد الأول: التخطيط ويتكون من (٦) فقرات، والبعد الثاني: الإشراف ويتكون من (٦) فقرات، والبعد الثالث: التدريب ويتكون من (٦) فقرات، والبعد الرابع: التقييم ويتكون من (٦) فقرات.

الجزء الثالث: ويتكون من المحور الثاني: مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم، وبه (٢٤) فقرة، ويتناول أربعة أبعاد كالتالي: البعد الأول: المهارات القيادية الذاتية ويتكون من (٦) فقرات، والبعد الثاني: المهارات القيادية

الفنّية ويتكوّن من (٦) فقرات، والبُعد الثالث: المهارات القيادية الإنسانية ويتكوّن من (٦) فقرات، والبُعد الرابع: المهارات القيادية الفكرية ويتكوّن من (٦) فقرات. كما تمّ تبني تدرّج ليكارت الخماسي (كبير جداً = ٥، كبير = ٤، متوسط = ٣، قليل = ٢، قليل جداً = ١).

صدق أداة الدراسة:

١ - الصدق الظاهري:

قام الباحث بالتحقق من الصدق الظاهري للأداة التي ستستخدم في البحث (الاستبانة)، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكّمين من أساتذة الجامعات، وكذلك بعض العاملين في الحقل التربوي بتخصصات مختلفة بلغ عددهم (١٠) محكّمين، للتأكد من وضوح وارتباط كلّ فقرة ببغدها ومخورها، وبعد مراجعة شاملة للاستبيان بأكمله، أكد المحكمون بالإجماع على دقته وملاءمته في تقييم الأبعاد المقصودة، وتم تنفيذ التعديلات بناءً على التعليقات القيمة التي قدمها المحكمون، حيث أُعيدت صياغة الفقرة (٤) في بُعد الإشراف، وأعيدت صياغة الفقرة (١) و (٦) في بُعد التدريب، وأعيدت صياغة الفقرة (١) في بُعد التقويم. كذلك أُعيدت صياغة الفقرة (٢) في بُعد المهارات القيادية الذاتية، وأعيدت صياغة الفقرة (١) في بُعد المهارات القيادية الفنية، وأعيدت صياغة الفقرة (٣) في بُعد المهارات القيادية الإنسانية.

صدق البناء:

وللتحقق من صدق بناء الاستبانة تمّ استخدام عينة مسحية مكوّنة من (٣٠) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وتمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كلّ فقرة في الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وتمّ إجراء هذا التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما هو موضح في الجدول (٢):

جدول (٢) قياس صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط بيرسون

المحور	البُعد	رقم الفقرة	معامل ارتباط	المحور	البُعد	رقم الفقرة	معامل ارتباط
درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية	التخطيط	١	٠.٨٥٧**	مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعديهم	المهارات القيادية الذاتية	١	٠.٧٦٣**
		٢	٠.٧٧٥**			٢	٠.٨٠٢**
		٣	٠.٧٣٦**			٣	٠.٩٠٠**
		٤	٠.٦٣٨**			٤	٠.٨٢٠**
		٥	٠.٧٣٩**			٥	٠.٨٤٠**
		٦	٠.٦٥٤**			٦	٠.٨٦٠**
	الإشراف	١	٠.٦٣٧**		المهارات القيادية الفنية	١	٠.٨٨٢**
		٢	٠.٨٦٧**			٢	٠.٨٢٥**
		٣	٠.٦٧١**			٣	٠.٩٠٩**
		٤	٠.٧٤٨**			٤	٠.٨٤٢**
		٥	٠.٥٠٤**			٥	٠.٩٤٣**
	التدريب	٦	٠.٧٩٩**		المهارات القيادية الإنسانية	٦	٠.٦٦٦**
		١	٠.٧١٣**			١	٠.٦٦٥**
		٢	٠.٧٧٨**			٢	٠.٧٤٣**
		٣	٠.٥٥٢**			٣	٠.٨٠٤**
		٤	٠.٧٨٠**			٤	٠.٧٥٢**
		٥	٠.٧٦٣**			٥	٠.٦٦٥**
	التقويم	٦	٠.٧٨٩**			٦	٠.٧١٦**
		١	٠.٨٨٩**		المهارات القيادية الفكرية	١	٠.٦٤٩**
		٢	٠.٨٧٠**			٢	٠.٦٩٩**
		٣	٠.٦٩٣**			٣	٠.٦٣٩**
		٤	٠.٧٧٣**			٤	٠.٧٣٤**
		٥	٠.٨١٢**			٥	٠.٧٨٢**
		٦	٠.٨٠٣**			٦	٠.٧٠١**

** عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يَتَضَح مِن جَلالِ الجَدُول (٢) وَجُود اِرْتِباط دالِ إحصائيًّا بَيْن دَرَجاتِ كُلِّ فُقَرَة مِن فُقَراتِ الاسْتِبانَة والدَّرَجَة الكُلِّيَّة لِلْبُعْد الَّذِي تَنتمي إِلَيه الفُقَرَة حَيْث تَرَاوَح مَعامِل اِرْتِباط بِيرسون في المَحْور الأوَّل بَيْن (٠.٥٠٤ - ٠.٨٨٩)، وَتَرَاوَح مَعامِل اِرْتِباط بِيرسون في المَحْور الثَّاني بَيْن (٠.٦٣٩ - ٠.٩٤٣)، وَهَذَا يَدُل على تَمَثُّع المَحْورين بِصَدَقِ البَناء.

ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (٣٠) مُدِيرًا ومديرة، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach ' s Alpha)، ويوضح جدول (٣) ثبات محوري أداة الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ، وكذلك للمجموع الكلي.

جدول (٣) قياس ثبات محوري أداة الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ

م	أبعاد المحور الأول	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد المحور الثاني	معامل ألفا كرونباخ
١	التخطيط	٠.٨٢٤	المهارات القيادية الذاتية	٠.٩٠٧
٢	الإشراف	٠.٨٠٨	المهارات القيادية الفنية	٠.٩١٦
٣	التدريب	٠.٨٢٤	المهارات القيادية الإنسانية	٠.٨١٩
٤	التقويم	٠.٨٩٣	المهارات القيادية الفكرية	٠.٧٦٠
المجموع الكلي		٠.٨٣٧		٠.٨٥١

يتضح من خلال الجدول (٣) أن محوري أداة الدراسة يتصفان بثبات مرتفع في المجموع الكلي، وعلى مستوى كل بُعد، وهذا يجعلهما صالحين للتطبيق، حيث بلغ المجموع الكلي لمعامل ثبات المحور الأول (٠.٨٣٧)، والمجموع الكلي لمعامل ثبات المحور الثاني (٠.٨٥١).

إجراءات تطبيق الدراسة:

وبعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، باشر الباحث بعد حصوله على تسهيل مهمة باحث من قسم التربية والدراسات الإنسانية، بالاتصال بدائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي في وزارة التربية والتعليم، وتمت الموافقة بتطبيق الاستبانة على أربع محافظات (الداخلية، مسقط، شمال الباطنة، وجنوب الشرقية)، ومن ثم تم توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة المكونة من مديري المدارس ومساعدتهم من خلال رابط إلكتروني باستخدام نماذج جوجل. وبعد ذلك، تم تحليل البيانات التي تم جمعها ومعالجتها واستخلاصها باستخدام برنامج (SPSS)، وبعدها تمت مناقشة نتائج الدراسة، وتم صياغة التوصيات والمقترحات بناء على النتائج التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

اعتمدت هذه الدراسة على برنامج الرزمة الإحصائية (spss)؛ لاستخراج نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها، كما يأتي:

١- مُعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach - Alpha) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

- ٢- معامِل إرتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الفقرات عن طريق حساب إرتباط الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وللإجابة عن السؤال الثالث.
- ٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المغيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:**

سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على دَرَجَة مُمَارَسَة مُشْرِفِي الإِدَارَة المَدْرَسِيَّة لِأَدْوَارِهِم الوُظَيْفِيَّة وَعِلَاقَتُهَا بِمَسْتَوَى المهارات القيادية لدى مُدِيرِي المَدَارِس ومساعدتهم بِسُلْطَنَة عَمَان؛ ولتحقيق ذلك قام الباحث بِتَحْدِيد أسئلة الدراسة وجمع بيانات مُجْتَمَع الدراسة، وَفِيمَا يَلِي عَرْض لِنَتَاجِ الدراسة وَفَقًا لِتَرْتِيب الأسئلة وأبعاد مَحَاوِر الاستبانة، حَيْث تَمَّ تَفْسِير أَلْحُدُود حسب مِقْيَاس لِيكَارْت الخماسي، وَتَمَّ حِسَاب المَدَى (٥ - ١ = ٤) ثُمَّ تَفْسِيمُهُ عَلَى أَكْبَر قِيَمَة فِي المِقْيَاس لِلْحَصُول عَلَى طُول الخلية أي (٤ ÷ ٥ = ٠.٨)، وَبَعْد ذَلِكَ أُضِيفَتْ هَذِهِ القِيَمَة إِلَى أَقَلِّ قِيَمَة فِي المِقْيَاس، وَذَلِكَ لِتَحْدِيد أَلْحَدِ الأَعْلَى لِهَذِهِ الخلية، وَالمَوْضَح فِي جَدُول (٤) أدناه:

جدول (٤) المعيار المعتمد في تفسير نتائج الدراسة حسب المتوسط الحسابي:
(المنيزل والعنوم، ٢٠١٠).

الدرجة	المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	٥.٠٠ - ٤.٢٠
كبيرة	٤.١٩ - ٣.٤٠
متوسطة	٣.٣٩ - ٢.٦٠
قليلة	٢.٥٩ - ١.٨٠
قليلة جداً	١.٧٩ - ١.٠٠

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي يُنص على التالي: مَا دَرَجَة مُمَارَسَة مُشْرِفِي الإِدَارَة المَدْرَسِيَّة لِأَدْوَارِهِم الوُظَيْفِيَّة فِي سُلْطَنَة عَمَان مِنْ وَجْهَة نَظَر مُدِيرِي المَدَارِس ومساعدتهم؟

وَمِنْ أَجْلِ الإِجَابَة عَلَى هَذَا السُّؤَال تَمَّ اسْتِخْرَاج المتوسطات الحسابية والانحرافات المغيارية لِأَبْعَاد مَحَاوِر مُمَارَسَة مُشْرِفِي الإِدَارَة المَدْرَسِيَّة لِأَدْوَارِهِم الوُظَيْفِيَّة، وَمِنْ ثَمَّ التَّعَرُّف عَلَى دَرَجَة المَمارَسَة كَمَا هُوَ مُوضَّح فِي الجَدُول (٥):

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	التقويم	٣.٤٣	٠.٤٩	كبيرة
٢	١	التخطيط	٣.٣٨	٠.٥٢	متوسطة
٣	٢	الإشراف	٣.٣٠	٠.٤٧	متوسطة
٤	٣	التدريب	٣.٢٠	٠.٤٩	متوسطة
المجموع الكلي					
			٣.٣٣	٠.٣٩	متوسطة

يَتَضَح من الجدول (٥) أنَّ دَرَجَةَ مُمارَسَةِ مُشْرِفي الإدارة المُدرَسيَّة لأدوارهم الوظيفيَّة في سُلْطَنَةِ عُمان من وَجْهَةِ نظر مُدِيرِي المدارس ومُساعدِيهم جَاءَت مُتَوَسِّطَةً عُمُومًا، بِمُتَوَسِّطٍ حِسابيٍّ (٣.٣٣)، وانحرافٍ مُعْياريٍّ (٠.٣٩)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بَيْنَ المتوسطة والكبيرة، حَيْثُ تَراوَحَ المتوسط الحسابي بَيْنَ (٣.٢٠ - ٣.٤٣)، وتَراوَحَ الانحراف المُعْياري في الأبعاد بَيْنَ (٠.٤٧ - ٠.٥٢)، حَيْثُ حصل بَعدُ التَّقْويم على أَعْلَى المتوسطات الحسابية وبِدرَجَةِ كَبِيرَةٍ، بِمُتَوَسِّطٍ حِسابيٍّ (٣.٤٣) وانحرافٍ مُعْياريٍّ (٠.٤٩)، وبَعدُهُ جاءَ بَعدُ التَّخْطِيط بِدرَجَةِ مُتَوَسِّطَةٍ، بِمُتَوَسِّطٍ حِسابيٍّ (٣.٣٨) وانحرافٍ مُعْياريٍّ (٠.٥٢)، وبَعدُهُ جاءَ بَعدُ الإِشراف بِدرَجَةِ مُتَوَسِّطَةٍ، بِمُتَوَسِّطٍ حِسابيٍّ (٣.٣٠) وانحرافٍ مُعْياريٍّ (٠.٤٧)، وَفي الرِّتَبَةِ الأَخِيرَةِ بَعدُ التَّدْرِيب بِدرَجَةِ مُتَوَسِّطَةٍ وبِمُتَوَسِّطٍ حِسابيٍّ (٣.٢٠) وانحرافٍ مُعْياريٍّ (٠.٤٩).

وقد يُعزى ذَلِكَ إلى أَنَّ بَعْضَ مُشْرِفي الإدارة المُدرَسيَّة لَا يُدْرِبون مُدِيرِي المُدرَاس على إِعداد الخُطط المُدرَسيَّة الفاعلة، وَلَا يقومون بِحُثِّهم على اخذ رَأي الكوادر المُختلفة فيما يَخُص تَطْوير العمل المُدرَسي، وَرُبَّمَا لَا يُوجِّهونهم إلى الأساليب الَّتِي تُحَفِّز على العمل بِروح الفَريق الواحد، وَالَّتِي تُساهم على تَحْقِيق الجُودة الشَّاملة، وقد يُعزى أيضًا إلى قِلَّةِ تحفيزهم لِمدِيرِي المدارس لِحضور فَرَصِ التَّدْرِيب الَّتِي تُطَوِّر مِن قُدْرَتِهِم ومهاراتهم القِياديَّة، وبِذَلِكَ الجُهد في التَّنْمِيَةِ الدَّائِيَّة بِمَا يُعزِّز مَهَارَاتِ الأداء لَدِيهِم، وَهَذَا يَتَّفِقُ مع دِراسة الشَّراري (٢٠١٤)، ودِراسة الهاجري (٢٠١٣)، الَّتِي توَصَّلَتْ إلى أَنَّ مُشْرِفي الإدارة يُمارسون أدْوارَهُم بِدرَجَةِ مُتَوَسِّطَةٍ، ودِراسة الزُّهراني (٢٠١٢) الَّتِي توَصَّلَتْ إلى أَنَّ دَرَجَةَ مُساهِمَةِ مُشْرِفي الإدارة المُدرَسيَّة في تَطْوير الإدارة المُدرَسيَّة جَاءَت مُتَوَسِّطَةً، ودِراسة الصَّقْري (٢٠٠٥) الَّتِي توَصَّلَتْ على أَنَّ مُمارَسَةَ مُشْرِفِ الإدارة المُدرَسيَّة لأدْوارِهِ كانت مُتَوَسِّطَةً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي يُنص على التالي: مَا مُسْتَوَى المهارات القياديَّة لدى مُديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عُمان مِنْ وَجْهَة نَظرهم؟

وَمِنْ أَجْلِ الإجابة على هَذَا السُّؤال تَمَّ اسْتِخْراج المتوسِّطات الحسابيَّة والانحرافات المعيارية لِأبْعاد مِحْور مُسْتَوَى المهارات القياديَّة لدى مُديري المدارس ومساعدتهم وَمِنْ ثَمَّ التَّعَرُّف على مُسْتَوَى المهارات كَمَا هُوَ مُوضَّح في الجدول (٦):

جدول (٦) المتوسِّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المهارة
١	٣	المهارات القيادية الإنسانية	٣.٧٢	٠.٥٦	كبير
٢	١	المهارات القيادية الذاتية	٣.٥٥	٠.٤٣	كبير
٣	٤	المهارات القيادية الفكرية	٣.٣٩	٠.٣٩	متوسط
٤	٢	المهارات القيادية الفنية	٣.٣٣	٠.٣٧	متوسط
المجموع الكلي					
			٣.٥٠	٠.٢٢	كبير

يَتَضَح من الجدول (٦) أَنَّ مُسْتَوَى المهارات القياديَّة لدى مُديري المدارس ومساعدتهم مِنْ وَجْهَة نَظرهم جاء كَبِيراً عُموماً، وبمتوسِّطٍ حسابيٍّ (٣.٥٠) وانحراف معياريٍّ (٠.٢٢)، وَجاء مُسْتَوَى المهارات القياديَّة لدى مُديري المدارس ومساعدتهم في بُعْدَي المهارات القياديَّة الإنسانيَّة والمهارات القياديَّة الذاتيَّة كَبِيراً، وَجاء مُتوسِّط في بُعْدَي المهارات القياديَّة الفكريَّة والمهارات القياديَّة الفنيَّة، حَيْثُ تَراوَحَ المتوسِّط الحسابيُّ لِجميع الأبعاد بَيْنَ (٣.٣٣ - ٣.٧٢)، وَتَراوَحَ الانحراف المعيارِيُّ لِجميع الأبعاد بَيْنَ (٠.٣٧ - ٠.٥٦)، حَيْثُ حصل بُعْد المهارات القياديَّة الإنسانيَّة على أَعلى المتوسِّطات الحسابيَّة، بِمتوسِّطٍ حسابيٍّ (٣.٧٢) وانحراف معياريٍّ (٠.٥٦)، وَبُعْد جاء بُعْد المهارات القياديَّة الذاتيَّة، بِمتوسِّطٍ حسابيٍّ (٣.٥٥) وانحراف معياريٍّ (٠.٤٣)، وَبُعْد جاء بُعْد المهارات القياديَّة الفكريَّة، بِمتوسِّطٍ حسابيٍّ (٣.٣٩) وانحراف معياريٍّ (٠.٣٩)، وَفي الرِّتبة الأخيرة بُعْد المهارات القياديَّة الفنيَّة وبمتوسِّطٍ حسابيٍّ (٣.٣٣) وانحراف معياريٍّ (٠.٣٧).

وَيَمكِن تَفْسير ذَلِكَ إلى أَنَّ وزارة التَّربية والتَّعليم تولي إهتمام كَبِير في تَطْوير وَتعزيز مَهارات القيادة في المدارس، والتَّركيز على التَّطْوير المِهْني الذَّاتي الَّذي يُساعد في تعزيز القدرات القياديَّة، وقد يُعزى ذَلِكَ أيضاً إلى أَنَّ مدري المدارس قد التَّحقُّوا بِدَوَرات القيادة المدرسيَّة في مُخْتَلَف الجهات التَّربِّيَّة كالمُعْهد التَّخْصُصِيَّ لِلتَّدرِيب المِهْني لِلْمُعَلِّمين، وَتَمَّ مِنْ جِلال هَذِهِ الدَّورات تَمْثِيتهم مِهْنيا في مَجال

المهارات القيادية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحنيطي (٢٠٢١)، ودراسة المطيري والسرحدان (٢٠٢٠)، ودراسة إقبال (Iqbal, 2012)، ودراسة جبران (Jubran, 2017) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس جاءت كبيرة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عبد الفتاح وأبو لاوي (٢٠٢١)، ودراسة حراشة (٢٠٢٠)، والتي أشارت أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، واختلفت مع دراسة جامبو وميشيل (gambo and Michael, 2015)، ودراسة يوميك (Umikker, ٢٠٠٥)، والتي أشارت إلى أن درجة إمتلاك المهارات القيادية لدى مديري المدارس جاءت منخفضة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي يُنص على التالي: هل تُوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مُشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية ومستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عُمان؟
للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) الذي يوضح نتائج دلالة الارتباط بين درجة ممارسة مُشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية ومستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عُمان، واستخدم المعيار التالي في تفسير قوة معامل الارتباط، كما ورد في دودين (٢٠١٨)، ويظهر ذلك في الجدول (٧):

جدول (٧) تفسير مدى قوة معامل الارتباط

مستوى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيف جداً	من ٠ إلى أقل من ٠.٣٠
ضعيف	من ٠.٣٠ إلى أقل من ٠.٥٠
متوسط	من ٠.٥٠ إلى أقل من ٠.٧٠
قوي	من ٠.٧٠ إلى أقل من ٠.٩٠
قوي جداً	من ٠.٩٠ إلى أقل من ١

وقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون التالي:

جدول (٨) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية ومستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عمان

الأبعاد	المهارات القيادية الذاتية	المهارات القيادية الفنية	المهارات القيادية الانسانية	المهارات القيادية الفكرية	المجموع الكلي للمحور الثاني
التخطيط	٠.٠١	٠.١٠	٠.٠٩	٠.٠٣	٠.١٢
قوة العلاقة	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً
الإشراف	٠.٠٦	٠.٠٣	٠.١٠	٠.٠٦	٠.٠٨
قوة العلاقة	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً
التدريب	٠.٠٢	٠.٠٧	٠.٠١	٠.٠٩	٠.٠٠
قوة العلاقة	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً
التقويم	٠.٠٧	٠.٠٤	٠.٠٢	٠.٠٧	٠.٠٣
قوة العلاقة	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً
المجموع الكلي للمحور الأول	٠.٠٥	٠.٠٥	٠.٠٦	٠.٠٦	٠.٠٦
قوة العلاقة	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً

** مستوى الدلالة (٠.٠١).

يُتَضَح من الجدول (٨) أَنَّ العِلَاقَة جَاءَتْ ضَعِيفَةً جِدًّا بَيْنَ دَرَجَة مُمَارَسَة مُشْرِفِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة لِأَدْوَارِهِم الوُظُفِيَّة وَمُسْتَوَى المِهَارَات القِيَادِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس وَمَسَاعِدِهِمْ فِي سُلْطَنَة عُمَان عُمُومًا، وَجَاءَتْ ضَعِيفَةً جِدًّا بَيْنَ بُعْد التَّخْطِيط وَجَمِيع أَبْعَاد المِهَارَات القِيَادِيَّة، وَجَاءَتْ أَيْضًا ضَعِيفَةً جِدًّا بَيْنَ بُعْد الإِشْرَاف وَجَمِيع أَبْعَاد المِهَارَات القِيَادِيَّة، كَمَا جَاءَتْ ضَعِيفَةً جِدًّا كَذَلِكَ بَيْنَ بُعْد التَّدْرِيب وَجَمِيع أَبْعَاد المِهَارَات القِيَادِيَّة، وَضَعِيفَةً جِدًّا بَيْنَ بُعْد التَّقْوِيم وَجَمِيع أَبْعَاد المِهَارَات القِيَادِيَّة، وَلَا تُوجَد عِلَاقَة إِرْتِبَاطِيَّة ذَات دَلَالَة إِحْصَائِيَّة عِنْد مُسْتَوَى دَلَالَة ($\alpha \leq 0.01$) بَيْنَ دَرَجَة مُمَارَسَة مُشْرِفِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة لِأَدْوَارِهِم الوُظُفِيَّة وَمُسْتَوَى المِهَارَات القِيَادِيَّة لَدَى مُدِيرِي المَدَارِس وَمَسَاعِدِهِمْ فِي سُلْطَنَة عُمَان فِي جَمِيع الأَبْعَاد.

وَقَدْ يُعَزَى ذَلِكَ بِسَبَب مُمَارَسَة مُدِيرِي المَدَارِس لِمِهَارَات قِيَادِيَّة فَاعِلَة بِفَضْلِ التَّدْرِيب وَالتَّطْوِير الَّذِي يَتَلَفُّونَهُ مِنْ خِلَال بَرَامِج تَطْوِير القِيَادَة المَسْتَقْلَة عَنْ مُشْرِفِي الإِدَارَة المُدْرِسِيَّة مِنْ ضِمْنِهَا بَرْنَامِج القِيَادَة المُدْرِسِيَّة فِي المَعْهَد التَّخْصُّصِي لِلتَّدْرِيب المِهْنِي لِلْمُعَلِّمِينَ، وَقَدْ يَكُونُونَ قَادَة ذَوِي خِبْرَة وَاسِعَة فِي المَجَال التَّعْلِيمِي قَبْل تَوَلِّيهِمْ مَنَصِب الإِدَارَة، وَقَدْ اِكْتَسَبُوا مِهَارَات القِيَادَة مِنْ خِلَال هَذِهِ الخِبْرَة، أَوْ رُبَّمَا قَدْ يَكُون

لدى بعض مديري المدارس مُبادَرة شخصية قوِية لتطوِير مَهَارَات القيادة الخاصة بهم بِغَضِّ النَّظَر عن الإشراف المباشر مِن قِبَل مُشْرِفي الإدارة المدرسية، وقد تَنَنَّوَع مَهَارَات القيادة المطلوبة في إدارة المدارس عن تِلْكَ المطلوبة في الإشراف على مُشْرِفي الإدارة المدرسية، مِمَّا يَعْنِي عدم وُجُود ارتباط مُبَاشِر بينهما.

توصيات الدراسة:

بِنَاء على مَا تَوَصَّلَتْ إِلَيْهِ الدِّراسة الحاليَّة مِن نَتَائِج، فإن الباحث يُوصي بِالآتِي:

أولاً: التَّوصيات الخاصة بِدرجة مُمارَسة مُشْرِفي الإدارة المدرسية لِأدوارهم الوظيفية:

- ١- عَقْد ورش عمل ودَوَرَات تَدْرِيبِيَّة مُتَخَصَّصة لِمُشْرِفي الإدارة المدرسية لِزيادة كفاءتهم فِي كَيْفِيَّة إِعْدَاد أَلْخُطَط المدرسية وتَقْوِيمها وتَنْفِيزها، وَفِي كَيْفِيَّة تَوْظِيف الأساليب الإشرافية الحديثة، وَفِي كَيْفِيَّة مُتَابَعَة أثر التَّدْرِيب لِلْعَامِلِينَ بِالْمَدْرَسَةِ، مِن قَبْل مَرَاكِز التَّدْرِيب المُخْتَلَفَة فِي المَحَافِظَات التَّعْلِيمِيَّة.
- ٢- التَّقْوِيم المُسْتَمَرُّ لِأداء مُشْرِفي الإدارة المدرسية مِن قِبَل المُشْرِفِ الأوَّل لِلإدارة المدرسية فِي ضَوْء مَعَايِير مُسْتَمَدَّة مِن دَوْرِهِ فِي مَجَال التَّخْطِيط وَالْإِشْرَاف وَالتَّدْرِيب وَالتَّقْوِيم.
- ٣- قِيَام قِسْم الإدارة المدرسية بِالْمَدِيرِيَّات التَّعْلِيمِيَّة بِتَنْظِيم تَبَادُل الزِّيَارَات بَيْن مُشْرِفي الإدارة المدرسية مع المَحَافِظَات الأُخْرَى، وَمَعَ الدَّوَل الصَّدِيقَةِ وَالشَّقِيقَةِ، لِتَبَادُل وَنَقْل الْأَفْكَار وَالْخُبَرَات، وَتَطْبِيقها على أَرْضِ الْوَقْع، وَذَلِكَ بِهَدَف تَدْوِير خِبَرَات مُشْرِفي الإدارة المدرسية.
- ٤- حَصْرِ الْاِحْتِيَاجَاتِ التَّدْرِيبِيَّة لِمُشْرِفي الإدارة المدرسية مِن قَبْل مُشْرِفِ الإدارة المدرسية الأوَّل سَنَوِيًّا، وَالْعَمَل على تَلْبِيَةِ هَذِهِ الْاِحْتِيَاجَاتِ بِدَوَرَات تَدْرِيبِيَّة مُنَاسِبَةٍ قَدْرَ الْإِمْكَانِ.

ثانيًا: التَّوصيات الخاصة بِمُسْتَوَى المَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّة لَدَى مُدِيرِي الْمَدَارِس وَمُسَاعِدِيهِم:

- ١- عَقْد ورش عمل ودَوَرَات تَدْرِيبِيَّة مُتَخَصَّصة لِمَدِيرِي الْمَدَارِس وَمُسَاعِدِيهِم لِزيادة كفاءتهم فِي كَيْفِيَّة الْاِسْتِفَادَةِ مِن مَنْظُومَةِ إِجَادَةِ، وَكَيْفِيَّة التَّعَامُل مَعها، وَفِي كَيْفِيَّة تَفْعِيل اللُّوَاثِ وَالْإِجْرَاءَاتِ الْمُنَظَّمَةِ لِلْعَمَلِ دَاخِلَ الْمَدْرَسَةِ، وَطَرُقِ الْإِبْدَاعِ وَالتَّجْدِيدِ فِي الْعَمَلِ الْمُدْرَسِيِّ، مِن قَبْل مُشْرِفي الإدارة المدرسية.
- ٢- قِيَام قِسْم الإدارة المدرسية بِتَرْوِيد مُدِيرِي الْمَدَارِس وَمُسَاعِدِيهِم بِمَا يَسْتَجِد فِي الْمَجَالَاتِ الْمُخْتَلَفَةِ لِلْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّة، وَاطِّلَاعهم على تَجَارِبِ الدَّوَل الرَّائِدَةِ فِي

هَذَا الْمَجَال، وَإِغْنَاء الْمَكْتَبَاتِ الْمُدْرِسِيَّة بِمَا يَسْتَجِد مِنْ بُحُوث، وَدَرَسَات، وَكُتُب فِي مَجَال مَهَارَات الْقِيَادَةِ التَّرْبَوِيَّة، وَذَلِكَ لِتَعْزِيز هَذِهِ الْمَهَارَات لَدِيهِمْ.
بُحُوث مُقْتَرَحَة:

يَقْتَرِح الْبَاحِث الْقِيَامَ بِالْبُحُوثِ الْآتِيَةِ:

- ١ - دَرَجَة تَوَافُرِ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّة لَدَى مُشْرِفِي الإِدَارَةِ الْمُدْرِسِيَّة فِي سَلْطَنَةِ عُْمَان.
- ٢ - بَرْنَامِج تَدْرِيبِيٍّ مُقْتَرَح لِتَطْوِيرِ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّة لِمُدِيرِي الْمَدَارِس وَمُسَاعِدِيهِمْ فِي سَلْطَنَةِ عُْمَان.
- ٣ - دَوْرُ مُشْرِفِ الإِدَارَةِ الْمُدْرِسِيَّة فِي تَنْمِيَةِ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّة لِمُدِيرِي الْمَدَارِس وَمُسَاعِدِيهِمْ.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، ميسون، ومحمد، مناف. (٢٠١٢). الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين: دراسة استطلاعية على عينة من قيادة الادارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة الرافدين مج ٣٤، ع ١٠٩، جامعة الموصل.
- الأسدي، سعيد جاسم. (٢٠٠٦). الإشراف التربوي. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الأغا، رائد. (٢٠٠٨). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- الأغبري، عبدالصمد. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر (ط ٢). دار النهضة العربية.
- أمر الله، سهام محمد. (٢٠١٣). الإشراف التربوي. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- البناء، هالة مصباح. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجابري، صلاح بن سمار. (٢٠٠٩). المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- حراششة، عماد خلف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٢٠)، ١ - ٢١.
- حسن، ماهر. (٢٠٠٤). القيادة-أساسيات ونظريات ومفاهيم. دار الكندي للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامه عبد العظيم، وعوض الله، عوض الله سليمان. (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حمودة، رامي حسين. (٢٠١١). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية. دار أسامة.
- الحنيطي، فاطمة محمد عشبان. (٢٠٢١). درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة للمهارات القيادية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠٤، ١ - ٣٧.
- الخليفة، مها. (٢٠٠٦). أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.

- خليل، نبيل سعد. (٢٠٢١). القيادة في المنظمات التعليمية. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- دودين، حمزة محمد. (٢٠١٨). التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss. دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الراسبية، امينة بنت راشد، والصوافية، ثريا بنت محمد. (٢٠٢١). ومضات استرشادية في اشراف الإدارة المدرسية. دار روافد للطباعة والنشر والتوزيع.
- زايد، عطايف علي. (٢٠٠٨). دور الإرشاد والإشراف في العملية التربوية. دار كنوز المعرفة.
- الزهراني، فيصل بن سعيد. (٢٠١٢). درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الإدارة المدرسية في مدارس المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش.
- الشراري، جمال صبيح دايش. (٢٠١٤). دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الجوف. مجلة التربية، ٣ (١٥٨)، ٢٣٥-١٨٩.
- الصقري، خليفة بن خلفان. (٢٠٠٥). أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الاساسي ومساعدتهم في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٥). الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأسس وأساليه. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني. (١٩٩٩). الإدارة التعليمية- مفاهيم وآفاق. دار وائل للطباعة والنشر.
- عايش، أحمد جميل. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، منصور، والعامري، أحمد. (٢٠٠٣). مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين -دراسة تحليلية. مجلة جامعة الملك سعود، ١٦ (٢٣١-٢٧٣).
- عبد الفتاح، أيمن عثمان، وأبو لاوي، أمين موسى. (٢٠٢١). درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفّي للمعلمين من وجهة نظر المديرون والمعلمين في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث -سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ٦ (١)، ٢١٢ - ٢٢٢.
- العريشي، جبريل بن حسن، علي، عيد عبد الواحد، السيد، فايزة أحمد، وعبد المعطي، أحمد حسين. (٢٠١٥). هندسة القيادة التربوية وثقافة التغيير. الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

عطاري، عارف، عيسان، صالحة، ومحمود، ناريمان. (٢٠٠٥). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. العقل، محمد أحمد (٢٠٠٣). دور الموجه الإداري في متابعة الأداء المدرسي. وزارة التربية والتعليم. عليّات، صالح ناصر. (٢٠٠٧). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الشروق.

العلاق، بشير. (٢٠١٠). القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. العمري، علي ابراهيم علي. (٢٠٠٧). الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي عند تطبيقه الورش التعليمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى. عيده، محمد سليمان. (٢٠٠٧). المنظور المستقبلي للإشراف التربوي في الأردن في ضوء الواقع واتجاهاته المعاصرة. دار الفرقان للنشر والتوزيع. الغافري، عبد الله بن حمد. (٢٠٠٦). تقويم فاعلية أدوات التقويم التكويني المستمر المستخدمة في مادة التربية الإسلامية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر مشرفي المادة ومعلميها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.

الغافري، وضحاء بنت علي. (٢٠١٤). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمدرسي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.

غيون، رولا. (٢٠٢٠). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٢٥)، ٢٠١-١٧٤.

الغزو، فاتن عوض. (٢٠١٠). القيادة والإشراف الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع.

القحطاني، سعود بن جمعان. (٢٠١٧). إسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة. مجلة البحث العلمي في التربية، ٨ (١٨)، ٤٠٧ - ٤٣٥.

مساد، عمر. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. دار الصفاء للنشر والتوزيع. المطيري، سلمان تركي، والسرْحان، خالد علي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، مج ٥، ع ٣، ١-٢٣.

المعاينة، عبد العزيز عطا الله. (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. دار وائل للنشر.

المقبالي، زايد بن خليفة بن محمد. (٢٠١٥). تطوير ممارسات مشرفي الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.

المنيزل، عبد الله فلاح، والعثوم، عدنان يوسف. (٢٠١٠). منهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. إثراء للنشر والتوزيع.

الناصر، هادي. (٢٠٠٩). القيادة التربوية وتطوير المهارات. www.alitthad.com/paper

الهاجري، نايف بن سلطان. (٢٠١٣). ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٤ (٣٣)، ٢٢٥-٢٧٨.

هزائمة، أميمة محمد، وحجازي، عبد الحكيم ياسين فندي. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة إربد [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٥). التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عمان، دائرة تطوير الأداء المدرسي.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠١). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي. مطابع وزارة التربية والتعليم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Iqbal, M. (2012). *Strategy of improving the leadership skills for the schools' managers at Khyber Pakhtunkhwa* [Master's Thesis]. International Islamic University.

Jubran, Ali Mohammad. (2017). The practicing degree of leadership skills by school principals in the green line in Palestine in light of learning organization and organizational culture. *International Journal for Research in Education*. Vol. 41: Iss. 1, Article 6. <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol41/iss1/6>.

Katz, R. L. (1955). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business.

- Gambo, G. & Michael, A. (2015). *The effective leadership skills for high schools managers in the State of Plateau, Nigeria*.
- Umikker, W. (2005). *How to build supervisor's management skills*. Medical Laboratory. Gale Group Nelson Publishing.