

مدى ممارسة مديرات المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمات منطقة الدمام الشرقية في المملكة العربية السعودية

الباحثات

نبيله علي احمد العمري *

رشا عبد الفتاح محمد فايد *

أسماء عبد السلام عبد القادر *

أمل عبد الفتاح محمد محمد *

تاريخ القبول 2019/10/27

تاريخ الاستلام 2019/9/6

-
- * استاذ مساعد، ادارة تربويه - قسم تطوير الذات، عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل - الدمام
- * استاذ مساعد، علم نفس
- * استاذ مساعد، اصول تربيه
- * استاذ مشارك، تربيه مقارنة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مدى ممارسة مديرات المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمات منطقة الدمام الشرقية في المملكة العربية السعودية تكونت عينة الدراسة وهي مجتمع الدراسة نفسه من (128) معلمة، وتم إعداد استبانة تكونت من أربعة مجالات: التخطيط، النمو المهني، تطوير المناهج وتحسينه والعلاقات الانسانية كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن مجالات درجة مدى ممارسة مديري المدارس للكفايات الإشرافية ككل جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.82)، حيث جاء المجال الاول التخطيط بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.17)، يليه مجال العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (3.87)، أما في المرتبة الاخيرة فقد حصل مجال النمو المهني بمتوسط حسابي (3.45). بينما توجد فروق تعزى للخبرة على جميع المجالات باستثناء مجال تطوير المناهج وتحسينها

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإشرافية، معلمات منطقة الدمام الشرقية.

Abstract

The object of this study is to assess the extent of the practice directors managers for qualify supervision as teachers views at al dammam eastern region in kingdom of saudia arabia. The study formed by 128 teachers. the questionnaire included fourth fields: planning, career or professional growth, improve and update academic curricula and human relations for collecting data. After implanting the method of study, the results show the high uses for practice of directors for qualify supervision with mean 3.82, where the planning got the highest mean 4.17, then human relations with mean 3.87, lastly career or professional growth has 3.45. The results show there are a difference depend on experience among all fields exopt at improve and update academic curricula field.

Key words: competencies supervisory, teachers at al dammam eastern region.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات وتطورات سريعة في جميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، شمل هذا التطور كذلك في مفهوم التربية ورؤيتها وسالتها وأهدافها حيث لم تعد عمل الإدارة المدرسية روتينياً يركز على تنفيذ القوانين والأنظمة فقط بل أصبح غايتها تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية، وتهتم بما يتصل بالطلبة والمعلمين والمناهج وأساليب التدريب ومتابعة المعلمين والإشراف عليهم وتيسير العلاقة فيما بينها وبين المجتمع المحلي من خلال مجارة التطوير والتغير التربوي الذي يؤكد على النهوض بالعملية التربوي ليستطيع مواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفة المتسارعة.

يعد الإشراف التربوي من أهم عناصر واركان المنظومة التربوية وسياستها، بل هي الوسيلة الهامة لتحقيق الأهداف التعليمية وتطوير مخرجاتها وحل المشكلات التي تواجه تطبيقها بالصورة المثلى، وذلك من خلال ما يستهدفه من عمليات توجيهية لكافة الأطراف المشاركة في العملية التربوية.

ويؤكد المقيد (2006) أن الإشراف التربوي واحدة من الخدمات المهنية التعليمية التي تهدف تقديم الدعم والمساعدة للمعلمين على أساس الاحترام والتقدير، وتوجيه المعلمين أثناء الخدمة لمواجهة التطورات السريعة الحديثة في المجال العلمي والتكنولوجي وتوظيفها في العملية التعليمية، وإكساب المعلمين القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وإيجاد البيئة المناسبة للتعليم؛ لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

حيث إن العملية الإشرافية تتطلب المعرفة والخبرة للمشرف التربوي، يقع على عاتق المشرف في توفير بيئة آمنة ومحفزة وداعمة تساعد المعلمين على العمل ومواجهة التغيرات والمستجدات الحديثة، وتنمية المعلمين بالاستقلالية والوعي الذاتي، لشعور بالثقة في النفس وليتمكن من القيام باعماله ومسؤولياته على أكمل وجه (Pierce & Rowell, 2005).

وركزت العديد من الدراسات على مجموعة من الكفايات التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي، حيث خصص تريسلان (Treslan, 2009) ثلاث كفايات اساسية للمشرف التربوي تتمثل في كفايات التعامل مع المعلمين (الاستماع، التوضيح، التشجيع، حل المشكلات، التفاوض) والكفايات التكنولوجية أو الفنية وهي (التخطيط، الرقابة، البحث والتقييم) وكفايات المهمة وتضم

(مساعدة المعلمين، تطوير العمل الجماعي، التنمية المهنية، والقدرة على تطوير المناهج المدرسية).

ومن خلال دراسة مسحية قام فيها كل من العاجز وحلس (2009) والتي تم اعتمادها فيما بعد من كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة كدليل للمشرفين التربويين تم تحديد إحدى عشر كفاية للإشراف التربوي، وتضم الكفايات (كفايات متعلقة في السياسة التعليمية، كفايات شخصية، كفايات أكاديمية وثقافية، كفايات التخطيط، كفايات إدارية، كفايات التدريب، كفايات التقويم، كفايات المناهج، كفايات البحث العلمي، كفايات إنسانية وكفايات التقويم الذاتي).

ويؤكد هارلي تريكر (Harleigh Trecker) أن الإدارة هي العنصر المهم في العملية الخلاقة للعمل مع آخرين من أجل وضع الأهداف وإيجاد علاقات طبيعية وتنظيمية، وتنظيم الواجبات والمهام وتوزيعها وتوجيه البرامج وتقييم النتائج. (احمد، حافظ، 2003)

ويعتبر مدير المدرسة هو الإداري الأول في مدرسته وهو الموكول في الإشراف على المعلمين ومتابعتهم داخل المدرسة من جميع النواحي الإدارية والفنية ومتابعة أعمال مشرفي المادة وتوزيع المسؤوليات بينهم، وهو الذي في الواجهة أمام وزارة التربية والتعليم في متابعة العملية التعليمية وسيرها بالمدرسة ومتابعة خطط المواد الدراسية ومراجعتها وتيسير والأنظمة والقوانين التي تنشرها الوزارة، لذلك فإن مدير المدرسة يجسد السلطة التنفيذية في المدرسة (البدرى، 2005).

ولارتقاء بالعملية التعليمية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة يتطلب من مدير المدرسة العمل على توفير الوقت الكافي يومياً للأطلاع على سير العملية التعليمية التعليمية، تتمثل أدوارها في زيارة المعلمين داخل الغرفة الصفية للتعرف hgn مستوى أداء المعلمين وتقديم الإرشاد المناسب لهم الى جانب مشاركته في تقديم الأفكار المناسبة والجديدة التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التعليمية، ورفع مستوى أداء المعلم وتحسين مستواه الأكاديمي، فزيارة مدير المدرسة للمعلم داخل الغرفة الصفية تحدد له نقاط القوة للمعلم فيعززها وتحدد له نقاط الضعف فيعالجها، كما تكمن أهمية زيارة مدير المدرسة للمعلم الى زيادة دافعية المعلم للتعليم والوصول الى مستوى عالٍ من دافعية التعليم (حجازين، 2007).

ان دافعية المعلم للتعليم تتدخل المتعة على الأنشطة المدرسية وبرامجها وتعزز الدافعية الشخصية له، كما تساعد على استثارة المعلم للإطلاع على استراتيجيات التدريس الحديثة

وأدوات التكنولوجيا التي تحقق الأهداف التربوية. ومن هنا يجب على مدير المدرسة زيادة دافعية المعلمين من خلال تقديم المكافآت الداخلية والتعزيز اللفظي (عياصرة، 2006).
ويحظى موضوع تقييم المعلمين أهمية كبيرة في العملية التعليمية الإدارية من أجل تحسين وتطوير أداء المعلم وتحديد العلاوات والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية لديهم (أبو شيخة، 2000).

وتكمن أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة في الأطلاع على أهم المشاكل التي يتعرضون لها في العملية التعليمية التعلمية ومساعدتهم في حلها، وتحقيق النمو المهني للمعلم وتطوير العمل الجماعي لإستثارة دافعيتهم للتدريس والتخطيط الجيد للعملية التعليمية واستقبال المعلمين الجدد وتوجيههم وتقييمهم للتعرف على مدى تحقق الأهداف (الشهري، 2008).
كما يعد مدير المدرسة العنصر في التغيير لأنه الأقدر على تنسيق الأعمال المدرسية، وبيّن خطوات الأساسية لعمل المعلمين، وهو من يوفر الحاجات الأساسية والضرورية للمدرسة، وتقديم الدعم والنصح للمعلمين، ويعمل على إيجاد بيئة تعلم تعاونية بين جميع العاملين في المدرسة. (الطعاني، 2012).

1- مشكلة البحث:

هدفت العملية الإشرافية إلى الأرتقاء بأداء المعلمين وحل مشاكلهم في الجانب التربوي وتحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها. ونظراً لأهمية تباين أهمية الأشراف التربوي ودور مدير المدرسة الذي يجب أن يؤديه فإن إلمام مديري المدارس بالكفايات الإشرافية امرٌ ضروري وحتمي لتساعده في تحديد الحاجات الإشرافية، وخاصة ان هناك تفاوتاً بين مديري المدارس حول درجة امتلاكهم لتلك الكفايات وممارستها لها. أولت وزارة التربية والتعليم السعودية أهمية كبيرة بخصوص هذا الجانب، حيث انشأت وزارة التربية والتعليم السعودية شعبة الإدارة المدرسية ضمن الإدارة العامة للتوجيه والتطوير التربوي ليقوم مدير المدرسة بتنفيذ المهام الموكولة اليه على أكمل وجه ومن ذلك الوقت اهتمت الوزارة بتدريب أداء مشرفي الإدارة المدرسة لدوره الأساسي في منظومة التربية والتعليم. (وزارة المعارف، 1422)

ونظراً لأهمية امتلاك مديري المدارس للكفايات الإشرافية ودورها في العملية الميدانية فقد اهتمت الكثير من الدراسات حول ضرورة إلمام المديري لتلك الكفايات وذلك من أجل إنجاح العملية التعليمية التعلمية ومن بين هذه الدراسات دراسة كل من الزعبي (2015) ودراسة الجرادات

(2016). ومن هنا يتطلب من مدير المدرسة بضرورة إمتلاك مجموعة من الكفايات الإشرافية لتمكنه من القيام بما هو مطلوب منه على الوجه الأكمل.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى ممارسة مديرات المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمات منطقة الدمام الشرقية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى ممارسة مديرات المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمات منطقة الدمام الشرقية في المملكة العربية السعودية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مدى ممارسة مديرات المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمات منطقة الدمام الشرقية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

2- هدف البحث:

- الكشف عن مدى ممارسة مديرات المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمات منطقة الدمام الشرقية في المملكة العربية السعودية.
- رصد درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجة ممارسة مديرات المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمات منطقة الدمام الشرقية في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

3- أهمية البحث

- تعريف مديرات المدارس بأهمية الكفايات الإشرافية ودورها كمسرف تربوي لتحقيق الأهداف التربوية والتميز، وللارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية.
- التعرف على أهم الكفايات الإشرافية اللازمة لمديرات المدارس.
- تحديد أهم الاحياجات التدريبية اللازمة لمسرفي الإدارة المدرسية في ضوء ممارستهم للكفايات الإشرافية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير أدائهم وادوارهم الإشرافية التي ستعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية التعلمية.

- الاسهام في اثراء البحوث والدراسات في مجال الاشراف التربوي. والباحثين بمجال الادارة التربوية للعمل على اجراء دراسات جديدة في هذا المجال.

4- المصطلحات:

الكفايات الإشرافية: مجموعة المهارات والمعارف والمعلومات والكفايات الإشرافية التي يجب ان يمتلكها مدير المدرسة لتنفيذ المهام الإشرافية وتحقيق أهداف العملية التعليمية، والمتضمنه بالكفايات المتعلقة بسياسة التعليم، كفايات شخصية، كفايات الانسانية، التخطيط، كفايات النمو المهني، كفايات التقويم، كفايات تطوير المناهج، (العاجز وحلس، 2009: 94).

التعريف الإجرائي وتعرفها الباحثات مجموعة استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والتي تتضمن الكفايات التالية (الكفايات التخطيط، الكفايات النمو المهني، الكفايات تطوير المناهج وتحسينه، كفايات التقويم).

مديرة المدرسة: وهن جميع المديرات المؤهلات علمياً وتربوياً في مدارس منطقة الدمام الشرقية للعام الدراسي 2019-2020.

الدراسات السابقة:

ولأهمية ذلك أجريت العديد من الدراسات التي هدفت الى البحث عن الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس فقد هدفت دراسة العتيبي (2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (624) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى في دولة الكويت لأدوارهم التربوية جاءت بدرجة متوسطة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم التربوية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. توصلت الدراسة إلى أن درجة أداء المعلمين في مدارس محافظة الأحمدى بدولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة الجرادات (2016) التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. وقد تكونت عينة الدراسة من (294) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإشرافية

لمديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وهدفت دراسة الزعبي (2015) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإشرافية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (395) معلماً ومعلمة، وأسفرت نتائج الدراسة أن ممارسة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات بإستثناء الكفايات المعرفية، وجاءت الفروق لصالح الإناث، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الدورات التدريبية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح المشاركين بـ (4 دورات فأكثر). بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا. ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة من (10 سنوات فأكثر).

وفي دراسة اجراها أبو سنيينة (2013) هدفت التعرف إلى درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلمين ومعلمات، وأسفرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر معلمهم 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، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير الجنس وبتغير المؤهل العلمي، أما بالنسبة لمتغير خبرة المعلم، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع ذوي الخبرة من (6-10) سنوات في الدرجة الكلية وفي المجال المهني.

وهدفت دراسة محمد (2012) التعرف إلى دور المدير تجاه نمو المعلم مهنيًا، وتم اختيار (30) مدرسة لتطبيق الاستبانة عليها، وشملت أفراد الدراسة (30) مديراً و (60) معلماً،

وأُسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من مجموعة المديرين وبين مجموعة المعلمين على رأيهم بالنسبة لدور مدير المدرسة في جميع الجوانب وهي الجانب التربوي والجانب الاجتماعي والجانب الإنساني، وأوصت الدراسة بضرورة إلمام مدير المدرسة بهذه الجوانب حتى يقوم بدوره بكفاءة وفاعلية.

وأجرى كاسلو وفالندر (Kaslow, & Falender, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى الكفاءات القيادية التي تسهل عملية التكيف مع المتغيرات الحديثة التي طالت العملية التربوية في المكسيك، مع التركيز على الكفايات الإشرافية، وأسفرت نتائج الدراسة أنه لا بد من التحول من نموذج القيادة بالمعاملات إلى نموذج القيادة التحويلية وما يتبعه من نهج الإشراف القائم على الكفاءة لمواجهة التطورات الحديثة التي تواجه العملية التعليمية، كما بينت الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية القائمة على كفاءة عملية الإشراف يؤدي إلى تغيير الثقافات والمناخات التعليمية والتدريبية التعليمية، وضمان التنفيذ المتسق والشامل للأهداف، ومن ثم التغلب على العوائق التي تحول دون تنفيذ مهام العمل التربوي على الوجه الكفاء والفعال وتستطيع التكيف مع المستجدات والتغيرات الحديثة.

وهدف دراسة الطعاني (2012) تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها وتكونت عينة الدراسة (201) معلماً ومعلمة، وأسفرت نتائج الدراسة أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كما يلي تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني، تطوير المناهج، بينما لا توجد فروق ذات دلالة، ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة الشـهري (1429) إلى تحديد الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية التعرف على درجة أهمية توفرها لديهم ودرجة ممارستهم. تكونت عينة الدراسة من (58) مديراً، و(16) مشرفاً وأسفرت الدراسة أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أهمية جداً الكفايات المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية بدرجة عالية. أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون الكفايات المهنية لهم بدرجة متوسطة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الممارسة بين أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي ومتغير الدورات التدريبية.

وقام معاينة (2008) بدراسة هدفت التعرف إلى الكفايات الأساسية لمديرات رياض الأطفال اللازمة للقيام بمهامهن وعلى مدى توافر الكفايات الاشرافية لديهن، وتكون عينة الدراسة من (58) روضة بمديراتها ومعلماتها، فكان عدد المديرات (58) مديرة و (233) معلمة. توصلت الدراسة إن مستوى امتلاك المديرات للكفايات اللازمة جاء بدرجة تقدير عالية. وبينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمديرات تعزى لأثر العمل والدورات التدريبية؛ فقد كانت الفروق لصالح فئة العمر 30-40 في مجال الكفايات الإبداعية، والكفايات ككل، وكانت في مجال الكفايات الاجتماعية لصالح اللواتي التحقن بدورات تدريبية.

وهدف دراسة الطو (2007) التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس لكفاياتهم الإشرافية في مديريات محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة. وبينت نتائج الدراسة أن أكثر الكفايات ممارسة كانت - وعلى التوالي - في مجالات: العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة الصفية، والتقويم التربوي، في حين كان أقلها ممارسة مجال المناهج وطرائق التدريس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل المجالات لصالح الذكور، ومن وجود فروق لصالح أصحاب الخبرة من (5-10) سنوات. دراسة الشمري (2007) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مشرفي الإدارية المدرسية لمهامهم الإشرافية بمدينة الرياض، بلغت عينة الدراسة (265) مديراً و (45) مشرفاً لإدارة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون مهامهم الإشرافية بمختلف أبعادها بدرجة مرتفعة وذلك من خلال وجهة نظرهم ووجهة نظر مديري المدارس. وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير الخبرة، وكانت جميعها لصالح 10 سنوات فأكثر. وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إلا في بعد واحد (بُعد التخطيط).

أجرى ماب (Mapp, 2007) دراسة استكشافية هدفت التعرف إلى الكفايات القيادية وتمييزها لإداري كليات المجتمع. تكونت عينة الدراسة من (25) مديراً من ذوي الكفايات القيادية المتفاوتة، وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود درجات متفاوتة في مهارات القيادة والاتصال، والتخطيط الاستراتيجي، وتسوية النزاعات بين إداري كليات المجتمع، وأن أفضل الطرق

لاكتساب الكفايات الإدارية يتم من خلال: الندوات، والتدريب العملي باستخدام التجارب المباشرة، وبرامج إعداد القادة التريبيين، والمحاضرات الدراسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

- تنوعت أهداف الدراسات فبعضها هدفت التعرف إلى الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس مثل دراسة الزعبي (2015) والجرادات (2016) والطعاني (2012) وغيرها من الدراسات في حين بعضها اهتم بالكفايات القيادية لمديري المدارس مثل دراستي ماب (Mapp, 2007) ودراسة زولر (Zoeller, 2002) وكاسلو وفالندر (Kaslow, & Falender, 2012
- تباينت عينات الدراسات فبعضها تناول المعلمين كما في دراستي الطعاني (2012) ودراسة مقابلة، عاطف (2006) ودراسة الزعبي (2015) كما في دراسة الحضرمي (2003) والمشرفين التريبيين كما في دراسة نبهان (2009)، فيما شملت بعض الدراسات عينات من المشرفين والمديرين مثل دراسة الشهري (1429) ودراسة الشمري (2007).
- تم الاستفادة من عرض الدراسات السابقة أداة الدراسة؛ عينة الدراسة وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة الاستفادة من الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة ومناقشة النتائج.
- ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، انها تناولت موضوع الكفايات الإشرافية لمديرات المدارس في منطقة الدمام الشرقية، وتركيزها على المدارس الحكومية للاناث التي هي في أمس الحاجة لمثل هذه الدراسات.

منهجية الدراسة

مجتمع البحث وعينتها:

تكونت أفراد عينة البحث وهي مجتمع الدراسة نفسه من (128) معلمة من وزارة التربية والتعليم في منطقة الدمام الشرقية للعام الدراسي 1441/1440، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات البحث.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	63	49.2%
	مؤهلات عليا (ماجستير/دكتوراه)	65	50.8%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	40	31.3%
	6-10 سنوات	42	32.8%
	أكبر من 10 سنوات	46	35.9%
	المجموع	128	100%

أداة الدراسة

لغايات تطبيق أداة الدراسة تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لتطوير أداة لقياس درجة ممارسة الكفايات الاشرافية، واستند الباحثات بصورة أساسية في إعداد الأداة على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة الزعبي (2015) ودراسة الجرادات (2016).

إذ يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سلم من خمس درجات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، متدنية، متدنية جداً) وصُححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر، كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

صدق أداة الدراسة

أ. الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (6) محكمًا من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية وعلم النفس. والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، من حيث:

1. معرفة مدى صلاحية الصياغة اللغوية.

2. انتماء الفقرة للمجال الذي أدرجت ضمنه.

3. مدى ملائمة الفقرات وتوافقها مع مجال الدراسة.

4. إجراء أي تعديلات يرونها مناسبة.

وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية. حيث تم تعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح عددها النهائي (33) فقرة مقسمة إلى أربع مجالات. وبذلك أخرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية.

ب. صدق البناء (المحتوى) لأداة الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (35) مفردة من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم من عينة الدراسة. وتم حساب معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. حيث كانت النتائج ملائمة، وقد تراوحت ما بين (-0.55-0.94).

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (35) مفردة مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وسيتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول (2): معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة
التخطيط	0.912	0.922
النمو المهني	0.922	0.923
تطوير المناهج وتحسينة	0.94	0.894
العلاقات الانسانية	0.925	0.935
الاداة الكلية	0.986	0.962

يتضح من جدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.962). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل بلغ (0.986). ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

تصحيح أداة الدراسة

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل متدنية، وأعطيت الدرجة (1) على البديل متدنية جداً، وقد تراوحت درجات الأداة بين الدرجة (30) لتمثل أقل درجة و(150) لتمثل أعلى درجة في الأداة. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4 = 5 \div 0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الجدول (3): المعيار الإحصائي لتحديد درجة الممارسة

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 أقل من 1.80
متدنية	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما مدى ممارسة مديري المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمي الدمام في المملكة العربية السعودية؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مدى ممارسة مديري المدارس للكفايات الإشرافية الهاشمية من وجهة نظر معلمي الدمام في المملكة العربية السعودية، ويبين الجدول (4) ذلك.

يوضح جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة مدى ممارسة مديري المدارس للكفايات الإشرافية الهاشمية من وجهة نظر معلمي الدمام في المملكة العربية السعودية والدرجة ككل مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التخطيط	4.17	.799	كبيرة
2	العلاقات الانسانية	3.87	.697	كبيرة
3	تطوير المناهج وتحسينه	3.79	1.153	كبيرة
4	النمو المهني	3.45	.945	كبيرة
	الاداة الكلية	3.82	.645	كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

ينضح من الجدول (4) أن مجالات درجة مدى ممارسة مديري المدارس للكفايات الإشرافية ككل جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.82)، حيث جاء المجال الاول التخطيط بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.17)، يليه مجال العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (3.87)، أما في المرتبة الاخيرة فقد حصل مجال النمو المهني بمتوسط حسابي (3.45).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات مدى ممارسة مديري المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي عرض لذلك:

المجال الأول: التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (5):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشارك المعلمين في صياغة اهداف الدرس العامة والخاصة ويدربهم عليها	4.41	.984	كبيرة جداً
2	يتيح الحرية للمعلمين في ابداء رأيهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بشؤون المدرسة	4.34	.976	كبيرة
3	يساعد المعلمين في وضع الخطة العلاجية لمشاكل الطلبة.	4.31	.970	كبيرة
4	يتعاون مع المعلمين في اعداد الخطط السنوية	4.26	1.044	كبيرة
5	التنسيق بين متطلبات المعلمين والادارة التعليمية.	4.23	1.029	كبيرة
6	يطلع المعلمين على استراتيجيات التدريس الحديثة وادوات بالتكنولوجيا المناسبة للتدريس	3.44	1.272	كبيرة
	التخطيط	4.17	.799	كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة التي نصت على "يشارك المعلمين في صياغة اهداف الدرس العامة والخاصة ويدربهم عليها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41)، في حين جاءت الفقرة التي نصت على "يطلع المعلمين على استراتيجيات التدريس الحديثة وادوات بالتكنولوجيا المناسبة للتدريس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44).

المجال الثاني: النمو المهني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (6):

يوضح جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمو المهني مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحفز المعلمين الالتحاق بالدراسات العليا	3.64	1.148	كبيرة
2	يشجع المعلمين إجراء البحوث الإجرائية	3.63	1.216	كبيرة
3	يشجع المعلمين على الابداع والابتكار	3.55	1.156	كبيرة
4	دراسة تقارير المشرفين وتحليلها وإطلاع المعلمين عليها.	3.53	1.177	كبيرة
5	ينظم التحاق المعلمين بدورات التربية للمعلمين الجدد.	3.52	1.280	كبيرة
6	يشجع المعلمين في الاطلاع على الدراسات الحديثة والدوريات في مجال تخصصهم	3.50	1.242	كبيرة
7	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية ويبسرها لتبادل الخبرات	3.48	1.386	كبيرة
8	ينظم حصص صفية نموذجية باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة ودوات بالتكنولوجيا.	3.36	1.241	متوسطة
9	يحرص على اجراء لقاءات تربوية بين المعلمين داخل المعلمين	3.34	1.428	متوسطة
10	يحفز المعلمين المشاركة في البرامج التدريبية	3.30	1.118	متوسطة
11	يحدد الحاجات المهنية للمعلمين	3.04	1.125	متوسطة
	النمو المهني	3.45	.945	كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة، حيث جاءت الفقرة التي نصت على "يحفز المعلمين الالتحاق بالدراسات العليا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64)، في حين جاءت الفقرة التي نصت على "يحدد الحاجات المهنية للمعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.04).

المجال الثالث: تطوير المناهج وتحسينها:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (7):

يوضح جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطوير المناهج وتحسينها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يعقد اجتماعات لتحديد الية تطبيق المنهج ومناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المناهج.	4.43	1.077	كبيرة جداً
2	يحرص على تشكيل لجان خاصة من المعلمين لدراسة المناهج واهدافه	4.00	1.210	كبيرة
3	يتعاون مع المعلمين في مواجهة المشكلات التي تواجههم في تنفيذ المنهج.	3.98	1.252	كبيرة
4	يحفز المعلمين عل دمج الأنشطة في المنهاج	3.93	4.328	كبيرة
5	يشارك المعلمين في تحليل المناهج	3.71	1.262	كبيرة
6	يحرص على اطلاع المعلمين على كتب الوزارة المتعلقة بالية المناهج وتطبيقها.	3.27	1.422	متوسطة
7	يعقد اجتماعات لمناقشة المعلمين حول المناهج الجديدة	3.24	1.350	متوسطة
	تطوير المناهج وتحسينها	3.79	1.153	كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة التي نصت على "يعقد اجتماعات لتحديد الية تطبيق المنهج ومناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المناهج." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43)، في حين جاءت الفقرة التي نصت على "يعقد اجتماعات لمناقشة المعلمين حول المناهج الجديدة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24).

المجال الرابع: العلاقات الانسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (8):

يوضح جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الانسانية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يقيم العلاقة فيما بينهم على اساس الاحترام	3.98	.808	كبيرة
2	يمنح المدير المعلمين جوا من الامان والثقة	3.95	.762	كبيرة
3	يحترم وجهات النظر المختلفة من المعلمين ويناقشها	3.94	.781	كبيرة
4	يعزز المعلمين الذين تطورت ممارستهم داخل الغرفة الصفية لمشاركتهم في البرامج التدريبية	3.93	.815	كبيرة
5	يحترم المدير المعلمين ويراعي مشاعرهم	3.90	.868	كبيرة
6	يركز على تعزيز مهارات الاتصال الفعال بين جميع العاملين في المدرسة	3.88	.804	كبيرة
7	يركز على بناء العلاقات الانسانية بين المعلمين والطلبة وبين المعلمين والادارة	3.84	.801	كبيرة
8	يشجع على العمل بروح الفريق الواحد في المدرسة	3.72	.793	كبيرة
9	يؤكد للمعلمين دورهم المهم في بناء التعليم	3.70	.856	كبيرة
				كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة التي نصت على "يقيم العلاقة فيما بينهم على اساس الاحترام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98)، في حين جاءت الفقرة التي نصت على "يؤكد للمعلمين دورهم المهم في بناء التعليم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإشرافية الهاشمية من وجهة نظر معلمي الدمام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الممارسة من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير (الخبرة، والمؤهل العلمي)، ويبين الجدول (9) ذلك.

يوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الكفايات الاشرافية، وفقاً لمتغير (الخبرة، والمؤهل العلمي)

الاداة الكلية	العلاقات الانسانية	تطوير المناهج وتحسينة	النمو المهني	التخطيط		
المؤهل العلمي						
3.64	4.02	3.35	3.08	4.12	المتوسط الحسابي	بكالوريوس
63	63	63	63	63	العدد	
.592	.126	1.027	.900	.889	الانحراف المعياري	
3.99	3.73	4.22	3.80	4.21	المتوسط الحسابي	مؤهلات عليا)ماجستير/دكتوراه)
65	65	65	65	65	العدد	
.652	.952	1.111	.852	.706	الانحراف المعياري	
3.82	3.87	3.79	3.45	4.17	المتوسط الحسابي	المجموع
128	128	128	128	128	العدد	
.645	.697	1.153	.945	.799	الانحراف المعياري	
سنوات الخبرة						
3.77	3.80	3.66	3.37	4.26	المتوسط الحسابي	5-1 سنوات
40	40	40	40	40	العدد	
.562	.600	1.395	.824	.604	الانحراف المعياري	
3.89	4.10	3.78	3.56	4.13	المتوسط الحسابي	10-6 سنوات
42	42	42	42	42	العدد	
.847	.440	1.220	1.143	1.078	الانحراف المعياري	
3.79	3.71	3.92	3.41	4.11	المتوسط الحسابي	اكبر من 10 سنوات
46	46	46	46	46	العدد	
.487	.896	.823	.851	.645	الانحراف المعياري	
3.82	3.87	3.79	3.45	4.17	المتوسط الحسابي	المجموع
128	128	128	128	128	العدد	
.645	.697	1.153	.945	.799	الانحراف المعياري	

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات درجة ممارسة الكفايات الإشرافية وفقاً لمتغير (الخبرة، والمؤهل العلمي) ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثنائي المتعدد، ويبين الجدول (10) ذلك.

يوضح جدول (10) تحليل التباين الثنائي المتعدد للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات درجة ممارسة الكفايات الإشرافية وفقاً لمتغير (الخبرة، والمؤهل العلمي)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
.000	30.185	20.973	1	20.973	النمو المهني	المؤهل العلمي
					تم	
.020	4.043	2.809	2	5.618	النمو المهني	الخبرة
					تم	
		.695	122	84.767	النمو المهني	الخطأ
					تم	
			128	1632.851	النمو المهني	المجموع
					تم	
			127	113.468	النمو المهني	النموذج المعدل
					تم	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على جميع مجالات الاداة على حسب متغير المؤهل العلمي باستثناء مجال العلاقات الانسانية، وكانت الفروق لصالح فئة مؤهلات العليا.

كما أظهرت النتائج وجود فروق على حسب الخبرة على جميع المجالات باستثناء مجال تطوير المناهج وتحسينها. ولمعرفة دلالة الفروق على متغير الخبرة تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام طريقة شافيه، وكما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11): المقارنات البعدية باستخدام شافيه على مجالات %%% حسب متغير الخبرة

الدلالة الاحصائية	الفرق بين المتوسطين	(J)الخبرة	(I)الخبرة	المجال
.130	-.30	6-10سنوات	5-1سنوات	العلاقات الانسانية
		ك		
		ك		
			ك	

يتبين من الجدول (11) المتعلق بالمقارنات البعدية باستخدام طريقة شافيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على مجال العلاقات الانسانية بين فئة 610 وفئة اكبر من 10 سنوات، وكانت الفروق لصالح الفئة من 6-10، بينما لم تظهر المقارنات البعدية اية فروق على بقية المجالات.

مناقشة النتائج:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة مديرات المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمات الدمام في المملكة العربية السعودية؟

يتضح من نتائج الدراسة ان ممارسة مديرات المدارس للكفايات الإشرافية من وجهة نظر معلمي الدمام في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة في كافة المجالات حسب وجهة نظر كافة المعلمات وتعزو الباحثات ذلك لاهميتها وضرورة ان تمتلك مديرات المدارس الكفايات ومعرفة تطبيقها في الميدان. وجاءت الكفايات على الترتيب الآتي التخطيط، العلاقات الإنسانية، تطوير المناهج وتحسينها، النمو المهني. بالنسبة لحصول التخطيط على أعلى متوسط

حسابي تعزو الباحثات الى ان من الضروري ان يمتلك مديرات المدارس لكفاية التخطيط ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة وبطريقة منظمة بعيداً عن العشوائية في التخطيط وتيسير الاعمال. ترى الباحثات أن مديري المدارس يمارسون الجانب الديمقراطي في المدرسة من حيث السماح للمعلمات في المشاركة في عمليات التخطيط وصياغة الأهداف العامة والخاصة في المدرسة، كما ان مديرات المدارس يرون ان نجاح التخطيط لا يكتمل الأ بوجود المعلمين ومشاركتهم، ويؤكدون ضرورة توزيع الأدوار بين المعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الطعاني (2012) والشهري (2008) التي اكدت على ان الكفايات جاءت مرتفعة في كافة المجالات.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة مقابله (2006) التي اكدت حصول التخطيط بمتوسط حسابي قليل لانه يروى ان نمط مدير المدرسة اوتقراطي لا يؤمن بتوزيع الأدوار والمسؤوليات. وقد أحتل مجال العلاقات الإنسانية المرتبة الثانية وبدرجه كبيرة وتعزو الباحثات ذلك الى ضرورة مراعاة مدير المدرسة للجوانب الإنسانية خلال تعامله مع الزملاء في المدرسة لان المدير إذا لم يكن يمتلك هذه الكفاية فقد يؤدي الى فشله في تحقيق أهدافه التربوية والعملية حيث اثبتت العديد من الدراسات ان تراجع المؤسسة وتخلفها يعود الى ضعف العلاقات الإنسانية وليس الى ضعف اعداد العاملين.

وتعزو الباحثات ذلك ايضاً الى مشاركة مديري المدارس في الورش التدريبية التي تتعلق في العلاقات الإنسانية كما أن الوزارة تؤكد دائماً على ضرورة توثيق العلاقة بين المعلمين والطلبة من خلال تبادل الآراء ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. (وزارة المعارف، 1422) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشهري (2008) ودراسة الطعاني (2012) ودراسة الجرادات (2016) التي اكدت حصول العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي كبير.

وقد أحتل مجال تطوير المناهج وتحسينه في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة وهذا يدل على ان الوزارة تؤكد على دور المدير في اعداد المناهج وتطويرها، الى جانب دوره في تحليل المناهج مع زملائه في المدرسة وتوضيح الأهداف العامة والخاصة فيها وارسال ملاحظاته وتعديلاته للمديرية العامة للمناهج من اجل الاطلاع عليها والاخذ بملاحظاتهم حول تطوير المنهاج. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الطعاني (2012)

وعلى الرغم من حصول مجال التنمية المهنية في المرتبة الرابعة حيث جاءت بدرجة كبيرة وهذا يؤكد على أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة واهميتها في مجال الاشراف للإدارة المدرسية التي

تؤكد على ضرورة ان يتزود مدير المدرسة على المعارف والمعلومات والمهارات اللازمة لتلك الكفاية ليتمكن من أداء دوره لتنمية المعلمين مهنياً.

وتعزو الباحثات ذلك على تركيز مديرات المدارس على الجوانب الفنية في عملهم مع المعلمات الى جانب الجوانب الإدارية من حيث تشجيع المعلمين الالتحاق بالدراسات العليا والدورات التدريبية واجراء الدراسات البحوث وغيرها التي من شأنها تحقق النمو المهني للمعلمين. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة الشهري (2008) ودراسة الطعاني (2012).

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة مقابلة (2006) التي جاء فيها مجال التنمية المهنية في المرتبة الرابعة والتي يعده الباحثات انها ثاني أهم المجالات في سير شؤون المدرسة حيث تبدو النتيجة مقبولة، ويفسر الباحثات ذلك الى تركيز مدير المدرسة على الجوانب الإدارية أكثر من الفنية.

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإشرافية الهاشمية من وجهة نظر معلمي الدمام في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

دلت نتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على جميع مجالات الاداة على حسب متغير المؤهل العلمي باستثناء مجال العلاقات الانسانية، وكانت الفروق لصالح فئة مؤهلات العليا. وتعزو الباحثات ذلك الى ان حاملي الدراسات العليا قد اكتسبو الكثير من المعلومات والمعارف والمهارات العلمية والتربوية التي مكنتهم من ممارسة نشاطهم الاشرافي بفعالية مما انعكست بشكل إيجابي على دورهم الاشرافي. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشهري (2008)

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحلو (2007) والجرادات (2016) التي اكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الاداة على حسب متغير المؤهل العلمي لوجود تقارب كبير بين وجهات النظر بينهم فيما يتعلق بممارسة الكفايات الاشرافية.

ودلت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على مجال العلاقات الانسانية بين فئة (6-10) وفئة اكبر من (10) سنوات، وكانت الفروق لصالح الفئة من (6-10) وتفسر الباحثات ذلك الى ان مديري المدارس قد خضعوا الى دورات تدريبية متعددة جعلتهم يؤكدون على أهمية الكفايات وضرورة امتلاكها بدرجة اكبر من باقي افراد

الدراسة التي خبرتهم أقل من ست سنوات من ذوي الدورات التدريبية الأقل. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة الشهري (2008) ودراسة الطعاني (2012).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثات بما يلي:

- إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإشرافية لمدراء المدارس لتطوير ممارساتهم ومهاراتهم الإشرافية وتحسين العملية التعليمية التعلمية وبخاصة في المجالات التي ظهر الخلل فيها.
- العمل على تقليل المهام الإدارية والفنية لمدراء المدارس من أجل ممارسة الكفايات الإشرافية بطريقة أفضل.
- ن تمارس مديرات المدارس دورهن باعتبارهن مشرفات تربويات في المدرسة وعدم الاعتماد على المشرفيين التربويين فقط.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو سنينة، عونية طالب (2013). درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميهما في الأردن، مجلة دراسات - العلوم التربوية، مجلد 40، معلق 2.
- أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء
- أحمد، حافظ وحافظ، محمد (2003). أدراه المؤسسات التربوية. عالم الكتب للنشر. ط1، القاهرة.
- البدرى، طارق عبد الحميد (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر.
- الجرادات، محمود خالد محمد (مشرف). (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير الجامعة الهاشمية كلية الدراسات العليا.

- الحلو، غسان حسين، (2007). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية. مج 24، ع4، جامعة النجاح الوطنية.
- الخطيب، أمل (2005). الإدارة المدرسية وفلسفتها وأهدافها وتطبيقاتها. دار قنديل للنشر، ط1. عمان
- الزعبي، نواف (2015). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للكفايات الإشرافية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- الشمري، سالم بن مبارك. (2007). درجة الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية وفق التوجهات الإدارية المعاصرة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
- الشهري، عوض (2007). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير، جامعة ام القرى وزارة التعليم العالي.
- الطعاني، حسن (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق - المجلد 28 العدد الثاني
- العاجز، فؤاد علي، وحلس، داود درويش (2009). دليل المشرف التربوي لتحسين التعليم والتعلم. فلسطين. الجامعة الإسلامية. كلية التربية.
- العتيبي، عبد الله (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقته بدرجة أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عياصرة، على (2006). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية.
- محمد، فرج هويدي، دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الأساسية والثانوية، ليبيا: جامعة عمر المختار، 2012.
- معاينة، نعمات يوسف عبد الله. (2008). كفايات مديريات رياض الأطفال وأثرها على أداء المعلمات من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير جامعة اليرموك.

- مقابلة، عاطف (2006). معرفة القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية* م22 ع1: 189-230.
- المقيد، عاهد مطر حسين (2006). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مهدي، عباس عبد. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، *بحوث ومقالات*، مج 15، ع2، جامعة إربد الأهلية.
- وزارة المعارف. تعميم رقم 218 / 31 بتاريخ 5-2-1422هـ. بشأن مهام مشرف الإدارة المدرسية.

المراجع الأجنبية:

- Kaslow. J, Nadine, & Falender, Carol. A. (2012). Valuing and Practicing Competency-Based Supervision: A Transformational Leadership Perspective. *Training and Education in Professional Psychology*, 6 (1): 54- 71.
- Mapp, W. E. Leadership competencies and their development for community college administrators, *Doctoral Dissertation*, Walden University, USA. (2007).
- Pierce, Richard, & Rowell, James. S. (2005). **The 10 Keys to Effective Supervision: A Developmental Approach**. Rising Sun Consultants. Serving Others in Research New Horizons.
- Treslan, Dennis. L. (2009). **Educational Supervision in A Transformed School Organization**. Memorial University of New Foundland. Faculty of Education.
- Zoeller, M. F. Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation program, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Texas A & M, University Commerce, USA. (2002)