

درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من
وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم

إعداد

عيد غازي الحربي

إشراف

الدكتور تيسير الخوالدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة

تربوية

كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

شباط، ٢٠٠٩

التفويض

أنا عيد غازي الحربي أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الاشخاص عند طلبها.

الاسم : عيد غازي الحربي

التوقيع:



التاريخ: 2009 / 2 / 28م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب عيد غازي الحربي بتاريخ: 24 / 2 / 2009م

وعنوانها " درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة

نظرهم ووجهة نظر معلميهم".

وقد أجازت بتاريخ: 18 / 3 / 2009م.

التوقيع



رئيساً

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

.....
عضواً ومشرفاً

الدكتور تيسير محمد الخوالدة

.....
عضواً

الدكتور عدنان عبدالسلام العضايلة

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله - سبحانه وتعالى - الذي أعانني، بفضلته وعطائه ومنحني الصبر والقوة ومهد السبل أمامي لإتمام هذه الدراسة.

يسرني بعد إنجاز هذه الرسالة أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر الدكتور تيسير الخوالدة الذي أشرف على هذا العمل، وبذل جهده ووقته لخدمة العلم.

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور عاطف يوسف مقابلة، والدكتور عدنان العضايمة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

والله ولي التوفيق

عيد غازي الحربي

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى....

من شجعني وحفزني وبث في روح حب العلم... أبي

من باركت طريقي بدعواتها الصالحات وسهرت وضحت من أجلي.... أمي.

الذين أرى السعادة في عيونهم ولا تحلو الحياة إلا معهم، إلى الذين أشد بهم أوزري...

إخواني وأخواتي

وزوجتي وأبنائي

من عرفتهم وعرفوني... صادقين مخلصين

عيد غازي الحربي

فهرس المحتويات

و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص
م	ABSTRACT
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة:
٣	مشكلة الدراسة:
٤	عناصر الدراسة:
٤	أهمية الدراسة:
٥	مصطلحات الدراسة:
٥	حدود الدراسة ومحدداتها:
٦	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات ذات الصلة
٦	أولاً: الأدب النظري
١٤	ثانياً: الدراسات ذات الصلة
٢٣	ثالثاً: ملخص الدراسات ذات الصلة وموقع الدراسة الحالية منها:
٢٤	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٢٤	منهج الدراسة:
٢٤	مجتمع الدراسة:
٢٥	عينة الدراسة:
٢٦	أداة الدراسة:
٢٨	إجراءات الدراسة:
٢٩	المعالجة الإحصائية:
٣٠	الفصل الرابع نتائج الدراسة
٣٠	أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
٤٠	ثانياً: نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

٥١ثالثاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:
٥٤الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٥٤أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه
٥٨ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه
٦١ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نص على
٦٢التوصيات:
٦٣المراجع
٦٣أولاً: المراجع العربية
٦٦ثانياً: المراجع الأجنبية
٧٠الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع افراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الخاصة على المناطق التعليمية بدولة الكويت	٣٧
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	٣٨
٣	توزيع فقرات مقياس الكفايات الإدارية	٤٠
٤	قيم معامل كرونباخ-الفا لكل مجال من مجالات الكفايات الإدارية	٤١
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم	٤٤
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة المصادر المالية والمادية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا	٤٦
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات التواصل التنظيمي من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا	٤٧
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة المصادر البشرية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا	٤٩
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة التعلم والتعليم من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا	٥١
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا	٥٣
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم	٥٤

٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة المصادر المالية والمادية من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازليا	١٢
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة التعلم والتعليم من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازليا	١٣
٦٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة المصادر البشرية من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازليا	١٤
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازليا	١٥
٦٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات التواصل التنظيمي من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازليا	١٦
٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية بين وجهة نظر المديرين ووجهة نظر المعلمين	١٧

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٨٩	الاستبانة بصورتها الأولية	١
٩٥	قائمة بأسماء المحكمين	٢
٩٦	الاستبانة بصورتها النهائية	٣

درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر

معلميهم

إعداد

عيد غازي المطيري

إشراف

الدكتور تيسير الخوالدة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة والبالغ عددهم (٧٩) مديراً ومديرةً، و(٤٨١) معلماً ومعلمةً، منهم (١٨٥) معلماً، و(٢٩٦) معلمةً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة للكفايات الإدارية مكون من (٦٧) فقرة موزعة على خمس كفايات، هي: إدارة التعلم والتعليم، وإدارة المصادر البشرية، وإدارة المصادر المالية والمادية، والشراكة مع المجتمع المحلي، والتواصل التنظيمي، وجرى التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة محكمين، وتم التحقق من ثباتها باستخدام طريقة الاتساق الداخلي. وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- كانت درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٢)، وفي جميع مجالاتها، وأن مجالي إدارة المصادر المالية والمادية، والتواصل التنظيمي جاءا بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٣)، في حين جاء مجال العلاقة مع المجتمع المحلي في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٩).
- كانت درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلميهم متوسطة، وفي جميع مجالاتها، وأن مجال إدارة المصادر المالية والمادية جاء بالرتبة الأولى في حين جاء

- مجال التواصل التنظيمي في الرتبة الأخيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية تعزى إلى الطبيعة العمل (مدير، معلم).
وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة ان يتعاون مدير المدرسة مع المدارس المجاورة لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي، وأن يجد من مشكلات غياب الطلبة عن الدوام الرسمي.

The Degree of Owning Managerial Competencies By Kuwait Private Schools Principals From Their and Their Teachers' Point of View

Prepared by

Eid Gaze Al- Harpe

Supervisor

Dr. Taiseer Al-Khawaldeh

ABSTRACT

This study aimed at identifying the degree of owning managerial competencies by Kuwait private schools principals from their and their teachers' point of view.

The study sample consisted of all the private schools principals counting (٧٩) male and female principals and (٤٨١) male and female teachers: (١٨٥) male teachers and (٢٩٦) female teachers who were chosen by the stratified random sampling method.

To achieve the study objectives, a scale for managerial competencies was developed. The scale consisted of (٦٧) items distributed on five competencies: administering learning and teaching, administering human resources, administering financial resources and material, cooperation with the local community, and organizational communication. Validity and reliability of the instrument were verified using the internal consistency method. Means and correlations in addition to T-test were used for the answers of the study questions.

The study ended up with the following results:

- The degree of owning managerial competencies by Kuwait private schools principals from their point of view was moderate in all its fields with a mean of (٣,٣٢), and that the fields of administering financial resources and material and organizational communication came at the first place with a mean (٣,٣٣) while the field of cooperation with the local community came in the last place with a mean of (٣,٢٩).
- The degree of owning managerial competencies by Kuwait private schools principals from their teachers' point of view was moderate in all its fields, and that the field of administering financial resources and material came in the first place, while the field of organizational communication came in the last place.
- There are no significant statistical differences st ($\alpha \leq 0,05$) in the degree of owning managerial competencies by Kuwait Private schools principals due to the nature of work (principal, teacher).

In light of these results, the study came up with some recommendations, the most significant of which is that it is important for the school principal to cooperate with other principals from neighboring schools to improve the services provided for the local community, and to reduce the problems of students' absence from schools.

الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

شهد العالم في نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين، العديد من المستجدات والتطورات التي شملت جميع ميادين الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، وفي ظل التطورات المتسارعة في المجال العلمي، والتقني والإنتاجي، فإن الدول تسعى إلى غايات وأهداف اقتصادية وسياسية واجتماعية من خلال الإفادة المثلى من مواردها البشرية والمادية والعمل على تنمية هذه الموارد (المحبوب، ٢٠٠٠).

وتلعب الإدارة دوراً حيوياً في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها. إذ تعد الإدارة عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري (ملوخية، ١٩٨١).

وقد بين ملوخية (١٩٨١) أن الإدارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة، وأن الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون أو أعضاء الإدارة أو القادة التنفيذيون، مما يتطلب من المنظمات تحمل مسؤولية تطوير وتحسين كفاءاتهم الإدارية من خلال إخضاعهم لدورات علمية متقدمة.

كما أن الإدارة الناجحة تكون قادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية، وهذا يتطلب قيادة قادرة على حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة مشكلاته المترتبة على تعدد وتعدد الأهداف، لذا لا بد من أن يتحمل الإداري مسؤولية تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب، وأهم العناصر البشرية، وأفضل الموارد المادية في سبيل تحقيق أفضل النتائج (المحبوب، ٢٠٠٠).

وتعد الإدارة التربوية والتعليمية من الفروع الرئيسة للإدارة، والتي يجب عليها أن تستخدم الإمكانيات البشرية والوسائل التقنية التعليمية لتحقيق الأهداف المحددة للتربية من عدة جوانب؛ كحسن التنظيم، واتخاذ القرارات، والتوجيه، والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب،

والتقدير، ويحفزهم على الإبداع، والتغيير بجو ودي، وثقة تامة (الخطيب والخطيب والفرح، ١٩٨٧).
والعملية الإدارية، عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة لجهود الأفراد لتحقيق الأهداف
المنشودة في أقصر وقت وبأقل تكلفة مادية، وأقل جهد. ويعتمد نجاحها على توافر أربعة شروط أساسية، هي:
وجود أهداف واضحة، وتنظيم واضح للمنظمة، ونوعية جيدة من الأفراد المنفذين، ووجود قيادات فاعلة
ومؤثرة (جاموس، ٢٠٠٧).

والإداري الناجح الذي يتولى إدارة منظمة معينة ينبغي أن يكون قادراً على القيام بوظائف العملية
الإدارية بدقة ومهارة يحقق من خلالها أهداف المنظمة، ويستطيع النهوض بها على النحو الأفضل، وهذا ما
أكدته دراسة هواري (١٩٨٥) والتي بينت حاجة المؤسسات إلى كوادرات إدارية مؤهلة ومدربة علمياً وعملياً
وتستطيع إحداث توازن منطقي هادف وفاعل بين مصلحة العمل والعاملين.

ويعد عمل القائد او المدير عملاً إنسانياً، فهو يتعامل مع أفراد لهم دوافعهم وميولهم، واتجاهاتهم
وسماتهم وخصائصهم الشخصية، وكلما زاد فهمه للطبيعة البشرية ومحركاتها، كلما كان أقدر على التأثير في
اتجاهات الجماعة وفي سلوكها، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل في كنفها (عيسوي، ١٩٩٢).
ومن أجل إقامة علاقات جيدة بين القادة الإداريين من جهة، والعاملين تحت قيادتهم من جهة أخرى، لا بد من
تحقيق الاتصال الفعال بالحوار والمناقشة والعلاقات الإنسانية والحفز المتبادل مما يؤدي إلى التعاون الكامل
بين الطرفين لتحقيق إنتاجية أفضل وخلق جو مشوق ومحفز للجميع في المنظمة (نور الله، ١٩٩٢).

واقترح جولدمان (Goldman) كما أورد المحبوب (٢٠٠٠) مجموعة من الكفايات يجب أن يتسم بها
القائد في المنظمة، هي: الطموح، والمقدرة على الترابط مع العاملين، والتوازن العاطفي، والتمتع بمهارات الاتصال،
والعدالة، والتفهم الكامل لأهداف المنظمة ونظامها ولوائحها وقوانينها، وأن يتمتع بالمعرفة الكافية عن قدرات
العاملين في المنظمة، وأن يمتلك المقدرة على التنسيق بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، وإقامة علاقات
إنسانية بنزاهة، واتخاذ القرارات المناسبة، وأن يتمتع بصحة ولباقة بالإضافة إلى تحمل المسؤولية وفهم العمل.
وتمثل الكفايات التي يحتاجها العاملون في المهنة على اختلاف أنواعها، أساساً جوهرياً لتحسين فاعلية
العمل. حيث إن العاملين الذين يمتلكون كفاياتهم المهنية يصبحون قادرين على إنجاز ما هو مطلوب منهم في

مهنهم، وهكذا بدأ تطوير مختلف المهن على أساس الكفايات (غزاوي والطوبجي، ١٩٩١).

وتأتي أهمية التركيز على الكفايات من واقع الهدف المشترك الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية، والمتمثل في تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية، واستثمار المصادر التربوية بطريقة فعّالة تعزز مقدرة المديرين والمعلمين على تنفيذ الإصلاحات التربوية المطلوبة، وتلبية توقعات المهتمين بالقطاع التربوي (Cardon, ١٩٩٨).
وبما أن طاقات الأفراد هي المورد الأول والأهم في التنمية الإدارية، لذا يجب التركيز على قدرات الأفراد لتطوير الإدارة وإصلاحها، لما لهذا الفرد من دور فاعل في إدارة وتنفيذ ما تقوم به من عمل، سواء أكان في أسفل الهرم أم في أعلاه (المحبوب، ٢٠٠٠).

وبناءً على ذلك برزت أهمية اكتساب المديرين للكفايات الإدارية والتدريب المهني لإنجاح العمل الإداري، ورفع كفايات المديرين في إداراتهم، وهذا يعكس أهمية الكفايات الإدارية. ولأن نجاح أي منظمة أو فشلها يعود إلى إدارتها، وإن الإداري يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات الإدارية والفنية والعلمية والإنسانية من أجل تحقيق أداء وظيفي على نحو أفضل. إذ إن الأساليب الإدارية التقليدية أصبحت غير مقبولة من المرؤوسين (عميرة، ١٩٩٠).

وبما أن مهمة مدير المدرسة هي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والاجتماعية لمدرسته بكفاءة وفاعلية فلا بد من أن يتمتع بكفايات إدارية تؤهله للقيام بذلك، بالإضافة إلى مقدرته على تطوير نفسه، والتعامل مع أدوات العصر الحالية وفي مقدمتها المعلوماتية (عميرة، ١٩٩٠). لذا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمينهم.

مشكلة الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو تعرّف درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمينهم.

عناصر الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم؟
٢. ما درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية تعزى إلى طبيعة العمل (مدير، معلم)؟

أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة مستمدة من تقييم واقع المديرين في درجة امتلاكهم للكفايات الإدارية. كما تساعد في تحديد أهم الكفايات الإدارية الضرورية الواجب امتلاكها لدى مديري المدارس للقيام بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه، والتركيز على ضرورة تدريب مديري المدارس على اتقان الكفايات الإدارية المختلفة من خلال تقويم سلوكهم الإداري، مما ينعكس إيجاباً على المدرسة وبالتالي على العملية التربوية ككل.

كما يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في وزارة التربية بدولة الكويت على وضع معايير اختيار مديري المدارس وفقاً لدرجة امتلاكهم للكفايات الإدارية، وكذلك وضع معايير اختيار المعلمين. أما أهمية الدراسة بالنسبة للمعلمين فهي تحقيق الثقة في التعامل مع مديريهم، والتي تنبع من قدرة المديرين على حل مشكلات المعلمين التي تواجههم أثناء تنفيذ مهامهم التعليمية.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دور مدير المدرسة لما له من دور بالغ الأهمية في نجاح المدرسة وفعاليتها وما يقوم به من وظائف، وما يمتلكه من كفايات إدارية. حيث يشكل حلقة وصل بين مختلف الجهات سواء أكانت الوزارة أم المعلمين أم أولياء الأمور، إضافة إلى كونه مسؤولاً مسؤولاً مباشرة عن الطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة.

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف المصطلحات:

الكفاية: مزيج من المهارات والسلوكيات والمعلومات المتكاملة التي اشتقت وفقاً لمستويات محددة ولتحقيق نتائج مرغوب فيها (عمارة، ١٩٩٠).

الكفايات الإدارية: المهارات الإدارية المكتسبة من خلال الخبرات السابقة التي تعد ضرورة لأداء العمل بسرعة ودقة (المومني، ١٩٩٨).

درجة امتلاك الكفايات الإدارية إجرائياً: الدرجة التي يحققها المديرون وفقاً لإستجاباتهم واستجابات معلمهم على المقياس المعد من قبل الباحث.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

أ- اقتصرت هذه الدراسة على المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة بدولة الكويت للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م.

ب- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى تمتع أداة الدراسة بدلالات صدق وثبات مقبولة.

ج- تعتمد هذه الدراسة على استجابات عينة الدراسة.

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بالإدارة المدرسية والكفايات الإدارية لمدير المدرسة، كما يتضمن الدراسات ذات الصلة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالكفايات الإدارية لمديري المدارس، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

مقدمة:

تعاظم الدور القيادي لمديري المدارس بتنامي مهامهم ومسؤولياتهم المدرسية لتلبية حاجات المجتمع، ونقل التراث الثقافي والحضاري لأفراده، وبخاصة بعدما أنيطت بالمدرسة مسؤولية تربية النشء تربية متكاملة جسمياً وعقلياً، ونفيساً، واجتماعياً، وروحياً، واعتبرت الإدارة المدرسية هي المسؤول المباشر عن تحقيق ذلك ومتابعته إجرائياً (الطويل، ١٩٩٧).

ومدير المدرسة بوصفه قائداً، هو الذي يفهم طبيعة المتعاملين معه، ويستطيع توجيههم بما يشعرونهم بقيمتهم وبقيمة ما يعملونه لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة معاً، وهو الأمر الذي يترتب عليه أن يكون القائد قادراً على فهم الظروف المختلفة، وقادراً على تكييف أسلوبه في الإدارة، وفقاً للظروف المختلفة ويتحلى بدرجة كبيرة من المرونة لتحقيق ذلك (القريوتي، ١٩٩٧).

ولذلك لابد من تطوير مقدرات مدير المدرسة، وتحويله من مدير تنفيذي إلى قائد تربوي مسؤول عن قيادة مدرسته، وتحقيق النمو المهني للعاملين معه، والاستخدام الفعال للمناهج ومصادر التعلم، وبناء روابط متينة بين المدرسة ومجتمعها المحلي (Leithwood, ١٩٩٤).

الإدارة المدرسية:

شهد العالم العديد من التطورات والتغيرات في كافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية،

والتي انعكست على المنظمات، وكيفية إدارتها، وأساليب العمل المطبقة فيها، ونتيجة لذلك ازدادت أهمية التخطيط والتنظيم والتنسيق لتوجيه الموارد البشرية، وقيادتها لتحقيق اهداف المنظمة المرغوبة، بأقل جهد ووقت وتكلفة (مطاوع، ٢٠٠٣).

وتشكل الإدارة عنصراً جوهرياً من عناصر الإنتاج (القوى البشرية، والمواد، والآلات والمعدات، والمباني والإنشاءات، والإدارة)، وبالرغم من أن الإدارة لا تدخل بصورة مادية في الإنتاج، إلا أنها ضرورية ومهمة في تفاعل جميع العناصر للحصول على المنتج أو الخدمة بأقل جهد وأسرع وقت وبفاعلية (سالم واخرون، ١٩٩٥).

فالإدارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة يقوم بممارستها المدبرون، فهي عملية توجيه وتنسيق لجهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد ووقت وتكلفة، ويعتمد نجاح هذه العملية على توافر اربعة متطلبات رئيسة تتمثل؛ بوجود أهداف واضحة للمنظمة، وأن تكون المنظمة على درجة عالية من التنظيم، ووجود عاملين مهرة، وتوافر قيادات فاعلة ومؤثرة (ملوخية، ١٩٨١).

إن نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة يعود إلى الإدارة التي تدفع العاملين إلى العمل بأقصى طاقتهم لإنجاز أهدافها، فتسعى الإدارة إلى رفع معنويات العاملين، وتهيئة البيئة المناسبة للعمل، وتعمل على إيجاد التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة (الجليلي، ١٩٨٥).

وإن الإدارة المدرسية تمثل الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة من أجل تحقيق الاهداف التربوية بما يتواءم والأهداف العامة للتربية (احمد، ٢٠٠٣)، فالإدارة المدرسية هي مجموعة من الأفكار والحقائق والمفاهيم والمعارف، لذا فهي علم، وهي فن لأنها تعنى بالطريقة والكيفية التي يتم فيها استخدام الأفكار والحقائق والمفاهيم والمعارف، وربطها بالمواقف الاخرى المتعلقة بالإدارة المدرسية، فالجانب الفني يقوم بالأساس على استعمال المهارة البشرية في تطبيق المبادئ الإدارية، مما يشير إلى أهمية المعرفة والتعلم والاعداد التربوي المناسب، لمن يقوم بهذه المهام (الطويل، ٢٠٠١).

ويكتسب دور الإدارة المدرسية، أهمية بالغة لما تمثله في مخرجات العملية التربوية والتعليمية في مختلف أبعادها تخطيطاً وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، وأنها الركيزة الإجرائية الأهم في البناء التنظيمي

للإدارة التربوية، نظراً لالتصاقها بالعملية التعليمية (Terry, ١٩٩٩).

وفي القرن الحادي والعشرين، فإن أدوار ومسؤوليات مديري المدارس أصبحت مهمة أكثر فأكثر. ولذلك لابد من دراسة فهم معلمي المدارس المعاصرة لكفايات مدير المدرسة، والعناصر الرئيسة التي تؤثر على جودة إدارة المدرسة، والتحسين والتطوير المستمر للمدارس. ولكي يتم تحديد كفايات مدير المدرسة يجب دراستها من منظور الفرد ومنظور المدرسة مع التركيز على تقييم المديرية المعاصرة للمدارس.

كما أن نجاح المدرسة في تحقيق اهدافها ورسالتها مرتبطة والى حد كبير بالكيفية التي يعمل بها مدير المدرسة، وبأسلوبه القيادي الذي يمارسه، وبما يمتلكه من كفايات، فمن السهل ان يصنع القائد لنفسه هالة، ولكن سرعان ما تتلاشى ان لم تدعمها كفايات فعالة، والافراد عادة يحبون ان يمتلك قادتهم القوة، ولكنهم يفضلون من يمتلكون الكفايات (Larry & Others, ٢٠٠٣).

مفهوم الكفاية الإدارية:

تُستخدم مصطلحات "الكفايات" "Competencies" بأشكال مختلفة من بلد إلى آخر. فالأمريكيون يستخدمون مصطلح "Competency" أما البريطانيون فيستخدمون مصطلح "competence"، ووفقاً لقاموس أكسفورد، فإن كلمة "competency" تعني المقدرة على تحقيق شيء ما بطريقة تعكس وجوداً كافياً للمؤهلات أو تخص ميزات أو مهارات معينة، فهي امتلاك المقدرة أو القوة أو السلطة أو المهارة أو المعرفة أو الموقف أو القيمة لعمل ما يجب عمله. لذا فإن الحكم على الكفايات يمكن أن يلبي المتطلبات النوعية من حيث الاكتفاء والدقة.

وتعرف الكفاية الإدارية بأنها: المقدرة على التعامل مع أساليب التقنية الحديثة لإحداث نقلة نوعية متميزة في العملية الإدارية (درة، ١٩٩٤)، وعرفت كذلك بأنها: المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يتطلبها تحسين العمل، فهي تمثل الأداء المبني على المعلومات والمهارات والاتجاهات لدى العاملين (عوجان، ١٩٩٣). كما أنها تمثل المهارة اللازمة لأداء عمل ما أو المقدرة على القيام بهذا العمل (الطويجي، ١٩٨٧).

فالكفايات هي تلك المهارات المكتسبة من الخبرات السابقة التي تعد ضرورة لأداء العمل بسرعة ودقة (المومني، ١٩٩٨). ويمكن تعريف الكفاية الإدارية بأنها: المقدرة على أداء الوظائف والمسؤوليات المتوقعة من

الإداريين كالمسؤوليات التربوية والإدارية والاجتماعية. فالكفايات الإدارية تعنى بالطاقات البشرية التي تمثل المورد الأول في المنظمة، لذلك لا بد من التركيز على مقدرات الأفراد لما لهم من دور فاعل في إدارة وتنفيذ ما يقومون به من عمل (شيحة والمسند، ١٩٩٤). وعرف كاو (Chau, ٢٠٠٢) الكفايات الإدارية بأنها هي العناصر التي يحتاجها مدير المدرسة لإدارة المدرسة بفاعلية.

الكفايات الإدارية لمدير المدرسة

تعد المدرسة الوحدة المركزية في عمليات التعلم والتعليم، ويعمل مدير المدرسة على إدارة العملية الإدارية التنظيمية فيها، فهو يقوم بأداء العديد من المهام والمسؤوليات؛ كالقيادة الإدارية، والتدريسية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وإدارة شؤون الأفراد من معلمين وإداريين وطلاب، وإدارة الموارد المادية، إضافة إلى عمله كحلقة وصل بين المدرسة والسلطة المشرفة على المدرسة (العميرة، ٢٠٠٢).

فالمهمة الرئيسة لمدير المدرسة هي تنسيق جهود كافة العاملين في المدرسة وتوفير التسهيلات والإمكانات لتحقيق الأهداف المتوقعة منها والمنبثقة عن فلسفة التربية والتعليم ، كذلك توجيه الطاقات البشرية في المسارات السليمة لتحقيق تلك الأهداف، وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة هي: (محمد، ٢٠٠٤)

- الجانب الأول : يتعلق بالهدف فههدف مدير المدرسة الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة في تربية النشء.

- الجانب الثاني : يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الهدف.

- الجانب الثالث : يتعلق بالطريقة التي تؤدي بها الواجبات.

ويمتتع مدير المدرسة بمجموعة من الكفايات الإدارية، تمكنه من أداء عمله على أكمل وجه. إذ تعد الكفايات الإدارية إحدى المحركات التي تهدف إلى تحسين أداء المديرين، والعمل على تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم الأساسية لأداء المهام المنوطة بهم. كما أن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليات الإدارة التربوية كتطبيق الإدارة اللامركزية، وتفويض صلاحيات إلى مدير المدرسة تتطلب مديراً يمتلك المهارات

والكفايات المعرفية والإدارية والسلوكية اللازمة (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٩).

وتشير كفايات مدير المدرسة إلى أدواره ومسؤولياته التي تساعد على تسيير إدارة المدرسة، وتساعد المدرسة في رفع مستواها، وتعزز جهود المدرسة نحو تحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية، وأقل تكلفة، وخاضعة للمساءلة القانونية. وعرف برنهام (Burnham, ١٩٦٩) دور مدير المدرسة بأنه دور ديناميكي للموقع الذي يشغله. كما أن واتكنز و والي (Watkins & Whalley, ١٩٩٣)، بينا ان دور مدير المدرسة هو عبارة عن مجموعة من التفاعلات مع الآخرين، والتي عادة ما تكون غير محددة، إذ يساعد توضيح الأدوار للعاملين في المدرسة على تحديد التوقعات منهم، وبذلك فإن المدرسة هي منظمة تحتوى على مجموعة من الادوار المختلفة، ويجب أن يؤدي كل عامل في المدرسة دوراً معيناً يتضمن عدداً من المهام، وان يتصرف بطرق معينة ومختلفة في علاقته مع الأشخاص الذين يتفاعل معهم.

وإن تحليل الأدوار والمسؤوليات لمدير المدرسة والمعلمين يمكن أن يحدد مستوى العمل الإداري. لذا يجب على المدرسين والمديرين على وجه الخصوص البدء بالوصول إلى فهم مشترك في المدرسة لما يجب الخوض فيه، وما يمكن أن يشكل نجاحاً. ويجب على مدير المدرسة كقائد تعليمي أن يتحمل مسئولية الإدارة والتخطيط اللازمة لجعل المدرسة متجاوبة على مستوى الموظفين مع احتياجات الطلاب الذين يدرسون فيها. كما أن هناك نشاطات اجتماعية وشخصية لابد أن يديرها مدير المدرسة. وكل هذه الأمور تتطلب معرفة ومهارات ومواقف وقيمة للملامح النظرية والعملية والفنية للإدارة المدرسية. لذا فان هناك حاجة إلى نظام لتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحديد مدى إمكانية إنجاز المهام المنوطة بكل من المديرين والمعلمين (Chau, ٢٠٠٢).

ويجب على مدير المدرسة أن يمتلك المقدرة على التعامل مع محاور العملية التعليمية بفاعلية ومرونة وتوازن، ولا سيما الطبيعة الإنسانية التي تصبغ كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والإدارة التعليمية، فهو يعمل على تنسيق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وصنف كامبل (Campbell, ٢٠٠٠) الأدوار التي يتوجب على مدير المدرسة القيام بها في ثلاث مجموعات رئيسة هي:

■ الأدوار الشخصية. وتتمثل بالقيادة والاتصال.

■ الأدوار المتصلة بالعلاقات العامة: مثل القيام بدور التابع، والمزود للمعلومات، والمتحدث الرسمي باسم المدرسة.

■ الأدوار المتصلة بعملية صناعة القرارات واتخاذها في مختلف مجالات العمل في المدرسة.

وتتمثل مسؤولية مدير المدرسة في توجيه المعلمين والإداريين، وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم وفقاً للقوانين والانظمة واللوائح، إضافة إلى تنظيم العمل المدرسي، كما يعتمد حجم مهام ومسؤوليات مدير المدرسة على المرحلة التعليمية التي يقودها، وحجم المدرسة، وعدد طلابها، وعدد معلميها، وطبيعة مناهجها وموقعها. إن مدير المدرسة ينظم مدرسته بطريقة تساعده في تحقيق المهام المطلوبة منه، حيث إنه المسؤول عن تطبيق سياسة النظام التعليمي، ويقف وسيطاً بين كافة المدخلات البشرية في المدرسة من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى، وعليه فإن فهمه لعمليات اتخاذ القرارات الإدارية وقدرته على الاتصال بالبيئة الداخلية والخارجية للنظام الذي يقوده، وإدارة التعلم والتعليم تعتبر كلها مؤشرات لما يمتلك من كفايات (الفاقي، ١٩٩٢).

وتتمثل واجبات مدير المدرسة في ضوء الاتجاه الشمولي - يتسم بالتوازن في اتجاهات مدير المدرسة نحو الجوانب الثلاثة لمسؤولياته وواجباته (الفنية والإدارية والإجتماعية) لتصبح إتجاهاً واحداً - بخمس مسؤوليات عامة، تتضمن المدى العام للواجبات التي يجب أن يتعامل معها وهي : (الحبيب، ١٩٩٦)

- تنظيم المدرسة وإعدادها للتعليم والتدريس.
- تنمية وتطوير أعضاء المعلمين وذلك من خلال الإختيار ، والتوجيه ، والتقييم ، والتدريب أثناء العمل .
- إقامة علاقات مع المجتمع الذي توجد فيه المدرسة وذلك من خلال التلاميذ وأولياء الأمور الذين يهتمون بأمور المدرسة .
- مساندة وتعزيز الخدمات التي تقدمها المدرسة وهذا من خلال الخدمات الخاصة التي تقدم للعاملين وللطلاب .

- علاقة المدرسة بالنظام التعليمي ، وذلك من حيث فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ خطواتها والإجراءات .

ويمكن إجمال الكفايات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة على النحو الآتي:

١. المعرفة: لابد أن يمتلك مدير المدرسة معرفة جيدة بالتعليم، والمعنيين به بالإضافة إلى فهم كيفية تشغيل المدرسة لتواكب أهداف التعليم ورسالة المدرسة. وأن يمتلك المقدرة على تفحص التوجهات الرئيسية، وكذلك التوجهات والقضايا الخاصة التي تؤثر على المجتمع المحلي. وهذا يعني أن مديري المدارس يجب أن يكون لديهم نطاق واسع ومختلف من مصادر المعلومات بالإضافة إلى امتلاك معرفة عامة واسعة عن مجمل العملية التعليمية، والنظام التعليمي. كما عليهم مواكبة سرعة المعرفة الجديدة في القيادة، من خلال الانفتاح إلى الأفكار المختلفة، وأن يكونوا دائماً ساعين للتعلم، والبحث عن فرص التطوير بشكل مستمر والتفاعل مع العالم المتغير بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكونوا مستعدين للتدريب الإداري والوظيفي بغية تحقيق النمو المهني (Caldwell & Spinks, ١٩٩٢).

٢. المهارات: أصبح مديرو المدارس جوهر البرامج التعليمية في ظل النظام الإداري القائم على الفاعلية والجودة، ولكي يستطيع المديرين التعامل بفاعلية مع مختلف مهامهم ومسؤولياتهم، والتي تشمل على العديد من المجالات مثل الموظفين والخدمات المساندة والمالية والتعليمات والأنظمة، فإنه من المهم أن يطوروا ويستخدموا عدداً من المهارات الإدارية أو كفايات. كما يجب أن يكون المدير ماهراً في كل المجالات في إدارة المدرسة من ناحية التعليم والتعلم التي تؤثر على الجهد المدرسي في الحصول على الأفضل من حيث تطوير برامج تعليمية تلائم الطلاب، بالإضافة إلى ذلك فإن على مديري المدارس امتلاك المقدرة على التعامل مع المعلومات التقنية، والإفادة منها في إدارة مدارسهم، وبذلك فإن مدير المدرسة يحتاج إلى المبادرة في اكتساب المهارات الضرورية للوصول إلى المعلومات لغايات الاتصال الفعال داخل المدرسة، وتحويل المدرسة إلى مزيد من الفاعلية والكفاءة والملاءمة (Chau, ٢٠٠٢).

٣. المواقف: رغم أن مبادرات السياسات تساعد على تحسين مختلف نواحي الجودة في التعليم في النظام والمدرسة، إلا أن النجاح يعتمد على التزام العاملين في المدرسة ومقدراتهم. إن مدير القرن الحادي

٤. والعشرين يجب أن يسعى لإدارة مدرسته بفاعلية، حيث إن مواقفه نحو التغيير تؤثر على مبادراته في نشاطات تطوير مدرسته، ومن أجل تحقيق الإدارة الفاعلة وجودة التعليم في المدارس، يجب أن لا يقتصر عمل مدير المدرسة على مجرد وضع مجموعة من النشاطات ليتم اتخاذها، ومن ثم توقع الوصول إلى الإدارة الفاعلة، فعمله يرتبط بالموقف، ولذلك يجب على مدير المدرسة أن يخدم مدرسته بالتزام (Bowring-Carr & West-Bumham, ١٩٩٤)

٥. القيمة: في المجتمعات الديمقراطية، فإن الإدارة التنظيمية تشتمل على الخيار والقرار الأخلاقي. وقد وجد بريدي (Preedy, ١٩٩٣) أن خيار سياسات التعليم التي سيتم تطبيقها يعتمد على قيمة التعليم الشخصي للمدير، أي تركيز الاهتمام على القيادة الأخلاقية، وبذلك فعلى مديري المدارس أن يظهروا النزاهة والقناعة والثقة وقوة الشخصية، ويجب على المدير أن يضع قيمة عالية لنجاح التعليم، وأن يلتزم بالمبادئ الأخلاقية. وأكد ستارات (Starrat, ٢٠٠٤) أن الحاجة إلى القيادة التربوية الأخلاقية إنما تنبع من واقع التحديات التي تواجه المدارس وضرورة أن تلعب دوراً فاعلاً في إعداد الجيل الحاضر من الشباب لكي يكونوا مواطنين فاعلين؛ وهو الأمر الذي يترتب عليه إتباع نموذجاً قيادياً حديثاً يتمكن من خلاله القائد أن يدرك كافة أبعاد العملية التعليمية.

وفي ظل التوجهات الإدارية المعاصرة ولا سيما القيادة التحويلية، فإن هناك مجموعة من الصفات التي لا بد من أن يمتلكها مدير المدرسة: (Hacker & Roberts, ٢٠٠٤)

- ١- ان يكون فعالاً .
- ٢- يتسم بالحيوية في اتخاذ القرارات.
- ٣- المنطقية في التفكير.
- ٤- الثبات عند اتخاذ القرارات.
- ٥- أن يمتلك المقدره على السيطرة .
- ٦- أن يمتلك المقدره على الإسهام في بناء المجتمع.

٧- أن يكون محفزاً للمرؤوسين .

٨- أن يكون ثاقب البصيرة .

٩- أن يمتلك المقدرة على التغيير.

ثانياً: الدراسات ذات الصلة

تناولت الدراسات ذات الصلة موضوع الكفايات الإدارية من مداخل مختلفة، وحاولت ربطها بالعديد من المتغيرات، وامت مراجعة الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو التالي:

الدراسات العربية:

قام قريش (١٩٨٧) بدراسة هدفت إلى معرفة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدورهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً و(٤٠) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة تطابق وجهتي نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات وذوي الخبرة الطويلة والقصيرة من حيث الكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى المديرين والمديرات، وأن الجنسين سيات في نظرتهم للكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى المديرين والمديرات منخفضة. ويتفق المديرون والمعلمون على أن كفايات المديرين في مجالات العلاقات الإنسانية والتواضع والعلاقة مع المجتمع المحلي والتوجيه والتنسيق كان متدنية. وعدم توافر التدريب الكافي قبل وأثناء الخدمة للمديرين والمديرات في الضفة الغربية.

وأجرى المخلافي (١٩٩٢) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الكفاية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية باليمن، وتكونت عينة الدراسة من (٤١) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في كل من صنعاء (أمانة العاصمة)، وتعز، وعدن، وتكونت أيضاً من (١٦٢٩) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الحكومية بالمدن المذكورة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المديرين والمعلمين معاً يقدرون واقع الكفاية الإدارية لدى المديرين بدرجة متوسطة. ويقدر المديرون واقع الكفاية الإدارية لديهم بدرجة اعلى مما يقدره المعلمون. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الكفاية الإدارية لدى المديرين كما يقدره المديرون أنفسهم وهذا الواقع كما يقدره المعلمون. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاية

الإدارية لدى المديرين كما يقدره المديرون أنفسهم تعزى إلى المؤهل العلمي في ما عدا عمليتي

التخطيط واتخاذ القرار ولصالح ذوي المؤهل فوق الجامعي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاية الإدارية لدى المديرين كما يقدره المديرون أنفسهم تعزى إلى الخبرة.

وأجرى الرئيسي (١٩٩٢) دراسة هدفت إلى تحديد أدوار ومهام مدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء الكفايات اللازمة له والتعرف على واقع أداء مديري المدارس لمهامهم وأدوارهم المختلفة، والمشكلات التي تواجههم، وقد طبقت الدراسة على (٩٠) مديراً و(٥٤٠) معلماً و(٩٠) إدارياً ومشرفاً و(٧٠) خبيراً ومختصاً. وتوصلت الدراسة إلى قائمة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في مدارس السلطنة، لمقابلة متطلبات مهام الدور التربوي والذي حدد ب(٣٣) مهمة، أما الكفايات فقد دلت النتائج على أن المديرين يمتلكون هذه الكفايات بدرجة مرتفعة، وجاءت كفاية المقدره على الإلمام بالأهداف التربوية العامة للمرحلة وكفاية الإلمام بأهداف كل مادة دراسية للمرحلة التي يقودها في المرتبة الأولى، في حين جاءت الكفاية المتعلقة بالمقدرة على متابعة الأنشطة التربوية في المرتبة الأخيرة.

وأجرت الشبول (١٩٩٦) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في شمال الأردن للكفايات المهنية في منطقة شمال الأردن، وبيان أثر كل من الجنس، والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي، للمدير في تحديد درجة ممارسته للكفايات المهنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٨١) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات مديري المدارس لكفاياتهم المهنية جاءت فوق المتوسط، مما يشير إلى أن مديري المدارس يمارسون كفاياتهم المهنية بدرجة كبيرة، كما أن ليس هناك أثر لمتغيرات الدراسة في تحديد درجة ممارسة الكفايات المهنية.

وقامت المومني (١٩٩٨) بدراسة هدفت إلى استقصاء أهم الكفايات اللازمة لمساعد مديري المدارس في منطقة إربد من وجهة نظر مديريهم وتحديد درجات أهمية هذه الكفايات ضمن المجالات التالية؛ الإدارة الديمقراطية، إدارة الأفراد والموارد المادية، إدارة الطلاب، تطوير المنهاج المدرسي والنشاطات المرافقة، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمتابعة والتقويم، وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس التابعة لمنطقتي إربد الأولى والثانية وشملت (١١٣) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (١٧٢) مديراً

ومديرة للعام (١٩٩٧-١٩٩٨)، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مجالات؛ إدارة الأفراد والموارد المادية، وإدارة الطلاب، وتطوير المنهاج المدرسي، النشاطات المرفقة، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمتابعة والتقييم، تعزى إلى متغير الجنس لصالح المديرات الإناث، ووجود نفس الفروق على الأداء ككل، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الإدارة الديمقراطية تعزى إلى متغير الخبرة، وكذلك أشارت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي تعزى إلى متغير الخبرة لصالح ذوي الخبرات (٦-١٠) سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الإدارة الديمقراطية، إدارة الافراد والموارد المادية، إدارة الطلاب، تطوير المنهاج المدرسي والنشاطات المرفقة، والمتابعة والتقييم تعزى إلى متغير الخبرة.

وأجرى الناصري (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات المهنية لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان، والتي لها علاقة بالأدوار القيادية المنوطة بهم، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل والخبرة والمركز القيادي في تحديد هذه الكفايات، اعد الباحث استبانة اشتملت على (٥٣) كفاية مهنية، تتوزع في ستة مجالات وهي؛ مجال إدارة الأفراد، ومجال إدارة الموارد المالية، ومجال شؤون الطلبة، ومجال تطوير المنهاج والأنشطة، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي، وأخيرا مجال المتابعة والتقييم، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات عينة الدراسة- حول تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمدير المدرسة الثانوية- في المجالات الستة كانت كبيرة، وكان أعلاها مجال إدارة الأفراد، ثم مجال الإدارة المالية، وجاء مجال تطوير المناهج الدراسية، ومجال التقييم والمتابعة في المرتبة الاخيرة، وليس هناك فروق دالة احصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع الكفايات، تعزى إلى متغيرات الدراسة.

وأجرى العمري (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى معرفة مدى ممارسة مدير المدرسة في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين لأدوارهم الاشرافية والادارية، تكونت عينة الدراسة من (٥٤٤) معلما و (٦٨) مديرا ومديرة، و(٥٨) مشرفا تربويا، وتوصت نتائج الدراسة إلى أن استجابات الفئات الثلاث على الأداء ككل كانت بدرجة عالية، وأن هناك فروقا دالة إحصائية في

مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية تعزى إلى متغير الوظيفة، ولصالح مديري المدارس، وتوجد فروق دالة احصائياً في مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في استجابات المعلمين ولصالح حملة الدبلوم.

وأجرى القداح (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التوصل إلى الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية، في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم بكفاية وفاعلية، ولتحقيق مخرجات نوعية قادرة على تحقيق إنتاجية منسجمة مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وبناء نموذج مقترح للكفايات المهنية لمدير المدرسة الثانوية بانواعها؛ التصورية، والفنية، والإنسانية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة، والمشرفين التربويين الإداريين، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية وبنسبة (٣٤%) من المديرين و (٢٦%) من المشرفين، وأظهرت نتائج الدراسة على أن الكفايات التصورية، والفنية، والإنسانية، ما تزال ضمن الكفايات اللازمة، ويمكن تطويرها وتجديدها، بما ينسجم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وأن هناك توجهها نحو النهج القيادي الداعي لإحداث نقلات نوعية في الأداء الإداري والتحول نحو الإدارة التشاركية، كما أن هناك ميلاً نحو أولويات إدارية بحتة، على حساب الجوانب الفنية المرتبطة بجوهر عمليات التعلم والتعليم.

وأجرت صالح (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تحديد الدور الإداري والفني لمدير المدرسة الأساسية الحكومية في مديرية قصبة الزرقاء ولواء الرصيفة، ومعرفة أي الدورين يمارس بشكل أفضل، ومعرفة أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة أداة مسحية مكونة من (٩٩) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى درجة ممارسة للدور الإداري كان في مجال البناء المدرسي، في حين كانت أدنى درجة ممارسة في مجال التعاون مع المجتمع المحلي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس والدبلوم العالي، وهناك فروقاً دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجودة ولصالح ذوي الخبرة التي تزيد على عشر سنوات.

وأجرت العبدلات (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة لمهامهم، الإدارية والفنية، ومعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في

ممارسة المهام تعزى إلى متغير الجنس، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، وإن كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين لمهامهم الإدارية والفنية، وبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم ومعلماتهم من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهامهم الإدارية والفنية كانت مرتفعة، إلا أن درجة ممارستهم للمهام الإدارية أعلى من درجة ممارستهم لمهامهم الفنية، ولا يوجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين والمديرات للمهام الإدارية والفنية تعزى إلى متغير الجنس.

وأجرت قطيشات (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ودرجة استخدامها لاستراتيجيات إدارة الصراع، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة ما نسبته (١٥%) من المجتمع الأصلي للدراسة من المعلمين والمعلمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس بدرجة عالية، هي إدارة العاملين والشؤون المالية والمتابعة والتقييم، أما الكفايات المهنية المتوفرة بدرجة متدنية، فهي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وتحسين المنهاج المدرسي وتطويره.

وأجرى جاموس (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة عمان استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالموضوع وواقع الحال الذي بينته أدوات جمع المعلومات وأسئلة الدراسة وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥١) مديراً ومشرفاً منهم (٢١٥) مديراً و(١٣٦) مشرفاً من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية للعام الدراسي ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ م. وأظهرت نتائج الدراسة تمتع الأداة بدلالات صدق وثبات مقبولة.

الدراسات الأجنبية:

قام بربر (Barbar, ١٩٨١) بدراسة حول مهارات مديري ومديرات المدارس الثانوية في ثلاثة الوية في الضفة الغربية كما يراها الإداريون ومديرو ومعلمو المدارس الثانوية وهدفت الدراسة إلى معرفة مهارات المديرين الحالية والمثلى حسب تصور المديرين والمعلمين والإداريين، ووضعت مجموعة من المعايير مثل ادوار

ومهارات مناسبة لهؤلاء المديرين حصرت في إحدى عشرة قدرة وهي: القيادة، وصنع القرار، والاتص

ال مع الاخرين، والتفويض، والعلاقات الشخصية بين الأفراد، والتخطيط، والتنسيق، والتقويم، والارشاد، وتطوير وتحسين المناهج، ومقدرة تنفيذية وكتابة التقارير، وأظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة ومؤهلات المديرين وتصورهم لأداء معظم أدوارهم وممارستهم، ويرى المدبرون أن مقدراتهم أقل من المستوى المتوقع في معظم الحالات، وخاصة التخطيط، وتحسين المناهج، والتوجيه، واتخاذ القرارات، وتوجد فروق بين تصور المديرين من ناحية وتصور المعلمين والاداريين من ناحية أخرى فيما يتعلق بمهارات المديرين، تتباين تصورات المديرين والمعلمين والاداريين بخصوص أهمية عدة أدوار ومهارات عندما أدرجت المهارات والأدوار كما تراها كل مجموعة، واوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبرى للتخطيط التربوي، ورأي المديرين أن الجوانب الروتينية من وظائفهم وبالتحديد المهارات الإدارية والكتابية بحاجة إلى تحسين.

وأجرى كوجهام (Cunningham, ١٩٩٣) دراسة بعنوان: "مفهوم المديرين عن الكفايات الإدارية الهامة ومؤشرات الأداء المرتبطة بتقييم الأداء وتحديد قيمة الراتب"، هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل الكفاءة والأداء الإداري التي اعتبرها المدبرون حاسمة لتقييمهم ومن ثم لتعويضهم، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٢) مديرا، وبينت نتائج الدراسة أن المديرين كانت لديهم تصورات عن (٥٧%) من مجموع (٧٢) عاملا تمت دراستها انها حاسمة لإحدى ثلاث فئات ايجابية تم مسحها وهي: التقييم، والتعويض، وكلاهما معاً وتمخضت نتائج أخرى عن رغبة الإداريين في أن يتم تقييمهم وتعويضهم حسب عوامل الأداء التي اسهموا فيها.

وأجرى جيراسينغ وليونز (Jirasinghe & Lyons, ١٩٩٥) دراسة بعنوان: "الكفايات الإدارية الحالية: الإطار العملي للمديرين العاملين في القطاع المدرسي"، هدفت إلى مناقشة القضايا ذات الصلة بالكفايات الإدارية الخاصة بالقطاع التربوي، وكيفية تكوين الكفايات الإدارية للمديرين من خلال عمل تحليل وطني، لعمل مدير المدرسة، تكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) مديرا في المدارس الثانوية لولاية جورجيا، وقد قدمت الدراسة الكفايات الإدارية لمدير المدرسة، وكونت إطارا عمليا حول كيفية تكوين الكفايات للمناصب التربوية المتقدمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان هناك كفايات عامة يظهرها اغلب المديرين إن لم يكن جميعهم، كما أكدت

الدراسة ان اي قائمة للكفايات يجب أن تكون خاصة بالقطاع التربوي ومحددة بدقة.

وقام بليك (Blake, ٢٠٠٠) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى الكفايات التكنولوجية لدى إداريي المدارس في مدارس فلوريدا ومعرفة العوامل المصاحبة لمفهوم الكفايات التكنولوجية. كما أن متغيرات الكفايات التكنولوجية، وأهمية المهارة، وكثرة وتكرار استخدام التكنولوجيا، وحجم المدرسة، ومستويات الصفوف المدرسية، وارتباط المدرسة بالتكنولوجيا، وسنوات خبرة الإداري، وقدرة الإداري على استخدام الحاسوب أثناء العمل كانت تمثل متغيرات الدراسة. وكان من بين مجالات الكفاية التكنولوجية التي تم بحثها المقدررة على تشغيل الحاسوب، إدارة الملفات، معالجة الكلمات، قواعد البيانات، سيبريد شيت، والجغرافيك، والعرض، الوسائط المتعددة، والإنترنت، والبريد الإلكتروني، وأخلاقيات التكنولوجيا، وتكامل التكنولوجيا، والبحث عن المعلومات. وتم الحصول على الاجابات لاستبانة من خمسة أجزاء من قبل مجموعتين من الاداريين، المديرين، والمتخصصين في التكنولوجيا وغيرهم من الاداريين، في كافة أنحاء فلوريدا، والتي تم تحليلها لغايات الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود سلسلة واسعة في متوسط درجات الكفايات التكنولوجية واستخدام التكنولوجيا لدى المجموعات الإدارية، في حين كانت درجات أهمية المهارات أعلى لدى المجموعات الإدارية. وأشارت النتائج كذلك إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية وعملية حيث كانت درجات مجموعة المديرين أدنى على جميع المتغيرات التابعة.

وأجرى ويلسون (Wilson, ٢٠٠٠) دراسة بعنوان: "مقارنة بين الدور الحقيقي والدور المثالي لمدير المدرسة في ولاية لوس انجلوس"، هدفت إلى معرفة الممارسات الإدارية الواقعية والممارسات التي ينبغي على مدير المدرسة ممارستها، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (٣٦) فقرة رئيسة وستة أبعاد شخصية طبقت على عينة مكونة من (٤٤) مديرا لمدرسة أساسية عليا و (١٩) مديرا لمدرسة ثانوية، كان من أبرز نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الواقعية، وما ينبغي ان تكون عليه الممارسات وخاصة في مجال الإرشاد والنشاطات، والسلوك الإداري والعلاقة مع المجتمع المحلي، والتطوير المهني.

وأجرى اندرسون (Anderson, ٢٠٠٣) دراسة بعنوان: "المهام التي يمارسها مديرو المدارس في ولاية فلوريدا الأمريكية"، هدفت إلى معرفة هذه المهام، والتأكد من حجم الممارسات الإدارية والتعليمية التي يقوم بها مديرو المدارس في فلوريدا، وقد كان من أبرز ما توصلت إليه من نتائج أن مديري المدارس الذين أجريت عليهم الدراسة يهتمون بتطوير التعليم بالمرتبة الأولى، وبالإشراف على الطلبة بالمرتبة الثانية، كما يهتمون بالعلاقة مع المجتمع المحلي بالمرتبة الثالثة، في حين أكدت الدراسة تدي اهتمام المديرين بالأعمال الكتابية والإدارية والمالية، كذلك تدي اهتمامهم بتحقيق التنمية المهنية للمعلمين والإشراف عليهم، وأن هناك عددا من الصعوبات التي يواجهها المديرون، أبرزها صعوبة في تطوير المنهاج، وتطوير اساليب التدريس، والإشراف على المعلمين، وصعوبة في إدارة الأمور المالية.

وقام ناكوين وهولتون (Naquin & Holton, ٢٠٠٦) بدراسة لنماذج القيادة والكفايات الإدارية، من خلال مقارنة النماذج التقليدية للتطوير بالحديثة. إذ ان البرامج التقليدية للتطوير تعتمد على النموذج التربوي لم تكن فعالة في تلبية المتطلبات المؤسسية ولتحسين نتائج الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، فهناك العديد من المؤسسات تجد نفسها وقد تأخرت عن التطوير الإداري والقيادي وما يرتبط بها من برامج، ومن هنا تأتي الحاجة إلى إعادة تصميم مثل هذه البرامج. وبشكل عام، فإن عملية إعادة التصميم كثيرا ما تبدو مكلفة وتستنزف الوقت حتى يمكن تنفيذها، مما يترك المؤسسات عالقة ضمن برامج غير فعالة. وتبحث هذه الدراسة في إعادة التصميم لبرنامج تطوير إداري لما يقارب (٧٠٠٠٠) موظف في مؤسسات القطاع العام، وذلك لتحسين النتائج، والكفايات التي تعتمد على البرامج التدريبية. وتمثل هذه الوسيلة عملية يمكن أن تقوم مؤسسات أخرى بتنفيذها، كما أنها توفر نموذجا للكفايات وإطار عمل التدريس والذي يمكن تبنيه أو التكيف معه من قبل مؤسسات أخرى.

وأجرت جونز (Jones, ٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى استقصاء أثر قدرات لمديرين وكفائاتهم في التواصل على فعالية القيادة من وجهة نظر المعلمين. إذ إن مهارات التواصل الشخصية قد أصبحت أكثر أهمية لنجاح المديرين وبناء عليه فإنها تلقى المزيد من الاهتمام لتعزيز القدرات القيادية. وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين وجهات نظر المعلمين حول تكيف لمديرين في التعامل الإنساني، وكفائاتهم في التواصل، وفعاليتهم القيادية. كما تم جمع البيانات من (٣٣٨) معلما للمرحلة الابتدائية من (١٥) مدرسة مختلفة في منطقة أوستن

الأمريكية. وكانت الأدوات التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة هي مقياس التكيف الإنساني،

ومقياس التواصل لدى الإداريين، واستبانة قدرات المدير على القيادة. وطبقت معاملات (بيرسون) لتحديد العلاقة ما بين هذه المقاييس ومعرفة العلاقة بين كلا المقياسين. وأجريت عملية التحليل لمعرفة مدى إمكانية التنبؤ بالمقاييس وارتباطهما مع. وطبقت طريقة أخرى حيث تم ربط المقاييس من أجل معرفة تأثير تفاعلها معا للتنبؤ بالقدرات القيادية لدى مدير المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقياسين وبين كل من المجالات الستة للقدرات القيادية لدى مدير المدرسة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقاييس وكل من المجالات الأربعة للتعامل الإنساني. وأشار تحليل التباين إلى وجود علاقة بين مجالات التعامل الانساني والأمط القيادية لدى مدير المدرسة، وتم التوصل من المقياس الآخر من المعادلة، حيث إنه لم يسهم في أي قوة أكثر من مقياس التعامل الإنساني. وعند ربط المتغيرين، فقد ظهر من خلال تفاعلها وجود تأثير للقدرات القيادية لدى مدير المدرسة. وبناء عليه، فإن المديرين الذين ينظر إليهم على أنهم يمتلكون قدرات إنسانية متميزة وأكفيا من حيث التواصل، ولأكثر من 50% من الوقت، ينظر إليهم على أنهم قادة فاعلون وأكفيا.

وأجرى أكبان وأوسورو (Akpan & Usoro, ٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى مقارنة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية (الذكور والاناث) في مجال الاشراف، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠ ذكرا و ٦٠ أنثى) من مديري المدارس (١٢٠) والذين تم اختيارهم عشوائيا من ١٠ مناطق تعليمية في كل من (أكوا، ايون ستيت، نيجيريا) (Akwa, Ibon State, Nigeria). وتكونت الدراسة من اثنتين من الفرضيات، حيث تم اختبار واحدة على مستوى (٠,٠٥) الأهمية باستخدام (اختبار-ت)، في حين تم اختبار الثانية باستخدام تحليل التصنيف المتعدد التباين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن لمديري الذكور لم يكونوا أفضل (وبدلالة إحصائية) من زميلاتهم الاناث. ولم يكن للخبرة التدريسية تأثير ذو دلالة على الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس ولكن الخبرة الإدارية كان لها تأثير كبير على الكفايات الإشرافية للمديرين.

ثالثاً: ملخص الدراسات ذات الصلة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين كدراسة (قريش، ١٩٨٧)، ودراسة (المخلافي، ١٩٩٢)، ودراسة (المومني، ١٩٩٨)، ودراسة (Cunningham, ١٩٩٣)، ودراسة (Jirasinghe & Lyons, ١٩٩٥)، ودراسة (Akpan & Usoro, ٢٠٠٨)، واهتمت بعض الدراسات بمعرفة مستوى الكفايات التكنولوجية لمديري المدارس كدراسة (Blake, ٢٠٠٠)

وسعت بعض الدراسات لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات المهنية، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية كدراسة (الشبول، ١٩٩٦)، ودراسة الناصري (٢٠٠٢)، ودراسة (قطيشات، ٢٠٠٤)، ودراسة (القداح، ٢٠٠٣) التي سعت إلى التوصل إلى الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس، وسعت بعض الدراسات إلى تحديد أدوار ومهام مدير المدرسة في ضوء الكفايات اللازمة له ومعرفة واقع أدائهم لمهامهم وأدوارهم المختلفة، والمشكلات التي تواجههم، كدراسة (الرئيسي، ١٩٩٢)، ودراسة (العمرى، ٢٠٠٣)، ودراسة (صالح، ٢٠٠٣)، ودراسة العبدالات (٢٠٠٤)، ودراسة (Wilson, ٢٠٠٠)، ودراسة (Anderson, ٢٠٠٣).

وسعت بعض الدراسات إلى تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة كدراسة (جاموس، ٢٠٠٧)، ودراسة (Naquin & Holton, ٢٠٠٦) التي قامت بدراسة لنماذج القيادة والكفايات الإدارية، وسعت بعض الدراسة للكشف عن مهارات مديري المدارس كدراسة (Barbar, ١٩٨١)، وحاولت بعض الدراسات بيان أثر قدرات المديرين وكفاياتهم في التواصل على فعالية القيادة كدراسة (Jones, ٢٠٠٦)

وتتميز الدراسة الحالية بمحاولتها الكشف عن الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس بدولة الكويت، وبخاصة في ظل ندرة الدراسة ذات الصلة المطبقة في دولة الكويت، كما أنها دراسة مقارنة بين وجهة نظر المديرين ووجهة نظر المعلمين مما يعطي هذه الدراسة أهمية خاصة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، كما يتضمن عرضاً لأداة الدراسة، ودلالات صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لأغراضها.

مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة والبالغ عددهم (٧٩) مديراً ومديراً، وجميع معلمي المدارس الخاصة بدولة الكويت، والبالغ عددهم (٤٨٠٤) معلمين ومعلمات، منهم (١٨٤١) معلماً، و(٢٩٦٣) معلمة، وذلك حسب الإحصاءات الرسمية لوزارة التربية الكويتية للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م. والجدول (١) يبين توزيع معلمي المدارس الخاصة على المناطق التعليمية بدولة الكويت.

الجدول (١)

توزيع افراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الخاصة

على المناطق التعليمية بدولة الكويت

المنطقة التعليمية	عدد المديرين والمديرات	عدد المعلمين	عدد المعلمات	عدد المعلمين والمعلمات
الأحمدي	١٥	٢٤٦	٤١١	٦٥٧
الجهراء	١٢	٤٣٢	٣٨٠	٨١٢
حولي	٢٩	٦٥٧	١٣٦٠	٢٠١٧
الفروانية	٢٣	٥٠٦	٨١٢	١٣١٨
المجموع	٧٩	١٨٤١	٢٩٦٣	٤٨٠٤

عينة الدراسة:

تم مسح جميع مديري المدارس الخاصة والبالغ عددهم (٧٩) مديراً ومديرةً، كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين وبنسبة (١٠%)، وبذلك تألفت عينة الدراسة من (٤٨١) معلماً ومعلمةً، منهم (١٨٥) معلماً و(٢٩٦) معلمةً، وفقاً لنسبة توزيعهم على المناطق التعليمية بدولة الكويت، وبذلك فقد تكونت عينة الدراسة من (٥٦٠) مديراً ومعلماً، والجدول (٢) يوضح خصائص العينة، وفقاً لمتغيرات الدراسة؛ طبيعة العمل، والجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مستويات المتغيرات	مدير		معلم	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٦	%٤٥,٦	١٨٥	%٣٨,٥
	أنثى	٤٣	%٥٤,٤	٢٩٦	%٦١,٥
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣٨	%٤٨,١	٢٥٢	%٥٢,٤
	١٠ سنوات فأكثر	٤١	%٥١,٩	٢٢٩	%٤٧,٦
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧٣	%٩٢,٤	٤٤٦	%٩٢,٧
	أعلى من بكالوريوس	٦	%٧,٦	٣٥	%٧,٢
المنطقة التعليمية	الفرأوانية	٢٣	%٢٩,١	١٣٢	%٢٧,٤
	الجهراء	١٢	%١٥,٢	٨١	%١٦,٨
	حولي	٢٩	%٣٦,٧	٢٠٢	%٤٢,٠
	الأحمدي	١٥	%١٩,٠	٦٦	%١٣,٧
المجموع		٧٩	%١٤,١	٤٨١	%٨٥,٩
المجموع العام		٥٦٠			

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات الصلة مثل دراسة جاموس (٢٠٠٧)، بالإضافة إلى الرجوع إلى الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الكفايات الإدارية، وقياس المقياس المطور خمسة مجالات رئيسة للكفايات الإدارية، هي: إدارة التعلم والتعليم، وإدارة المصادر البشرية، وإدارة المصادر المالية والمادية، والشراكة مع المجتمع المحلي، والتواصل التنظيمي.

وتتكون الأداة المطورة من (٦٧) فقرة تقيس الكفايات الإدارية، وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي تتدرج الإجابة عنه من درجة واحدة أمام الإجابة (بدرجة قليلة جداً)، إلى خمس درجات أمام الإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، وتكونت أداة الدراسة من جزأين، هما:

– الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وتتمثل؛ بطبيعة العمل (مدير مدرسة، معلم)، والجنس (ذكر، وأنثى)، والخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

– والجزء الثاني: يتعلق بالكفايات الإدارية، وتتمثل؛ بإدارة التعلم والتعليم، وإدارة المصادر البشرية، وإدارة المصادر المالية والمادية، والشراكة مع المجتمع المحلي، والتواصل التنظيمي، وتقيسه الفقرات من (١-٦٧)، ويبين الجدول (٣) توزيع فقرات المقياس، وعلى النحو التالي:

الجدول (٣)

توزيع فقرات مقياس الكفايات الإدارية

الفقرات	مجالات الكفايات الإدارية
١٢-١	إدارة التعلم والتعليم
٤١-١٣	إدارة المصادر البشرية
٥٢-٤٢	إدارة المصادر المالية والمادية
٦٠-٥٣	العلاقة مع المجتمع المحلي
٦٧-٦١	التواصل التنظيمي

صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية - والمكونة من (٨٠) فقرة موزعة على ستة مجالات تقيس الكفايات الإدارية (الملحق، ٢)- على عدد من المتخصصين في المجال التربوي في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وجامعة الكويت، إذ بلغ عددهم (٧) محكمين ، لمعرفة مدى ملاءمة، وصلاحيّة العبارات المستخدمة لقياس الكفايات الإدارية، وانتمائها للمجال الذي وضعت ضمنه، وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين تم حذف مجال المنهاج من المجالات الستة، كما تم حذف (١٣) فقرة أيضاً، وبذلك أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية مكونة من (٦٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات تقيس الكفايات الإدارية.

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٥٦٠) مديراً ومعلمًا، للتعرف على درجة توافقهم على أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ-الفا (Cronbach Alpha) لكل مجال من مجالات الكفايات الإدارية، والجدول (٤) يبين نتائج الاختبار، إذ كانت قيم معامل الاتساق الداخلي مقبولة.

الجدول (٤)

قيم معامل كرونباخ-الفا لكل مجال من مجالات الكفايات الإدارية

معامل الثبات	مجالات الكفايات الإدارية
٠,٧٧	إدارة التعلم والتعليم
٠,٨٢	إدارة المصادر البشرية
٠,٧٠	إدارة المصادر المالية والمادية
٠,٧٦	العلاقة مع المجتمع المحلي
٠,٧٩	التواصل التنظيمي

إجراءات الدراسة:

- قام الباحث بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- قام الباحث بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية بدولة الكويت والمناطق التعليمية التابعة لها.
- حصل الباحث على إحصائية بأعداد المدارس الخاصة في دولة الكويت.
- قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، واستخراج دلالات صدقها وثباتها.
- قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة، وجمعها.
- تم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في أداة الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، تعتمد على معيار مقسم إلى ثلاث فئات متساوية، (١٨,٣-٥) مرتفع، (٣٤,٢-٣٦,٧) متوسط، (١-٣٣,٢) منخفض.
- تم ادخال الاستبانات إلى الحاسوب واستخراج النتائج.

المعالجة الإحصائية:

- بغية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وعلى النحو التالي:-
- ١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
 - ٢- اختبار (ت) للعينات المستقلة للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلاتها، وعلى

النحو الآتي:-

أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

" ما درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري

المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم، ويظهر الجدول (٥) ذلك.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في

دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم

رقم المجال	مجالات الكفايات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٣	إدارة المصادر المالية والمادية	٣,٣٣	٠,٢٥	١	متوسطة
٥	التواصل التنظيمي	٣,٣٣	٠,٣٤	١	متوسطة
٢	إدارة المصادر البشرية	٣,٣١	٠,٢٣	٣	متوسطة
١	إدارة التعلم والتعليم	٣,٣٠	٠,٢٣	٤	متوسطة
٤	العلاقة مع المجتمع المحلي	٣,٢٩	٠,٣١	٥	متوسطة
الدرجة الكلية		٣,٣٢	٠,١٩	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٥) أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية

من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وفي جميع مجالاتها، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الامتلاك الكلية (٣,٣٢)،

ويشير الجدول كذلك إلى أن مجالي إدارة المصادر المالية والمادية، والتواصل التنظيمي جاءا بالرتبة الأولى وكان المتوسطه الحسابي لكل منهما (٣,٣٣)، يليهما في الرتبة مجال إدارة المصادر البشرية بمتوسط حسابي قدره (٣,٣١)، يليه في الرتبة مجال إدارة التعلم والتعليم إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٣٠)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٩).

هذا وقد تم تحليل مجالات امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم، على النحو الآتي:-

المجال الأول: إدارة المصادر المالية والمادية

يظهر الجدول (٦) تحليل فقرات مجال إدارة المصادر المالية والمادية، إذ تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والمديرات عليها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبتها ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الاجابات.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة المصادر المالية والمادية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٤٤	يوفر بيئة مدرسية نظيفة.	٣,٤٣	٠,٥٧	١	متوسطة
٤٢	ينظم السجلات والنماذج للإفادة منها.	٣,٤١	٠,٤٩	٢	متوسطة
٤٥	يوعي المعلمين بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية.	٣,٤١	٠,٤٩	٢	متوسطة
٤٦	يوعي الطلبة بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية.	٣,٣٩	٠,٤٩	٤	متوسطة
٥٠	ينظم مراسلات المدرسة في مواعيدها.	٣,٣٧	٠,٥٨	٥	متوسطة
٥٢	يوفر مستلزمات الأمن والسلامة في مختلف مرافق المدرسة.	٣,٣٤	٠,٥٨	٦	متوسطة

متوسطة	٧	٠,٥٣	٣,٢٨	يوظف المرافق المدرسية لتحقيق الهدف من وجودها.	٤٣
متوسطة	٧	٠,٧٠	٣,٢٨	يحافظ على نظافة المرافق الصحية.	٥١
متوسطة	٩	٠,٤٥	٣,٢٧	يوزع النفقات المالية وفقاً لأولويات العمل المدرسي.	٤٨
متوسطة	١٠	٠,٤٧	٣,٢٦	يوفر مخططاً تنظيمياً للبناء المدرسي.	٤٩
متوسطة	١١	٠,٤٠	٣,٢٠	ينظم العمل المالي في المدرسة.	٤٧
متوسطة	-	٠,٢٥	٣,٣٣	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (٦) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة المصادر المالية والمادية من وجهة نظرهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٢٥)، وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣,٢٠-٣,٤٣)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٤٤) التي تنص على " يوفر بيئة مدرسية نظيفة "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٣) وانحرافها المعياري (٠,٥٧)، وجاءت الفقرتان (٤٥، ٤٢) اللتان تنصان على " ينظم السجلات والنماذج للإفادة منها "، " يوعي المعلمين بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٤١) لكل منهما وانحرافهما المعياري (٠,٤٩). بينما جاءت الفقرة (٤٩) التي تنص على " يوفر مخططاً تنظيمياً للبناء المدرسي " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحرافها المعياري (٠,٤٧)، واحتلت الفقرة (٤٧) التي تنص على " ينظم العمل المالي في المدرسة " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٠) وانحرافها المعياري (٠,٤٠).

المجال الثاني: التواصل التنظيمي

يظهر الجدول (٧) تحليل فقرات مجال التواصل التنظيمي، إذ تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والمديرات عنها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبته ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الاجابات.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات التواصل التنظيمي من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٦٢	يمثل القدوة في الالتزام بالقوانين والأنظمة.	٣,٤٦	٠,٥٣	١	متوسطة
٦٣	يدير الوقت بشكل فعال.	٣,٤٦	٠,٦٢	١	متوسطة
٦١	يستند إلى القوانين والأنظمة في تنظيم العمل المدرسي.	٣,٤٢	٠,٥٩	٣	متوسطة
٦٧	يفتح قنوات اتصال غير رسمية مع العاملين.	٣,٣٢	٠,٥٤	٥	متوسطة
٦٦	ينمي روح الفريق لدى العاملين.	٣,٣٢	٠,٦٣	٤	متوسطة
٦٤	يعامل الجميع بمساواة دون تحيز.	٣,٢٥	٠,٦١	٦	متوسطة
٦٥	يستخدم لغة سليمة وواضحة عند نقله للأفكار والقرارات.	٣,٠٨	٠,٦٨	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٣٣	٠,٣٤	-	متوسطة

يشير الجدول (٧) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات التواصل التنظيمي من وجهة نظرهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٣٤)، وتراوح متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣,٤٦-٣,٠٨)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقتين (٦٣، ٦٢) اللتين تنصان على " يمثل القدوة في الالتزام بالقوانين والأنظمة"، " يدير الوقت بشكل فعال"، جاءتا بالرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (٣,٤٦) وانحرافهما المعياري (٠,٥٣، ٠,٦٢) على التوالي، وجاءت الفقرة (٦١) التي تنص على " يستند إلى القوانين والأنظمة في تنظيم العمل المدرسي " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٢) وانحرافها المعياري (٠,٥٩). بينما جاءت الفقرة (٦٤) التي تنص على " يعامل الجميع بمساواة دون تحيز

" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وانحرافها المعياري (٠,٦١)، واحتلت الفقرة (٦٥) التي تنص على " يستخدم لغة سليمة وواضحة عند نقله للأفكار والقرارات " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٨) وانحرافها المعياري (٠,٦٨).

المجال الثالث: إدارة المصادر البشرية

يظهر الجدول (٨) تحليل فقرات مجال إدارة المصادر البشرية، إذ تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والمديرات عليها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبته ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الاجابات.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة المصادر البشرية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
١٩	يتفاعل مع الآخرين وفقاً لمتطلبات الموقف.	٣,٤٨	٠,٥٠	١	متوسطة
٣٩	يحفز المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	٣,٤٨	٠,٥٠	١	متوسطة
٢٦	يضع إستراتيجية واضحة لإدارة الصراع.	٣,٤٦	٠,٥٠	٣	متوسطة
١٣	يتابع سجلات الأداء الخاصة بالمعلمين.	٣,٤٤	٠,٥٠	٤	متوسطة
٤١	يقيم أداء العاملين وفق معايير محددة ومعلنة.	٣,٤٤	٠,٥٣	٤	متوسطة
١٥	يدرب المعلمين على استراتيجيات التقويم البديلة.	٣,٤٣	٠,٥٠	٦	متوسطة
٢٠	يختار الوقت المناسب للاتصال بالآخرين.	٣,٤٣	٠,٥٠	٦	متوسطة
٢٥	ينظم اجتماعات هادفة ومحددة المحاور.	٣,٤٣	٠,٥٩	٦	متوسطة
٢٨	يوفر خدمات إرشادية مناسبة للطلبة.	٣,٤٣	٠,٥٠	٦	متوسطة
٢٩	يشرك الطلبة في حل المشكلات.	٣,٤٣	٠,٥٥	٦	متوسطة

١٤	يدرب المعلمين على استراتيجيات التدريس الحديثة.	٣,٤٢	٠,٥٠	١١	متوسطة
٣٠	ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة.	٣,٤٢	٠,٥٧	١١	متوسطة
١٦	يشرك المعلمين في وضع الخطط التطويرية للمدرسة.	٣,٤١	٠,٤٩	١٣	متوسطة
٣٧	يحدد حاجات المعلمين مهنيًا.	٣,٤١	٠,٥٢	١٣	متوسطة
٢١	ينمي مهارة الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة.	٣,٣٩	٠,٦٩	١٥	متوسطة
٢٢	يفوض الصلاحيات للعاملين.	٣,٣٧	٠,٥٦	١٦	متوسطة
٣٨	يلبي حاجات المعلمين وفقاً لأولوياتها.	٣,٣٤	٠,٤٨	١٧	متوسطة
١٨	يساعد المعلمين في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها.	٣,٣٢	٠,٦٥	١٨	متوسطة
٣٦	يهتم بتوعية الطلبة بتعليمات الانضباط المدرسي.	٣,٣٢	٠,٤٧	١٨	متوسطة
١٧	يضع مؤشرات أداء لكل مهمة.	٣,٢٩	٠,٤٦	٢٠	متوسطة
٢٧	يراعي الخصائص النمائية للطلبة.	٣,٢٨	٠,٤٥	٢١	متوسطة
٣٤	يخفض نسبة الإصابة من الحوادث المدرسية والوقاية منها	٣,٢٢	٠,٦٧	٢٢	متوسطة
٤٠	يعمل على تطوير قيادات تربوية من العاملين معه.	٣,٢٢	٠,٥٧	٢٢	متوسطة
٢٣	يتبع المنهجية العلمية في حل المشكلات.	٣,١٩	٠,٤٠	٢٤	متوسطة
٢٤	يدعم الآراء والأفكار الجديدة لدى المعلمين.	٣,١٦	٠,٧٢	٢٥	متوسطة
٣٥	يشرح للمعلمين تعليمات الانضباط المدرسي.	٣,١٦	٠,٨٨	٢٥	متوسطة
٣١	يشرك الطلبة في صنع القرارات التي تخصهم.	٣,٠٤	٠,٧٦	٢٧	متوسطة
٣٣	يحد من تأخر الطلبة عن الدوام الرسمي	٢,٩٩	٠,٩٤	٢٨	متوسطة
٣٢	يحد من مشكلات غياب الطلبة عن الدوام الرسمي	٢,٦٨	١,٠٦	٢٩	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٣١	٠,٢٣	-	متوسطة

يشير الجدول (٨) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة المصادر

البشرية من وجهة نظرهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣١) وانحراف معياري (٠,٢٣)، وتراوح

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٢,٦٨-٣,٤٨)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرتين (١٩)، (٣٩) اللتين تنصان على " يتفاعل مع الآخرين وفقاً لمتطلبات الموقف "، " يحفز المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم "، جاءتا بالرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (٣,٤٨) وانحرافهما المعياري (٠,٥٠) لكل منهما، وجاءت الفقرة (٢٦) التي تنص على " يضع إستراتيجية واضحة لإدارة الصراع " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٦) وانحرافها المعياري (٠,٥٠). بينما جاءت الفقرة (٣٣) التي تنص على " يحد من تأخر الطلبة عن الدوام الرسمي " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحرافها المعياري (٠,٩٤)، واحتلت الفقرة (٣٢) التي تنص على " يحد من مشكلات غياب الطلبة عن الدوام الرسمي " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٨) وانحرافها المعياري (١,٠٦).

المجال الرابع: إدارة التعلم والتعليم

يظهر الجدول (٩) تحليل فقرات مجال إدارة التعلم والتعليم، إذ تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والمديرات عليها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبته ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الإجابات.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة التعلم والتعليم من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٥	يزود المعلمين بالأساليب الحديثة في الإدارة الصفية.	٣,٤٤	٠,٥٩	١	متوسطة
٧	يشرف على بناء الاختبارات وفق جداول المواصفات والمقاييس.	٣,٣٧	٠,٥١	٢	متوسطة
١٢	يتابع تحليل المعلمين لمحتوى المنهاج.	٣,٣٦	٠,٥١	٣	متوسطة
٣	ينمي مهارات المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية.	٣,٣٥	٠,٥٣	٤	متوسطة
٨	يرصد درجة إفادة المعلمين من نتائج عملية التقويم.	٣,٣٠	٠,٤٦	٥	متوسطة
٢	يوفر مدير المدرسة وسائل تعليمية متنوعة (خرائط، برمجيات).	٣,٢٨	٠,٤٨	٦	متوسطة
٩	يتابع تحليل النتائج المدرسية للطلبة.	٣,٢٨	٠,٤٥	٦	متوسطة
٦	يدرّب المعلمين على كيفية إعداد الخطط العلاجية لتنفيذها.	٣,٢٧	٠,٦٩	٨	متوسطة
١١	يضع خطط مستقبلية لتحسين مستوى الطلبة الدراسي.	٣,٢٧	٠,٤٧	٨	متوسطة
١٠	يوفر الرعاية اللازمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	٣,٢٣	٠,٤٢	١٠	متوسطة
١	يوظف مدير المدرسة تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم.	٣,٢٢	٠,٤٤	١١	متوسطة
٤	يوظف أساليب إشرافية فعالة.	٣,٢٠	٠,٦٩	١٢	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٣٠	٠,٢٣	-	متوسطة

يشير الجدول (٩) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة التعلم والتعليم من وجهة نظرهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٢٣)، وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣,٢٠-٣,٤٤)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٥) التي تنص على " يزود المعلمين بالأساليب الحديثة في الإدارة الصفية "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٤) وانحرافها المعياري (٠,٥٩)، وجاءت الفقرة (٧) التي تنص على " يشرف على بناء الاختبارات وفق جداول المواصفات والمقاييس " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٧) وانحرافها المعياري (٠,٥١). بينما جاءت الفقرة (١) التي تنص على " يوظف مدير المدرسة تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحرافها المعياري (٠,٤٤)، واحتلت الفقرة (٤) التي تنص على " يوظف أساليب إشرافية فعالة " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٠) وانحرافها المعياري (٠,٦٩).

المجال الخامس: العلاقة مع المجتمع المحلي

يظهر الجدول (١٠) تحليل فقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، إذ تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والمديرات عليها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبته ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الإجابات.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات

العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٥٩	يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي.	٣,٤٦	٠,٥٣	١	متوسطة
٥٣	يعلن رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي.	٣,٣٧	٠,٥٤	٢	متوسطة
٥٤	يمارس أسلوباً قيادياً تشاركياً في تعامله مع المجتمع المحلي.	٣,٣٤	٠,٦٢	٣	متوسطة
٦٠	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	٣,٣٤	٠,٧٥	٣	متوسطة
٥٧	يزود أفراد المجتمع المحلي بتغذية راجعة عن أداء المدرسة وإنجازاتها.	٣,٢٩	٠,٦٠	٥	متوسطة
٥٨	يشرك عينة من المجتمع المحلي في وضع الخطة التطويرية للمدرسة.	٣,٢٣	٠,٥١	٦	متوسطة
٥٦	يتعاون مع المدارس المجاورة لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي.	٣,٢٢	٠,٦٥	٧	متوسطة
٥٥	يسر إفاضة المجتمع المحلي من خدمات المدرسة وتسهيلاتهما.	٣,٠٩	٠,٧٥	٨	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٩	٠,٣١	-	متوسطة

يشير الجدول (١٠) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات العلاقة مع

المجتمع المحلي من وجهة نظرهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٣١)، وتراوح

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣,٠٩-٣,٤٦)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٥٩)

التي تنص على

" يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٦) وانحرافها المعياري (٠,٥٣)، وجاءت الفقرة (٥٣) التي تنص على " يعلن رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٧) وانحرافها المعياري (٠,٥٤). بينما جاءت الفقرة (٥٦) التي تنص على " يتعاون مع المدارس المجاورة لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحرافها المعياري (٠,٦٥)، واحتلت الفقرة (٥٥) التي تنص على " ييسر إفادة المجتمع المحلي من خدمات المدرسة وتسهيلاتهما" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٩) وانحرافها المعياري (٠,٧٥).

ثانياً: نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

" ما درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم؟" للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم، ويظهر الجدول (١١) ذلك.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم

رقم المجال	مجالات الكفايات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٣	إدارة المصادر المالية والمادية	٣,٢٩	٠,٢٧	١	متوسطة
١	إدارة التعلم والتعليم	٣,٢٨	٠,٢٦	٢	متوسطة
٢	إدارة المصادر البشرية	٣,٢٧	٠,٢٧	٣	متوسطة
٤	العلاقة مع المجتمع المحلي	٣,٢٧	٠,٣٤	٣	متوسطة
٥	التواصل التنظيمي	٣,٢٦	٠,٤٠	٥	متوسطة
الدرجة الكلية		٣,٢٧	٠,٢١	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول (١١) أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية

من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة، وفي جميع مجالاتها، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الامتلاك الكلية (٣,٢٧)، ويشير الجدول كذلك إلى أن مجال إدارة المصادر المالية والمادية جاء بالرتبة الأولى وكان متوسطه الحسابي (٣,٢٩)، يليه في الرتبة مجال إدارة التعلم والتعليم بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٨)، يليه في الرتبة مجالاً إدارة المصادر البشرية، والشراكة مع المجتمع المحلي بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٧) لكل منهما، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال التواصل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٦).

هذا وقد تم تحليل مجالات امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم، على النحو الآتي:-

المجال الأول: إدارة المصادر المالية والمادية

يظهر الجدول (١٢) تحليل فقرات مجال إدارة المصادر المالية والمادية، إذ تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين والمعلمات عليها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبته ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الإجابات.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات

إدارة المصادر المالية والمادية من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٤٥	يوعي المعلمين بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية.	٣,٣٦	٠,٥٣	١	متوسطة
٤٢	ينظم السجلات والنماذج للإفادة منها.	٣,٣٥	٠,٥٠	٢	متوسطة
٤٤	يوفر بيئة مدرسية نظيفة.	٣,٣٤	٠,٦١	٣	متوسطة
٥٢	يوفر مستلزمات الأمن والسلامة في مختلف مرافق المدرسة.	٣,٣٤	٠,٦١	٣	متوسطة
٥٠	ينظم مراسلات المدرسة في مواعيدها.	٣,٣١	٠,٦٥	٥	متوسطة
٤٩	يوفر مخططاً تنظيمياً للبناء المدرسي.	٣,٢٩	٠,٤٧	٦	متوسطة
٤٦	يوعي الطلبة بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية.	٣,٢٨	٠,٥٥	٧	متوسطة
٥١	يحافظ على نظافة المرافق الصحية.	٣,٢٦	٠,٧٠	٨	متوسطة
٤٨	يوزع النفقات المالية وفقاً لأولويات العمل المدرسي.	٣,٢٢	٠,٤٢	٩	متوسطة
٤٣	يوظف المرافق المدرسية لتحقيق الهدف من وجودها.	٣,٢١	٠,٤٣	١٠	متوسطة
٤٧	ينظم العمل المالي في المدرسة.	٣,١٨	٠,٤٠	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٩	٠,٢٧	-	متوسطة

يشير الجدول (١٢) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة

المصادر المالية والمادية من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٩) وانحراف معياري

(٠,٢٧)، وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣,١٨-٣,٣٦)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة

(٤٥) التي تنص على " يوعي المعلمين بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٦) وانحرافها المعياري (٠,٥٣)، وجاءت الفقرة (٤٢) التي تنص على " ينظم السجلات والنماذج للإفادة منها " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٥) وانحرافها المعياري (٠,٥٠). بينما جاءت الفقرة (٤٣) التي تنص على " يوظف المرافق المدرسية لتحقيق الهدف من وجودها " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢١) وانحرافها المعياري (٠,٤٣)، واحتلت الفقرة (٤٧) التي تنص على " ينظم العمل المالي في المدرسة " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٨) وانحرافها المعياري (٠,٤٠).

المجال الثاني: إدارة التعلم والتعليم

يظهر الجدول (١٣) تحليل فقرات مجال إدارة التعلم والتعليم، إذ تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين والمعلمات عنها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبتها ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الإجابات.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات إدارة التعلم والتعليم من وجهة نظر معلميه مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٥	يزود المعلمين بالأساليب الحديثة في الإدارة الصفية.	٣,٣٩	٠,٥٤	١	متوسطة
١٢	يتابع تحليل المعلمين لمحتوى المنهاج.	٣,٣٧	٠,٥٤	٢	متوسطة
١١	يضع خطط مستقبلية لتحسين مستوى الطلبة الدراسي.	٣,٣٤	٠,٥٠	٣	متوسطة
٨	يرصد درجة إفادة المعلمين من نتائج عملية التقويم.	٣,٣٣	٠,٤٨	٤	متوسطة
٧	يشرف على بناء الاختبارات وفق جداول المواصفات والمقاييس.	٣,٣٢	٠,٤٩	٥	متوسطة
١٠	يوفر الرعاية اللازمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	٣,٣٢	٠,٥١	٥	متوسطة
٢	يوفر مدير المدرسة وسائل تعليمية متنوعة (خرائط، برمجيات).	٣,٢٧	٠,٤٦	٧	متوسطة
١	يوظف مدير المدرسة تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم.	٣,٢٤	٠,٤٣	٨	متوسطة

متوسطة	٨	٠,٦١	٣,٢٤	ينمي مهارات المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية.	٣
متوسطة	٨	٠,٤٥	٣,٢٤	يتابع تحليل النتائج المدرسية للطلبة.	٩
متوسطة	١١	٠,٧٨	٣,١٩	يدرب المعلمين على كيفية إعداد الخطط العلاجية لتنفيذها.	٦
متوسطة	١٢	٠,٧٥	٣,١٧	يوظف أساليب إشرافية فعالة.	٤
متوسطة	-	٠,٢٦	٣,٢٨	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (١٣) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة التعلم والتعليم من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٨) وانحراف معياري (٠,٢٦)، وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣,١٧-٣,٣٩)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٥) التي تنص على " يزود المعلمين بالأساليب الحديثة في الإدارة الصفية "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٩) وانحرافها المعياري (٠,٥٤)، وجاءت الفقرة (١٢) التي تنص على " يتابع تحليل المعلمين لمحتوى المنهاج " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٧) وانحرافها المعياري (٠,٥٤). بينما جاءت الفقرة (٦) التي تنص على " يدرب المعلمين على كيفية إعداد الخطط العلاجية لتنفيذها " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٩) وانحرافها المعياري (٠,٧٨)، واحتلت الفقرة (٤) التي تنص على "يوظف أساليب إشرافية فعالة " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٧) وانحرافها المعياري (٠,٧٥).

المجال الثالث: إدارة المصادر البشرية

يظهر الجدول (١٤) تحليل فقرات مجال إدارة المصادر البشرية، إذ تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين والمعلمات عنها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبته ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الاجابات.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات

إدارة المصادر البشرية من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
١٣	يتابع سجلات الأداء الخاصة بالمعلمين.	٣,٤٣	٠,٥٠	١	متوسطة
٢٦	يضع إستراتيجية واضحة لإدارة الصراع.	٣,٤٢	٠,٥٣	٢	متوسطة
٣٠	ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة.	٣,٤١	٠,٥٧	٣	متوسطة
٤١	يقيم أداء العاملين وفق معايير محددة ومعلنة.	٣,٤٠	٠,٥٤	٤	متوسطة
١٤	يدرّب المعلمين على استراتيجيات التدريس الحديثة.	٣,٣٩	٠,٥١	٥	متوسطة
١٩	يتفاعل مع الآخرين وفقاً لمتطلبات الموقف.	٣,٣٩	٠,٥١	٥	متوسطة
٢٢	يفوض الصلاحيات للعاملين.	٣,٣٩	٠,٥٦	٥	متوسطة
٢٨	يوفر خدمات إرشادية مناسبة للطلبة.	٣,٣٩	٠,٥٢	٥	متوسطة
٣٧	يحدد حاجات المعلمين مهنيّاً.	٣,٣٩	٠,٤٩	٥	متوسطة
١٦	يشرك المعلمين في وضع الخطط التطويرية للمدرسة.	٣,٣٨	٠,٥٧	١٠	متوسطة
٢٥	ينظم اجتماعات هادفة ومحددة المحاور.	٣,٣٨	٠,٥٤	١٠	متوسطة
٢٩	يشرك الطلبة في حل المشكلات.	٣,٣٨	٠,٦٢	١٠	متوسطة
٢٠	يختار الوقت المناسب للاتصال بالآخرين.	٣,٣٧	٠,٥٤	١٣	متوسطة
٣٩	يحفز المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	٣,٣٦	٠,٥٣	١٤	متوسطة
١٧	يضع مؤشرات أداء لكل مهمة.	٣,٣٥	٠,٥١	١٥	متوسطة
٢١	ينمي مهارة الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة.	٣,٣٥	٠,٥٨	١٥	متوسطة
١٥	يدرّب المعلمين على استراتيجيات التقويم البديلة.	٣,٣٤	٠,٥٢	١٧	متوسطة
٢٧	يراعي الخصائص النمائية للطلبة.	٣,٣٤	٠,٤٩	١٧	متوسطة

متوسطة	١٩	٠,٦٥	٣,٣٠	يساعد المعلمين في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها.	١٨
متوسطة	٢٠	٠,٤٦	٣,٢٨	يهتم بتوعية الطلبة بتعليمات الانضباط المدرسي.	٣٦
متوسطة	٢٠	٠,٦٣	٣,٢٨	يلبي حاجات المعلمين وفقاً لأولوياتها.	٣٨
متوسطة	٢٢	٠,٤٦	٣,٢٥	يتبع المنهجية العلمية في حل المشكلات.	٢٣
متوسطة	٢٣	٠,٧١	٣,٢٤	يدعم الآراء والأفكار الجديدة لدى المعلمين.	٢٤
متوسطة	٢٤	٠,٨١	٣,٢١	يخفض نسبة الإصابة من الحوادث المدرسية والوقاية منها	٣٤
متوسطة	٢٥	٠,٨٢	٣,١٢	يعمل على تطوير قيادات تربوية من العاملين معه.	٤٠
متوسطة	٢٦	٠,٩٠	٣,٠٥	يشرح للمعلمين تعليمات الانضباط المدرسي.	٣٥
متوسطة	٢٧	٠,٩٦	٢,٨٥	يشرك الطلبة في صنع القرارات التي تخصهم.	٣١
متوسطة	٢٨	١,٠٠	٢,٧٨	يحد من تأخر الطلبة عن الدوام الرسمي	٣٣
متوسطة	٢٩	١,٠٢	٢,٦٣	يحد من مشكلات غياب الطلبة عن الدوام الرسمي	٣٢
متوسطة	-	٠,٢٧	٣,٢٧	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (١٤) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة المصادر البشرية من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٧) وانحراف معياري (٠,٢٧)، وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٢,٦٣-٣,٤٣)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (١٣) التي تنص على " يتابع سجلات الأداء الخاصة بالمعلمين "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٣) وانحرافها المعياري (٠,٥٠)، وجاءت الفقرة (٢٦) التي تنص على " يضع إستراتيجية واضحة لإدارة الصراع " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٢) وانحرافها المعياري (٠,٥٣). بينما جاءت الفقرة (٣٣) التي تنص على " يحد من تأخر الطلبة عن الدوام الرسمي " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحرافها المعياري (١,٠٠)، واحتلت الفقرة (٣٢) التي تنص على " يحد من مشكلات غياب الطلبة عن الدوام الرسمي " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٣) وانحرافها المعياري (١,٠٢).

المجال الرابع: العلاقة مع المجتمع المحلي

يظهر الجدول (١٥) تحليل فقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، إذ تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين والمعلمات عنها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبته ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الاجابات.

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٥٤	يمارس أسلوباً قيادياً تشاركياً في تعامله مع المجتمع المحلي.	٣,٣٨	٠,٥٩	١	متوسطة
٥٣	يعلن رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي.	٣,٣٧	٠,٥٥	٢	متوسطة
٥٨	يشرك عينة من المجتمع المحلي في وضع الخطة التطويرية للمدرسة.	٣,٣٢	٠,٥٢	٣	متوسطة
٥٩	يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي.	٣,٣١	٠,٦٦	٤	متوسطة
٦٠	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	٣,٢٥	٠,٧٢	٥	متوسطة
٥٧	يزود أفراد المجتمع المحلي بتغذية راجعة عن أداء المدرسة وإنجازاتها.	٣,٢٢	٠,٧٦	٦	متوسطة
٥٥	ييسر إفاضة المجتمع المحلي من خدمات المدرسة وتسهيلاتهما.	٣,٢٠	٠,٧٠	٧	متوسطة
٥٦	يتعاون مع المدارس المجاورة لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي.	٣,١٠	٠,٧٧	٨	متوسطة

الدرجة الكلية	٣,٢٧	٠,٣٤	-	متوسطة
---------------	------	------	---	--------

يشير الجدول (١٥) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر معلميه كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٧) وانحراف معياري (٠,٣٤)، وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣,١٠-٣,٣٨)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٥٤) التي تنص على " يمارس أسلوباً قيادياً تشاركياً في تعامله مع المجتمع المحلي "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٨) وانحرافها المعياري (٠,٥٩)، وجاءت الفقرة (٥٣) التي تنص على " يعلن رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٧) وانحرافها المعياري (٠,٥٥). بينما جاءت الفقرة (٥٥) التي تنص على " ييسر إفادة المجتمع المحلي من خدمات المدرسة وتسهيلاتهما " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحرافها المعياري (٠,٧٠)، واحتلت الفقرة (٥٦) التي تنص على " يتعاون مع المدارس المجاورة لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٠) وانحرافها المعياري (٠,٧٧).

المجال الخامس: التواصل التنظيمي

يظهر الجدول (١٦) تحليل فقرات مجال التواصل التنظيمي، إذ تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين والمعلمات عليها، وتم ترتيبها تنازلياً حسب رتبته ودرجة امتلاكها استناداً لمتوسط الإجابات.

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لمجال كفايات

التواصل التنظيمي من وجهة نظر معلميه مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
٦١	يستند إلى القوانين والأنظمة في تنظيم العمل المدرسي.	٣,٣٦	٠,٦٣	١	متوسطة
٦٢	يمثل القدوة في الالتزام بالقوانين والأنظمة.	٣,٣٥	٠,٥٨	٢	متوسطة
٦٣	يدير الوقت بشكل فعال.	٣,٣٣	٠,٦٥	٣	متوسطة
٦٦	ينمي روح الفريق لدى العاملين.	٣,٢٦	٠,٧٠	٤	متوسطة
٦٧	يفتح قنوات اتصال غير رسمية مع العاملين.	٣,٢٦	٠,٥٣	٤	متوسطة
٦٤	يعامل الجميع بمساواة دون تحيز.	٣,١٨	٠,٧٢	٦	متوسطة
٦٥	يستخدم لغة سليمة وواضحة عند نقله للأفكار والقرارات.	٣,١٠	٠,٧٥	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٦	٠,٤٠	-	متوسطة

يشير الجدول (١٦) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات التواصل التنظيمي من وجهة نظر معلميه كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٦) وانحراف معياري (٠,٤٠)، وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣,١٠-٣,٣٦)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٦١) التي تنص على " يستند إلى القوانين والأنظمة في تنظيم العمل المدرسي "، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٦) وانحرافها المعياري (٠,٦٣)، وجاءت الفقرة (٦٢) التي تنص على " يمثل القدوة في الالتزام بالقوانين والأنظمة " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٥) وانحرافها المعياري (٠,٥٨). بينما جاءت الفقرة (٦٤) التي تنص على " يعامل الجميع بمساواة دون تحيز " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحرافها المعياري (٠,٧٢)، واحتلت الفقرة (٦٥) التي تنص على " يستخدم لغة سليمة وواضحة عند نقله للأفكار

والقرارات " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٠) وانحرافها المعياري (٠,٧٥).

ثالثاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات

الإدارية تعزى إلى طبيعة العمل (مدير، معلم)؟"

يظهر الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الخاصة

في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم.

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية بين وجهة نظر المديرين ووجهة نظر المعلمين

مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	طبيعة العمل	مجالات الكفايات الإدارية
٠,٦٩	٠,٤١	٠,٢٣	٣,٣٠	مدير	إدارة التعلم والتعليم
		٠,٢٦	٣,٢٨	معلم	
٠,١٨	١,٣٥	٠,٢٣	٣,٣١	مدير	إدارة المصادر البشرية
		٠,٢٧	٣,٢٧	معلم	
٠,١٨	١,٣٥	٠,٢٥	٣,٣٣	مدير	إدارة المصادر المالية والمادية
		٠,٢٧	٣,٢٩	معلم	
٠,٥٦	٠,٥٨	٠,٣١	٣,٢٩	مدير	العلاقة مع المجتمع المحلي
		٠,٣٤	٣,٢٧	معلم	
٠,١٧	١,٣٧	٠,٣٤	٣,٣٣	مدير	التواصل التنظيمي
		٠,٤٠	٣,٢٦	معلم	
٠,١٣	١,٥٢	٠,١٩	٣,٣١	مدير	الدرجة الكلية
		٠,٢١	٣,٢٧	معلم	

يلاحظ من الجدول (١٧) أن هناك فروقاً ظاهرية في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية بين وجهة نظر المديرين ووجهة نظر المعلمين، ولصالح المديرين في جميع مجالات الكفايات الإدارية والدرجة الكلية، ولمعرفة ما إذ كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0,05)$ ، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).

ويلاحظ من نفس الجدول أن قيم (ت) لمجالات الكفايات الإدارية والدرجة الكلية بلغت (١,٣٥, ٠,٤١),
١,٣٥, ٠,٥٨, ١,٣٧, ١,٥٢) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (٠,١٣, ٠,١٧, ٠,٥٦, ٠,١٨, ٠,١٨, ٠,٦٩) على التوالي،
وهي أكبر من القيمة المحددة ($0,05=0\alpha$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
الدلالة ($0,05 \geq 0\alpha$) في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية تعزى إلى طبيعة
العمل (مدير، معلم).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلاتها، والتوصيات التي تقدمها في ضوء هذه النتائج.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه

" ما درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم؟ "

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (5) أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم متوسطة، وفي جميع مجالاتها، وأن مجالي إدارة المصادر المالية والمادية، والتواصل التنظيمي جاءا بالرتبة الأولى، يليهما في الرتبة مجال إدارة المصادر البشرية، يليه في الرتبة مجال إدارة التعلم والتعليم، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال العلاقة مع المجتمع المحلي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن مديري المدارس يؤدون أدوارهم بمستوى متوسط، فهم لم يصلوا بعد إلى تحقيق مستوى الكفاية والفاعلية، حيث إن امتلاكهم للكفايات الإدارية يعكس التفاعل بين ما يملكونه من معارف وخبرات واتجاهات، وبذلك فهم لا يزالون بحاجة بعد إلى تطوير مهاراتهم، وإغناء معارفهم فيما يتعلق بمهامهم وأدوارهم الإدارية والتربوية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المخلافي (١٩٩٢) التي أظهرت أن المديرين يقدرون واقع الكفاية الإدارية لديهم بدرجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قريش (١٩٨٧) التي أظهرت أن كفايات المديرين من وجهة نظرهم متدنية، واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة الرئيسي (١٩٩٢) الدراسة التي أشارت إلى أن مديري المدارس يمتلكون الكفايات بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة الشبول (١٩٩٦) التي أشارت إلى أن تصورات مديري المدارس لكفاياتهم المهنية جاءت فوق المتوسط. واختلفت كذلك مع نتيجة قطيشات (٢٠٠٤) التي

أظهرت أن الكفايات المهنية المتوافرة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية. وبينت نتائج الدراسة في الجدول (٦) أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة المصادر المالية والمادية من وجهة نظرهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرة (٤٤) والتي تنص " يوفر بيئة مدرسية نظيفة"، في حين كانت أدنى درجة امتلاك للفقرة (٤٧) والتي تنص " ينظم العمل المالي في المدرسة ".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمل المالي يتطلب مهارات خاصة خصوصاً فيما يتعلق بالمحاسبة والإدارة المالية، الأمر الذي يفتقر إليه المديرون، لذا فهم يسعون إلى الاستعانة بأصحاب الخبرة لحل مشاكلهم المالية، ومن ناحية أخرى يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم إخضاع مديري المدارس لدورات خاصة بالأموار المالية، والتركيز على الدورات الخاصة بالأموال التربوية.

واختلفت كذلك مع نتيجة قطيشات (٢٠٠٤) التي أظهرت أن كفايات الشؤون المالية المتوافرة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية. كما اختلفت كذلك مع نتيجة دراسة اندرسون (Anderson, ٢٠٠٣) التي أظهرت تدني اهتمام مديري المدارس بالاعمال المالية.

وأظهرت نتائج الدراسة في الجدول (٧) أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات التواصل التنظيمي من وجهة نظرهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرتين (٦٢، ٦٣) واللتين تنصان " يمثل القدوة في الالتزام بالقوانين والأنظمة"، " يدير الوقت بشكل فعال"، في حين كانت أدنى درجة امتلاك للفقرة (٦٥) والتي تنص " يستخدم لغة سليمة وواضحة عند نقله للأفكار والقرارات".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب عدم امتلاك مديري المدارس لخبرات طويلة في مجال الإدارة المدرسية، فمعظمهم كانوا معلمين أصلاً، وبذلك فهم يفتقرون إلى المهارات الإدارية، والمعرفة بالنظريات والأساليب الإدارية الحديثة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جونز (Jones, ٢٠٠٦) التي أشارت إلى أن لمديرين الذين ينظر إليهم على أنهم يمتلكون قدرات إنسانية متميزة وأكفاء من حيث التواصل.

وبينت نتائج الدراسة في الجدول (٨) أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة المصادر البشرية من وجهة نظرهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرتين (١٩، ٣٩) واللتين تنصان " يتفاعل مع الآخرين وفقاً لمتطلبات الموقف "، " يحفز المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم "، في حين كانت أدنى درجة امتلاك للفقرة (٣٢) والتي تنص " يحد من مشكلات غياب الطلبة عن الدوام الرسمي ".

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى تواضع مهارات ومعارف مديري المدارس فيما يتعلق بالموارد البشرية التي يديرونها سواء أكانوا معلمين، أم طلبة، أم أولياء أمور، فهم لا يمتلكون المقدرة على إحداث التوازن بين مختلف فئات الموارد البشرية، فهم يركزون على المعلمين أكثر من الطلبة وأولياء الأمور.

واختلفت كذلك مع نتيجة قطيشات (٢٠٠٤) التي أظهرت ان كفايات إدارة العاملين المتوافرة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية.

ولوحظ من نتائج الدراسة في الجدول (٩) أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة التعلم والتعليم من وجهة نظرهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرة (٥) والتي تنص " يزود المعلمين بالأساليب الحديثة في الإدارة الصفية "، في حين كانت أدنى درجة امتلاك للفقرة (٤) والتي تنص " يوظف أساليب إشرافية فعالة ".

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى قلة اطلاع مديري المدارس على كل ما هو جديد سواء في المجال الإداري أو في المجال التربوي، فهم يستندون إلى التوجيهات الإدارية المركزية والتربوية التي تصدر عن المنطقة التعليمية التي يتبعون إليها، كما انهم لا يحققون الاستفادة المثلى من المشرفين التربويين في تحسين أدائهم الإداري والتربوي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اندرسون (Anderson, ٢٠٠٣) التي أظهرت تدني اهتمام مديري المدارس بالأعمال الكتابية والإدارية.

واخيراً أشارت نتائج الدراسة في الجدول (١٠) إلى أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في

دولة الكويت لكفايات العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظرهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرة (٥٩) والتي تنص " يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي "، في حين كانت أدنى درجة امتلاك للفقرة (٥٥) والتي تنص " ييسر إفادة المجتمع المحلي من خدمات المدرسة وتسهيلاتهما ". وتفسر هذه النتيجة قلة إعطاء مديري المدارس الاهمية المرجوة من المجتمع المحلي في إنجاز العملية التعليمية التعليمية، بل ينصب تركيزهم على معلمهم، ويعتبرونهم المسؤولين الأكثر علاقة بإنجاح العملية التربوية، كما انهم لا يعتبرون المجتمع المحلي أحد موارد المدرسة المتاحة، والتي يمكن استثمارها في توجيه وتحسين العملية التعليمية التعليمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً قلة قيام مديري المدارس بأدوارهم في توعية المجتمع المحلي بدوره المهم والجوهرى في العملية التعليمية، وفشلهم في ايجاد جو من التعاون والمبادرة مع المجتمع المحلي.

واتفقت مع نتيجة دراسة اندرسون (Anderson, ٢٠٠٣) التي أظهرت أن مديري المدارس يهتمون بالعلاقة مع المجتمع المحلي.

واختلفت كذلك مع نتيجة قطيشات (٢٠٠٤) التي أظهرت أن كفايات علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي المتوافرة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم كانت بدرجة متدنية. كما اختلفت كذلك مع نتيجة دراسة قريش (١٩٨٧) التي أظهرت أن كفايات المديرين من وجهة نظرهم في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي متدنية

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه

" ما درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلميه؟ "

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (١١) أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلميهم متوسطة، وفي جميع مجالاتها، وأن مجال إدارة المصادر المالية والمادية جاء بالرتبة الأولى، يليه في الرتبة مجال إدارة التعلم والتعليم، يليه في الرتبة مجالاً إدارة المصادر البشرية، والشراكة مع المجتمع المحلي، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال التواصل التنظيمي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين بأهمية الجانب المالي والمادي في عمل مديريهم، كما أن نجاح المديرين في إدارة التعلم والتعليم في المدرسة يشكل نقطة الانطلاق لقيامهم بالأدوار المطلوبة منهم، وإنجازهم لمهامهم بفاعلية، كما يعتقد مديرو المدارس أن النجاح في إنجاز المهام المالية والمادية يعكس بدرجة كبيرة نجاحهم في إدارة المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المخلافي (١٩٩٢) التي أظهرت أن المعلمين يقدرّون واقع الكفاية الإدارية لدى المديرين بدرجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قريش (١٩٨٧) التي أظهرت أن كفايات المديرين من وجهة نظر المعلمين متدنية، واختلفت كذلك مع نتيجة قطيشات (٢٠٠٤) التي أظهرت أن الكفايات المهنية المتوافرة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية. كما اختلفت كذلك مع نتيجة دراسة بربر (Barbar, ١٩٨١) التي أظهرت وجود فروق بين تصور المديرين من ناحية وتصور المعلمين والإداريين من ناحية أخرى فيما يتعلق بمهارات المديرين.

وبينت نتائج الدراسة في الجدول (١٢) أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة المصادر المالية والمادية من وجهة نظر معلميهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرة (٤٥) والتي تنص " يوعي المعلمين بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية "، في حين كانت أدنى

درجة امتلاك للفقرة (٤٧) والتي تنص " ينظم العمل المالي في المدرسة " .

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اعتماد مديري المدارس على الآخرين في تنظيم أعمالهم المالية بسبب افتقارهم إلى المهارات والمعارف المحاسبية والمالية، إضافة إلى قلة تدريبهم على إنجاز مثل هذه المهام، وعدم وجود جهة تسعى إلى تطوير مهارات المديرين المالية.

واختلفت كذلك مع نتيجة قطيشات (٢٠٠٤) التي أظهرت أن كفايات الشؤون المالية المتوافرة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

وأظهرت نتائج الدراسة في الجدول (١٣) أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة التعلم والتعليم من وجهة نظر معلمهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرة (٥) والتي تنص " يزود المعلمين بالأساليب الحديثة في الإدارة الصفية "، في حين كانت أدنى درجة امتلاك للفقرة (٤) والتي تنص " يوظف أساليب إشرافية فعالة " .

وتفسر هذه النتيجة افتقار مديري المدارس إلى المعرفة المطلوبة باستراتيجيات التدريس والإشراف، واعتمادهم على المشرفين التربويين سواء أكانوا دائمين أم غير دائمين في مدارسهم، واعتبار هذه المهمة من مهام المشرف التربوي.

وأشارت نتائج الدراسة في الجدول (١٤) أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات إدارة المصادر البشرية من وجهة نظر معلمهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرة (١٣) والتي تنص " يتابع سجلات الأداء الخاصة بالمعلمين "، في حين كانت أدنى درجة امتلاك للفقرة (٣٢) والتي تنص " يحد من مشكلات غياب الطلبة عن الدوام الرسمي " .

وتعكس هذه النتيجة تركيز مديري المدارس على إدارة المعلمين باعتبارهم جوهر الموارد البشرية في المدرسة، وإهمالهم الموارد البشرية الأخرى كالطلبة، وأولياء الأمور.

واختلفت كذلك مع نتيجة قطيشات (٢٠٠٤) التي أظهرت أن كفايات إدارة العاملين المتوافرة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

وبينت نتائج الدراسة في الجدول (١٥) أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر معلميهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرة (٥٤) والتي تنص " يمارس أسلوباً قيادياً تشاركياً في تعامله مع المجتمع المحلي "، في حين كانت أدنى درجة امتلاك للفقرة (٥٦) والتي تنص " يتعاون مع المدارس المجاورة لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي ".

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى قلة توافر الرؤيا الواضحة والاستراتيجية لدى مديري المدارس في توظيف المجتمع المحلي نحو تحقيق أهداف المدرسة، كما أنهم لا يسعون إلى تطوير علاقاتهم مع المجتمع المحلي على النحو المطلوب.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قريش (١٩٨٧) التي أظهرت أن كفايات المديرين من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي متدنية، واختلفت كذلك مع نتيجة قطيشات (٢٠٠٤) التي أظهرت ان كفايات علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي المتوافرة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متدنية.

واخيراً أشارت نتائج الدراسة في الجدول (١٦) أن فقرات درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت لكفايات التواصل التنظيمي من وجهة نظر معلميهم كانت جميعها متوسطة، وكانت أعلى درجة امتلاك للفقرة (٦١) والتي تنص " يستند إلى القوانين والأنظمة في تنظيم العمل المدرسي "، في حين كانت أدنى درجة امتلاك للفقرة (٦٥) والتي تنص " يستخدم لغة سليمة وواضحة عند نقله للأفكار والقرارات ".

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم امتلاك مديري المدارس للخبرات الضرورية واللازمة لتطوير أدوارهم القيادية من خلال استغلال الخبرات السابقة التي يمتلكونها، وتوظيفها في مهامهم وأدوارهم المنوطة بهم.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نص على

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات

الإدارية تعزى إلى طبيعة العمل (مدير، معلم)؟ "

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدولين (١٧، ١٨)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية تعزى إلى طبيعة

العمل (مدير، معلم).

وتفسر هذه النتيجة وجود تصور مشترك من قبل المديرين والمعلمين نحو درجة امتلاك المديرين

لكفاياتهم الإدارية، وبخاصة في ظل البيئة التربوية التي يتواجد فيها، وما تفتقره هذه البيئة من متطلبات لتطوير

كفايات المديرين الإدارية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قريش (١٩٨٧) التي أظهرت وجود تطابق بين وجهتي نظر

المديرين والمدرسات والمعلمين والمعلمات من حيث الكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى المديرين والمدرسات.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المخلافي (١٩٩٢) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين واقع الكفاية الإدارية لدى المديرين كما يقدره المديرون أنفسهم وكما يقدره المعلمون، حيث كان

تقدير المديرين أعلى.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي بينت أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلميهم متوسطة، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية، لتعزيز امتلاكهم لهذه الكفايات:

- أن يتعاون مدير المدرسة مع المدارس المجاورة لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي.
- اخضاع مديري المدارس الخاصة لدورات تدريبية متخصصة في الأعمال الإدارية.
- القيام بزيارات متبادلة بين مديري المدارس الخاصة لتبادل الخبرات فيما بينهم.
- تزويد مديري المدارس الخاصة بمعلومات متخصصة بالجوانب المالية لعملهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي.
- اسماعيل، خيري عبد اللطيف قاسم (١٩٧٦)، الممارسات الإدارية لمديري المدرسة الإلزامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- جاموس، أسماء محمد نمر (٢٠٠٧)، تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الجليلي، عبدالرزاق (١٩٨٥)، نحو إدارة تربوية أفضل، مجلة التربية، الكويت، العدد (٢): ٣٥-٤٨.
- الحبيب، فهد إبراهيم (١٩٩٦)، التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية، ١٩٩٦، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الخطيب، رداح؛ والخطيب، أحمد؛ والفرح، وجيه (١٩٨٧)، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط (٢)، الرياض: مطابع الفرزدق.
- درة، عبدالباري (١٩٩٤)، الإدارة الحديثة، ط (١)، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- الرئيسي، عيسى؛ والحبشي، محمد؛ والغيلاني، محمود (١٩٩٢)، أدوار ومهام مدير المدرس في سلطنة عمان في ضوء الكفايات اللازمة له والمشكلات التي تواجهه داسة تقويمية، دائرة البحوث التربوية، وزارة التربية والتعليم، مسقط، عُمان.
- سام، فؤاد الشيخ وآخرون (١٩٩٥)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط (٥)، عمان: مركز الكتب الأردني.
- الشبول، سهير أنور (١٩٩٦)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في شمال الأردن للكفايات المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- شيخة، عبد المجيد عبد التواب؛ والمسند، شيخة عبد الله (١٩٩٤)، كفاءة رئيس القسم الأكاديمي: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد ١١.
- صالح، جميلة شحادة (٢٠٠٣)، درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في مديرية قصبة الزرقاء ولواء الرصيفة لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

السودان: الخرطوم، السودان.

الطوبجي، حسين (١٩٨٧)، الكفايات اللازمة لإدارة مهام العاملين في وظائف التفتيش التربوية والمكاتب المدرسية، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت.

الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٧)، *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم*، ط(٢)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠١)، *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي*، ط(٣)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. العبدالات، فاطمة عبدالحليم مهاوش (٢٠٠٤)، *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة للمهام الإدارية والفنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

عميرة، وفاء محمد (١٩٩٠). *تقييم عملية اختيار مديري المدارس وطرق نموه المهني في الأردن*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

العمايه، محمد حسن (٢٠٠٢)، *مبادئ الإدارة المدرسية*، ط(٣)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمري، سالم بن حميد (٢٠٠٣)، *مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من: المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

عوجان، أحمد (١٩٩٣)، *الكفايات التعليمية ودرجة ممارستها لدى معلمي التربية الرياضية لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

عيسوي، عبد الرحمن (١٩٩٢)، *الكفاءة الإدارية*، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر.

غزاوي، محمد ذيبان؛ وطوبجي، حسين حمدي (١٩٩١)، *كفايات المدرسين في وسائل الاتصال التعليمية*، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة مؤتة، الأردن.

الفاقي، عبدالمؤمن فرح (١٩٩٢)، *الإدارة المدرسية المعاصرة*، منشورات جامعة قار يونس: بنغازي، ليبيا.

القдах، محمد إبراهيم (٢٠٠٣)، *الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين*، بناء أنموذج مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية

للدراستات العليا: عمان، الأردن.

قريش، أحمد محمود (١٩٨٧)، الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان: المؤلف.

قطيشات، ليلي (٢٠٠٤)، الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المعلمين والمديرين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراستات العليا: عمان، الأردن.

المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٠)، كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة التربوية، جامعة الملك فيصل، السعودية.

محمد، جاسم محمد (٢٠٠٤)، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق تطويرها، ط(١)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المخلافي، محمد عثمان (١٩٩٢)، واقع الكفاية الإدارية لدى مديرين المدارس الثانوية الأكاديمية باليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٣)، الإدارة التربوية في الوطن العربي: أوراق مالية عالمية، القاهرة: مكتبة النهضة العربية.

ملوخية، شكري (١٩٨١)، الإدارة في المجال الرياضي، القاهرة: دار المعارف.

المومني، حنان (١٩٩٨)، الكفايات اللازمة لمساعدة مديري مدارس إربد من وجهة نظر مديريهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

الناصري، صالح بن ناصر (٢٠٠٢)، الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يراها القادة التربويين والمديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

نور الله، كمال (١٩٩٢)، مهارات القائد الإداري، ط(١)، دمشق: دار طلاس للدراستات والترجمة والنشر.

هوارى، سيد (١٩٨٥)، المدير الفعال: دراسة تحليلية لاتجاهات المديرين، القاهرة: مكتبة الأقصى.

وزارة التربية والتعليم (١٩٨٩)، مؤتمر التطوير التربوي. عمان: الأردن.

- Akpan, A., A., & Usoro, E., B., (٢٠٠٨). Comparative Analysis of Administrative Competencies of Male and Female Secondary School Principals in Supervision, **African Research Review**, ٢ (٢), ٨٢-٩٣
- Anderson, R., (٢٠٠٣). A Study of the Delegation of Administration Task by the Elementary School Principal in a Selected Florida Public Elemi-Schools. Doctoral Dissertation, The University of Florida, **DAI**, ٤٠, No.٩.
- Barbar, Abudul-Rahim, M., (١٩٨١), **Principals in Three Districts of the west bank perceivd by principals**, Unpublished Master Thesis, Birzeit University: Birzeit
- Blake, Robert, (٢٠٠٠). **An investigation of technology competence of school-based administrators in Florida schools**, Florida: University of Central Florida.
- Bowring-Carr, C. and West-Burnham, J. (١٩٩٤) **Managing Quality in Schools: A Training Manual**, Longman
- Burnham, P. S. (١٩٦٩) **Role theory and educational administration**, Baron, G. and Taylor, W. (ed.), Educational Administration and the Social Sciences, London, The Athlone Press.

- Caldwell, B.J. and Spinks, J.M. (١٩٩٢), **Leading the Self-Managing School**, Lewes: Palmer Press
- Campbell, A. (٢٠٠٠). April skills Perceived to Succession Higher. Education Administration. **American Educational Research Association Montreal**, ١٢٨ (٨): ١٣٦- ١٤٠.
- Cardon, Carol, (١٩٩٨). Making Difference by Managing Dilemmas. UNITEC Institute of Technology, **Research Information for Teachers**, ١(١٣).
- Chau, Suet, Fong, (٢٠٠٢), **A Study on Contemporary Principal Competencies: What Principals Need to Know -as Perceived by Secondary School Teachers**, Unpublished Master Thesis, Hong Kong: University of Hong Kong.
- Cunningham, R., A., (١٩٩٣), **Principals, Perceptions of Critical Administrative Competencis and Performance Indicators Related to their Performance Evaluation and Salary Determination**, Unpublished Master Thesis, Temple University.
- Drake, Jackson M, & Miller, Brain P. (١٩٨٢). Determining the Competencies: The Expanding Role of the Principles. **NASSP Bulletin**, Vol. ٦٦, No. ٤٥٦, Oct. pp. ١٨-٢٦.
- Fong, Chau Suet (٢٠٠٢), **A Study on Contemporary Principal Competencies: What Principals Need to Know -as Perceived by Secondary School Teachers**, unpublished master thesis, University of Hong Kong: Hong Kong.

Hacker, Stephen, & Roberts, Tammy, (٢٠٠٤). **Transformational Leadership—Creating Organizations of Meaning**, Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

Jirasinghe, D. and Lyons, G., (١٩٩٥). Management Competencies in Action: A Practical Framework. **School Organization**, ١٥(٣): ٢٦٧-٢٨٢.

Jones, Rachel, (٢٠٠٦). **The effects of principals' humor orientation and principals' communication competence on principals' leadership effectiveness as perceived by teachers**, Ohio: The University of Akron.

Larry, L. Johanna, M. and Thomas, G., (٢٠٠٣). Improving Principal Evaluation, **Eric Digest**, ١٧٢.html. www.eric.oregon.edu.

Leithwood, Kenneth. (١٩٩٤). Leadership for the school Restructuring. **Education Administration Quarterly**, ٣٠(٤) :٤٩٨-٥١٨

Mclay, M. and Brown, M., (٢٠٠١). Preparation and Training for School Leadership a Case Studies of (٩) Women Head Teachers in the Secondary Independent Sector. **School Leadership and Management**, ٢١(١): ١٠١-١١٥.

Naquin, S., & Holton, E., F., (٢٠٠٦). Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model, **Advances in Developing Human Resources**, ٨(٢), ١٤٤-١٦٥.

Preedy, M. (١٩٩٣), **Context and Process**, Keynes, M. (ed.) Managing Educational Change, The Open University

- Sergiovanni, T.J. (١٩٨٤), Leadership and Excellence in Schooling, **Educational Leadership**, ٣(١), ٤١
- Starrat, R.J. (٢٠٠٤), Leadership of the Contested Terrain of Education for Democracy, **Journal of Educational Administration**, Vol. ٤٢ No.٦, pp.٧٢٤-٣١
- Terry, P. (١٩٩٩). Essential Skills For Principals Thrust For. Educational Leadership, **Dissertation Abstract International** ٢٩ (١): ٢٠- ٣٠.
- Watkins, C. & Whalley, C (١٩٩٣), **Mentoring: Resources for School-based Development**, Longman
- Webb, G. & Norton, M. (١٩٨٧), **Personnel Administration in Education**. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Co.
- Wilson, R. (٢٠٠٠). Comparative Study of the Actual and Ideal Role Perception of Principals. University of Southern California, **DAI**, Vol.٤١, p.١٣٤-A.

الملاحق

ملحق (١)

الاستبانة بصورتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

وقد قام الباحث بتطوير أداة مكونة من (٨٠) فقرة، تقيس ستة مجالات، أرجو التكرم بقراءة فقرات الأداة وإبداء ملاحظاتكم على كل فقرة من حيث السلامة اللغوية، وانتماء الفقرة للمجال، وملاءمة الفقرة، آملاً أن تثري ملاحظاتكم الدراسة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

عيد الحربي

أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فهي على النحو الآتي:

العمل: مدير مدرسة معلم

الجنس: ذكر أنثى

مقياس الكفايات الإدارية

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		مناسبتها		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: إدارة التعلم والتعليم								
١.	يوظف تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية.							
٢.	يوفر مصادر تعليمية متنوعة (خرائط، برمجيات).							
٣.	ينمي مهارات المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية.							
٤.	يوظف أساليب إشرافية فعالية.							
٥.	يزود المعلمين بالأساليب الحديثة في الإدارة الصفية.							
٦.	يدرب المعلمين على كيفية إعداد الخطط العلاجية وتنفيذها.							
٧.	يتابع سجلات الأداء الخاصة بالمعلمين.							
٨.	يدرب المعلمين على استراتيجيات التدريس الحديثة.							

									يدرب المعلمين على استراتيجيات التقويم البديلة.	٩.
									يشرف على بناء الاختبارات وفق جداول المواصفات والمقاييس.	١٠.
									يرصد درجة إفادة المعلمين من نتائج عملية التقويم.	١١.
									يتابع تحليل النتائج المدرسية للطلبة.	١٢.
									يشرف على بناء الاختبارات التشخيصية وتنفيذها.	١٣.
									يوفر الرعاية اللازمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	١٤.
									يضع خطط مستقبلية لتحسين مستوى الطلبة الدراسي.	١٥.
									يقوم دور برامج النمو المهني في تحسين العملية التعليمية التعليمية وتطويرها.	١٦.
									يشرك المعلمين في وضع الخطط التطويرية للمدرسة.	١٧.
									يطور خطط إجرائية تنفيذاً للخطة التطويرية	١٨.
									يشرك المعلمين بعملية التقويم استناداً إلى النتائج التعليمية المتحققة.	١٩.
									يضع مؤشرات أداء لكل مهمة.	٢٠.
									يساعد المعلمين في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها.	٢١.
									يتابع تحليل المعلمين لمحتوى المنهاج.	٢٢.
المجال الثاني: إدارة المصادر البشرية										
									يقبل النقد البناء لآرائه.	٢٣.
									يتفاعل مع الآخرين وفقاً لمتطلبات الموقف.	٢٤.
									يختار الوقت المناسب للاتصال بالآخرين.	٢٥.
									ينمي مهارة الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة.	٢٦.
									يفوض الصلاحيات للعاملين.	٢٧.

										يتبع منهجية علمية في حل المشكلات.	٢٨.
										يدعم الآراء والأفكار الجديدة لدى المعلمين.	٢٩.
										ينظم اجتماعات هادفة ومحددة المحاور.	٣٠.
										يضع إستراتيجية واضحة لمواجهة وإدارة وحل الصراع.	٣١.
										يراعي الخصائص النمائية للطلبة.	٣٢.
										يوفر خدمات إرشادية مناسبة للطلبة.	٣٣.
										يشرك الطلبة في حل المشكلات وتحمل المسؤولية.	٣٤.
										ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة.	٣٥.
										يشرك الطلبة في صنع القرارات التي تخصهم.	٣٦.
										يحد من مشكلات غياب الطلبة عن الدوام الرسمي	٣٧.
										يحد من تأخر الطلبة عن الدوام الرسمي	٣٨.
										يخفض نسبة الإصابة من الحوادث المدرسية والوقاية منها	٣٩.
										يشرح للمعلمين تعليمات الانضباط المدرسي.	٤٠.
										يوعي الطلبة بتعليمات الانضباط المدرسي.	٤١.
										ينمي ذاته مهنيًا باستمرار.	٤٢.
										يحدد حاجات المعلمين مهنيًا.	٤٣.
										يلبي حاجات المعلمين وفقاً لأولوياتها.	٤٤.
										يحفز المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	٤٥.
										يعمل على إيجاد قيادات تربوية من العاملين معه.	٤٦.
										يقنع العاملين بضرورة التغيير ومبرراته.	٤٧.
										يقيم أداء العاملين وفق معايير محددة ومعلنة.	٤٨.

المجال الثالث: إدارة المصادر المالية والمادية											
										ينظم السجلات والنماذج للإفادة منها.	٤٩.
										يوظف المرافق المدرسية لتحقيق الهدف من وجودها.	٥٠.
										يوفر بيئة مدرسية نظيفة.	٥١.
										يوعي المعلمين بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية.	٥٢.
										يوعي الطلبة بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية.	٥٣.
										ينظم العمل المالي في المدرسة.	٥٤.
										يوزع النفقات المالية وفقاً لأولويات العمل المدرسي.	٥٥.
										يوفر مخطط تنظيمي للبناء المدرسي.	٥٦.
										يوفر هيكل تنظيمي للمدرسة.	٥٧.
										ينظم مراسلات المدرسة في مواعيدها.	٥٨.
										يحافظ على نظافة المرافق الصحية.	٥٩.
										يوفر مستلزمات الأمن والسلامة في مختلف مرافق المدرسة.	٦٠.
المجال الرابع: العلاقة مع المجتمع المحلي											
										يعلن رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي.	٦١.
										يمارس أسلوب قيادي تشاركي في تعامله مع المجتمع المحلي.	٦٢.
										يسهل إفادة المجتمع المحلي من خدمات المدرسة وتسهيلاتهما.	٦٣.
										يتعاون مع المدارس المجاورة لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي.	٦٤.
										يزود أفراد المجتمع المحلي بتغذية راجعة عن أداء المدرسة وإنجازاتها.	٦٥.
										يشرك عينة من المجتمع المحلي في وضع الخطة التطويرية للمدرسة.	٦٦.
										يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي.	٦٧.
										يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	٦٨.

المجال الخامس: التواصل التنظيمي											
										يستند إلى القوانين والأنظمة في تنظيم العمل المدرسي.	٦٩.
										يمثل القدوة في الالتزام بالقوانين والأنظمة.	٧٠.
										ينظم الوقت بشكل فعال.	٧١.
										يعامل الجميع بمساواة ودون تحيز.	٧٢.
										يستخدم لغة سليمة وواضحة عند نقله للأفكار والقرارات.	٧٣.
										ينمي روح الفريق لدى العاملين.	٧٤.
										يفتح قنوات اتصال غير رسمية مع العاملين.	٧٥.
المجال السادس: المنهاج											
										يعمل على تذييل معيقات تنفيذ المنهاج.	٧٦.
										يشجع العاملين على المبادرة وتوليد الأفكار لتطبيق المنهاج.	٧٧.
										يطلع على مختلف المناهج في صفوف مدرسته.	٧٨.
										يتابع إنجاز المعلم الفعلي وفقاً للمنهج.	٧٩.
										يربط بين تخطيط المعلم اليومي والمنهاج.	٨٠.

ملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
١	أ. د. آدم العتيبي	إدارة تربية	جامعة الكويت
٢	أ. د. أنمار الكيلاني	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
٣	أ. د. هاني الطويل	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
٤	د. أحمد التل	إدارة تربية	كلية حطين
٥	د. حسين محمد المومني	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
٦	د. عاطف مقابلة	إدارة تربية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٧	د. نواف العتيبي	إدارة تربية	وزارة التربية الكويتية

ملحق (٣)

الاستبانة بصورتها النهائية

حضرة مدير/ مديرة المدرسة المحترم/ المحترمة

حضرة المعلم/ المعلمة المحترم/ المحترمة

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وقد قام الباحث بتطوير أداة لقياس الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس مكونة من (٦٧) فقرة، تقيس خمسة مجالات.

أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات المقياس بوضع إشارة (√) تحت الإجابة التي تناسب رأيكم في درجة امتلاك مدير المدرسة للكفاية الإدارية، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث

عيد الحربي

المتغيرات الشخصية والوظيفية:

- | | | |
|-----------------|--|--|
| العمل: | <input type="checkbox"/> مدير مدرسة | <input type="checkbox"/> معلم |
| الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| الخبرة: | <input type="checkbox"/> أقل من ١٠ سنوات | <input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر |
| المؤهل العلمي : | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> أعلى من بكالوريوس |

مقياس الكفايات الإدارية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: إدارة التعلم والتعليم						
١.	يوظف مدير المدرسة تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم.					
٢.	يوفر مدير المدرسة وسائل تعليمية متنوعة (خرائط، برمجيات).					
٣.	ينمي مهارات المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية.					
٤.	يوظف أساليب إشرافية فعالة.					
٥.	يزود المعلمين بالأساليب الحديثة في الإدارة الصفية.					
٦.	يدرب المعلمين على كيفية إعداد الخطط العلاجية لتنفيذها.					
٧.	يشرف على بناء الاختبارات وفق جداول المواصفات والمقاييس.					
٨.	يرصد درجة إفادة المعلمين من نتائج عملية التقويم.					

					٩. يتابع تحليل النتائج المدرسية للطلبة.
					١٠. يوفر الرعاية اللازمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
					١١. يضع خطط مستقبلية لتحسين مستوى الطلبة الدراسي.
					١٢. يتابع تحليل المعلمين لمحتوى المنهاج.
المجال الثاني: إدارة المصادر البشرية					
					١٣. يتابع سجلات الأداء الخاصة بالمعلمين.
					١٤. يدرّب المعلمين على استراتيجيات التدريس الحديثة.
					١٥. يدرّب المعلمين على استراتيجيات التقويم البديلة.
					١٦. يشرك المعلمين في وضع الخطط التطويرية للمدرسة.
					١٧. يضع مؤشرات أداء لكل مهمة.
					١٨. يساعد المعلمين في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها.
					١٩. يتفاعل مع الآخرين وفقاً لمتطلبات الموقف.
					٢٠. يختار الوقت المناسب للاتصال بالآخرين.

					٢١. ينمي مهارة الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة.
					٢٢. يفوض الصلاحيات للعاملين.
					٢٣. يتبع المنهجية العلمية في حل المشكلات.
					٢٤. يدعم الآراء والأفكار الجديدة لدى المعلمين.
					٢٥. ينظم اجتماعات هادفة ومحددة المحاور.
					٢٦. يضع إستراتيجية واضحة لإدارة الصراع.
					٢٧. يراعي الخصائص النمائية للطلبة.
					٢٨. يوفر خدمات إرشادية مناسبة للطلبة.
					٢٩. يشرك الطلبة في حل المشكلات.
					٣٠. ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة.
					٣١. يشرك الطلبة في صنع القرارات التي تخصهم.
					٣٢. يحد من مشكلات غياب الطلبة عن الدوام الرسمي

				يحد من تأخر الطلبة عن الدوام الرسمي	٣٣.
				يخفض نسبة الإصابة من الحوادث المدرسية والوقاية منها	٣٤.
				يشرح للمعلمين تعليمات الانضباط المدرسي.	٣٥.
				يهتم بتوعية الطلبة بتعليمات الانضباط المدرسي.	٣٦.
				يحدد حاجات المعلمين مهنيًا.	٣٧.
				يلبي حاجات المعلمين وفقاً لأولوياتها.	٣٨.
				يحفز المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	٣٩.
				يعمل على تطوير قيادات تربوية من العاملين معه.	٤٠.
				يقيم أداء العاملين وفق معايير محددة ومعلنة.	٤١.
المجال الثالث: إدارة المصادر المالية والمادية					
				ينظم السجلات والنماذج للإفادة منها.	٤٢.
				يوظف المرافق المدرسية لتحقيق الهدف من وجودها.	٤٣.

					٤٤. يوفر بيئة مدرسية نظيفة.
					٤٥. يوعي المعلمين بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية.
					٤٦. يوعي الطلبة بمسؤولياتهم تجاه البيئة المدرسية.
					٤٧. ينظم العمل المالي في المدرسة.
					٤٨. يوزع النفقات المالية وفقاً لأولويات العمل المدرسي.
					٤٩. يوفر مخططاً تنظيمياً للبناء المدرسي.
					٥٠. ينظم مراسلات المدرسة في مواعيدها.
					٥١. يحافظ على نظافة المرافق الصحية.
					٥٢. يوفر مستلزمات الأمن والسلامة في مختلف مرافق المدرسة.
المجال الرابع: العلاقة مع المجتمع المحلي					
					٥٣. يعلن رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي.
					٥٤. يمارس أسلوباً قيادياً تشاركياً في تعامله مع المجتمع المحلي.
					٥٥. ييسر إفادة المجتمع المحلي من خدمات المدرسة وتسهيلاتهما.

				يتعاون مع المدارس المجاورة لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي.	٥٦.
				يزود أفراد المجتمع المحلي بتغذية راجعة عن أداء المدرسة وإنجازاتها.	٥٧.
				يشرك عينة من المجتمع المحلي في وضع الخطة التطويرية للمدرسة.	٥٨.
				يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي.	٥٩.
				يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	٦٠.
المجال الخامس: التواصل التنظيمي					
				يستند إلى القوانين والأنظمة في تنظيم العمل المدرسي.	٦١.
				يمثل القدوة في الالتزام بالقوانين والأنظمة.	٦٢.
				يدير الوقت بشكل فعال.	٦٣.
				يعامل الجميع بمساواة دون تحيز.	٦٤.
				يستخدم لغة سليمة وواضحة عند نقله للأفكار والقرارات.	٦٥.
				ينمي روح الفريق لدى العاملين.	٦٦.
				يفتح قنوات اتصال غير رسمية مع العاملين.	٦٧.

