



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان.

رسالة ماجستير مقدمة

من الطالب / سالم بن عبدالله بن سالم الحارثي

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة تعليمية.

لجنة الإشراف

د/ حسام الدين السيد (مشرفاً رئيساً)

أ.د/ عبدالمجيد بنجلالي (عضواً)

د/ محمد سليمان الجرايدة (عضواً)

٢٠١٥م

الإهداء

✚ إلى القلب الحنون والشمعة المضيئة في حياتيإلى من كانت دعواتها سر نجاحي

والدتي الغالية.. أمد الله في عمرها ورزقني برها.

✚ إلى من أفنى عمره في سبيل تربيتي وتعليمي. . . إلى من أحاطني بكريم رعايته

وتوجيهه ودعواته . . . والدي الغالي أمد الله في عمره ورزقني بره.

✚ إلى إخوتي الأعزاء (أحمد ، محمد ، سعيد ، سيف ، حمد ، راشد) الذين كان لهم

الدور في تشجيعي ودعمي .

✚ إلى أخواتي الغاليات (أم الخطاب ، أم مريم)....حفظهن الله ورعاهن .

✚ إلى رمز التضحية والوفاء ...إلى من سكنت قلبي للأبد ...زوجتي المخلصة.

✚ إلى أُملي في الغد أبنائي . . . (عبدالله ، راشد ، ناصر، ابتهاج)

✚ إلى كل طالب علم.

✚ إلى كل صديق عزيز.

✚ أهديكم هذا الجهد المتواضع سائلا المولى عزوجل أن ينفع به ويجعله خالصا لوجهه

الكريم.

،،،الباحث،،،

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والذي أنعم علينا بجزيل الهبات ، والصلاة والسلام على خير البريات ، محمد بن عبدالله عليه أفضل الصلوات وبعد:

فيطيب لي وقد من المولى - تبارك وتعالى - على بإتمام هذه الدراسة أن أرد الجميل إلى أهله، وأنسب الفضل لأصحابه، فالشكر للمولى - جل شأنه - الذي قدر فيسر، فله الحمد والثناء بما هو أهله، حمداً وثناءً يليقان بكريم وجهه وعظيم سلطانه.

ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير مفعماً بالاحترام وعظيم الامتنان إلى والذي حفظهما الله ومتعهما بالصحة والعافية، ورزقني برهما، وأسعدني بهما إنه سميع مجيب على ما قدماه لي بفضل الله عز وجل من حسن التربية، وعظيم الحنان والرعاية، ولن أجزيهما على ما قدماه، ولكن أسأل الله أن يعينني على برهما، آمين .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للصرح الشامخ جامعة نزوى العريقة، إذ أتاحت لي إكمال دراستي، والشكر موصول إلى كلية العلوم والآداب ممثلة بقسم التربية والدراسات الإنسانية والذي فتح ذراعيه لأبنائه طلاب الدراسات العليا، وأخص بالشكر رئيس القسم الأستاذ الدكتور/ سامر رضوان، وأعضاء الهيئة التدريسية الذين قاموا بتدريسي خلال فترة الدراسة المنهجية، على ما بذلوه ويقدمونه لطلبة العلم من علم ومعرفة.

وبأصدق العبارات وأوفاهها وأرقها أقدم عظيم شكري، وجزيل امتناني للفاضل الدكتور / حسام الدين السيد محمد - حفظه الله - مشرف الرسالة الذي كان لتوجيهاته السديدة، وملاحظاته الدقيقة، واقتراحاته الثرية، وسعة صدره، الأثر البالغ في إخراج هذه الدراسة بهذه الصورة، بدءاً من ولادة فكرة الدراسة، ومروراً بإعداد خطتها وتنفيذها، ووصولاً لنتائجها وتوصياتها، ومهما أسهبت في عبارات الشكر والثناء لأستاذي - رعاه الله - فإن كلمات الشكر والتقدير لتقف عاجزة عن التعبير بما يختلج في نفسي تجاهه، أسأل المولى عز وجل أن يبارك فيه وفي علمه، وأن يبقيه مناراً للعلم ولطلبة العلم، والشكر موصول لكل من الفاضل الدكتور/ محمد سليمان

الجريدة والفاضل الدكتور/ عبدالمجيد بنجلالي اللذان كان لهما الفضل في متابعة إجراءات الدراسة من بدايتها إلى نهايتها .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير مفعما بالاحترام وعظيم التقدير لكل من الفاضلة الدكتورة / رنا طلعت السماوي من جامعة نزوى والفاضل الدكتور/ خلفان بن ناصر الجابري من جامعة السلطان قابوس والفاضل الدكتور/ علي بن خميس العلوي من جامعة نزوى اللذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة، وسيكون لملاحظاتهم القيمة - التي ستكون محل عنايتي واهتمامي- الأثر الإيجابي في إخراج هذه الدراسة بالصورة المنشودة.

والشكر موصول لجميع أعضاء قسم الإشراف الإداري بدائرة تطوير الأداء المدرسي في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية على ما قدموه لي من نصائح وتوجيهات ساهمت في إخراج هذه الدراسة لتتري النور .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأخ العزيز الفاضل / ياسر بن حمود بن راشد السمري المشرف الإداري الأول في قسم الإشراف الإداري بدائرة تطوير الأداء المدرسي على ما أسداه لي من نصح وإرشاد طيلة فترة دراستي بالجامعة، والشكر موصول للأخ العزيز الفاضل/ سالم بن سعيد بن سالم الشكلي المشرف الإداري بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة على تعاونه معي، ومراجعته لقواعد اللغة العربية لهذا البحث، كما أقدم شكري للهيئة التدريسية في جامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم على إسهامهم في تحكيم أداة الدراسة، كما أشكر كل من أسهم في مساعدتي بتوجيه أو نصح أو مشورة مما كان له الأثر الطيب في إخراج هذه الدراسة في صورتها النهائية.

الباحث: سالم بن عبدالله بن سالم الحارثي.

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب - ت
فهرس المحتويات	ث - ح
قائمة الجداول	خ - د
ملخص الدراسة باللغة العربية	ذ
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ر
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.	
المقدمة:	٢-١
مشكلة الدراسة:	٢
أهداف الدراسة.	٢
أهمية الدراسة :	٣
حدود الدراسة :	٣
مصطلحات الدراسة:	٣
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.	
أولا : الاطار النظري:	
المحور الأول: تعريف الإدارة المدرسية وأدوارها.	
١- تعريف الإدارة المدرسية.	٥ - ٤
٢- أدوار مدير المدرسة.	٧ - ٥
المحور الثاني: مهارات مدير المدرسة الإدارية والإشرافية.	
أولا : مهارات مدير المدرسة الإدارية:	٨
١- مهارة توظيف الإدارة الحديثة مقابل الإدارة التقليدية.	١٠ - ٨
٢- مهارة التفكير الاستراتيجي .	١١ - ١٠
٣- مهارة توظيف التخطيط الاستراتيجي في الخطة المدرسية.	١٢ - ١١
٤- مهارة توظيف إدارة التغيير في تطوير الأداء المدرسي.	١٣ - ١٢
٥- مهارة بناء فرق العمل لخدمة العملية التعليمية التعلمية.	١٤
٦- مهارة تقييم وتطوير أداء المعلمين.	١٥ - ١٤

١٦ - ١٥	٧- مهارة إشراك أولياء الأمور في إدارة التغيير .
١٧ - ١٦	٨- مهارة إشراك المعلمين في إدارة التغيير .
١٧	٩- مهارة توظيف الثقافة المدرسية.
١٨	١٠- مهارة تفعيل التواصل الاستراتيجي .
٢١ - ١٨	ثانيا : مهارات مدير المدرسة الإشرافية.
المحور الثالث: إعداد وتأهيل مدير المدرسة وبعض النماذج العربية والأجنبية في إعداد مدير المدرسة.	
٢٤ - ٢٢	أولا : تعريف التدريب.
	ثانيا : تجارب بعض الدول في إعداد مدير المدرسة.
٢٥ - ٢٤	١- تجربة جمهورية مصر العربية في إعداد مدير المدرسة.
٢٦ - ٢٥	٢- تجربة نيوزيلندا في إعداد مدير المدرسة.
٢٧ - ٢٦	٣- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في إعداد مدير المدرسة .
٢٧	٤- تجربة إنجلترا في إعداد مدير المدرسة .
المحور الرابع: تجربة سلطنة عمان في إعداد مدير المدرسة.	
٢٨	أولا: دورة الإدارة المدرسية.
٢٩	ثانيا: دبلوم الإدارة المدرسية.
٣٠ - ٢٩	ثالثا: برنامج ماجستير الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس.
٣١ - ٣٠	رابعا: برنامج بكالوريوس الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس.
٣٨ - ٣١	خامسا: برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية.
ثانيا: الدراسات السابقة.	
٤٣ - ٣٩	١- الدراسات العربية التي تناولت المهارات الإدارية لمدير المدرسة.
٤٤ - ٤٣	٢- الدراسات الأجنبية التي تناولت المهارات الإدارية لمدير المدرسة.
٤٦ - ٤٤	٣- الدراسات العربية التي تناولت المهارات الإشرافية لمدير المدرسة.
٤٧ - ٤٦	٤- الدراسات العربية المشتركة التي تناولت المهارات الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة.
٤٨ - ٤٧	٥- الدراسات الأجنبية المشتركة التي تناولت المهارات الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة.
٤٩ - ٤٨	التعليق على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.	
٥٠	أولاً : منهج الدراسة .
٥٠	ثانياً: مجتمع الدراسة.
٥٢ – ٥١	ثالثاً : عينة الدراسة .
٥٣	رابعاً : أداة الدراسة .
٥٣	خامساً : صدق أداة الدراسة.
٥٤ – ٥٣	سادساً: ثبات أداة الدراسة.
٥٤	سابعاً: متغيرات الدراسة.
٥٥ – ٥٤	ثامناً: المعالجة الإحصائية.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة.	
٦٥ – ٥٦	أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
٧٤ – ٦٦	ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.	
٨١ – ٧٥	أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
٨٥ – ٨٢	ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
٨٦	ثالثاً : التوصيات والمقترحات .
٩٧ – ٨٧	المراجع
١٢٨ – ٩٨	الملاحق.

قائمة الجداول.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩	المقارنة بين القيادة والإدارة .	١
٣٣	مواضيع مهارة توظيف الإدارة الحديثة مقابل الإدارة التقليدية.	٢
٣٣	مواضيع مهارة التفكير الاستراتيجي.	٣
٣٤	مواضيع مهارة التخطيط الاستراتيجي .	٤
٣٤	مواضيع مهارة إدارة التغيير.	٥
٣٥	مواضيع مهارة بناء فرق العمل.	٦
٣٥	مواضيع مهارة تقييم أداء المعلمين .	٧
٣٦	مواضيع مهارة إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية .	٨
٣٧	مواضيع مهارة مشروع دراسة جلوب .	٩
٣٨	مواضيع مهارة التواصل الاستراتيجي .	١٠
٣٨	مواضيع مهارة إشراك المعلمين في إدارة التغيير.	١١
٥١	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات على المحافظات التعليمية حسب النوع لكل محافظة تعليمية بالنسبة لمجتمع الدراسة، مع بيان عدد المدارس ونوعها بالنسبة لكل محافظة.	١٢
٥٢	توزيع أفراد عينة الدارسة حسب النوع والنسبة المئوية وفق متغير المحافظة.	١٣
٥٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة	١٤
٥٤	ثبات محاور الاستبانة حسب معامل ألفا كرونباخ.	١٥
٥٦	معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة.	١٦
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الثمانية للدراسة.	١٧
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الأول " مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .	١٨
٥٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الثاني " مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي" من	١٩

	وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا .	
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الثالث " مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا .	٦٠
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الرابع " مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا .	٦١
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الخامس " مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا .	٦٢
٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور السادس " مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء العاملين " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا .	٦٣
٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور السابع " مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا .	٦٤
٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الثامن " مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا .	٦٥
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقا لمتغيرات النوع (ذكر/ أنثى) .	٦٦
٢٧	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.	٦٨
٢٨	تحليل التباين الأحادي: (one way analysis of variance) للمقارنة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي .	٧٠
٢٩	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور المجال الأول وفقا لمتغير المحافظة التعليمية.	٧٢
٣٠	اختبار (LCD) للمقارنة البعدية للتحقق من مصدر الفروق في تقدير عينة الدراسة وفق متغير المحافظة التعليمية.	٧٣

ملخص الدراسة باللغة العربية

واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق مديري المدارس للمهارات الإدارية والإشرافية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في المحافظات التالية (مسقط، جنوب الباطنة، الداخلية)، والكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمحافظة حول ممارسات مديري المدارس للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتصميم استبانة تضمنت (٦٠) فقرة، موزعة على المحاور الثمانية للدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٦١٨) معلماً ومعلمة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق مديري المدارس للمهارات الإدارية والإشرافية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، جاء بدرجة عالية في جميع محاور الدراسة ما عدا محوري (مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي، ومهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية) فقد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث في محوري مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي، ومهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظات التعليمية التالية وهي محافظة جنوب الباطنة في تقديرهم لمهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي، ومحافظتي الداخلية وجنوب الباطنة في تقديرهم لمهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي، وتقترح الدراسة إجراء دراسة في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول، وإجراء دراسة في تطوير الإشراف التربوي في سلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول، وإجراء دراسة تقييمية لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية.

Abstract

Post Basic School Administration and Supervision Competencies Application in Oman.

The study aims at identifying the first phase of the Post Basic School Administration and Supervision Competencies Application in the following districts (Muscat, South Batinah, the Interior) and at revealing the differences in the response of the participants according to the variables related to gender, the educational qualification, experience, and district regarding the reality of the School Administration and Supervision Competencies Application.

To achieve the aims of the study, a descriptive approach has been opted for. A survey of 60 sections concerning the 8 chapters of the study has been given and applied on 618 teachers, males and females.

After the statistical analysis of the results using the statistical bundle SPSS, the study revealed the following findings:

The Post Basic School Administration and Supervision Competencies Application scored high percentages at all levels of the study except at two that scored average: (Headmaster competencies in strategic planning, headmaster competencies in implementing school culture).

The findings have also revealed statistical differences related to gender in favor of the females in the headmaster competencies in strategic planning, and in the headmaster competencies in engaging parents in the strategic decision making.

The findings have also revealed statistical differences particular to the South Batinah region in their estimation of the headmaster's competencies in the strategic planning implementation, and to the Interior and the South Batinah regions in their estimation of the headmaster's competencies in implementing the school culture.

The findings have also revealed no statistical differences related to experience and educational qualification. The study suggests carrying out another study on the professional development for basic school headmasters in Oman, and another study on the development of educational supervision in Oman, taking advantage of other countries.

الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر المدرسة من مكونات المجتمع المحلي، وركيزة أساسية من ركائز التقدم والتنمية، والتي من أهدافها تنشئة جيلٍ واعٍ وقادر على قيادة مسيرة التنمية المعرفية في المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إدارة حكيمة وواعية بمتطلبات واحتياجات المجتمع المدرسي والمحلي.

وتأسيساً على ذلك يجب أن يتصف مدير المدرسة بصفات القيادة والإدارة الحكيمة من أجل تحقيق الأهداف التربوية وفق السياسة التربوية الشاملة، وذلك لأنه يتولى إدارة المؤسسة التربوية وما يتم فيها من تنظيم المدخلات في الموارد البشرية والمادية، ومتابعة العمليات في الإعداد والتنظيم والتقييم، ويحرص على أن تكون المخرجات ذات جودة وتخدم العملية التعليمية التعلمية.

وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول المباشر عن الإدارة المدرسية، لذلك لم يعد عمله يقتصر على النواحي الإدارية وما تتطلب من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقويم، بل أصبح يعني بالنواحي الفنية والاجتماعية، وبكل ما يتصل بالطلبة والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية، وأساليب الإشراف التربوي، وأنواع التقويم، بل وبالبيئة المدرسية بأكملها، غايته في ذلك تحسين العملية التعليمية والتربوية في المدرسة. (خالد، ٢٠٠٦ : ١٣)

ويتحقق نجاح وفعالية المدرسة بتوفر المهارات الإدارية والفنية لمدير المدرسة من أجل إعداد مدرسة المجتمع وفق السياسات والأهداف التربوية في وزارة التربية والتعليم، ومن أجل إنشاء جيل واعٍ مخلص بأهمية العملية التعليمية التعلمية في خدمة الوطن والمواطن وذلك من خلال الدور الفعال الذي يقوم به مديري المدارس بتوظيفهم للمهارات الإدارية والفنية المكتسبة في البيئة المدرسية، لأن مدير المدرسة هو القائد الفعال الذي يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات (عليان، ٢٠٠٧).

وقد عنيت وزارة التربية والتعليم بهذا الأمر وأخذت على عاتقها تطوير أداء إدارات المدارس في شتى المجالات ليواكب التطور العلمي الحديث في مجال الإدارة المدرسية الحديثة، وكان من أهم هذه المجالات التجديد والتطوير في أداء مديري المدارس حيث تطلب ذلك تدريبهم على تطبيق التغييرات والتجديدات التربوية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، اعتماداً على قدراتهم وخبراتهم الميدانية الثرية، حتى يتم إعداد مدير المدرسة إعداداً يتواءم مع متطلبات العصر الحديث، ويمتلك مجموعة من

الاستراتيجيات والمهارات التي يستطيع من خلالها أن يدير مدرسته بعدة طرق علمية حديثة ومتنوعة دون الاعتماد على طريقة واحدة.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف لتطوير أداء مديري المدارس نحو قيادة مدارسهم في القرن الحادي والعشرين، قامت وزارة التربية والتعليم بعقد دورات ومشاغل تدريبية لتدريب مديري المدارس على مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية مثل برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية بالتنسيق مع مؤسسة سيوارد العالمية (seward) في العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥م، حيث تم اعتماد البرنامج رسمياً بقرار وزاري (٢٠٠٧/٢٩٤) ملحق (١) والحاق بعض مديري المدارس من حملة الدبلوم بدورات تدريبية في جامعة السلطان قابوس للحصول على مؤهل البكالوريوس في الإدارة التربوية، وإيفاد بعض مديري المدارس إلى المملكة المتحدة للالتحاق بدورات تدريبية في القيادة التربوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ ب).

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود قصور في مهارات الإدارة والإشراف لدى مديري المدارس بسلطنة عمان مثل دراسة العبري (٢٠٠٩) التي كشفت عن وجود بعض نواحي القصور في عدد من الممارسات مثل التخطيط وبناء فرق العمل لدى مديري المدارس، وبالإضافة إلى ذلك أوصت بعض الدراسات بضرورة الاهتمام ببعض مجالات الإدارة والإشراف لدى مديري المدارس مثل دراسة الكعبي (٢٠٠٨) التي أوصت بالارتقاء بمستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس لا سيما فيما يتعلق بتوفير رؤية واضحة لديهم لتطوير العمل بالمدرسة، ودراسة السالمي (٢٠١٠) التي أوصت بضرورة الاهتمام بفرق العمل في تطوير الإدارة المدرسية.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- ١- ما واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان؟
 - ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات النوع، الخبرة، المؤهل الدراسي، المحافظة التعليمية؟
- أهداف الدراسة.

- ١) التعرف على واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في سلطنة عمان.
- ٢) التعرف إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات النوع، الخبرة، المؤهل الدراسي، المحافظة التعليمية.

أهمية الدراسة :

تتحدد أهمية هذه الدراسة في أنها:

- ١) يمكن أن تساعد في تحديد واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في سلطنة عمان.
- ٢) يمكن أن تساعد القائمين على العملية التربوية في وضع خطط وبرامج لتدريب مديري المدارس على الأساليب التي يمكن اتباعها في تطوير العمل الإداري مستقبلاً.

حدود الدراسة :

- ١- **الحدود الموضوعية :** سعت الدراسة الحالية إلى تحديد واقع تطبيق مديري المدارس للمهارات الإدارية والإشرافية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في سلطنة عمان ، وذلك من خلال أربعة محاور، وهي: تعريف الإدارة المدرسية وأدوارها، ومهارات مدير المدرسة الإدارية والإشرافية من واقع تطبيق برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، وتدريب مدير المدرسة، وتجربة سلطنة عمان في إعداد مدير المدرسة.
 - ٢- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤م.
 - ٣- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.
 - ٤- **الحدود المكانية :** شملت الدراسة المحافظات التعليمية الآتية (مسقط - الداخلية -جنوب الباطنة).
- مصطلحات الدراسة:**

- برنامج مهارات الإدارة والإشراف: هو برنامج تدريبي تم تنفيذه وتفعيله في المحافظات التعليمية في العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م ، يشتمل على مجموعة من الموضوعات الإدارية والإشرافية بهدف تمكين مديري المدارس من بعض المهارات التي تساعد على تفعيل أدوارهم ومهامهم لخدمة العملية التعليمية التعلمية داخل وخارج المدرسة ولا يزال تنفيذه مستمرا (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤).
- مدارس التعليم ما بعد الأساسي: هي مرحلة التعليم التي تأتي بعد مرحلة التعليم الأساسي، وتشمل هذه المرحلة على الصفين الحادي عشر والثاني عشر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦).

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً : الإطار النظري.

وقد اشتمل الإطار النظري على أربعة محاور هي: الإدارة المدرسية وأدوارها، ومهارات مدير المدرسة الإدارية والإشرافية، وتدريب مديري المدارس والنماذج العربية والعالمية في هذا الشأن، وتجربة سلطنة عمان في إعداد مديري المدارس، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: تعريف الإدارة المدرسية وأدوارها ويتضمن المواضيع التالية:

أولاً : تعريف الإدارة المدرسية.

إن تعريف الإدارة المدرسية يختلف من مفكر لآخر في التربية والتعليم، وبالتالي فإن التعريفات التي سترد في هذا البحث إنما تعبر عن وجهة نظر المفكرين في خضم التطور الفكري والمستجدات التربوية الحديثة وما استجد من إدارات حديثة في ظل العولمة الحديثة .

فقد ذكر العميرة (٢٠١٢: ص ٧٧)، بأن الإدارة المدرسية تعتبر موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة ووضع الإدارة المدرسية كإدارة العامة في مسألة اتخاذ القرار وتنفيذه على الوجه الأكمل، ويعرف العميرة (٢٠٠٢ : ص ٢٨) الإدارة على أنها " حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد "

وعرف عطوي (٢٠١٢: ص ١٨) الإدارة المدرسية بأنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها .

ويرى النعيمي (٢٠١٠: ص ٥٢) الإدارة المدرسية بأنها أداة الإدارة التربوية لتحقيق أهدافها المتمثلة في إحداث التغيرات المرغوبة في سلوك التلاميذ وفي طرائق تفكيرهم .

وتطرق حمدان (٢٠٠٧) إلى تعريف الإدارة المدرسية بأنها "جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة" ويؤيده في ذلك كل من (الجفيمان وأبو ناصر، ٢٠١٢) .

وعرفها معافيه وآخرون (٢٠١٢) بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات الوظيفية، التي يقوم بها المدير والعاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

ويرى مساد (٢٠٠٥) بأن الإدارة المدرسية تعني " جميع الجهود والإمكانيات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً ".

وعرف طافش (٢٠٠٤) الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً، لتحقيق أهداف التربية" .

ويعرف المعايطه (٢٠٠٧) الإدارة المدرسية بأنها " عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها".

لذلك لم يعد عمل مدير المدرسة مقتصرًا على النواحي الإدارية وما تتطلب من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقويم، بل أصبح يعني إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلاب والعاملين في المدرسة (خالد، ٢٠٠٦: ص ١٣).

وخلاصة لما سبق ذكره، فإن التعريفات التي وردت في تعريف الإدارة المدرسية نلاحظ أنها تركز على الممارسات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، وتهتم بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلبة والعاملين في المدرسة بما يخدم العملية التعليمية التعليمية.

ثانياً : أدوار مدير المدرسة.

إن الإدارة المدرسية بأنشطتها وفعاليتها الداخلية أو الخارجية ، مرهون نجاحها بمدير يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله لقيادة ذلك النجاح، إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والإشرافية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف، ولا تكون بمنأى عن الفلسفة الاجتماعية والسياسية والثقافية للمجتمع، وليس بمنأى عن المرونة في الحركة والعمل أيضاً.

ويرى أحمد (٢٠٠١) أن مدير المدرسة في القرن الحادي والعشرين يجب أن يكون مديراً غير عادي، ومثقفاً ومطلعاً وملاحقاً للمؤتمرات، ينمي خبرته عن طريق عقد ندوات ودورات تدريبية من سماتها التجدد والاستمرار خلال عطلة نهاية العام الدراسي، وأن يتمتع هذا المدير بخصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادي والعشرين، ومنها الشخصية المتكاملة المتزنة والرؤيا المستقبلية، وبعد النظر، والقدرة على الاتصال والمرونة، والعقل المنفتح ، والاهتمام بالموارد البشرية العاملة معه وتفهم السياسة التعليمية.

ومن أدوار مدير المدرسة خلق المناخ المدرسي المناسب على أساس من الاستقرار والطمأنينة والثقة والحرص على التعاون والمودة والألفة (شديفات، ٢٠٠١ : ص ١١).

ومن أدوار مدير المدرسة إدارة المدرسة بكفاءة حتى يتهيأ الموقف التعليمي الجيد والإشراف على المعلمين حتى يضطرد نمو أداء المعلمين في أداء وظائف التعليم وتوجيه نمو الطلبة (المحبوب، ٢٠٠٠ : ص ١٢١) وقد أكد على ذلك ما أوصت به دراسة بلبيسي (٢٠٠٧) بأهمية تشجيع مديري المدارس على الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين من خلال إشراكهم في المؤتمرات العلمية والأبحاث .

إن مدير المدرسة عندما يمارس دوره المنوط به عليه أن يتبع أسلوب الحكمة في التعامل وأن يكون القدوة الحسنة للتابعين، مدركاً وواعياً لعاداتهم وتقاليدهم وأعرافهم وقيمهم واحترام آرائهم ليسود المدرسة مناخ إيجابي فاعل (الطويل، ١٩٩٩).

ويرى حمدان (٢٠٠٧) بأن الإدارة المدرسية لم تعد مسؤولة فقط عن الطفل داخل المدرسة بل هي مسؤولة عنه خارج المدرسة أيضاً في كثير من الحالات التي يخشى على الأطفال منها داخل المدرسة وذلك عند تسرب العدوى من خارج المدرسة لداخلها.

ومن واجبات مدير المدرسة واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً، وواجبات فنية تتعلق بتحسين العملية التربوية في المدرسة، وواجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي والعلاقات الاجتماعية في المدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة (البدرى، ٢٠٠١).

وترى البراهيم (٢٠٠٧) أن مدير المدرسة قائد تربوي، يعنى بوضع الرؤية الاستراتيجية (Vision) لمدرسته ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها بالعمل بروح الفريق وإن له أدواراً أساسية تتمثل في أنه :

- صاحب رؤية واضحة ورسالة طموحة، ودائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير.
- مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها.
- قائد فريق عمل يعمل بمبدأ المشاركة ويتمتع بالمرونة والشفافية.
- معلم أول يتفهم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم ويعمل على تلبيةها.
- مشرف مقيم يعمل باستمرار على رفع مستوى معلمييه وتحسين أدائهم.
- مربى قدوة لزملائه في المدرسة وخارجها.
- مدرب مؤهل يوفر فرص النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة.
- صانع المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته.
- القاضي العادل الذي يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات، واعتماد مبدأ العدالة والإنصاف وعدم التحيز، وقد بينت دراسة الزهراني (٢٠١٣) أهمية دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة.

ويرى جيف هونز (٢٠٠٦: ص ٥١) بأنه يجب على مديري المدارس أن يقوموا بتبديل أدوارهم وتوحيدها، وأكدت على ذلك دراسة بليسي (٢٠٠٧) التي أوصت بأهمية تشجيع مديري المدارس على تفويض السلطة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

وصنف دياب (٢٠٠١) الأدوار الإدارية اللازمة في المدرسة إلى ستة مجموعات وهي :

- ١- شؤون الهيئة الطلابية .
- ٢- علاقة الطالب بالبيئة.
- ٣- علاقة المدرسة بالمجتمع.

٤- شؤون التدريس والمناهج الطبيعية.

٥- أعضاء الهيئة العاملة بالمدرسة.

٦- التمويل والموارد الطبيعية.

وقد تطرق مطاوع (٢٠٠٣) على أن من أهم أدوار مدير المدرسة أن يكون رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها، وأن يكون صورة للأب.

ويتضح من العرض السابق أن أدوار مدير المدرسة تتركز في على مجالين هما الإدارة والإشراف لكون مدير المدرسة مشرف مقيم من ناحية، ومن ناحية أخرى كونه القائد الإداري الذي يدير العملية التعليمية التعليمية وما يتعلق بها من تهيئة البيئة التعليمية للطلبة، وتهيئة المناخ الأسري الاجتماعي بين المعلمين فيما بينهم وبين إدارة المدرسة والمجتمع، بحيث أن هذه الأدوار لا تتعدى المجالات الثلاث التي تم رسمها وتصميمها وتنفيذها في خطة المدرسة وهي الإدارة والتعليم والتعلم .

المحور الثاني: مهارات مدير المدرسة الإدارية والإشرافية.

ويتضمن هذا المحور الجوانب الآتية :

أولاً : مهارات مدير المدرسة الإدارية وتتضمن :

١ - مهارة توظيف الإدارة الحديثة مقابل الإدارة التقليدية.

إن قيام مدير المدرسة بممارسة مهامه الإدارية والإشرافية يجب أن تكون وفق الموقف الذي يكون فيه، فأحياناً يكون قائداً تربوياً وأحياناً يكون إدارياً بحثاً في البيئة المدرسية، لذا وجب عليه أن يوظف الإدارة الحديثة بكل ما تحمل من عناوين وفق المستجدات التربوية الحديثة مقابل ممارسة الإدارة التقليدية في المواقف الإدارية البحتة، لذلك يرى العميرة (٢٠١٢) بأنه عند تنفيذ السلطة لكل من المدير والقائد، فإن رجل الإدارة يمارس سلطته بحكم ما يخوله له مركزه ووظيفته، أما القائد فإنه يستمد سلطته من قوة تأثيره في الآخرين.

وفي هذا المحور نستوضح أوجه المقارنة بين القيادة والإدارة في البيئة المدرسية من خلال أدوار مدير المدرسة القيادية والإدارية، حيث تباينت وجهات النظر في التفريق بين القيادة والإدارة في البيئة المدرسية، فرجل الإدارة معني بالحاضر، أما القائد فيهتم ويسعى باستمرار للتطوير والتغيير (العميرة ، ٢٠١٢).

ويرى عطوي (٢٠١٢: ص ٧٠) بأنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً ، وإنما يصبح المدير قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا ما حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها ويؤمن بالقيادة الموقفية من حيث أنه الشخص نفسه في موقف ما قائداً، وفي موقف آخر إدارياً، ويقارن بين الإدارة والقيادة من خلال النقاط التالية في الجدول (١) .

جدول (١) المقارنة بين القيادة والإدارة.

الإداري	القائد
ينفذ أكثر مما يخطط.	يخطط أكثر مما ينفذ.
يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد (المعلمين) لتحقيق الأهداف المحددة.	يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان.	يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير.
يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل.	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر الحاضر.
يعمل وفق خطوات محددة سلفاً.	يبتكر ويبدع ويجدد.
سلطته رسمية يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة	سلطته غير رسمية في الغالب ويستمدّها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك.
الإدارة مفروضة على الجماعة.	تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير.
الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد.	يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف.

وبخصوص الدور لكل من المدير والقائد فإن رجل القيادة عليه القيام بمهمة الجانب التنفيذي الواقعي، ومهمة التخطيط والإبداع المستقبلي، (العمارة ٢٠١٢).

وبخصوص مواصفات القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين فإنه يتطلب من مديري المدارس في الألفية الجديدة مواجهة التحديات والتشجيع لرؤية مشتركة وإعطاء الآخرين إمكانية الأداء وتحفيزهم، لأن مدير المدرسة يجب أن يفهم الأعمال الخفية للمدرسة على مستوى التفاصيل العملية لكي يكون فعالاً (جاي وآخرون ٢٠١١).

ويرى النعيمي (٢٠١٠) بأن القيادة التربوية هي عقل الإدارة التربوية وعينها، أي أن القائد يجمع بين مهام التنفيذ ومهام التخطيط والتوجيه .

وذكر حمدان (٢٠٠٧) المهارات الإدارية وحددها في عدة نقاط نوجزها فيما يلي:

١- أن يكون واسع الاطلاع، مبتكراً وذكياً، وأن يتصرف بسرعة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة.

٢- أن يكون إنساناً سوياً مثقفاً ثقافة عالية.

٣- أن يكون مرناً في تصرفاته يجمع بين الحزم واللين، سريع البت في الأمور.

وجمع الحريري (٢٠٠٧) بين الأمرين حيث وضع دور مدير المدرسة في القيادة التربوية في مدرسة المستقبل ببذل الجهد الدائم لمساعدة المسؤولين على تحسين وتطوير مستوى الأداء لديهم، حيث وصف

مدير المدرسة كقائد إداري يجب أن يتفوق على الجماعة التي يقودها من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي، وصنف الأدوار الإدارية لمدير المدرسة إلى عدة مستويات وحصرها في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

٢- مهارة التفكير الاستراتيجي :

لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية بمعزل عن المستقبل ولا يمكن الحديث عن القيادة بمعزل عن التفكير وعليه فإن التفكير الاستراتيجي أسلوب يمكن من خلاله توجيه المؤسسة التربوية بكل أنشطتها وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة والوصول إلى تحقيق الأهداف الرئيسية من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل.

وقد بينت دراسة يون (Huen,2000) أن صياغة الهدف والرؤية في التفكير الاستراتيجي كان لهما تأثير أكبر نحو الالتزام المهني للمعلمين عن الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية، حيث يمكن طرح مجموعة من التساؤلات حول مهام ورؤية المدرسة للمستقبل وهي:

كيف تنظر المدرسة إلى المستقبل؟ ما هي فلسفة التوجيه والمهام المستخدمة؟ ماذا نرغب من مجتمعنا أن يكون بعد خمس أو عشر سنوات من الآن ؟ ما الدور الذي سنلعبه أو نقوم به؟ ما الموارد التي ستكون متوفرة لدينا؟

وللتأكيد على الموضوعات المتعلقة بمهارة التفكير الاستراتيجي فإن أبو النصر (٢٠٠٩) يرى أن التفكير الاستراتيجي يتمثل في الرؤية وهي حلم تسعى المنظمة إلى تحقيقه، بمعنى أنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة، والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري .

وبما يتعلق بالمتطلبات الأساسية لتقييم التفكير الاستراتيجي مع طرح السمات المعتادة للمدارس فإن المكاوي (٢٠١٢) يرى بأن التفكير الاستراتيجي واستعماله في الإدارة المدرسية يكون بالاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية .

أما فيما يتعلق بسمات التفكير الاستراتيجي الأساسية للمدارس المتمحورة حول الطالب ، فقد حدد هاريسون (Harrison,٢٠١٢) مهارة التفكير الاستراتيجي بأنها تكمن في القدرة على تكوين الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، والقدرة على التعامل مع الآخرين .

ويرى القاضي (٢٠١٠) بأن التفكير الاستراتيجي يتمثل في :

١- أن الإدارة الأكثر استراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي .

٢- التفكير الاستراتيجي يقوم على احتمال السير في اتجاهين في آن واحد.

٣- إن عملية اتخاذ القرار تعتبر في المقام الأول عملية ذهنية .

٤- إن مهمة متخذ القرار هي عدم الاكتفاء بالنظرة القدرية وتوقع حدوث المستقبل من تلقاء نفسه بل جعل المستقبل بالشكل الذي يرغب فيه بأكبر قدر ممكن.

ويؤكد توفيق (٢٠٠٨) بأن التفكير الاستراتيجي يعني النظر إلى الأمام ولكن في الواقع لا يمكنك النظر إلى الأمام إلا إذا نظرت إلى الخلف لأن النظرة السليمة نحو المستقبل تكمن جذورها في تفهم الماضي.

٣- مهارة توظيف التخطيط الاستراتيجي في الخطة المدرسية:

التخطيط للبرنامج المدرسي له أهمية بالغة في تحقيق الأهداف ذلك أن الخطة التي يضعها مدير المدرسة تساعد على اختصار الوقت والجهد ففيها يتم تحديد الأهداف والوسائل والإجراءات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وتكمن أهمية التخطيط التربوي بوصفه أحد عمليات الإدارة المهمة في تحديد مسارات العمل واختصار الجهد والوقت، واختصار الزمن في عملية التطوير، (فهيم، ٢٠٠٠).

ويهدف التخطيط التربوي إلى تحقيق أهداف أعدت لها الخطة على تنوعها، ويتضمن التخطيط أبعادا مختلفة كما ذكرها أبو العينين، و خليل بركات (٢٠٠٣) منها المجال، والتخصص، والبعد الزمني، والبعد الجغرافي.

وكذلك يرى الجبر (٢٠٠٢) الوارد في المساعد (٢٠١٠) بأن المدير الناجح هو المدير الذي يصنع الخطة المستقبلية للمدرسة ويستثمر من خلالها كل المواقف التي يواجهها، ويضمنها كذلك ثمرة تجاربه وممارساته الإيجابية حتى لو لم يستمر هو في العمل في المدرسة، وقد أكدت على ذلك دراسة العامودي (٢٠١١) التي أوصت بأهمية تدريب مديري المدارس على مراحل بناء الخطط التطويرية حتى يتمكنوا من تنفيذها في مدارسهم.

ويمكن مدير المدرسة من تجاوز الكثير من الصعوبات ومعوقات العمل التربوي لأن التخطيط ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية (عطوي، ٢٠١٢).

وبتعريف التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتخطيط الإجرائي فقد عرف الحر (٢٠٠٥) الوارد في القاضي (٢٠١٠) بأن التخطيط الاستراتيجي هو قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل (هيكل + موازنات + نظم + برامج تنفيذية + إجراءات ...) ومهارات تفعيله في المدارس، والمهارة عند المسئول الاستراتيجي كما وضحاها توفيق (٢٠٠٨) تكمن أساسا في عملية صياغة سلسلة من الإجراءات على أساس افتراض مبني بناءً سليماً، ولا يتوقف الأمر على إمكانية التنفيذ وحدها، مع شرح نوع الاتصال المتعلق بالتغيير، ومهارات مدير المدرسة في الإدارة المدرسية تكون ناجحة إذا كان لديه مهارات في التخطيط الاستراتيجي كما ذكرها داوود (٢٠١٣) بأن التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وبالتالي يجعله ماهراً في الإدارة المدرسية الاستراتيجية، أما تحليل (SWOT) وهي استراتيجية التفكير الاستراتيجي لتطوير الأداء بالمدارس، فقد اعتمدت هذه الاستراتيجية على التحليل الداخلي لنقاط القوة والضعف والتحليل الخارجي للفرص المتاحة والتهديدات، حيث ذكر المغربي (١٩٩٩) الوارد في أمبوسعيد (٢٠١٢) بأن التحليل الداخلي هو الوسيلة التي تؤدي إلى انتهاز الفرص وتجنب المخاطر، مع شرح لميزات تحليل (SWOT) الذي يمثل اختصار

لأربع مكونات رئيسية لها كما وضحتها عوض (٢٠٠٤) وهي نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)، وكذلك لأن نجاح المدرسة يتوقف على مدى دراسة وتحليل العوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهاتها، ودرجة تأثير كل منها، ويتمثل ذلك في تحديد طبيعة المجتمع، والظروف المتغيرة الخاضعة للتغير، والتي تؤثر في العملية التعليمية (العويسي، ٢٠١١).

وقد عرف المغربي وغربية (٢٠٠٦: ص ١١١) التخطيط الاستراتيجي بأنها "عملية التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد، ورسم محطات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل" مع التركيز كما ذكرت دراسة العامودي (٢٠١١) على أهمية عناية المدرسة ببيئة التعلم ودعم التقنية لإنجاح التخطيط الاستراتيجي.

ولذلك وجب عليه أن يمتلك مهارات استراتيجية عند قيادته للمدرسة حيث ذكر هاريسون (Harrison, ٢٠١٢) بأن أعمال المدير الاستراتيجي غير روتينية وغير متكررة، وأن أعمالهم تتطلب قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل، وحدد المهارات الإدارية التي يتوجب على القائد التربوي امتلاكها ومن أهمها:

١- النجاح في تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه وتقويمه وتوقعه للقضايا المستقبلية.

٢- تحمل المسؤولية والثقة بالنفس.

٣- القدرة على تحقيق الرضا والطموح لكل أفراد المدرسة.

٤- الاهتمام بالآخرين.

٥- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.

٦- القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.

٧- قيادة عمليات التغيير والتطوير بشكل سلس.

٨- التأثير على العاملين في المدرسة.

٤- مهارة توظيف إدارة التغيير في تطوير الأداء المدرسي:

إدارة التغيير هي من المفاهيم التربوية الحديثة في الإدارة وقد تطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين و ما تزال في طور البناء و التبلور.

فإدارة التغيير هي أداة لتقنين التغيرات العشوائية التي تنشأ عن رغبات فردية أو أهواء شخصية، وتعتبر عمل مستمر بهدف زيادة قدرة المؤسسة على إدخال التغيرات، وحل المشكلات الناجمة عنه، والتخفيف من مقاومة الفئات المقاومة للتغيير، وهي عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها والتكنولوجيا والسياسات التي تؤثر في العاملين وتعديل مساراتها بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة، وإعطاء حوافز تكفل نجاح عملية التغيير.

إن إدارة التغيير كما يعرفها سوزان وهولينجر (Susan Talley & Hollinger, 1998) هي " ذلك التغيير الهادف والمخطط الذي يهدف إلى إحداث إصلاح في جميع جوانب ومجالات المدرسة، لتحسين فعالية الإدارة المدرسية في مواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المدرسية " ويرى المكاوي (٢٠١٢) بأن إدارة التغيير تتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، وبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. إن إدارة التغيير من المهارات الأساسية لدى مدير المدرسة في إدارته للعاملين في البيئة المدرسية وفق الرغبة والاحتياج الفعلي الناتج من القلق والتوتر نحو جانب من جوانب الإدارة المدرسية التي تحتاج إلى تغيير وتطوير نحو الأفضل، وتقع أحداث التغيير للأفراد سواء رغبوا في ذلك أو لم يرغبوا وسواء تعلموا واستفادوا من هذه الخبرة أم لا فان هذا راجع لهم، (ديفيز وآخرون، ٢٠٠٧). وتطرق الحريري (٢٠٠٧) إلى مهارة إدارة التغيير في الحقل التربوي، حيث أوضح وجود ثلاثة عوامل تبين إذا كان التغيير ناجحاً أم لا وهي:

- ١- أن تكون لدى القائد استراتيجية قوية ومدعمة للتغيير.
 - ٢- أن تكون لدى القائد القدرة على تطوير الموظفين.
 - ٣- أن تكون لدى القائد عمليات مركزة خارجياً.
- ويرى أبو النصر (٢٠٠٩) بأن القيادة التحويلية هي القيادة التي تحب التغيير، وقادة المستقبل لا بد أن يسترشدون بنمط القيادة التحويلية.

وحدد داود (٢٠١٣) مهارات قيادة التغيير في :

- التفكير الإبداعي.
 - فن التعامل مع المشكلات والأزمات.
 - التوجيه والتحفيز.
 - الرقابة وتقييم الأداء.
- وأهمية إدارة التغيير تكمن كما حددها (عرفة، ٢٠١٢) في النقاط التالية:
- ١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
 - ٢- تنمية القدرة على الابتكار.
 - ٣- إكفاء الرغبة في التطوير.
 - ٤- التوافق مع المتغيرات.
 - ٥- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

وأكدت البراهيم (٢٠٠٧) بقولها إن مدرسة المستقبل هي قاطرة المستقبل وهي مؤسسة التغيير والتطوير فإذا وضعنا في هذه القاطرة ما تحتاجه من الوفود الملائم لطبيعة الرحلة (مسافة وزمناً ومكاناً). يستطيع أن نقول إن المستقبل الذي نريده يمكن أن نصنعه بإرادة الله.

٥- مهارة بناء فرق العمل لخدمة العملية التعليمية التعليمية:

فريق العمل هم مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل.

وفريق العمل مع وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكلة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها إتباعاً لقوله صلى الله عليه وسلم " المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً" متفق عليه.

وعرف ويليام (williams, 1982) إدارة فريق العمل على أنها " قدرة قائد الفريق على التأثير في أعضائه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وإيمانه بقدراتهم على قيادة أنفسهم تجاه تحقيق إنجازات عالية للمؤسسة " .

ومما يؤكد على أهمية امتلاك مدير المدرسة مهارة بناء فرق العمل في المدرسة ما ذكره الحريري (٢٠٠٧) في المهارات التي يحتاجها القائد الإداري في مدرسة المستقبل " القدرة على تكوين فريق عمل مترابط على تحقيق الأهداف التربوية المحددة " .

وحدد داود (٢٠١٣) مهارات بناء فريق العمل في :

- اختيار الشركاء.

- فن معالجة الخلافات.

- مهارات الحوار البناء.

٦- مهارة تقييم وتطوير أداء المعلمين.

إن تقييم أداء المعلمين من المهارات الأساسية لدى مدير المدرسة، لأنه يتوقف عليه سير المنهاج الدراسي بالشكل السليم وحسب المخطط له من قبل القائمين على العملية التعليمية، وعليه فإنه يتوجب على مدير المدرسة أن تكون لديه المهارات الفعالة في تقييم أداء المعلمين، ومن الجوانب التي يتم تقييمها في المعلم (عطوي، ٢٠١٢):

١- يخطط لعمله تخطيطاً شاملاً ومستمرًا.

٢- ينوع في الوسائل وأساليب التدريس.

٣- يستخدم لغةً سليمة .

٤- يثير التفاعل الصفّي بطريقة إيجابية .

٥- يشجع على التعبير الحر ويعزز الاستجابات.

إن تقييم أداء المعلمين من وجهة نظر الراسبي (٢٠١٣) هو المسألة التربوية وحدتها في المسألة المهنية للمعلمين من قبل مدير المدرسة المتمثلة في قدرة المعلم على توفير العمل الأكاديمي الفعال للطلبة وإيجاد البيئة التعليمية المثيرة للدافعية .

ويعتبر إشراف مدير المدرسة للمعلمين من ضمن أهدافه الأساسية، لأن الهدف هو تقييم التدريس مع إيجاد نظام للتقويم المستمر للعمل والعاملين في المدرسة، ومتابعتهم فرادى ومجموعات (عابدين، ٢٠٠٥).

ويؤكد عرفة (٢٠١٢) بأنه لا بد من أن تتم عملية التقويم من خلال مختلف المصادر، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، وكذلك دوره في تحفيز المعلمين وتقديرهم لأنه يساعد في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه (سعيد، ١٩٩٤).

٧- مهارة إشراك أولياء الأمور في إدارة التغيير.

إن من أهداف مدير المدرسة الناجح خلق بيئة مشوقة بمشاركة أولياء الأمور في تعليم الطلاب، حيث يعامل المدرسين أولياء الأمور باحترام متبادل ويتم قبول وجهات النظر والآراء وتناقش من أجل إيجاد الحلول، ويفهم الآباء مدى أهمية العلاقة بينهم وبين المدرسة لما تتيح من فرصة لتدعيم توقعات المدرسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، المساعد (٢٠١٠)، ويتم إشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرار في المستويات المختلفة للمدرسة، من خلال استشارة ممثلي أولياء الأمور في السياسة التعليمية، وقضايا تطوير المدرسة بما في ذلك إشراك ممثلي أولياء الأمور في اللجان والمجموعات الاستشارية، ويكمن دور مدير المدرسة في التحفيز، ومهارة حل الخلاف، والتفاوض، والتفويض، وبناء الفريق، وإجادة المقابلة والاستشارة، والاتصال الشفوي، ومهارة العمل مع الجماعة، والاتصال الكتابي، جونز (١٩٨٨، Jones) . ولكي يكون المدير على ثقة وقادر على تنفيذ مهام المدرسة، وللتأكيد على تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع فإن خليفة (٢٠١٢) يرى أن تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها يكون من خلال قيادة المجتمع وليس من خلال إدارة المدرسة، لكون المدرسة في المجتمع، ولأنه يرى أن تحقيق أهداف المدرسة يكمن في ذهاب المدير للمجتمعات، وجلب أعضاء المجتمع إلى المدرسة، ووضع قضايا المجتمع في مركز أهداف الشراكة المجتمعية للمجتمع والمدرسة، والدعوة إلى أهداف مجتمعية، وأكدت على ذلك دراسة منصور (٢٠١١) بضرورة زيادة مشاركة المجتمع المحلي في أمور المدرسة من خلال منح مديري المدارس صلاحيات تزيد من حجم تعامل المدرسة مع المجتمع المحلي .

وقد أكد على ذلك أيضاً جولكان (Gulkan, 2012) حيث ركز على أهمية وضع رؤية تنموية للمدرسة وإشراك أولياء الأمور والبيئة المدرسية لكي تكون القدرة القيادية التعليمية للمدير أقوى، وعلى أن يتم تشجيع مشاركة أولياء الأمور كمتطوعين لدعم أنشطة المدرسة من أجل الطالب لأنه ابن الأسرة وابن المدرسة ومن حقه أن يجد الجو الطبيعي الذي يجعله يحس أن هاتين المؤسستين الاجتماعيتين تتعاونان في سبيل رعايته (عطوي، ٢٠١٢).

أما بخصوص الدور الواجب على أولياء الأمور أن يفعلوه لإعداد الطلاب للقرن الحادي والعشرين فقد أكدته الجمعية الوطنية لرؤساء المدارس الثانوية للولايات المتحدة الأمريكية (NAASP, 2004) الواردة

في المساعيد (٢٠١٠) حيث نبهت على أهمية تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة لتتضمن المعلمين وأولياء الأمور والطلاب في عملية اتخاذ القرار، بينما يرى أبو النصر (٢٠٠٩) بأن التوافق مع المجتمع هو إحدى العمليات الاجتماعية التي تتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبياً بين الفرد ونفسه ومع المجتمع المحيط به (جماعة الأسرة، جماعة العمل، ثقافة المجتمع).

ومن ابرز النشاطات التي يمكن تفعيلها بين المدرسة والمجتمع ما ذكره (بريخ، ٢٠١٢):

- ١- تكوين الفرق الرياضية المشتركة.
- ٢- تخطيط رحلات مشتركة من الطلبة وأفراد المجتمع وعلى مستوى الأسر.
- ٣- مساهمة المدرسة مع شرائح من أفراد المجتمع لتنظيم برامج محو الأمية .
- ٤- دعوة الآباء والأمهات وضيوف من غيرهم لزيارة طلبة المدرسة في صفوفهم وفق تخطيط محكم للاطلاع بأنفسهم على ما تبذله المدرسة والمعلمون من جهود.
- ٨- مهارة إشراك المعلمين في إدارة التغيير .

تعد المدرسة اليوم هي المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، وقدرتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتماؤهم وسلوكهم التنظيمي (الدغيم، ٢٠٠٨). فالقيادة العقلانية هي التي تهبيّ جواً مريحاً للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل (الحري، ٢٠٠٧).

والحاقا لما سبق ذكره فقد أكد عرفة (٢٠١٢) بأن إشراك العاملين في الإدارة يعتبر حافزاً معنوياً إيجابياً، حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة، ويرى المكاوي (٢٠١٢) بأن إشراك الموظفين في التنفيذ والسلطة الهدف منه هو إكسابهم إحساساً بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج .

وركز جولكان (Gulkan, 2012) على أهمية امتلاك مديري المدارس الرغبة والموهبة في التواصل مع البيئة المحيطة، وأن يقوموا ببعض الأنشطة الخارجية عن النطاق الرسمي، وإشراك الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور لعمل أهداف المدرسة والتحضير لبرنامج المدرسة .

بينما يرى أبو النصر (٢٠٠٩) بأن نجاح القائد في وظيفته القيادية هو نجاحه في إشراك العاملين في تحديد الهدف الذي من أجله يتخذ القرار، ويجب أن لا يفرض الهدف على الجماعة دون المشاركة في اتخاذ القرار .

وقد أشار نواف كنعان (١٩٩٥) الوارد في عابدين (٢٠٠٥) بأن مشاركة المعلمين في إدارة التغيير المتمثل في اتخاذ القرارات له فوائد عامة وهي :

- ١- إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم .

- ٢- خلق مناخ ملائم يشجع على التغيير وينمي القيادات الإدارية .
- ٣- تحقيق الثقة المتبادلة بين المرؤوسين وإقامة علاقات إنسانية بينهم .
- ٤- المساعدة في ترشيد عملية اتخاذ القرار وتحسين نوعية القرارات المتخذة.
- وهذا ما أكدته دراسة الزهراني (٢٠١٣) التي أوصت بأهمية زيادة الدعم المخصص للتنمية المهنية للمعلمين وإدخال الحوافز ضمن خطة التنمية المهنية، مع تدريب مديري المدارس على تطوير أداء المعلمين مهنيًا.
- أما شيلبي وآخرون (Shelby, et al, 2012) فيرون أنه يمكن أن تغير الواقع وتسبب برامج مبتكرة فعالة وقوية من إعداد قائد المدرسة، وقد أكدوا على أن نهج التطوير المستمر في نظام القيادة والإدارة المدرسية نظام صعب ومعقد، وأن تطوير البرامج ليس شيئاً سهلاً للتطبيق ولكنه عملية مستمرة، ويرون أننا سنحتاج إلى النضج في استخدامنا للعمليات وتنمية الوعي بالذات، وتوفير مصادر المعلومات والروتين، وأنه ستكون هناك مناطق جديرة بالاهتمام في الحقل المدرسي إذا كان الهدف الأساسي هو إعداد قادة المدارس لتطوير تعلم الطلاب بطريقة ملموسة وقابلة للقياس في ضوء احتياجات المدرسة .
- ٩- مهارة توظيف الثقافة المدرسية.

الثقافة المدرسية هي منظومة من القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ والممارسات التي تكونت في المدرسة مع الوقت نتيجة لتفاعل مجتمع المدرسة- من الإدارة والمعلمين والطلاب- مع بعضهم وحلهم للمشاكل والتحديات التي تواجههم، ويرى سونار وتابانشلي (Sunar & Tabancali, 2012) أن مديري المدارس يتصرفون طبقاً لمبادئ الأخلاق بالركون إلى الاحترام والتسامح، ويؤكدون على أن تصرف إدارات مدارس الإناث أكثر وأفضل من تصرف إدارات مدارس الذكور، أما من ناحية الخبرة فإن المعلمين الذين تتراوح أعمارهم بين (٢١-٢٥) فإن الإدارة تتعامل معهم بنوع مناسب من الاحترام على عكس المعلمين الأقل خبرة وذلك في موضوع المسؤولية .

ويرى فايرستون وري، (firestone & Rieh, 2005) بأن الالتزام الأخلاقي لقادة المدارس يساعد في تقليل الظلم أو الإحساس بالظلم، وأن الجميع له تقديره، وبالتالي فإن كل الطلبة يشعرون أنهم موضع اهتمام ولديهم اقتناع بالتعليم، ويؤكد على وجود استراتيجية ذات أهمية وهي مخاطبة ثقافة الطالب من خلال الأساليب الرسمية مثل الضغط، والنظام، والقواعد، بطريقة تحقق الأمان للطلاب ولا تقوم على التمييز ضد أي مجموعة من الطلبة.

ولتطوير الثقافة التنظيمية للعمل المدرسي من قبل الإدارة المدرسية فقد ذكر سبيلنس وكيم (splines& Kim , 2013) أن القيادات الرسمية للمدرسة التي تعمل طول الدوام الرسمي لها أثر إيجابي على المعلمين بعكس القيادات الرسمية التي تعمل في جزء من العمل، وذلك لكون هذه القيادات المدرسية تمثل السياسة الحكومية، وبالتالي يقترحون تطوير المعايير التنظيمية للعمل المدرسي.

١٠ - مهارة تفعيل التواصل الاستراتيجي .

يعتبر التواصل تقنية إجرائية أساسية في فهم التفاعلات البشرية وتفسير النصوص والخبرات الإعلامية وكل طرائق الاتصال والإرسال وبالتالي يمكن الجزم بالقول أن التواصل أصبح علماً قائماً بذاته له تقنياته ومقوماته الخاصة وأساليبه وأشكاله المحددة له، وقد أوصت دراسة منصور (٢٠١١) على أهمية العمل على تحسين بيئة الاتصال المدرسية وتنظيمها وتفعيلها في جميع أوجه الاتصال الممكنة.

وكذلك أكدت دراسة حراحشة (٢٠٠٩) على أهمية توفير مناخ وجو ملائم لمديري المدارس يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري من خلال إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقدم لهم لتوفير الخبرة الكافية لديهم في عملية الاتصال الإداري.

تعتبر مهارة التواصل الاستراتيجي من المهارات الأساسية الواجب تفعيلها في البيئة المدرسية بشكل خاص والمجتمع المحلي بشكل عام، وذلك من خلال التركيز على أهمية تفعيل التقنيات الحديثة مثل البوابة التعليمية، والبريد الإلكتروني، ونظام المراسلات الإلكتروني، وتوظيف المذكرات الداخلية، والكتيبات والنشرات، والمجلات التي تصدرها المدرسة، وغيرها من الأساليب الحديثة التي تتبنى لغة الحوار والنقاش والتخاطب بما يخدم المدرسة والآخرين، وبما يساعد في تقييم المنهجية المتبعة في تفعيل التواصل الفعال من خلال تفعيل نماذج التقييم بما يخدم العملية التعليمية (قسم الإشراف الإداري، ٢٠٠٩).

ثانياً: مهارات مدير المدرسة الإشرافية.

تمثل المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة جانباً من مهماته القيادية الموجهة نحو العمل على تحسين العملية التعليمية من خلال ممارسة مهام تتكامل في أهدافها مع المهمات الإدارية وصولاً إلى تحقيق الأهداف بأقصى درجة من الفاعلية، وقد أكدت على ذلك دراسة العامودي (٢٠١١) التي أوصت بأهمية تفعيل الدور الإشرافي لمدير المدرسة في الميدان التربوي، والإدارة المدرسية الحديثة لم تعد عملية روتينية تركز على تسيير شؤون المدرسة، بل أصبحت وسيلة هدفها تحقيق العملية التربوية والاجتماعية وهي نظام إشرافي تكاملي شمولي يهتم بجميع مكونات الموقف التعليمي التدريسي بمداخلته وعملياته ومخرجاته، وعلى مدير المدرسة تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، من خلال مواكبة التطوير التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مجاراة عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية (الخطيب، ٢٠٠٥).

وبعد الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في منظومة التربية والتعليم، والسياسة التربوية تحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها، والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، حيث يقع على الإشراف التربوي عبء توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية المعاصرة

في المعرفة العلمية، ولكون مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً يعمل ويساعد على بناء الروح المعنوية العالية بين المعلمين من خلال تشجيعهم على النمو المهني كوسيلة لبلوغ أهداف المدرسة ونمو تلاميذهم وتقدمهم، فإنه يعرف أهمية الحقائق ويعمل على مقابلة حاجات المعلمين والتلاميذ ورفع معنوياتهم (الخوaja، ٢٠٠٣: ص ٩٤).

يعد مدير المدرسة هو الإداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن الإشراف على المدرسين في النواحي الفنية، ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية بالمدرسة واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة، والمدير يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه (البدرى، ٢٠٠٥).

ويعد مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً، وهو المسؤول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية للطلاب، ومعرفة إمكانيات المعلمين المهنية، وحاجاتهم العملية لتوجيههم التوجيه السليم، والذي يتناسب مع التكامل المهني والأكاديمي لتحقيق الأهداف التربوية، وقد حدد عطوي (٢٠٠١ : ص ٢٥٦) عدداً من مهارات مدير المدرسة في مجال الإشراف التربوي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١ -الاتصال والتفاعل: لتكون عملية الاتصال في جو صحي يشعر معه المعلمون بالأمن والطمأنينة.
- ٢ -الكفايات الفنية مثل: تحليل عملية التعليم والتعلم، واستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة بشكل متقن.
- ٣ -التخطيط الدراسي: تحليل مادة التعلم وتحديد الأهداف السلوكية وأساليب تحقيقها ووسائل تقويمها.
- ٤ -تنمية المعلمين: مساعدتهم على النمو المهني وإدراك أدوارهم المتغيرة.
- ٥ -العمل مع الجماعات: تنظيم العمل في مجموعات صغيرة أو كبيرة.
- ٦ -التربية المستمرة: أي ممارسة التوجيه الذاتي والحرص على النمو المهني المستمر.
- ٧ -تطوير المناهج : دراستها وتحليلها وتقويمها.
- ٨ -التقويم: استخدام وسائل تقويمية متنوعة.
- ٩ -التغيير والتطوير: وضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك، والقدرة على استخدام أساليب البحث العلمي.
- ١٠ - كفايات العلاقات الإنسانية: التعامل مع المعلمين كأشخاص لهم حاجات مشروعة تقوم على أساس من الشورى والعدالة.

١١ - كفايات العلاقات العامة: القدرة على كسب تأييد رجال البيئة المحلية والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي ، حيث حدد نشوان وجميل (٢٠٠٤) مهارات مدير المدرسة الإشرافية بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً إلى مهارات الاتصال والتواصل مع جميع أطراف العملية التعليمية، أي مهارات زيادة النمو المهني للمعلمين، ومساعدتهم في إعداد الاختبارات وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحو الإدارة التعليمية، والإشراف التربوي، وقيام العلاقات الإنسانية الطيبة معهم، والقدرة على إثراء المنهاج التربوي، وتحسين طرق التعلم، وملاحظة المواقف الصفية وتحسينها، وتوفير الأدوات والوسائل التي تساعد المعلم في عمله، والقدرة على إقامة علاقات إيجابية مع البيئة المحلية.

ومن المهارات الإشرافية كما ذكرها (ربيع ،٢٠٠٦):

- ١- رسم السياسات العامة للمدرسة.
 - ٢- التخطيط للعملية التعليمية.
 - ٣- العمل على نمو التلاميذ من جميع الجوانب .
 - ٤- العمل على تطوير المعلم مهنيًا.
- ومن أهم الأعمال التي تتطلب المهارات الإشرافية في الإدارة التعليمية (العمارة، ٢٠١٢، نص: ١٠٤).

- أ- مهارات تتعلق بالتعليم.
 - ب- مهارات تتعلق بالتلاميذ ونموهم المتكامل.
 - ج- مهارات تتعلق بتطوير المعلمين مهنيًا.
 - د- مهارات تتعلق بالمدرسة.
 - هـ- مهارات تتعلق بالتخطيط الدراسي.
 - و- مهارات تتعلق بالتقويم.
 - ز- مهارات التعامل مع البحوث و الدراسات الإجرائية .
 - ح- مهارات رسم السياسة التعليمية العامة للمدرسة.
- وأشار النعيمي (٢٠١٠: ص ٦٨) إلى المهارات الإشرافية بأنها جملة الأساليب والطرق العملية والفنية التي يتبعها الإداري عند ممارسته لمهامه، أما السويدان والعدلوني (٢٠٠٠) فقد ذكر على أن المهارات الإشرافية تشتمل على التنظيم والتنفيذ واتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- أما حريز (٢٠٠٧: ص ٧١) فقد حددها في الفهم والبراعة في إنجاز المهام المحددة، وأكدها الحريري (٢٠٠٧) في المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة، وأنه يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب، وأكد كذلك على أن من مقومات نجاح مدير المدرسة المعرفة العميقة لأسس الإدارة والقيادة التربوية الحديثة .
- وحدد معافيه، وآخرون (٢٠١٢) مهارات مدير المدرسة الإشرافية في توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي ستطلبها نجاح العمل الإداري.
- وحدد هاريسون (Harrison, ٢٠١٢) المهارات الإشرافية بأنها اكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب.

وصنف مرسى (١٩٩٥) مهارات مدير المدرسة الإشرافية إلى عدة أصناف منها مهارات تتعلق بالتعليم وتطوير المنهج ، ومهارات تتعلق بالتلاميذ ، ومهارات تتعلق لهيئة العاملين، فمثلا المهارات التي تتعلق بالتعليم وتطوير المنهج تتمركز في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وفي تشكيل المنهج لتقابل احتياجات التلاميذ وفي تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة، وتطرقت دراسة اليعمدي (١٩٩٨) إلى أن أكثر المهام الإشرافية التربوية التي يقوم بها مدير المدرسة هي

(الزيارات الصفية، ومتابعة الحضور والانصراف، ومتابعة الأنشطة المدرسية، وتوزيع المعلمين على لجان الأنشطة المدرسية).

وأوضح السويد (١٩٩٥) مهارات مدير المدرسة الإشرافية في إسهام مدير المدرسة بإنماء المدرسين مهنيا أثناء العمل في حدود الإمكانيات المتاحة، وذلك عن طريق تشجيع المدرسين على القراءة التربوية التي لها علاقة بعملهم، وتشجيعه المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم بأن يكون لزاما على مدير المدرسة أن يتناول الفكرة في اجتماعه مع الهيئة التدريسية مستعينا ببعض المدرسين الذين يجد عندهم الجرأة والشجاعة في خوض غمارها .

المحور الثالث: إعداد وتأهيل مديري المدارس وبعض النماذج العربية والأجنبية في إعداد مدير المدرسة.

يحظى الإنماء المهني لمديري المدارس أهمية كبيرة لدى رجال التربية والتعليم، وذلك لمواكبته متغيرات التطور العلمي الحديث في مجال الإدارة المدرسية في ضوء الثورة المعرفية والتطور التكنولوجي.

وقد اكتسب مجال تدريب مديري المدارس في القرن الحادي والعشرين أهمية كبيرة ومتزايدة، لأن مؤشرات النجاح والفاعلية لدى أي مجتمع يعتمد على مدى تقبله واستجابته للمستجدات الحديثة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا، لذلك لقي التدريب أهمية كبرى لدى المسؤولين التربويين في الحقل التربوي، وذلك لما له من انعكاسات إيجابية تعود على المستهدفين في التدريب، وبالتالي فإن تدريب مديري المدارس على مهارات في الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، يعني إعدادهم لقيادة وإدارة مدارس القرن الحادي والعشرين وتطويرها بما يتواءم مع مستجدات العصر الحديث، وذلك حتى يتم إعداد مديري مدارس ذوي كفاءة عالية في الإدارة والإشراف وإكسابهم مهارات متنوعة في هذا الجانب، لذلك انتشرت في الآونة الأخيرة المعاهد التي تقوم بتدريب مدراء المدارس تختلف فيما بينها في مستوى الأداء والتنظيم والمتابعة، ومن خلال ما سبق فإننا سنتناول في هذا المبحث تعريفاً مبسطاً للمدرب والتدريب مع ذكر بعض النماذج العربية والأجنبية التي تناولت إعداد مدير المدرسة وتدريبه للحقل التربوي من خلال المحاور الآتية :

أولاً : تعريف التدريب.

يعتبر التدريب إحدى الوسائل الرئيسية المستخدمة لنقل المعرفة والمهارات، ومن أجل إحداث تغيير في السلوك والاتجاهات يكون التفاعل بين المدرب والمتدرب، وفي العصر الحديث أصبح جزءاً من التنمية الإدارية تسعى لرفع مستوى القدرة الإدارية وتبسيط نظام العمل المدرسي، ومساعدة العاملين على التكيف مع البيئة المدرسية، وبالتالي فإن الإنفاق من قبل وزارات التربية والتعليم في الدول العربية والأجنبية على التدريب أصبح استثماراً في رأس المال البشري.

والتدريب وإن تعددت مفاهيمه فإن معظم نتائج الدراسات والبحوث اتفقت على جوهر تعريف التدريب بوصفه استثماراً بشرياً، فقد عرفه حمور (٢٠٠٧: ص ٤٠) بأنه عملية مستمرة تتميز بالتخطيط والمرونة والتكيف لمقابلة احتياجات المنظمة.

وقد عرف خليل (٢٠٠٧) المدرب بأنه الشخص الذي يعمل مع القيادات التربوية، ويحاول تغييرها وتطويرها ومساعدتها لتنمية مهاراتها ومدها بالتعزيز اللازم والتغذية الراجعة، وأن التنمية المهنية هي نظام لتحسين وتطوير وتوسيع المعرفة والمهارات وتتضمن تنمية القدرات الفردية الضرورية للإنجاز الأمثل للواجبات الوظيفية والمهنية أثناء الحياة الوظيفية.

ويعرف الحمامي (١٩٩٩: ص ١٣) التدريب بأنه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف محدد ومقرر من قبل"

ويعرف بدوي (١٩٨٤: ص ٣٥٩) التدريب بأنه "إعداد الشخص للاستخدام والترقي في أي فرع من فروع النشاط، ومساعدته في الإفادة من قدراته، حتى يحقق لنفسه وللمنشأة التي سيعمل فيها وللمجتمع أكثر ما يمكن تحقيقه من مزايا".

وعرف مرسى (٢٠٠٥: ص ١٧٣-١٧٤) التدريب بأنه " الأنشطة الموجهة أساسيا أو كليا لتحسين الأداء المهني".

ويعتبر التدريب أحد المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري ورفع كفاية العاملين، لذلك كان من الضروري أن يراعى في البرامج التدريبية ما يلي: (عبدالغفار، ١٩٩٩):

- إجراء دراسة استطلاعية للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمتدربين والتعريف بالبرنامج التدريبي والقائمين به.
- توفير حوافز مادية للمتدربين، واتخاذ إجراءات حازمة لمن يتخلف عن التدريب.
- الاستعانة بمديري مدارس متميزين عند وضع البرامج التدريبية مع المسؤولين عن عملية التدريب حتى تكون البرامج مناسبة لاحتياجات المتدربين الفعلية.
- يراعى شمولية البرامج التدريبية للمهارات المختلفة اللازمة للوظائف القيادية بالمدرسة.
- إنشاء مراكز تدريب إقليمية في المحافظات التعليمية أو بالجامعات الإقليمية لتسهيل عملية التدريب.
- الإعلان عن بعثات قصيرة الأجل للجامعات الأوروبية لجذب العناصر المتميزة للوظائف القيادية بالمدرسة.
- الاهتمام بإجراء زيارات ميدانية لعينة من مديري المدارس النموذجية لمعرفة الأعمال اليومية والمواقف التي تقابل مدير المدرسة وطرق حلها.

لذلك كان التدريب والتعليم المستمر لمديري المدارس هما الأسلوب الفعال لمواكبة تطورات القرن الحادي والعشرين بكل مكوناته ومتطلباته المعرفية والمهارية وفق الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وتزويدهم بالخبرات الجديدة اللازمة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم النفسية والاجتماعية من قبل المختصين التربويين ذوي الكفاءة العالية (إبراهيم، ٢٠٠٩).

لذلك يجب أن يتم التدريب بشكل فاعل بحيث يسهم بجدية في تحسين وتطوير الأداء، وأن يكون تصميم البرنامج التدريبي من الدقة والفعالية بحيث يتمكن المتدربون من ترجمة البرنامج إلى خطط وأفعال محددة لتطوير وتحسين أداءهم (اللواتيا، ٢٠٠٥).

وقد أكدت دراسة الجهني (٢٠٠٨) بأن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدارية إدارة الوقت وإتقان مهارات التطوير الذاتي وإتقان مهارة إدارة الأولويات، وأن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد

المهارات الإنسانية إتقان طرق إدارة الخلافات والقدرة على تحفيز العاملين بالمدرسة، وأن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الفنية الإلمام بأساليب الإشراف الحديثة، والإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة، وقد أكدت دراسة العمري (٢٠٠٨) بضرورة التركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية، وتزويدهم بدليل إجرائي يتضمن المجالات الإدارية والفنية المتعلقة بعملهم، وإتاحة أكبر قدر ممكن من الوقت لمتابعة الأمور الفنية والإشرافية، ومما يؤكد على ذلك دراسة القباطي (٢٠١٠) التي أوصت بأهمية قيام قطاع التدريب والتأهيل بتشكيل فريق من المختصين بمجال التدريب الإداري يعمل على رسم السياسة التدريبية لمدرء المدارس والإشراف عليها.

وبرى بوش وآخرون (Bush, et al. 2011) أن تقديم برنامج القيادة المدرسية كان قراراً شجاعاً وخيالياً مؤكداً على أهمية دور القيادات في قيادة وإدارة المدارس، ويعتبر هذا جزءاً من الاتجاه العالمي في إعداد قيادة محددة للقادة الحاليين الذين لديهم الطموح، ويؤكد أيضاً أن المبادرة والمرونة يتطلب أن تقود وتدير المدارس في فترات يملأها التغير السريع، مؤكداً على أن الإعداد يجب أن يسير جنباً إلى جنب مع تدريب المديرين لكي تواجه المتطلبات.

ومن أجل ذلك حرصت وزارات التربية والتعليم في الدول العربية والأجنبية على تطوير الكوادر الإدارية بالمدارس من خلال البرامج التدريبية التي تتناسب مع مراحل التطور العلمي الحديث، وسنستعرض في المحور الثاني تجارب بعض الدول العربية والأجنبية في تدريب مديري المدارس وإعدادهم للحقل التربوي لقيادة العملية التعليمية .

ثانياً: تجارب بعض الدول في إعداد مدير المدرسة.

الإدارة المدرسية ينظر لها على أنها علم له أصوله وقواعده، وهو علم اجتماعي يقوم على أساس من الأصول العلمية لعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس وعلم السياسة والإلمام بالقانون والتاريخ والجغرافيا والإحصاء والممارسة (بدران، ٢٠٠٦: ص ٩٥-٩٦).

ولذلك قامت بعض الدول بإخضاع القيادات الإدارية المدرسية لبرامج تدريبية لتأهيلهم لتولي القيادة المدرسية، ومن هذه النماذج نذكر منها:

١ - تجربة جمهورية مصر العربية في تدريب القيادات التربوية:

بعد اختيار مدير المدرسة الثانوية الصناعية في مصر يخضع لبرنامج تدريبي على نوعين هما: (وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦).

النوع الأول: برنامج التدريب المحلي لوظيفة مدير مرحلة وما في مستواه من تعليم فني: يهدف هذا البرنامج إلى إكساب مديري المدارس خبرات لإدارة العملية التعليمية لمدة ستة أيام بواقع (٣٦) ساعة تدريبية يتم ترقيتهم بعدها لوظيفة مدير مرحلة وما في مستواه من تعليم فني، ويكون في المديرية

التعليمية بالمحافظات، وتحتوي الحقيبة التدريبية على الموضوعات التالية (واجبات ومسؤوليات نظار/مديري المدارس وفقا للقوانين، مشروع رأس المال، مشروع الموازنة ومصادر التمويل بالتعليم الفني، التخطيط وأثره في تحقيق أهداف التعليم الفني ، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا التعليم، شؤون الطلبة والامتحانات) بواقع ٦ ساعات تدريبية لكل موضوع.

النوع الثاني: برنامج التدريب المحلي لوظيفة مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية:

يهدف هذا البرنامج إلى إكساب المستهدفين خبرات سلوكية وإدارية وفنية لإدارة العملية التعليمية لمدة (٦) أيام تدريبية بواقع (٣٦) ساعة تدريبية، والمستهدفين في البرنامج هم (مدير مرحلة، موجه أول، مدير إدارة مدرسة ثانوية فنية)، وتحتوي الحقيبة التدريبية للبرنامج على الموضوعات التالية (نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا التعليم، حقوق وواجبات العاملين، مشروع رأس المال، التخطيط وأثره في تحقيق أهداف التعليم الفني، مشروع الموازنة ومصادر التمويل بالتعليم الفني، تنمية المهارات السلوكية للمديرين) بواقع (٦) ساعات تدريبية لكل موضوع، بحيث يشترط حضور المتدرب في البرنامج بنسبة ٧٥% وحضور (٦) أيام تدريب على اللغة الإنجليزية و(٦) أيام أخرى للتدريب على الحاسب الآلي .

ويتم تقييم المتدربين من خلال اختبار تحريري مقدار له درجة ٥٠% من الدرجة ، بالإضافة إلى ٥٠% أخرى توزع على النحو الآتي: ٣٠% على البحث في مجال الوظيفة، و ٢٠% للمقابلة الشخصية،(إبراهيم، ٢٠١١: ٢٩٠).

٢- تجربة نيوزيلندا في إعداد مدير المدرسة:

قامت وزارة التربية النيوزيلندية بإعداد مستويات معيارية للقيادة والإدارة المدرسية بهدف تطوير وإعداد وتدريب القيادات التربوية والمدرسية وذلك من خلال إعداد برنامج المديرين الجدد الذي بدأ في إبريل من العام ٢٠٠٢ م ، بمشاركة (١٩٨) متدرب من مديري المدارس بنيوزيلندا لمدة (٤) سنوات يحصل بعدها المتدرب على مؤهل الماجستير في القيادة التربوية والمدرسية، ويتولى متابعة تنفيذ البرنامج وزارة التربية النيوزيلندية بالتعاون مع مكتب المراجعة التربوية التابع لوزارة التربية، ومركز تخطيط تنمية المدير، والمعهد التربوي النيوزيلندي، وثلاث جامعات هي جامعة أوكلاند، وجامعة واكاتو، وجامعة ماسي، ويشترط في قبول المديرين الجدد أن يكون قد قضى في سلك التدريس لمدة لا تقل عن (٥) سنوات، ويكون تنفيذ البرنامج لمدة عام دراسي كامل يمر بأربعة مراحل هي (الفصول السكنية، والرقابة، والتعليم الإلكتروني، والبحث) بواقع (٣) اشهر لكل مرحلة، ويتضمن محتوى البرنامج على (٣) وحدات دراسية هي (المدرسة المعلمة، والمدرسة المطورة، والمدرسة الفعالة)، ويتم تقييم المتدربين بأعضاء من الجامعات بالإضافة إلى المراقبين حيث يتم تقييم المعارف والمهارات والخبرات التي اكتسبها المتدربون مع

التقويم الشامل لكل المراحل حيث يتم فحص ملفات إنجاز كل المتدربين والمهارات والمعارف والخبرات التي اكتسبوها والمهام والعمال والمشروعات التي تم تكليفهم بها. (إبراهيم، ٢٠١١: ١٩٨ - ٣٢٦).

٣- تجربة بعض الولايات المتحدة الأمريكية في إعداد مدير المدرسة:

ازدادت الحاجة إلى إعداد القيادات المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك بسبب التقدم التكنولوجي الذي مثل تحدياً كبيراً للإدارة المدرسية، حيث أصبحت تكنولوجيا التعليم جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، حيث أصبحت القيادات المدرسية على علاقة وثيقة بالتكنولوجيا، وبالتالي تنظر الإدارة الأمريكية إلى الإدارة المدرسية نظرة مهنية، وبناءً عليه انتشرت برامج الإدارة التربوية أو الإدارة المدرسية الأكاديمية، وقد أوضح مرسى (٢٠٠٩) بأن برامج الإعداد للإدارة المدرسية في أمريكا تركز على تنمية وزيادة الخبرات لمديري المدارس، بحيث يشمل المحتوى التدريبي لإعداد الشخص الإداري على ثلاث مجالات هي:

أولاً: المجال الأكاديمي التخصصي في الإدارة والتوجيه، ويتخصص في دراسة القوانين واللوائح والتشريعات المدرسية والشؤون الإدارية ومشكلاتها في التعليم، والقيادة واتخاذ القرار وحلقات المناقشة والخبرة الميدانية والتطبيقية والعملية.

ثانياً: المجالات الاختيارية وتتمثل في اختيار مقرر أو مقرر من مقررات علم النفس التربوي والقياس والمناهج وطرق التدريس والتوجيه والإرشاد والأصول الاجتماعية والفلسفية والتاريخية.

ثالثاً: المجالات المختلفة في التخصصات المختلفة بحيث يختار المتدرب أربعة مقررات من المقررات التالية (الإدارة العامة، التمويل، العلاقات المجتمعية، الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، علم النفس والعلاقات مع المؤسسات والدراسات الحضرية، وإدارة الأعمال)، ومدة هذا البرنامج (٦٠) ساعة تدريبية منها (١٢) ساعة للمعارف الأساسية (مرسى، ٢٠٠٩).

ففي ولاية نيويورك بجامعة هارفرد يتم إعداد برنامج تدريبي ميداني ومقررات دراسية متخصصة في التربية مدته (٦٠) ساعة تدريبية يحصل المتدرب على دبلوم في الإدارة التعليمية يتضمن على (تحليل مشاكل الإدارة التعليمية، جوانب علم الاجتماع والعلاقات الاجتماعية، دراسة الحالات في الإدارة التعليمية، بحث ميداني اجتماعي، إعداد دراستين أو واحدة على الأقل عن نظم التعليم، القيام بمسؤولية إدارية فردية تعادل وزن العمل في الفصل الدراسي، دراسة مقرر اختياريين على الأقل من المقررات التي تقدمها الكليات الأخرى للجامعة).

وفي ولاية كاليفورنيا كما ذكر هايسكن (Zhixin, 2003) يشترط على الأفراد الذين سيتولون الإدارة في مجال التعليم أن يجتازوا برنامج تدريبي يتكون من خمس مجالات هي (البيئة التنظيمية والثقافية، ديناميكية إدارة القضايا الاستراتيجية، أخلاقيات القيادة، تحليل وتطوير السياسة العامة، إدارة نظم

المعلومات والموارد البشرية والمالية) ويشترط فيمن يرغب الالتحاق بالبرنامج أن يكون لديه خبرة في التدريس مدتها خمسة أعوام، ومدة البرنامج (٦) أشهر بواقع (٣٠٠) ساعة تدريبية (إبراهيم، ٢٠١١ : ص ٢٦٩).

٤- تجربة إنجلترا في إعداد مدير المدرسة :

في إنجلترا تمنح الحكومة المركزية لتحسين الإدارة ومهارات القيادة للمدرسين الأوائل والمهنيين الكبار تقدير الامتياز أو الجودة في التعليم، ومنحة مالية مقدارها ٢٥٠٠ جنيه إسترليني في السنتين الأوليين من تعيينهم كي يتمكنوا من زيادة فاعليتهم وأدائهم المهني بصورة أفضل على المستوى الجامعي، مما ساعد في زيادة الطلب على برامج الإدارة التعليمية (هايسكن، 2003، Zhixin، ص 51).

وقد ذكر مرسى (٢٠٠٩) بأن الإدارة الحديثة في المملكة المتحدة تعتمد على استخدام الأساليب النموذجية للمسابقات في اختيار منصب الإدارة وهي (الامتحانات القصيرة ذات الإجابة القصيرة، والامتحانات لقياس السمات الشخصية، والمقابلات الشخصية) وتقوم بعض المؤسسات التربوية في تنظيم وتدريب مديري المدارس من ضمنها (الرابطة الوطنية لمديري المدارس، ورابطة مديري المدارس الثانوية، والجمعية البريطانية للقيادة التربوية والإدارية (BELMAS) والمركز الوطني لتأهيل القيادة المهنية (NPQH) (بولام، ٢٠٠٢: ص ٥١٩).

ومن البرامج التي تشرف عليها الإدارة التربوية في بريطانيا وتهتم بتطوير أداء مديري المدارس أثناء الخدمة من ضمنها، (حمادات، ٢٠٠٦):

- برنامج (Head lamp) الذي يوفر (٢٥٠٠) باوند سنويا لكل مدير مدرسة يصرفها في أول عامين له في الإدارة المدرسية كدعم من الإدارة الحكومية لتطوير مهاراتهم القيادية في الحقل التربوي.

- برنامج بيئة المعلومات لإعداد قادة المدارس أثناء الخدمة (IESLP) حيث يقدم خدمة كمبيوترية شبكية لمديري المدارس يتمكن من خلالها مدير المدرسة أن يطور مهاراته في تحليل وصنع القرارات، وتساعد في تحليل المعلومات واستخدام الأبحاث على الأنترنت، واستخدام نظام التصفح.

- برنامج التأهيل الوطني للمديرين (NPQH) وهذا البرنامج مصمم لمساعد مديري المدارس بهدف إعدادهم وتأهيلهم لمساعدة مديري المدارس، ويتضمن البرنامج الموضوعات التالية (التدريس والتعلم، كادر القيادة والإدارة ، التطوير الفعال للكادر الإداري).

- برنامج الكلية الوطنية للقيادة المدرسية (NCSL) ويقوم بتدريب مديري المدارس على القيادة التربوية من خلال خمس مراحل كما حددها بولام (٢٠٠٢) وهي (القيادة الناشئة، القيادة الراسخة، مدخل إلى الرئاسة، القيادة المتقدمة للمديرين، القيادة الاستشارية).

المحور الرابع : تجربة سلطنة عمان في تدريب مديري المدارس على القيادة والإدارة التربوية.

لقد سعت وزارة التربية والتعليم خلال السنوات الماضية في تدريب مديري المدارس على القيادة والإدارة المدرسية، وذلك من خلال البرامج والدورات التدريبية التي يتم تقديمها للكوادر الإدارية والفنية، بهدف إكسابهم مهارات في الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، ليتمكنوا من قيادة مدارسهم وفق السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم، وسنتناول في هذا المبحث الدورات والبرامج التدريبية التي قدمت لمديري المدارس والتي ما زالت تقدم لهم من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك على النحو الآتي :

أولاً: دورة الإدارة المدرسية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٢).

هدفت هذه الدورة إلى مساعدة مديري المدارس على اكتساب المهارات الإدارية والفنية اللازمة لهم لتأهيلهم ومساعدتهم في تحمل مسؤولياتهم بكفاءة واقتدار في إدارة مدارسهم وفق المنحى النظامي التكاملي الذي يدمج بين التعليم المباشر والتعليم عن بعد، وكانت تنفذ هذه الدورة لمدة سنة تدريبية كاملة على مدار عام دراسي كامل بواقع (١٦٠) ساعة تدريبية في (٤٠) حلقة دراسية / مشغلا تربويا و (١٦٠) ساعة دراسية ذاتية بمعدل (٤) ساعات لكل حلقة دراسية ومشغل تربوي و (٣٢٠) ساعة تطبيق عملي في الحقل التربوي بالمدارس بمعدل (٨) ساعات لكل حلقة دراسية ومشغل تربوي، وتقدم هذه الدورة لمديري المدارس ومساعدتهم في مراحل التعليم المختلفة أثناء الخدمة، وتعتبر هذه الدورة من اقدم الدورات التي قدمت لمديري المدارس وقد تم الانتهاء من تنفيذها في العام الدراسي ١٩٩٤/١٩٩٥ م. وقد احتوت مواضيع دورة الإدارة المدرسية على:

- ١- الدورة ومنحاهما النظامي التكاملي وبرنامجهما التدريبي ومتطلباتها (الدراسة الذاتية، والتعليم المستقل، ومهام مدير المدرسة العماني وكفاياته).
- ٢- مدير المدرسة قائد إداري ومشرف تربوي مقيم.
- ٣- مدير المدرسة ورعاية شؤون الطلاب.
- ٤- مدير المدرسة وتنظيم التعليم والتعلم.
- ٥- مدير المدرسة والمناهج المدرسية.
- ٦- مدير المدرسة والتسهيلات المادية المساندة للعملية التربوية.
- ٧- مدير المدرسة وشؤون العاملين فيها.
- ٨- مدير المدرسة ونظام التقويم والمتابعة.
- ٩- مدير المدرسة ونظام التواصل فيها والعلاقات العامة خارجها مع المجتمع المحلي والإدارة التربوية.

ثانيا: دبلوم الإدارة المدرسية بجامعة السلطان قابوس (قسم الأصول والإدارة التربوية، ٢٠١٤).

بدأ تنفيذ هذا الدبلوم في العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ م إلى العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ م بالتعاون بين كلية التربية بجامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم لمدة عام دراسي كامل لمديري المدارس ومساعدتهم بهدف إكسابهم قاعدة معرفية في الجوانب الإدارية والفنية وتعميق فهمهم لواجباتهم الإدارية والمهنية وإكسابهم مهارات وأساليب للقيام بأعمالهم بكفاءة واقتدار، وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا في العمل المدرسي، ومدة الدبلوم عام دراسي كامل بواقع (٣٠) ساعة معتمدة موزعة على فصلين دراسيين. وقد احتوت الحقيبة التدريبية لدبلوم الإدارة المدرسية بجامعة السلطان قابوس على الموضوعات التالية:

١- الأصول الفلسفية والاجتماعية للتربية.

٢- الإدارة المدرسية واتجاهاتها الحديثة.

٣- الإشراف التربوي.

٤- التخطيط التربوي.

٥- مناهج البحث التربوي.

٦- سيكولوجية الإدارة المدرسية.

٧- القياس والتقويم التربوي.

٨- التوجيه والإرشاد المدرسي.

٩- تصميم المناهج وتطويرها.

١٠- الحاسب الآلي وتطبيقاته التربوية.

ثالثا: برنامج ماجستير الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس (قسم الأصول والإدارة التربوية، ٢٠١٤).

بدأ تنفيذ هذا البرنامج في العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ م ويطرح هذا البرنامج في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس ضمن برامج الماجستير بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، ويستهدف العاملين في مجال الإدارة التربوية على مستوى المدرسة والمحافظات التعليمية والإدارة المركزية بوزارة التربية والتعليم، ويهدف إلى تزويد الدارسين بقاعدة معرفية في مجالات الإدارة التربوية، والإشراف التربوي، والتخطيط التربوي، وتعريفهم بكفايات العمل التربوي والإداري، وإكسابهم مهارات وطرق البحث في الإدارة التربوية، ومساعدتهم في تحليل المشكلات الإدارية التربوية، ومدة البرنامج عامين دراسيين كاملين بواقع (٢٤) ساعة تدريبية معتمدة موزعة على فصلين دراسيين بواقع (٤) مقررات لكل فصل إضافة إلى سنة دراسية كاملة لإعداد رسالة أو مشروع بحثي.

وتحتوي موضوعات/ مقررات برنامج الماجستير في الإدارة التربوية في الفصل الدراسي الأول على الموضوعات التالية:

- ١- الأصول الفلسفية والاجتماعية للتربية.
 - ٢- الإدارة التربوية والمدرسية.
 - ٣- التخطيط التربوي.
 - ٤- مناهج البحث في التربية وعلم النفس.
- وتحتوي موضوعات/ مقررات برنامج الماجستير في الإدارة التربوية في الفصل الدراسي الثاني على الموضوعات التالية:
- ١- قراءات في الإدارة التربوية باللغة الإنجليزية.
 - ٢- الإشراف التربوي.
 - ٣- التربية وتنمية المجتمع العماني.
 - ٤- إحصاء نفسي وتربوي.

رابعاً: بكالوريوس الإدارة التربوية بجامعة السلطان قابوس (قسم الأصول والإدارة التربوية، ٢٠١٤).

بدأ تنفيذه في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤م، بالتعاون بين كلية التربية بجامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم، ويهدف إلى رفع مؤهلات العاملين الحاصلين على دبلوم الكليات المتوسطة في الحقل التربوي وحصولهم على مستوى درجة البكالوريوس، ويهدف أيضاً إلى تنمية الخبرات والكفايات الإدارية والإشرافية والمهنية لدى مديري المدارس ومساعدتهم من خلال تقوية القاعدة المعرفية الإدارية والإشرافية والمهنية لدى الدارسين، وتعميق الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة الإدارة المدرسية، وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري، ومدة هذا البرنامج عامين دراسيين كاملين موزعة على (٨) فصول دراسية تحتوي على مقررات دراسية متنوعة.

ويحتوي البرنامج على الموضوعات التالية:

- ١- موضوعات الفصل الأول: (مقدمة في الإحصاء التربوي، النظريات الأساسية في الإدارة، علم اجتماع التربية أو التعليم والتنمية، الاتجاهات الحديثة في التربية، اللغة الإنجليزية ٢، الاتجاهات الحديثة في تطوير المناهج).
- ٢- موضوعات الفصل الثاني: (مقدمة في الإحصاء الآلي، مدخل في التخطيط التربوي، إدارة المؤسسات التربوية أو إدارة منظمات المجتمع المحلي، القياس النفسي والتقويم التربوي، نظام التعليم في عمان والخليج، الإدارة المدرسية).
- ٣- موضوعات الفصل الثالث: (اقتصاديات التعليم، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة).

- ٤- موضوعات الفصل الرابع: (تكنولوجيا التعليم والمعلومات، الإدارة التربوية من منظور إسلامي، السياسات والتشريعات التربوية، تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة التربوية، الإشراف التربوي، اتجاهات حديثة في طرق التدريس).
- ٥- موضوعات الفصل الخامس: (القيادة التربوية، البحث التربوي، إدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، تعليم الكبار والتربية المستمرة).
- ٦- موضوعات الفصل السادس: (التقويم المدرسي الشامل، مستقبلات التعليم، التنمية المهنية للعاملين).

خامسا: برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان.

حرصت وزارة التربية والتعليم ممثلة بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية عامة، ودائرة تطوير الأداء المدرسي خاصة في تطوير البرامج التدريبية لإدارات المدارس وإثرائها بما هو جديد ومفيد ومواكب للمستجدات التربوية الحديثة من أجل رفد المدارس بإدارات على مستوى عال من الكفاءة والمعرفة في تطوير الأداء بمدارسهم .

ويستهدف هذا البرنامج مديري المدارس ومساعدوهم في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، ويهدف إلى تعريف المستهدفين بكيفية توظيف الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة للرفي بمستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة من التربية والتعليم ويهدف أيضا إلى تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات لدى المستهدفين في مجال الكفايات والمعارف والمهارات التي تساهم في توظيف الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة للرفي بمستوى الأداء، وإكساب مديري المدارس ومساعدوهم المهارات اللازمة لتفعيل دورهم في تطوير الأداء المدرسي، وتنمية المعارف المهنية اللازمة لتجويد مخرجات العملية التعليمية لدى مديري المدارس ومساعدوهم، وتطوير أداء مديري المدارس ومساعدوهم ليكونوا على مستوى عال من الكفاءة والمعرفة الإدارية والفنية، وإكساب مديري المدارس ومساعدوهم أساليب تقنية جديدة ومبتكرة للتنمية المهنية الذاتية .

ولكي يعتمد البرنامج رسميا فقد صدر القرار الوزاري رقم (٢٩٤/٢٠٠٧) بخصوص اعتماد برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، ملحق (١)، والقرار الوزاري رقم (٣٣٠/٢٠٠٧) بخصوص تشكيل لجنة لإدارة مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، ملحق (٢)، والقرار الوزاري رقم (١٧٢/٢٠٠٧) بخصوص إعادة تشكيل لجنة لإدارة المشروع، ملحق (٣).

ولتنفيذ الخطة التنفيذية للبرنامج قام فريق من المدربين ذوي الخبرة والكفاءة من شركة سيوارد العالمية بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم بتدريب عدد (٢٤) من مديري المدارس بالمحافظات التعليمية مركزيا في مركز التدريب الرئيسي بالوزارة، بعدها قام فريق التدريب المحلي بالمحافظات التعليمية بنقل أثر

التدريب إلى مديري المدارس في المحافظات التعليمية بإشراف فريق التدريب الرئيسي من وزارة التربية والتعليم، وقد تم تنفيذ التدريب مركزيا لمديري المدارس في ديوان عام الوزارة في الفترات التالية: الفترة الأولى (٣-١٤/٢/٢٠٠٧م)، والفترة الثانية (١٧-٢٨/٣/٢٠٠٧م)، والفترة الثالثة (٢٨/٤-٩/٥/٢٠٠٧م)، وتم تنفيذ التدريب اللامركزي في المحافظات التعليمية وفق برنامج زمني محدد بالتنسيق بين دوائر ديوان عام الوزارة وأقسام تطوير الأداء المدرسي في المحافظات التعليمية، (قسم الإشراف الإداري، ٢٠٠٧).

وقد تم تشكيل لجان وفرق عمل لمتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي لتدريب إدارات المدارس على النحو التالي:

(أ) اللجنة الإشرافية: برئاسة نائب مدير عام المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، وعضوية كل من:

- الفاضل/مدير دائرة تطوير الأداء المدرسي.

- الفاضل/ نائب مدير دائرة تطوير الأداء المدرسي.

- الفاضلة/ نائبة مدير مركز التدريب الرئيسي للشئون الفنية.

- الفاضلة/ رئيسة قسم متابعة الأداء المدرسي.

-الفاضل/ رئيس قسم الإشراف الإداري منسق المشروع.

ومن اختصاصات اللجنة الإشرافية الإشراف العام على تنفيذ الخطط العامة والتفصيلية لمشروع البرنامج

التدريبي لتدريب مديري المدارس، واتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة لذلك، بالتنسيق والمتابعة مع

فريق التدريب المركزي، وفرق التدريب المحلية بالمحافظات التعليمية والجهات المعنية الأخرى.

ومن مهام اللجنة الإشرافية ما يلي:

١- المراجعة المستمرة للجوانب الفنية والإدارية والمالية لتنفيذ المشروع، وتطويرها بما يوائم مع احتياجات التنفيذ.

٢- تيسير إجراءات مراكز التدريب بالمحافظات التعليمية وتعزيزها بمتطلباتها.

٣- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي قد تواجهها أثناء عملية التنفيذ.

٤- متابعة نتائج تدريب مديري المدارس في مدارسهم عن طريق التقارير المرفوعة من أقسام تطوير الأداء المدرسي.

٥- توجيه سائر اللجان والفرق المعنية بما يحقق الأهداف المرجوة.

٦- إعداد الموازنة المالية السنوية اللازمة لتنفيذ المشروع من خطة الإنماء المهني لعام ٢٠٠٩م.

(ب) فريق التدريب المركزي برئاسة الفاضل/ نائب مدير دائرة تطوير الأداء المدرسي، وعضوية كل من أعضاء فريق التدريب الرئيسي لمشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية.

ومن اختصاصات فريق التدريب المركزي ما يلي:

- ١- وضع خطط التدريب لمشروع البرنامج التدريبي لمديري المدارس ومساعدتهم.
 - ٢- مراجعة البرنامج التدريبي لمشروع تدريب مديري المدارس ومساعدتهم.
 - ٣- تدريب المستهدفين بالمحافظات التعليمية.
 - ٤- مراجعة المادة التدريبية في ضوء الملاحظات الواردة من القائمين على التنفيذ والمدرسين، وإجراء التعديلات اللازمة لتلك المادة بما يحقق أهداف المنشودة.
 - ٥- القيام بزيارات دورية للمحافظات التعليمية للمتابعة وتقديم الدعم اللازم.
 - ٦- اقتراح مواعيد تدريب مديري المدارس، وإعداد البرنامج التنفيذي للحقيبة التدريبية.
 - ٧- تقييم البرامج التدريبية المتعلقة بتنفيذ المشروع بالمحافظات التعليمية.
- وقد تضمن محتوى البرنامج التدريبي عشرة مواضيع تدريبية، تناولت كافة الجوانب الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة وهي كالتالي. (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤):

- ١- الموضوعات التي تناولتها مهارة توظيف الإدارة الحديثة مقابل الإدارة التقليدية في الحقيبة التدريبية للبرنامج كما هي موضحة في الجدول (٢):

جدول (٢) مواضيع مهارة توظيف الإدارة الحديثة مقابل الإدارة التقليدية.

م	مواضيع مهارة توظيف الإدارة الحديثة مقابل الإدارة التقليدية.
١	أن يكون استغلالهم لوقتهم بالقيادة بنسبة ٧٥% وفي الإدارة بنسبة ٢٥% وذلك بهدف التمييز بين القيادة والإدارة.
٢	أهمية الانتقال من الإدارة إلى القيادة المدرسية من خلال التركيز على الرؤية والرسالة مع توضيح نقاط الضعف في الإدارة السلبية.
٣	مواصفات هامة للقيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين.

- ٢- الموضوعات التي تناولتها مهارة التفكير الاستراتيجي كما هي موضحة في الجدول (٣).

جدول (٣) مواضيع مهارة التفكير الاستراتيجي.

م	مواضيع مهارة التفكير الاستراتيجي.
١	تعريف التفكير الاستراتيجي ولماذا نحتاج إليه في مدارسنا.
٢	والمتطلبات الأساسية لتقييم التفكير الاستراتيجي.
٣	السمات المعتادة للمدارس.
٤	افتراضات التفكير الاستراتيجي للمدارس المتمحورة حول الطالب.
٥	سمات التفكير الاستراتيجي الأساسية للمدارس المتمحورة حول الطالب.

- ٣- الموضوعات التي تناولتها مهارة التخطيط الاستراتيجي كما هي موضحة في الجدول (٤).
- جدول (٤) مواضيع مهارة التخطيط الاستراتيجي .

م	مواضيع مهارة التخطيط الاستراتيجي
١	مقارنة التخطيط الاستراتيجي مقابل التخطيط الإجرائي.
٢	مهارة دورة حياة المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي.
٣	عناصر الخطة الاستراتيجية المتضمنة الرؤية المستقبلية ورسالة المدرسة وقيمها.
٤	الأهداف الاستراتيجية التحويلية.
٥	مقاييس النتيجة للأهداف الاستراتيجية.
٦	صفات عملية التخطيط الاستراتيجي.
٧	نماذج من التخطيط الاستراتيجي مثال برنامج الجودة الوطني لبالدريدج المتمثلة في معايير تربوية
٨	استراتيجية التخطيط العكسي BWMS.
٩	تحليل (SWot) وهي استراتيجية التفكير الاستراتيجي لتطوير الأداء بالمدارس.

- ٤- الموضوعات التي تناولتها مهارة إدارة التغيير كما هي موضحة في الجدول (٥).

جدول (٥) مواضيع مهارة إدارة التغيير .

م	مواضيع مهارة إدارة التغيير .
١	أهمية فهم الاختلاف بين التغيير التدريجي والتغيير التحويلي.
٢	معرفة التغيير التدريجي وفهم عملية التغيير.
٣	مهارة التواصل الفعال من أجل التغيير.
٤	مهارة تجنب تحمل مشكلات الآخرين.
٥	استراتيجيات التطوير التي يتم استخدامها من قبل المديرين الناجحين.
٦	وضع توقعات الكبيرة للطلاب.
٧	إشراك العاملين في القيادة المدرسية وتشجيعهم للتعاون بين الإدارة والمعلمين.
٨	استخدام معلومات التقييم لدعم نجاح الطلاب وتركيزهم على الطلاب.
٩	أهمية الدراسة في البيت مع توظيف للأنظمة واللوائح للتطوير.
١٠	كيفية إقناع الآخرين بالتغيير من خلال استخدام أنواع السلطة وهي سلطة المكافأة والسلطة القسرية
١١	نتائج البحوث التي تمت في إدارة التغيير في المدارس.

٥- الموضوعات التي تناولتها مهارة بناء فرق العمل كما هي موضحة في الجدول (٦).

جدول (٦) مواضيع مهارة بناء فرق العمل.

م	مواضيع مهارة بناء فرق العمل.
١	أهداف العمل في فريق ومراحل بناء ونمو فريق العمل.
٢	قواعد وأسس العمل في فريق.
٣	المزايا التي يحصل عليها المعلمون من عملهم كفريق.
٤	مهارة استخدام الإدارة الموقفية في التعامل مع المعلمين.
٥	مهارة إدارة الوقت وتفويض الصلاحيات.
٦	إشراك المعلمين في صنع القرار وخطة التغيير التحويلي.
٧	مهارة بناء فرق العمل كحلقات الجودة في البيئة المدرسية.

٦- الموضوعات التي تناولتها مهارة تقييم أداء المعلمين كما هو موضح في الجدول (٧).
جدول (٧) مواضيع مهار تقييم أداء المعلمين.

م	مواضيع مهارة تقييم وتطوير أداء العاملين
١	آلية تقويم المعلم من خلال أدلة إرشادية لتقييم المعلم.
٢	التركيز على مهارات التدريس الفعالة وطرح أنواع نماذج التقويم.
٣	أهداف تقويم المعلمين من خلال التقويم التكويني والتقويم الختامي.
٤	أبعاد تقويم المعلم.
٥	المبادئ الإرشادية لنظام تقويم المعلم.
٦	تطوير المعلم من خلال مراجعة مبادئ تعليم الكبار (تدريب المعلمين).
٧	الإشراف التشخيصي وخطواته، واجتماع ما قبل الملاحظة.
٨	مهمة مدير المدرسة من خلال الملاحظة.
٩	المشاكل المشتركة بين المشرف والمدير في تقويم المعلمين.
١٠	مداخل عقد الاجتماعات وهي المدخل غير التوجيهي، والمدخل التعاوني، والمدخل التوجيهي، والإشراف التدريبي.
١١	خصائص التدريب الإشرافي بين الأقران.
١٢	مسؤولية المدير في الإشراف التدريبي للأقران .
١٣	خصائص الزيارات التفقدية الروتينية اللارسمية وزيارات تفقدية روتينية.
١٤	خطوات تدريس الحصة النموذجية.

٧- الموضوعات التي تناولتها مهارة إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨) مواضيع مهارة إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.

م	مواضيع مهارة إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية .
١	علاقة المدرسة بأولياء الأمور .
٢	مهارات التواصل مع أولياء الأمور ومساعدتهم من خلال توفير الدعم الأسري المتمثل في تنمية ودعم مهارات متابعة الأسرة للأبناء.
٣	التركيز على الخبرة المتبادلة مع المجتمع من خلال مساعدة أولياء الأمور على فهم أطفالهم.
٤	مساعدة الأسر على التكيف مع الضراء أو مع خسارة أحد أفرادهم، مع تحسين حضور الطالب للمدرسة.
٥	أهمية أن ولي الأمر يلعب جزءا مهما في مساعدة الطالب على التعلم.
٦	مشاركة أولياء الأمور من حيث الترحيب بهم، والتركيز على أولياء الأمور المتطوعين، وإشراكهم في المدرسة.
٧	التعاون مع المصادر الأخرى من خلال التعلم من المجتمع وتعليم المجتمع والعمل كمتقف عام.
٨	التعرف على مصادر متعددة بهدف مساعدة التلاميذ والارتباط مع مصادر تمويلية أخرى .

٨- الموضوعات التي تناولتها مهارة تفعيل الثقافة المدرسية المتمثلة في (دراسة جلوب) كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩) مواضيع مهارة مشروع دراسة جلوب .

م	مواضيع مهارة مشروع دراسة جلوب
١	مديري المدارس مصممين للثقافة المدرسية.
	العلاقات بين الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية والقيادة الفعالة.
٣	أبعاد الثقافة المجتمعية والمؤسسية.
٤	درجة ميل المجتمع لتفادي الغموض المتمثل في اعتماد مجتمع أو مؤسسة أو مجموعة على قواعد وعادات وعمليات متتابعة اجتماعية محددة.
٥	درجة تقبل المجتمع للسلطة وتوزيعها في المستويات المختلفة، والدرجة التي يتوقع الناس أن تكون السلطة موزعة بشكل غير متساو.
٦	الميل لتغليب الولاء للجماعة على المصلحة الفردية.
٧	ودرجة تشجيع الثقافة للتقسيم الجماعي للموارد ومدى تقبل العمل الجماعي، والعمل على المساواة بين الجنسين.
٨	درجة التوجه نحو إثبات الذات والتوجه نحو المستقبل والتوجه نحو تطوير الأداء والتوجه نحو الإنسان.
٩	الأنماط الستة للقيادة وفق دراسة جلوب .
١٠	القيادة لتشكيل ولتغيير الثقافة المدرسية.
١١	دور مدير المدرسة كمصمم للثقافة وكميسر للتغيير الثقافي.
١٢	تعريف الثقافة المدرسية العمانية مع شرح لخريطة الثقافة المدرسية
١٣	مكونات الثقافة المدرسية، ولماذا من المهم فهم الثقافة المدرسية ؟
١٤	تقييم مدير المدرسة لثقافة مدرسته، والصفات العامة للثقافات المدرسية الناجحة، مع ذكر أمثلة لعناصر الثقافة المدرسية السلبية.
١٥	الرؤية والرسالة التي تصفها إدارة المدرسة في خطة المدرسة تعكس قيم الثقافة المدرسية المتضمنة العادات والمراسيم والتقاليد والمصنوعات والرموز والعلامات.
١٦	أهمية تقييم الثقافة المدرسية من خلال أن مدير المدرسة مصمماً للثقافة فهو مسهل للتغيير.

٩-الموضوعات التي تناولتها مهارة توظيف التواصل الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول(١٠).

جدول (١٠) مواضيع مهارة التواصل الاستراتيجي .

م	مواضيع مهارة التواصل الاستراتيجي .
١	أساسيات التواصل، ومع من يتواصل مديرو المدارس؟ ولماذا ؟
٢	الدور الرئيسي لمدير المدرسة في تفعيل التواصل من أجل التغيير.
٣	معايير توصيل رسالة التغيير التحويلي.
٤	أدوار الإدارة الاستراتيجية في تفعيل التواصل.
٥	الأسئلة التي يمكن طرحها على الآخرين.
٦	تأثير مدير المدرسة من خلال اللغة.
٧	مهارات التواصل في مقاومة وتغيير النظرة التشاؤمية.

١٠-الموضوعات التي تناولتها مهارة إشراك المعلمين في إدارة التغيير كما هو موضح في الجدول (١١).

جدول (١١) مواضيع مهارة إشراك المعلمين في إدارة التغيير.

م	مواضيع مهارة إشراك المعلمين في إدارة التغيير
١	أهمية إشراك المعلمين في إدارة التغيير .
٢	اتخاذ القرارات المشتركة من خلال التصويت مقابل الإجماع.
٣	إتقان مهارات عقد الاجتماعات الفعالة.
٤	توظيف الإدارة الموقفية في التخلص من المشاكل.
٥	مساعدة الآخرين على العمل وتقادي تحمل مشكلات الآخرين.

وعليه فإن البرامج التدريبية التي تقدم لمديري ومديرات المدارس في وزارة التربية والتعليم تختلف عن غيرها من البرامج الخارجية بما تحتويه من مهارات إدارية وإشرافية، وبما يتضمنه من أساليب وأنشطة ومهارات تدريبية، وبما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية للمستهدفين وفق الثقافات التربوية المختلفة في البيئات التربوية المتنوعة، بحيث ينعكس أثره الإيجابي على الحقل التربوي.

ثانياً: الدراسات السابقة.

قام الباحث بتصنيف الدراسات العربية والأجنبية وفق المهارات الإدارية والمهارات الإشرافية لمدير المدرسة مع تصنيف الدراسات المشتركة بين المهارات الإدارية والمهارات الإشرافية، وذلك على النحو التالي:

١- الدراسات العربية التي تناولت المهارات الإدارية لمدير المدرسة:

أجرى الثبتي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على الواقع الفعلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمحافظة الطائف لإدارة التغيير، وقد استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، والاستبانة كأداة الدراسة التي طبقت على عينة الدراسة وعددهم (٤٥٠) معلماً بمدارس محافظة الطائف، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير بمحافظة الطائف كانت بدرجة عالية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم (٥ سنوات فأقل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة أمبوسعيدي (٢٠١٢) إلى التعرف على الأسس الفكرية للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد الممارسات التخطيطية الواجب تطويرها لدى الممارسين في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولجمع لمعلومات والبيانات استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على عينة الدراسة وعددها (٩٠) مدير مدرسة و(٩٥٤) معلماً من مختلف المحافظات التعليمية، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن الممارسات التخطيطية في مجال صياغة الرؤية والرسالة للمدرسة حصلت على درجة عالية في مدارس التعليم الأساسي، ودرجة متوسطة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية لصالح محافظة الداخلية.

وجاءت دراسة المعشني (٢٠١٢) بهدف معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وأثرها في تنمية القدرات الإبداعية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بمدينة صلالة، وقد استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات والتي طبقت على (١٠٠) مدير مدرسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يتمتعون بسمات القائد التحويلي بدرجة كبيرة، وجاءت العناصر حسب قوتها كالتالي (الاعتبار الفردي، تأثير الكاريزما، حافز الإلهام، الاستثارة الفكرية)، وأن القدرات الإبداعية لدى المعلمين مرتفعة.

بينما قام القرني (٢٠١٢) بدراسة سعت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة للوصول إلى البيانات والمعلومات، حيث تم تطبيقها على عينة الدراسة وهم جميع مديري

مدارس التعليم العام الحكومية بنين بمحافظة الطائف، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تأييد مديري المدارس لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي مقداره (٨٦،٧٥)، وأن تحليل (SWOT) في الخطة الاستراتيجية جاء في الترتيب الأخير من وجهة نظر عينة الدراسة .

أما دراسة العامودي (٢٠١١) فقد سعت إلى التعرف على درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ودرجة أهميتها في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وللوصول إلى النتائج والبيانات استخدمت أداة الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة وهم (٥٤) مدير مدرسة و(٩٦) وكيل مدرسة و(٦١) مرشداً و(٣٠٤) معلماً في مدارس الإدارة التعليمية بمدينة مكة المكرمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية توفر القيادة الفاعلة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، مع التركيز والعناية المدرسية ببيئة التعلم ودعم التقنية لإنجاح التخطيط الاستراتيجي، وأن مشاركة المجتمع المدرسي له أهمية عالية جداً لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

بينما دراسة السالمي (٢٠١٠) فكانت تهدف إلى الوقوف على واقع ممارسة استخدام أسلوب فرق العمل في تطوير الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مستخدمة المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات والبيانات والتي طبقتها على عينة الدراسة المكونة من (٦٨) مديراً ومديرة و(٦٢) مساعداً ومساعدة و(٩٠) معلماً أول ومعلمة أولى و(٧٧) أخصائي أنشطة مدرسة وأخصائية أنشطة مدرسية، وتوصلت نتائج دراستها إلى أن مديري المدارس والمساعدين والمعلمين الأوائل وأخصائي الأنشطة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي يمارسون أسلوب فرق العمل بدرجة عالية، وأن التغيرات العالمية من تكنولوجيا واتصالات ومعلومات وتحديات فرضت طبيعتها على الدول ووجهتها نحو التغيير والتحسين في نظمها التعليمية .

وجاءت دراسة السعدي (٢٠١٠) لتقف على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمرحلة التعليم العام بسلطنة عمان، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات والمعلومات استخدمت أداة الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة وعددها (٣٠٠) من مديري مدارس ومديريات ثلاث محافظات تعليمية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تبصر ووعي كافٍ لدى مديري المدارس حول التخطيط الاستراتيجي وآلية الإعداد له وتطبيقه في المدارس، وأنه يوجد توجه من قبل الوزارة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي في عملية التخطيط المدرسي من خلال خطة المدرسة المبنية على مدخل التخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة القباطي (٢٠١٠) فقد هدفت إلى تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين في مدينتي صنعاء وعدن، ولتحقيق هذا الهدف

استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولجمع المعلومات والبيانات استخدم أداة الاستبانة التي طبقها على عينة الدراسة من مدينتي صنعاء وعدن، وهم (٨٠) مدير مدرسة و(١٤٢) مساعد مدير و(١٢٤٣) معلماً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في صنعاء وعدن بدرجة عالية في جميع مجالات الاستبانة، مع عدم وجود فروق من ناحية الخبرة والنوع وسنوات الخبرة من قبل عينة الدراسة حول مجالات الاستبانة.

كما أجرى إبراهيم (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى اقتراح نظام لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي العام بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، واتبع الباحث أسلوب تحليل النظم لمعرفة شبكات التفاعل داخل المؤسسة التربوية من خلال دراسة الظروف والعوامل المتعلقة بالقضايا بطريقة مباشرة، كما استخدم المنهج المقارن للمقارنة بين نظام إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وبعض دول العالم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد سيطرة كاملة من قبل السلطات التعليمية المحلية والمركزية على برامج إعداد مديري المدارس، وقلة الإبداع والابتكار وقلة التركيز على جودة الأداء، وتركيز برامج التدريب على أسلوب المحاضرة، والتقييم يتركز على الاجتماعات والمقابلات دون الاعتماد على الأساليب الحديثة مثل الملاحظات والزيارات الميدانية وملفات الإنجاز.

وسعت دراسة حراحشة (٢٠٠٩) إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة أريد من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وللوصول إلى المعلومات والبيانات فقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة الدراسة وعددهم (٥٣٤) معلماً ومعلمة في مدارس مدينة أريد، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في مدينة أريد كانت بدرجة عالية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا في تقديرهم لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور في تقديرهم لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس.

وكذلك دراسة العمري (٢٠٠٨) فقد هدفت إلى التعرف على الحاجات التدريبية المتعلقة بالجوانب الإدارية والفنية في ظل الاتجاهات المعاصرة لمديري مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة جدة التعليمية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات والبيانات قام بتصميم استبانة طبقها على عينة الدراسة وهم (٣٥٠) مدير مدرسة، وكان من أبرز نتائج دراسته وجود احتياجات تدريبية في الجانبين الإداري والفني بدرجة عالية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

أما دراسة الجهني (٢٠٠٨) فقد هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات والبيانات، حيث طبقها على (١٥) مدير مدرسة و(٣٥) وكيلًا يمثلون مجتمع الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدارية إدارة الوقت، وإتقان مهارات التطوير الذاتي، وإتقان مهارة إدارة الأولويات، وأن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإنسانية إتقان طرق إدارة الخلافات، والقدرة على تحفيز العاملين بالمدرسة، وأن أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الفنية الإلمام بأساليب الإشراف الحديثة، والإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة.

وسعت دراسة بلبيسي (٢٠٠٧) إلى التعرف على درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة الدراسة وهم (١٠٧) من مديري المدارس و(٦٣٥) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة الضفة الغربية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كان بدرجة كبيرة جداً في المجال الإداري ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي ومجال الطلبة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العلاقات الإنسانية لمتغير النوع لصالح الذكور.

وفي دراسة تقويمية أجرت القبطان (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تقويم ممارسات مديري مدارس التعليم العام لمهامهم في ضوء المستجدات التربوية بسلطنة عمان، استخدمت فيها المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف والاستبانة كأداة للدراسة لاستخراج النتائج التي تكونت من (٥٦) فقرة تم تطبيقها على عينة الدراسة وهم (١٣٧) من مديري ومديرات مدارس التعليم العام ومن الموجهين الإداريين من (٦) محافظات تعليمية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات القيادية التي يقوم بها مديرو مدارس التعليم العام في سلطنة عمان تقع ضمن المستويين (المرتفع والمتوسط) تراوحت بين (٣، ٨٤ - ٢، ٦٦)، وأن الممارسات الفنية والإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس تقع في المستويين (المرتفع والمتوسط) وقد تراوحت بين (٣، ٨٤ - ٣، ٦٦).

كما قام اللواتيا (٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في برنامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين الجدد المرشحين لإدارات مدارس التعليم الأساسي، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة على الاستبانة وبطاقة الملاحظة وبطاقة المقابلة والتي طبقها على عينة الدراسة وهم (٩٤) مديراً ومديرة منهم (٤٤) مديرة مدرسة لمدارس الحلقة الأولى و(٥٠) من مديري مدارس الحلقة الثانية في جميع المحافظات التعليمية و(٦) من القيادات التدريبية و(٢٠) مدرِّباً، وخلصت

نتائج الدراسة إلى أن البرنامج التدريبي يتضمن جوانب قوة تتمثل في أنه يلبي احتياجات مديري المدارس الوظيفية ويستخدم أدوات عرض حديثة وتخطيط وتصميم جيد للبرنامج، ويتضمن جوانب ضعف تمثلت في عدم توفر خبرات تدريبية لازمة في التدريب، وكثرة أعداد المتدربين والفترة الزمنية القصيرة واعتماد المدربين على الجانب النظري في التدريب، وضيق الوقت المخصص للجلسة التدريبية، وعدم تهيئة القاعة التدريبية بشكل جيد، وضعف تأهيل المدربين للتدريب، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود فلسفة تقودها الإدارة العليا مفادها أن أداء مديري المدارس والعاملين مهم وحيوي ، وأن التدريب الفعال يمكن أن يسهم بجدية في تحسين وتطوير الأداء، وأن يكون تصميم البرنامج التدريبي من الدقة والفعالية بحيث يتمكن المتدربون من ترجمة البرنامج إلى خطط وأفعال محددة لتطوير وتحسين أداءهم .

ومن أهم توصيات الدراسة التركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية وتزويدهم بدليل إجرائي يتضمن المجالات الإدارية والفنية المتعلقة بعملهم، وإتاحة أكبر قدر ممكن من الوقت لمتابعة الأمور الفنية الإشرافية، والتوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس في مجالات تنمية المعلمين مهنيًا.

٢- الدراسات الأجنبية التي تناولت المهارات الإدارية لمدير المدرسة:

هدفت دراسة ماثيو (Mathio, 2006) إلى الحصول على فهم لقرارات وتصرفات مديري المدارس المتعلقة بالفرق التعليمية متعددة فروع العلم، وقد استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق الهدف، واستخدمت أسلوب المقابلة والملاحظة كأداة للدراسة للحصول على النتائج والبيانات التي طبقتها على عينة الدراسة وهم (٥) من مديري المدارس المتوسطة تمت مقابلتهم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لم يقوموا باتخاذ القرارات الهامة قبل تكوين فرق العمل، ولم يحددوا المهام اعتماداً على تقييم صحيح وموثوق فيه للمدرسة واحتياجات الطلاب.

بينما هدفت دراسة نولز (Knowles, 2001) إلى التعرف على العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، حيث استخدم المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة والاستبانة كأداة الدراسة التي تم تطبيقها في (٨٥) مدرسة في ولاية ميسوري الأمريكية، وتوصلت نتائج دراسته إلى أن دور مدير المدرسة في التعامل مع المجتمع المحلي كان إيجابياً ويهتم بقضايا المجتمع المحلي.

وسعت دراسة شيمج (Scheming, 1991) إلى معرفة التفاعل بين المجتمع المحلي ومجالس المدارس، واستخدمت أسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت أداة المقابلة للحصول على البيانات والتي طبقت على (١٥) عضواً من أعضاء المجالس المدرسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأحداث التي تحيط بقرارات إدارة المدرسة ترتبط بنظرية عدم الرضا وتأكيداً بضرورة إشراك المجتمع المحلي في القرار لتطوير المدرسة .

وقد هدفت دراسة باشياردس وتسياكيروس (Pashiardis&Tsiakkiros, 2002) إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليمي في قبرص، حيث استخدمت أسلوب المنهج الوصفي لتحقيق الهدف ، وللوصول إلى النتائج والبيانات استخدمت أداة أسلوب دراسة الحالة التي طبقت في قبرص معتمدة على تحليل تطور النظام التعليمي في قبرص واستعراض وتحليل الأدبيات التي تناولت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي للنظم التربوية ، وتوصلت نتائج دراسة الحالة إلى ضرورة وجود غايات استراتيجية بعيدة المدى للمنظمات التربوية، وإن تحقيق الغايات يتطلب وجود تخطيط استراتيجي يعمل على تحسين نوعية التعليم.

٣- الدراسات العربية التي تناولت المهارات الإشرافية لمدير المدرسة:

هدفت دراسة الزهراني (٢٠١٣) إلى تحديد درجة دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف، واستخدمت الاستبانة كأداة الدراسة التي طبقت على عينة الدراسة وهم (١٣٦) مدير مدرسة بالمدارس الحكومية في مدينة جدة، وقد توصلت نتائج دراسته إلى أن واقع دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة كان بدرجة كبيرة، وأن وجود المعوقات التي تعيق الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية للمعلمين كانت بدرجة كبيرة.

أما دراسة البارقي (٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة الدراسة والتي طبقت على عينة الدراسة وهم (٣٨٠) معلماً و (١٠٤) مديراً و (٢٠٣) وكيلًا ، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم كمشرف مقيم في ضوء تحديات العولمة المتعلقة بالطلاب والمعلمين كانت بدرجة عالية، وأن درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم كمشرف مقيم في ضوء تحديات العولمة المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم (٥ سنوات فأقل) ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا .

بينما قام القاسم (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى معرفة دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي، وللوصول إلى النتائج صمم استبانة طبقها على (٨٠٠) مشرف ومدير ومعلم من العاملين في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين التابعة لإدارات التربية والتعليم بمحافظة جدة ، وتوصلت نتائج هذه الدراسة

إلى أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان بدرجة متوسطة، وأن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم كانت عالية جداً .

وأجرى العجمي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في سلطنة عمان، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، وللوصول إلى البيانات والمعلومات استخدم أداة الاستبانة التي طبقها على عينة الدراسة وعددهم (٢٣٧) مديراً ومديرة و (١٩٨٥) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الأساسي، وتوصلت نتائج دراسته إلى أن درجة تقدير مديري المدارس لدورهم في التنمية المهنية للمعلمين كانت بدرجة كبيرة، بينما يرى المعلمون بأن ممارسات مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير مديري المدارس لممارساتهم لدورهم في التنمية المهنية للمعلمين يعزى لمتغير الخبرة والمؤهل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارستهم لدورهم في التنمية المهنية للمعلمين يعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

أما دراسة المدهرش (٢٠٠٦) فقد هدفت إلى التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس بمحافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مستخدمة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وللوصول إلى المعلومات والبيانات استخدمت أداة الاستبانة التي طبقها على عينة الدراسة وعددهم (٤٧٤) معلماً في مدارس محافظة طريف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس بمحافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في تقدير عينة الدراسة لمدى امتلاك مديري المدارس بمحافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.

وتطرقت دراسة اليحمدي (١٩٩٨) إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية التربوية لمديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان المتعلقة بعملية النمو المهني للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وصمم استبانة طبقها على عينة الدراسة وعددهم (٧٠) من مديري المدارس و (٥٨٤) من معلمي المدارس، وقد توصلت نتائج دراسته إلى أن أكثر المهام الإشرافية التربوية التي يمارسها مديرو المدارس هي (الزيارات الصفية، ومتابعة الحضور والانصراف، ومتابعة الأنشطة المدرسية، وتوزيع المعلمين على لجان الأنشطة المدرسية)، وأن أقل المهام الإشرافية التربوية التي يمارسها مديري المدارس هي (توجيه المعلمين للاستفادة من البرامج الإذاعية والتلفزيونية، ومساعدة المعلمين في تحليل وحدات دراسية).

كما هدفت دراسة الصبحي (١٩٩٤) إلى إبراز الدور التوجيهي التربوي في مهام عمل مدير المدرسة الثانوية، وتأكيد دوره كموجه تربوي مقيم، والتعرف على آراء المعلمين حول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمسؤولياتهم تجاه مجالات العمل التربوي داخل المدرسة وخارجها، وذلك بوصفهم موجهين تربويين مقيمين، واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق الهدف، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات والبيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة المكونة من (٢٦٤) معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة يمارسون مسؤولياتهم المتعلقة بشؤون المعلمين بنسبة عالية بلغت ٨٧% ، والمتعلقة بشؤون الطلاب بنسبة عالية بلغت ٨٦% ، والمتعلقة بتنفيذ المنهج المدرسي بنسبة متوسطة بلغت ٨٤% ، والمتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع المحلي بنسبة متوسطة بلغت ٨١% .

٤- الدراسات العربية المشتركة التي تناولت المهارات الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة:

هدفت دراسة السفياني (٢٠١٢) إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والأموال المالية، وقد استخدم المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وصمم الاستبانة كأداة للدراسة طبقها على عينة الدراسة وعددهم (٣٨٠) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية النهارية بمحافظة الطائف، وقد توصلت نتائج دراسته إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت ضعيفة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن (١٥ سنة).

كما قام منصور (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وللوصول إلى تحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، وللوصول إلى المعلومات والبيانات استخدم أداة الاستبانة التي طبقها على عينة الدراسة وعددهم (٤٦٥) معلماً من معلمي المدارس الحكومية بالضفة الغربية، وقد توصلت نتائج دراسته إلى أن مديري المدارس يمتلكون مستوى عال من مهارات الاتصال الإداري وحل المشكلات، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث في متوسطات استجاباتهم في مجالي الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المعلمين والطلبة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس في متوسطات استجاباتهم لمجالات الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

وجاءت دراسة الحمادي (٢٠٠٨) بهدف التعرف على الأداء الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالنمط القيادي لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جنوب الباطنة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي،

وللوصول إلى النتائج والبيانات صمم استبانته طبقها على عينة الدراسة وهم جميع معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة جنوب الباطنة ،وتوصلت نتائج دراسته إلى أن الأنماط القيادية السائدة بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام في جنوب الباطنة هي على الترتيب : النمط الديمقراطي ثم النمط الديكتاتوري ثم النمط التسبيبي، وأنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام بجنوب الباطنة .

وفي دراسة تقييمية أجرى قواسمة (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة لمهامه من قبل معلمي المدرسة في دولة البحرين، واستخدم في دراسته المنهج الوصفي لتحقيق الهدف، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات والبيانات حيث تم تطبيقها على عينة الدراسة وعددهم (٤٣٢) معلماً بالمدارس الابتدائية والإعدادية بمملكة البحرين، وقد توصلت نتائج دراسته إلى أن درجة مستوى الأداء الوظيفي لمدير المدرسة قد جاء بدرجة منخفضة، وذلك لاعتماده على مساعدين في القيام بمهامه بالمدرسة، مع وجود قصور من قبل مديري المدارس في إدراكهم لفعاليات الموقف التعليمي، وأن مديري المدارس يظهرون المستوى الأفضل في الأداء الوظيفي للمهام والأعمال التي تأخذ الطابع الرسمي.

كما أجرى الحيارى (١٩٩٨) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظرهم، مستخدمة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، أما أداة الدراسة فقد صمم استبانته تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٠٠) معلم ومعلمة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة إربد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور الإدارة المدرسية في مجال البيئة المحلي جاء في المرتبة الأولى ومجال خدمة المجتمع المحلي جاء في المرتبة الثانية ومجال خدمة أفراد الأسرة جاء في المرتبة الثالثة من حيث اهتمام مديري المدارس بهذه المجالات من وجهة نظر المعلمين، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور في تقديرهم لدور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل الدراسي في تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي.

٥- الدراسات الأجنبية المشتركة التي تناولت المهارات الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة:

هدفت دراسة بارنيت وآخرون (Barnet et al,2001) فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية واللاقية لمديري المدارس الثانوية في ولاية نيو ساوث ويلز، حيث استخدمت أسلوب المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف، وللوصول إلى النتائج والبيانات استخدمت أداتين هما: الأولى عبارة عن نماذج تقارير التعلم النوعي المطورة بواسطة ماهر وآخرون في عام ١٩٩٦م والتي استنتجوا من خلالها أن نمط القيادة التحويلية كان له ارتباط ذات دلالة سلبية بثقافة تعلم الطالب في عاملي الرؤية والإلهام، والثانية عبارة عن استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) استنتجوا من خلالها أن المعلمين يبذلون جهداً إضافياً في تفعيل نمط القيادة التحويلية .

أما دراسة يون (Huen،2000) فقد هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية لمديري المدارس على التزام المعلمين نحو التغيير في المدارس الابتدائية في هونج كونج في عام ١٩٩٨م، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة للوصول إلى النتائج والبيانات، والتي طبقت على عينة الدراسة وهم (١١٤٠) معلماً، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدراك المعلمين للقيادة التحويلية لمديري المدارس أدى إلى زيادة التزامهم نحو التغيير، وأن عوامل الهدف والرؤية كان لهما تأثير أكبر نحو الالتزام المهني للمعلمين عن الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن موضوع المهارات الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة قد حظي باهتمام عدد من الباحثين، نظراً لأهمية هذه المهارات التي يمارسها مديرو المدارس في الإدارة المدرسية، ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

أولاً : أجمعت الدراسات السابقة مثل دراسة بلبيسي (٢٠٠٧) ودراسة حراحشة (٢٠٠٩) ودراسة منصور (٢٠١١) ودراسة السفياني (٢٠١٢) ودراسة بارنيت وآخرون (Barnet et al,2001) ودراسة الحمادي (٢٠٠٨) على أهمية المهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية ، كما أجمعت الدراسات السابقة مثل دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢) ودراسة القرني (٢٠١٢) ودراسة السعدي (٢٠١٠) على أهمية مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي والتواصل الاستراتيجي وتوظيف الثقافة المدرسية وبناء فرق العمل وتقييم أداء العاملين ، وكذلك أجمعت الدراسات السابقة مثل دراسة شيمج (schmineg،1991) ودراسة نولز (Knowles, 2001) ودراسة الحباري (١٩٩٨) على أهمية إشراك المعلمين وأولياء الأمور في إدارة التغيير .

ثانياً : الاستفادة من الدراسات السابقة في موضوع الدراسة الحالية بما يلي :

- التعرف على المنهجية البحثية المتبعة، والاستفادة منها بما يتناسب مع الدراسة الحالية.
- تحليل الدراسات السابقة والتعرف إلى ما توصلت إليه من نتائج.
- التعرف على أداة الدراسة المستخدمة في كل دراسة من الدراسات السابقة حيث أن ذلك ساعد كثيراً في بناء الدراسة الحالية.
- دراسة الأساليب الإحصائية المتبعة من أجل اختيار ما يتناسب مع الدراسة الحالية.
- المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

- الاستفادة من المراجع التي استعان بها الباحثون.

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة:

١- العينة: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث العينة، إلا أن معظمها ركز على المعلمين إلى جانب فئات أخرى مثل المشرفين التربويين، ومديري المدارس، وأولياء أمور الطلبة، والطلاب، أما عينة هذه الدراسة فقد اقتصر على المعلمين والمعلمات فقط.

٢- الأداة: كثير من الدراسات السابقة اعتمدت على أدوات مثل الاستبيان والمقابلة وأساليب مراقبة النوعية، ودراسة الحالة، والدراسة الحالية اعتمدت على أداة الاستبيان فقط.

٣- المعالجة الإحصائية : تتشابه هذه الدراسة مع الكثير من الدراسات السابقة في استخدام أساليب إحصائية متشابهة مثل : التكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، واختبار (ت) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات ، وتحليل التباين الأحادي ، والمقارنة البعدية للمتوسطات ، وفي هذه الدراسة استخدم الباحث حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، واختبار (ت) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات ، وتحليل التباين الأحادي ، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين المجموعات.

٤- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على المهارات الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة في الإدارة المدرسية ، كما أنها تتميز بأنها أول دراسة تتناول واقع تطبيق مديري المدارس للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان على حد علم الباحث .

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل شرحاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، من حيث تصميمها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات ثم تحليل النتائج .

أولاً : منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة، باعتبار هذا المنهج ملائم لطبيعة موضوع الدراسة، إذ يساعد على جمع المعلومات والبيانات حول المشكلة موضوع الدراسة ثم القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك بهدف تحديد واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية.

ثانياً : مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي (أي المدارس التي تشتمل على الصفين الحادي عشر، والثاني عشر فقط) في سلطنة عمان كما هو موضح في الجدول (١٢).

جدول (١٢)

توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات على المحافظات التعليمية حسب النوع لكل محافظة.

م	المحافظة التعليمية	عدد المعلمين والمعلمات		المجموع
		ذكور	إناث	
١	مسقط	٩٧٦	١١١٣	٢٠٨٩
٢	جنوب الباطنة	١٢١١	١٣٥٢	٢٥٦٣
٣	الداخلية	١٣٧٠	١٤٦٨	٢٨٣٨
٤	شمال الباطنة	١٣٦٤	١٥٨١	٢٩٤٥
٥	شمال الشرقية	١٠٥٥	١٢٨٠	٢٣٣٥
٦	جنوب الشرقية	١٠٣٤	١٣٢٤	٢٣٥٨
٧	الظاهرة	٨٧٥	١٠٣٩	١٩١٤
٨	ظفار	١٦٤٠	١٧٤١	٣٣٨١
٩	الوسطى	٤٦٥	٥٩٨	١٠٦٣
١٠	مسندم	١٩٣	٣٨٧	٥٨٠
١١	البريمي	٢٦٥	٤٢٠	٦٨٥
	المجموع	١٠٤٤٨	١٢٣٠٣	٢٢٧٥١

ثالثاً : عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من ثلاث محافظات تعليمية من مجموع (١١) محافظة بسلطنة عمان وهي (مسقط وجنوب الباطنة والداخلية)، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات بهذه المحافظات (٧٤٩٠) معلماً ومعلمة كما هو موضح بالجدول (١٣) .

جدول (١٣)

توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على المحافظات التعليمية الثلاث (مسقط ، جنوب ، الباطنة، الداخلية) حسب النوع والنسبة المئوية لكل محافظة تعليمية بالنسبة لعينة الدراسة، لكل محافظة.

المحافظة التعليمية	عدد المعلمين والمعلمات		المجموع	عينة الدراسة بنسبة ١٠%
	ذكور	إناث		
مسقط	٩٧٦	١١١٣	٢٠٨٩	٢٠٩
جنوب الباطنة	١٢١١	١٣٥٢	٢٥٦٣	٢٥٦
الداخلية	١٣٧٠	١٤٦٨	٢٨٣٨	٢٨٤
الإجمالي	٣٥٥٧	٣٩٣٣	٧٤٩٠	٧٤٩

وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٦١٨) معلماً ومعلمة أي ما يقارب (١٠%) من مجتمع الدراسة كما يوضح الجدول (١٤).

جدول (١٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	فئات المتغير	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٣٤٩	٦١٨	٥٦,٤ %
	أنثى	٢٦٩		٤٣,٥ %
الخبرة	١ - ٥ سنوات	٧٦	٦١٨	١٢,٢ %
	٥ - ١٠ سنوات	٢١٠		٣٣,٩ %
	١٠ - فأكثر	٣٣٢		٥٣,٧ %
المؤهل	دبلوم	٢٩	٦١٨	٤,٦ %
	بكالوريوس	٥٥٦		٨٩,٩ %
	دراسات عليا	٣٣		٥,٣ %
المحافظة	مسقط	١٨٣	٦١٨	٢٩,٦ %
	جنوب الباطنة	٢١٤		٣٤,٦ %
	الداخلية	٢٢١		٣٥,٧ %

رابعاً : أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة في استبانة من إعداد الباحث، وتم بناؤها في صورتها الأولية المكونة من (٧٦) فقرة ، ملحق (٥) من خلال الاستبانة بالإطار النظري الوارد في الدراسة، وبعض الدراسات السابقة، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين :

الجزء الأول: تضمن مصطلحات الدراسة، والبيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية، وهي النوع، والخبرة، والمؤهل، والمحافظة.

الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة التي تم توزيعها على ثمانية محاور، لتحديد واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية .

خامساً: صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبانة، تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة مكونة من (١١) محكماً من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في جامعة نزوى، وجامعة السلطان قابوس، بالإضافة إلى متخصصين من ذوي العلاقة والخبرة في وزارة التربية والتعليم ، ويوضح الملحق (٤) قائمة بأسماء المحكمين للأداة، وتخصصاتهم، وجهة عملهم، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن الاستبانة من حيث مدى دقة الصياغة، وسلامة اللغة، ووضوح المعنى للفقرات، ومدى ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وبناء على ملاحظاتهم تم الاتفاق مع المشرف على الدراسة بإجراء التعديلات المقترحة، بما يتلاءم وأهداف الدراسة، وفي ضوء مقترحات المحكمين لأداة الدراسة في صورتها الأولية تم اعتماد (٦٠) فقرة في أدواتها النهائية، والتي يوضحها الملحق (٦).

سادساً: ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة فقد تم تطبيقها على عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة تكونت من (٤٠) معلماً ومعلمة ، وكانت العينة المختارة من خارج العينة الأصلية للدراسة، وبعد تفريغ الاستجابات تم حساب ثبات الأداة لجميع محاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تراوحت قيم معامل الثبات للمحاور بين (٠,٩١٩ %) و(٠,٩٢١ %)، أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغ معامل الثبات الكلي : (٠,٩٦٦ %) والجدول (١٥) يوضح ذلك:

جدول (١٥) ثبات محاور الاستبانة حسب معامل ألفا كرونباخ.

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول : مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.	٦	٠,٩٢
٢	المحور الثاني: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.	١١	٠,٩٠
٣	المحور الثالث: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي.	٤	٠,٨٩
٤	المحور الرابع: مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية.	٦	٠,٧٦
٥	المحور الخامس: مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل.	١٠	٠,٩٢
٦	المحور السادس: مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين.	٧	٠,٩٤
٧	المحور السابع: مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير.	١٠	٠,٩١
٨	المحور الثامن: مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.	٦	٠,٨٩
	الثبات الكلي لمحاور الاستبانة	٦٠	٠,٩٦

يتضح من الجدول (١٥) أن معامل الثبات مرتفع وكاف لاعتبار الأداة ثابتة، مما يدل على صلاحية الأداة للتطبيق.

سابعاً: متغيرات الدراسة :

تضمنت الدراسة المتغيرات الديموغرافية التالية:

- ١- النوع، وله مستويان (ذكر، أنثى).
- ٢- المؤهل العلمي، وله ثلاث مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- ٣- الخبرة ولها ثلاث مستويات (سنة إلى أقل من خمس سنوات، خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).
- ٤- المحافظة التعليمية، ولها ثلاث مستويات (مسقط ، جنوب الباطنة ، الداخلية).

ثامناً: المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات التي جمعت من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة للبيانات المستخلصة وكان ذلك على النحو الآتي :

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات المعلمين لكل محور من مجالات الدراسة، ولفقرات الاستبانة ككل، ثم رتبت تنازليا لمعرفة واقع تطبيق مديري المدارس للمهارات الإدارية والإشرافية في كل محور من محاور الدراسة .
- استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين من متغيري النوع (ذكر وأنثى).
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة اثر متغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمحافظات الثلاث.
- استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين المجموعات.

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك بعد معالجتها إحصائياً، وتمثل هذه النتائج وجهات نظر أفراد العينة وفقاً لمحاور أداة الدراسة، وفيما يلي عرضاً لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها.

والحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، ولتوفير مقارنات بين تلك الاستجابات اعتمد الباحث على معيار للحكم على النتائج كما يوضحه الجدول (١٦).

جدول (١٦) معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة.

مدى المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٥,٠٠ – ٤,٥٠	عالية جداً
٤,٤٩ – ٣,٥٠	عالية
٣,٤٩ – ٢,٥٠	متوسطة
٢,٤٩ – ١,٥٠	منخفضة
١,٤٩ – ١,٠٠	منخفضة جداً

* استمد هذا المعيار من الحدود الحقيقية للأعداد الصحيحة (١,٢,٣,٤,٥) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم.

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، والجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الثمانية للدراسة مرتبة تنازليا وفق قيمة المتوسط الحسابي لكل محور .

الرتبة	م	محاور واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	المحور الأول: مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.	٤,٢٩	٠,٦٣	عالية
٢	٨	المحور الثامن: مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.	٤,٢٨	٠,٧٠	عالية
٣	٣	المحور الثالث: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي.	٤,١٨	٠,٧٣	عالية
٤	٥	المحور الخامس: مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل.	٤,١٦	٠,٧١	عالية
٥	٦	المحور السادس: مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين.	٤,٠٤	٠,٧٣	عالية
٦	٧	المحور السابع: مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير.	٤,٠٢	٠,٦٩	عالية
٧	٤	المحور الرابع: مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية.	٣,٤٢	٠,٥١	متوسطة
٨	٢	المحور الثاني: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.	٣,٢٩	٠,٤٣	متوسطة
		المتوسط العام	٣,٩٢	٠,٥٠	عالية

يتضح من الجدول (١٧) بأن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الثمانية للدراسة، قد تراوحت بين (٤,٢٩) كحد أعلى و (٣,٢٩) كحد أدنى وهو يقع في المستوى (العالي والمتوسط)، أما من حيث الترتيب التنازلي للمحاور فقد جاء محور مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٦٣) وهو في المستوى (العالي) وجاء محور مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٤٣) وهو في المستوى (المتوسط) أما بالنسبة للمتوسط العام للاستبانة فقد جاء بمتوسط وقدره (٣,٩٢) وانحراف معياري وقدره (٠,٥٠) وهو يقع في المستوى (العالي).

وللمزيد من التعمق في تحليل بيانات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحاور كلا على حدة، وذلك بناء على التقديرات التي أدلى بها أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول : مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.

يوضح الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الأول " مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا.

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الأول " مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة" مرتبة تنازليا.

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	تتوفر في مدير المدرسة الدافعية للعمل.	٤,٥٠	٠,٧٦	عالية جدا
٢	٤	يتميز بسرعة الأداء عند تنفيذه لمهامه الإشرافية.	٤,٣٢	٠,٧٩	عالية
٣	٦	يعمل على حل المشكلات الإدارية في المدرسة في الوقت المناسب.	٤,٣٠	٠,٨٠	عالية
٤	٥	يتميز بدقة الأداء عند تنفيذه لمهامه الإشرافية .	٤,٢٨	٠,٨٠	عالية
٥	٢	يراعي العدالة عند تعامله مع المعلمين.	٤,٢٠	٠,٨٠	عالية
٦	١	يمارس الإدارة الديمقراطية في تعامله مع العاملين بالمدرسة.	٤,١٦	٠,٨٤	عالية

يتضح من الجدول (١٨) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة قد جاءت بمتوسط حسابي تراوح بين (٤,٥٠ - ٤,١٦)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٧٦ - ٠,٨٤) وهذا يعني أن فقرات هذا المحور قد تراوحت بين العالية جدا والعالية، حيث أن الفقرة ذات الرتبة الأولى المتعلقة " بتوفر الدافعية للعمل في مدير المدرسة " تتدرج في المستوى (العالية جدا) أما باقي الفقرات في المحور والتي جاء ترتيبها من الثاني إلى السادس فإنها تتدرج في المستوى (العالي) .

المحور الثاني : مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.

يوضح الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الثاني " مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا.

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الثاني " مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا.

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يقوم بوضع الخطة المدرسية وفق رؤية ورسالة المدرسة.	٤,٣٠	٠,٨٤	عالية
٢	٦	يخطط لمهامه الإشرافية على أسس علمية.	٤,١١	٠,٨٧	عالية
٣	٥	يستخدم التخطيط التعاوني التشاركي في تطوير الأداء المدرسي.	٤,١٠	٠,٩٦	عالية
٤	٩	يمارس مهارات إعداد عناصر الخطة الاستراتيجية.	٣,٢٧	١,٠٠	متوسطة
٥	٢	يخطط لتطوير الأداء المدرسي لمدة زمنية تتفاوت بين القصيرة والمتوسطة والبعيدة.	٣,٠٥	١,٢٠	متوسطة
٦	٧	يقوم بالتخطيط الاستراتيجي وفق الاحتياجات المدرسية .	٣,٠٤	١,١٩	متوسطة
٧	٣	يوظف استراتيجية التخطيط العكسي.	٢,٩٨	١,٠٥	متوسطة
٨	٨	يوظف مهارات (دورة حياة المؤسسة) في التخطيط الاستراتيجي.	٢,٩٤	١,٠٩	متوسطة
٩	١١	يركز في التخطيط الاستراتيجي على رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب.	٢,٩١	١,٤٠	متوسطة
١٠	١٠	يمارس مهارة (السلطة مع) في التخطيط الاستراتيجي .	٢,٨٢	١,٠٧	متوسطة
١١	٤	يستخدم تحليل (SWOT) في تطوير الأداء المدرسي.	٢,٧٣	٠,٨٦	متوسطة

يتضح من الجدول (١٩) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي قد جاءت بمتوسط حسابي تراوح بين (٤,٣٠ - ٢,٧٣)، وانحرافات معيارية (٠,٨٤ - ٠,٨٦) أي بدرجة ممارسة بين العالية والمتوسطة، حيث أن الفقرات والتي جاء ترتيبها من الأول إلى الثالث قد جاءت في المستوى (العالي)، والفقرات التي جاء ترتيبها من الرابع إلى الحادي عشر قد جاءت في المستوى (المتوسط).

المحور الثالث: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي.

يوضح الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الثالث "مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا .

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الثالث "مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا.

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يستخدم أساسيات التواصل لدفع كل فرد نحو بذل أفضل ما في وسعه لخدمة المدرسة.	٤,٣١	٠,٨٢	عالية
٢	٢	يهتم بالتواصل الاستراتيجي مع الجميع من خلال أساليب تواصل متعددة.	٤,٢٤	٠,٨٢	عالية
٣	٣	يستخدم أدوار الإدارة الاستراتيجية في التواصل الاستراتيجي .	٤,١٠	٠,٨٦	عالية
٤	٤	يوظف مهارات التواصل الاستراتيجي في تغيير بعض الأفكار المقاومة للتغيير .	٤,٠٧	٠,٩٠	عالية

يتضح من الجدول (٢٠) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي قد جاءت بمتوسط حسابي تراوح بين (٤,٣١ - ٤,٠٧)، وانحرافات معيارية تراوح بين (٠,٨٢ - ٠,٩٠)، وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تتدرج كلها في المستوى "العالي" .

المحور الرابع: مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية.

يوضح الجدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الرابع "مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الرابع "مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥	يراعي مصلحة المجموعة على مصلحة الفرد.	٣,٩٨	١,٠٧	عالية
٢	٤	يركز على تفويض السلطة وتوزيعها في المستويات المختلفة في البيئة المدرسية.	٣,٩٥	٠,٩٧	عالية
٣	٦	يركز على أن تكون البيئة المدرسية مجتمعاً للتعلم.	٣,٢٩	١,٣٠	متوسطة
٤	٣	يوظف (دراسة جلوب) في تطويره لأداء المدرسة.	٣,٢٤	١,٠٧	متوسطة
٥	٢	يهتم بالثقافة التنظيمية للمدرسة ويقوم بتقييمها باستمرار.	٣,٠٥	١,٠٢	متوسطة
٦	١	يتجنب أسلوب النقد السلبي عند تعامله مع المعلمين.	٣,٠٢	١,١٥	متوسطة

يتضح من الجدول (٢١) أن تقديرات عينة الدراسة على محور مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية قد تراوحت بين (٣,٩٨ - ٣,٠٢)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (١,٠٧ - ١,١٥) وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تندرج في المستوى "العالي والمتوسط".

المحور الخامس: مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل.

يوضح الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الخامس "مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا.

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الخامس "مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا.

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٧	يتقبل آراء المعلمين واقتراحاتهم.	٤,٢٨	٠,٨٨	عالية
٢	٨	يوظف الاجتماعات الفعالة مع المعلمين في إدارة التغيير.	٤,٢١	٠,٨٨	عالية
٣	٦	يركز على تفويض الصلاحيات في بناء فرق العمل.	٤,١٧	٠,٨٥	عالية
٤	٥	يهتم بإدارة الوقت في بناء فرق العمل.	٤,١٨	٠,٨٦	عالية
٥	١	يستخدم أسلوب فرق العمل عند حله للمشكلات المدرسية.	٤,١٥	٠,٨٩	عالية
٦	٣	يقوم بمتابعة وتقييم فرق العمل.	٤,٢٠	٠,٨٣	عالية
٧	٤	يركز على استفادة المعلمين من المزايا التي يحققها عملهم كفريق.	٤,١٥	٠,٨٩	عالية
٨	٩	يستخدم الإدارة الموقفية في تعامله مع المعلمين.	٤,١١	٠,٨٩	عالية
٩	١٠	يعمل على إشراك المعلمين في صنع القرار.	٤,١٠	٠,٩٨	عالية
١٠	٢	يجيد مهارات بناء الفرق كحلقات الجودة في البيئة المدرسية.	٤,٠٦	٠,٨٩	عالية

يتضح من الجدول (٢٢) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل قد جاءت بمتوسط حسابي تراوح بين (٤,٠٦ - ٤,٦٨)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٨٨ - ٠,٩٨) وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تتدرج كلها في المستوى "العالي".

المحور السادس: مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين.

يوضح الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور السادس "مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء العاملين" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا.

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور السادس "مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء العاملين" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا.

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	يستخدم المبادئ الإرشادية لنظام تقييم المعلمين.	٤,١٥	٠,٨٧	عالية
٢	٢	يركز على أنواع تقييم المعلم المتمثلة في التقييم التكويني والتقييم الختامي .	٤,١١	٠,٨٥	عالية
٣	٤	يستخدم الإشراف التشخيصي في تقييم أداء المعلمين .	٤,٠٩	٠,٨٩	عالية
٤	٧	يستخدم معلومات التقييم لدعم نجاح الطلبة في تقييم أداء المعلمين.	٤,٠٨	٠,٩٠	عالية
٥	١	يختار أدوات القياس العلمية عند تنفيذه لأساليب التقييم.	٤,٠١	٠,٩٣	عالية
٦	٥	يستخدم الإشراف التدريبي في تقييم أداء المعلمين.	٣,٩٦	٠,٩٨	عالية
٧	٦	يستخدم الزيارات التقديرية الروتينية غير الرسمية في تقييم أداء المعلمين.	٣,٩١	١,٠١	عالية

يتضح من الجدول (٢٣) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء العاملين قد تراوحت بين (٤,١٥ - ٣,٩١)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٨٧ - ١,٠١) وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تتدرج كلها في المستوى "العالي" .

المحور السابع: مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير.

يوضح الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور السابع "مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور السابع "مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٧	يوظف الأنظمة واللوائح لتطوير الأداء بالمدرسة.	٤,٢٤	٠,٩٠	عالية
٢	٣	يتواصل مع الآخرين من أجل الإعداد للتغيير في العمل.	٤,٢١	٠,٩١	عالية
٣	٨	يستخدم أنواع وأساليب مختلفة من أجل إقناع الآخرين بالتغيير.	٤,١٨	٠,٨٥	عالية
٤	١٠	يساعد العاملين على الوصول للبيانات والمعلومات لخدمة العملية التعليمية التعليمية.	٤,١٧	٠,٨٨	عالية
٥	٥	يشارك العاملين ويتواصل معهم فيما يتعلق بعملية التغيير.	٤,١٢	٠,٩٣	عالية
٦	٩	يركز على نتائج إشراك المعلمين في إدارة التغيير.	٤,٠٧	٠,٩٣	عالية
٧	٤	يوظف الاجتماعات الفعالة في توصيل رسالة التغيير التحويلي.	٤,٠٦	٠,٩٤	عالية
٨	٢	يضع توقعات واقعية لأداء الطلبة.	٤,٠٠	٠,٨٩	عالية
٩	١	يفهم الاختلاف بين التغيير التدريجي والتغيير التحويلي.	٣,٩٣	٠,٩٤	عالية
١٠	٦	يتجنب تحمل مشكلات الآخرين.	٣,٢٦	١,٢٧	متوسطة

يتضح من الجدول (٢٤) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير قد جاءت بمتوسط حسابي تراوح بين (٤,٢٤ - ٣,٢٦)، وهذا يعني أن فقرات هذا المحور من الرتبة الأولى إلى الرتبة التاسعة تدرج كلها في المستوى "العالي" ما عدا الفقرة العاشرة جاءت في المستوى (المتوسط).

المحور الثامن: مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.

يوضح الجدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور السابع "مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور السابع "مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣	يعتبر ولي الأمر جزء مهم في مساعدة الطالب على التعلم.	٤,٣٩	٠,٧٧	عالية
٢	١	يتواصل مع أولياء الأمور بشكل منتظم.	٤,٣١	٠,٧٥	عالية
٣	٤	تعجبنى طريقة استقبالي للمتطوعين .	٤,٣٠	٠,٧٤	عالية
٤	٥	يساعد أولياء الأمور على فهم فلسفة التعليم في المدرسة.	٤,٢٦	٠,٨٦	عالية
٥	٦	يركز على الخبرة المتبادلة مع المجتمع.	٤,٢٦	٠,٨٨	عالية
٦	٢	يساعد في توفير الدعم الأسري لدعم وتنمية مهارات متابعة الأسرة للأبناء.	٤,١٦	٠,٨٨	عالية

يتضح من الجدول (٢٥) أن جميع فقرات المحور الثامن المتعلقة بمهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية قد تراوحت بين (٤,٤٣ - ٤,٢٠) ، وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تتدرج كلها في المستوى "العالي" .

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

هل يوجد اختلاف بين آراء المعلمين والمعلمات في تحديد واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية بسلطنة عمان يعزى إلى المتغيرات التالية (النوع، الخبرة، المؤهل الدراسي، المحافظة)؟
للإجابة عن هذا السؤال سيتم عرض كل متغير على حدة وذلك على النحو الآتي:
أولا : متغير النوع.

يوضح الجدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقاً لمتغير النوع (ذكر/ أنثى).

جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقاً لمتغير النوع (ذكر/ أنثى).

مستوى الدلالة*	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النوع	محاور الدراسة
,,*	٢,٦١ -	٠,٦٣	٤,١٩	ذكر	المحور الأول: مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.
		٠,٦٠	٤,٤٢	أنثى	
٠,٤٦	٢,٥٠ -	٠,٤٣	٣,٢٦	ذكر	المحور الثاني: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
		٠,٤٢	٣,٣٤	أنثى	
٠,٥٨	٢,٩٣ -	٠,٧٤	٤,١٠	ذكر	المحور الثالث: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي.
		٠,٧٢	٤,٢٨	أنثى	
٠,٣٤	٠,٨٩ -	٠,٥١	٣,٤٤	ذكر	المحور الرابع: مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية.
		٠,٥٠	٣,٤٠	أنثى	
٠,١٠	٤,٤١ -	٠,٧٢	٤,٠٥	ذكر	المحور الخامس: مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل.
		٠,٦٦	٤,٣٠	أنثى	
٠,٦٠	٢,٩٥ -	٠,٧٤	٣,٩٧	ذكر	المحور السادس: مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين.
		٠,٧١	٤,١٤	أنثى	
,,*	٣,١٥ -	٠,٧٢	٣,٩٥	ذكر	المحور السابع: مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير
		٠,٦٣	٤,١٢	أنثى	
,,*	٤,٥٧ -	٠,٧٤	٤,١٧	ذكر	المحور الثامن: مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.
		٠,٦٢	٤,٤٢	أنثى	
	٤,١٠ -	٠,٥١	٣,٨٥	ذكر	المتوسط العام
		٠,٤٦	٤,٠١	أنثى	

يتضح من جدول (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة على محاور الدراسة تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث في المحور الأول والذي نصه " مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة " والمحور السابع والذي نصه " مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير " والمحور الثامن والذي نصه " مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية " .

ثانيا: متغير الخبرة.

يوضح الجدول (٢٧) تحليل التباين الأحادي: (One – Way ANOVA) للمقارنة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاول الدراسة وفقا لمتغير الخبرة:

جدول (٢٧) تحليل التباين الأحادي: (One – Way ANOVA) للمقارنة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاول الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
٠,٨٣	٠,١٨	٠,٠٧	٢	٠,١٤	بين المجموعات	المحور الأول : مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.
		٠,٣٩	٦١٥	٢٤٥,١٥	داخل المجموعات	
٠,٢٩	١,٢٣	٠,٢٣	٢	٠,٤٦	بين المجموعات	المحور الثاني : مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
		٠,١٨	٦١٥	١١٥,٣٨	داخل المجموعات	
٠,١٠	٢,٢٧	١,٢٣	٢	٢,٤٦	بين المجموعات	المحور الثالث :مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي.
		٠,٥٤	٦١٥	٣٣٣,٠٠	داخل المجموعات	
٠,١٣	٢,٠٣	٠,٥٣	٢	١,٠٦	بين المجموعات	المحور الرابع : مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية .
		٠,٢٦	٦١٥	١٦١,٦٥	داخل المجموعات	
٠,٠٦	٢,٧٦	١,٤٩	٢	٢,٧٨	بين المجموعات	المحور الخامس: مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل.
		٠,٥٠	٦١٥	٣٠٩,٧٧	داخل المجموعات	
٠,٣٥	١,٠٣	٠,٥٥	٢	١,١١	بين المجموعات	المحور السادس: مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين.
		٠,٥٤	٦١٥	٣٣٢,٥٥	داخل المجموعات	
٠,١٧	١,٧٧	٠,٨٥	٢	١,٧٠	بين المجموعات	المحور السابع: مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير.
		٠,٤٨	٦١٥	٢٩٥,٢٣	داخل المجموعات	
٠,٠٧	٢,٦١	١,٢٩	٢	٢,٥٩	بين المجموعات	المحور الثامن: مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.
		٠,٤٩	٦١٥	٣٠٤,٨٧	داخل المجموعات	
٠,٠٩	٢,٣٥	٠,٥٨	٢	١,١٧	بين المجموعات	المتوسط العام
		٠,٢٥	٦١٥	١٥٣,٦٢	داخل المجموعات	

يتضح من جدول (٢٧) أن قيمة (ف) المحسوبة غير دالة إحصائياً في جميع محاور الدراسة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية .

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي.

يوضح الجدول (٢٨) تحليل التباين الأحادي: (one- way anova) للمقارنة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي:

جدول (٢٨) تحليل التباين الأحادي: (one- way anova) للمقارنة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
٠,٤٩	٠,٧٠	٠,٢٨	٢	٠,٥٦	بين المجموعات	المحور الأول: مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.
		٠,٣٩	٦١٥	٢٤٤,٧٤	داخل المجموعات	
٠,٣٣	١,١٠	٠,٢٠	٢	٠,٤١	بين المجموعات	المحور الثاني : مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
		٠,١٨	٦١٥	١١٥,٤٣	داخل المجموعات	
٠,٩٠	٠,٠٩	٠,٠٥	٢	٠,١٠	بين المجموعات	المحور الثالث: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي.
		٠,٥٤	٦١٥	٣٣٥,٣٦	داخل المجموعات	
٠,٣٧	٠,٩٩	٠,٢٦	٢	٠,٥٢	بين المجموعات	المحور الرابع: مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية.
		٠,٢٦	٦١٥	١٦٢,٢٠	داخل المجموعات	
٠,٦٦	٠,٤٠	٠,٢٠	٢	٠,٤١	بين المجموعات	المحور الخامس: مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل.
		٠,٥٠	٦١٥	٣١٢,١٥	داخل المجموعات	
٠,٦٨	٠,٣٨	٠,٢٠	٢	٠,٤١	بين المجموعات	المحور السادس: مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين.
		٠,٥٤	٦١٥	٣٣٣,٢٦	داخل المجموعات	
٠,٨٥	٠,١٥	٠,٠٧	٢	٠,١٤	بين المجموعات	المحور السابع: مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير.
		٠,٤٨	٦١٥	٢٩٦,٧٩	داخل المجموعات	
٠,٩٢	٠,٠٨	٠,٠٤	٢	٠,٠٨	بين المجموعات	المحور الثامن: مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.
		٠,٥٠	٦١٥	٣٠٧,٣٨	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (٢٨) أن قيمة (ف) المحسوبة غير دالة إحصائياً في جميع محاور الدراسة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: متغير المحافظة.

يوضح الجدول (٢٩) تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للمقارنة بين تقديرات المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير المحافظة :

جدول (٢٩) تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للمقارنة بين تقديرات المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير المحافظة.

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
٠,٩٥	٠,٠٥١	٠,٠٢	٢	٠,٠٤١	بين المجموعات	المحور الأول: مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.
		٠,٣٩	٦١٥	٢٤٥,٢٦	داخل المجموعات	
*٠,٠٢	٣,٨٦	٠,٧٢	٢	١,٤٣	بين المجموعات	المحور الثاني: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
		٠,١٨	٦١٥	١١٤,٤٠	داخل المجموعات	
٠,٦٤	٠,٤٤	٠,٢٤	٢	٠,٤٧	بين المجموعات	المحور الثالث: مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي.
		٠,٥٤	٦١٥	٣٣٤,٩٩	داخل المجموعات	
*٠,٠٠	٨,٦٩	٢,٢٣	٢	٤,٤٧	بين المجموعات	المحور الرابع: مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية
		٠,٢٥	٦١٥	١٥٨,٢٥	داخل المجموعات	
٠,٥٨	٠,٥٤	٠,٢٧	٢	٠,٥٥	بين المجموعات	المحور الخامس: مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل.
		٠,٥٠	٦١٥	٣١٢,٠١	داخل المجموعات	
٠,٤٦	٠,٧٦	٠,٤١	٢	٠,٨٢	بين المجموعات	المحور السادس: مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين.
		٠,٥٤	٦١٥	٣٣٢,٨٤	داخل المجموعات	
٠,٨٧	٠,١٢	٠,٠٦	٢	٠,١٢	بين المجموعات	المحور السابع: مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير.
		٠,٤٨	٦١٥	٢٩٦,٨٢	داخل المجموعات	
٠,٤٩	٠,٦٩	٠,٣٤	٢	٠,٦٩	بين المجموعات	المحور الثامن: مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.
		٠,٤٩	٦١٥	٣٠٦,٧٧	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (٢٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة تعزى لمتغير المحافظة في المحور الثاني والذي نصه "مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي" والمحور الرابع والذي نصه "مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية" وللتحقق من مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار (LCD) للمقارنة البعدية، والجدول (٣٠) يوضح ذلك .

جدول (٣٠) اختبار (LCD) للمقارنة البعدية للتحقق من مصدر الفروق في متغير المحافظة.

متغير المحافظة			المتوسط	متغير المحافظة	محاور الدراسة
جنوب الباطنة	الداخلية	مسقط			
٠,٧٦	٠,٧٩		٤,٣٠	مسقط	المحور الأول : مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.
٠,٩٧		٠,٧٩	٤,٢٩	الداخلية	
	٠,٩٧	٠,٧٦	٤,٢٩	جنوب الباطنة	
*٠,٠٠	٠,١١		٣,٢٣	مسقط	المحور الثاني : مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
٠,٢١		٠,١١	٣,٣٠	الداخلية	
	٠,٢١	*٠,٠٠	٣,٣٣	جنوب الباطنة	
٠,٨٥	٠,٣٨		٤,١٥	مسقط	المحور الثالث :مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي.
٠,٤٧		٠,٣٨	٤,٢٢	الداخلية	
	٠,٤٧	٠,٨٥	٤,١٧	جنوب الباطنة	
*٠,٠٠	٠,٥٨		٣,٣٧	مسقط	المحور الرابع : مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية.
*٠,٠٠		٠,٥٨	٣,٣٥	الداخلية	
	*٠,٠٠	*٠,٠٠	٣,٥٤	جنوب الباطنة	
٠,٧١	٠,٥٣		٤,١٥	مسقط	المحور الخامس: مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل.
٠,٣٠		٠,٥٣	٤,٢٠	الداخلية	
	٠,٣٠	٠,٧١	٤,١٣	جنوب الباطنة	
٠,٥١	٠,٥٩		٤,٠٥	مسقط	المحور السادس: مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين.
٠,٢١		٠,٥٩	٤,٠٩	الداخلية	
	٠,٢١	٠,٥١	٤,٠٠	جنوب الباطنة	
٠,٦١	٠,٧٩		٤,٠٤	مسقط	المحور السابع: مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير
٠,٨٠		٠,٧٩	٤,٠٢	الداخلية	
	٠,٨٠	٠,٦١	٤,٠١	جنوب الباطنة	
٠,٦٢	٠,٢٤		٤,٢٤	مسقط	المحور الثامن: مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية
٠,٤٧		٠,٢٤	٤,٣٢	الداخلية	
	٠,٤٧	٠,٦٢	٤,٢٧	جنوب الباطنة	

يتضح من الجدول (٣٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المحافظة في محور مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي لصالح محافظة مسقط، ومحور مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية لصالح محافظتي مسقط والداخلية.

الفصل الخامس:

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالتحليل والتفسير، وتتعلق هذه النتائج بالإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه : ما واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في سلطنة عمان؟

أشارت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات المعلمين والمعلمات لممارسات مدير المدرسة للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية قد جاء بمتوسط حسابي وقدره (٣,٩٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٠) وهو يقع في المستوى العالي، حيث حصل المحور الأول والذي نصه " مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة" على متوسط حسابي وقدره (٤,٢٩) وهو يقع في المستوى (العالي)، وهذا يعني أن مديري المدارس لهم دور كبير في ممارسة المهام والأدوار المنوطة اليهم وفق التعليمات والتوجيهات الصادرة من وزارة التربية والتعليم في تفعيل الإدارة الحديثة في البيئة المدرسية، ويعزى ذلك إلى خبرة مديري المدارس في تفعيل الإدارة الحديثة من خلال الخبرة التربوية السابقة وهي كونه معلماً ثم معلم أول ثم مساعد مدير مدرسة ثم مدير مدرسة، كل ذلك ساعد مديري المدارس على توظيف الإدارة الحديثة في الإدارة المدرسية، وكذلك البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس المركزية واللامركزية ساعدت في تفعيل الإدارة الحديثة مثل (برنامج التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي الذي بدأ تنفيذه في العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م)، وبرنامج تدريب المساعدين الجدد في المحافظات التعليمية، وبرنامج تدريب مديري المدارس الجدد، قسم تدريب الموظفين (٢٠١٠)، وأيضاً مشروع الإدارة الذاتية المطبق في بعض إدارات المدارس بالمحافظات التعليمية، والذي تم تنفيذه وفق القرارات الوزاريين رقم (٢٠٠٦/٢١) ورقم (٢٠٠٦/١٧٩) ملحق (١٢ و١٣) وما يتضمنه من تفويض الصلاحيات في بعض الأمور الإدارية والفنية بما يتعلق بالبيئة المدرسية، وذلك بغية إيجاد الحلول المناسبة من قبل مديري المدارس للمعوقات التي تواجههم أثناء ممارساتهم للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية، كل ذلك ساعد مديري المدارس في تطوير الإدارة المدرسية في البيئة المدرسية، إلا أن مهارة التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري المدرسي لم يكن لها مستوى من الأولوية القصوى والاهتمام الأكبر لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة حيث حصل المحور الثاني والذي نصه " مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي " على متوسط حسابي وقدره (٣,٢٩) وهو يقع في المستوى (المتوسط)، وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة خبرة مديري المدارس بتوظيف مهارة التخطيط الاستراتيجي في العمل المدرسي، وربما يكون بسبب ضعف الجانب التدريبي لمديري

المدارس من الجهات التي قامت بتدريب مديري المدارس على هذه المهارة، وربما يكون في قلة البرامج التدريبية المقدمة في هذا المجال لمديري المدارس.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة كل من الصبحي (١٩٩٤) ودراسة القبطان (٢٠٠٦) في تقدير عينة الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون مسؤولياتهم بشكل عام مع المعلمين والطلاب بدرجة عالية جدا وان ممارساتهم القيادية تقع بين المرتفع والمتوسط، كما اتفقت مع دراسة السعدي (٢٠١٠) التي أكدت على عدم وجود تبصر ووعي كاف لدى مديري المدارس حول التخطيط الاستراتيجي وآلية الإعداد له وتطبيقه في المدارس.

وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة حسب ترتيب مجالاتها، وذلك بتناول أعلى وأدنى الفقرات حسب استجابة أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة:

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بمحور تفعيل الإدارة الحديثة :

لقد أظهرت النتائج - كما يتضح من الجدول (١٧) - أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٤,٥٠) كحد أعلى و (٤,١٦) كحد أدنى والتي تندرج في المستوى " العالية جداً والعالية " حيث أن الفقرة (٣) والتي نصها " تتوفر في مدير المدرسة الدافعية للعمل " قد جاءت في الترتيب الأول وحصلت على متوسط حسابي قدره (٤,٥٠) ويقابلها في المستوى " عالية جداً " ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس في بداية العام الدراسي يتولد لديهم الإحساس بالمسؤولية والرغبة الأكيدة في العمل المدرسي، وكذلك امتلاكهم مهارات القيادة والإدارة لعدد كبير من المعلمين والإداريين والطلاب في مساحة المدرسة مع الصلاحيات الممنوحة لديهم، وتطبيق الإدارة العليا نظام اللامركزية في بعض المدارس من خلال مشروع الإدارة الذاتية .

وجاءت الفقرة (١) والتي نصها " يمارس الإدارة الديمقراطية في تعامله مع العاملين بالمدرسة " في الترتيب الأخير من وجهة نظر عينة الدراسة وحصلت على متوسط حسابي وقدره (٤,١٦) يقابله في المستوى درجة "عالي " وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يمارسون المهام الإدارية والفنية في المدرسة من خلال ما تفرضه عليهم التعاميم والنشرات التوجيهية الصادرة من مكاتب مديري عموم المحافظات التعليمية وفق قانون الخدمة المدنية بحث لا تترك مجالاً لمديري المدارس الحرية والإبداع في الإدارة المدرسية، وكذلك تخوف مديري المدارس من المحاسبية عند الوقوع في أخطاء إدارية أو فنية من قبل الإدارة العليا في حالة قيامهم بفتح مجال الديمقراطية للمعلمين، وبالتالي يقومون بممارسة مهامهم الإدارية والفنية المعتادة في الإدارة المدرسية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة الصبحي (١٩٩٤) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون مسؤولياتهم مع المعلمين بنسبة عالية بلغت (٨٧ %)، كما اتفقت مع دراسة القبطان (٢٠٠٦) والتي توصلت إلى أن الممارسات القيادية لمديري المدارس تقع بين المرتفع والمتوسط وأن الممارسات الفنية والإدارية تقع بين المرتفع والمتوسط بنسب (٣,٨٤ و ٢,٦٦).

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة الحمادي (٢٠٠٨) التي أكدت على النمط السائد في مدارس جنوب الباطنة هو النمط الديمقراطي ويأتي في المرتبة الأولى، واختلفت أيضا مع دراسة قواسمة (٢٠٠٣) التي وضحت أن درجة مستوى الأداء الوظيفي لمدير المدرسة قد جاء بدرجة منخفضة .

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بمحور مهارة تفعيل التخطيط الاستراتيجي :

لقد أظهرت النتائج - كما يتضح من الجدول (٢٠) - أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٤,٣٠) كحد أعلى و (٢,٧٣) كحد أدنى والتي تتدرج في المستوى " العالي والمتوسط" فقد حصلت الفقرة (١) والتي نصها " يقوم بوضع الخطة المدرسية وفق رؤية ورسالة المدرسة " على الترتيب الأول من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يعني أن مديري المدارس يقومون بوضع وتصميم الخطة المدرسية لأنه يجب عليهم رسم سياسة العمل المدرسي لعام دراسي كامل من خلال صياغة الأهداف واستراتيجيات تنفيذها في الخطة المدرسية وفق رؤية ورسالة المدرسة في بداية العام الدراسي، وجاءت الفقرة (٤) والتي نصها " يستخدم تحليل (swot) في تطوير الأداء المدرسي " في الترتيب الأخير من وجهة نظر عينة الدراسة وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة خبرة مديري المدارس في تفعيل هذه المهارة في الإدارة المدرسية المتمثلة في قيام مديري المدارس بحصر نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات في البيئة المدرسية، وقد يعود السبب إلى ضعف كفاية التدريب من قبل المدربين الرئيسيين في المحافظات التعليمية في تدريب مديري المدارس لمهارة تحليل (swot).

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة يون (Huen,2000) التي بينت أن عوامل الهدف والرؤية كان لهما تأثير أكبر نحو الالتزام المهني للمعلمين عن الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية، كما اتفقت مع دراسة القرني (٢٠١٢) التي بينت أن تحليل (SWOT) في الخطة الاستراتيجية جاء في الترتيب الأخير من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة باشياردس وتسياكروس (Tsiakkios & Pashiardis, 2002) التي خلصت إلى ضرورة وجود غايات استراتيجية بعيدة المدى للمنظمات التربوية ، وأن تحقيق الغايات يتطلب وجود تخطيط استراتيجي يعمل على تحسين نوعية التعليم.

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بمحور تفعيل التواصل الاستراتيجي :

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح من الجدول (٢١) - أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٤,٣١) كحد أعلى و (٤,٠٧) كحد أدنى ، وكلها تتدرج في المستوى "العالي" فقد حصلت الفقرة (١) والتي نصها " يستخدم أساسيات التواصل لدفع كل فرد نحو بذل أفضل ما في وسعه لخدمة المدرسة" على الترتيب الأول، وهذا يعني أن مديري المدارس يمارسون مهارة التواصل والاتصال مع العاملين بالمدرسة ومع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال مهامهم وأدوارهم الاعتيادية المكلفين بها سواء من خلال المجالس واللجان المدرسية ويحرصون على تنويع

أشكال الاتصال مع الآخرين وبالأخص أولياء الأمور على تقديم أفضل الخدمات للمدرسة، وقد حصلت الفقرة (٤) والتي نصها "يوظف مهارات التواصل الاستراتيجي في تغيير بعض الأفكار المقاومة للتغيير" على الترتيب الأخير من وجهة نظر عينة الدراسة ويعزى ذلك إلى عدم قيام مديري المدارس بنشر أفكار التجديد والتغيير بين العاملين من أجل التطوير بالمدرسة، وأن مديري المدارس يحرصون على إدارة مدارسهم بالطريقة التي يرونها مناسبة بحيث لا يعكر الجو المدرسي أي مشاكل خلال اليوم الدراسي، وأن الاتصال والتواصل الذي يمارسه مديرو المدارس لا يتعدى نطاق البيئة المدرسية والإدارة العليا فقط، بدون أن تكون هناك رغبة في التجديد والإبداع في الإدارة المدرسية .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة منصور (٢٠١١) التي بينت أن مديري المدارس يمتلكون مستوى عالٍ من مهارات الاتصال الإداري وحل المشكلات، كما اتفقت مع دراسة حراشة (٢٠٠٩) التي وضحت أن مديري المدارس لديهم مهارات عالية في الاتصال الإداري.

رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بمحور مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية :

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح من الجدول (٢٢) - أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٣,٩٨) كحد أعلى و (٣,٠٢) كحد أدنى ، وكلها تتدرج في المستوى " العالي والمتوسط " حيث حصلت الفقرة رقم (٥) والتي نصها " يراعي مصلحة المجموعة على مصلحة الفرد " على الترتيب الأول من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا يعني أن مديري المدارس يركزون من خلال مهامهم وممارساتهم في توظيف الثقافة المدرسية بتركيزهم على مصلحة المعلمين بشكل عام دون التركيز على فرد بذاته، واهتمامهم بمصلحة المدرسة ككل تعتبر من ضمن أولويات الإدارة المدرسية من خلال الاهتمام بالأنشطة والبرامج التربوية الهادفة التي تخدم المعلمين مثل برنامج الإنماء المهني، وتنظيم فرق العمل واللجان المدرسية، وحصلت الفقرة (٣) والتي نصها " يتجنب أسلوب النقد السلبي عند تعامله مع المعلمين " على الترتيب الأخير من وجهة نظر عينة الدراسة ، وقد يعود السبب في ذلك إلى حرص مديري المدارس على أن يكون لممارساتهم الإدارية والإشرافية لها أثر إيجابي في نفوس القائمين على العملية التعليمية التعليمية، وأن تكون لقراراتهم أثر إيجابي في نفوس المعلمين، وأن تكون ملاحظاتهم لهذه القرارات ذات نقد بناء وتؤدي إلى تطوير المدرسة.

خامساً : مناقشة النتائج المتعلقة بمحور مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل :

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح من الجدول (٢٣) - أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٤,٢٨) كحد أعلى و (٤,٠٦) كحد أدنى والتي تتدرج في المستوى " العالي " حيث حصلت الفقرة (٧) والتي نصها " يتقبل آراء المعلمين واقتراحاتهم " على الترتيب الأول، وهذا يعني أن مديري المدارس يقومون بتوظيف فرق العمل في خدمة العملية التعليمية التعليمية من خلال اللجان المدرسية المنبثقة من دليل عمل الإدارة المدرسية الصادر من وزارة التربية والتعليم بحيث

تقوم فرق العمل بمهامها من خلال الاجتماعات المتكررة بينها وبين الإدارة المدرسية، ومن خلال تفويض الصلاحيات التي يفوضها مدير المدرسة لهذه اللجان للقيام بمهامها مع المتابعة المستمرة والتقييم وتحفيز مادي ومعنوي وفق الخدمات والإنجازات التي يلاحظها في البيئة المدرسية ولا يتأتى ذلك إلا بتقبل مدير المدرسة لآراء المعلمين واقتراحاتهم بما يخدم ويساعد في تقدم الإدارة المدرسية المتمثلة في توظيف فرق العمل، وحصلت الفقرة (٢) والتي نصها " يجيد مهارات بناء فرق العمل كحلقات الجودة في البيئة المدرسية " على الترتيب الأخير من وجهة نظر عينة الدراسة ، وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة اهتمام مديري المدارس بالجودة في الأداء المدرسي من حيث اللجان التي يتم تشكيلها وفق دليل عمل الإدارة المدرسية وعددها (١١) لجنة، حيث يفترض أن تكون هذه اللجان مكملة لبعضها البعض في العمل المدرسي، وأن تشكل حلقات جودة في كل مهمة موكلة إليها من قبل إدارة المدرسة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة السالمي (٢٠١٠) التي أظهرت أن مديري المدارس ومساعدتهم وأخصائي الأنشطة المدرسية يمارسون أسلوب فرق العمل بدرجة عالية. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة ماثيو (Mathio, 2006) التي أظهرت أن مديري المدارس لم يقوموا باتخاذ القرارات الهامة قبل تكوين فرق العمل، وأن مديري المدارس لم يحددوا المهام اعتماداً على تقييم صحيح وموثوق فيه للمدرسة واحتياجات الطلاب، كما اختلفت مع دراسة السفيناني (٢٠١٢) التي أظهرت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت ضعيفة .

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بمحور مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين :

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح من الجدول (٢٤) - أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٤,١٥) كحد أعلى و(٣,٩١) كحد أدنى ، وكلها تتدرج في المستوى " العالي " حيث حصلت الفقرة (٣) والتي نصها " يستخدم المبادئ الإرشادية لنظام تقييم المعلمين " على الترتيب الأول وهذا يعني أن مديري المدارس يمارسون مهامهم وأدوارهم الاعتيادية بما يتعلق بتقييم المعلمين وتطوير أدائهم من خلال اتباع موجهات تقييم المعلمين في دليل تقييم المعلمين الصادر من وزارة التربية والتعليم واستخدامهم نوع التقييم التكويني والختامي بشكل أكبر، مع توظيف الإشراف التشخيصي وهو زيارة المعلمين في صفوفهم الدراسية، وحصلت الفقرة (٦) والتي نصها " يستخدم الزيارات التقفدية الروتينية غير الرسمية في تقييم أداء المعلمين " على الترتيب الأخير وهذا يدل على أن مديري المدارس يفضلون الزيارة الإشرافية للمعلم القائمة على استخدام التقييم التكويني والختامي المعتاد في المدارس بدون التطرق إلى الأساليب الحديثة القائمة على النقاش والحوار بعد كل زيارة إشرافية، والجلوس باستمرار مع المعلمين في غرف المعلمين، ومتابعة سلوكياتهم وأنشطتهم وإبداعاتهم للبيئة الصفية، وتقييم ذلك حسب الواقع الحقيقي للبيئة الصفية، ومن خلال توظيف التقانة الحديثة وتوظيف

الوسائل التعليمية بشكل فعال وبشكل مستمر مع توظيف الإشراف التدريبي، واختيار الأدوات العلمية في القياس والتقييم.

وقد اتفقت نتيجة هذا الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة اليحمدي (١٩٩٨) التي بينت أن مديري المدارس يركزون على الزيارات الصفية كأجراء إداري فقط، وأنهم يقومون بمتابعة أعمال المعلمين في تحضير الدروس بشكل روتيني فقط، كما اتفقت مع دراسة المدهرش (٢٠٠٦) التي أكدت على أن مديري المدارس يمتلكون مهارات عالية في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة القاسم (٢٠١٠) التي أكدت على أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بجدة كان بدرجة متوسطة.

سابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بمحور مهارات مدير المدرسة في توظيف إدارة التغيير :

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح من الجدول (٢٥) - أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٤,٢٤) كحد أعلى و (٣,٢٦) كحد أدنى ، وتدرج في المستوى "العالي والمتوسط " حيث حصلت الفقرة (٧) والتي نصها " يوظف الأنظمة واللوائح لتطوير الأداء بالمدرسة" على الترتيب الأول وهذا يعني أن مديري المدارس أثناء قيامهم بالمهام والأدوار الموكلة إليهم القيام بها فإنهم يحرصون على تفعيل الأنظمة واللوائح المدرسية مع التواصل مع الفئات الأخرى في البيئة المدرسية، وتوظيفهم الاجتماعيات لإقناع الآخرين بأهمية التطوير في إدارة المدرسة كما هو محدد لهم في التعليمات الصادرة في دليل عمل الإدارة المدرسية، وحصلت الفقرة (٦) والتي نصها " يتجنب تحمل مشكلات الآخرين " فقد جاءت في الترتيب الأخير، وقد يعود السبب في ذلك أن مديري المدارس يكونون حريصين جداً بالاهتمام بمشاكل المدرسة المختلفة مثل غياب المعلمين وحصص الاحتياط والأزمات المفاجئة كانقطاع المياه عن المدرسة وتأخر وسائل النقل المدرسية في نقل الطلاب واستقبال أولياء الأمور الذين يريدون مدير المدرسة فقط ومتابعتها أولاً بأول مع وجود ضعف في تفعيل مهارة تفويض السلطة للعاملين بالمدرسة، وتوعيتهم بأهمية تحمل مسؤولية أي خطأ يقع من قبلهم، وكذلك توعية اللجان والمجالس بالمدرسة على تحمل تبعات المسؤولية في تحقيق أهدافها بالمدرسة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة المعشني (٢٠١٢) التي أثبتت بأن مديري المدارس يتمتعون بسمات القائد التحويلي بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة يون (Huen,2000) التي أظهرت أن إدراك المعلمين للقيادة التحويلية لمديري المدارس أدى إلى التزامهم نحو التغيير، كما اتفقت مع دراسة الشبيتي (٢٠١٣) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير كانت بدرجة عالية .

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة بارنيت وآخرون (Barnet et al,2001) التي أكدت على أن نمط القيادة التحويلية كان لها ارتباط ذات دلالة سلبية بثقافة تعلم الطالب في عاملي الرؤية والإلهام.

ثامنا : مناقشة النتائج المتعلقة بمحور مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية :

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح من الجدول (٢٦) - أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٤,٣٩) كحد أعلى و(٤,١٦) كحد أدنى، وكلها تتدرج في المستوى "العالي" حيث حصلت الفقرة (٣) والتي نصها " يعتبر ولي الأمر جزءاً مهماً في مساعدة الطالب على التعلم " على الترتيب الأول وهذا يعني أن مديري المدارس يقومون بإشراك أولياء الأمور والأهالي في الإدارة المدرسية، والتواصل معهم من خلال تفعيل لجان مجالس الآباء / الأمهات، ومن خلال الأنشطة والفعاليات والبرامج الثقافية التربوية، ومن أمثلتها آراء أولياء الأمور في الإدارة المدرسية في برنامج تطوير الأداء المدرسي المطبق في جميع مدارس السلطنة، وجاءت الفقرة (٢) والتي نصها " يساعد في توفير الدعم الأسري لدعم وتنمية مهارات متابعة الأسرة للأبناء" في الترتيب الأخير، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس لم يكن اهتمامهم كبيراً بمهارة تفعيل دور أولياء الأمور في خدمة العملية التعليمية التعلمية من خلال أبنائهم، لأن هذه المهارة تستدعي قيام مديري المدارس في داخل المدرسة على مساعدة أولياء الأمور من خلال الأنشطة والبرامج والفعاليات، مع تفعيل لجان مجالس الآباء والأمهات الموجهة نحو توعيتهم بأهمية مساعدة أبنائهم في المذاكرة والاستذكار وتهذيب السلوك وتنمية القيم الأخلاقية والاجتماعية، على أن تشمل متابعتهم أيضاً تفعيل دور المساجد والمجالس الموجودة خارج المدرسة في المجتمع المحلي، وإشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تبادل الخدمات بين المدرسة وأولياء الأمور .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة نولز (Knowles, 2001) التي بينت أن مدير المدرسة كان إيجابياً في التعامل مع المجتمع المحلي والاهتمام بقضايا المجتمع المحلي، كما اتفقت مع دراسة الحيارى (١٩٩٨) التي أظهرت أن اهتمام الإدارة المدرسية لمجال البيئة المحلية كان بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة بلبيسي (٢٠٠٧) التي بينت أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كان بدرجة كبيرة جداً في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة شيمج (Scheming, 1991) والتي أكدت على ضرورة إشراك المجتمع المحلي في قرارات تطوير المدرسة، كما اختلفت مع دراسة الصبحي (١٩٩٤) والتي أوضحت أن مديري المدارس يمارسون مسؤولياتهم المتعلقة بتنظيم العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بنسبة متوسطة بلغت (٨١%) .

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

هل يوجد اختلاف بين آراء المعلمين والمعلمات في تحديد واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان يعزى لمتغيرات: (النوع، الخبرة، المؤهل الدراسي، المحافظة التعليمية)؟

١) مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير النوع :

لقد أظهرت نتائج اختبار (T-Test) - كما يوضحها الجدول (٢٨) - وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالنسبة للمتوسط العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث في محاور الدراسة التالية وهي المحور الأول والذي نصه "مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة" حيث حصلت على متوسط حسابي وقدره (٤,٤٢) مقابل (٤,١٩) للذكور، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلومات يدركن أهمية المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية، مع تقديرهن للمستجدات التربوية الحديثة التي تطرأ في الحقل التربوي ما بين الفينة والأخرى، ويقمن بتفعيلها بالشكل المطلوب أكثر من الذكور، وارتفاع المستويات التحصيلية لمدارس الإناث في التعليم ما بعد الأساسي أكثر من الذكور، وكذلك المنافسة بين مدارس الإناث في تفعيل البرامج والأنشطة التربوية التي تأتي من ديوان عام الوزارة أكثر من مدارس الذكور، وفي المحور السابع والذي نصه "مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير" فقد حصلت على متوسط حسابي وقدره (٤,١٢) مقابل (٣,٩٥) للذكور، ويعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس يقمن بالتجديد والتطوير في الإدارة المدرسية بشكل خاص وفي الحقل التربوي بشكل عام بما يخدم العملية التعليمية التعليمية، إضافة إلى ذلك ما شهدته مدارس الإناث من الالتزام والتقيد بالأنظمة واللوائح في فترة الإضرابات عن التدريس حيث كان لمدارس الإناث السمعة الطيبة والالتزام باللوائح والأنظمة والقرارات المنظمة للعمل المدرسي.

وفي المحور الثامن والذي نصه "مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية" حصلت على متوسط حسابي وقدره (٤,١٢) مقابل (٣,٩٥) للذكور، وقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس بمجالس الأمهات وتفعيل أدوارهن واللجان المنبثقة من هذه المجالس في خدمة العملية التعليمية التعليمية وتفعيل الأنشطة والبرامج التربوية التي تشارك فيها الأمهات مثل الأسواق الخيرية والجمعيات التعاونية واللقاءات التربوية مع الأمهات ومشاركة جمعيات المرأة العمانية في فعاليات مدارس الإناث.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المتغير مع دراسة منصور (٢٠١١) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث في متوسطات استجاباتهم في مجالي الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المعلمين والطلبة، كما اتفقت مع دراسة العجمي (٢٠٠٨) التي وضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارستهم لدورهم في التنمية المهنية للمعلمين تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المتغير مع دراسة الحيارى (١٩٩٨) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($a=0,05$) يعزى لمتغير النوع لصالح الذكور في تقديرهم لدور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي، كما اختلفت مع دراسة بليبيسي (٢٠٠٧) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العلاقات الإنسانية لمتغير النوع لصالح الذكور، كما اختلفت مع دراسة حراشة (٢٠٠٩) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور في تقديرهم لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس .

(٢) مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة :

لقد أظهرت نتائج اختبار (ANOVA) - كما يوضحها الجدول رقم (٣٤) - في تقدير عينة الدراسة لمحاور الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) تعزى لمتغير الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس أثناء ممارساتهم الإدارية والإشرافية يتعاملون مع جميع فئات المعلمين سواسية بدون التركيز على فئة دون أخرى من حيث الخبرات الزمنية للمعلمين، وأن التعامل معهم يكون حسب الجهد الذي يبذله المعلم في الحقل التربوي والبيئة المدرسية لخدمة العملية التعليمية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المتغير مع دراسة المدهرش (٢٠٠٦) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في تقدير عينة الدراسة لمدى امتلاك مديري المدارس بمحافظات طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كما جاء في المحور السادس وهو مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين، كما اتفقت مع دراسة العجمي (٢٠٠٨) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير مديري المدارس لممارساتهم لدورهم في التنمية المهنية للمعلمين يعزى لمتغير الخبرة كما جاء في المحور السابع وهو مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير .

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المتغير مع دراسة السفياي (٢٠١٢) التي وضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) تعزى لمتغير الخبرة لمن تزيد خبرتهم عن (١٥ سنة فما فوق) في تقديرهم لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وذلك كما جاء في المحور الخامس وهو مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل، كما اختلفت مع دراسة القاسم (٢٠١٠) التي وضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم (١٥ سنة فأكثر) في تقديرهم لدور مدير المدرسة في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا وذلك كما جاء في المحور السادس وهو مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين ، كما اختلفت مع دراسة امبوسعيد (٢٠١٢) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) لصالح الخبرة (١-٥ سنوات فأقل) في تقديرهم لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي

لمديري المدارس وذلك كما جاء في المحور الثاني وهو مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي، كما اختلفت مع دراسة البارقي (٢٠١٣) التي أكدت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم (٥ سنوات فأقل) في تقديرهم لدرجة ممارسة مدير المدرسة لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة وذلك كما جاء في المحور الأول وهو مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.

٣) مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل الدراسي:

لقد أظهرت نتائج اختبار (T-Test) - كما يوضحها الجدول (٣٦) - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي، وهذا يدل على إجماع بين المعلمين والمعلمات من حملة المؤهلات الدراسية المختلفة على تحديد مهارات مديري المدارس من خلال تحديد واقع تطبيق مديري المدارس للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية، وذلك بمعرفة مدى تأثير متغير المؤهل الدراسي على استجابات عينة الدراسة في ممارسات مديري المدارس للمهارات المكتسبة من البرنامج، وقد تكون هذه النتيجة منطقية لأن كافة المعلمين والمعلمات من حملة المؤهلات الدراسية المختلفة يشاهدون ممارسات مديري المدارس أثناء قيامهم بأدوارهم ومهامهم الإدارية والإشرافية في البيئة المدرسية، وذلك لأن معاملة مدير المدرسة للمعلمين واحدة، وكذلك سعي مديري المدارس إلى مد جسور الثقة والشفافية في التعامل مع كل المعلمين في المدرسة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المتغير مع دراسة المدهرش (٢٠٠٦) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تقدير عينة الدراسة لمدى امتلاك مديري المدارس بمحاظرة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، كما اتفقت مع دراسة العجمي (٢٠٠٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير مديري المدارس لممارساتهم لدورهم في التنمية المهنية للمعلمين يعزى لمتغير المؤهل.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المتغير مع دراسة القاسم (٢٠١٠) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لذوي المؤهل العلمي التربوي المرتفع في تقديرهم لدور مدير المدرسة في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين، كما اختلفت مع دراسة البارقي (٢٠١٣) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم كمشرف مقيم في ضوء تحديات العولمة، وكذلك اختلفت مع دراسة منصور (٢٠١١) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس في متوسطات استجاباتهم لمجالات الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، كما اختلفت مع دراسة

حراشة (٢٠٠٩) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا في تقديرهم لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس.

٤) مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المحافظة:

لقد أظهرت نتائج اختبار (T-Test) - كما يوضحها الجدول (٤٠) - إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) تعزى لمتغير المحافظة التعليمية لصالح محافظة جنوب الباطنة في محور مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي، وقد يعود ذلك لكون محافظة جنوب الباطنة من المحافظات التي كان لها السبق والتميز في تنفيذ مشروع الإدارة الذاتية، وبالتالي ارتفاع مستوى مهارات مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي للشئون الإدارية والمالية مما أدى فيما بعد إلى نشر ثقافة الإدارة الذاتية في باقي المحافظات التعليمية.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المتغير مع دراسة امبوسعيدي (٢٠١٢) التي خلصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لصالح محافظة الداخلية في تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسات مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في الإدارة المدرسية.

أما في محور مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية، فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) تعزى لمتغير المحافظة التعليمية لصالح محافظتي جنوب الباطنة والداخلية، وقد يعود ذلك إلى امتلاك مديري مدارس هاتين المحافظتين إلى مهارات في تصميم الثقافة المدرسية بشكل يتوافق مع المستجدات التربوية الحديثة، وبما يتلاءم مع احتياجات العاملين في الحقل التربوي وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها في نظام الإدارة الذاتية، وكذلك الربط بين الثقافة التنظيمية في الإدارة المدرسية والثقافة المجتمعية في المجتمع المحلي بما يؤدي إلى تفعيل أدوار مجالس الآباء والأمهات وفق العادات والتقاليد الإسلامية في كلتا المحافظتين من أجل إيجاد بيئة ثقافية مدرسية فاعلة.

ثالثاً: التوصيات والمقترحات .

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي بمجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

- ١- تكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس بما يتعلق بمهارة تحليل (SWOT) وتوظيفها في الإدارة المدرسية في المحافظات التعليمية.
- ٢- إدراج مهارة دورة توظيف مهارة التخطيط العكسي في التخطيط للخطة المدرسية لمديري المدارس في خطة الإنماء المهني اللامركزية بالمحافظات التعليمية .
- ٣- تكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس في توظيف مهارة دراسة (جلوب) في تطوير الإدارة المدرسية في خطة الإنماء المهني اللامركزية بالمحافظات التعليمية.
- ٤- تكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس في خطة الإنماء المهني اللامركزية بالمحافظات التعليمية بما يتعلق بتوظيف مهارة استخدام الزيارات التفقدية الروتينية اللارسمية أثناء تقييمهم لأداء المعلمين.
- ٥- تكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس بما يتعلق بمهارة تفويض السلطة وتحمل المسؤولية لجميع العاملين بالمدرسة ، مع تدريبهم على فهم الاختلاف بين التغيير التدريجي والتغيير التحويلي وكيفية توظيفه في البيئة المدرسية في خطة الإنماء المهني اللامركزية بالمحافظات التعليمية

بحوث ودراسات مقترحة:

- تطوير الإشراف التربوي في سلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول.
- دراسة تقويمية لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية في سلطنة عمان.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

إبراهيم، حسام الدين السيد. (٢٠٠٩). نظام مقترح لإعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

إبراهيم، حسام الدين السيد. (٢٠١١). تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف ١(٦٢) ٢٤٣ - ٢٥١.

أبو العينين، خليل ويحيى، محمد وبركات، محمد. (٢٠٠٣). الأصول الفلسفية للتربية: قراءات ودراسات. عمان، الأردن : دار الفكر.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أحمد، أحمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية، مصر: مكتبة المعارف الحديثة. أمبوسعيدى، منى بنت سلام. (٢٠١٢). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسى في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

البارقي، محمد عبدالله محمد. (٢٠١٣). درجة ممارسة مدير المدرسة لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

بدران، شبل. (٢٠٠٦). الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.

البدرى، طارق عبد الحميد. (٢٠٠٥). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر.

البدرى، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.

بدوي، أحمد زكي. (١٩٨٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. القاهرة، مصر: دار الكتاب المصري .

البراهيم ، سعاد بنت إبراهيم .(٢٠٠٧). القيادة التربوية الميدانية وأدوارها المأمولة في المدرسة. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي والمنعقدة بمنطقة تبوك في الفترة ١٢ - ١٤ / ٥ / ٢٠٠٧ م ، الإدارة العامة للإشراف التربوي، تبوك، السعودية.

بربخ، فرحان حسن.(٢٠١٢). المدرسة والمجتمع. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

بليسي، فاتنة جميل محمد.(٢٠٠٧). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

بولام، ريموند.(٢٠٠٢). الأهمية القصوى للقيادة على جميع المستويات في إدارة التغيير التربوي. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم الثانوي خلال الفترة (٢٢-٢٤ / ١٢ / ٢٠٠٢ م) وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

توفيق، عبدالرحمن .(٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر؟ ط (٣)، الحيزة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

الثبتي، سلطان بن سعود .(٢٠١٣). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

جاي مارزانو، وتيموثي ووترز، وبرايان أي ماكنكلي .(٢٠١١). القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج، الطبعة الثانية، (ترجمة هلا نافع الخطيب) ط ٢، السعودية: دار العبيكان للنشر.

الجفيمان، عبدالله ،وأبو ناصر، فتحي.(٢٠١٢). الإدارة والسياسة التربوية في مجال الموهوبين والمبدعين. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الجهني، أحمد بن عطا الله حمدان.(٢٠٠٨). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

حراشنة، فواز ياسين.(٢٠٠٩). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد. مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٧، (٤٢).

الحريري، رافدة عمر.(٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. البحرين، كلية التربية، جامعة البحرين: دار الفكر.

حريز، سامي.(٢٠٠٧). المهارة في مواجهة التحديات . الأردن: الجامعة الأردنية، دار البداية .

حمادات، محمد حسن محمد.(٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحمادي، عيسى بن صالح .(٢٠٠٨). الأداء الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالنمط القيادي لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة الباطنة جنوب .رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

الحمادي، محمد محمد.(١٩٩٩).التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
حمدان ،محمد .(٢٠٠٧).مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

حمور، ميرغني عبدالعال.(٢٠٠٧).التدريب الإداري تحديد الاحتياجات .التخطيط والأساليب. جريدة الوطن.

الحيارى ، حسن .(١٩٩٨).تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظرهم. مجلة أبحاث اليرموك ،١٤(١)، ٧٩-١٠٠.

خالد، نزيه.(٢٠٠٦).الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخطيب، أمل.(٢٠٠٥).الإدارة المدرسية فلسفتها، أهدافها، تطبيقاتها. عمان، الأردن: دار قنديل للنشر.
خليفة، محمد.(٢٠١٢).المدير كقائد مجتمع. نموذج مجدد في القيادة المدرسية الناجحة لمدرسة حضرية. استرجع من الشبكة العالمية من موقع www.sagepublication.com

خليل، نبيل سعد.(٢٠٠٧). التنمية المهنية للقيادات التربوية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مركز تطوير التعليم الجامعي.

الخوaja، عبد الفتاح محمد سعيد.(٢٠٠٣).تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

داود، علي سعد محمد .(٢٠١٣).العملية الإدارية ومدارس وأساليب الإدارة. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.

الدغيم، أحمد عبدالكريم حماد. (٢٠٠٨). فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية و تكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

دياب، إسماعيل.(٢٠٠١).الإدارة المدرسية. مصر: جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

ديفيز، برنت وأليسون، ليندا وباورنج، كريستوفر وكار. (٢٠٠٧). القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين تطوير مدخل استراتيجي. (ترجمة طه أبو موسى ومحمد عبد الحميد محمد، ٢٠٠٩) القاهرة، مصر: دار الكتاب الجامعي.

الراسبي، زهرة بنت ناصر. (٢٠١٣). تصميم أنموذج مسائل الأداء في النظام التربوي. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

ربيع، هادي مشعان. (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح. الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الزهراني، حسن بن عوض. (٢٠١٣). دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السالمي، شمس بنت محمد. (٢٠١٠). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

السعدي، عصرية بنت ضاوي بن صالح. (٢٠١٠). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

سعيد، صالح عودة. (١٩٩٤) الأفراد. طرابلس، لبنان: الجامعة المفتوحة.

السفياني، ماجد بن سفر. (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

السويد، فائز. (١٩٩٥). خبرتي في الإدارة المدرسية. السعودية: مكتبة العبيكان.

السويدان والعدلوني. (٢٠٠٠). القيادة في القرن الحادي والعشرين. السعودية: قرطبة للإنتاج الفني.

شديفات، يحيى. (٢٠٠١). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك: الأردن، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧(١-٢) ٢٨٩ - ٣٠٩.

الصباحي، عبدالرحمن عيد. (١٩٩٤). ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمسؤولياته كموجه تربوي مقيم كما يدرها المعلمون بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

طافش، محمود (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٩). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العامودي، علي بن حسين بن أحمد (٢٠١١). درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

عبدالغفار، أحلام رجب (١٩٩٩). اختيار وإعداد مدير المدرسة الثانوية وتدريبه "دراسة تحليلية". كلية التربية ببنها، جامعة عين شمس.

العبري، نصراء بنت علي (٢٠٠٩). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

العجمي، هاني بن صالح بن علي (٢٠٠٨). دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

عرفة، سيد سالم (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية). عمان، الأردن: ط ٥، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية). عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٧). أسس الإدارة المعاصرة. الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع.

العمامرة، محمد (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمامرة، محمد حسن (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمرى، ذياب بن عبدالرحمن بن سعيد.(٢٠٠٨).الحاجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام في ظل الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

عوض، محمد احمد.(٢٠٠٤).الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

العويسي ، رجب بن محمد .(٢٠١١).التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة العصري. العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

فهمي، محمد.(٢٠٠٠). التخطيط الاستراتيجي، أسسه وأساليبه ومشكلاته. القاهرة ، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

القاسم، منصور بن محمد.(٢٠١٠).دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

القاضي، المكاشفي عثمان دفع الله.(٢٠١٠).التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم. دسوق، السودان: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

القباطي، عثمان سعيد احمد.(٢٠١٠).تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

القبطان، صديقه بنت تقي. (٢٠٠٦). تقويم ممارسات مديري مدارس التعليم العام لمهامهم في ضوء المستجدات التربوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

القرني، عبدالخالق بن محمد بن مانع.(٢٠١٢).التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

قسم الإشراف الإداري.(٢٠١٤). الخطة التدريبية لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، دائرة تطوير الأداء المدرسي، وزارة التربية والتعليم.

قسم الإشراف الإداري.(٢٠٠٩). برنامج التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، دائرة تطوير الأداء المدرسي، وزارة التربية والتعليم.

قسم الأصول والإدارة التربوية.(٢٠١٤).الدراسة الذاتية لقسم الأصول والإدارة التربوية. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

قسم تدريب الموظفين.(٢٠١٠). برنامج الإنماء المهني للمحافظات التعليمية، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، دائرة التأهيل والتدريب، وزارة التربية والتعليم.

قواسمة، احمد.(٢٠٠٣). تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة لمهامه من وجهة نظر المعلمون في دولة البحرين. دراسات الجامعة الأردنية (العلوم التربوية)، ١(٣٠)، ١٨٧-١٩٥.

الكعبي، فاطمة بنت عبدالله.(٢٠٠٨). تطوير فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية.

اللواتيا، علي.(٢٠٠٥). دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المحبيب، عبد الرحمن إبراهيم.(٢٠٠٠). كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة التربوية، ١٥(٥٧)، ١١٧-١٦٤.

المدهرش، حابس بن عبدالله.(٢٠٠٦). مدى امتلاك مديري المدارس بمحافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

مرسي، محمد منير.(١٩٩٥). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: عالم الكتب.
مرسي، محمد أبو حسنية.(٢٠٠٩). تطوير أساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير.(٢٠٠٥). الإدارة التعليمية -أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.

مساد، عمر حسن.(٢٠٠٥). الإدارة التعليمية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المساعد، مفضي بن عايد.(٢٠١٠). فعالية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

مصطفى إبراهيم، وآخرون.(١٩٧٢). المعجم الوسيط. ط ٢، ج ١، ٢، القاهرة: مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث.

مطاوع، إبراهيم.(٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة، مصر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

المعاينة، عبدالعزيز عطا الله.(٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان، الأردن: دار الحامد.

معافيه، عادل والحويلة، عبد المحسن، واندوراس، رامي.(٢٠١٢).الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل. أريد، الأردن: عالم الكتب الحديث.

المعشني، خيار بنت علي.(٢٠١٢).أثر القيادة التحويلية في تنمية القدرات الإبداعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

المغربي ،عبد الحميد، وغريبة، رمضان.(٢٠٠٦).التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، ط ٢، الرياض ،المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقري.

المكاوي، عاطف عبدالله .(٢٠١٢).أنواع المديرين. القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
منصور، محمد توفيق محمود.(٢٠١١). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

نشوان، يعقوب حسين، ونشوان، جميل عمر.(٢٠٠٤).السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. ط ٢، عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

النعيمي ،شهر زاد محمد شهاب.(٢٠١٠).بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

هاريسون، ديفيد.(٢٠١٢).الإدارة الاستراتيجية. (ترجمة علاء الدين ناطورية)، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

هونز، جيف.(٢٠٠٦).المهارات الإدارية في المدارس. مرجع للقيادات الإدارية .(ترجمة نهير منصور نصر، الله وفواز فتح الله الرامي)، غزة ، فلسطين: دار الكتاب الجامعي.

وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.(٢٠٠٦). استمارة تخطيط برنامج تدريبي محلي لمدير مدرسة ثانوية فنية وما في مستواه ٢٠٠٦/٢٠٠٧م، مصر : الإدارة العامة للتدريب.

وزارة التربية والتعليم.(١٩٩٢).البرنامج التدريبي المطور لدورة الإدارة المدرسية. مسقط، سلطنة عمان.
وزارة التربية والتعليم.(٢٠٠٦).برنامج التعليم ما بعد الأساسي. الصفيين الحادي عشر والثاني عشر، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٤ أ).برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، دائرة تطوير الأداء المدرسي.

وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٤ ب).دليل الإنماء المهني والدراسات التأهيلية. مسقط، سلطنة عمان.

اليحمدي، حمد بن هلال بن حمود. (١٩٩٨). مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والعلوم الإسلامية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

Barnet, K, McCormick, J & Conner's, R. (2001). Transformational Leadership in schools: Panacea, placebo or problem. Journal of Educational Administration, 39(1), 24-46.

Bush, et al. (2011). School leadership Program. (Preparing new Principals in South Africa), The ASE: South African Journal of Education, Vol 31, p. 31-43. www.tony.bush@ntlworld.com.

Firestone & Rieh. (2005). Anew Agenda for Research in educational. Teachers College, Columbia University: America.

Huen, Y. (2000). Transformational Leadership and Hong Kong Teachers Commitment to Change. Unpublished doctoral dissertation, University of Toronto: Canada.

Jolkan, Murat. (2012). Research on Instructional Leadership Competencies of School Principals. Asst. Prof. Dr. Gazi University. Faculty of Technical Education Department of Educational Sciences Ankara- Turkey.

Jones, A. (1988). leadership for tomorrow's school. England: Bosil Blackwell ltd.

Knowles, B. (2001). The Relationship between Communication Behavior and School Effectiveness. Dissertation Abstract International. Vol. 46. No. 4.859-860-A.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effect of transformational Leadership on organizational conditions and student engagement with school. Retrieved May 30, 2002, from The University of Hong Kong, Center for Educational Leadership (CEL) Website:

- Mathio J. Jenifer. (2006). Decisions and actions of middle schools principals in leading and managing the teams of teaching specialties. PH.D. University of Newjerky.
- Scheming, A. (1991). The Politics of School Board-Community Interaction: A case Study of High School Construction Project (Doctoral Dissertation, Temple University 1990).Dissertation Abstracts International, 51. (10), P. 3296.
- Shelby, et all.(2012). The Ed.D.P program at the University of Illinois at Chicago: using continuous improvement to promote school leadership preparation planning and changing Vol.(43), No. 1/2, 2012, pp. 127 – 148.
- Spillane & Kim. (2013) .An exploratory Analysis of Formal School leaders positioning in Instructional Advice and information network in elementary schools. American Journal of Education, Vol. 119, No. 1 (November 2012), pp. 73-102. Wwww.jstor.org/stable/10.1086/667755
- SU, Zhixin, et al.(2003). Professional preparation and Development of school leader in Australia and the USA, international Education Journal, vol.4, No.1,2003,p.50,http://iej.cib.net.
- Sunar & Tabancali. (2012). Ethic behaviours of school administrations. College of Education, University Dovntbac Technique: Istanbul, Dar United Elsevier, Turkey. www.sciencedirect.com.
- Susan Talley and D. Hollinger. (1998).Tools for schools: school reform models supported by the National Institute on the Education of At-risk Students. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, Washington, DC.
- Tsiakkiros, A. & Pashiardis, P. (2002).Strategic planning and Education: The Case of Cyprus. The International Journal of Educational Management.16 (1), 6-17.

William G. (1982). Team building: current issue, and new attematives. 3rd. ed.
Massachusetts, Addison Wesley publishing co.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية :

http://uqu.edu.sa/lib/digital library/uqu_msgs_all

<http://www.hku.hk/educel/visitorProf Leithwood JEA.htm>.

<http://www.imamu.edu.sa/Pages/default.aspx>

<http://www.minshawi.com/search/node>

http://www.youthdevelopment.org/download/Parental_Involvement.pdf

<http://www.libnun.com/dissertation/fulleit/3066129>

<https://uqu.edu.sa/majalat/humanities/2vol14/b7>.

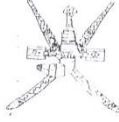
www.moe.gov.com

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	القرار الوزاري رقم (٢٩٤/٢٠٠٧) باعتماد مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية.	١٤٨
٢	القرار الوزاري رقم (٢٢٠/٢٠٠٧) بتشكيل لجنة لإدارة مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية.	١٤٩-١٥١
٣	القرار الوزاري رقم (١٧٢/٢٠١٠) بإعادة تشكيل لجنة إدارة مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية.	١٥٢-١٥٣
٤	قائمة المحكمين.	١٥٤
٥	الاستبانة بصورتها المبدئية.	١٥٥-١٦٣
٦	الاستبانة بصورتها النهائية.	١٦٤-١٧٢
٧	خطاب جامعة نزوى لمن يهمه الأمر بتسهيل مهمة الباحث.	١٧٣
٨	خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير إلى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.	١٧٤
٩	خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير إلى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية.	١٧٥
١٠	خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير إلى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة.	١٧٦
١١	مشروع قرار الإدارة الذاتية .	١٧٧

ملحق (١)

استمر العمل بالسابق



ملحق رقم (٢)

وزارة التربية والتعليم

قرار وزاري رقم (٢٩٤/٢٠٠٧)

بشأن اعتماد مشروع تطوير مهارات

الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية

استناداً إلى المرسوم السطوي رقم (٩٧/١٩) بتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم،
وإلى القرار الوزاري رقم (٢٠١/٥٨) باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم وتعديلاته،
وإلى القرار الوزاري رقم (٢٠١/٨١) باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية الواردة في الهيكل التنظيمي
لوزارة التربية والتعليم وتعديلاته،
وفي إطار توسيع اللامركزية مع ضمان جودة التعليم وتطوير كفايات إدارات المدارس بما يمكنها من التطوير الذاتي
للأداء المدرسي،
وبناء على ما تقتضيه مصلحة العمل،

تقرر

المادة (١) يعتمد مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية المرافق .

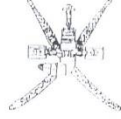
المادة (٢) : يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره .

يحيى بن سعود السليمي
وزير التربية والتعليم

صدر في : ١٤٢٨/١٢/٢٩
الموافق : ٢٠٠٧/١٢/٢٩

ملحق (٢)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملحق رقم (١)

وِزَارَةُ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ

قرار وزاري رقم (٢٠٠٧/٢٢٠)

بتشكيل لجنة لإدارة مشروع تطوير مهارات
الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية

استنادا إلى المرسوم السلطاني رقم (٩٧/١٩) بتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم،
وإلى القرار الوزاري رقم (٢٠٠١/٥٨) باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم وتعديلاته،
وإلى القرار الوزاري رقم (٢٠٠١/٨١) باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية الواردة في الهيكل التنظيمي
لوزارة التربية والتعليم وتعديلاته،
وفي إطار توسيع اللامركزية مع ضمان جودة التعليم وتطوير كفايات إدارات المدارس بما يمكنها من التطوير الذاتي
للأداء المدرسي،
وعلى القرار الوزاري رقم (٢٠٠٧/٢٩٤) باعتماد مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة
المدرسية.
وبناء على ما تقتضيه مصلحة العمل،

تقرر

المادة (١): تشكل لجنة لإدارة مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، برئاسة
الفاضلة جنيث بنت محمد اللمكية، مستشارة الوزير لتطوير البرامج التعليمية، وعضوية كل من:
- فوزية بنت إبراهيم الزدجالية - نائبة مدير دائرة تطوير الأداء المدرسي بالمديرية العامة للتعليم
- سعيد بن سيف الهاشمي - رئيس مركز التدريب الرئيس بدائرة تنمية الموارد البشرية
- محمد بن علي العلوي - باحث تربوي بمكتب الوزير
- خليفة بن خلفان الصقري - رئيس قسم الإشراف الإداري بدائرة تطوير الأداء المدرسي
بالمديرية العامة للتعليم
عضوا ومقررا
واللجنة أن تستعين بمن تراه مناسبا من المختصين حسب مقتضيات العمل.

تابع ملحق رقم (١١)



المادة (٢) : تختص اللجنة بالآتي :

- ١ . التعريف بالمشروع ومتطلباته وتنفيذ محتواه من خلال الوسائل المتاحة بهدف تمكين إدارات المدارس من تنفيذ تلك المتطلبات بالشكل المناسب .
- ٢ . وضع خطة للتوسع في البرنامج التدريبي للمشروع بالتنسيق مع الدوائر المعنية .
- ٣ . تذليل الصعوبات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع .
- ٤ . وضع آليات لتقييم المشروع ومتابعة أثره في المناطق التعليمية .
- ٥ . ما يسند إليها الوزير من أعمال .

المادة (٣) : تجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها حسب مقتضيات العمل .

المادة (٤) : ترفع اللجنة إلى الوزير تقريراً فصلياً عن سير أعمالها .

المادة (٥) : يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره .

يحيى بن سعود السليمي
وزير التربية والتعليم

صدر في: ١٤/١٢/١٤٢٨ هـ

الموافق: ٣٠/١٢/٢٠٠٧ م



مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية

أ) تعريف المشروع: يهدف إلى تدريب المختصين بالوزارة في مجال تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية لتعميمه على كافة مدارس السلطنة .

ب) مبررات المشروع: تم تخطيط المشروع بناءً على رصد الحاجات التدريبية لمديري المدارس من خلال الدراسة التقييمية التي أجرتها مؤسسة عالمية في ٢٠٠٥ بالتنسيق مع مكتب الوزير والتي أثبتت أهمية تدريب مديري المدارس على مهارات الإدارة المدرسية بما يحقق التطوير الذاتي للأداء المدرسي .

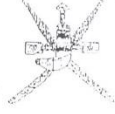
ج) أهداف المشروع:

- بناء أسس لامركزية تطوير الأداء المدرسي من خلال تبني التوجهين الدوليين: "بناء القدرات" و "المنظمة المتعلمة" وذلك بتدريب مديري المدارس على المهارات الإدارية المتعلقة بهذين التوجهين .
- تحسين جودة التعليم بشكل شامل من خلال الإدارة المدرسية الفعالة وذلك بتمكين مديري المدارس من استخدام المهارات اللازمة للتطوير المستمر لأداء المدرسة ولتقويم الأداء .
- التوفيق بين سياسات وخطط الوزارة في مجال توسيع اللامركزية من جهة وضمان جودة التعليم من جهة أخرى .
- تعزيز جهود الوزارة في مشروع تطوير الأداء المدرسي .
- بناء كادر تدريبي في مجال مهارات الإدارة المدرسية .

د) خطة عمل المشروع: وضع أسس المشروع ليشمل تدريب كافة مديري مدارس السلطنة وفق برنامج زمني للتوسع في التدريب، لإعدادها لتشكيل فرق تدريبية لامركزية، عن طريق مؤسسة تدريبية دولية (كريتيف Creative)، كما سيضم هذا التدريب المشرفين والإداريين وأعضاء تقييم الأداء المدرسي على أهم مواضيع المحتوى التدريبي للمشروع، هذا بالإضافة إلى تدريب فريق من موظفي ديوان عام الوزارة في مجال إدارة المشاريع التربوية، ومجال مهارات التدريب، والمحتوى التدريبي للمشروع .

ملحق (٣)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملحق رقم (٣)

وزارة التربية والتعليم العالي

قرار وزاري رقم (٢٠١٠/٨٧٢) بإعادة تشكيل لجنة إدارة مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية

استناداً إلى القرار الوزاري رقم ٢٠٠٧/٢٩٤ بشأن اعتماد مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية،
وإلى القرار الوزاري رقم ٢٠٠٧/٣٣٠ بتشكيل لجنة إدارة المشروع المشار إليه، وتعديلاته بالقرارين الوزاريين رقمي ٤٦، ٢٠٠٨/٥٧،
وبناء على ما تقتضيه مصلحة العمل .

تقرر

المادة (١) : تُشكل لجنة إدارة "مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية" برئاسة جنين بنت محمد اللمكية - مستشارة الوزير لتطوير البرامج التعليمية والمكلفة بأعمال مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير، وعضوية كل من :

- يحيى بن خميس بن حمود الحارثي
- نائب رئيس مكتب الوزير، المكلف بأعمال مدير عام المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية
- الدكتور محمد بن شهاب بن حبيب اللواتي
- نائب مدير عام المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية لتطوير الأداء وتقييم العائد التدريبي .
- مدير دائرة تطوير الأداء المدرسي .
- رئيس مركز التدريب الرئيسي .
- نائب مدير دائرة تطوير الأداء المدرسي .
- عبد الله بن علي بن سالم الفوري
- أحمد بن سعيد البوسعيد
- خليفة بن خلفان بن خليفة الصعري

تابع ملحق رقم (١٣)



- رئيسة قسم متابعة الأداء المدرسي .
- باحث تربوي بالمكتب الفني للدراسات والتطوير .
- باحث تربوي بالمكتب الفني للدراسات والتطوير .
- رئيس قسم الإشراف الإداري "عضوا ومقررا"
- مديرة بنت عبد الله الهنائية
- خالد بن علي العامري
- يعقوب بن سعيد الحوسني
- حمد بن حميد بن طوير الحاتمي
- وللجنة الاستعانة بمن تراه من ذوي الخبرة والاختصاص لإنجاز مهامها .

المادة (٢) : يُلغى كل ما يخالف هذا القرار أو يعارض مع أحكامه ، ويُعمل به من تاريخ صدوره .

يحيى بن سعود السليمي
وزير التربية والتعليم

صدر في : ١٨ / ٦ / ١٤٣١ هـ
الموافق : ١ / ٦ / ٢٠١٠ م

ملحق (٤) قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة:

م	الاسم	المؤهل	التخصص	المؤسسة العلمية
١	امل الكيومي	دكتوراه	الإشراف التربوي	جامعة السلطان قابوس
٢	سوزان محمد المهدي	دكتوراه	الإدارة التعليمية	جامعة السلطان قابوس
٣	راشد بن سليمان الفهدي	دكتوراه	الإدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
٤	محمد عبدالحميد لاشين	دكتوراه	الإدارة التعليمية	جامعة السلطان قابوس
٥	محمد بن سعيد الغافري	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	جامعة السلطان قابوس
٦	سالم بن سليم الغنبوصي	دكتوراه	الإدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
٧	محمد سليمان الجرايدة	دكتوراه	الإدارة التربوية	جامعة نزوى
٨	علي خميس علي	دكتوراه	الإدارة التعليمية	جامعة نزوى
٩	عبدالعزيز المعاينة	دكتوراه	الإدارة التعليمية	جامعة نزوى
١٠	ناصر بن سالم بن ناصر الغنبوصي	دكتوراه	الإدارة والتخطيط والسياسة التربوية	وزارة التربية والتعليم
١١	راشد بن حمد بن سعيد العلوي	دكتوراه	الإدارة التربوية	وزارة التربية والتعليم
١٢	ياسر بن حمود بن راشد السمري	ماجستير	الإدارة التربوية	وزارة التربية والتعليم



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الفاضل / الدكتور :.....المسمى الوظيفي الحالي/.....المحترم

التخصص /.....المسمى الوظيفي الحالي/.....

الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في التربية/ الإدارة التعليمية بعنوان:

واقع تطبيق مديري المدارس لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

وهذه الدراسة تحتاج إلى إعداد أداة للكشف عن واقع تطبيق مديري المدارس لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بالمحافظات التالية: مسقط وجنوب الباطنة والداخلية ، ونظرا لخبرتك الواسعة في هذا المجال، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية ، بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانيا.

لذا أرجو منكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب، وان كان لكم أية مقترحات أخرى تخدم الدراسة أرجو التكرم بذكرها.

علما بأن الاستبانة مكونة من مجالين رئيسيين على النحو التالي:

المجال الأول: مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية وتتكون من (٩) محاور.

المجال الثاني: المعوقات التي تواجه مديري المدارس في توظيفهم للمهارات المكتسبة من برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية وتتضمن (١١) فقرة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،،

الباحث

سالم بن عبدالله بن سالم الحارثي

أولاً: البيانات العامة:

النوع :

() ذكر () أنثى

الخبرة:

() ٥ - ١٠ سنوات () ٦ - ١٠ سنوات () ١١ فأكثر

المؤهل:

() دبلوم () بكالوريوس

() دراسات عليا () غير ذلك

ثانيا : فقرات الاستبانة:

المجال الأول: مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية .

رأي المحكم					المهارات	
التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الانتماء للمحور			
	غير مناسبة	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي		
					المحور الأول : تفعيل الإدارة الحديثة مقابل الإدارة التقليدية	
					١	يمارس مدير المدرسة الإدارة الديمقراطية في تعامله مع العاملين بالمدرسة.
					٢	يراعي مدير المدرسة العدالة عند تعامله مع المعلمين.
					٣	تتوفر في مدير المدرسة الدافعية للعمل.
					٤	يتميز مدير المدرسة بسرعة الأداء عند تنفيذه لمهامه الإشرافية
					٥	يتميز مدير المدرسة بدقة الأداء عند تنفيذه لمهامه الإشرافية.
					٦	يقدر مدير المدرسة في تحديد ثقافة المشكلات .
					المحور الثاني : التفكير الاستراتيجي	
					١	يقوم مدير المدرسة بوضع الرؤية ورسالة المدرسة بناء على التفكير الدقيق للخطة المستقبلية للمدرسة.
					٢	يخطط مدير المدرسة في تطوير الأداء المدرسي لآفاق زمنية أطول (٣-٥)سنوات ومرونة على المدى القصير.
					٣	يوظف مدير المدرسة استراتيجية التخطيط

					العكسي.	
					يستخدم مدير المدرسة تحليل (SWOC) في تطوير الأداء المدرسي.	٤
					يستخدم مدير المدرسة التخطيط التعاوني التشاركي في تطوير الأداء المدرسي.	٥
					المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي	
					يقوم مدير المدرسة بالتخطيط على أسس علمية في أداء مهامه الإشرافية.	١
					يقوم مدير المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي وفق الاحتياجات والرغبة في التغيير .	٢
					يوظف مدير المدرسة مهارات (دورة حياة المؤسسة) في التخطيط الاستراتيجي .	٣
					يمارس مدير المدرسة مهارات إعداد عناصر الخطة الاستراتيجية.	٤
					يمارس مدير المدرسة مهارة (السلطة مع) في التخطيط الاستراتيجي .	٥
					يركز مدير المدرسة في التخطيط الاستراتيجي على زيادة تعلم الطلبة .	٦
					المحور الرابع: التواصل الاستراتيجي	
					يستخدم مدير المدرسة أساسيات التواصل لدفع كل فرد نحو بذل أفضل ما في وسعه لخدمة المدرسة .	١
					يهتم مدير المدرسة بالتواصل الاستراتيجي مع جميع المستفيدين المختلفين من خلال أساليب	٢

					تواصل متعددة.	
					يستخدم مدير المدرسة أدوار الإدارة الاستراتيجية في التواصل الاستراتيجي .	٣
					يوظف مدير المدرسة مهارات التواصل الاستراتيجية في تغيير النظرة الشاؤمية في إدارة التغيير بالمدرسة .	٤
					المحور الخامس: توظيف الثقافة المدرسية .	
					يتجنب مدير المدرسة أسلوب النقد السلبي عند تعامله مع المعلمين.	١
					يفهم مدير المدرسة الثقافة التنظيمية للمدرسة ويقوم بتقييمها باستمرار.	٢
					يوظف مدير المدرسة (دراسة جلوب) في تطويره لأداء المدرسة.	٣
					يركز مدير المدرسة على تقبل المجتمع للسلطة وتوزيعها في المستويات المختلفة في البيئة المدرسية.	٤
					يراعي مدير المدرسة مصلحة المجموعة على مصلحة الفرد .	٥
					يركز مدير المدرسة على أن تكون البيئة المدرسية مجتمع للتعليم وليست مصنع للتعليم.	٦
					المحور السادس: بناء فرق العمل	
					يستخدم مدير المدرسة أسلوب فريق العمل عند حله للمشكلات المدرسية.	١
					يجيد مدير المدرسة مهارات بناء الفرق كحلقات الجودة في البيئة المدرسية.	٢
					يقوم مدير المدرسة بمتابعة بناء وتقييم فرق العمل.	٣

					يركز مدير المدرسة على استفادة المعلمين من المزايا التي يحققها عملهم كفريق.	٤
					يهتم مدير المدرسة بإدارة الوقت في بناء فرق العمل .	٥
					يركز مدير المدرسة على تفويض الصلاحيات في بناء فرق العمل.	٦
					يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين واقتراحاتهم.	٧
					يوظف مدير المدرسة الاجتماعات الفعالة مع المعلمين في إدارة التغيير .	٨
					يركز مدير المدرسة على النتائج من إشراك المعلمين في إدارة التغيير وليس على الأنشطة.	٩
					يستخدم مدير المدرسة الإدارة الموقفية في تعامله مع المعلمين .	١٠
					يعمل مدير المدرسة على إشراك المعلمين في صنع القرار.	١١
					المحور السابع : تقييم أداء المعلمين وتطويره	
					يختار مدير المدرسة أدوات القياس العلمية عند تنفيذه للأساليب الإشرافية.	١
					يركز مدير المدرسة على أبعاد تقويم المعلم المتمثلة في التقويم التكويني والتقويم الختامي.	٢
					يستخدم مدير المدرسة المبادئ الإرشادية لنظام تقويم المعلمين.	٣
					يستخدم مدير المدرسة الإشراف التشخيصي في تقييم أداء المعلمين .	٤
					يستخدم مدير المدرسة الإشراف التدريبي في تقييم أداء المعلمين.	٥

					٦	يستخدم مدير المدرسة الزيارات التفقدية الروتينية اللا رسمية في تقييم أداء المعلمين.
					٧	يستخدم مدير المدرسة معلومات التقييم لدعم نجاح الطلبة في تقييم أداء المعلمين.
					المحور الثامن: إدارة التغيير	
					١	يفهم مدير المدرسة الاختلاف بين التغيير التدريجي والتغيير التحويلي.
					٢	يضع مدير المدرسة توقعات كبيرة لكل الطلبة.
					٣	يتواصل مدير المدرسة مع الآخرين من أجل الإعداد للتغيير في العمل.
					٤	يوظف مدير المدرسة الاجتماعات الفعالة في توصيل رسالة التغيير التحويلي.
					٥	يشارك مدير المدرسة العاملين ويتواصل معهم فيما يتعلق بعملية التغيير.
					٦	يساعد مدير المدرسة الآخرين على العمل وتفادي تحمل مشكلات الآخرين.
					٧	يوظف مدير المدرسة الأنظمة واللوائح لتطوير الأداء بالمدرسة.
					٨	يستخدم مدير المدرسة الأنواع المختلفة للسلطة من أجل إقناع الآخرين بالتغيير.
					٩	يركز مدير المدرسة على النتائج من إشراك المعلمين في إدارة التغيير وليس على الأنشطة.
					١٠	يساعد مدير المدرسة العاملين على الوصول للبيانات والمعلومات لخدمة العملية التعليمية التعليمية.
					المحور التاسع: إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.	

					١	يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور بشكل منتظم ومتبادل وذا معنى.
					٢	يساعد مدير المدرسة في توفير الدعم الأسري لدعم وتنمية مهارات متابعة الأسرة للأبناء.
					٣	يعتبر مدير المدرسة ولي الأمر جزء مهم في مساعدة الطالب على التعلم.
					٤	يحسن مدير المدرسة في استقبال المتطوعين من أولياء الأمور في خدمة المدرسة.
					٥	يساعد مدير المدرسة أولياء الأمور في فهم فلسفة التعليم في المدرسة.
					٦	يركز مدير المدرسة على الخبرة المتبادلة مع المجتمع.

المجال الثاني : المعوقات التي تواجه مديري المدارس في توظيفهم للمهارات المكتسبة من برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية .

م	المعوقات	رأي المحكم			
		الانتماء للمحور		الصياغة اللغوية	
		لا تنتمي	تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
التعديل المقترح					
١	ضعف التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة				
٢	وجود عناصر ثقافية سلبية في المدرسة.				
٣	الجهد المبذول من مدير المدرسة بالتخلص من الثقافة المدرسية الغير مرغوب فيها ضعيف.				
٤	مقاومة المعلمين لبرامج تحسين الجودة في المدرسة .				
٥	المركزية في رسم الخطط واتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا.				
٦	الصعوبة في ترتيب أولويات الخدمات التي يقدمها مدير المدرسة للمدرسة				
٧	قلة توفر الكوادر المؤهلة في مجال الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.				
٨	كثرة الأعباء الإدارية والفنية التي يكلف بها مديري المدارس.				
٩	جمود الأنظمة واللوائح بمديريات التربية والتعليم.				
١٠	ضعف الصلاحية الممنوحة لمديري المدارس.				
١١	الافتقار للنموذج المثالي والذي يسترشد به لجودة الأداء المدرسي				

ملاحظات أخرى أذكرها من فضلك:

.....

.....

..... وشكرا على حسن تعاونكم،،،



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

دراسة بعنوان:

واقع تطبيق مديري المدارس لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في مدارس التعليم ما بعد
الأساسي بسلطنة عمان.

الباحث

سالم بن عبدالله بن سالم الحارثي

إشراف الفاضل الدكتور

محمد حسام الدين

مطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية

العام الدراسي

٢٠١٣/٢٠١٤م

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل /المعلم:.....المحترم.

الأخت الفاضلة/المعلمة:.....المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...ويعد،،،

يشرفني أن تكون أحد المساهمين في إجراء هذه الدراسة العلمية الميدانية بعنوان:

(واقع تطبيق مديري المدارس لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في مدارس التعليم ما بعد
الأساسي بسلطنة عمان).

والتي تهدف إلى:

- تحديد واقع تطبيق مديري المدارس لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.
- التعرف إلى أي مدى يوجد اختلاف بين آراء معلمي ومعلمات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في تحديد واقع تطبيق مديري المدارس لبرنامج مهارات الإدارة والإشراف في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان يعزى إلى متغيرات (النوع الخبرة، المؤهل الدراسي).

ولكونكم ممن لاحظ ممارسات مدير المدرسة للمهارات الإدارية والإشرافية في البيئة المدرسية والمجتمع المحلي يطيب لي توضيح معاني بعض المصطلحات الواردة في الاستبانة راجيا منكم قراءتها وفهمها قبل الاستجابة لمفردات هذا الاستبيان ، عليه يأمل الباحث أن تلقى الاستبانة اهتمامكم وتعاونكم لما سيكون له أكبر الأثر على نتائج الدراسة وذلك بوضع علامة (√) أمام الفقرة التي تتفق مع وجهة نظركم حتى نصل عن طريقكم بمشيئة الله تعالى إلى ما فيه الصالح العام وتحقيقا للأهداف التربوية المنشودة ، علما بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم اهتمامكم وتعاونكم ،،،

أخوكم الباحث

سالم بن عبدالله بن سالم الحارثي

هاتف نقال : ٩٩٤٧٨٣٨٨

Alharthy70@moe.om

أولاً: البيانات العامة:

- الاسم (اختياري).....
- المحافظة :.....

- النوع : () ذكر () أنثى

- عدد سنوات الخبرة:

() سنة إلى أقل من ٥ سنوات.

() من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.

() من ١٠ سنوات فأكثر.

- المؤهل العلمي :

() دبلوم () بكالوريوس

() دراسات عليا

ثانياً : تعريف بعض المصطلحات بالاستبانة :

- استراتيجية التخطيط العكسي : هي إحدى الاستراتيجيات المتبعة في التفكير الاستراتيجي لتنفيذ إجراءات التخطيط الاستراتيجي حيث تبدأ حسب التسلسل التالي وهي نتائج التعلم واستراتيجيات الخبرات التعليمية وأساليب التعليم والموارد والبنىات التنظيمية وبناء الثقافة والقيادة والإدارة ، وتعتمد على عملية التحقق للخلف وللأمام للتأكد من التوافق والتناسق .
- تحليل (swot): هو إحدى الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة في تحليله للبيئة المدرسية والمجتمع المحلي قبل وضع الخطة المدرسية ، أو أي عمل / مشروع في المدرسة حيث حرف (S) يعني نقاط القوة ، وحرف (W) يعني نقاط الضعف ، وحرف (O) يعني الفرص المتاحة ، وحرف (t) يعني التحديات والصعوبات .
- دورة حياة المؤسسة : ويقصد بها أن التغيير في المدرسة نحو تطوير الأداء المدرسي بشكل عام يكون بشكل ترايدي مستمر وينمو حتى يصل إلى مرتبة النجاح والتميز ، إلا أن هذا النجاح والتميز لا يستمر وينحدر إلى المرتبة

الدنيا ويضعف مستوى الأداء إلا انه يحدث تغيير تحويلي أثناء فترة الانحدار ويرقى بالمؤسسة إلى التميز والنجاح مرة أخرى وهكذا دواليك.

- مهارة السلطة مع : يقصد بها إشراك مدير المدرسة جميع المعنيين في المدرسة في عملية التخطيط الاستراتيجي لبناء وصياغة خطة المدرسة .
- دراسة جلوب : هي دراسة تربوية قام بها فريق عالمي مكون من (١٦٠) باحث قاموا بجمع بيانات من (٦٢) دولة ، وهدفت إلى فحص العلاقات بين الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية والقيادة الفعالة في البيئة المدرسية ، ومن نتائجها وجود صفات قيادية إيجابية لمديري المدارس مثل باني للثقة وإداري موهوب ومنظم ويهدف للامتياز وعادل ومنصف... الخ وكذلك وجود صفات قيادية سلبية لمديري المدارس مثل دكتاتوري ويركز في ذاته وسريع الغضب وغير اجتماعي... الخ .
- أساسيات التواصل : يقصد بها التواصل بشكل استراتيجي والاستفادة من جميع المعنيين مع استخدام الأساليب المختلفة وتلبية الاحتياجات ودعم عملية التغيير .
- أدوار الإدارة الاستراتيجية : مثل تفويض السلطة وطرح الأسئلة وإعادة المسؤولية مرة أخرى إلى الآخرين .
- مهارات التواصل الاستراتيجي مثل تغيير نغمة المحادثة وطرح السؤال .
- الإشراف التشخيصي : ويتمثل في ملاحظات مدير المدرسة قبل الاجتماع بالمعلم ومن ثم الملاحظات الرسمية ويتليها التقرير ومن ثم ما بعد الاجتماع والمتابعة المستمرة من مدير المدرسة للمعلم .
- الإشراف التدريبي : وهو الإشراف الذي يكون بين المعلم ومدير المدرسة بهدف مساعدة احد المعلمين لتطويره مهنيًا ، وإصدار القرار اللازم للتوجيه والتطوير مع تقديم الموارد والدعم اللازم وتسجيل النمو المهني للمعلم .
- الأنواع المختلفة للسلطة : مثل (سلطة المكافأة ، والسلطة التشريعية ، والسلطة القسرية ، وسلطة الخبير ، والسلطة المماثلة) .

ثالثا : محاور الاستبانة: المهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية .

درجة الممارسة					ممارسات مدير المدرسة للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية .
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
					المحور الأول : مهارات مدير المدرسة في تفعيل الإدارة الحديثة.
					١ يمارس الإدارة الديمقراطية في تعامله مع العاملين بالمدرسة.
					٢ يراعي العدالة عند تعامله مع المعلمين.
					٣ تتوفر في مدير المدرسة الدافعية للعمل.
					٤ يتميز بسرعة الأداء عند تنفيذه لمهامه الإشرافية.
					٥ يتميز بدقة الأداء عند تنفيذه لمهامه الإشرافية.
					٦ يعمل على حل المشكلات الإدارية في المدرسة في الوقت المناسب.
					المحور الثاني : مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
					١ يقوم بوضع الخطة المدرسية وفق رؤية ورسالة المدرسة.
					٢ يخطط لتطوير الأداء المدرسي لمدة زمنية تتفاوت بين القصيرة والمتوسطة والبعيدة .
					٣ يوظف استراتيجية التخطيط العكسي.
					٤ يستخدم تحليل (SWOT) في تطوير الأداء المدرسي.
					٥ يستخدم التخطيط التعاوني التشاركي في تطوير الأداء المدرسي.

درجة الممارسة					ممارسات مدير المدرسة للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية .	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					٦	يخطط لمهامه الإشرافية على أسس علمية.
					٧	يقوم بالتخطيط الاستراتيجي وفق الاحتياجات المدرسية
					٨	يوظف مهارات (دورة حياة المؤسسة) في التخطيط الاستراتيجي
					٩	يمارس مهارات إعداد عناصر الخطة الاستراتيجية.
					١٠	يمارس مهارة (السلطة مع) في التخطيط الاستراتيجي
					١١	يركز في التخطيط الاستراتيجي على رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب
					المحور الثالث :مهارات مدير المدرسة في تفعيل التواصل الاستراتيجي	
					١	يستخدم أساسيات التواصل لدفع كل فرد نحو بذل أفضل ما في وسعه لخدمة المدرسة.
					٢	يهتم بالتواصل الاستراتيجي مع الجميع من خلال أساليب تواصل متعددة.
					٣	يستخدم أدوار الإدارة الاستراتيجية في التواصل الاستراتيجي .
					٤	يوظف مهارات التواصل الاستراتيجي في تغيير بعض الأفكار المقاومة للتغيير .

درجة الممارسة					ممارسات مدير المدرسة للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية .	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					المحور الرابع: مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية.	
					١	يتجنب أسلوب النقد السلبي عند تعامله مع المعلمين
					٢	يهتم بالثقافة التنظيمية للمدرسة ويقوم بتقييمها باستمرار .
					٣	يوظف (دراسة جلوب) في تطويره لأداء المدرسة.
					٤	يركز على تفويض السلطة وتوزيعها في المستويات المختلفة في البيئة المدرسية.
					٥	يراعي مصلحة المجموعة على مصلحة الفرد.
					٦	يركز على أن تكون البيئة المدرسية مجتمعاً للتعلم.
					المحور الخامس: مهارات مدير المدرسة في بناء فرق العمل	
					١	يستخدم أسلوب فرق العمل عند حله للمشكلات المدرسية.
					٢	يجيد مهارات بناء الفرق كحلقات الجودة في البيئة المدرسية.
					٣	يقوم بمتابعة وتقييم فرق العمل.
					٤	يركز على استفادة المعلمين من المزايا التي يحققها عملهم كفريق.
					٥	يهتم بإدارة الوقت في بناء فرق العمل .
					٦	يركز على تفويض الصلاحيات في بناء فرق العمل.

درجة الممارسة					ممارسات مدير المدرسة للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية .	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					٧	يتقبل آراء المعلمين واقتراحاتهم.
					٨	يوظف الاجتماعات الفعالة مع المعلمين في إدارة التغيير .
					٩	يستخدم الإدارة الموقفية في تعامله مع المعلمين .
					١٠	يعمل على إشراك المعلمين في صنع القرار.
					المحور السادس: مهارات مدير المدرسة في تقييم وتطوير أداء المعلمين	
					١	يختار أدوات القياس العلمية عند تنفيذه لأساليب التقويم .
					٢	يركز على أنواع تقويم المعلم المتمثلة في التقويم التكويني والتقويم الختامي .
					٣	يستخدم المبادئ الإرشادية لنظام تقويم المعلمين.
					٤	يستخدم الإشراف التشخيصي في تقييم أداء المعلمين
					٥	يستخدم الإشراف التدريبي في تقييم أداء المعلمين.
					٦	يستخدم الزيارات التفقدية الروتينية غير الرسمية في تقييم أداء المعلمين
					٧	يستخدم معلومات التقييم لدعم نجاح الطلبة في تقييم أداء المعلمين
					المحور السابع: مهارات مدير المدرسة في إدارة التغيير	
					١	يفهم الاختلاف بين التغيير التدريجي والتغيير التحويلي

درجة الممارسة					ممارسات مدير المدرسة للمهارات الإدارية والإشرافية في الإدارة المدرسية .	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					٢	يضع توقعات واقعية لأداء الطلبة.
					٣	يتواصل مع الآخرين من أجل الإعداد للتغيير في العمل.
					٤	يوظف الاجتماعات الفعالة في توصيل رسالة التغيير التحويلي .
					٥	يشارك العاملين ويتواصل معهم فيما يتعلق بعملية التغيير .
					٦	يتجنب تحمل مشكلات الآخرين .
					٧	يوظف الأنظمة واللوائح لتطوير الأداء بالمدرسة.
					٨	يستخدم أنواع وأساليب مختلفة من أجل إقناع الآخرين بالتغيير.
					٩	يركز على نتائج إشراك المعلمين في إدارة التغيير .
					١٠	يساعد العاملين على الوصول للبيانات والمعلومات لخدمة العملية التعليمية التعلمية.
					المحور الثامن: مهارات مدير المدرسة في إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.	
					١	يتواصل مع أولياء الأمور بشكل منتظم.
					٢	يساعد في توفير الدعم الأسري لدعم وتنمية مهارات متابعة الأسرة للأبناء.
					٣	يعتبر ولي الأمر جزء مهم في مساعدة الطالب على التعلم.
					٤	تعجني طريقة استقباله للمتطوعين .
					٥	يساعد أولياء الأمور على فهم فلسفة التعليم في المدرسة.
					٦	يركز على الخبرة المتبادلة مع المجتمع.

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم،،،



٢٦ يناير ٢٠١٤ م

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

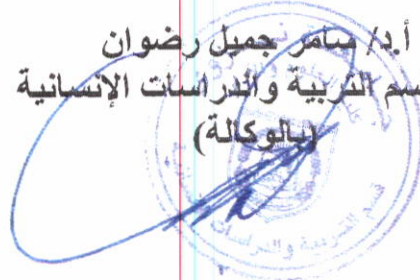
يقوم الطالب: سالم بن عبدالله بن سالم الحارثي، طالب ماجستير تخصص الإدارة التعليمية ورقمه الجامعي (01631015) بإعداد رسالة بعنوان: "واقع تطبيق برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان" ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراسته يحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع والإحصائيات المتعلقة بدراسته وتطبيق الاستبانة التي أعدها؛ لذا نرجو تسهيل مهمته البحثية.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ عبدالله بن سيف التوبي
عميد كلية العلوم والآداب

أ.د/ مامر جميل رضوان
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية
(بالوكالة)



ملحق (٨) خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير إلى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط.

الرقم:
14029975



سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم

الدائرة:
المكتب الفني للدراسات والتطوير

الرقم المسلسل: ١

من: الاسم: المكتب الفني للدراسات والتطوير

تاريخ الإرسال: ٢٠/٠٢/١٤٠٣:٣٣:٣٣ PM

إلى: تم: ع للتربية والتعليم بمحافظة مسقط

نسخة للاطلاع إلى: حفصة بنت سيف بن حمدان السبيبة

الموضوع: تسهيل مهمة باحث (سالم الحارثي)

الملفات الملحقة:

الاستبانة أداة الدراسة - سالم عبدالله الحارثي .doc

المرسل: بشرى بنت بدر بن ناصر الدوحاني

محتوى المراسلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد . . .

الموضوع: تسهيل مهمة باحث (سالم الحارثي)

أود إفادتكم بأن الفاضل/ سالم بن عبدالله بن سالم الحارثي طالب دراسات عليا ماجستير بجامعة نزوى ، تخصص الإدارة التعليمية: يقوم بإجراء دراسة حول (واقع تطبيق برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية في مدارس ما بعد التعليم الاساسي بسلطنة عمان) ، ويرغب المذكور في تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المادة بالمدارس التابعة لديركم .

عليه المرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وذلك وفق الإجراءات المعمول بها لديكم، وفي حالة وجود أي استفسارٍ معنيين لديكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (٩٩٤٧٨٣٨٨) .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

د. أحمد بن محمد بن عبدان الهنائي

مستشار الوزارة للعلاقات التربوية الدولية

والمكلف بأعمال مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير

ملحق (٩) خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير إلى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة
الداخلية.

تاريخ الإرسال: ٢٠/٠٢/١٤٠٢٠٥:٢٥:٨ AM

إلى: مركز التدريب والإتماء المهني - الداخلية

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث سالم الحارثي

ملاحظات: تعميم لجميع المدارس مع الشكر

محتوى المراسلة:

الأفاضل مديرو ومديرات مدارس المحافظة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

الموضوع: تسهيل مهمة باحث (سالم الحارثي)

بالإشارة إلى رسالة المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم (١٤٠٢٨٧٨٠) نود إفادتكم بأن الفاضل / سالم
بن عبدالله بن سالم الحارثي طالب دراسات عليا ماجستير بجامعة نزوى ، تخصص الإدارة التعليمية؛ يقوم
بإجراء دراسة حول (واقع تطبيق برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية في مدارس ما بعد
التعليم الأساسي بسلطنة عمان)، ويرغب المذكور في تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين بمدارس
المحافظة .

عليه المرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وذلك وفق الإجراءات ، وفي حالة وجود
أي استفسار يمكنكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (٩٩٤٧٨٣٨٨) .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

ملحق (١٠) خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير إلى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة
جنوب الباطنة

الرقم
التاريخ
الموافق
هـ / / م



سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
التي العامة للتربية والتعليم لمحافظة جنوب الباطنة

المحترمون

الفضلاء/ مديرو ومديرات المدارس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

نود إفادتكم بأن الفاضل/ سالم بن عبدالله بن سالم الحارثي ، طالب دراسات عليا ماجستير
بجامعة نزوى، تخصص الإدارة التعليمية ، يقوم حاليا بإجراء دراسة بعنوان " واقع تطبيق برنامج
مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية في مدارس مابعد التعليم الأساسي بسلطنة عمان "
ويرغب الباحث في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المدرسة .

عليه نرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحث في الاستجابة على أدوات الدراسة ، وفي حالة وجود أي
استفسار لديكم يمكن الاتصال بالباحث على هاتف (٩٩٤٧٨٣٨٨)

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

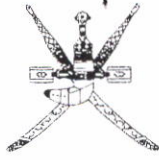

سيف بن بدر بن محمد الكدي

الخبير التربوي



رئيس فريق الدراسات والبحوث التربوية بالمحافظة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم

قرار وزاري رقم ٢٠٠٦/ ٢
بنظام الإدارة المدرسية الذاتية

استناداً إلى قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٧٥/٢٦ وتعديلاته،
وإلى قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٤/١٢٠،
وإلى اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادرة بالمرسوم السلطاني رقم ٨٤/٥٢ وتعديلاتها،
وإلى المرسوم السلطاني رقم ٩٧/١٩ بتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم،
وإلى القرار الوزاري رقم ٩٣/٢١ في شأن اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام وتعديلاتها،
وإلى القرار الوزاري رقم ٢٠٠١/٩٩ بإصدار لائحة شؤون الطلاب لمدارس التعليم العام،
وإلى القرار الوزاري رقم ٢٠٠١/٥٨ باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم وتعديلاته،
وإلى القرار الوزاري رقم ٢٠٠١/٨١ باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية الواردة في الهيكل
التنظيمي لوزارة التربية والتعليم وتعديلاته،
وإلى القرار الوزاري رقم ٢٠٠٤/٢٧ في شأن التفويض في بعض الاختصاصات الإدارية المتعلقة بشؤون
الموظفين،
وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة،

تقرر

- مادة (١) : يُعمل بنظام الإدارة المدرسية الذاتية، المرافق .
مادة (٢) : يسري، فيما لم يرد به نص في هذا النظام، أحكام النظم واللوائح والقرارات المعمول بها في
مدارس التعليم العام .
مادة (٣) : يُعمل بهذا القرار من بداية الفصل الدراسي الثاني ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م .

يحيى بن سعود السليمي
وزير التربية والتعليم

صدر في : ١٤٢٦/١٩/ ١
الموافق : ٢٠٠٦/ ١/ ١