

PROFESSIONAL COMPETENCIES REQUIRED FOR PRINCIPALS OF BASIC EDUCATION SCHOOLS IN DHOFAR GOVERNORATE

الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار

أحمد بن سهيل سالم العامري

Aamri Ahmed Suhail Salim^{1*} and Muhammad Sabri Bin Sahrir²

¹Ph.D. Candidate in Education at International Islamic University Malaysia,

ahmed103120@moe.om

² Assoc. Prof. Dr. in Education at International Islamic University Malaysia,

muhdsabri@iiu.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

This quantitative study discussed the professional competencies required for principals of basic education in Dhofar Governorate. The problem lies in the lack of training programs, and the need to enhance the knowledge, value, and skills dimensions. The study objective: was to determine the necessary professional competencies for principals of basic education schools in Dhofar Governorate. The researcher adopted the descriptive and analytical approach and a random sample of (75) principals were selected for basic education. The researcher designed a questionnaire to collect data, consisting of (46) statements distributed in three axes. The results of the study showed that social competencies came in first place with very high esteem, followed by educational competencies, while scientific competencies came third with high esteem.

Keywords: professional competencies, school principals, basic education.

الملخص

ناقشت هذه الدراسة الكمية الكفايات المهنية اللازمة لمدرّاء التعليم الأساس بمحافظة ظفار، وتكمن المشكلة في وجود نقص في البرامج التدريبية، والحاجة إلى تعزيز الأبعاد المعرفية والقيمية والمهاراتية. هدفت الدراسة؛ تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مدرّاء التعليم الأساسي قدرها (75) مديرا ومديرة. صمّم الباحث استبانة لجمع البيانات، تكونت من (46) عبارة موزعة في ثلاثة محاور. بينت نتائج الدراسة أنّ الكفايات الاجتماعية جاءت في المرتبة الأولى وبتقدير عال جدا، تلتها الكفايات التربوية، في حين حلت الكفايات العلمية ثالثا وبتقدير عالٍ.

الكلمات المفتاحية: الكفايات المهنية، مدراء المدارس، التعليم الأساس.

المقدمة:

إن الدور الذي يقوم به مدير المدرسة لتحقيق الوظائف الأساسية متمثلة في رعاية التلاميذ والحفاظ عليهم وإتاحة الفرص الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة لن يأتي إلا عن طريق وضوح أهداف المدرسة في أذهان جميع العاملين (أحمد، 2003، 217).

ويركز التدريب لمديري المدارس على تطوير الأداء الكلي ورفع كفاءته داخل المؤسسة مع الاهتمام بتهيئة المناخ المفتوح للملائم لإقامة العلاقات الودية بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وتوافر خطوط الاتصال الجيد بين أجزاء المؤسسة، وحسن توزيع السلطات والمسئوليات على الأفراد العاملين، وسرعة تدفق المعلومات الصحيحة التي تساعد في اتخاذ القرارات إلى جانب تبسيط محتوى العمل وإجراءاته والتخفيف من الأعباء الروتينية، وتوجيه الطاقات واستثمارها في الأعمال والمهام الرئيسية، وتخفيف أعداد العاملين باستخدام التكنولوجيا المتطورة وإحلالها محل القوى العاملة، وذلك من أجل إثبات فعاليتها في التكيف مع متغيرات العصر المستجدة، والاستفادة منها في سبيل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسات التي تقوم بإدارتها (الحربي، 2009، 72).

كما يركز التدريب لمديري المدارس على تقبل التغيير والقدرة الفائقة على التعامل مع المتغيرات المتلاحقة، وإدراك أهمية المناخ المحيط، وضرورة الانفتاح عليه، والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد المختلفة، كذلك استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتطورة وتوظيفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز، واستثمار الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة، وكذلك التخلص من الانحصار المكاني وتحويله من قيد إلى مورد واعتباره من التحديات التي تدعو إلى الابتكار والإبداع، والإيمان بأهمية تفعيل الطاقات والإمكانات المتاحة للمؤسسة، والعمل على تنمية العمل الجماعي وعمل الفريق الواحد وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات من الفرق المتفاعلة (أحمد، 2006، 186).

أنشأت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان المديرية العامة للتدريب والتأهيل بالوزارة، وامتدت فروعها لكافة محافظات السلطنة كمراكز للتدريب التربوي. وقد تم تطويرها لاحقاً في شهر يونيو 2013 إلى مركز للتدريب والتنمية المهنية. وتعمل تلك المراكز على التدريب والتأهيل المستمر لمدراء المدرس وغيرهم من موظفين الوزارة، وفق برامج متقدمة ومتطورة مركزية ولا مركزية، ومن بين تلك البرامج التدريبية (تطوير مهارات مدير المدرسة إدارياً وفنياً) الذي تم تنفيذه في شهر أكتوبر 2013 لمدة خمسة أيام، وكذلك برنامج (التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي)، وبرنامج (تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية) وتم تنفيذ هذا البرنامج على مرحلتين، وغيرهم من البرامج التدريبية والتي تستمر على مدار السنة.

يقصد بالكفايات المهنية بأنها الحد الأدنى الذي ينبغي توفره في شيء شرطاً لقبوله (طعيمة، 1999). كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على عمل شيء أو إحداث نتائج متوقعة والكفاء هو من يمتلك مهارة، وثقة بالنفس تمنحه القدرة على المبادرة (عدس، 1996). فالكفاية تعني القدرة على أداء عمل ما، وهي مكونة من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء هذا العمل.

وتتسم مهنة مدير المدرسة بكثير من التعقيد والتداخل، كما انها تتطلب منه القيام بأدوار ومهام عديدة، ومتنوعة؛ منها ما هو إداري، وما هو فني. وتشمل هذه الأدوار المهام كافة جوانب وميادين العمل المدرسي، وبالتالي فإنه لكي يستطيع القيام بهذه الأدوار والمهام فيجب أن تتوفر لديه الكفايات التي تؤهله لذلك، وإنه بدون توافر هذه الكفايات لا يستطيع النجاح في أداء عمله، وتصبح إدارته للعمل عملية عشوائية لا تستند إلى أسس علمية؛ ومن هنا فلم يعد من السهل على أي شخص أن يقوم بعمل مدير المدرسة، ولم يعد كافياً من مدير المدرسة أن يديرها من خلال شخصيته المحببة وعلاقاته واجتهاداته على أهميتها أحياناً، وإنما أصبح مطلوباً منه أن يحتكم إلى القواعد والأسس والمبادئ العلمية التي تساعده على القيام بأدواره ومهامه (حجي، 1998، 145).

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس، ومدى الاهتمام به محلياً وعالمياً، إلا إنه من خلال الدراسات والخبرة العملية للباحث، ومن خلال دراسة استطلاعية مع أكثر من عشرين مدير مدرسة، أتضح للباحث ما يلي:

- أ- وجود نقص في البرامج التدريبية سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أو على مستوى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار من حيث:
- البعد المعرفي للمديرين: ويتعلق ببناء قاعدة معرفية ومفاهيمية عميقة لدى المديرين تمكنهم من التفاعل مع المستجدات الإدارية الحديثة.
- البعد القيمي: لمساعدة مدراء المدارس من الحكم على الأمور في ضوء معايير محددة في تكوين اتجاهاتهم.
- البعد المهاراتي: وهو ترجمة إجرائية سلوكية للبعدين المعرفي والقيمي وتحويلها إلى سلوكيات قابلة للملاحظة ومهارات تجسد الإطار النظري لكل منها.
- ب- قلة إعداد ومراعاة الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس بالمحافظة بدقة؛ لرفع الكفايات المهنية اللازمة لديهم.
- ت- ضرورة الوقوف على الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار.

مما دعى الباحث القيام بهذه الدراسة لأجل تنمية الكفايات المهنية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بالمحافظة.

الهدف الرئيس للدراسة:

تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار.

الدراسات السابقة:

دراسة نورمان (2005, Norman):

هدفت الدراسة لتصميم فهرساً لكفايات المديرين، أشتملت على 1301 كفاية مصنفة من خلال نظامين رئيسيين، الأول عبارة عن نظام فهرس أحادي قائم على أساس تصنيف الكفايات إلى موضوعات أو عناوين متصلة بالتعليم وصل عددها إلى 39 موضوعاً، أشتملت كل موضوع على

عدد من الكفايات الفرعية، والنظام الثاني للتصنيف، قائم على أساس سلوك مدير المدرسة أثناء عمله، وكذلك أثناء قيامه بواجباته الإدارية، وهي كفايات ذات صلة بالإتصال والتفاعل مع المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع.

دراسة جونسون (2006, Johnson):

تهدف الدراسة إلى تحديد كفايات المديرين، حيث وضع الباحث قائمة من 219 كفاية لمديري المدارس تم تحليلها واختصارها إلى 52 كفاية موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي:

- التخطيط.

- تشخيص حالات المتعلمين.

- الخصائص المهنية والأخلاقية.

- المهام الادارية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب الاخذ بالاعتبار كل المجالات الرئيسة السابقة حتي تم تنمية الكفايات المهنية للمدراء.

دراسة موسويلا (2006, Moswela):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمديرين أثناء الخدمة بغرض تحسين أداء المدرسة وعملت على تحقيق ذلك عن طريق استخدام الاستبيان مديري المدارس بالإضافة إلى استخدام المقابلات المفتوحة مع مديري المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لكي تتحقق برامج الكفايات المهنية للمديرين أهدافها المحددة وأن تؤدي إلى تحسين ممارسات المدير لابد وأن توضع على أساس الاحتياجات الفعلية للمديرين والمشكلات التي يواجهونها في المدارس، كما توصلت الدراسة إلى أن برامج الكفايات المهنية تشمل مديري المدارس بأنواعها.

دراسة روبرت (2007, Robert):

هدفت الدراسة إلى تحديد كفايات مدراء المدارس، وتوصل الباحث إلى تحديد قائمة من 79 كفاية فرعية موزعة على سبعة مجالات رئيسية، هي كالتالي:

- تشخيص وتحديد المهارات.

- معرفة المادة الدراسية.

- مهارات تختص بالمنهج.

- مهارات تختص بالادارة المدرسية.

- مهارات الاتصال.

- مهارات اتخاذ القرار.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى إستنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير

الواقع المدروس.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار والبالغ عددهم (105) خلال العام الدراسي (2017/2018م).

عينة الدراسة: يتم اختيار عينة عشوائية من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعددهم (75) بنسبة 71% تقريباً من مجتمع الدراسة، وهي نسبة عالية جداً.

أداة الدراسة:

جرى تحليل أدوار ومسؤوليات مدير المدرسة للتعرف على الكفايات المهنية اللازمة له، وإعداد قائمة بالكفايات المهنية اللازمة لمدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي. وفي ضوء ذلك صمم الباحث استبانة لجمع البيانات، بالاستفادة من الدراسات ذات الصلة، وبعد إجراء بعض التعديلات. وقد تكونت الاستبانة من (46) عبارة، موزعة في ثلاثة محاور هي:

أ. المحور الأول (الكفايات العلمية)؛ تضمن 15 عبارة.

ب. المحور الثاني (الكفايات التربوية)؛ تضمن 16 عبارة.

ت. المحور الثالث (الكفايات الاجتماعية)؛ تضمن 15 عبارة.

تم التحقق من صدق الاستبانة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين والأخذ بملاحظاتهم. ثم جرى التحقق من ثبات الاستبانة؛ من خلال تطبيقها مرتين على عينة قدرها (20) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، لاستخراج معامل ثبات ألفا الذي بلغ (0.836) ودلّ على صلاحية المقياس لاستخراج ما صمم لأجله.

وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات، لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي والترتبة لجميع عبارات محاور الاستبانة، ولكل محور من المحاور.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة الذي نص على: ما الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار؟

نتائج المحور الأول:

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة. يعرض الجدول (1) نتائج عبارات المحور الأول (الكفايات العلمية) كالآتي:

جدول (1) استجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الأول (الكفايات العلمية)

الرتبة	تسلسل الفقرة	يحتاج مدير المدرسة إلى الكفايات المتعلقة بـ :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
--------	--------------	---	-----------------	-------------------	--------------

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يحتاج مدير المدرسة إلى الكفايات المتعلقة بـ :	تسلسل الفقرة	الرتبة
%89,00	0,69	4,45	اكتساب معارف ومهارات جديدة حول مهامه.	6	1
%89,00	0,77	4,45	استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة.	4	2
%87,80	0,57	4,39	استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار المناسب.	3	3
%87,40	0,7	4,37	تمكن استخدام الطرائق العلمية الحديثة في الإدارة المدرسية.	13	4
%86,40	0,73	4,32	التمكن من صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس.	7	5
%85,60	0,81	4,28	التدريب على أساليب عمل الإدارة التربوية الحديثة لاكتساب الخبرة.	2	6
%85,40	0,65	4,27	امتلاك اسس التوجيه التربوي والنفسي واستخدامها ضمن حدود مهماته.	12	7
%85,40	0,74	4,27	الاطلاع على تجارب سابقة والاستفادة منها.	11	8
%85,00	0,89	4,25	التدريب على استراتيجيات حل الخلافات الطارئة في ميدان العمل بأسلوب علمي.	5	9
%82,20	0,84	4,11	يمتلك مهارة تنفيذ مشاغل ودورات تدريبية في المدرسة.	8	10
%82,20	0,87	4,11	استخدام اساليب البحث العلمي والتفكير وعدم اللجوء إلى العشوائية.	10	11
%78,00	0,98	3,9	الاعتماد على التقويم الإلكتروني.	15	12
%76,80	0,86	3,84	التمكن من استخدام موارد البيئة المتاحة في انتاج الوسائل التعليمية.	14	13
%71,20	0,97	3,56	التعاون العلمي مع المؤسسات والشركات ذات العلاقة ببيئة المدرسة.	9	14
%49,80	1,25	2,49	القيام بأبحاث علمية ونشر نتائجها.	1	15

الرتبة	تسلسل الفقرة	يحتاج مدير المدرسة إلى الكفايات المتعلقة بـ :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
معدل عبارات المحور الأول					
			4,07	0,82	%81,40

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- المتوسط العام لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول (الكفايات العلمية) هو (4.07) وبوزن نسبي (81,40%).

- قيمة المتوسطات الحسابية لهذا المحور تراوحت ما بين (2.49-4.45)، وبأوزان نسبية تراوحت بين (49,8% - 89%).

- حصلت الفقرة رقم (6): "اكتساب معارف ومهارات جديدة حول مهامه" على أعلى متوسط حيث بلغ (4.45) وبوزن نسبي (89%)، وهذا يعني أن مدراء ومديرات المدارس في عينة الدراسة يرغبون في الحصول على برامج تدريبية تساهم في تحسين أدائهم في مهام عملهم بالتحديد، وذلك من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من سميث (Smith, 1998)، وابوسيرس (2005)، ودوجلاس (Doglas, 2006)، وموسيل (Moswela, 2006)، والعمري (2007)، والتي أشارت إلى أهمية البرامج التدريبية لتنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس والتي بدورها تكسبهم معارف ومهارات حول مهامهم، بينما اختلفت مع تلك النتائج دراسة كل من الدسوقي (1996)، والديب (1998)، وباتنيه (Bataineh, 1996)، والتي أوضحت أن دور الكفايات المهنية التي يتدرب عليها مديري المدارس ليس لها أثر كبير في اكتسابهم مهارات ومعارف حول مهامهم.

- حصلت الفقرة (1) وهي: " القيام بأبحاث علمية ونشر نتائجها " على أقل متوسط حيث بلغ (2.49) وبوزن نسبي (49,8%)، وهذا يعني أن مدراء ومديرات المدارس لا يهتمون بالقيام بالبحوث والدراسات العلمية، فهم يفضلون برامج في مجالات أخرى، وتتفق تلك النتائج مع دراسة صابر (1998)، حيث أشارت إلى أن مدراء ومديرات المدارس بحاجة إلى التدريب على مجال البحوث والدراسات، نظراً لتدني خبرتهم في هذا المجال.

نتيجة المحور الثاني:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات المحور، ويعرض الجدول (2) نتائج عبارات المحور الثاني (الكفايات التربوية):

جدول (2) استجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني (الكفايات التربوية)

الرتبة	تسلسل الفقرة	يحتاج مدير المدرسة إلى الكفايات المتعلقة بـ :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	10	اثارة دافعية المعلمين لبذل الكثير من الجهد.	4,71	0,51	%94,20

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يحتاج مدير المدرسة إلى الكفايات المتعلقة بـ:	تسلسل الفقرة	الرتبة
%93,40	0,53	4,67	لديه مهارات توظيف اساليب التعزيز المناسبة.	9	2
%92,00	0,6	4,6	تحديد الاحتياجات المدرسية من (معلمين، كتب، وسائل تعليمية).	3	3
%91,20	0,61	4,56	المساعدة في توفير كافة احتياجات المعلمين في المدرسة.	7	4
%91,00	0,56	4,55	تشخيص الظواهر السلبية في سلوك الطلاب والحرص على معالجتها.	12	5
%89,20	0,53	4,46	التخطيط الفعال وفق ضوابط محددة.	1	6
%89,20	0,56	4,46	تحديد الاهداف التعليمية في مختلف جوانبها المعرفية والمهارية والوجدانية.	2	7
%89,20	0,77	4,46	عمل خطط علاجية للطلاب المتدنيين تحصيلياً.	5	8
%89,20	0,58	4,46	مراعاة الفروق الفردية في اداء المعلمين	13	9
%88,80	0,61	4,44	توفير بيئة تعليمية مشجعة للتعليم والتعلم	8	10
%88,00	0,67	4,4	استخدام اساليب التقويم المختلفة.	6	11
%88,00	0,67	4,4	توجيه عمليتي التعليم والتعلم نحو خدمة المجتمع.	11	12
%84,80	0,77	4,24	تشجيع المعلمين على البحث والاطلاع	15	13
%83,40	0,8	4,17	تقويم أنشطة وبرامج مختلفة للموهوبين والمتفوقين.	4	14
%82,80	0,79	4,14	تحديد برامج تنموية تحقق التطور الذاتي للمعلمين	14	15
%79,20	0,81	3,96	عقد برامج تحقق المزيد من فرص التقويم الذاتي للمعلمين.	16	16
%88,40	0,65	4,42	معدل عبارات المحور الثاني		

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- المتوسط العام لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني (الكفايات التربوية) هو (4.42) وبوزن نسبي (88,40%).
- قيمة المتوسطات الحسابية لهذا المحور تراوحت ما بين (3.96-4.71)، وبأوزان نسبية تراوحت بين (79,2% - 94,2%).
- حصلت الفقرة رقم (10): "اثارة دافعية المعلمين لبذل الكثير من الجهد" على أعلى متوسط حيث بلغ (4.71) وبوزن نسبي (94,2%)، وهذا يعني أن مدراء ومديرات المدارس في عينة الدراسة يرغبون في اثارة دافعية المعلمين ومستعدون للالتحاق ببرامج تدريبية تكسبهم هذه المهارة، لأن المعلم هو أساس العملية التعليمية فكلما زادت دافعيته كلما كان أساس التعليم متيناً، واتفق معظم مدراء المدارس في عينة الدراسة تقريباً على أن كثير من المعلمين لا يوجد عندهم دافعية في العملية التعليمية، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من احمد (2006)، ودوجلاس (2006, Doglas)، وعوليمات (2008)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى أهمية تحفيز المعلمين وتشجيعهم على الالتحاق ببرامج تدريبية لتنميتهم مهنيًا، بينما اختلفت مع ذلك دراسة عابدين (2001, Abdeen)، والتي أشارت إلى أن المعلمين ينظرون إلى أن مدراء المدارس غير مهئين جيداً، وانهم ينظرون للمعلمين بتعالي.

- حصلت الفقرة (16) وهي : " عقد برامج تحقق المزيد من فرص التقويم الذاتي للمعلمين" على أقل متوسط حيث بلغ (3.96) وبوزن نسبي (79,2%)، وهذا يعني أن مدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي في عينة الدراسة لا يعولون كثيراً على البرامج التدريبية في تحقق مزيداً من فرص التقويم الذاتي لدى المعلمين، وهذا ما اتفقت معه دراسة الديب (1998)، حيث أشارت الدراسة إلى أن أثر البرامج التدريبية في تقويم المعلمين محدود جداً، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها، المادة العلمية، أو طريقة إدارة اللقاء، أو وسائل الايضاح، بينما اختلفت مع تلك النتائج العديد من الدراسات منها زينب وبسان (1999)، وطرخان (2003)، وأهلين (2005, Aahlin)، حيث أشارت إلى أهمية البرامج التدريبية في رفع كفاءة المتدرب في كافة المجالات ومنها التقويم الذاتي.

نتيجة المحور الثالث:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات المحور، ويعرض الجدول (3) الآتي نتائج عبارات المحور الثالث (الكفايات الاجتماعية):

جدول (3) استجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث (الكفايات الاجتماعية)

الرتبة	تسلسل الفقرة	يحتاج مدير المدرسة إلى الكفايات المتعلقة بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	4	غرس القيم والاخلاق الفاضلة في المدرسة.	4,79	0,51	%95,80
2	15	التشجيع على العمل في فريق واحد متعاون داخل المدرسة.	4,75	0,43	%95,00

الرتبة	تسلسل الفقرة	يحتاج مدير المدرسة إلى الكفايات المتعلقة بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
3	10	خلق جو من الاطمئنان داخل المدرسة.	4,74	0,44	%94,80
4	3	التعامل مع اعداد كبيرة من الطلاب والمعلمين والاداريين.	4,67	0,47	%93,40
5	9	بث روح التعاون في الفريق الذي يقوده داخل المدرسة.	4,64	0,48	%92,80
6	2	تكوين اتجاه ايجابي نحو مهنة التعليم.	4,57	0,58	%91,40
7	14	الحرص على تقدير وجهات النظر والارتقاء بها.	4,57	0,53	%91,40
8	7	تكوين علاقات ايجابية مع (الطلاب, المعلمين, الاداريين)	4,54	0,61	%90,80
9	13	المساهمة في ايجاد احساس بقيمة ما ينجزه الفرد والفخر به.	4,54	0,5	%90,80
10	8	القدرة على حل المشكلات الادارية والتعليمية.	4,49	0,53	%89,80
11	12	تنسيق نواحي العمل وبين مصلحة المدرسة والربط بينهم.	4,47	0,56	%89,40
12	1	الوعي بمشكلات واتجاهات المعلمين والطلاب والهيئة الادارية.	4,43	0,6	%88,60
13	5	مساعدة الطلاب للتعبير عن افكارهم في المواقف التعليمية.	4,41	0,6	%88,20
14	11	تفعيل برامج تحفيزية للعاملين.	4,35	0,56	%87,00
15	6	التعاون مع اولياء الأمور لتحسين مستوى الطلاب وحل مشكلاتهم.	4,24	0,58	%84,80
		معدل عبارات المحور الثالث	4,55	0,53	%91

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

-المتوسط العام لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثالث (الكفايات الاجتماعية) هو (4.55) وبوزن نسبي (91%).

- قيمة المتوسطات الحسابية لهذا المحور تراوحت ما بين (4.24-4.79)، وبأوزان نسبية تراوحت بين (84,8% - 95,8%)، بمعنى أن مدراء المدارس حسب رأي عينة الدراسة، في حاجة ماسة إلى برامج تدريبية لتحقيق الكفاية في الجانب الاجتماعي، وهذا ما اتفقت معه دراسة صابر (1998)، حيث أشارت في دراستها إلى انخفاض الكفايات الاجتماعية لدى مدراء ومديرات المدارس مما يتطلب برامج تدريبية على الكفايات الاجتماعية.

-حصلت الفقرة رقم (4): "غرس القيم والأخلاق الفاضلة في المدرسة" على أعلى متوسط حيث بلغ (4.79) وبوزن نسبي (91%)، وهذا يعني أن مدراء ومديرات المدارس من عينة الدراسة يرون أن غرس القيم والأخلاق الفاضلة في المدرسة من الكفاءات التي يحتاجونها بشدة.

-حصلت الفقرة (6): "التعاون مع أولياء الأمور لتحسين مستوى الطلاب وحل مشكلاتهم" على أقل متوسط حيث بلغ (4.24)، وبوزن نسبي (84,8%)، وهذا يعني أن مدراء ومديرات المدارس حسب رأي عينة الدراسة لا يرون في التعاون مع أولياء الأمور سبباً في تحسين مستوى الطلاب وحل مشكلاتهم، وهذا ما أيدته دراسة احمد (2006)، حيث أشارت هذه الدراسة إلى بعض السلبيات التي تعيق عمل مديري المدارس منها أولياء الأمور، وأنه يجب توعيتهم لإتاحة الفرصة لأن يكون المدير المحرك للعملية التعليمية، بينما اختلفت مع تلك النتائج دراسة أبوسريس (2006)، حيث أوضحت هذه الدراسة مدى أهمية تعاون مديري المدارس مع أولياء الأمور، وأن ذلك قد يؤدي لتحسين مستواهم التعليمي.

الجدول الآتي يبين استجابات العينة على جميع محاور الاستبانة:

جدول (4) استجابات عينة الدراسة على جميع محاور الاستبانة

ت	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	الكفايات العلمية	4,07	0,82	81,40%
2	الكفايات التربوية	4,42	0,65	88,40%
3	الكفايات الاجتماعية	4,55	0,53	91,00%
المعدل العام لمحاور الاستبانة				
		4,35	0,67	87%

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- المتوسط العام لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الاستبانة هو (4.35) وبوزن نسبي (87%).

- قيمة المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور تراوحت ما بين (4.07-4.55)، وبأوزان نسبية تراوحت بين (88,4% - 91%).

- حصل المحور الثالث (الكفايات الاجتماعية) على أعلى متوسط حيث بلغ (4.55) وبوزن

نسبي (91%)، وهذا يعني أن مدراء ومديرات المدارس حسب رأي عينة الدراسة يرغبون في الحصول على برامج تدريبية ليتحقق عندهم الكفايات الاجتماعية، وهذا ما أيدته دراسة صابر (1998)، حيث أشارت في دراستها إلى مدى أهمية الكفايات الاجتماعية لمديري المدارس مما يتطلب برامج تدريبية عليها.

- حصل المحور الأول (الكفايات العلمية) على أقل متوسط حيث بلغ (4.07) وبوزن نسبي (88,4%)، وهذا يعني أن مدراء ومديرات المدارس حسب رأي عينة الدراسة يرغبون في الحصول على برامج تدريبية لتحقيق الكفاية العلمية لكن هم يرغبون بتحقيق الكفايات الاجتماعية من خلال البرامج التدريبية بصورة أكبر من التربوية والعلمية، وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من طرخان (2003)، وأبوسريس (2005)، والتي أشارت إلى أهمية البرامج التدريبية لتنمية الكفايات العلمية نظراً لأهميتها لعمل مديري المدارس.

قائمة المراجع:

أبو سريس، خالد (2006). **فاعلية برنامج تدريب المديرين الذي ينظمه معهد التربية في أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية**. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس – فلسطين.

أحمد، إبراهيم أحمد (2003). **الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي**.

أحمد، إبراهيم أحمد (2006). **رفع كفاءة الإدارة المدرسية**. القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة.

الجبر، زينب علي (2005). **مدى ملاءمة توقيت عقد برامج التدريب وأماكنها للمعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت**. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر، العدد (45)، ص 123-254.

حجي، أحمد إسماعيل (1998). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحربي، قاسم بن عائل (2009). **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل**. (مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين). الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الدسوقي، علي إبراهيم (1996). **تقويم الإعداد المهني لخريجي كليات التربية في مصر**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.

صابر، ملكة حسين (1998). **"تقويم بعض الكفايات اللازمة لمديرات التعليم الأساسي بمدينة جدة" – الجغرافيا**. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد (18)، ص 110-129.

طرخان، عبدالمنعم (2003). **أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

طرخان، عبدالمنعم (2003). **أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم**، رسالة ماجستير،

الجامعة الأردنية، عمان.

طعيمة، رشدي (1999). **تعليم الكبار تخطيط برامجها وتدريب مهاراته**، القاهرة: دار الفكر العربي.

عدس، محمد عبد الرحيم (1996). **الكفاءات التدريسية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

العمرى، عطية محمد (2007). **نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجتهم التدريبية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

عوليمات، صالح (2008). **مشكلات الإدارة في المدرسة الأساسية في محافظة المفرق الأردنية**. عمان: دار وائل للنشر والطباعة.

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

'Abu Suris, Khalid (2006). *Faeiliat Barnamaj Tadrib Almudirin Aldhy Yunazimuh Maehad Altarbiat fi 'Athna' Alkhidmat Min Wijhat Nazar Mudiriin Wamadirat Madaris Wikalat Alghawth fi Aldifat Algharbiat fi Tatwir Darajat Mumarasatihim Limihamihim Al'iishrafiati*. Risalat Majstir, Jamieat Alnajahi, Nabulus - Filastin.

'Ahmad, 'Ibrahim 'Ahmad (2003). *Al'iidarat Almadarisiatu*, Alqahrt: Dar Alfikr Alearabi.

'Ahmad, 'Ibrahim 'Ahmad (2006). *Rafae Kafa'at Al'iidarat Almadarasiati*. Alqahrt: Maktabat Almaearif Alhadithat.

Aljubr, Zaynab Eali (2005). *Madaa Mula'amat Tawqit Eaqd Baramij Altadrib Wa'amakinaha Lilmuealimin Bimadaris Altaelim Aleami Bidawlat Alkuayt*. Majalat Kuliyyat Altarbiat, Jamieat Al'iiskandriati, Msr, Aleadad (45), S S 123-254.

Hujy, 'Ahmad 'Ismail (1998). *Al'iidarat Altaelimiati Wal'iidarat Almadarasiata*. Alqahrt: Dar Alfikr Alearabi.

Alharbi, Qasim Bin Eayil (2009). *Al'iidarat Almadrasiat Alfaeilat Limudrisat Almustaqbal*. (Mdakhil Jadidat Liealam Jadid fi Alqarn Alhadi Waleishrina). Al'ardin: Aljunadriat Lilnashr Waltawzie.

Aldasuqi, Eali 'Ibrahim (1996). *Taqwim Al'iiedad Almahni Likhariji Kulyat Altarbiat fi Masra*. Risalat Majstayr Ghyr Manshurati, Kuliyyat Altarbiat, Jamieat Al'azhari, Alqahirat.

Sabir, Malikat Husayn (1998). "Tqawim Bed Alkifayat Allazimat Limadirat Altaelim Al'asasii Bimadinat Jd"- Aljghrafya. *Majalat Kuliyyat Altarbiati, Jamieat Eayan Shams, Alqahirat, Aleadad (18), S S 110-129*.

Turkhan, Eabdalmnem (2003). *'Athar Barnamaj Tadrib Almudirin 'Athna' Alkhidmat fi Madaris Wikalat Alghawth Alduwaliat fi Al'urduni Ealaa Tatwir Albinaa Almufahimiat Al'iidariat Wal'iishrafiat Ladayhim*, Risalat Majstayr, Aljamieat Al'urduniyatu, Eamaan.

Turkhan, Eabdalmnem (2003). *'Athar Barnamaj Tadrib Almudirin 'Athna' Alkhidmat fi Madaris Wikalat Alghawth Alduwaliat fi Al'urduni Ealaa Tatwir Albinaa Almufahimiat Al'iidariat Wal'iishrafiat Ladayhim*, Risalat Majstayr, Aljamieat Al'urduniyatu, Eamaan.

Taeimuh, Rashduy (1999). *Taelim Alkibar Takhtit Biramijih Watadris Muharatihi*, Alqahrt: Dar Alfikr Alearabi.

Eadis, Muhamad Eabd Alrahim (1996). *Alkufaa'at Altadrisiatu*, Alqahrt: Maktabat Al'anjilu Almisriat.

Aleamri, Eatiat Muhamad (2007). *Namudhaj Muqtarah Litadrib Mudiri Almadaris Al'iiedadiat Biqitae Ghazat fi Daw' Hajatihim Altadribiati*, Risalat Majstir, Kuliyyat Altarbiati, Aljamieat Al'iislamiati, Ghazat.

Eawlimat, Salih (2008). *Mushkilat Al'iidarat fi Almadrasat Al'asasiat fi Muhafazat Almafraaq Al'urduniati*. Eamana: Dar Wayil Lilnashr Altabaeat.

REFERENCES

Aahlin. U. (2005). *Challenges of Educational Changes in Training of the Teacher's Role and Professional Development in Japan and Palestinian Area*. M.

Abdeen, Mohamed A. (2001). *Study of the actual and Ideal Task behaviors of Arab Private School Principles in Jerusalem*. "Ph. D".

- Doglas, W. (2006). School Public Relations Programs in Selected Wisconsin Public School Districts. Dissertation Abstract International, Vol. (55), No. (5) The University of Wisconsin.
- Batainch, Ahmed. (1996). The Effect of on Eight Week Mastery Learning Approach Teacher Training Program on Achieving Mastery of the Practice and Reciprocal Styles of Teaching Physical Education. Dissertation Abstracts International, vol.40, No.9.
- Rober, N. (2007). Perceived Importance of Competencies Resource, Michigan University.
- Smith, J. (1998). The Elements of Lesson Design Elementary Public-School Student's Service Training. Dissertation Abstracts International vol.48, No.3.
- Bernard Moswel A. (2006). Teacher Professional Development for New School Improvement Bots Wana International. Journal of Lifelong Education, Vol.25, No.6, pp 112-143.
- Chatles, Johnson. (2006). Identifying and Verifying Competencies, Collage of Education University of Georgia.
- Dodl, Norman. (2005). The Florida Catalogue of Teacher Competencies Tallahassee Florida. State.