كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=======

درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعـداد

أ / عطاالله عويض شعوف العتيبي

ادارة تعليم الطائف

إشراف

د / محمد عبد الكريم علي عطيه

أستاذ مشارك / كلية التربية / جامعة الباحة

﴿ المجلد الرابع والثلاثون– العدد الحادى عشر – نوفمبر ٢٠١٨م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٤٠) مشرفًا تربويًا، وعينة الدراسة من (٤٠١) مشرفًا تربويًا، طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦)، وان درجة توفر الكفايات الادارية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١)، في حين درجة توفر الكفايات الفنية جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥) على مجالات أداة الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ٥-١٠سنوات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغيري الدورات التدريبية والتخصص، وتوصي الدراسة بضرورة تعاون قادة المدارس مع المعلمين في إثراء المنهج بما يحقق الأهداف التربوية، وبناء جداول المواصفات، وتحليل المحتوى التعليمي للمقررات الدراسية، وتنفيذ مواقف صفية تطبيقية من قبل قادة المدارس في مجال تخصصهم.

كلمات مفتاحية: قادة المدارس، الكفايات الإدارية، الكفايات الفنية، المشرفين التربويين، محافظة الطائف.

Abstract

The study aimed to identify the Degree of administrative and technical competencies availability among the leaders of primary schools in Taif Governorate from educational supervisors' point of view. The researcher used descriptive approach. The study population consisted of (440) educational supervisors and the sample was (401) educational supervisors, and a questionnaire to collect data from the sample of study. The results showed that the degree of availability of administrative and technical competencies among primary school leaders in Taif governorate from the point view of educational supervisors was high with mean of (3.46), The results showed that the degree of availability of administrative and technical competencies among the leaders of primary schools in Taif governorate from the point of view of educational supervisors came to a great extent with an average of (3.46). Also the degree of availability of administrative competencies was high with mean of (3.51) warless the technical competencies came in a moderate degree with mean of (3.38). The results indicated that there were statistically significant differences at the level of (α 0.05) Study according to the variable of qualification in favor of bachelor's degree, also for a variable of experience in favor of 5-10 years, the study also showed that there were no statistically significant differences due to the variables of training courses and the specialization. The study recommends that school leaders cooperate with teachers to enrich the curriculum in order to achieve the educational goals, also in building the specifications tables, and to analyze the educational content of the courses and implement classroom positions applied by school leaders in their field.

Keywords: School Leaders, Competencies, Educational Supervisors, Taif Governorate

مقدمة:

يحظى التعليم باهتمام بالغ من قِبل جميع الدول و المجتمعات، لما له من أثر على رُقيّها وتطورها، وتولى المملكة العربية السعودية اهتماماً متنامياً بالتعليم والتعلم، لنشره في كل طرف من أطرافها؛ إيماناً بأن العلم هو أقصر الطرق لتقدم الأمم والشعوب، وأنه أحد أهم الروافد لتنمية المواطن الصالح، وإعداد كوادر بشرية مؤهلة تسهم في بناء المجتمع ورقيه واستمرار استقراره وازدهاره.

وتتسم المرحلة الابتدائية بالتغييرات المستمرة على المستوى البيولوجي والنفسي والاجتماعي والتي تستوجب امتلاك من يقوم بالدور القيادي لعدد من الكفايات والمهارات اللازمة لقيادة العمل التربوي. وبناء الخطط، والسياسات، وتحويلها إلى حقائق تظهر على أرض الواقع ، فالمدرسة الابتدائية تعتبر القاعدة التي تقوم عليها أنظمة التعليم المتنوعة ، حيث تمثل اللبنة الأساسية في النظام التعليمي (الحمد، ١٤٣١، ٤٥).

ويحتاج قائد المدرسة الابتدائية إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل، وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل، والنجاح في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان (حامد،٢٠٠٩ ،١٦).

إن التطوير لا يقوم به إلا قادة مؤهلون يتمتعون بكفايات عالية تمكّنهم من القيام بالواجبات المنوطة بهم ، وتجعلهم قادرين على تسيير أعمالهم اليومية، وقيادة مؤسساتهم التعليمية نحو تحقيق الأهداف التربوية باقتدار وإبداع (Clark, 2000, 18)"

وتعد الكفايات الإدارية والفنية من المتغيرات التي تسهم في رسم معالم الأداء الإداري فضلا عن متغيرات إدراك الدور المناط بالقائد ، ومتغيرات الموقف والدافعية، الأمر الذي يجعل تحديد الكفايات الإدارية وامتلاكها أمرا ضروريا للقادة التربويين في جميع مواقعهم الإدارية (الطويل، ١٩٩٩،٤٧).

ومن الكفايات اللازمة للقائد التربوي، الكفايات الإدارية والمتمثلة بالمقدرة على التخطيط، والإحساس بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة،والتنظيم، والمتابعة والتقويم ، والكفايات الفنية وتتضمن معرفة متخصصة، ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة في رسم السياسات العامة ،وتخطيط العملية التربوية، والكفايات الإنسانية والمتمثلة بالمقدرة على التعامل مع الآخرين، وتكوين مجتمع شعاره التعاون والتكامل (احمد، وحافظ، ٢٠٠٣، ٢٤)

وتسعى التربية القائمة على الكفايات إلى إكساب القادة في المجال التربوي مقدرات معرفية وحركية وانفعالية تؤدي بهم إلى إتقان الممارسات الإدارية المتعلقة بمهامهم الإدارية والتربوية سواء كان ذلك في المدارس العادية أم مدارس المتميزين (Kristy, 2010)

وقد أشارت نتائج الدراسات إلى التباين في درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس فبعضها كدراسة الزهراني (١٤٣٣)، ودراسة أبو سنينة (٢٠١٣)، ودراسة بطي (٢٠٠٤) أشارت إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات جاء متوسطا، وبعضها أشار إلى أن درجة الامتلاك عالية كدراسة قطيشات (٢٠٠٤).ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف.

ودراسة فاطمة الشهري (١٤٣٧) التي هدفت إلى تعرف درجة امتلاك مديرات المدارس بمنطقة الباحة لكفايات الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدم المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتكونت عينة الدراسة من كامل أفراد المجتمع والبالغ عددهن (١٦٧) مشرفة من مشرفات منطقة الباحة التعليمية، واستخدمت استبانة مكونة من(٤٠) فقرة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديرات المدارس بمنطقة الباحة لكفايات الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠.٠٥) تبعا لمتغيرات الدراسة(المؤهل العلمي، والخبرة العملية كمشرفة) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة وعلى جميع مجالات الدراسة، في حين ظهرت فروق في متغير التخصص، وعلى مجال كفايات استخدام الحاسوب وتقنياته لصالح العلوم الإنسانية.

ودراسة اللحياني (٢٠١٥) التي هدفت الى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات القيادية الفعالة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمكة المكرمة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة التي تكونت من (١٥٢) مشرفا تربويا، و(٤١٣) معلما ، واظهرت النتائج ان درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات القيادية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تبعا لمتغير سنوا ت الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مدير المدرسة لذاته من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل.

ودراسة نورا محمود (٢٠١٥) هدفت إلى التعرف على الكفايات التخطيطية التى يمتلكها مديرى مدارس التعليم الأساسى (الحلقة الثانية) فى محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ، اشتملت عينة البحث على (٢٦٢) مديراً ومعلما. ولتحقيق الغرض من البحث تم بناء أداة بحث (استبانة) مؤلفة من (٧٠) فقرة موزعة إلى ستة محاور للكفايات التخطيطية هى (تخطيط للمناهج، التخطيط لإدارة الوقت، التخطيط لمُخرجات التعلّم، إدارة الموارد المادية والمالية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلى). بينت نتائج البحث أن درجة امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث فى درجة امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح دبلوم التأهيل التربوي والدراسات العليا.

ودراسة سهام الزهراني (١٤٣٣) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من(١٨) مشرفة وعينة عشوائية من (٣٢٥) معلمة، واستخدمت الاستبانة لقياس الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة، وأظهرت النتائج وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع أبعاد المحور الأول الخاص بمدى وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير تبعا لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.وأوصت بضرورة إعداد خطة شاملة لتدريب مديرات المدارس اللاتي على رأس عملهن لإعدادهن على أساس الكفايات المهنية.

ودراسة شهناز الفار(٢٠١٣) التي هدفت إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية، وتكون مجتمعها من (٦٦٤) مديرا ومديرة، ومن (١٦) مديرا ومديرة تربية، ومن (١٦) رئيس ورئيسة قسم إدارات تربوي في الضفة الغربية من فلسطين، وتكونت عينتها من (٦٧) مديرة ، وكامل مجتمع مديري ومديرات التربية والتعليم وعددهم (١٦) مديرا، وكامل مجتمع رؤساء أقسام الإدارات التربوية، وعددهم (١٦) فردا. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحث استبانتين، الأولى: الكفايات الإدارية؛ والثانية: كفايات القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات أداة الدراسة جميعها، ما عدا مجالي التقويم، والرقابة والتوجيه، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز مديري المدارس وتقديم الحوا فز لهم للحفاظ على مستوى مرتفع من الكفايات الادارية لديهم، وتطوير كفايات القيادة التحويلية لديهم.

اما دراسة ابو سنينة (٢٠١٣) فقد هدفت إلى تعرف درجة توافر الكفايات الفنية لمديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميها في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) معلمين ومعلمات. وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر معلميهم في الأردن كانت متوسطة بالنسبة للدرجة الكلية لجميع مجالات أداة الدراسة، وكانت متوسطة بالنسبة لكل مجال على حدة، كما كانت متوسطة بالنسبة لكل فقرة من فقرات المجالات.كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ ≥ α) في درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي.أما بالنسبة لمتغير خبرة المعلم فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (اقل من ٥ سنوات) في المجال المهني. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات إنعاشية لمديري المدارس المتميزين بهدف تزويدهم بكل ما هو جديد، والتأكيد على ضرورة رفع كفاية المديرين الفنية في مجال رعاية الطلبة، ومجال المعلمين.

ودراسة الطلحي (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .أستبانة مكونة من (٥٠) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٥٢) مشرفاً تربوياً، وأظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد الكفايات التخطيطية كانت بدرجة متوسطة وجاءت الأبعاد مرتبة وفق الترتيب المنطقي لها وهو التهيئة والتحضير والتشخيص، ثم الإعداد والتنفيذ، ثم المتابعة والتقويم.

ودراسة أولواداري (Oluwadare , 2011) التي هدفت إلى تقصي الكفايات اللازمة لمديري المدارس الثانوية الفعالة في المنطقة الجنوبية الغربية في نيجيريا. تم استخدام استبانة مكونة من (٣٠) فقرة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من (١٠٠) مدير مدرسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن مستوى امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية جاء متوسطا، وكشفت الدراسة أن الكفايات القيادة التي تتطلبها الإدارة الفعالة للمدارس تشمل. التعاون الرئيسي مع المعلمين لتحديد الأهداف، وتوفير التسهيلات، والإشراف على خطط الدروس، وأنشطة التعليم والتعلم، وتقييم خطة المناهج الدراسية والتنفيذ. وتشجيع التطوير المهني للموظفين ، والتواصل بشكل فعال مع الموظفين

ودراسة هديل عودة (٢٠١٠) ، التي هدفت إلى تعرف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية ،من المدارس الأساسية في محافظة مأدبا. وقد تم بناء أداتين لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي ، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة توافر الكفايات تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى. وعدم وجود فروق تبعا لمتغير الخبرة.

ودراسة ادم (٢٠٠٨) التي هدفت إلى تصنيف الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في الإدارة الوسطى، وترتيبها وفقًا لدرجة أهمية امتلاكها من وجهة نظر مديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٤) فردًا. أما عن أداة جمع البيانات فقد صمّم استبيان من (٥٩) فقرة موزعة على سبعة مجالات، والمنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات مديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لدرجة أهمية امتلاك الكفاءات الإدارية من وجهة نظرهم كانت بدرجة مهمة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 = a في درجة أهمية امتلاك الكفايات الإدارية تعزى للمؤهل العلمي في مجال واحد فقط هو مجال الكفايات التنظيمية لصالح المؤهلات الجامعية والعليا.

ودراسة المالكي (١٤٢٨) التي هدفت إلى معرفة درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (٣٤) مديرًا و(٢٥٣) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف: واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم جاءت متوافرة بدرجة عالية ،أظهرت النتائج أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت متوافرة بدرجة متوسطة.

ودراسة البطي (٢٠٠٤) هدفت هذه الدراسة إلى بناء قائمة الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحديد أساليب تنميتها. وتكونت عينة الدراسة من فئتين: فئة مديري التربية والتعليم للبنين والبنات في المملكة وهي الفئة المستهدفة وعددهم (٧٦) مديراً، وفئة مديري العموم في الوزارة بشقيها البنين والبنات وهي الفئة المساندة وعددهم (٧٨) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى بناء قائمة لأساليب تنمية الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة صنفت إلى ستة مجالات، وشملت (٦١) أسلوباً، كما تبين أن جميع الكفايات الواردة في الاستبانة متوسط درجة توافرها أقل من متوسط درجة أهميتها من وجهة نظر كل من مديري التعليم ومديري العموم في الوزارة. تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الكفايات لدى مديري التعليم ومؤهلاتهم العلمية لصالح المؤهل العالي..

دراسة العريني (٢٠٠٣) التي هدفت إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (٧٥٠) مديراً من مديري مدارس التعليم العام ينتمون إلى خمس مناطق تعليمية هي: الرياض، المدينة المنورة، جازان، تبوك، المنطقة الشرقية. وتوصلت الدراسة الى بناء مقياس الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية على ضوء قائمة الكفايات التي أعدها الباحث، واستخدم الاستبانة، والمنهج الوصفي المسحي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الدراسة في ممارستهم للكفايات الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ومتغير المرحلة الدراسية. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الدراسة في ممارستهم للكفايات الأساسية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأطول .

دراسة دوفيرتي (Dougherty, 2000) التي هدفت إلى تحديد الكفايات الفنية اللازمة لمديري المدارس في أريزونا ، وتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق المقابلات التي أجريت مع هؤلاء المديرين والاستبانة التي وزعت عليهم . وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مديري المدارس يمتلكون (٥٤) كفاية إدارية تم فرضها عليهم من قبل وزارة التربية، كما وتوجد درجات متفاوتة في استخدام مديري المدارس لهذه الكفايات وتطبيقها.

ويلاحظ من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة انها قد تشابهت مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي، وقد اختلفت مجتمع وعينة الدراسة هذه الدراسة مع دراسة ابو سنينة (٢٠١٣)، ودراسة بطي (٢٠٠٤)، ودراسة قطيشات (٢٠٠٤) في تطبيقها على مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات معلمي المدارس.وهذه الدراسة تناولت المشرفين كمجتمع وعينة دراسة ، ومن حيث الأداة تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، واختلفت مع دراسة دوفيرتي (٢٠٠٠) التي استخدمت المقابلة.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في :

تحديد مشكلة الدراسة ، واختيار منهج الدراسة. تحديد اسئلة الدراسة. الإفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، وبناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها

مشكلة الدراسة:

أشارت توصيات المؤتمرات التربوية وخطط التطوير بضرورة توافر كفايات أساسية لدى قادة المدارس من اجل القيام بدورهم على أكمل وجه كالجمعية الأمريكية لمديري المدارس ١٩٩٤، وخطط التطوير التي أعدتها وزارة التعليم السعودية، مثل برنامج اختبار الكفايات الأساسية للعاملين في التعليم (وثيقة كفايات مديري المدارس) والتي أكدت على ضرورة امتلاك قادة المدارس لعدد من الكفايات متمثلة في الكفايات الفنية، والإنسانية، والإدارية (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٩) اضافة الى أن من عوامل نجاح القادة كفاءتهم في التخطيط والمتابعة والإشراف، وبناء العلاقات الانسانية (الحريري وجلال،٢٠٠٧)، وأيضاً ما لاحظه الباحث خلال عمله في مجال التعليم من تفاوت في قدرات وكفايات قادة المدارس، لذلك تتحدد مشكلة هذه الدراسة بالسعي للكشف عن درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية، والتخصص)؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية والفنية لقادة المدارس، والكشف عن درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف.

أهمية الدراسة :

تتمثل الأهمية لهذه الدراسة في تقديمها لأداة تتوفر فيها مؤشرات الصدق والثبات يمكن استخدامها في أبحاث ودراسات لاحقة. وتنبع أهميتها من أهمية القيادة المدرسية، وضرورة توافر مجموعة من الكفايات الإدارية والفنية لديها للارتقاء بدورها في تحسين عملية التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية ، كما تمثل اضافة الى المكتبة العربية يمكن الاستفادة منها من قبل الباحثين وطلبة الدراسات العليا.. ويؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية قادة المدارس الابتدائية في تحسين كفاياتهم الإدارية والفنية، كما يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة إدارات التعليم في تطوير مهارات قادة المدارس الإدارية والفنية من خلال عقد الدورات والمشاغل التدريبية لهم في هذا المجال.وقد يستفيد من نتائج هذه الدراسة متخذو القرار في وزارة التعليم عند اختيار قادة المدارس الابتدائية .

مصطلحات الدراسة:

الكفاية: عرفها جود (Good,2002) بأنها" المقدرة على إنجاز النتائج المرغوب فيها مع الاقتصاد في الجهد والوقت وضغط النفقات إلى أقصى ما يمكن"

الكفايات الفنية :هي" مجموعة المعارف والمقدرات والمهارات التي تمكن مديري المدارس من انجاز النتائج المرغوب فيها بأقل درجة ممكنة من الجهد والوقت والتكاليف" (أبو سنينة،2013،600).

الكفايات الإدارية : هي مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه. (حجي،٤٨،٢٠٠٥)

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الاتية :

- **الحدود الموضوعية:** الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف
- **الحدود البشرية:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في محافظة الطائف
- **الحدود المكانية:** المدارس الابتدائية الحكومية للبنين في محافظة الطائف.
- **الحدود الزمانية** : الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٨/١٤٣٩هـ

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لاغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمحافظة الطائف وعددهم(٤٤٠) مشرفا تربويا للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ وفق إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة الطائف (إدارة تعليم الطائف، ١٤٣٨هـ)، وقد تم مسح المجتمع كاملا نظر لقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع المشرفين التربويين بعد استثناء العينة الاستطلاعية والمكونة من (٣٠) مشرفا تربويا، وبذلك يكون عدد أفراد مجتمع الدراسة (٤١٠) مشرفا تربويا. وزعت الاستبانة عليهم جميعا وقد استرد منها (٤٠١) استبانه،بنسبة استرداد بلغت(٩٧.٨%)، وجميعها كانت صالحة ومكتملة المعلومات والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول(١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات

(المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية، التخصص)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٤١	%٦٠.١
	دراسات عليا	١٦٠	%٣٩.٩
	المجموع	٤٠١	%١٠٠
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٨	%٧.٠٠
	٥- ١٠	٥٧	%١٤.٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٣١٦	%٧٨.٨
	المجموع	٤٠١	%١٠٠
الدورات التدريبية	أقل من ٥ دورات	٥١	%١٢.٧
	٥ دورات فأكثر	٣٥٠	%٨٧.٣
	المجموع	٤٠١	%١٠٠
التخصص	علوم إنسانية	٢٤٣	%٦٠.٦
	علوم طبيعية	١٥٨	%٣٩.٤
	المجموع	٤٠١	%١٠٠

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الديموغرافية :

- **متغير الخبرة وله ثلاث فئات:** (أقل من ٥ سنوات، ٥ – ١٠، أكثر من ١٠ سنوات).
- **متغير المؤهل العلمي وله فئتان:** (بكالوريوس، دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)).
- **متغير الدورات التدريبية: وله فئتان:** (أقل من ٥ دورات، ٥ دورات فأكثر).
- **متغير التخصص وله فئتان:** علوم إنسانية، علوم طبيعية.

- **المتغير المستقل:** درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين.

أداة الدراسة :

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة أبو سنينة (٢٠١٣) ودراسة قطيشات (٢٠٠٤) ، ودراسة الفار (٢٠١٣)، ودراسة الزهراني(١٤٣٣)، ودراسة هديل عودة(٢٠١٠)، تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٤٠١) مشرفا من المشرفين التربويين بمحافظة الطائف لمعرفة درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس وتكونت الاستبانة في صيغتها الأولية من عدد من الفقرات، ومن : جزئين : الجزء الأول تمثل في البيانات الشخصية والجزء الثاني: الكفايات الإدارية والتي تتكون من(٣١) فقرة موزعة أربعة مجالات، أما الكفايات الفنية فتكون من(٢٣) فقرة موزعة على اربعة مجالات وتم تقدير درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس باستخدام مقياس (ليكرت) الخماسي : (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا).

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق اداة الدراسة بعرضها بصورتها الأولية والمكونة من (٥٤) فقرة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية في تخصص الإدارة التربوية والقياس والتقويم والمناهج للتأكد من صدق الأداة، ومعرفة أرائهم حول ملائمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها.وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديلها، حيث تم تعديل مسمى فئات المؤهل العلمي لتصبح دراسات عليا(دبلوم، ماجستير، دكتوراة)، بدلا من أعلى من بكالوريوس، وفي الفقرات المتعلقة بالكفايات الإدارية تم إضافة فقرتان إلى مجال التخطيط ليصبح عدد الفقرات (١١) فقرة بدلا من (٩) فقرات ، وإضافة (٣) فقرات لمجال التنظيم لتصبح (١٠) فقرات بدلا من (٧) فقرات ، وحذف عبارة من مجال التوجيه لتصبح (٧) فقرات بدلا من (٨) فقرات، وفيما يتعلق بفقرات الكفايات الفنية تم إضافة فقرة واحدة لمجال إدارة الصف لتصبح (٦) فقرات بدلا من (٥) فقرات، وإضافة فقرة واحدة لمجال المناهج والمقررات الدراسية لتصبح (٧) فقرات بدلا من (٦) فقرات، وحذف فقرة من مجال استراتيجيات التدريس لتصبح (٦) بدلا من (٧) فقرات، وأصبحت الأداة مكونة من (٥٩) فقرة بصورتها النهائية قبل إجراءات الصدق الداخلي والثبات.

ثبات الأداة :

- تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة حيث تم تجزئة فقرات الأداة إلى جزأين الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل = $2r/1+r$

حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. كما تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ. والجدول (٢) الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢)

معاملات ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات	إلفا كرونباخ	التجزئة النصفية
١	المهارات الإدارية	التخطيط	١١	0.892	0.837**
٢		التنظيم	١٠	0.865	0.803**
٣		التوجيه	٧	0.892	0.917**
٤		التقويم	٧	0.879	0.901**
٥	المهارات الفنية	إدارة الصف	٦	0.899	0.867**
٦		المناهج والمقررات الدراسية	٧	0. 932	0. 868**
٧		استراتيجيات التدريس	٦	0.878	0.810**
٨		استراتيجيات التقويم	٥	0.877	0.751**
	الدرجة الكلية للأداة		٥٩	0.979	0.919**

**** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠.٠١)**

تشير النتائج الواردة في الجدول(٢) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي بحساب معامل ألفا كرونباخ للأداة بلغ (٠.٩٧٩) ، ومعامل ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية بلغ (٠.٩١٩) ، وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بثبات عالي يسمح باستخدامها في الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة :

قام الباحث بالإجراءات الآتية لإعداد الدراسة :

١-الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة .
٢-بناء أداة الدراسة.
٣-التحقق من الصدق والثبات للأداة .
٤-تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة .
٥-جمع البيانات وتبويبها وإدخالها إلى ذاكرة الحاسب الآلي.
٦-تحليل البيانات واستخراج النتائج وتفسيرها وكتابة تقرير الرسالة.

المعالجات الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال الأول.
- اختبار ت (t –test) بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية والتخصص والمؤهل العلمي للإجابة عن السؤال الثاني.
- تحليل التبيان الأحادي (ANOVA) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة .
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

وللحكم على درجة توافر الكفايات تم استخدام المعيار الآتي:

تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمعادلة الآتية:

- مدى الاستجابة= أعلى درجة–أقل درجة/عدد فئات الاستجابة
- مدى الاستجابة=(5–1)=5/4=0.80

وبالتالي تكون القيم على النحو الآتي :

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ متوافرة بدرجة قليلة جدا
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ متوافرة بدرجة قليلة
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ متوافرة بدرجة متوسطة
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ متوافرة بدرجة كبيرة
- ٤.٢٠ – ٥ متوافرة بدرجة كبيرة جدا

النتائج : مناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نصه: ما درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين؟.

اولا: النتائج المتعلقة بمحور الكفايات الادارية

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور وترتيبها تنازليًا كما في الجدول(٣):

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور الكفايات الادارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٢	التنظيم	٣.٦٠	٠.٦٦	١	كبيرة
١	التخطيط	٣.٥٢	٠.٦٩	٢	كبيرة
٣	التوجيه	٣.٤٨	٠.٧٤	٣	كبيرة
٤	التقويم	٣.٣٨	٠.٧٨	٤	متوسطة
الدرجة الكلية للكفايات الادارية		٣.٥١	٠.٦٤	–	كبيرة

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) أن الدرجة الكلية لتوفر الكفايات لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين لمحور الكفايات الادارية جاء بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٦٤)، وإن جميع الانحرافات المعيارية كانت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تناغم وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن أعلى متوسط حسابي كان لمجال التنظيم (٣.٦٠) وبدرجة كبيرة، وأقل متوسط كان لمجال التقويم بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وبدرجة متوسطة.

وهذه النتيجة تعزى إلى دور وزارة التعليم في تدريب قادة المدارس من خلال الدورات والبرامج التدريبية وتأهيلهم في أثناء الخدمة مثل برنامج الإدارة المدرسية، وبرنامج القيادة لإدارة مدرسية فاعلة، وبرنامج التطوير المهني النوعي خبرات، وقد تعزى إلى حرص قادة المدارس على النمو المهني الذاتي من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين والإفادة منها، إضافة إلى دور المشرفين التربويين في توجيه قادة المدارس ومساعدتهم من خلال الزيارات الميدانية للمدارس والندوات والمشاغل التدريبية التي ينفذها المشرف التربوي. وقد تعزى إلى التحاق عدد من قادة المدارس ببرامج الدراسات العليا في كليات التربية من درجة الدبلوم العالي، إلى الماجستير، والدكتوراه مما مكنه من امتلاك هذه الكفايات.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج كل من شهناز الفار (٢٠١٣) والتي اشارت الى ان درجة توفر الكفايات الادارية جاءت بدرجة مرتفعة، ومع نتائج دراسة المالكي(١٤٢٨) والتي اكدت ان درجة توفر الكفايات الادارية جاءت بدرجة عالية، ومع دراسة قطيشات (٢٠٠٤) والتي جاءت بدرجة عالية،

وتختلف مع نتائج دراسة كل من الزهراني (١٤٣٣)، ودراسة أبو سنينة (٢٠١٣)، ودراسة الطلحي(٢٠١٢) والتي اشارت الى ان درجة توفر الكفيات التخطيطية متوسطة، ومع دراسة نورا محمود (٢٠١٥) والتي اشارت الى ان درجة توفر الكفيات التخطيطية متوسطة.

وجاء في المرتبة الاولى مجال التنظيم بدرجة توفر كبيرة للكفايات ،وبمتوسط حسابي(٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٦٦)، هو يشير إلى قدرة قادة المدارس على تنظيم العمل المدرسي من حيث البرامج وإعدادها، وتنظيم العاملين في المدرسة من خلال توزيع الأدوار عليهم تبعًا لتخصصاتهم وقدراتهم، ومنع التداخل في الصلاحيات، بالإضافة إلى تنظيم المبنى المدرسي من حيث توزيع الغرفة الصفية بما يتناسب والمرحلة العمرية للطلاب، بالإضافة إلى تنظيم فعاليات الطابور الصباحي اليومي، وتنظيم السجلات المدرسية، والمخاطبات الصادرة والواردة الى المدرسة، وتوظيف التقنيات التربوية في تنظيم محتويات المدرسة.

أما أقل الكفايات توافرًا لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف في محور الكفايات الادارية فقد جاء مجال التقويم بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري(٠.٦٤) ودرجة موافقة متوسطة وهذا يشير الى نقص كفايات قادة المدارس في استراتيجيات التقويم لأداء العاملين واعتمادهم على الملاحظة دون تفعيل بعضهم لسجلات الاداء، واحيانا يكتفى بالصورة التي رسمها قائد المدرسة عن أداء المعلمين في السنوات السابقة ويقاس عليها.

اولاً: النتائج المتعلقة بمجال التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول(٤):

جدول(٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
١	يحدد احتياجات المدرسة المادية والبشرية	3.87	٠.91	١	كبيرة
٢	يرتب حاجات المدرسة حسب الأولويات والإمكانات المتاحة	3.76	٠.83	٢	كبيرة
٦	يحدد عناصر القوة في البيئة الداخلية للمدرسة	3.64	٠.90	٣	كبيرة
٥	يحدد الوسائل والأساليب اللازمة لتنفيذ الخطة.	٣.٥٨	٠.٩٣	٤	كبيرة
٧	يحدد عناصر الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	٣.٥٢	٠.٨٩	٥	كبيرة
٤	يضع خطة تطويرية شاملة لكل جوانب المدرسة.	٣.٥١	١.٠٠	٦	كبيرة
٣	يحدد المتطلبات المستقبلية للمدرسة.	٣.٤٩	١.٠٠	٧	كبيرة
١٠	يترجم الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية في المدرسة	٣.٤٨	٠.٩١	٨	كبيرة
٩	يحدد المخاطر في البيئة الخارجية للمدرسة	٣.٣٧	٠.٩٧	٩	متوسطة
٨	يحدد الفرص في البيئة الخارجية للمدرسة	٣.٣٢	٠.٩٩	١٠	متوسطة
١١	يضع مؤشرات أداء لقياس درجة تحقق الأهداف.	٣.٢٤	١.٠٠	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٥٢	٠.٦٩	–	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٤) أن الدرجة الكلية لمجال التخطيط (٣.٥٢) وبانحراف معياري (٠.٦٩)، وأن (٨) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٨٧– ٣.٤٩) وبدرجة توافر كبيرة، وأن (٣) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٣٧– ٣.٢٢). وأن جميع الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت واحد صحيح أو أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأبرز الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة جاءت الفقرة (١) بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري(٠.٩٠) ونصها" يحدد احتياجات المدرسة المادية والبشرية" وهذا يعود إلى وعي قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لأهمية تحديد الحاجات المادية والبشرية في المدارس من خلال تعرف ما هو موجود في المدرسة وما هو مطلوب تحقيقه أو توفيره للعمل على سد الفجوة بينهما، كما أن تحديد الحاجات يفيد في ترتيب الأولويات للمدرسة، وبالتالي يمكن إشباع هذه الحاجات ضمن إمكانات المدرسة المتاحة، كما أن تحديد الحاجات يسهم في تحديد الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

وجاءت الفقرة (٢) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٣)، ونصها" يرتب حاجات المدرسة حسب الأولويات والإمكانات المتاحة"، وهذه الفقرة مرتبطة في الفقرة السابقة، فبعد تحديد الحاجات بطريقة علمية من خلال الوثائق والسجلات، ومن خلال الملاحظة، ومن خلال نتائج الطلاب يتم ترتيب أولويات المدرسة من المهم إلى الأقل أهمية، وهذا يعود إلى وعي قادة المدارس بأهمية الترتيب للأولويات وإشباعها ضمن إمكانات المدرسة المادية والبشرية، وضمن اللوائح والتعليمات الرسمية.

وجاءت الفقرة (٦) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٩٠)، ونصها: "يحدد عناصر القوة في البيئة الداخلية للمدرسة"، وهذا يعود لإدراك قادة المدارس لأهمية معرفة جوانب القوة المادية في المدرسة من حيث المعامل، الملاعب، مساحات الغرف الصفية، الساحات، المقصف المدرسي، المواد اللازمة للتعليم، وكذلك عناصر القوة في الجانب البشري من حيث مؤهلات المعلمين وخبراتهم والدورات التدريبية لديهم ومهاراتهم وميولهم واتجاهاتهم نحو المدرسة ليتسنى لهم بناء الخطة التطويرية للمدرسة وتوزيع الأدوار والمهام تبعًا لهذه العناصر بحيث يتم استبعاد العناصر الضعيفة أو تحييدها، وكذلك الاستفادة من عناصر القوة في البناء المدرسي في توزيع الطلاب والأنشطة بطريقة إيجابية.

أما أقل الفقرات فجاءت الفقرة (٩) بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٩٠) ودرجة توافر متوسطة، ونصت على " يحدد المخاطر في البيئة الخارجية للمدرسة"، وهذا يعود إلى اعتقاد قادة المدارس إلى أن هذا الجانب ينطبق على المؤسسات الاقتصادية أكثر منه على المؤسسات التربوية، وربما يعود إلى تجاهل قادة المدارس للاهتمام بالبيئة الخارجية والتركيز على البيئة الداخلية.

وجاءت الفقرة (٨) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٩٩)، ونصها" يحدد الفرص في البيئة الخارجية للمدرسة"، وقد يعود ذلك إلى قلة الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وبالتالي يعزف القادة عن السعي لمعرفتها، وأن مجال الاستفادة من هذه الفرص في البيئة الخارجية يصطدم باللوائح والتعليمات التي تنص على ضرورة المخاطبات الرسمية للحصول على دعم أو إقامة ندوات أو استضافة خبير.

وجاءت الفقرة (١١) بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري(١.٠٠) ونصها" يضع مؤشرات أداء لقياس درجة تحقق الأهداف"، وهذا قد يعود إلى اعتماد قادة المدارس على الأساليب التقليدية في تقويم الخطط، وربما يعود إلى قلة وعي قادة المدارس بوضع مؤشرات أداء يمكن الاستناد إليها في تقييم الخطة المدرسية ومدى تحقق أهدافها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمجال التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (٥):

جدول(٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنظيم مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
١٦	ينظم الجداول الدراسية قبل بدء العام الدراسي (جداول الدروس، الانتظار، المناوبة)	٣.٨٥	٠.٩٦	١	كبيرة
١٢	يطبق اللوائح والقرارات والتعليمات المنظمة لحقوق منسوبي المدرسة وواجباتهم.	٣.٧٣	٠.٨٧	٢	كبيرة
١٩	يوزع المهام والأنشطة بين المعلمين حسب قدراتهم وكفاءتهم	٣.٧١	٠.٨٥	٣	كبيرة
١٤	يضع تعليمات مكتوبة لتحديد مسؤوليات العاملين وواجباتهم في المدرسة	٣.٦٥	٠.٩٥	٤	كبيرة
١٨	ينسق جهود منسوبي المدرسة للحصول على أفضل أداء.	٣.٦٤	٠.٨٧	٥	كبيرة
٢١	يعد ملفًا شخصيًا لكل فرد من منسوبي المدرسة متضمنًا معلومات كافية عنه	٣.٥٥	٠.٩٤	٦	كبيرة
١٥	يفوض بعضًا من صلاحياته لذوي الاختصاص في المدرسة.	٣.٥٥	٠.٩٢	٦	كبيرة
١٧	يعد قاعدة بيانات حديثة في المدرسة تساعد على اتخاذ القرارات.	٣.٥٠	٠.٩٩	٨	كبيرة
١٣	يعد ملف إنجاز لكل عضو في المدرسة	٣.٤٨	٠.٩٨	٩	كبيرة
٢٠	يوفر فرصًا للنمو المهني في المدرسة	٣.٣٦	٠.٩٤	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٦٠	٠.٦٦	–	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٥) أن الدرجة الكلية لمجال التنظيم (٣.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٦٦) وبدرجة تقدير كبيرة، وأن (٩) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٨٥ – ٣.٤٨) وبدرجة توافر كبيرة، وأن فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣٦). وأن جميع الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأعلى الفقرات ترتيبًا جاءت الفقرة (١٦) بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٩٦) ونصها" ينظم الجداول الدراسية قبل بدء العام الدراسي (جداول الدروس، الانتظار، المناوبة)، وهذا يعود إلى إدراك قادة المدارس لدورهم في إعداد بيئة التعلم للتعليم، من خلال تنظيم العمل وحسن سيرة بوجود برنامج أسبوعي للمعلمين والطلاب من أجل تنظيم الوقت والجهد، ومساعدة الطلاب على إحضار أدواتهم وكتبهم إلى المدرسة، وكذلك توزيع الأدوار والمهام بين المعلمين في المناوبة الأسبوعية لمراقبة سلوك الطلاب ومعالجة مشكلاتهم أثناء الفسحة.

وجاءت الفقرة (١٢) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٨٧)، ونصها" يطبق اللوائح والقرارات والتعليمات المنظمة لحقوق منسوبي المدرسة وواجباتهم." وهذه النتيجة تشير إلى إلمام قادة المدارس باللوائح والتعليمات المدرسية الرسمية التي تحدد المهام والواجبات لكل العاملين في المدرسة، وأن دور قادة المدارس هو تفعيل هذه التعليمات وتطبيقها على العاملين لاسَّيما ما يتعلق منها بحقوق المعلمين في حالة التغيب عن العمل، والترقية، والإجازات، والعبء الدراسي، وكذلك توجيه العاملين إلى الواجبات المطلوب القيام بها من حيث الالتزام بالدوام، والإعداد للدروس، وإجراء الاختبارات في مواعيدها، وغيرها من المهام.

وجاءت الفقرة (١٩) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٨٥)، ونصها: " يوزع المهام والأنشطة بين المعلمين حسب قدراتهم وكفاءتهم" وهذا يعود إلى قدرة قادة المدارس في تعرف خصائص العاملين في المدرسة من حيث مؤهلاتهم، وخبراتهم، وسماتهم الشخصية، فيوظفها في توزيع المهام على العاملين، إضافة إلى امتلاك قادة المدارس لكفايات الاتصال والتواصل مع العاملين ومعرفة الفروق الفردية بينهم، وقدراتهم والاستعداد والدافعية لديهم وبناء عليه توزع المهام والأنشطة.

أما أقل الفقرات فجاءت الفقرة (٢٠) بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٩٠) ودرجة توافر متوسطة، ونصت على " يوفر فرصًا للنمو المهني في المدرسة" وقد يعود ذلك إلى اعتقاد قادة المدارس أن هذا الجانب منوط بالمشرفين التربويين وبإدارة التعليم من خلال الدورات التدريبية، وقد يعود إلى نقص الكفايات لدى قادة المدارس في هذا الجانب.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمجال التوجيه

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول(٦)

جدول(٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوجيه

مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٢٦	يعالج المشكلات الميدانية التي تعيق تنفيذ البرامج والخطط.	٣.٦٢	٠.٨٧	١	كبيرة
٢٥	يحفز منسوبي المدرسة على الإبداع والتميز.	٣.٥٧	٠.٩٥	٢	كبيرة
٢٤	ينجز الأعمال بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف المدرسة.	٣.٥٥	٠.٩٢	٣	كبيرة
٢٧	يتخذ قرارات تناسب أهداف الخطة اعتماداً على التغذية الراجعة.	٣.٤٧	٠.٩٥	٤	كبيرة
٢٢	يراجع ويحلل الوضع القائم في المدرسة.	٣.٤٢	٠.٩٨	٥	كبيرة
٢٨	يقدم تقارير دورية عن سير العمل لتنفيذ البرامج في المدرسة.	٣.٤١	٠.٩٧	٦	كبيرة
٢٣	يضع الخطط الاستراتيجية لإصلاح الوضع الحالي.	٣.٣٠	٠.٩٤	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٤٨	٠.٧٤		كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٦) أن الدرجة الكلية لمجال التنظيم (٣.٤٨) وبانحراف معياري (٠.٧٤) وبدرجة تقدير كبيرة، وإن (٦) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٦٢ – ٣.٤١) وبدرجة توافر كبيرة، وأن فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣٠)، وهي الفقرة (٢٣). وإن جميع الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأعلى الفقرات ترتيبًا جاءت الفقرة(٢٦) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٨٧) ونصها" يعالج المشكلات الميدانية التي تعيق تنفيذ البرامج والخطط"، وهذا يعود إلى إدراك قادة المدارس لأهمية التوجيه في تصحيح المسارات التي انحرفت عن ما خطط لها وإعادتها إلى وضعها الطبيعي، وتقديم الدعم للعاملين في حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم في الميدان، وهذا يأتي من خلال امتلاك قادة المدارس لكفايات التقويم البنائي في معالجة هذه المشكلات.

وجاءت الفقرة (٢٥) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٩٥)، ونصها" يحفز منسوبي المدرسة على الإبداع والتميز" هذا يعزى إلى امتلاك قادة المدارس لكفايات التحفيز المادي والمعنوي للمعلمين من خلال مراقبة الأداء وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين، وتحفيزهم معنويًا من خلال كتب الشكر وكلمات الثناء والتقدير لهم.

وجاءت الفقرة (٢٤) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٩٢)، ونصها: " ينجز الأعمال بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف المدرسة " وهذا يعزى إلى امتلاك قادة المدارس لكفايات الأداء الفعال واهتمامهم بالجانبين الكمي والنوعي لتحقيق جودة في الأداء وبما يحقق الأهداف المرسومة.

أما أقل الفقرات فجاءت الفقرة (٢٣) بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (٠.٩٤) ودرجة توافر متوسطة، ونصت على" يضع الخطط الاستراتيجية لإصلاح الوضع الحالي"، وقد يعزى ذلك إلى أن قادة المدارس يؤجلون معالجة الأوضاع القائمة لانشغالهم وكثرة المهام الملقاة عليهم، وأن تتم المعالجة دون تخطيط استراتيجي، من خلال تقديم ملاحظة مباشرة، أو استجواب، أو التغاضي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بمجال التقويم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقويم كما في جدول(٧)

جدول(٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقويم مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٣٠	يعقد اجتماعات دورية لتعرف ما تم إنجازه من مهام.	٣.٥٥	٠.٩٣	١	كبيرة
٣٤	يقيم أداء المعلمين بموضوعية.	٣.٥٣	١.٠٥	٢	كبيرة
٢٩	يدون نواحي القوة والضعف في الخطة القائمة.	٣.٤١	٠.٨٨	٣	كبيرة
٣١	يقيم برامج المدرسة في ضوء نواتج التعلم.	٣.٣٦	٠.٩٨	٤	متوسطة
٣٥	يعتمد آليات حديثة لتقويم أداء المدرسة.	٣.٣١	١.٠٥	٥	متوسطة
٣٢	يعدل الخطة التطويرية للمدرسة في ضوء عمليات التقويم المرحلي لها.	٣.٣١	١.٠٢	٥	متوسطة
٣٣	يوظف معايير دقيقة في تقويم فعاليات المدرسة.	٣.١٧	١.٠٠	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٣٨	٠.٧٨	---	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (٧) أن الدرجة الكلية لمجال التقويم (٣.٣٨) وبانحراف معياري (٠.٧٨) وبدرجة متوسطة، وان (٣) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٥٥ – ٣.٤١) وبدرجة توافر كبيرة، وأن (٤) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٣٦– ٣.١٧). وأن معظم الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت واحد صحيح، أو أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاء ترتيب الفقرات الأعلى من حيث المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

الفقرة (٣٠) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري(٠.٩٣) ونصها" يعقد اجتماعات دورية لتعرف ما تم إنجازه من مهام" وهذا يعود إلى إدراك قادة المدارس لأهمية كفاية المتابعة والتقييم للخطط المدرسية، والحصول على تغذية راجعة من خلال الاجتماعات مع الجهات المعنية بتنفيذ الخطط في المدرسة. للوقوف على ما تم تحقيقه وإنجازه، وتعرف الجوانب التي لم تنجز والعوامل التي حالت دون إنجازها.

وجاءت الفقرة (٣٤) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (١.٠٥)، ونصها" يقيم أداء المعلمين بموضوعية وهذا يعود إلى الكفايات الأخلاقية والإنسانية التي يتمتع بها قادة المدارس في التعامل مع أداء العاملين بموضوعية بعيدًا عن المحاباة والتحيز.

وجاءت الفقرة (٢٩) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٨٨)، ونصها: " يدون نواحي القوة والضعف في الخطة القائمة. "وهذا يعود إلى دور قادة المدارس في تحديد جوانب القوة والضعف في الخطة التطويرية للمدرسة من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال، واستخدام أدوات محددة كنتائج الطلاب، وسجلات المعلمين، والأنشطة المدرسية، والطابور الصباحي، والالتزام بالدوام وغيرها.

أما أقل الفقرات فجاءت الفقرة (٣٥) بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.٠٥) ودرجة توافر متوسطة، ونصت على "يعتمد آليات حديثة لتقويم أداء المدرسة" وهذا يشير إلى الاعتماد على آليات التقويم التقليدية، وعدم توظيف أدوات التقويم المعتمد على الأداء مثل ملف الإنجاز، ونماذج القيمة المضافة، وقوائم الشطب، وسلالم التقدير وغيرها من أدوات التقويم الحديثة، وقد يعود إلى نقص التدريب على مثل هذه الأدوات، أو عدم نقل قادة المدارس لأثر التدريب للميدان.

وجاءت الفقرة (٣٢) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري (١.٠٢)، ونصها" يعدل الخطة التطويرية للمدرسة في ضوء عمليات التقويم المرحلي لها" وقد يعود ذلك إلى غياب المتابعة لما تم إنجازه من الخطة، وأن بعض قادة المدارس يعد الخطة التطويرية للمدرسة للأغراض الرسمية فقط، ولا توجد آلية للمتابعة، أو تقويم مرحلي لكل هدف من الأهداف.

وجاءت الفقرة (٣٣) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٠) ونصها" يوظف معايير دقيقة في تقويم فعاليات المدرسة"، وقد يعود إلى نقص كفايات بعض قادة المدارس في بناء المعايير، أو تجاهل معايير ومؤشرات الأداء التي أعدتها وزارة التعليم؛ لأنها تحتاج إلى توظيف على فترات زمنية متباعدة لقياس الأداء على مراحل، وأغلبية القادة يقوِّمون أداء العاملين مرة واحدة في نهاية العام الدراسي.

ثانيا: النتائج المتعلقة بمحور الكفايات الفنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الكفايات الفنية لقادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف فقد جاءت على النحو الاتي:

جدول(٨١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور الكفايات الفنية من وجهة نظر المشرفين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٥	إدارة الصف	٣.٥٨	٠.٧٣	١	كبيرة
٨	استراتيجيات التقويم	٣.٤٥	٠.٧٨	٢	كبيرة
٧	استراتيجيات التدريس	٣.٣٧	٠.٨٢	٣	متوسطة
٦	المناهج والمقررات الدراسية	٣.١٦	٠.٩٣	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	٣.٣٨	٠.٧٥	–	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) أن الدرجة الكلية لتوفر الكفايات الفنية لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣٨)، وانحراف معياري(٠.٧٥)، وإن جميع الانحرافات المعيارية كانت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تناغم وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن أعلى متوسط حسابي كان لمجال ادارة الصف (٣.٥٨) وبدرجة كبيرة، وأقل مجال كان المناهج والمقررات الدراسية بمتوسط حسابي (٣.١٦) وبدرجة متوسطة.

وهذه النتيجة قد تعزى الى ان قادة المدارس ينشغلوا بالأعمال الادارية عن المتابعات الفنية للمعلمين من حيث الزيارات الإشراقية لملاحظة الادارة الصفية عند المعلمين ومن حيث انهاء المعلمين للمقررات الدراسية والتعاون معهم في اثراءها،وقد يعود الى نقص الخبرة لدى قادة المدارس في الجوانب الفنية.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة المالكي (١٤٢٨) والتي جاءت اشارت الى ان درجة توفر الكفيات الفنية لمديري المدارس جاءت بدرجة عالية، ومع دراسة قطيشات (٢٠٠٤) والتي جاءت بدرجة عالية، وتتفق مع نتائج دراسة أبو سنينة (٢٠١٣)، والتي اشارت نتائجها الى ان درجة توافر الكفايات الفنية لمديري المدارس متوسطة.

وقد جاء في المرتبة الاولى مجال إدارة الصف بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٧٣) وهو من الكفايات الفنية التي تتوفر لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف، وقد يعزى ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية الإدارة الصفية وأن جميع من هم في المدرسة مسخرون لخدمة الإدارة الصفية والطالب في الغرفة الصفية، أي ان جميع العمليات التعليمية التي تدور في الغرفة الصفية هي لخدمة الطالب بوصفه محور العملية التعليمية التعلمية، وقد يكون قادة المدارس قد توفرت لديهم كفايات الإدارة الصفية من خلال مرورهم بخبرات التدريس المباشرة في الغرفة الصفية، ومن خلال الدورات التدريبية، ويتمثل دور قادة المدارس في توجيه المعلمين إلى بناء قواعد صفية، والاهتمام بإدارة الوقت، وتنظيم جلوس الطلاب ومراعاة الفروق الفردية بينهم، كما يتمثل دور قادة المدارس في إدارة الصف في توفير بيئة صفية جاذبة للطلاب من خلال توفير المقاعد المريحة للطلاب، والإنارة الجيدة، والنظافة للغرف الصفية، وتوفير الوسائل التقنية والتعليمية المناسبة بالتعاون مع المعلمين، كما أن امتلاك قادة المدارس لكفايات الزيارة الإشراقية بوصفه مشرفًا مقيمًا وتوجيه المعلمين من خلال الزيارة الصفية إلى بعض القضايا مثل إدارة الوقت، والاهتمام بالبيئة المادية والاجتماعية للصف، والتعزيز، ومتابعة أعمال الطلاب الكتابية، وتنظيم سجل للزيارات الإشراقية للمعلمين، وكفاية تفعيل تبادل الزيارات بين المعلمين ضمن التخصص الواحد في المدارس.

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال المناهج والمقررات الدراسية وبدرجة توافر متوسطة للكفايات لدى قادة المدارس في هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦) وانحراف معياري (٠.٩٣)، وقد يعزى ذلك إلى نقص التدريب في هذا الجانب، وإسناد قادة المدارس هذا الدور في متابعة المناهج والمقررات الدراسية من حيث الأخطاء أو الملاحظات عليها إلى المشرفين التربويين، وقد يعزى إلى نقص كفايات قادة المدارس في مجال تحليل المحتوى التعليمي.

أما بالنسبة لكل مجال من مجالات محور الكفايات الفنية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل مجال كما في الجداول التالية:

أولًا: نتائج مجال إدارة الصف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال كما في جدول(٨):

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الصف مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٣٧	يقدم توجيهاته الإدارية أثناء زيارته للمعلمين في الفصول الدراسية.	٣.٧٦	٠.٩٥	١	كبيرة
٣٩	يبادر إلى حل المشكلات التي تواجه المعلمين في أثناء التدريس.	٣.٥٨	٠.٩٤	٢	كبيرة
٣٦	يمكّن المعلمين من تنظيم البيئة المادية للصف بما يتلاءم مع طبيعة الأنشطة والخبرات التعليمية.	٣.٥٨	٠.٩٧	٢	كبيرة
٤٠	يمكن المعلمين من مهارات تنظيم إدارة الصف بما يحقق تعلمًا فعالًا.	٣.٥٧	٠.٨٤	٤	كبيرة
٤١	يمكّن المعلمين من مهارات تنظيم إدارة الصف بما يحقق علاقات إيجابية بين المعلم وطلابه.	٣.٥٥	٠.٨٩	٥	كبيرة
٣٨	يوظف السجلات الخاصة بالطلاب في تحقيق التعلم الفعال	٣.٤٨	٠.٩٤	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٥٨	٠.٧٨	–	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٨) أن الدرجة الكلية لمجال إدارة الصف (٣.٥٨) وبانحراف معياري (٠.٧٨)، ودرجة كبيرة، وأن جميع الفقرات وعددها (٦) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٧٦ – ٣.٤٨) وبدرجة توافر كبيرة، وأن جميع الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاء ترتيب الفقرات الأعلى من حيث المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

الفقرة (٣٧) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٩٥) ونصها "يقدم توجيهاته الإدارية أثناء زيارته للمعلمين في الفصول الدراسية" وهذا يعزى إلى إدراك قادة المدارس لكفايات الزيارة الصفية، وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين بعد مشاهدة الموقف التعليمي داخل الفصل الدراسي، من حيث إدارة الوقت، والتعزيز، ومراعاة الفروق الفردية، وتوظيف التقنيات التربوية، والاهتمام بالبيئة المادية والاجتماعية للفصل، وطرح الأسئلة الصفية وغيرها من كفايات الزيارة الصفية

وجاءت الفقرة (٣٦) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٩٧)، ونصها". يمكّن المعلمين من تنظيم البيئة المادية للصف بما يتلاءم مع طبيعة الأنشطة والخبرات التعليمية" وهذا يعود إلى امتلاك قادة المدارس لكفايات تنظيم البيئة التعليمية للغرفة الصفية" وتوجيه المعلمين إلى إعداد الأركان التعليمية في الغرفة الصفية، ركن العلوم، ركن الرياضيات، ركن التربية الإسلامية، وغيرها من الأركان، كذلك توفير الوسائل التعليمية المناسبة، ولاسيما أن هذه المرحلة تعتمد البعد الحسي والبعدي الصوري في التدريس مما يتطلب توفير أدوات تساعد على تحقيق متطلبات التعليم.

وجاءت الفقرة (٣٩) أيضًا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٩٤)، ونصها: يبادر إلى حل المشكلات التي تواجه المعلمين في أثناء التدريس" وهذا يشير إلى دور قادة المدارس في دعم جهود المعلمين في التدريس، وتحديد مشكلات الطلبة التعليمية مثل بطء التعلم، وضعف التحصيل، وتشتت الانتباه، وعدم حل الواجبات وغيرها.

وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة (٤٠)، بمتوسط حسابي(٣.٥٧). وانحراف معياري (٠.٨٤) ونصها " يمكن المعلمين من مهارات تنظيم إدارة الصف بما يحقق تعلمًا فعالًا". وهذا يعود إلى امتلاك قادة المدارس لمهارات إدارة الصف بفاعلية من تهيئة للموقف التعليمي، وتقبل الطلاب، وتنظيم طريقة جلوسهم، وتوظيف الكتاب المدرسي في المواقف التعليمية، ومراعاة التقويم بأنواعه التكويني، والختامي.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بمجال المناهج والمقررات الدراسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال (٩):

جدول(٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناهج والمقررات الدراسية مرتبةً تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٤٥	يتعاون مع المعلمين في تقويم الأهداف من خلال معرفة مدى مطابقتها لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية	٣.٣٠	١.١١	١	متوسطة
٤٨	يحلل نتائج الاختبارات ويبوّب بياناتها في صورة تسهل تفسيرها للاستفادة منها	٣.٢٦	١.٠٧	٢	متوسطة
٤٦	يتابع رصد المعلمين للأخطاء العلمية والمطبعية الواردة في الكتاب المدرسي.	٣.٢١	١.١١	٣	متوسطة
٤٤	يتعاون مع المعلمين في إثراء المنهاج بما يحقق الأهداف التربوية.	٣.١٩	١.٠٩	٤	متوسطة
٤٣	يتعاون مع المعلمين في تحديد عناصر القوة والضعف في أي من عناصر المنهج.	٣.١٦	١.١٢	٥	متوسطة
٤٧	يتعاون مع المعلمين في بناء جداول المواصفات الخاصة بالاختبارات المدرسية المختلفة.	٣.٠٩	١.١٧	٦	متوسطة
٤٢	يحلل المناهج والكتب المدرسية المتعلقة بتخصص القائد.	٢.٩٨	١.١٨	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.١٦	٠.٨٣	–	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (٩) أن الدرجة الكلية لمجال المناهج والمقررات الدراسية (٣.١٦) وبانحراف معياري (٠.٨٣)، وأن جميع الفقرات وعددها (٧) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٣٠ – ٢.٩٨) وبدرجة توافر متوسطة، وأن جميع الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت أكثر من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاء ترتيب الفقرات الأعلى من حيث المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

الفقرة (٤٥) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (١.١١) ونصها "يتعاون مع المعلمين في تقويم الأهداف من خلال معرفة مدى مطابقتها لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية"، وقد يعزى إلى اعتقاد قادة المدارس أن هذا الجانب من مهام لجان المناهج في وزارة التعليم، وأن دور المدارس هو تنفيذ ما تقرره اللجان المتخصصة في وضع المناهج في الوزارة.

وجاءت الفقرة (٤٨) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري(١.٠٧)، ونصها". يحلل نتائج الاختبارات وتبويب بياناتها في صورة تسهل تفسيرها للاستفادة منها"، وهذا يشير إلى نقص في كفايات قادة المدارس، أو الاكتفاء برصد الدرجات، وإرسالها لأولياء الأمور مجردة.

جاءت الفقرة (٤٦) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٢١) وانحراف معياري (١.١١)، ونصها: "يتابع رصد المعلمين للأخطاء العلمية والمطبعية الواردة في الكتاب المدرسي"، وهذا قد يعود إلى اعتقاد قادة المدارس أن عملية المتابعة منوطة بالمشرف التربوي على اعتبار أن دوره فني ويتابع المناهج والمقررات الدراسية مع المعلمين.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤٢)، بمتوسط حسابي (٢.٩٨). وانحراف معياري (١,١٨) ونصها "يحلل المناهج والكتب المدرسية المتعلقة بتخصص القائد" وقد يعزى إلى نقص مهارة تحليل المحتوى لدى قادة المدارس، أو لانشغال القادة بالأعمال الإدارية، وكثرة الأعباء الملقاة على قادة المدارس، وإسناد الدور إلى المشرفين التربويين.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بمجال استراتيجيات التدريس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول(١٠)

جدول(١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال استراتيجيات التدريس مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٥٣	يحث المعلمين على أن يكون الطلاب محور العملية التعليمية التعلمية	٣.٦٩	٠.٩٠	١	كبيرة
٥٢	يوجه المعلمين إلى توظيف استراتيجيات التعلم النشط في الغرفة الصفية	٣.٦١	٠.٩٧	٢	كبيرة
٥٤	يتابع توظيف المعلمين لتقنيات التعليم في التدريس	٣.٦٠	٠.٩١	٣	كبيرة
٥١	يوفر فرص الدعم والمساعدة للمعلمين في مجال التدريس.	٣.٣١	١.٠٤	٤	متوسطة
٥٠	يحلل السلوك التعليمي للمعلم في الغرفة الصفية لوضع توصيات يأخذ بها المعلم في أثناء تعليمه.	٣.١١	١.١٨	٥	متوسطة
٤٩	تنفيذ حصص تطبيقية أمام المعلمين في مجال تخصصه	٢.٩١	١.٢٠	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٣٧	٠.٨٢	–	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (١٠) أن الدرجة الكلية لمجال استراتيجيات التدريس (٣.٣٧) وبانحراف معياري (٠.٨٢)، وأن (٣) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٦٩ – ٣.٦٠) وبدرجة توافر كبيرة، و(٣) فقرات بدرجة متوسطة وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٣١– ٢.٩١) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت أكثر من واحد صحيح وبعضها أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاء ترتيب الفقرات الأعلى من حيث المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

الفقرة (٥٣) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٩٠) ونصها "يحث المعلمين على أن يكون الطلاب محور العملية التعليمية التعلمية"، وهذا يعود إلى وعي قادة المدارس بالمستجدات التربوية وأن المتعلم هو محور العملية التعليمية وليس المعلم أو المقرر الدراسي، وأن دور المعلم موجه وميسر ومسهل لعملية التعليم، وأن دور المتعلم هو التعلم من خلال الأنشطة، لذلك يجب أن يبحث عن المعلومة ودور المعلم توفير المصادر اللازمة للمعلومات المطلوبة.

وجاءت الفقرة (٥٢) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري(٠.٩٧)، وبدرجة كبيرة، ونصها". يوجه المعلمين إلى توظيف استراتيجيات التعلم النشط في الغرفة الصفية"، وهذا يعزى إلى وعي قادة المدارس بتوجهات وزارة التعليم بتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في الغرفة الصفية، وامتلاك قادة المدارس لبعض هذه الاستراتيجيات من خلال الخبرة والتدريب، كالتعلم التعاوني، ولعب الأدوار، والدراما التعليمية، والقصة وغيرها.

أما أقل الفقرات فقد جاءت الفقرة (٥٠) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١١) وانحراف معياري (١.١٨) وبدرجة متوسطة، ونصها: " يحلل السلوك التعليمي للمعلم في الغرفة الصفية لوضع توصيات يأخذ بها المعلم في أثناء تعليمه"، وهذا يشير إلى أن قادة المدارس أثناء الزيارة الصفية يركزون على الجوانب الإدارية في الحصة كإدارة الوقت، وضبط الصف، والبيئة الصفية، دون الدخول في تفصيلات الحصة الصفية، ولعلَّ مردَّ ذلك أنه ليس تخصصهم للبحث فيه، أو اعتقادهم أن هذا الدور للمشرف التربوي.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤٩)، بمتوسط حسابي(٢.٩١). وانحراف معياري (١.٢٠) وبدرجة متوسطة ونصها "تنفيذ حصص تطبيقية أمام المعلمين في مجال تخصصه"، وقد يعزى هذا الأمر إلى كثرة مشاغل قادة المدارس، أو عدم امتلاك بعضهم للخبرة التدريسية، أو نقص التأهيل المسلكي للبعض.

رابعًا: النتائج المتعلقة بمجال استراتيجيات التقويم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال على النحو الآتي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال استراتيجيات التقويم مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٥٨	يطلع المعلمين على نتائج تقويم أدائهم	٣.٥٧	٠.٩٧	١	كبيرة
٥٩	يعمل على تحسين الأداء في ضوء نتائج التقويم	٣.٤٨	٠.٩٥	٢	كبيرة
٥٦	يعرف المعلمين بالقواعد والأسس التي يقيمون في ضوئها	٣.٤٥	٠.٩٩	٣	كبيرة
٥٥	يقوم خطط المعلمين اليومية والسنوية باستمرار.	٣.٣٨	٠.٩٩	٤	متوسطة
٥٧	يستخدم أساليب وأدوات متنوعة في تقويم أداء المعلمين	٣.٣٦	٠.٩٩	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٤٥	٠.٧٨	–	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١١) أن الدرجة الكلية لمجال استراتيجيات التقويم (٣.٤٥) وبانحراف معياري (٠.٧٨)، وأن (٣) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٥٧ – ٣.٤٥) وبدرجة توافر كبيرة، و(٢) فقرتان بدرجة متوسطة، ومتوسطاتها (٣.٣٨، ٣.٣٦)، وأن جميع الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاء ترتيب الفقرات على النحو الآتي:

الفقرة (٥٨) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري(٠.٩٧) ونصها" يطلع المعلمين على نتائج تقويم أدائهم"، وهذا يعزى إلى إدراك قادة المدارس لأهمية أن يعرف المعلم مستوى أدائه ليتعرف جوانب القوة والضعف في الأداء.

وجاءت الفقرة (٥٩) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري(٠.٩٥)، ونصها". يعمل على تحسين الأداء في ضوء نتائج التقويم"، وهذا يعود إلى توجيه قادة المدارس إلى صورة تحسين ممارساتهم التعليمية من خلال النتائج التي حصل عليها المعلم من أدائه، وذلك من خلال اللقاءات الفردية، أو تكثيف الزيارات الصفية، أو استدعاء المشرف التربوي، أو تنسيب المعلم إلى دورات تدريبية.

جاءت الفقرة (٥٥) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٩٩)، ونصها: " يقوم خطط المعلمين اليومية والسنوية باستمرار، وهذا يشير إلى اكتفاء قادة المدارس بالطلب من المعلمين إعداد الخطط اليومية والسنوية، والاطلاع عليها بشكل روتيني، دون أن يحللها ويوجه المعلمين إلى جانب القوة والضعف فيها، ويترك هذا الأمر إلى المشرف المختص.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥٧)، بمتوسط حسابي(٣.٣٦). وانحراف معياري(٠.٩٩) ونصها " يستخدم أساليب وأدوات متنوعة في تقويم أداء المعلمين" وهذه النتيجة تشير إلى أن معظم قادة المدارس يعتمدون سجل الأداء في تقويم أداء المعلمين دون بناء أدوات تقويم أخرى كسجل إشراف الأقران، أو ملف الإنجاز.

ثالثا: النتائج الكلية للكفايات الادارية والفنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وترتيبها تنازليا كما في الجدول (١٢) الآتي:

جدول(١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٢	التنظيم	3.60	0.66	١	كبيرة
٥	إدارة الصف	3.58	0.73	٢	كبيرة
١	التخطيط	3.52	0.69	٣	كبيرة
٣	التوجيه	3.48	0.74	٤	كبيرة
٤	التقويم	3.38	0.78	٦	متوسطة
الدرجة الكلية للكفايات الادارية		3.51	0.64	–	كبيرة
٨	استراتيجيات التقويم	3.45	0.78	٥	كبيرة
٧	استراتيجيات التدريس	3.37	0.82	٧	متوسطة
٦	المناهج والمقررات الدراسية	3.16	0.93	٨	متوسطة
الدرجة الكلية للكفايات الفنية		3.38	0.75	–	متوسطة
الدرجة الكلية للأداة		3.46	0.66	–	كبيرة

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) إن الدرجة الكلية لتوفر الكفايات لدى قادة مدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وان جميع الانحرافات المعيارية كانت اقل من واحد صحيح مما يشير إلى تناغم وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة، وان أعلى متوسط حسابي كان لمجال التنظيم (٣.٦٠) وبدرجة كبيرة في الجانب الاداري ، واقل مجال كان المناهج والمقررات الدراسية في الجانب الفني بمتوسط حسابي (٣.١٦) وبدرجة متوسطة.

كما تشير النتيجة الى ان المتوسط الكلي للكفيات الادارية بلغ(٣.٥١) ، في حين جاءت درجة توافر الكفايات الفنية متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨) وانحراف معياري () ، وهذا يشير الى اهتمام قادة المدارس بالكفيات الادارية اكثر من الكفيات الفنية ، وقد تعزى الى كثرة متطلبات العمل الاداري، وعدم وجود طاقم اداري مساند لقائد المدرسة مما يحمله اعباء ادارية اضافية، تشغله عن االهتمام بالجوانب الفنية ، اضافة الى ان بعض الجوانب الفنية تحتاج الى مهارات ربما لا يمتلكها قادة المدارس.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية، التخصص). للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) ، واختبار تحليل التباين الأحادي كما في الجداول الآتية:

- **الفروق بين المتوسطات تبعًا لمتغير المؤهل العلمي:**

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لقادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف والتي تعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، تم التأكد من تساوي التباين بين أفراد العينة على المجالات والدرجة الكلية للأداة كما في الجدول أدناه، وقد أشارت نتائج اختبار تباين التجانس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ ≥ α في المجالات والمجموع الكلي، مما يؤكد تجانس التباين لأفراد العينة ويسمح باستخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول(١٣):

جدول(١٣)

اختبار(ت)لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المجالات	بكالوريوس (٢٤١)		دراسات عليا (١٦٠)		اختبار ليفين لتساوي التباين		اختبار ت	
		متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة ف	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
الكفايات الادارية	التخطيط	٣.٦٠	٠.٦٧	٣.٤٢	٠.٧١	١.٨٥٨	٠.١٧٤	٢.٥٢٦	*٠١٢٠.
	التنظيم	٣.٦٢	٠.٦٦	٣.٥٧	٠.٦٦	٢٤٤.	٠.٦٢١	٠.٧١٣	*٠.٤٧٦
	التوجيه	٣.٥٢	٠.٧٢	٣.٤١	٠.٧٧	١.٥٧٢	٠.٢١١	١.٤١٥	*٠.١٥٨
	التقويم	٣.٤٥	٠.٧٥	٣.٢٧	٠.٨١	٢.٠١٧	٠.١٥٦	٢.٢٧٦	*٠.٠٢٣
الكفايات الفنية	إدارة الصف	٣.٦٥	٠.٧٠	٣.٤٨	٠.٧٦	١.١٩٧	٠.٢٧٥	٢.٢٦٣	*٠.٠٢٤
	المناهج والمقررات الدراسية	٣.٣٠	٠.٨٤	٢.٩٦	١.٠٢	٧.٠٨٣	٠.٠٠٨	٣.٦٥٦	*٠.٠٠٠
	استراتيجيات التدريس	٣.٤٤	٠.٨٠	٣.٢٧	٠.٨٤	١.٧٥٠	٠.١٨٧	٢.٠٦٣	*٠.٠٤٠
	استراتيجيات التقويم	٣.٥٢	٠.٧٨	٣.٣٤	٠.٧٩	٠.٢٠٦	٠.٦٥٠	٢.١٢٦	*٠.٠٣٤
الدرجة الكلية		٣.٥٢	٠.٦٣	٣.٣٦	٠.٦٩	٣.٨٦٢	٠.٠٥٠	٢.٤٦٩	*٠.٠١٤

- **دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ٠.٠٥**

تشير النتائج في الجدول (١٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ ≥ α في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالي التنظيم والتوجيه، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على بقية المجالات (التخطيط، والتقويم، وإدارة الصف، والمناهج والمقررات الدراسية، واستراتيجيات التدريس، واستراتيجيات التقويم) والدرجة الكلية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي وقد جاءت الفروق لصالح مؤهل البكالوريوس، وهذا قد يعزى إلى قناعة فئة البكالوريوس بان امتلك قادة المدارس للكفيات بشكل عام كافٍ، في حين قد ترى فئة الدراسات العليا بحكم اطلاعها على الدراسات التربوية وإجراء الأبحاث أن قادة المدارس بحاجة إلى مزيد من توفر الكفايات الإدارية والفنية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة هديل عودة(٢٠١٠) التي أشارت إلى وجود فروق في تقدير درجة توافر الكفايات الادارية والفنية لدى قادة المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة بكالوريوس فأعلى، ودراسة آدم (٢٠٠٨) لصالح فئة الدراسات العليا.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني (١٤٣٣) ومع نتائج دراسة أبو سنينة (٢٠١٣)، ونتائج دراسة العريني (٢٠٠٣) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة توافر الكفايات الادارية والفنية لدى قادة المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفروق بين المتوسطات تبعًا لمتغير سنوات الخبرة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول(١٤):

جدول(١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	أقل من ٥ سنوات		٥-١٠سنوات		أكثر من ١٠		الدرجة الكلية	
المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	٣.٧٠	٠.٧٤	٣.٥٦	٠.٦٨	٣.٥٠	٠.٦٩	٣.٥٢	٠.٦٩
التنظيم	٣.٧٤	٠.٦٧	٣.٦٣	٠.٧٠	٣.٥٨	٠.٦٥	٣.٦٠	٠.٦٦
التوجيه	٣.٧١	٠.٩٢	٣.٦٠	٠.٧٨	٣.٤٣	٠.٧١	٣.٤٨	٠.٧٤
التقويم	٣.٦١	٠.٨٤	٣.٥٥	٠.٧٨	٣.٣٢	٠.٧٧	٣.٣٨	٠.٧٨
إدارة الصف	٣.٨٧	٠٧٩	٣.٧٩	٠.٦٦	٣.٥٢	٠.٧٣	٣.٥٨	٠.٧٣
المناهج	٣.٦٦	٠.٨٦	٣.٥٢	٠.٧٦	٣.٣٢	٠.٨٢	٣.٣٧	٠.٨٢
استراتيجيات التدريس	٣.٧٩	٠.٧٤	٣.٥٩	٠.٧٩	٣.٣٩	٠.٧٨	٣.٤٥	٠.٧٨
استراتيجيات التقويم	٣.٦٥	٠.٨٢	٣.٤٣	٠.٧٨	٣.٠٧	٠.٩٤	٣.١٦	٠.٩٣
الدرجة الكلية		٠.٧١	٣.٥٨	٠.٦٢	٣.٤١	٠.٦٥	٣.٤٦	٠.٦٦

يلاحظ من الجدول(١٤) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (١٥) :

جدول (١٥)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الكفايات الإدارية	التخطيط	بين المجموعات	١.١٧٢	٢	٠.٥٨٦	١.٢٠٤	٠.٣٠١
		داخل المجموعات	١٩٣.٦٥٠	٣٩٨	٠.٤٨٧		
	التنظيم	بين المجموعات	٦٩٩.	٢	٠.٣٥٠	٠.٧٩٤	٠.٤٥٣
		داخل المجموعات	١٧٥.١٩١	٣٩٨	٠.٤٤٠		
	التوجيه	بين المجموعات	٢.٩٩١	٢	١.٤٩٦	٢.٧١٩	٠.٠٦٧
		داخل المجموعات	٢١٨.٩٣١	٣٩٨	٠.٥٥٠		
	التقويم	بين المجموعات	٤.٢٦١	٢	٢.١٣١	٣.٥٠٥	٠.٣١٠
		داخل المجموعات	٢٤١.٩٣٠	٣٩٨	٠.٦٠٨		
الكفايات الفنية	إدارة الصف	بين المجموعات	٦.٠٢٢	٢	٣.٠١١	٥.٧٢٥	٠.٠٠٤
		داخل المجموعات	٢٠٩.٣١٨	٣٩٨	٠.٥٢٦		
	المناهج والمقررات الدراسية	بين المجموعات	٤.٤٢٦	٢	٢.٢١٣	٣.٣١٦	٠.٠٣٧
		داخل المجموعات	٢٦٥.٥٨٤	٣٩٨	٠.٦٦٧		
	استراتيجيات التدريس	بين المجموعات	٥.٤٩٢	٢	٤.٤٨٧	٤.٤٧٨	٠.٠١٢
		داخل المجموعات	٢٤٣.٥٦٧	٣٩٨	٠.٦١٢		
	استراتيجيات التقويم	بين المجموعات	١٣.٤٤٧	٢	٦.٧٢٤	٧.٩٤٣	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٣٣٦.٩١٢	٣٩٨	٠.٨٤٧		
الدرجة الكلية		بين المجموعات	٣.٤٨٩	٢	١.٧٤٤	٤.٠٤٤	٠.٠١٨
		داخل المجموعات	١٧١.٦٩٣	٣٩٨	٠.٤٣١		

تشير النتائج في الجدول(١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وعلى مجالات التخطيط، والتنظيم والتوجيه، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على بقية المجالات حيث بلغت قيمة (ف) لمجال التقويم (٣.٥٠٥) ومستوى الدلالة (٠.٠٣١)، ولمجال إدارة الصف قيمة ف (٥.٧٢٥) ومستوى الدلالة (٠.٠٤١) ولمجال المناهج والمقررات الدراسية قيمة ف (٣.٣١٦) ومستوى الدلالة(٠.٠٣٧)، ولمجال استراتيجيات التدريس قيمة ف (٤.٤٧٨) ومستوى الدلالة (٠.٠١٢)، ولمجال استراتيجيات التقويم قيمة ف(٧.٩٤٣) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠) ولتعرف اتجاه دلالة الفروق بالنسبة للمجالات تمّ استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدول(١٦):

جدول(١٦)

المقارنات البعدية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	الفئات	اقل من ٥	٥-١٠	أكثر من ١٠
التقويم	اقل من ٥ (٣.٦١)	–	–	–
	٥-١٠ (٣.٥٥)	–	–	*٠.٠٣٥
	أكثر من ١٠ (٣.٣٢)	–	–	–
إدارة الصف	أقل من ٥ (٣.٨٧)	–	–	–
	٥-١٠(٣.٧٩)	–	–	*٠.٠٣٥
	أكثر من ١٠(٣.٥٢)			–
المناهج والمقررات الدراسية	أقل من ٥ (٣.٦٦)	–	–	–
	٥-١٠(٣.٥٢)	–	–	*٠.٠٢٥
	أكثر من ١٠ (٣.٣٢)	–	–	–
استراتيجيات التدريس	أقل من ٥(٣.٧٩)	–	–	–
	٥-١٠(٣.٥٩)			*٠.٠٢٤
	أكثر من ١٠(٣.٣٩)			
استراتيجيات التقويم	أقل من ٥(٣.٦٥)			٠.٠٣٥
	٥-١٠(٣.٤٣)	–	–	–
	أكثر من ١٠(٣.٠٧)		–	–
الدرجة الكلية	أقل من ٥(٣.٧١)	–	–	–
	٥-١٠(٣.٥٨)	–	–	٠.٠٤٦
	أكثر من ١٠ (٣.٤١)	–	–	–

يتبن من الجدول (١٦) أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية على مجال التقويم بين فئة ٥ – ١٠ سنوات وفئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٣٥) وكانت الفروق لصالح فئة ٥ – ١٠ سنوات، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥) في حين كان متوسط أكثر من ١٠ سنوات (٣.٣٢).

كما أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية على مجال إدارة الصف بين فئة ٥ – ١٠ سنوات وفئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٣٥) وكانت الفروق لصالح فئة ٥ – ١٠ سنوات وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩)، في حين كان متوسط أكثر من ١٠ سنوات (٣.٥٢).

كما أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية على مجال المناهج والمقررات الدراسية بين فئة ٥ – ١٠ سنوات وفئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٢٥) وكانت الفروق لصالح فئة ٥– ١٠ سنوات، وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٥٢)، في حين كان متوسط أكثر من ١٠ سنوات (٣.٣٢).

كما أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية على مجال استراتيجيات التدريس بين فئة ٥ – ١٠ سنوات وفئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٢٤) وكانت الفروق لصالح فئة ٥ – ١٠ سنوات، وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٥٩)، في حين كان متوسط أكثر من ١٠ سنوات (٣.٣٩).

كما أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية على مجال استراتيجيات التقويم بين فئة ٥– ١٠ سنوات وفئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٣٥) وكانت الفروق لصالح فئة ٥– ١٠ سنوات، وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٤٣)، في حين كان متوسط أكثر من ١٠ سنوات (٣.٠٧).

كما أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية بين فئة ٥ – ١٠ سنوات وفئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٤٦) وكانت الفروق لصالح فئة ٥– ١٠ سنوات وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨)، في حين كان متوسط أكثر من ١٠ سنوات (٣.٤١).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين الأقل خبرة هم جدد ومتحمسون للعمل الأكاديمي، وأن خبرتهم في العمل الإشرافي لم تتضح بعد في تقديرهم للكفايات المطلوبة، في حين أن من خبرتهم بين ٥–١٠ سنوات لديهم إدراك أكثر من بقية الفئات بالكفايات الإدارية والفنية لقادة المدارس بالمرحلة الابتدائية، وأنهم أكثر اتزانًا في تقييم درجة توافر الكفايات الادارية والفنية لقادة المدارس،

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو سنينة (٢٠١٣) والتي أشارت إلى وجود فروق في تقدير افراد عينة الدراسة لدرجة توفر الكفيات الادارية والفنية تبعا لمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة أقل من (٥) سنوات، ومع نتائج دراسة الحلو(٢٠٠٧) والتي جاءت الفروق فيها لصالح فئة الخبرة (٥–١٠) سنوات، ونتائج دراسة العريني(٢٠٠٣) والتي جاءت الفروق فيها لصالح الخبرة الأطول، وتختلف مع نتائج دراسة كل من الزهراني(١٤٣٣)، ودراسة هديل عوده (٢٠١٠) والتي أشارت لعدم وجود فروق في درجة تقدير توافر الكفيات لدى مديري المدارس تبعًا لمتغير الخبرة.

الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير الدورات التدريبية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين والتي تعزى إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية تم التأكد من تساوي التباين بين أفراد العينة على المجالات والدرجة الكلية للأداة كما في الجدول أدناه، وقد أشارت نتائج اختبار تباين التجانس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في المجالات والمجموع الكلي، مما يؤكد تجانس التباين لأفراد العينة ويسمح باستخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول(١٧):

جدول(١٧)

اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة لمتغيرات الدورات التدريبية

المحاور	المجالات	أقل من ٥ دورات (٥١)		٥ دورات فأكثر (٣٥٠)		اختبار ليفين لتساوي التباين		اختبار ت	
		متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة ف	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
الكفايات الإدارية	التخطيط	٣.٤٧	٠.٦٩	٣.٥٣	٠.٦٩	.٠٩٣	٠.٧٦١	٠.٥٦٩	٠.٥٧٠
	التنظيم	٣.٥٧	٠.٧١	٣.٦٠	٠.٦٥	١.٨٠٠	٠.١٨١	٠.٣٤٢	٠.٧٣٣
	التوجيه	٣.٤٨	٠.٦٨	٣.٤٧	٠.٧٢	٤.٣٥٥	٠.٠٣٨	٠.٠٩٦	٠.٩٢٤
	التقويم	٣.٤٦	٠.٨٦	٣.٣٦	٠.٧٧	١.٦٢٩	٠.٢٠٣	٠.٨٦٨	٠.٣٨٦
الكفايات الفنية	إدارة الصف	٣.٥٩	٠.٩٢	٣.٥٨	٠.٧٠	٩.٦٤٧	٠.٠٠٢	٠.٠٤٩	٠.٩٦١
	المناهج والمقررات	٣.٣٦	٠.٩٦	٣.١٤٢٠	٠.٩٢	٠.٢٠٦	٠.٦٥٠	١.٥٦٦	٠.١١٨
	استراتيجيات التدريس	٣.٤٠	٠.٩٦	٣.٣٧	٠.٨٠	٣.٥٩٤	٠.٠٥٩	٠.٢٢٦	٠.٨٢٢
	استراتيجيات التقويم	٣.٥١	٠.٩٨	٣.٤٤	٠.٧٥	٥.٨٢٧	٠.٠١٦	٠.٦٠٤	٠.٥٤٦
الدرجة الكلية		٣.٤٨	٠.٧٦	٣.٤٥	٠.٦٤	٣.٩١٨	٠.٠٤٨	٠.٣٢٢	

تشير النتائج في الجدول(١٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعًا لمتغير الدورات التدريبية، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن جميع المشرفين التربويين قد التحقوا بدورات تدريبية في مجال الإدارة والإشراف التربوي وبغض النظر عن عددها، وبالتالي توحدت لديهم الرؤيا والمفاهيم حول الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس، وبالتالي أظهرت النتيجة اتفاقهم على درجة توافرها.

وقد تميزت هذه الدراسة بهذا المتغير حيث لم يجد الباحث أي دراسة سابقة قد تناولت متغير الدورات التدريبية.

الفروق بين المتوسطات تبعًا لمتغير التخصص:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لقادة المدارس الابتدائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعًا إلى اختلاف متغير التخصص تم التأكد من تساوي التباين بين أفراد العينة على المجالات والدرجة الكلية للأداة كما في الجدول أدناه، وقد أشارت نتائج اختبار تباين التجانس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في المجالات والمجموع الكلي، مما يؤكد تجانس التباين لأفراد العينة ويسمح باستخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول(١٨):

جدول(١٨)

اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات اداة الدراسة تبعا لمتغير التخصص

المجالات	علوم انسانية (٢٤٣)		علوم طبيعية (١٥٨)		اختبار ليفين لتساوي التباين		اختبار ت	
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة ف	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط	٣.٥١	٠.٦٦	٣.٥٤	٠.٧٤	١.٩٦١	٠.١٦٢	٠.٤٠٨	٠.٦٤٨
التنظيم	٣.٥٧	٠.٦٦	٣.٦٥	٠.٦٦	٠.٣٥٥	٠.٥٥٢	١.٢٧٤	٠.٢٠٣
التوجيه	٣.٤٦	٠.٧٣	٣.٥١	٠.٧٥	٠.٥٤١	٠.٤٦٢	٠.٦٥٤	٠.٥١٤
التقويم	٣.٣٧	٠.٧٧	٣.٣٩	٠.٨٠	٠.٥٢٤	٠.٤٧٠	٠.٣٠٣	٠.٧٦٢
إدارة الصف	٣.٥٥	٠.٧٥	٣.٦٤	٠.٧٠	٠.١٤٠	٠.٧٠٨	١.١٨٠	٠.٢٣٩
المناهج والمقررات الدراسية	٣.١٣	٠.٩٣	٣.٢١	٠.٩٣	٠.١٢٢	٠.٧٢٧	٠.٨٢٧	٠.٤٠٩
استراتيجيات التدريس	٣.٣٤	٠.٨١	٣.٤٢	٠.٨٣	٠.٤٨٠	٠.٤٨٩	٠.٩١٥	٠.٣٦١
استراتيجيات التقويم	٣.٣٩	٠.٧٨	٣.٥٤	٠.٧٩	٠.٦١٩	٠.٤٣٢	١.٨٠٧	٠.٠٧١
الدرجة الكلية	٣.٤٣	٠.٦٥	٣.٥٠	٠.٦٦	٠.٥٣٩	٠.٤٦٣	٠.٩٩٦	٠.٣٢٠

تشير النتائج في الجدول(١٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعًا لمتغير التخصص، وربما يعود السبب في ذلك الى تقارب وجهات نظر المشرفين التربويين حول درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لقادة المدارس في محافظة الطائف إلى أن العمل الموكل لمشرفي العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية متشابه، وهو زيارة المدارس وتحسين أداء المعلم، ومن خلال هذه الزيارات، يتم الاطلاع على سير العمل في المدارس، وملاحظة أداء قادة المدارس، والاطلاع على سجلاتهم، وبناء عليه يمكن تحديد ما لدى القادة من كفايات إدارية وفنية؛ أي ليس للتخصص أثر في تحديد درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لقادة المدارس. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشهري (١٤٣٨) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة توافر الكفايات لدى قائدات المدارس تبعا لمتغير التخصص ولصالح العلوم الإنسانية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فان الباحث يوصي بما يلي:

- أن يعمل قادة المدارس على تحديد المخاطر والفرص في البيئة الخارجية للمدرسة
- ضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس درجة تحقق الأهداف في المدرسة من قبل قادة المدارس
- توفير فرص للنمو المهني للمعلمين في المدرسة من خلال الورش التدريبية، الندوات، النشرات، تبادل الزيارات
- ضرورة وضع الخطط الإستراتيجية لإصلاح الأوضاع القائمة في المدرسة بناء على نتائج المتابعة.
- تطوير آليات حديثة لتقويم أداء المعلمين في المدرسة
- توظيف معايير دقيقة في تقويم فعاليات المدرسة.
- تعاون قادة المدارس مع المعلمين في تقويم الأهداف من خلال معرفة مدى مطابقتها لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية
- تحليل نتائج الاختبارات، وتويب بياناتها في صورة تسهل تفسيرها للاستفادة منها في وضع الخطط العلاجية، وتقديم التغذية الراجعة.
- يوفر فرص الدعم والمساعدة للمعلمين في مجال التدريس.
- تنفيذ قادة المدارس لحصص تطبيقية أمام المعلمين في مجال تخصصهم لزيادة الدافعية لديهم
- ان يقوم قادة المدارس خطط المعلمين اليومية والسنوية ويقدموا لهم تغذية راجعة.

المراجع:

ادارة تعليم الطائف(١٤٣٨). **شؤون المعلمين**. الطائف

احمد، حافظ، ومحمد حافظ،(٢٠٠٣) . **إدارة المؤسسات التربوية**. القاهرة:عالم الكتب

أبو اسنينة، عونية طالب (٢٠١٣) . درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميها في الأردن. **دراسات، العلوم التربوية الجامعة الأردنية، ٤٠(٢)**، ٥٩٨- ٦١٨.

ادم، حمد بن ابراهيم بن مبارك(٢٠٠٨). **الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، عمان.

.البطي،عبدالله بن محمد(٢٠٠٤).**الكفايات اللازمة لمديري التعليم بالمملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها**.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة.

الحمد، ناصر أحمد (١٤٣١). **القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين** .رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

حامد، سليمان هاشم(2009) . **الإدارة التربوية المعاصرة** .عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.

حجي، احمد إسماعيل (٢٠٠٥). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**.القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة، جلال، محمود أسامة (2007) .**الإدارة والتخطيط التربوي** .عمان :دار الفكر.

الزهراني،سهام بنت حاتم(١٤٣٣). **الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة.

الشهري، فاطمة(١٤٣٧). **درجة امتلاك مديرات المدارس بمنطقة الباحة لكفايات الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المشرفات التربويات** .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، السعودية.

الطويل، هاني عبد الرحمن، (١٩٩٩). **الإدارة التعليمية: مفاهيم وافاق.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

الطلحي، مقبول بن مساعد سعيد(٢٠١٢). **الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون .** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة

العريني، عبدالعزيز بن عبد الله(٢٠٠٣). **الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.**(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة أم القرى، مكة

عودة، هديل (٢٠١٠). **الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن.

الفار، شهناز(٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. **مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية)**، ٢٧(٧)،١٣٧٨– ١٤١٤

قطيشات، ليلى عبدالحليم(٢٠٠٤). **الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين.** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

اللحياني، حامد محمد(٢٠١٥). **درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات القيادية الفعالة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمكة المكرمة. .** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آم القرى، مكة.

المالكي ، فهد بن عبد الرحمن(١٤٢٨). **الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين.**(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آم القرى، مكة.

محمود، نورا حسن (٢٠١٥) الكفايات التخطيطية التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، ٣٧(٦)، ١-٢٨.

المراجع الأجنبية:

Dougherty, T. (2000). *Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Northern Arizona University, Arizona, USA.

Good, S. (2002). *Principle of management: an analysis of managerial functions*. New York: M.C.g raw – Hill Book Co.

Clark, D.(2000). Building the Leadership Competency Model, reverted by *http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/build.html* at 12/10/2016

Kristy, J. (2010). Training effective leaders, *Dale Carnegie and Associates*, (212), 34-41.

Oluwadare, A (2011). Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration in Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 2(4), 14-23