

مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية

ناجي حسين ناجي الشريف

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، كلية التربية، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.

قُبِل بتاريخ: 2015/1/1

عُدل بتاريخ: 2014/10/19

استلم بتاريخ: 2014/7/3

المُلخَص

استهدفت الدراسة تعرّف الكفايات الإدارية والفنية التي يجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، ومدى توافرها لديهم، وهل تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (87) مديراً ومديرة بنسبة (45.3%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (192) مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأعد الباحث استبانة مكونة من (71) فقرة موزعة على سبعة مجالات رئيسة من مجالات الكفايات الإدارية والفنية هي: التخطيط، التنظيم، النقوم، تحسين المناهج وتطويرها، التعامل مع الطلاب، العمل مع المجتمع المحلي، الشؤون المالية. وتم التأكد من صدق هذه الاستبانة وثباتها. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية والفنية بشكل عام جاءت (متوسطة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال (التنظيم) لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال (التنظيم، والشؤون المالية) لصالح حملة البكالوريوس فما فوق.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإدارية والفنية، مديرو المدارس، التعليم العام، الإدارة المدرسية.

المقدمة

الإدارية والفنية، كي تمكنهم من استيعاب هذه التغيرات السريعة، والدفع بالمدرسة نحو التغيير والتحسين في إدارتها وعملياتها التربوية والتعليمية (الصيرفي، 2009).

وقد أصبحت الإدارة المدرسية أسلوباً من أساليب العلم والفن التي تعبر عن آمال الشعوب، وتعمل على تلبية الصفات المرغوبة والأعمال المتوقعة لتحقيق رفاهية المجتمع، وهذا يعني أن مؤسسة المدرسة بحاجة لثورة في الإدارة، ولن يتم هذا إلا من خلال البحث عن تصميم هياكل تربوية حديثة ورؤية للمدرسة كمؤسسة تربوية وتعليمية، فضلاً عن وجود إدارة مدرسية واعية متعددة الكفايات الإدارية والفنية والمهارات التي تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة، كما تتميز بالقدرة على إدراك العلاقات واتخاذ القرارات (علي، 2010).

وقد تغير دور مدير المدرسة بشكل كبير في السنوات الأخيرة، فلم يعد مقتصرًا على تسيير شؤون المدرسة والأعمال الروتينية وفق كيانات محددة (إسماعيل، 2009). بل أصبح قائداً تربوياً يجمع بين النواحي الإدارية والفنية

إن العصر الذي نعيش فيه يدفعنا إلى مواجهة تحديات ومتغيرات كثيرة ومتسارعة في جميع مناحي الحياة، وليس مستغرباً أن تتأثر المدرسة وإدارتها بهذه المتغيرات، فهي إحدى المؤسسات الاجتماعية المهمة، وتعنى بتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والأخلاقية، كما أنها البيئة التي يقوم فيها المديرون والمعلمون والعاملون بأداء عملهم ومهامهم الإدارية والفنية المكلفين بها.

وتعد المدرسة مكاناً لتنفيذ الخطط والسياسات التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف المتوقعة منها؛ لذا تحظى بالاهتمام على جميع المستويات، وتتصب جهود التطوير والتحسين على جميع عناصرها، حتى يمكنها مواجهة التغيرات المحيطة بها، مما يستدعي ضرورة إعادة النظر في إعداد وتأهيل القائمين عليها (علي، 2010)، وذلك من خلال العمل على تنمية تلك القيادات تحت ما يسمى بتنمية رأس المال البشري، بغية إكسابهم مجموعة من الكفايات

وتتمية العاملين، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب علمي، وكفايات توليد اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل، وكسب ثقة الإدارة العليا والاداريين والزملاء، وتطوير أداء العاملين وإدارة المبنى المدرسي والأجهزة والكفايات الفنية الإشرافية، وكفايات التقويم وكفايات الشؤون الإدارية، وكفايات العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وإدارة الموارد المالية والمادية، والعلاقات الإنسانية، والعلاقات العامة، وتنمية المعلمين، والعمل مع الجماعة، والقدرة على توجيه التعلم نحو خدمة المجتمع، وكفايات تطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة، وتطوير المناهج، هذا وقد قام الباحث باعتماد تصنيف للكفايات الخاصة بهذه الدراسة على مجالين: الكفايات الإدارية والكفايات الفنية.

وتشير نتائج العديد من الدراسات التي أجريت عالمياً، وعربياً أن هناك اهتماماً بالكفايات المتعلقة بأداء مديري المدارس ومدى ممارستهم لها، ففي إطار الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس، فقد أظهرت دراسة الفار (2013) أن درجة توفر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، أما في مجالي التقويم، والرقابة والتوجيه فقد كانت متوسطة، في حين اتفقت دراستا المالكي (2007) وعودة (2010) على أن الكفايات الإدارية لمديري المدارس تتوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت دراسة عودة وجود فروق في درجة توفر الكفايات الإدارية لمديري المدارس تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي في اتجاه الذكور، كما أظهرت نتائج دراسة المالكي أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف متوفرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم. وقد بين بانجلو (Banoglu, 2011) أن لدى مديري المدارس قدراً كافياً من الكفايات التكنولوجية بشكل عام، في حين كانت كفاءتهم في القيادة متدنية، ومن جهة أخرى وجد أن مديرات المدارس كان لديهن كفايات تقنية أعلى من زملائهن الذكور. وفي دراسة أكبان (Akpan and Eno, 2008) أظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية للمديرات كانت أفضل من الكفايات الإدارية للمديرين. كما أظهرت نتائجها أن للخبرات الإدارية تأثيراً كبيراً على الدور القيادي والإشرافي لكل المديرات والمديرين، بينما لم يكن للخبرات التدريسية أي تأثير، وفي دراسة دوفيرتي (Dougherty, 2000) أظهرت نتائجها أن مديري المدارس يمتلكون (54) كفاية إدارية تم

معاً، ويُعنى بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتقويم، وما يتصل بالطلاب والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي، بالإضافة إلى أنه يسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (عطوي، 2010).

ولهذا فإن دراسة الكفايات لمديري المدارس من الموضوعات الملحة لأنها تعنى بالترابط المتناغم لمجموعة السمات الشخصية، وكذا المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يكتسبها مديرو المدارس من خلال التعلم والتدريب (Crisanm 2004)، والتي تمكنهم من مواجهة كثير من الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة، وإدراك واعٍ، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة وتنفيذها في الوقت المناسب بغية إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية (الديبان، 2009).

وتركز الكفايات على ضرورة امتلاك مديري المدارس الرؤية الواضحة التي تعطيهم الثقة والقوة كي ينطلقوا من دراية معرفية، وتكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، ويكونون قادرين على تفعيل الأنشطة والقوانين بدلاً من أن يكونوا منقادين لها، وأن يطوروا نوعاً من التميز يعززون من خلاله مكانتهم في التعامل مع الآخرين، وإقناعهم بحكمتهم وإدارتهم، ودرابيتهم، وأن يؤمنوا بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحيحه وتنفيذه وتجسيده، وأن الأمور لا تتم بالترسع، أو القفزات المفاجئة غير المدروسة، وإنما بالتدرج والمرحلية الواعية المدركة (العمرات، 2010).

وقد أشارت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس (American Association of School Administrators, 1994) إلى مجموعة من الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة، منها ما يتعلق ببعيد النظر والنضج الفكري، والإبداع والابتكار في العمل الإداري، والجهد التربوي، مع الحيوية والنشاط في الأداء والمتابعة، وأن يؤدي المهام والواجبات الموكلة إليه بأمانة وإخلاص، من خلال ولائه لوظيفته والتزامه بها، كما أشارت العديد من الدراسات مثل: دراسة (الزهراني، 2012؛ الشريجة، 2006؛ والصفار، 2004؛ العريني، 2003؛ الشمري، 1999؛ مياس (1996) إلى جملة من الكفايات التي يجب توافرها في مدير المدرسة بصفة عامة، ومن أبرز هذه الكفايات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والاتصال والتواصل بطرق سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي، وكفايات التدريب

تتمثل في ضعف القدرات الشخصية، وضعف القدرة العلمية والتربوية، وتعيين مديريين جدد غير مؤهلين تربوياً أو مهنيًا. ويرى (الخطيب والعنزي، 2008) أن مثل هذه المشكلات تؤثر سلباً في نجاحات الإدارة المدرسية، وتقف في طريق تمكين مديري هذه المدارس من أداء الأدوار المناطة بهم بنجاح، بالإضافة إلى أنها قد تحد من عملية التطوير الشاملة للمدرسة.

وبرزت مشكلة الدراسة الحالية من خلال ملاحظة الباحث ضعف بعض مديري المدارس بمنطقة نجران لا سيما حديثي العهد بالإدارة المدرسية، في بعض الكفايات الإدارية والفنية، وقد ظهر ذلك أثناء قيام الباحث بتدريس مقرر الإدارة المدرسية لطلبة الدبلوم التربوي العام بكلية التربية بجامعة نجران خلال عدة سنوات، والذي يستفيد منه عدد من مديري المدارس وبعض المعلمين بمدارس التعليم العام بمنطقة نجران. وبناءً على ما تقدم تبورت مشكلة الدراسة الحالية التي سعت إلى الكشف عن مدى امتلاك مديري المدارس بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية، وقدرتهم على ممارستها. وبالتحديد يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما الكفايات الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران؟

ويتفرع عنه التساؤلان الفرعيان التاليان:

- ما مدى ممارسة الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل، والخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الكفايات الإدارية والفنية التي يجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران.
- التعرف على مدى ممارسة الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران.
- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل، والخبرة.

إلزامهم بها من قبل وزارة التربية في ولاية أريزونا، كما توجد درجات متفاوتة في استخدام مديري المدارس لهذه الكفايات وتطبيقها.

وقام الشريجه (2006) بدراسة حول تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس في دولة الكويت، وقد أسفرت نتائجها عن وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال التخطيط والتقييم، والأعمال الإدارية والكتابية في اتجاه الإناث، بينما لم توجد فروق في باقي مجالات الدراسة، ووجدت فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال التقييم، ومجال العمل مع المجتمع المحلي، ومجال الأعمال الإدارية والكتابية في اتجاه الإناث، ولم توجد فروق في باقي مجالات الدراسة، كما لم توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات والأداة ككل.

وفي دراسة منصور ووزان (2011) أظهرت النتائج أن الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم في مجال التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل ضمن فريق، واتخاذ القرار والتقييم الجيد تتسم بدرجة عالية من المسؤولية والوعي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين المديرين في الممارسات الإدارية بالنسبة لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية. كما أشارت العديد من الدراسات كدراسة (آل حمود، 2010؛ المالكي، 2007؛ الحازمي، 2002) إلى أن وزارة التربية والتعليم منحت مدير المدرسة الكثير من الصلاحيات، وسعت لتطوير قدراته ورفع كفاءته وتحسين أدائه عن طريق تنظيم البرامج التدريبية والدورات وورش العمل، وإطلاع المديرين على كل جديد في مجال الإدارة المدرسية، وكل ذلك انطلاقاً من اعتبار الإدارة المدرسية واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية والتي تؤثر بشكل فعال في النتائج التربوية (البراهيم، 2007).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

حظي مجال الإدارة المدرسية باهتمام العديد من الباحثين وأجري عليه العديد من الدراسات التي تناولت واقع الإدارة المدرسية ومشكلاتها؛ وقد أكدت نتائج تلك الدراسات وجود عدة مشكلات ومعوقات تحول دون أداء مدير المدرسة لعمله على أتم وجه مثل دراسة (الشهري، 2008؛ القرني، 2003؛ والعنزي، 2002؛ والقاسم، 1999)؛ التي أشارت إلى أن من بين هذه المشكلات ما يتعلق بالضعف في بعض الجوانب الإدارية أو الفنية لمديري المدارس،

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- تزود المسؤولين التربويين العاملين في قطاع التعليم بقائمة من الكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية لمديري المدارس تمكنهم من بناء وإعداد برامج للتدريب عليها أثناء الخدمة.
- الكشف عن نواحي القصور والواقع الفعلي لمدى ممارسة الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس، قد يساعد في وضع الخطط والاستراتيجيات لتطويرها مستقبلاً.
- الإسهام في تطوير برامج التدريب الإداري لمديري التعليم العام بمنطقة نجران وهم على رأس العمل، وتوضح طرق إكسابهم للكفايات الإدارية والفنية بشكل صحيح وعلمي مما ينعكس إيجاباً على تنظيم المدرسة وجودة مخرجاتها.
- قد تثير نتائج الدراسة الحالية اهتمام الباحثين لدراسة جوانب أخرى في موضوع تدريب القيادات بإدارة ومكاتب الإشراف التربوي، ومن في مستواهم من المسؤولين التربويين.

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة بالحدود التالية:

- تتحدد موضوعياً بالكفايات الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران.
- بشرياً بتطبيقها على عينة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في المدارس المتوسطة والثانوية في التعليم العام.
- مكانياً وزمانياً؛ أجريت في محافظة نجران من العام الدراسي 2012/2013م وبالأداة المستخدمة فيها؛ ولذلك يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة والمجتمعات المشابهة.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

- **الكفايات:** ويعرفها كريسان (5: 2004, Crisan) بـ"ذلك الترابط المتناغم لمجموعة السمات الشخصية، والمعارف والمهارات، والاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتي تساعده في إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية. ويعرف الباحث الكفايات إجرائياً بأنها: مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات والقيم الأساسية لعمل مدير

المدرسة والتي تمكنه من القيام بأعبائه الوظيفية والتي تقاس من خلال أداة الدراسة.

الكفايات الإدارية: هي مجموعة المهارات والمتطلبات التي تمتلك للتمتع بالقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والقدرة على إنجاز ما هو مطلوب من المدير (الشريجة، 2006، 12). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة مديري مدارس التعليم العام على القيام بالأعمال الإدارية الموكلة إليهم من حيث التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتقييم.

الكفايات الفنية: هي قدرة مدير المدرسة على أداء المهام والمسؤوليات الفنية بالطريقة الصحيحة تحقيقاً للأهداف المنشودة في ضوء الإمكانيات المتاحة (المالكي، 2007: 8). ويعرفها الباحث إجرائياً: بقدرة مديري مدارس التعليم العام على القيام بالمهام الفنية المطلوبة منهم من حيث تحسين المناهج وتطويرها، والتعامل مع الطلاب، والعمل مع المجتمع.

الإدارة المدرسية: هي عبارة عن منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقييم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة، والتوصل لمجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية (عابدين، 2005: 56).

الممارسة: يعرفها (عطوي، 2004: 9) بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مجموعة من العمليات المتشابكة، تتضمن: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة والتقييم، والتي يمارسها مدير المدرسة في مدرسته، من أجل تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة".

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على وصف الواقع ومعطياته من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة، واستخدم أداة الدراسة المصممة لتحديد مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية والمتوسطة بمنطقة نجران بالمملكة العربية

المدارس الثانوية والمتوسطة بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي (2012/2013) وشكلوا ما نسبته (45.3%) من إجمالي المجتمع الأصلي، واختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يوضح ذلك.

السعودية، والبالغ عددهم (107) مديرين و(85) مديرة، بعدد إجمالي بلغ (192) مديراً ومديرة. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (41) مديراً و(46) مديرة، بعدد إجمالي (87) مديراً ومديرة من مديري

الجدول (1)
توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات					
الخبرة		المؤهل		الجنس	
أكثر من عشر سنوات	أقل من عشر سنوات	البكالوريوس فما فوق	ما دون بكالوريوس	أنثى	ذكر
53	34	66	21	46	41
87					

نصير، 2001؛ Dougherty, 2000) بالإضافة إلى الاستفادة من الأنظمة واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية الخاصة بمديري المدارس. وفي ضوء ذلك أمكن التوصل إلى تحديد قائمة بالكفايات الإدارية والفنية اللازمة لمديري المدارس، وقد حددت سبعة مجالات رئيسة يندرج تحت كل منها مجموعة من الفقرات كما يتضح من الجدول (2).

أداة الدراسة: تم إعداد قائمة بالكفايات الإدارية والفنية اللازمة لمديري المدارس في المرحلة الثانوية والمتوسطة، بالاستعانة بالمصادر والمراجع التربوية المتعلقة بالكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية، مثل (الفار، 2013؛ منصور ووزان، 2011؛ الديان، 2009؛ Akpan and Eno، 2008؛ المالكي، 2007؛ الشريجة، 2006؛ شافي، 2001؛

الجدول (2)
توزيع فقرات الأداة حسب مجالات الدراسة

م	المجال	ارقام الفقرات	عددها
1	التخطيط	1 - 12	12
2	التنظيم	13 - 22	10
3	التقويم	23 - 32	10
4	تحسين المناهج وتطويرها	33 - 42	10
5	التعامل مع الطلاب	43 - 52	10
6	العمل مع المجتمع المحلي	53 - 63	11
7	الشنون المالية	64 - 71	8
	المجموع		71

التالية (4) بدرجة كبيرة، و(3) بدرجة متوسطة، و(2) بدرجة قليلة، و(1) بدرجة ضعيفة، وبذلك تكون أعلى درجة كلية على الأداة (284) وأدنى درجة (71)، ولتقدير مدى ممارسة

ولحساب مدى الممارسة استخدم تدرج ليكرت الرباعي (كبيرة، متوسطة، قليلة، ضعيفة) - والذي اعتمده كثير من الدراسات التي أفاد منها الباحث - حيث أعطيت الأوزان

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة عرضت على (8) من ذوي الاختصاص من جامعة نجران والمشرفين من إدارة التربية والتعليم، وذلك للتأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرة للمجالات، وحذف أو تعديل أو إضافة ما يروونه مناسباً، وبعد الاطلاع على آراء وملاحظات المحكمين كان اتفاق ما نسبته (80%) من المحكمين على الفقرة مقياساً يعتمد لقبولها. وتم العمل بمقتضاها، وبذلك أصبحت أداة الدراسة مكونة من (71) فقرة موزعة على مجالات الدراسة السبعة.

ثبات الأداة: تم حساب معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تراوح معدل الثبات لمجالات الأداة ما بين (0.87-0.93)، في حين بلغ معدل الثبات الكلي للأداة (0.98)، مما يجعلها قابلة للتطبيق على عينة الدراسة. والجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (4)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط	12	0.90
2	التنظيم	10	0.91
3	التقويم	10	0.87
4	تحسين المناهج وتطويرها	10	0.87
5	التعامل مع الطلاب	10	0.89
6	العمل مع المجتمع المحلي	11	0.93
7	الشؤون المالية	8	0.91
	الثبات الكلي	71	0.98

والاستجابة على فقرات ومجالات الأداة، وبذلك أصبحت الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (87) استبانة. • حلت النتائج باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ونوقشت وكتبت التوصيات النظرية والبحثية.

نتائج الدراسة: عرضت النتائج على النحو التالي: أولاً: الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على: "ما مدى ممارسة الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس

الكفايات الإدارية والفنية وفق المجالات والفقرات تم تحويل الدرجات إلى متوسطات حسابية من خلال المعادلة التالية:

$$\text{المدى} = \frac{\text{عدد التدرج} - 1}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{المدى} = \frac{1-4}{4} = 0.75$$

الجدول (3)

مقياس مدى ممارسة الكفايات الإدارية والفنية

المدى	قدرة الممارسة
1-1,75	ضعيفة
1,75-2,50	قليلة
2,50-3,25	متوسطة
3,25-4	كبيرة

إجراءات تطبيق الدراسة:

- طبقت أداة الدراسة على أفراد العينة في بداية الفصل الثاني (2012 / 2013).
- وزعت (100) استبانة على أفراد عينة الدراسة، واستعيبت (96) استبانة.
- دقت الاستبانة من حيث شموليتها على البيانات واستكمال الاستجابة على جميع فقرات ومجالات الأداة.
- بعد تدقيق الاستبانة استعيبت (9) استبانة، لعدم جدية المستجيبين من حيث عدم استكمال البيانات

مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التقييم، الشؤون المالية)، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الكفايات الإدارية والجداول (5-6-7-8) توضح ذلك:

التعليم العام بمنطقة نجران"؟ للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الأداة وذلك على النحو التالي:

نتيجة المحور (أ) الذي يتعلق بالكفايات الإدارية:

للإجابة عن هذا السؤال الذي يتعلق بمدى ممارسة

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الكفايات الإدارية حسب مجال التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	أقوم بإعداد خطة عامة لإدارة المدرسة.	3.20	0.80	متوسطة
2	أقدر مدى كفاية المعلومات والبيانات في عملية اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بالمدرسة.	3.1	0.79	متوسطة
3	استخدم الخريطة التربوية في التخطيط التربوي.	2.57	0.96	متوسطة
4	أحدد الطريقة المثلى لإعداد الجداول الدراسية بشكل سليم.	3.43	0.82	كبيرة
5	أحدد أدوار منسوبي المدرسة في تنفيذ الخطط ومتابعتها.	3.38	0.75	كبيرة
6	أراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتنفيذ الخطط المدرسية.	3.32	0.72	كبيرة
7	أوظف التقنيات التربوية في تنفيذ خطط المدرسة.	3.02	0.93	متوسطة
8	أخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية والعلمية والرياضية والفنية).	3.17	0.69	متوسطة
9	أخطط لالتحاق المعلمين بالدورات التربوية لرفع كفاياتهم المهنية.	3.00	0.95	متوسطة
10	ألتزم بالمسؤولية الأخلاقية للمخطط في عملية التخطيط.	3.30	0.78	كبيرة
11	أؤام بين الالتزام بالخطة والاستجابة للمواقف الطارئة.	3.05	0.78	متوسطة
12	أمتلك مهارة التخطيط من أجل تحقيق الأهداف.	2.89	1.03	متوسطة

المعلومات في اتخاذ القرارات، وكذا استخدام الخريطة التربوية في عمليات التخطيط، بالإضافة الى ضعف استخدام التقنيات في تنفيذ هذه الخطط، وعدم مشاركة المعنيين بالخطة المدرسية، وإدراك احتياجاتهم التدريبية في مجال التخطيط، مما يعني إعادة النظر في الخطة التدريبية لمديري المدارس في هذا المجال، بغية إكسابهم الكفايات المتوسطة والمنخفضة. كما تبين عدم إدراك مديري المدارس أهمية التخطيط كوظيفة مهمة من وظائف الإدارة، وهم بحاجة لمساعدتهم في تطوير كفاياتهم في هذا المجال.

يتضح من الجدول (5) أن معظم استجابات عينة الدراسة على فقرات المجال الأول - التخطيط البالغ عددها (12) فقرة ذات الأرقام (1)، (2)، (3)، (7)، (8)، (9)، (11)، (12) - سجلت استجابات متوسطة تقع ضمن المدى (3.20-2.57) مما يشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة متوسطة. وهذا يؤكد أن ما أعطي من دورات في مجال التخطيط لمديري المدارس بمحافظة نجران من قبل مركز الأمير مشعل لم تُغطِ جوانب مهمة تتعلق بإعداد الخطة العامة للمدرسة، والارتكاز على

(5)، (6)، (10) حصلت على متوسط يقع ضمن المدى (3.30-3.43)، وعليه فإن تلك الفقرات تشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين درجة متوسطة ودرجة كبيرة، ويعني ذلك أن فقرات هذا المجال تمثل جوانب إيجابية، مما يعني أن وزارة التعليم قد نجحت إلى حد كبير في تنمية تلك الجوانب لدى مديري المدارس، بينما تحتاج إلى زيادة التأكيد على تنفيذ هذه الكفايات مستقبلاً، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الفار (2013)، والمالكي (2007)، ونصير (2001).

وربما يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يرون أن عملية التخطيط عملية روتينية يستطيع مدير المدرسة القيام بها دون الحاجة إلى التدريب والتطوير للموارد البشرية. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن مديري المدارس ليس لديهم ميزانية مالية واضحة المعالم، ولا يستطيع المدير التنبؤ بأي ميزانيات مالية قد تحصل عليها المدرسة مستقبلاً، وربما يعتقد البعض منهم أن توفير مستلزمات الأنشطة التخطيطية من اختصاص وزارة التعليم؛ لذا ليس بمقدوره التحكم بأي ميزانية خلال العام الدراسي.

وبالنظر إلى فقرات مجال التخطيط في الجدول نفسه الذي يتضمن (12) فقرة، يتبين أن الفقرات ذات الأرقام (4)،

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الكفايات الإدارية حسب مجال التنظيم

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
13	أقوم بمتابعة عملية حضور العاملين والطلبة في الدوام المدرسي.	3.41	0.83	كبيرة
14	استخدم أساليب اتصال فعالة مع مراعاة الضوابط الإجرائية لتحقيق أهداف المدرسة.	3.21	0.67	متوسطة
15	أعمل على تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة ولفهم مسؤولياتهم.	3.36	0.68	كبيرة
16	أسعى إلى التعرف على اللوائح والأنظمة المدرسية بصورة مستمرة.	3.31	0.81	كبيرة
17	أطبق الأنظمة واللوائح، مراعيًا مصلحة المدرسة، وحاجات المتعلمين والعاملين.	3.37	0.68	كبيرة
18	أهتم بتشكيل اللجان والمجالس المدرسية وتحديد مهامها وتفعيلها.	3.09	0.88	متوسطة
19	أهتم بإجراءات قبول الطلاب وتحويلهم.	3.38	0.88	كبيرة
20	أهتم بعملية تنظيم اللقاءات والاجتماعات بشكل مستمر.	3.08	0.85	متوسطة
21	أصمم نماذج للتقارير والخطابات بما يحقق أهداف المدرسة.	3.15	.947	متوسطة
22	استخدم تقنية الحاسب الآلي لدعم مهارات الاتصال الكتابي وتطويرها.	3.30	.82	كبيرة

في حين سجلت الفقرات المتبقية والبالغ عددها (4) فقرات وهي (14)، (18)، (20)، (21) استجابة تقع ضمن المدى (3.08-3.21) وهي بذلك تكون قد تحققت بدرجة متوسطة. وهذا يدل على ضرورة تدريب مديري المدارس على استخدام وسائل التقنية الحديثة بغية إحداث تواصل فعال، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالجوانب التنظيمية من خلال تدريبهم على مهارات تشكيل اللجان والمجالس واللقاءات وكيفية تفعيلها وتجديدها. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى كثرة الأعمال الإدارية المنوطة بمديري المدارس والتي تعد من أهم معوقات عمل المديرين.

يتضح من الجدول (6) أن معظم استجابات عينة الدراسة المتعلقة بمجال التنظيم البالغ عددها (10) فقرات، والمتمثلة بالفقرات (13)، (15)، (16)، (17)، (19)، (22)، قد تركزت ضمن المدى (3.31-3.41)، مما يشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة كبيرة، ويرى الباحث أن مرد ذلك راجع إلى وزارة التعليم تركز على توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات بين مديري المدارس ومساعدتهم وبيبين علاقتهم ببعضهم البعض؛ مما يساعد على أداء العمل بأعلى قدر من الكفاية وهذا هو محور التنظيم.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الكفايات الإدارية حسب مجال التقييم

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
23	أقيم إمكانات المدرسة من حيث البناء المدرسي والمرافق العامة والأجهزة ومصادر التعلم.	3.14	0.77	متوسطة
24	أعد التقارير الدورية عن أنشطة المعلمين بالمدرسة.	3.08	0.87	متوسطة
25	اتخذ القرارات بموضوعية بعيداً عن الذاتية والتحيز وأتابع تنفيذها.	3.31	0.83	كبيرة
26	أشرك المعلمين والطلبة في تقييم البرنامج التربوي.	2.90	0.78	متوسطة
27	أوظف نتائج التقييم في تطوير الأداء.	2.97	0.92	متوسطة
28	أقيم نتائج تحسين الأداء المدرسي.	3.01	1.02	متوسطة
29	أحلل نتائج الامتحانات بهدف معرفة مواطن الضعف في البرنامج التربوي.	3.07	0.87	متوسطة
30	أسهم مع المعلمين في عملية تقييم المناهج الدراسية.	3.00	0.82	متوسطة
31	أقيم الخطط المنفذة وأضع خطة للتحسين المستمر للمدرسة.	2.98	0.86	متوسطة
32	أسعى إلى التعرف على مستوى تحصيل الطلاب.	3.31	0.91	كبيرة

يعزى ذلك إلى أن هذه البرامج قد تم اعتمادها من قبل وزارة التعليم، وليس من صلاحية أحد العبث بها، أو يعتقد البعض منهم أن مثل هذه الكفاية غير مجدية لأنهم ينظرون إلى المعلمين والطلبة أنهم قليلو الخبرة، أو أنهم غير قادرين على ممارسة هذا التقييم بشكل مناسب. وفيما يخص الفقرتين المتبقيتين في هذا المجال والمتمثلتين بـ(25)، (32) فقد خالفنا تلك الفقرات السابقة حيث كانت قيمتهما (3.31)، مما يشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة كبيرة في مجال التقييم. وقد يعزى ذلك إلى كون مديري المدارس يلتزمون بالأنظمة والقوانين المعمول بها في وزارة التعليم، وخصوصاً فيما يتعلق باتخاذ القرارات لذلك تكون غالباً موضوعية وغير متحيزة لفئة أو فرد معين.

ويتضح من استقراء الجدول (7) أن معظم استجابات عينة الدراسة على فقرات مجال التقييم، والبالغ عددها (10) فقرات ذات الأرقام (23)، (24)، (26)، (27)، (28)، (29)، (30)، (31) تقع ضمن المدى (2.90-3.14)، مما يشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة متوسطة في مجال التقييم، وربما يعزى ذلك إلى عدم إدراك مديري المدارس لكيفية ممارسة عملية التقييم وواقعها لهذه الكفايات، وغلبة الطابع النظري على عملهم، مما يدل على الحاجة الماسة لرفع كفايات هذا المجال لدى مديري المدارس. وقد يفسر ذلك بأن مديري المدارس يفتقرون إلى مهارة التقييم الذاتي. وقد يعزى ذلك إلى أن وكلاء المدرسة هم المعنيون بإعداد التقارير الدورية عن أنشطة المدرسة، وفيما يخص إشراك المعلمين والطلبة في تقييم البرنامج فقد

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الكفايات الإدارية حسب مجال الشؤون المالية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
64	أقوم بإعداد موازنة المدرسة وفق اللوائح والأنظمة.	2.97	0.88	متوسطة
65	أتعرف على الأنظمة المالية والتشريعات المتعلقة بها.	3.07	0.82	متوسطة
66	أشرف على اللجان المالية المختصة داخل المدرسة.	3.21	0.78	متوسطة
67	استخدم سجلات الصندوق لضبط القيود المالية الداخلية والخارجية وتسجيلها.	3.15	0.93	متوسطة
68	أوزع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.	3.18	0.95	متوسطة
69	أعد ميزانية مالية طارئة لمواجهة المتطلبات العاجلة.	3.02	0.99	متوسطة
70	أقوم بتشكيل لجان مالية متخصصة لشراء المواد وللوازم واتلاف المواد غير الصالحة.	3.20	0.93	متوسطة
71	أتعرف على كيفية عمل الميزانية التقديرية للمدرسة.	3.15	0.856	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن جميع استجابات عينة الدراسة المتعلقة بفقرات مجال الشؤون المالية والبالغ عددها (8) فقرات، والممثلة بالفقرات (64)، (65)، (66)، (67)، (68)، (69)، (70)، (71) قد تركزت متوسطاتها ضمن المدى (2.97-3.21)، مما يشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك لكون كفايات مجال الشؤون المالية تتطلب مهارة متخصصة، قد لا يمتلكها مديرو المدارس.

نتيجة المحور (ب): والذي يتعلق بالكفايات الفنية:

للإجابة عن هذا السؤال الذي يتعلق بمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الفنية (تحسين المناهج، التعامل مع الطلاب، العمل مع المجتمع)، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الكفايات الفنية، والجدول (9-10-11) توضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الكفايات الفنية حسب مجال تحسين المناهج وتطويرها

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
33	أوجه المعلمين نحو استخدام تكنولوجيا التعليم.	3.38	0.719	كبيرة
34	أعقد اجتماعات فردية وجماعية لمناقشة تطوير المناهج المدرسية.	3.09	0.86	متوسطة
35	أقوم بتوجيه المعلمين إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الوظيفي للمناهج.	3.07	0.74	متوسطة
36	أعقد جلسات حوار لمناقشة المعلمين في المشكلات التي تواجههم في تنفيذ المناهج.	3.16	0.85	متوسطة
37	أوجه المعلمين للاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمناهج.	3.29	0.68	كبيرة
38	أعمل على تطوير استراتيجيات التدريس اللازمة للمعلمين.	3.00	0.96	متوسطة
39	أوجه المعلمين بضرورة ربط المناهج الدراسية بحاجات المجتمع المحلي.	3.13	0.80	متوسطة
40	أحث المعلمين على متابعة المستجدات والتغيرات المستمرة في المناهج الدراسية.	3.13	0.80	متوسطة

كبيرة	0.67	3.32	أحفز المعلمين على استخدام التقنية وأنظمة المعلومات لإثراء المناهج الدراسية.	41
متوسطة	0.76	3.13	أوجه المعلمين بأهمية الاتجاهات الحديثة في تطوير المناهج والأسس المبنية عليها.	42

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى وجود ضعف لدى مديري المدارس في التركيز على تحليل محتوى المناهج وخاصة "المناهج المطورة" وعدم وضوح الأهداف العامة لها بشكل دقيق، كما يمكن عزو هذه النتيجة لضعف الاستفادة من التدريب في امتلاك كفايات تحليل محتوى المناهج وعمليات تحسينها وتطويرها، وقد يعزى لضعف برامج التدريب لمديري المدارس في هذا المجال بشكل عام، وهذا يشير إلى أن الكفايات المتعلقة بهذا المجال تحتاج مزيداً من التدريب والعمل على زيادتها لدى مديري المدارس.

يتضح من الجدول (9) أن استجابات عينة الدراسة على فقراته البالغ عددها (10) فقرات، قد تركزت غالبيتها ضمن المدى (3.00-3.16) حيث بلغ عددها (7)، وهي على التوالي (34)، (35)، (36)، (38)، (39)، (40)، (42)، وهي بذلك تشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة متوسطة، وفيما يخص الفقرات المتبقية في هذا المجال والبالغ عددها (3) فقرات، وهي على التوالي (33)، (37)، (41)، فقد حصلت على متوسطات تقع ضمن المدى (3.29-3.38)، مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الكفايات الفنية حسب مجال التعامل مع الطلاب

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
43	أُتعرّف على لوائح وأنظمة قبول الطلاب في المدرسة.	3.43	0.87	كبيرة
44	أعمل على تشخيص المشكلات الطلابية بغرض وضع الحلول المناسبة لها.	3.40	0.67	كبيرة
45	أعمل على تنمية قدرات الطلبة الإبداعية من خلال الأنشطة المدرسية.	3.11	0.88	متوسطة
46	أسعى لتدريب المعلمين على الأخذ بالأساليب التربوية في معالجة مشاكل الطلاب.	3.20	0.76	متوسطة
47	أحرص على إشراك الطلبة في الأنشطة المدرسية.	3.39	0.75	كبيرة
48	أشجع الطلبة على التعلم الذاتي لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.	3.21	0.86	متوسطة
49	أشرف على تشكيل لجان طلابية في المدرسة.	3.26	0.83	كبيرة
50	أهتم ببيت روح العمل الجماعي والتعاوني بين الطلبة.	3.36	0.78	كبيرة
51	أعمل على توفير خدمات إرشادية وتوجيهية للطلبة.	3.28	0.86	كبيرة
52	أنظم برامج خاصة للطلبة المتأخرين دراسياً وذوي الحالات الخاصة.	3.07	0.90	متوسطة

ضمن المدى (3.26-3.43)، وهي بذلك تشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة كبيرة في هذا المجال، وقد يفسر ذلك بأن مثل هذا الاهتمام يرجع للتقليل من المشكلات المتعلقة بالطلاب والتي تنعكس سلباً على

يتضح من الجدول (10) أن معظم استجابات عينة الدراسة على فقرات مجال التعامل مع الطلاب البالغ عددها (10) فقرات، خاصة الفقرات ذات الأرقام (43)، (44)، (47)، (49)، (50)، (51)، سجلت استجابات متوسطة تقع

بدرجة متوسطة، مرده أنه مناط بوزارة التعليم أو مؤسسات أخرى ترتبط بها مدرسة المبدعين والموهوبين. وفيما يتعلق بتدريب المعلمين على الأخذ بالأساليب التربوية في معالجة مشكلات الطلاب، فقد تعزى هذه النتيجة إلى الاعتقاد بأن المعلم يمتلك هذه الكفاية وهو مؤهل لها بشكل جيد، وربما يعتقد البعض منهم أن هذه الأساليب تختلف من إنسان إلى آخر، ومن طالب إلى طالب، ويحبذون أن يمارس المعلم الأسلوب الذي يراه مناسباً من وجهة نظره.

المدرسة، كما ويمكن تفسير هذه النتيجة بالاهتمام بالطلاب وتشجيعهم للإقبال على التعليم بدافعية عالية بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم وبالشكل الذي يتطلبه المجتمع. وفيما يخص الفقرات المتبقية في مجال التعامل مع الطلاب والبالغ عددها (4) فقرات فقد حصلت على متوسطات حسابية تقع ضمن المدى (3.07-3.21)، مما يشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن مثل هذا الاهتمام بتنمية قدرة الطلبة الإبداعية من خلال الأنشطة المدرسية جاء

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الكفايات الفنية حسب مجال العمل مع المجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
53	أتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.	2.98	0.95	متوسطة
54	أعمل بروح الفريق مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لتنفيذ خطط المدرسة.	3.21	0.84	متوسطة
55	أعمل على إقامة علاقات ودية مع قادة المجتمع المحلي وذوي الخبرات الفنية.	3.21	0.97	متوسطة
56	أشجع أولياء الأمور على زيارة المدرسة للوقوف على أحوال أبنائهم.	3.44	0.73	كبيرة
57	أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.	3.08	1.01	متوسطة
58	أشرك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات.	2.75	0.93	متوسطة
59	استفيد من إمكانيات المجتمع المحلي البشرية والمادية لخدمة العملية التعليمية.	2.80	0.96	متوسطة
60	أصمم برامج لتعريف أفراد المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة.	2.74	0.91	متوسطة
61	استخدم وسائل اتصال مناسبة للتأثير على اتجاهات أفراد المجتمع المحلي في تحقيق أهداف المدرسة.	2.90	0.90	متوسطة
62	أعمل على تنمية العلاقة بين المرشد الطلابي والمجتمع المحلي.	3.07	0.76	متوسطة
63	أتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.	3.00	0.82	متوسطة

لأن دور المدرسة محصور في معظم الأحيان بتعليم الطلاب ولا يتعدى هذا الدور إلى خدمة المجتمع وبالتالي فالإدارة لا تقيد من المجتمع، في القضايا التي تهمها وكذلك المجتمع لا يفيد من المدرسة في خدمة أغراضه الأخرى غير التعليم، كعقد الدورات واستعمال مرافق المدرسة، وقد تفسر بأن بعض المديرين يعتقدون أن إتاحة المجال بشكل

يتضح من الجدول (11) أن معظم استجابات عينة الدراسة المتعلقة بفقرات مجال العمل مع المجتمع المحلي البالغ عددها (11)، قد جاءت ضمن المدى (2.74-3.21)، مما يشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود تواصل بين المدرسة والمجتمع وعدم تفعيل الشراكة مع أولياء الأمور،

واسع للمجتمع المحلي يجلب بعض المشكلات. وفيما يخص الفقرة (56) فقد خالفت تلك الفقرات السابقة إذ كانت قيمتها (3.44)، مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة، فقد يفسر ذلك بأنه فقط تطبيق روتيني للوائح والأنظمة.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة بصفة عامة

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	التنظيم	3.27	0.60	1	كبيرة
5	التعامل مع الطلاب	3.27	0.59	2	كبيرة
4	تحسين المناهج وتطويرها	3.17	0.54	3	متوسطة
1	التخطيط	3.12	0.57	4	متوسطة
7	الشؤون المالية	3.12	0.71	5	متوسطة
3	التقويم	3.08	0.59	6	متوسطة
6	العمل مع المجتمع المحلي	3.01	0.68	7	متوسطة
	الأداة ككل	3.15	0.52		متوسطة

بالطلاب وتشجيعهم للإقبال على التعليم بدافعية عالية، بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم، وبالشكل الذي يتطلبه المجتمع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نصير، 2001؛ الفار، 2013؛ المالكي، 2007).

وفيما يتعلق بالمجالات الـ (5) المتبقية يلاحظ أنها تقع ضمن المدى (3.01-3.17) أي أنها جاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة، فقد جاء مجال تحسين المناهج وتطويرها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.17)، واحتل مجال التخطيط المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.12)، وجاء مجال الشؤون المالية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.12)، في حين جاء مجال التقويم في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.08)، وجاء مجال العمل مع المجتمع المحلي في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.01)، وقد بلغت تقديرات أفراد العينة على الأداة الكلية بمتوسط حسابي (3.15)، وهو يشير إلى درجة ممارسة متوسطة للكفايات الإدارية والفنية بشكل عام.

ويمكن تفسير هذه النتيجة وهي حصول كفايات مجال تحسين المناهج وتطويرها على درجة "متوسطة" بوجود ضعف لدى مديري المدارس في التركيز على تحليل محتوى المناهج، وقد يعزى لضعف برامج التدريب لمديري المدارس في هذا المجال بشكل عام، وفيما يخص مجال التخطيط يمكن تفسير ذلك بوجود ضعف في التعاون بين مديريات المناطق التعليمية ومراكز الوزارة مما يفقد بعض مديري المدارس القدرة على التصرف، نظراً لافتقادهم للاتصال

يتضح من الجدول (12) أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الكفايات الإدارية والفنية مجتمعة والمتعلقة بمجال الإدارة المدرسية، قد توزعت ضمن مستويين من التقدير؛ وعند مقارنة قيم المتوسطات الحسابية لمجالات الكفايات، نلاحظ أن القيم العليا للمتوسطات تتركز في مجال (التنظيم، والتعامل مع الطلاب) حيث نجد هذين المجالين جاء في المرتبة الأولى بمتوسطات بلغت (3.27)، وهذا يشير إلى قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفاية بدرجة كبيرة.

يمكن تفسير ذلك بأن كثيراً من مديري المدارس ينظرون إلى الكفايات التنظيمية باهتمام كبير لأن التنظيم يمنحهم السلطة الاجتماعية ويكسبهم المكانة ويشبع لديهم الإحساس بالتميز، وربما يعتقد بعض مديري المدارس أن الاهتمام بالكفايات التنظيمية يخفف عنهم وطأة الرقابة من الإدارات المركزية، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض مديري المدارس قدروا كفاياتهم تقديراً مبالغاً فيه، وتجاوز الواقع الفعلي لقدراتهم على ممارسة الكفاية، ويمكن عزو ذلك التقدير المرتفع لهذه الكفايات إلى التدريبات المختلفة التي يخضع لها مديرو المدارس في دورات تهيئة المدير الجديد - المقرة في وزارة التعليم السعودية والتي يلتحق بها كل مرشح لوظيفة مدير مدرسة-، وفيما يخص مجال التعامل مع الطلاب يمكن تفسير ذلك بأن مثل هذا الاهتمام يرجع للتقليل من المشكلات المتعلقة بالطلاب والتي تنعكس سلباً على المدرسة. كما ويمكن عزو هذه النتيجة للاهتمام

محصور في معظم الأحيان بتعليم الطلاب، ولا يتعدى هذا الدور إلى خدمة المجتمع وبالتالي فالإدارة لا تقيد من المجتمع في القضايا التي تهمها، وكذلك المجتمع لا يفيد من المدرسة في خدمة أغراضه الأخرى غير التعليم، كعقد الدورات واستعمال مرافق المدرسة، وتتفق هذه النتيجة في الكفايات الإدارية مع دراسة عودة (2010)، في حين اتفقت في مجال التقويم مع دراسة الفار (2013).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل، والخبرة؟" للإجابة عن هذا التساؤل تم الآتي:

أ-متغير الجنس: تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لمعالجة الفروق بين الجنسين على مجالات ممارسة مديري مدارس التعليم العام للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية. والجدول (13) يبين ذلك.

الفاعل مع المركز، وقد تعزى هذه النتيجة إلى القيود الإدارية التي تواجه مديري المدارس عند القيام بمثل هذه الكفايات من وجهة نظرهم.

وفي مجال الشؤون المالية يمكن تفسير ذلك بأن كفايات الشؤون المالية تتطلب مهارة متخصصة، قد لا يمتلكها مديرو المدارس، وقد يعزى ذلك لقلة الدورات التدريبية التي من المفترض أن تعطى لهم لاكتساب كفايات هذا المجال. وفي مجال التقويم يمكن عزو ذلك إلى تركيز الوزارة على نتائج المدرسة كأساس للتقويم، والإفادة من تقارير المشرفين في هذا المجال، لذا؛ فإن تقييم مديري المدارس لأنفسهم بدرجة "متوسطة" قد يفسر بأن هذا المجال يتطلب متابعة مستمرة للخطط المدرسية لضمان تحقيق أهدافها المنبثقة عن أهداف المدرسة، وهذا يعني وجود حاجة لديهم إلى التدريب والتطوير في هذا المجال.

وفي مجال العمل مع المجتمع المحلي فقد يفسر ذلك بأن هناك قطيعة بين المدرسة والمجتمع، لأن دور المدرسة

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين الجنسين على مجالات ممارسة مديري مدارس التعليم العام للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكور	41	3.22	0.50	1.51	85	.135
	إناث	46	3.03	0.62			
التنظيم	ذكور	41	3.44	0.55	2.64	85	.010
	إناث	46	3.11	0.61			
التقويم	ذكور	41	3.20	0.62	1.92	85	.058
	إناث	46	2.96	0.54			
تحسين المناهج وتطويرها	ذكور	41	3.24	0.54	1.15	85	.255
	إناث	46	3.11	0.54			
التعامل مع الطلاب	ذكور	41	3.34	0.59	1.04	85	.304
	إناث	46	3.21	0.58			
العمل مع المجتمع المحلي	ذكور	41	3.11	0.72	1.21	85	.230
	إناث	46	2.93	0.64			
الشؤون المالية	ذكور	41	3.27	0.69	1.90	85	.060
	إناث	46	2.98	0.70			
جميع المجالات	ذكور	41	3.26	0.55	1.87	85	.064
	إناث	46	3.05	0.49			

الدراسة وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مجال التنظيم في اتجاه الذكور، وربما يرجع ذلك إلى أن فرص التدريب للذكور أكثر من الإناث بحكم الواقع الاجتماعي والعادات والتقاليد، التي قد تحد من فرص التحاق الإناث في مجال التدريب بشكل عام، والتدريب المسائي بشكل خاص، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عودة (2010).

ب-متغير المؤهل:

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير الجنس، وذلك في المجالات التالية: التخطيط، والتقييم، وتحسين المناهج وتطويرها، التعامل مع الطلاب، والعمل مع المجتمع المحلي، الشؤون المالية، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق على الأداة ككل، ويمكن تفسير ذلك بأن الكفايات الإدارية والفنية تمثل احتياجات مهنية بحتة، وليس لها علاقة بجنس المدير ذكراً كان أو أنثى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريجة (2006). في حين أظهرت

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لأثر المؤهل على مجالات ممارسة مديري مدارس التعليم العام للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التخطيط	ما دون البكالوريوس	20	3.16	0.70	.358	85	.721
	بكالوريوس فما فوق	67	3.11	0.54			
التنظيم	ما دون البكالوريوس	20	2.9950	0.62	-2.360-	85	.021
	بكالوريوس فما فوق	67	3.35	0.57			
التقييم	ما دون البكالوريوس	20	3.06	0.61	-.179-	85	.858
	بكالوريوس فما فوق	67	3.08	0.59			
تحسين المناهج وتطويرها	ما دون البكالوريوس	20	3.12	0.60	-.461-	85	.646
	بكالوريوس فما فوق	67	3.18	0.52			
التعامل مع الطلاب	ما دون البكالوريوس	20	3.15	0.66	-1.044-	85	.300
	بكالوريوس فما فوق	67	3.31	0.56			
العمل مع المجتمع المحلي	ما دون البكالوريوس	20	2.95	0.70	-.477-	85	.634
	بكالوريوس فما فوق	67	3.03	0.69			
الشؤون المالية	ما دون البكالوريوس	20	2.84	0.78	-2.059-	85	.043
	بكالوريوس فما فوق	67	3.20	0.69			
جميع المجالات	ما دون البكالوريوس	20	3.05	0.56	-.968-	85	.336
	بكالوريوس فما فوق	67	3.18	0.51			

فوق قد تعلموا من الجامعات بطرق أثرت في تقبلهم للجنة والحدائق، وظهرت في أساليب تعلمهم وهيأتهم بدرجة أكبر لاستيعاب التطورات والتجديدات في مجال عملهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2010؛ الشريجة، 2006؛ العريني، 2003)، في مقابل ذلك أظهرت الدراسة أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقط في

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير المؤهل وذلك في المجالات التالية: التخطيط، والتقييم، وتحسين المناهج وتطويرها، التعامل مع الطلاب، والعمل مع المجتمع المحلي، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق على الأداة ككل، ويمكن تفسير ذلك بأن حملة البكالوريوس فما

كفايات هذين المجالين تتطلب مهارات عالية لا يمكن امتلاك البعض منها إلا من خلال التأهيل العالي.

ج- الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة:

مجالى (التنظيم، الشؤون المالية). وكان الفرق في اتجاه مستوى البكالوريوس فما فوق، وقد يفسر ذلك بإيمان مديري ومديرات المدارس بأهمية التنظيم، والشؤون المالية في العملية الإدارية كعناصر أساسية لأي عملية إدارية، وأن

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لأثر الخبرة على مجالات ممارسة مديري مدارس التعليم العام للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية

المجال	الخبرة	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التخطيط	خمس سنوات	15	2.99	.47	-.914-	85	.14907
	خمس سنوات فما فوق	72	3.14	.59			
التنظيم	خمس سنوات	15	3.29	.26	.149	85	.02556
	خمس سنوات فما فوق	72	3.26	.65			
التقويم	خمس سنوات	15	3.05	.29	-.162-	85	.02722
	خمس سنوات فما فوق	72	3.08	.64			
تحسين المناهج وتطويرها	خمس سنوات	15	3.07	.43	-.753-	85	.11556
	خمس سنوات فما فوق	72	3.19	.56			
التعامل مع الطلاب	خمس سنوات	15	3.19	.40	-.603-	85	.10083
	خمس سنوات فما فوق	72	3.29	.62			
العمل مع المجتمع المحلي	خمس سنوات	15	2.89	.43	-.766-	85	.14924
	خمس سنوات فما فوق	72	3.04	.73			
الشؤون المالية	خمس سنوات	15	2.99	.64	-.758-	85	.15243
	خمس سنوات فما فوق	72	3.14	.72			
جميع المجالات	خمس سنوات	15	3.07	.31	-.645-	85	
	خمس سنوات فما فوق	72	3.16	.56			

يوجزها فيما يلي:

- 1- إعادة النظر في شروط ومعايير اختيار مديري المدارس بالمناطق، بحيث تكون مواكبة للتطورات الإدارية والفنية والتقنية الحديثة في مجال التربية والتعليم.
- 2- ضرورة وضع آلية لمراقبة تطبيق شروط ومعايير تعيين مديري المدارس، وفقاً للأسس وقوانين علمية مدروسة.
- 3- ضرورة تقديم برامج تدريبية لمديري المدارس بحيث تكون متعددة المراحل؛ لتنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس، وتراعي الظروف الاجتماعية والعادات والتقاليد لإتاحة الفرصة للمديرات بالانتظام فيها، لنهوض بمجال الإدارة المدرسية.

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية على جميع المجالات وعلى الأداة ككل، وهذه النتيجة تؤكد إجماع مديري المدارس باختلاف خبراتهم على ضرورة التدريب على جميع الكفايات التي تضمنتها المجالات السبعة، وأن قدرة ممارسة مديري المدارس لهذه الكفايات كانت ضرورية، وتراوحت ما بين كبيرة ومتوسطة على اختلاف خبراتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرجة، 2006).

التوصيات والمقترحات: في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، فقد توصل الباحث إلى عدد من التوصيات،

والتعليم، وتزويدهم بالمستجدات الجديدة في أعمالهم، لرفع درجة ممارستهم للكفايات الإدارية والفنية.

6- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المشابهة للدراسة الحالية بتناول مجتمعات أكبر وعينات أكثر ومتغيرات أخرى (كالمستوى الاجتماعي والاقتصادي للمدير، والخبرة الإدارية، والعمر).

4- تفعيل دور المشرفين وإجراء عملية التقييم المستمر لمديري المدارس بالاستناد لقائمة الكفايات الإدارية والفنية.

5- العمل على تفعيل دور الإعلام التربوي من خلال إعداد المجلات التربوية والنشرات والصحف، بشكل دوري ومستمر؛ وذلك لتوعية مديري المدارس، بمهامهم ووظائفهم، بحسب التطورات المتتالية في التربية

المراجع

References

- الشهري، عوض. (2008). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الصفار، فاضل. (2004). التغيير الإداري كيف ولماذا، مجلة النبأ، (57)، 9-1.
- الصيرفي، محمد. (2009). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- عابدين، محمد. (2005). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- العريبي، عبدالعزيز. (2003). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- عطوي، جودت. (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- عطوي، جودت. (2010). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- علي، أسامة. (2010). الإدارة الذاتية للمدرسة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر.
- العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6 (4)، 349-359.
- العنزي، عبيد. (2002). ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- عودة، هديل. (2010). الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الفار، شهناز. (2013). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، 27 (7)، 1414-1378.
- القاسم، منصور. (1998). دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

- آل حمود، سعد. (2010). تدريب مديري مدرسة المستقبل الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، السعودية.
- إسماعيل، احمد. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- البراهيم، سعاد. (2007). القيادة التربوية الميدانية وأدوارها المأمولة في المدرسة"، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي لمديري ومديرات إدارات ومراكز الإشراف التربوي بالمملكة المنعقد بمنطقة تبوك في الفترة 12-14 / 5 / 1428هـ.
- الحازمي، عبدالعزيز. (2002). تقييم برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية أثناء الخدمة بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.
- الخطيب، احمد، عبدالله زامل العنزي. (2008). تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتب الحديثة، اريد، الأردن.
- الديان، عبدالعزيز. (2009). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، (111)، 1-72.
- الزهراني، سهام. (2012). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- شافي، عائشة. (2001). الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الشريجه، محمد. (2006). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الشمري، عبدالرحمن. (1999). أساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

- Arabic). Jordan Journal of Educational Sciences, 6 (4), 349-359.
- American Association of School Administrators. (1994). Professional standards for the superintendency. ERIC, 29 (8), ED 368047.
- Banoglu, K. (2011). School principals' technology leadership competency and technology coordinatorship. Educational Sciences: Theory and Practice, 1 (1), 208-213.
- Crisan, A. (2004). The European Union: challenges for education policy design and implementation. Course Held at International Education Policy Studies – Columbia University/Teachers College. New York. 27-30 October 2004.
- Dougherty, P. (2000). Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools. Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Arizona University, Arizona, USA.
- Mansour, S. and Wazzan, R. (2011). Actual standing of school administrators and administrative practices in basic education: field study in the city of Lattakia (in Arabic). Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, 33 (2), 201-223.
- Mouse, S. (2013). Managerial skills and transformational leadership competencies amongst public high school principals in Palestine (in Arabic). Al-Najah University Journal: Humanities, 27 (7), 1378-1414.
- القرني، علي. (2003). مدى التكامل والتعارض بين ممارسات مديري المدارس والمشرفين التربويين تجاه دورهم في تنمية المعلم مهنيًا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- المالكي، فهد. (2007). الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- منصور، سميرة، وروان وزان. (2011). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي 'دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 33 (2)، 201-223.
- مياس، احمد. (1996). الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- نصير، هادية. (2001). درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- Akpan, A. and Eno, B. (2008). Comparative analysis of administrative competencies of male and female secondary school principals in supervision. African Research Review, 2 (2), 82-93.
- Al-Dubayan, A. (2009). Training requirements for secondary school principals in Riyadh, Saudi Arabia (in Arabic). The Arab Gulf Journal, (111), 1-72.
- Al-Omrat, M. (2010). Performance effectiveness of school principals in Petra region as perceived by teachers (in

The Extent to Which Public Education School Principals in Najran Practice Administrative and Technical Competencies

Naji H. N. Al-Shareef

Assistant professor, Educational Planning and Management Dept., College of Education,
Najran University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study was conducted to identify the administrative and technical competencies that should be available by principals in Najran schools, Kingdom of Saudi Arabia. It also aimed at investigating the extent to which the principals possess such competencies, as well as possible divergences of these based on gender, qualification and experience variables. The study sample consisted of 87 headmasters and headmistresses representing 45.3% of the total population (192). The study used the descriptive method with a survey of 71 items covering seven major areas of the administrative and technical competencies; namely: planning, organization, evaluation, curriculum development, students' management, collaborating with the community and financial affairs. A number of experts validated the assessment tool, and reliability was proved to be high. Findings revealed that the administrative and technical competencies applied by principals were moderate. There were no significant differences that can be attributed to the years of experience variable. Results also revealed significant differences due to the gender variable in favor of men and due to qualification variable in favor of holders of bachelor and post-bachelor degrees in areas relevant to planning and financial affairs. The study offers a number of recommendations that are likely to optimize principals' performance in Najran schools.

Keywords: School Principals, Administrative and Technical Competencies, Public Education, School Administration.