

# Competencies of Schools' Principals in the Sultanate of Oman and their Predictive Variables

*Ali Bin Abdulreaha Al Lawati*

College of Humanities and Social Sciences, Tunisia University, Tunisia

Received: 2 Apr. 2018, Revised: 22 Jun. 2018; Accepted: 23 Jun. 2018

Published online: 1 Jul. 2018.

---

**Abstract:** The study aimed at identifying competencies of schools' principals in the Sultanate of Oman through five demographic variables (gender, qualification, educational stage, number of students and experience). A questionnaire consists of 79 items with six dimensions (policies and regulations, personal competencies, planning, and implementation, education and qualification, change management and resource management). Upon verification of its validity and reliability, the questionnaire has been applied on a sample size of 281 schools' principals (115 male and 166 female). The data obtained were analyzed using Stepwise Multiple Linear Regression. Results showed high level of competency amongst the schools' principals in Oman in general, with the gender being the best demographic variable in predicting competencies of schools' principals followed by experience and then the number of students. Based on the study results, a number of recommendations and suggestions were provided.

**Keywords:** Competencies of schools' principals, predicting, Sultanate of Oman.

---

## كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان والمتغيرات المنبئة بها

علي بن عبد الرضا اللواتي

باحث دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة التونسية.

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان والتنبؤ بها من خلال خمسة متغيرات ديمغرافية (النوع، والمؤهل، والحلقة التعليمية، وعدد الطلبة، والخبرة). وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من 79 عبارة، موزعة على ست كفايات (السياسات والأنظمة، والكفايات الشخصية، والتخطيط والتطبيق، والتعليم والتحصيل الدراسي، وإدارة التغيير، وإدارة الموارد). وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، تم تطبيقها على عينة حجمها 281 مديراً ومديرة (115 مديراً، و166 مديرة)، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار التدريجي المتعدد، وتم التوصل إلى ارتفاع مستوى الكفايات لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، ومن بين المتغيرات الديمغرافية الخمسة تمكن متغير النوع من التنبؤ بكفايات مديري المدارس، وبعده جاء متغير الخبرة، ثم عدد الطلبة. وفقاً لهذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** كفايات مدير المدرسة، التنبؤ، سلطنة عمان.

### 1 المقدمة

يحظى العالم بقدر وافر من الحوارات والمناقشات والرؤى المستقبلية للتطوير، باعتباره المشروع الأساسي في بناء النهضة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع القادم الذي تطمح له الدول في سباقها التنموي لتصل إلى العالمية عالم التقدم الرحب حيث التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة؛ حيث يواجه العالم ثورة هائلة في التكنولوجيا والمعلومات والتقدم العلمي، بحيث أصبح التنافس بين القوى في العالم يركز على القوة الاقتصادية، والقدرات، والإمكانات العلمية، والتكنولوجية، وفي ضوء ما يشهده هذا العصر من تغيرات متسارعة في كافة مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بديهي أن تصل هذه التغيرات إلى النظام التربوي ومؤسساته التعليمية، وقد سعت الأنظمة التربوية في كافة دول العالم إلى الارتقاء بمستويات أداؤها لتعزيز مخرجاتها التعليمية وسعت إلى إيجاد نظام تعليمي قادر على مواكبة تلك التغيرات.

وتُعد التربية في عصرنا الحالي، وفي عالم اليوم والغد، من أبرز العوامل الأساسية التي تساهم في عمليات التغيير المجتمعي والتنمية الشاملة، وهي إحدى الأدوات الرئيسية التي تعول عليها البناء الحضاري والاقتصادي للأمم، وهي كذلك من الركائز الأساسية والمهمة في إجراء التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمعات.

ويشهد العالم اليوم تغيرات هائلة في مختلف المجالات الإنسانية وأوجه الحياة اليومية، لدرجة أن النمو المعرفي تضاعف بدرجة كبيرة عما كان عليه سابقاً، والحقل التربوي لم يكن بمعزل عن تلك التغيرات التي تحدث بل كان له إسهامه في التطوير والتجديد، وبذلت الجهود من قبل القائمين في الميدان لمواكبة تلك التطورات، وكان الهدف من ذلك إيجاد نوع من التفاعل الإيجابي يتم من خلاله إحداث التغير المرغوب في سلوك الفرد والعمل على إيجاد مفاهيم حديثة لإنشاء خبرات ومهارات القائمين على التربية حتى يتمكنوا من إحداث التأثير الإيجابي فيه وتحسينه كما ونوعاً.

فالثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية في هذا العصر، وما يصاحبها من تفجر سكاني وحراك اجتماعي وتغير اقتصادي في مجالات متعددة، وما يسوده من انفتاح على العالم؛ جعل من التعلم والثقافة وسيلة للتفوق والتنافس وبذل الجهود الحثيثة لمواكبة المستجدات، مما أدى إلى مراجعة المؤسسات لسياساتها وأهدافها، وأنشطتها المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية على مختلف المستويات، ومن خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين (عاشور، 2001)، ويعيش الناس في مجتمعاتهم في الوطن العربي بأسره؛ ومن بينهم سلطنة عُمان، جميع هذه الظواهر المعاصرة، ويعايشون مرحلة حرجة من تاريخهم المعاصر لكثرة ما يواجهون من مشكلات وتحديات (خليل، 1993).

وينظر للإدارة المدرسية على أنها جزء من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة عن فلسفتها، وتنظيمها واستراتيجيتها، وقائمة على تنفيذ السياسة التعليمية؛ يترأسها مدير المدرسة الذي يعمل على توجيه المدرسة نحو تحقيق رؤيتها، ورسالتها وجملة أهدافها، ويتعاون معه في سبيل تحقيق ذلك الهيئة الإدارية والتعليمية؛ فالإدارة المدرسية هي من يحدد المفاهيم؛ ويرسم الطريق للوصول للأهداف بدرجة من الكفاية، وبشكل يضمن النجاح والاستمرار (الفتحي، 1992).

كما تعرّف الإدارة المدرسية على أنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية لأبنائها على أسس علمية (أحمد، 2003). كما ينظر للإدارة المدرسية على أنها علم وفن في آن واحد، فهي مجموعة من الأفكار والحقائق والمفاهيم، أو ما يمكن تسميته بعداً معرفياً، يساعد على التنبؤ والتوقع، والفهم الصحيح، والسلوك المتصل المبني على الحكمة؛ لذا فهي علم.

والبعد الثاني هو الفني، فإنه يتعلق بالطريقة والكيفية التي يتم فيها استخدام البعد المعرفي، وربطه بالمواقف الأخرى المتعلقة بالإدارة المدرسية، فالجانب الفني يقوم بالأساس على استعمال المهارة البشرية في تطبيق المبادئ الإدارية. وهذا يعني ضرورة المعرفة والتعلم والإعداد التربوي المناسب، لمن يقوم بهذه المهام (الطويل، 2001).

لقد شهدت الإدارة المدرسية تغيرات كثيرة، فتطور المفهوم أدى إلى تطور الدور، ولم يعد دور الإدارة المدرسية مجرد إدارة شؤون المدرسة بطريقة روتينية، والمحافظة على النظام، ومراقبة سير الدراسة، وفق برنامج معد، بل أصبح العمل في الإدارة المدرسية يدور ويتمحور حول الطالب، من خلال توفير كل الإمكانيات والظروف التي تساعده على النمو، والإفادة من أقصى طاقاته. ويرجع الفضل للإدارة المدرسية في نجاح المؤسسة، وفي تحقيقها لأهدافها، كما يعزى إليها عجزها في تحقيق أهدافها المنشودة، وهذا ما يفسر اختلاف مخرجات المدارس، رغم تشابه الظروف والإمكانيات البشرية، والمادية المتاحة.

وقد زاد الاهتمام في الأوساط التربوية العالمية في تحديث الإدارة المدرسية، على اعتبار أنها الأساس لكل تطوير تربوي، لتلبية حاجات المجتمع المتغيرة. إذ أن قوام تطور التعليم وأساسه تطوير في إدارته، وزيادة متطلبات التعليم، وكبر حجمه، وتضخم وظيفته أمر يستلزم إيجاد إدارة مدرسية قادرة على تشغيل هذه الطاقات، واستثمار مواردها، بدءاً من القاعدة الأساسية، ألا وهي المدرسة. إن الأدوار والمهام الموكلة لمدير المدرسة قد تغيرت بشكل كبير وملحوظ، وهذا التغيير يعود إلى أسباب عدة؛ أهمها تزايد أعداد الطلبة، والتقدم التقني، ودخول تكنولوجيا إلى العمل الأكاديمي، إضافة إلى التحسن في مستوى إعداد المعلمين. وتتطوي هذه المهام والأدوار المتغيرة لمدير المدرسة على مجموعة من المدخلات والتفاعلات التي تشكل في مجموعها نظاماً متكاملًا من العناصر يؤثر التغيير في أي منها على بقية العناصر الأخرى لما تربطها من شبكة علاقات (أحمد، 2002).

لذلك يتحمل القادة التربويون العبء الأكبر في قيادة العناصر البشرية وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم وفق رؤية تربوية تنعكس على التطوير المهني للعاملين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم، سواء كانت في البيئة الداخلية للمدرسة أم المجتمع المحلي، الذي يعد رافداً رئيسياً لتغذية المدرسة، بإمكاناته المادية وخبراته العلمية والعملية، فيكون الاتصال بين المدرسة والمجتمع اتصالاً تفاعلياً قائماً على التأثير والتأثير بين الطرفين (أحمد وحافظ، 2003).

ويعد القادة التربويون بمثابة وكلاء تغيير للمجتمع التربوي، ولكي يكون هذا التغيير فعالاً فلا بد أن يكون هؤلاء القادة على درجات عالية من الكفايات الإدارية (Parks, 1996)، فقد أكد جاريدون (Gardon, 1998) على أهمية امتلاك القادة التربويين الكفايات الإدارية نظراً لطبيعة المشكلات التربوية التي تتسم بالتعقيد والتحدي من جهة، ولتعدد المهمات، والأغراض والتوقعات التي تشتمل عليها العملية التربوية من جهة أخرى.

وتأتي أهمية التركيز على الكفايات من واقع الهدف المشترك الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية، والمتمثل في تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية، واستثمار المصادر التربوية بطريقة فعّالة تعزز مقدرة القادة التربويين على تنفيذ الإصلاحات التربوية المطلوبة، وتلبي توقعات المهتمين بالقطاع التربوي (Calvin, 2009).

## 2 الإطار العام للبحث

### 2.1 مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المستمرة، والمشاريع المتعددة، والبرامج التطويرية التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من أجل تطوير النظام التربوي والإدارة المدرسية، إلا أن الواقع يشير إلى بعض جوانب القصور، والحاجة إلى التغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها فلسفة التربية الخاصة بالمجتمع العماني. ولقد أشار التقرير الخاص بتقييم المدارس الثانوية في سلطنة عمان، والذي تم إعداده لمبادرة الشراكة الشرق أوسطية، بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسة (Creative Associates International, Inc.) إلى بعض المشاكل والتحديات التي تواجه نظام التعليم والمدارس في سلطنة عمان، ومن بينها (وزارة التربية والتعليم، 2005م):

- نقص في الثقافة المهنية لدى العاملين بالمدارس، والحاجة إلى مديريين وإداريين ومعلمين قادرين على أداء المهام بصورة أكثر فاعلية وبأسلوب مهني.

- حاجة المدارس إلى الاستقلال الذاتي والتمتع بمقدار عال من اللامركزية والذاتية في إدارة الشؤون اليومية، مما يتطلب تطوير برنامج مركزي شامل وباستخدام المنظور التدريجي لتحقيق ذلك.
- ضعف قدرة مديري المدارس على إدارة الازمات ومواجهة التحديات، بسبب نقص التدريب والمهارات والكفايات والموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك.
- حاجة المدارس إلى وجود نظام تدريب داخلي مستمر أثناء الخدمة كاف ومتناسك ومخطط له جيداً وأساسه المدرسة.
- 30% من المعلمين العاملين في المدارس العمانية التي تم تقييمها في هذا المشروع المشترك، لديهم مهارات كافية في الحاسب الآلي، بينما 70% منهم يفتقرون إلى امتلاك المهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي.
- حاجة المدارس إلى تمكين المعلمين من تلقي التدريب للحاسب الآلي في أوقات فراغهم من خلال برامج ودورات تعليمية، تقدمها المدرسة لهم وتتفهمها داخلياً.
- قلة الاهتمام بمجالس أولياء الأمور، والمجالس الإدارية القانونية بالمدارس.
- قلة الاهتمام بالمعلمين ذوي الخبرة الطويلة والتميزين ليصبحوا الخبراء والمدربين والمعلمين لغيرهم.
- ضعف في قدرة المدارس على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتنفيذ برامج تنمية مهنية داخلية مستمرة، وتقييم أثرها على التطور الذاتي، وتطوير الاداء العام للمدرس، وتجويد المخرجات.
- رغبة الإداريين الشديدة للتغيير واتخاذ القرارات التصحيحية والتطوير التنظيمي لمدارسهم.
- حاجة المدارس للخضوع إلى برنامج وطني لتدريب مديري المدارس أثناء الخدمة وبشكل مستمر على المهارات القيادية لمواجهة المستجدات والتحديات.
- ضرورة مشاركة العاملين بالمدرسة في عمليات اتخاذ القرار، وصياغة الرؤى المستقبلية.
- كذلك أظهر التقرير السنوي لأداء رؤساء أقسام الإشراف الإداري وتقييم الأداء المدرسي (2006-2007) بعض جوانب القصور في الأداء الإداري لإدارات المدارس والتي تحتاج إلى تطوير، ومن أبرزها (وزارة التربية والتعليم، 2007م):

- أ- قلة امتلاك إدارات المدارس للمهارات القيادية.
- ب- قلة اهتمام بعض مديري المدارس ببرامج التنمية المهنية الذاتية وللعاملين (الموارد البشرية).
- ج- التداخل في المهام الادارية بين (المنسق والمدير والمساعد).
- د- نقص خبرة بعض الإداريين والمعلمين باستخدام التقنيات التكنولوجية، وقلة الدورات التدريبية لهم في هذا المجال.
- هـ- قلة الدورات التدريبية للكوادر الإدارية.
- و- القصور في تفعيل مديري المدارس للمجالس المدرسية، لاسيما مجلس إدارة المدرسة ومجلس أولياء الأمور.
- ز- ضعف التواصل مع أولياء الامور والمجتمع (الشراكة المجتمعية).
- ح- قلة وعي مديري المدارس بالكيفية التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والاداريين.
- ط- الخلط بين الأهداف والإجراءات عند إعداد الخطة المدرسية مع عدم الفهم الدقيق لعناصر الخطة وعدم القدرة على تنفيذها بالشكل المثالي الكامل.

كما أظهرت الدراسة التقييمية للمكتب الفني للدراسات والتطوير (2010م) لمشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية للمرحلة الأولى من المشروع المتعمد بالقرار الوزاري (2007/294)، والذي يهدف إلى بناء أسس لا مركزية لتطوير الأداء المدرسي من خلال تبني التوجهين الدوليين: "بناء القدرات" و"بناء المنظمة المتعلمة"، مع ضمان تحسين جودة التعليم وتطوير كفايات إدارات المدارس. وقد تم تخطيط المشروع بناء على رصد الحاجات التدريبية لمديري من خلال الدراسة التقييمية التي أجرتها مؤسسة عالمية (Sea World) في عام (2005م) والتي أثبتت أهمية تدريب مديري المدارس على مهارات الإدارة المدرسية بما يحقق التطوير الذاتي للأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2007م).

**المجموعة الأولى:** 40% متحمسين ومنفذين لما تم التدريب عليه وبدأت نتائج المشروع الايجابية تظهر على مستوى المدرسة.

**المجموعة الثانية:** 40% مهتمين بنتائج المشروع ولكنهم غير منفذين كلياً وهم بحاجة إلى تشجيع وإشراف مستمر.

**المجموعة الثالثة:** 20% غير مقتنعين بالمشروع أو غير متحمسين للتغيير أو لم يستوعبوا المغزى من مشروع تطوير المهارات.

وفي عام 2013م قامت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بالتعاون مع اتحاد التعليم بنيوزلندا بالبدا في عملية تقييم شامل لنظام التعليم في السلطنة، وكان هذا في أعقاب صدور تقرير البنك الدولي في 2012م عن التعليم بعنوان "التعليم في عمان: الانطلاق نحو الجودة". وأقر كلا التقريرين بالجهود الكبيرة التي بذلتها السلطنة في الاهتمام بتوفير كافة الشروط المسبقة لتحقيق التعليم من ناحية الكم كالمباني والمدارس والمعلمين والموظفين والإداريين والفنيين والموارد وغيرها، بالإضافة إلى التقدم الذي تم إجراره في تحقيق " التعليم للجميع ". وأشارت هذه التقارير أيضاً إلى

جهود الوزارة بإخالها تحسينات نوعية.

ومع ذلك أثار كلا التقريرين أيضاً الانتباه حول المستوى المخيب للأمال والمستمر لأداء الطالب في مدارس السلطنة بالمقارنة مع المعايير الدولية. ومما أيد ذلك تقرير ماكينزي والذي جاء بعنوان: " كيف تحافظ أنظمة التعليم الأكثر تطوراً في العالم على تقدمها "، حيث استخدم التقرير مستويات أداء الطلبة في الاختبارات الدولية والوطنية لتصنيف مستوى أداء النظام التعليمي إلى أربع فئات: "ضعيف إلى مقبول" و"مقبول إلى جيد" و"جيد إلى جيد جداً" و"جيد جداً إلى ممتاز"، وقد جاء نظام التعليم في السلطنة في أدنى المراتب وهي فئة الضعيف حسب التقرير.

ومن الواضح أن هذه النتائج هي مصدر قلق كبير. ومنها نستنتج أن عمليات التطوير في النظام التعليمي والتي تشمل كافة مراحل التعليم لم توتي أكفها من حيث التحسن المرجو في نتائج الطلبة. وإذا لم يتم الإسراع في معالجة هذه المسألة ستكون عواقب وخيمة على الطلبة والمجتمع ككل.

واستناداً إلى هذه الأدلة فقد وضعت الوزارة "مسودة مشروع خارطة الطريق للأخذ بالتعليم نحو التميز" هذه لرسم خريطة الخروج من الوضع الحالي للتعليم في عمان، وتحديد مجموعة من الأولويات لتحسين الأداء يعتقد بأنها ستحدث تغييرات مستدامة وشاملة على صعيد منومة التعليم المدرسي في السلطنة. وقد وضعت مسودة المشروع أولويات التطوير في تسلسل ليسهل تنفيذها على مدى 25 سنة من 2016 إلى 2040م، والتي تتطابق مع المدة الزمنية المحددة من قبل " استراتيجية التعليم " التي رسمتها الحكومة. وقد تم التصريح في مراجعة دولية جرت مؤخراً لتحسين أنظمة الدراسة بأنه في النظم المدرسية الناجحة "تصبح عمليات الإبداع والابتكار التي يقودها الأقران داخل المدارس هي المحرك الأساسي لرفع الأداء" (ماكينزي وشركاه 2010). لذا نجد أن كل نظم التعليم الأفضل أداء تتركز جهودها في جذب الأشخاص المبدعين والمبدعين للاشتغال في مهنة التدريس، وتقوم باستمرار بتطوير ودعم المعلمين وزيادة الحافز لديهم من خلال تشجيع النماذج المهنية بدلاً من الإدارية لإدارة أداء المدارس.

تسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاهدة إلى التطوير المستمر للكادر البشري المنتسب إليها، ومما لاشك فيه أن تطوير الكوادر العاملة في المدارس هو من أولويتها لزيادة فاعلية المدارس وتحسين مخرجاتها، ويمثل إداريو المدارس عنصر مهماً وأساسياً في العمل المدرسي بحكم موقع المدرسة التنظيمي كحلقة وصل بين إدارة المنطقة التعليمية والعاملين بالمدارس، ولذلك فقد أعدت الوزارة في عام 1993م دليل مدير المدرسة العماني. وفي عام 2009 جاءت أهمية تطوير الدليل السابق في ضوء المستجدات الإدارية والتربوية الحديثة بهدف دعم إداري المدارس؛ حيث يقدم الدليل الجديد بأسلوب واضح ومحدد حزمة من التعليمات التي لاغنى لإداري المدارس عنها من خلال عدة فصول تتناول جميع المجالات؛ فيعرض مهام الهيئة الإدارية بالمدرسة والكفايات الواجب امتلاكها، ويتطرق إلى الأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل في المدارس، كما يستعرض آلية تنظيم سجلات الإدارة المدرسية وملفاتها، ويتعرض أيضاً إلى خطة المدرسة وأهميتها في تسيير العمل المدرسي سعياً إلى تحقيق الأهداف التي تتشدها المدرسة والنظام التعليمي، ويشرح الدليل اللجان المدرسية ومهامها وتشكيلاتها، ويضم الدليل أيضاً فصولاً عدة تتعلق بإدارة العمليات المختلفة مثل شؤون الطلبة والكتب والوسائل التعليمية والمختبرات المدرسية ومراكز مصادر التعلم والجمعيات التعاونية (المقصف المدرسي)، والموارد البشرية، والمبنى المدرسي، إضافة إلى الامتحانات (وزارة التربية والتعليم، 2009).

وقد اتبعت وزارة التربية والتعليم إجراءات محددة لتنفيذ خططها التنموية في مجال الإدارة المدرسية. ومن بين هذه الاجراءات إنشاء دائرة تطوير الأداء المدرسي (دائرة الأنظمة وتقييم الأداء سابقاً) التي تم تحديد اختصاصها على أساس أنها الجهة الرئيسية المسؤولة عن القيام بتقييم الأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2003).

علاوة على ذلك فقد تم استحداث وظيفة الموجه الإداري (المشرف الإداري) وفق القرار الوزاري رقم 98/219 لكي يساهم في متابعة وتقييم أداء الإدارة المدرسية (وزارة الشؤون القانونية، 1999، ص28). وحالياً تم تغيير المسمى إلى مشرف إدارة مدرسية بناء على القرار الوزاري (2017/351) بتاريخ 2017/11/27م.

فمشرف إدارة مدرسية يعد مسؤولاً عن تشخيص أداء الإدارة المدرسية وتنمية مهارات أعضاء الكادر الإداري بالمدرسة ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم من أجل خلق قيادات إدارية متميزة ومستوعبة لدورها في النواحي الإدارية والفنية. كما أن المشرف الإداري يشارك في تقييم أداء مدير المدرسة ويساهم في إعداد البرامج التدريبية له.

وتُعد الكفايات من أهم ما يجب أن يتميز به مدير المدرسة قبل غيره من العاملين بالمدرسة؛ فعلى مقدار توفر الكفايات لديه يكون عطائه، وكلما كان مدير المدرسة متصف بالكفايات المختلفة كان تأثيره إيجابياً في سلوك المعلمين والمتعلمين على حد سواء. إن نجاح أي تطور يتوقف على كفاءة مدير المدرسة، وهذا يدل على أنه لا بد وأن يمتلك مجموعة من الكفايات الأساسية اللازمة حتى يستطيع القيام بعملية التغيير، وليكون قادر على المشاركة في التطوير والتجديد تخطيطاً وتنفيذاً وتقيوماً. وتشير دراسة الهدود (1991) بأن مفهوم الكفايات يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال التربية؛ حيث أن التربويين الأمريكيين تناولوا هذا المفهوم عندما ظهر الاهتمام بالصفات والمهارات الأساسية لأداء المديرين في أعمالهم التربوية،

ومن هنا ظهر في أدبيات التربية ما يعرف بكفايات مدير المدرسة، وبناء عليه فإن مدخل الكفايات المهنية لمدير المدرسة يمثل اتجاهاً حديثاً في تقييم الأداء ونجاح العمل. إن تطوير التعليم يتطلب مدرء مدارس أكاديميين وتربويين ذوي كفايات عالية، قادرين على الابتكار والتجديد بعيداً عن الخوف والتردد، ولديهم خبرات تربوية ومهنية، وقادرين على تبني مفهوم العلاقات الإنسانية، ولديهم سلوكيات مميزة، وثقافة تمكنهم من استيعاب المفاهيم والثقافات الجديدة وتطويعها لخدمة مجتمعهم. ومن منطلق النظم يُعد مدير المدرسة أحد المدخلات الأساسية في التعليم، وعليه لا بد أن يتمتع بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه. وتنقسم الكفايات اللازمة لمدير المدرسة الناجح إلى عدة أقسام وهي: كفايات التخطيط، والكفايات الإنسانية، وكفايات التدريب وتنمية العاملين، وكفايات التوجيه والإرشاد التربوي، وكفايات اتخاذ القرار، والكفايات الفنية الإشرافية، وكفايات التقويم، وكفايات الشؤون الإدارية (جرادات وآخرون، ١٩٨٩).

## 2.2 أهمية البحث

تكم أهمية الدراسة فيما يأتي:

- يعد تحسين العمل المدرسي أحد أهداف هذه الدراسة والذي يتم من خلال تحسين الكفايات الإدارية في المؤسسات التربوية وصولاً للتميز والتمكن المنشود.
- تحاول الدراسة الحالية التوصل إلى نتائج وتوصيات من الممكن أن تساعد المدرء على تطوير العمل الإداري وتحقيق التميز التربوي من خلال معرفة مستوى كفاياتهم وأهم المتغيرات الديمغرافية المؤثرة فيها.
- توجيه اهتمام القيادات المدرسية لتطوير الكفايات الإدارية للمديرين لدورها في تحسين العمل المدرسي وتجويده.

## 2.3 أسئلة البحث

- 1- ما مستوى الكفايات لدى مديري المدارس في سلطنة عمان؟
- 2- ما المتغيرات الديمغرافية الأكثر قدرة على التنبؤ بكفايات مديري المدارس في سلطنة عمان؟

## - تحديد المصطلحات

أورد الباحثون الكثير من التعريفات لمصطلح الكفاية. نذكر منها ما جاء في المعجم الوسيط (1989) بأنها "من كفاه الشيء كفاية، استغنى به عنه غيره فهو كافٍ، والكفاءة في القوة والشرف، والكفاء هو القوي القادر على تصريف العمل وجمعه الكفاء" (ص 791).

كما عرفت الكفاية بأنها "القدرة على القيام بعمل شيء ما بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء" (السنيدي، 2000، ص 7). أما الناصري (2002) فقد عرف الكفاية بأنها "درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة مهما تكن هذه الأهداف" (ص 17).

ويعرفها مرعي (1983) الكفاية بأنها "القدرة على القيام بعمل شيء ما بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الاداء" (ص 63).

وعرف الطوبجي (1987) الكفاية تتمثل في "امتلاك الشخص المعلومات، والمهارات، والقدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء، وهي باختصار تعبير عن مدى مناسبة الشخص بهذه الإمكانيات للقيام بالمهمة المطلوبة" (ص 277).

ويعرف الدريج (2000) الكفاية بأنها "نسق من المعارف المفاهيمية والمهارية العلمية والتي تنتظم على شكل خطط إجرائية تكمن داخل فئة من الوضعيات (المواقف) من التعرف على مهمة - مشكلة وحلها بإنجاز أداء ملائم".

وترى بخش (1991) أن الكفاية هي "القدرة على أداء سلوك معين يشمل مجموعة من المعارف والمهارات التي تتصل اتصالاً مباشراً بمجال معين، وتؤدي إلى مستوى معين من الإتقان الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة سلفاً بشكل جيد" (ص 18).

ويعرف كلٌّ من Houston & Howsan المنكور في الزهراني (2012) الكفاية بأنها "مجموعة المعارف والقدرات المطلوبة، كالقدرة على العمل كما انها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من ادوار الفرد المتعددة" (ص 3).

كما يعرفها زيدان (1979) بأنها "القدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها مهنة من المهن، أو أنها القدرة على ممارسة الأعمال التي تتطلبها وظيفة من الوظائف" (ص 339).

وجاءت كلمة الكفاية في قاموس Webster (1984) بمعنى "العمل المحدد الذي يقوم به الشخص الكفاء الناجح" (ص 145).

ويعرف النجادي (1996) الكفاية بأنها "المعلومات والخبرات والمهارات التي ينبغي أن تتوفر لدى مدير المدرسة ليكون قادراً على معالجة النواحي التربوية والتطبيقية، والعمل على التكامل بين هذه الجوانب للوصول إلى الأهداف المرجوة" (ص 118).

وفي هذه الدراسة يقصد بها: المعارف والمهارات اللازمة لمديري المدارس بسلطنة عمان لأداء مهامهم الإدارية والفنية، وقيادتهم التربوية في مدارسهم

**- الدراسات السابقة**

هدفت دراسة Shahin (1998) إلى توضيح الكفايات اللازمة لمديري المدارس الابتدائية التركية في القرن الحادي والعشرين، واستخدم أسلوب دلفي (Delphi) واستند إلى أربعة مصادر للمعلومات تمثلت في مديري مدارس ابتدائية في أنقرة، وأساتذة الإدارة التربوية في الجامعات التركية، والموجهين في المدارس الابتدائية، وتم جمع المعلومات في ثلاث جولات، في الأولى تم تحديد (114) كفاية، وفي الجولة الثانية طلب من المستجيبين وضع علامة من (1-7) بين معارض بشدة وموافق بشدة، وفي الجولة الثالثة محاولة رصد إجماع المستجيبين على مجموعة من الكفايات، وأظهرت النتائج: إجماعاً عالياً على (41) كفاية، وإجماعاً على (56) كفاية، ولا إجماع على (17) كفاية، أما الكفائتان الأكثر إجماعاً عليهما من قبل المستجيبين فكانتا: المدير بصفته شخصاً، والديمقراطية الشخصية، وقد تشابهت استجابات أساتذة الجامعات والمعلمين، وكذلك كان هناك تشابه بين استجابات المشرفين والمديرين، وقد وفرت هذه الدراسة قائمة معتمدة للكفايات اللازمة لمديري المدارس الابتدائية. تكونت عينة دراسة دول (2000) من (115) مديراً ومديرة، واستخدمت استبانة مكونة من (47) مهارة، موزعة على خمس محاور هي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والإدارة العامة وإدارة الأفراد والقيادة التعليمية والخدمات الطلابية. وأظهرت الدراسة وجود اختلاف بين المهارات الفعلية لمدير المدرسة والمهارات اللازم توافرها لتأدية مهمات وظيفة مدير مدرسة.

وكان الغرض من دراسة زولر (Zoeller, 2002) تعرف الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية اللازمة لبرامج إعداد مديري التربية والتعليم في تكساس، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين الأولى من مديري التربية والتعليم، والثانية من أساتذة الجامعات الذين لهم ميل مهني وخبرة في استخدام التكنولوجيا واستخدام أسلوب دلفي (Delphi) للحصول على آراء المحكمين بشأن الممارسات القيادية والكفايات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسة القيادية والاتصال أساسيان، أما التكنولوجيا فلم تعط أية أهمية.

وهدفت دراسة الناصري (2002) إلى تحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، والتي لها علاقة بالمهام والأدوار المنوطة بهم وتكون مجتمع الدراسة من (184) فرداً موزعين على فئتين: فئة القادة وفئة مديري المدارس الثانوية. واستخدم الباحث استبانة تكونت من (53) كفاية مهنية غطت ستة مجالات هي: مجال إدارة الأفراد، ومجال إدارة الموارد المالية والتسهيلات المدرسية، ومجال إدارة الطلاب، ومجال تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرفقة، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال المتابعة والتقييم، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي، ويسهم برنامج الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية.

وهدفت دراسة الحضرمي (2003) إلى التعرف على درجة توافر الكفايات المهنية للموجه الإداري من وجهة نظر مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (111) مديراً ومديرة، الذين تم تعيينهم رسمياً في محافظة مسقط والمنطقة الداخلية في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات: كفايات التخطيط، والإشراف، والتقييم، والتدريب، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمديرات على جميع الكفايات تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة.

واستهدفت دراسة العنزي (2003) معرفة درجة ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية وكذلك المعلمين والمعلمات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس وكذلك المعلمين والمعلمات بالمنطقة الشمالية قوامها (112) مدير ومديرة معلم ومعلمة واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها إن الكفايات المهنية ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها، ومن أهم الكفايات المهنية اللازم توافرها في مدير المدرسة أن (يضع أهدافاً للتنظيم داخل المدرسة، وأن يوضح للمعلمين أن التغييرات العاجلة لن تحدث إل بناء على طلبهم، وأن يحدد الأعمال والوظائف في إطار التنظيم المدرسي، بمساعدة المعلمين الجدد، وتوزيع المهام على الجميع بعدالة، وتعد إدارة الأفراد والموارد المالية أهم كفايات مدير المدرسة، وإن للمدرسة دور حيوي وحساس في إقامة علاقات مستمرة بين المدرسة والمجتمع الذي تعيش فيه كوسيلة لتحقيق أهداف التربية عموماً والعمل مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

واستهدفت دراسة جاموس (2007) تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية، في محافظة عمان استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالموضوع وواقع الحال الذي بينته أدوات جمع المعلومات وأسئلة الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية، وجميع المشرفين والمشرفات الفنيين، في العام الدراسي 2006/2005، في محافظة عمان، والتي تتضمن خمس مديريات تعليمية، والبالغ عددهم (381) مديراً ومشرفاً، منهم (132) مديراً و(149) مشرفاً. وقد استجاب منهم (351) مديراً ومشرفاً، منهم (215) مديراً

و(136) مشرفاً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم مسح الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة، وبنيت أداة تقويم الكفايات الادارية، والفنية لمدير المدرسة الثانوية، في محافظة عمان، وعُرضت على مجموعة من المحكمين، ثم جرى تعديلها بناءً على ما قدموه من مقترحات؛ فأصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (80) فقرة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة، وتم إجراء التحليل العاملي على فقرات الأداة للتأكد من صدق المحكمين، وتم حساب معامل الثبات للأداة، واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، لمعرفة درجة كفاية فقرات الأداة، في تقويم الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية، في محافظة عمان. بينت نتائج الدراسة أن الأداة صادقة، كما تم التواصل إلى ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة "كرونباخ - ألفا" وتراوحت معاملات الثبات لمجالات الأداة ما بين (0.89 - 0.96) وكانت النتيجة الرئيسية للدراسة تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية، والفنية لمدير المدرسة الثانوية، في محافظة عمان.

وهدف دراسة عودة (2010) إلى تعرف درجة توافر الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، من المدارس الأساسية في محافظة مأدبا. وقد تم بناء اداتين، الأولى لتعرف درجة توافر الكفايات الادارية للمديرين، والثانية، للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتم التأكد من صدقها وثباتها. واستخدمت لمعالجة البيانات إحصائيات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار الثاني لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شافيه، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا-كرونباخ، ومعادلة سبيرمان-بروان. وظهرت الدراسة النتائج أن درجة توافر الكفايات الادارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً. وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين درجة توافر الكفايات الادارية لمديري المدارس الأساسية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، باستثناء العلاقات بين مجال "المعلم والمجتمع المحلي" و"كفايات التقويم"، و"كفايات ادارة الوقت والاجتماعات"، وبين مجال "المعلم والزملاء" و"الكفايات الذاتية" و"الكفايات الانسانية". ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الادارية لمديري المدارس الأساسية تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الذكور والمؤهل العلمي فقط. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

استهدفت دراسة الزهراني (2012) معرفة مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة، ومعرفة المقومات المطلوبة لتفعيل وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة، ومعرفة دلالة في الكفايات المهنية اللازمة لقيادة التغيير لدى مديرات المدارس التي تعزى إلى المسمى الوظيفي، والمؤهل الدراسي، والمرحلة الدراسية، ومدة الخبرة. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من المشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربوي بمكة المكرمة وعددهن (18) مشرفة، و(325) معلمة من معلمات التعليم العام الحكومي. تم إعداد استبيان لقياس الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، وتم تحليل النتائج وتفسير البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وفقاً للأساليب المناسبة لأهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى توافر نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم الحكومي بمدينة مكة المكرمة، وإلى أهمية وجود بعض المقومات المطلوبة لتفعيل الكفايات المهنية لكفايات التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع ابعاد المحور الأول الخاص بمدى وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع ابعاد المحور الأول الخاص بمدى وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير تبعاً لمتغير الخبرة ما عدا البعد الخاص التفكير الاستراتيجي والتخطيط وتبعاً للمؤهل العلمي. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد المقومات المطلوبة لتفعيل وجود الكفايات المهنية اللازمة لقيادة التغيير تبعاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل الدراسي، المرحلة الدراسية، مدة الخبرة).

استهدفت دراسة رضوان (2014) الكشف عن مدى ممارسة اعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل في الجزائر للكفايات المهنية المرتبطة بمهنة التدريس، ومعرفة مواطن الضعف في الجوانب الممارسة والادائية للأستاذة الجامعيين فيما يخص الكفايات المهنية. ولتحقق من أهداف الدراسة تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 218 طالباً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقيّة والمتعددة المراحل بنسبة 1% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذه الدراسة. وقام الباحث بتقسيم البحث إلى جانبين، جانب نظري يتضمن خمسة فصول، وجانب ميداني يتضمن ثلاثة فصول، نفق من خلالها للتحقق من فرضيات الدراسة نظرياً وميدانياً باستخدام مجموعة من الأدوات البحثية والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان والسجلات والوثائق، وأساليب التحليل الكمي والكيفي. وبعد معالجة النتائج وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشة الفرضيات، توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل من وجهة نظر الطلبة يمارسون الكفايات المهنية والكفايات التدريسية، والكفايات الانسانية بدرجة عالية، ويمارسون الكفايات التكنولوجية، والكفايات التقييمية بدرجة متوسطة.

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف البيانات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما سعى إلى تعرف الكفايات الإدارية، والكفايات المهنية والفنية والتكنولوجية، وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: المسمى الوظيفي، المؤهل الدراسي، المرحلة الدراسية، مدة الخبرة، مثل دراسات كل من شاهن (Shahin, 1998)، ودودل (2000)، وزولر (Zoeller, 2002)، والناصرى (2002)، والحضرمي (2003)، والعنزى (2003)، وجاموس (2007)، وعودة (2010)، والزهراني (2012)، ورضوان (2014). والدراسة الحالية هدفت إلى معرفة مستوى كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان والتنبؤ بها من خلال خمسة متغيرات ديمغرافية وهي: النوع، والمؤهل، والحلقة التعليمية، وعدد الطلبة، والخبرة.

وقد تباينت أحجام عينات الدراسات السابقة، فقد تراوحت بين (111) مديراً ومديرة، كما في دراسة الحضرمي (2003)، و(381) مديراً ومشرفاً، منهم (132) مديراً و(149) مشرفاً، كما في دراسة جاموس (2007)، أما الدراسة الحالية فبلغ حجم عينتها (281) مديراً ومديرة (115) مديراً، و(166) مديرة، من جميع محافظات سلطنة عمان.

وأما أداة جمع البيانات، فقد استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي الدراسة الحالية تم استخدام الاستبانة أيضاً.

وأما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، فيتلخص في تناولها موضوع كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان والتنبؤ بها من خلال بعض المتغيرات الديمغرافية وتركيزها على المدارس الحكومية التي هي في أمس الحاجة لمثل هذه الدراسات. هذا وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، واختيار العينة، وتحديد المتغيرات، وتحديد التحليل الإحصائي المناسب لمعالجة البيانات، فضلاً عن مقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج بنتائج الدراسات السابقة.

### 3 منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3.1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، والذي يقوم على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً معبراً عنها نوعياً أو كمياً (عباس ونوفل والعبسي وأبو عواد، 2009)، كما أن هذا المنهج يساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة (ملحم، 2000). وفي الدراسة الحالية قام الباحث بمسح الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس في جميع المحافظات بسلطنة عمان. ومن خلال التحليل الكمي للاستبانة تم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في كفايات مديري المدارس.

#### 3.2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها 281 مديراً ومديرة من جميع محافظات سلطنة عمان، وهي تشكل نسبة 26% من حجم المجتمع البالغ 1069 مديراً ومديرة. روعي في اختيار العينة تمثيلها لمتغير النوع، والمؤهل، والحلقة التعليمية، وعدد طلبة المدرسة، والمؤهل الدراسي، والجدول 1 يتضمن توزيع العينة وفقاً لهذه المتغيرات.

جدول (1) توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (ن=281)

المتغير	مستويات المتغير	العدد	%
النوع	ذكور	115	40.9
	إناث	166	59.1
المؤهل	دبلوم متوسط أو بكالوريوس	190	67.6
	دبلوم عالي أو ماجستير	91	32.4
الحلقة التعليمية	حلقة أولى (من الصف 1-4)	69	24.6
	حلقة ثانية (من الصف 5-10)	134	47.7
عدد الطلبة	ما بعد التعليم الأساسي (الصفين 11-12)	78	27.7
	أقل من 500 طالبا وطالبة	133	47.3
الخبرة	500 طالبا وطالبة فأكثر	148	52.7
	من 1 - 5 سنوات	48	17.1
	من 6 - 10 سنوات	67	23.8
	من 11 - 15 سنة	50	17.8
	من 16 - 20 سنة	48	17.1

24.2	68	من 21 سنة فأكثر
------	----	-----------------

### 3.3 أداة الدراسة (استبانة كفايات مدير المدرسة)

تم إعداد استبانة تتكون من ثلاثة أقسام، اشتمل القسم الأول على تعليمات الإجابة، واشتمل القسم الثاني على المتغيرات الديمغرافية وهي: المحافظة، النوع، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل، وحلقة المدرسة، وعدد طلبة المدرسة، وأما القسم الثالث فاشتمل على الكفايات الواردة في دليل عمل الإدارة المدرسية، وهي 79 كفاية (وزارة التربية والتعليم، 2009)، بعد إعادة صياغتها، وتم وضع مقياس تقدير خماسي أمام كل كفاية (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، تعطى لها الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. توزعت العبارات بشكل غير متساو على مجالات الكفايات، والمجالات هي:

أ- **كفاية السياسات والأنظمة:** وهي خصائص لازمة لنجاح مدير المدرسة في عمله، ممثلة في تطبيق القوانين، ونشر ثقافة الجودة داخل المدرسة، والمساهمة في تطوير الأنظمة واللوائح المدرسية، وتعريف العاملين بالمدرسة بمهامهم، وتوزيع المسؤوليات بين العاملين، وغرس أخلاقيات مهنة التعليم.

ب- **الكفاية الشخصية:** وهي السمات والخصائص التي تتعلق بشخصية مدير المدرسة، والتي تتمثل في الثقة بالنفس، ضبط الذات، والتكيف مع ضغوط العمل، والذكاء العاطفي، والصدق والموضوعية، وتنويع وسائل وقنوات الاتصال، والتواصل مع المؤسسات والهيئات التدريسية، وإثارة الدافعية، والتأثير في الفريق، وتهيئة مناخ تعاوني.

ج- **كفاية التخطيط والتطبيق:** وهي خصائص لازمة لنجاح مدير المدرسة في عمله، ممثلة بمشاركة العاملين في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، تطبيق رؤية المدرسة ورسالتها، ووضع أهداف استراتيجية مبنية على رؤية المدرسة ورسالتها بفاعلية، وتبني قيم تتفق مع رؤية المدرسة ورسالتها، وإعداد خطة شاملة للمدرسة تشمل التعليم والتعلم والإدارة المدرسية، وإشراك المجتمع المدرسي في وضع خطة المدرسة، وتحديد الأولويات في العمل، والتفويض والاستثمار الأمثل للوقت.

د- **كفاية التعليم والتحصيل الدراسي:** وهي كفاية يمتلكها مدير المدرسة ويقوم بتوظيفها في أعماله الفنية، متمثلة بمتابعة تطبيق المناهج والخطط الإثرائية وتقييمها، والاستثمار الأمثل لمصادر التعلم المختلفة في إثراء المناهج، وتوظيف الأنشطة الصفية واللاصفية في خدمة المنهج المدرسي، والإشراف على تحليل المناهج والتعاون مع المعنيين في تطويرها، وتنفيذ الخطط العلاجية والإثرائية لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، ووضع خطط لرعاية الطلبة الموهوبين والمجدين.

هـ- **كفاية إدارة التغيير:** وهي كفاية تتطلب وجود خبرة واسعة لدى مدير المدرسة، والإطلاع على ما هو جديد في المعرفة، ويدرك العلاقات ما بين مكونات العملية التعليمية، ولديه طرح أفكار وإراء جديدة تخدم العمل التربوي، ويشجع العاملين على المبادرة والإبداع، وإدارة التغيير نحو الأفضل، وإجراء البحوث والدراسات لحل المشكلات التربوية، وبناء ثقافة مدرسية تدعم عملية التطوير.

و- **كفاية إدارة الموارد:** وهي مجموعة القدرات والسمات المتعلقة بإدارة الموارد بطريقة سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي من خلال نشر الثقافة المهنية في المجتمع المدرسي، وتقييم التزام العاملين بالمدرسة باللوائح والأنظمة، وحفز العاملين على التطوير الذاتي، والتخطيط للتنمية المهنية، ودعم وتشجيع البحث العلمي والتجارب والابتكارات العلمية في المدرسة، والاستثمار الأمثل للموارد المالية، وتوظيف إمكانات المدرسة في ضوء أولويات التطوير، وجعل المدرسة بيئة تعليمية جاذبة.

جدول (2) توزيع عبارات استبانة الكفايات وفقاً لكل محور

م	الكفايات	عدد العبارات	أرقام العبارات
1	السياسات والأنظمة	10	1-10
2	الشخصية	17	11-27
3	التخطيط والتطبيق	15	28-42
4	التعليم والتحصيل الدراسي	13	43-55
5	إدارة التغيير	5	56-60
6	إدارة الموارد	19	61-79

**صدق الأداة:** تم التحقق من صدق أداة الدراسة، بطريقة الصدق الظاهري، عن طريق عرضها على 8 محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، ومناهج البحث والتقويم، ومناهج طرق التدريس من جامعة السلطان قابوس، ووزارة التعليم العالي، ووزارة التربية والتعليم؛ حيث طلب من المحكمين إقرار صلاحية تعليمات الإجابة و فقرات الاستبانة وبدائلها، من حيث صياغتها، ووضوحها، والانتماء إلى المحور الذي تندرج تحته، وتم إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين؛ حيث تم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها اللغوية.

**ثبات الأداة:** بهدف معرفة الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل الفا كرونباخ، وتراوحت معاملات ألفا للمجالات الستة بين 0.80 إلى 0.95، وبلغ معامل الفا للاستبانة ككل 0.98، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة تدل على الاتساق الداخلي لاستبانة الكفايات. والجدول 8 يتضمن

ذلك.

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر استبانة الكفايات (ن=281)

م	الكفايات	عدد العبارات	معامل ألفا
1	السياسات والأنظمة	10	0.91
2	الشخصية	17	0.94
3	التخطيط والتطبيق	15	0.93
4	التعليم والتحصيل الدراسي	13	0.93
5	إدارة التغيير	5	0.80
6	إدارة الموارد	19	0.95
	جميع الكفايات	79	0.98

### 3.4 إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم اتباع الخطوات الإجرائية الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة الحالية وذلك في ضوء مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، واستطلاع آراء المختصين في المجال، وفي ضوء الخبرات الشخصية للباحث.
2. التحقق من صلاحية أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها وإخراجها في صورتها النهائية.
3. إعداد النسخة النهائية من الاستبانة بصورة ورقية، وصورة إلكترونية بواسطة نماذج جوجل Google docs Forms.
4. تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ونسبة كل فئة في عينة الدراسة الحالية وفقاً لمتغيراتها وذلك في ضوء الإحصائيات الرسمية لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
5. الاختيار العشوائي للمدارس التي سيتم تطبيق أداة الدراسة عليها من المحافظات التعليمية.
6. مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم، وذلك لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الأداة.
7. مخاطبة جميع المديرات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية عن طريق المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم.
8. التنسيق مع جميع المديرات العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية حول الكيفية التي سيتم بها تطبيق أداة الدراسة، وهو التطبيق الإلكتروني والتطبيق الورقي.
9. توظيف التكنولوجيا في التواصل مع العينة المختارة في تطبيق النسخة الإلكترونية عن طريق البريد الإلكتروني Email والواتساب WhatsApp.
10. توزيع الأداة على عينة الدراسة عن طريق المختصين بمراكز التدريب في المحافظات التعليمية، وأيضاً عن طريق المشرفين الإداريين في المديرات العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية.

الوسائل الإحصائية: تم إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS، وتم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation.
- 2- معامل ألفا كرونباخ Cronbach' alpha.
- 3- تحليل الانحدار التدريجي المتعدد Stepwise Multiple Linear Regression.
- 4- سيتم الحكم على المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور من خلال هذه المستويات:
  - من 1.00 إلى 2.32 منخفض
  - من 2.33 إلى 3.65 متوسط
  - من 3.66 إلى 5.00 مرتفع

### 3.5 نتائج الدراسة

#### نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول "ما مستوى الكفايات لدى مديري المدارس في سلطنة عمان؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة على المحاور الستة للكفايات، وفي الدرجة الكلية للأداة، وبين الجدول 4 خلاصة نتائج السؤال الأول.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الكفايات مرتبة تنازلياً (ن=281)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفايات	م	ر
مرتفع	0.47	4.52	إدارة الموارد	6	1
مرتفع	0.47	4.47	التخطيط والتطبيق	3	3
مرتفع	0.49	4.47	الشخصية	2	2
مرتفع	0.53	4.40	التعليم والتحصيـل الدراسي	4	4
مرتفع	0.51	4.37	السياسات والأنظمة	1	5
مرتفع	0.59	4.32	إدارة التغيير	5	6
مرتفع	<b>0.45</b>	<b>4.45</b>	<b>جميع الكفايات</b>		

يتضح من الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية لمحاور الكفايات قد تراوحت بين 4.32 في محور ادارة التغيير، و4.52 في محور ادارة الموارد، في حين بلغ المتوسط العام لجميع الكفايات 4.45. تشير هذه النتائج -شكل عام- إلى أن مستوى الكفايات كان مرتفعاً في جميع المحاور. ولمعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل محور من محاور الكفايات، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور، وفيما يلي خلاصة النتائج:

#### نتائج المحور الأول: كفايات السياسات والأنظمة

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور كفايات السياسات والأنظمة مرتبة تنازلياً (ن=281)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	ر
مرتفع	0.58	4.67	تعريف العاملين في المدرسة بمهامهم	4	1
مرتفع	0.65	4.50	تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل	1	2
مرتفع	0.63	4.47	غرس أخلاقيات مهنة التعليم في نفوس العاملين بالمدرسة	2	3
مرتفع	0.66	4.46	توزيع المسؤوليات بين العاملين بعدالة	5	4
مرتفع	0.70	4.44	ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدرسة	9	5
مرتفع	0.68	4.43	التطوير المستمر للأداء المدرسي	8	6
مرتفع	0.73	4.30	نشر ثقافة الجودة داخل المدرسة	6	7
مرتفع	0.78	4.16	الإسهام في تطوير الانظمة واللوائح المدرسية	3	8
مرتفع	0.70	4.14	توظيف ادوات الجودة لاستمرارية التطوير	7	9
مرتفع	0.79	4.12	تقييم فاعلية الأنشطة المدرسية في ضوء معايير الجودة	10	10

#### نتائج المحور الثاني: الكفايات الشخصية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الكفايات الشخصية مرتبة تنازلياً (ن=281)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	ر
مرتفع	0.56	4.58	تقني عالية بالقرارات التي اتخذها في المواقف الصعبة	1	1
مرتفع	0.68	4.57	بناء علاقات فاعلة مع المجتمع المدرسي والمحلي	8	2
مرتفع	0.61	4.57	تقبل الآراء والإقناع بالمنطق والدليل	14	3
مرتفع	0.67	4.56	التعامل مع الأزمات المدرسية بهدوء تام	2	4
مرتفع	0.67	4.52	التكيف مع ضغوط العمل في الإدارة	3	5
مرتفع	0.66	4.51	تهيئة مناخ تعاوني	13	6
مرتفع	0.60	4.51	التعامل بمرونة مع المواقف الإدارية	15	7
مرتفع	0.71	4.50	إثارة الدافعية وتحفيز العاملين للعمل	11	8
مرتفع	0.70	4.49	تتويج وسائل وقنوات الاتصال	9	9

مرتفع	0.64	4.49	توظيف البيانات والمعلومات لتجويد القرارات	16	10
مرتفع	0.69	4.48	تحديد احتياجات العاملين	6	11
مرتفع	0.71	4.47	بناء قيم الصدق والموضوعية في العمل	5	12
مرتفع	0.69	4.45	التأثير في الفريق	12	13
مرتفع	0.69	4.44	التعامل مع الآخرين باستخدام مهارات الذكاء العاطفي	4	14
مرتفع	0.67	4.36	توظيف المنهجية العلمية في حل المشكلات	17	15
مرتفع	0.74	4.29	إدارة الصراع التنظيمي	7	16
مرتفع	0.88	4.26	التواصل مع المؤسسات والهيئات التدريبية في المجتمع	10	17

#### نتائج المحور الثالث: كفايات التخطيط والتطبيق:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التخطيط والتطبيق مرتبة تنازلياً (ن=281)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	ر
مرتفع	0.57	4.63	مشاركة العاملين في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها	1	1
مرتفع	0.58	4.62	تحديد الأهداف الإجرائية لخطة المدرسة وألية تحقيقها	8	2
مرتفع	0.63	4.58	إعداد خطة شاملة للمدرسة (تشمل التعليم والتعلم والإدارة)	7	3
مرتفع	0.63	4.56	إشراك المجتمع المدرسي في وضع خطة المدرسة ومراجعتها وتنفيذها	9	4
مرتفع	0.61	4.55	متابعة تنفيذ خطة المدرسة وتقييمها	10	5
مرتفع	0.64	4.54	إنجاز العمل بإتقان	15	6
مرتفع	0.64	4.53	تحديد إمكانات المدرسة في تنفيذ خطتها	11	7
مرتفع	0.63	4.49	ترجمة رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع ملموس	4	8
مرتفع	0.67	4.49	تبني قيم تتفق مع رؤية المدرسة ورسالتها	5	9
مرتفع	0.65	4.47	تحديد الأولويات في العمل	12	10
مرتفع	0.63	4.44	تطبيق رؤية المدرسة ورسالتها	2	11
مرتفع	0.70	4.43	الاستثمار الأمثل للوقت	14	12
مرتفع	0.84	4.27	تقييم مدى تحقق رؤية المدرسة ورسالتها	6	13
مرتفع	0.71	4.25	تفويض العاملين في المدرسة بعض صلاحياتي	13	14
مرتفع	0.73	4.21	وضع أهداف استراتيجية مبنية على رؤية المدرسة ورسالتها بفاعلية	3	15

#### نتائج المحور الرابع: كفايات التعليم والتحصيـل الدراسي

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور كفايات التعليم والتحصيـل الدراسي مرتبة تنازلياً (ن=281)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	ر
مرتفع	0.65	4.60	تفعيل مجالس الآباء والامهات في حل مشكلات الطلبة	13	1
مرتفع	0.65	4.56	غرس القيم لدى الطلبة	11	2
مرتفع	0.65	4.52	وضع برامج للنمو الشامل للطلبة	10	3
مرتفع	0.67	4.49	متابعة تنفيذ خطط التقييم التكويني والختامي	6	4
مرتفع	0.69	4.48	متابعة تطبيق المناهج والخطط الإثرائية وتقييمها	1	5
مرتفع	0.65	4.45	توظيف الأنشطة الصفية واللاصفية في خدمة المنهج المدرسي	3	6
مرتفع	0.74	4.42	وضع خطط لرعاية الفئات المختلفة للطلبة الموهوبين والمجيدين	9	7
مرتفع	0.68	4.40	توجيه المعلمين لربط المناهج المدرسية ببيئة الطالب	4	8
مرتفع	0.78	4.35	تحليل نتائج التحصيل الدراسي للطلبة	8	9
مرتفع	0.73	4.32	الاستغلال الأمثل لمصادر التعلم المختلفة في إثراء المناهج	2	10

مرتفع	0.79	4.27	الإشراف على تحليل المناهج والتعاون مع المعنيين في تطويرها	5	11
مرتفع	0.77	4.27	دراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية السلبية للطلبة	12	12
مرتفع	0.85	4.12	تنفيذ الخطط العلاجية والإثرائية لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة	7	13

## نتائج المحور الخامس: كفايات إدارة التغيير

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات محور كفايات إدارة التغيير مرتبة تنازلياً (ن=281)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	ر
مرتفع	0.63	4.57	إدارة التغيير نحو الأفضل	3	1
مرتفع	0.76	4.43	تشجيع العاملين على المبادرة والإبداع	2	2
مرتفع	0.78	4.42	طرح أفكار وآراء جديدة تخدم العمل التربوي	1	3
مرتفع	0.83	4.35	إجراء البحوث والدراسات لحل المشكلات التربوية	4	4
مرتفع	0.93	3.85	بناء ثقافة مدرسية تدعم عملية التطوير	5	5

## نتائج المحور السادس: كفايات إدارة الموارد

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات محور كفايات إدارة الموارد مرتبة تنازلياً (ن=281)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	ر
مرتفع	0.56	4.73	الحفاظ على نظافة المبنى المدرسي وسلامته وأمنه	19	1
مرتفع	0.61	4.72	إدارة الاجتماعات المدرسية	8	2
مرتفع	0.61	4.64	الاستثمار الأمثل للمبنى المدرسي وفق الضوابط المعمول بها	17	3
مرتفع	0.62	4.62	الاستثمار الأمثل للموارد المالية وفق الضوابط المنصوص عليها	13	4
مرتفع	0.58	4.62	توثيق المعاملات المالية وفق الضوابط المعمول بها	16	5
مرتفع	0.60	4.59	توظيف إمكانات المدرسة في ضوء أولويات التطوير	14	6
مرتفع	0.63	4.59	خلق بيئة تعليمية جذابة	18	7
مرتفع	0.59	4.57	تحفيز العاملين على التطوير الذاتي	3	8
مرتفع	0.59	4.54	تقييم التزام العاملين في المدرسة باللوائح والأنظمة المنصوص عليها	2	9
مرتفع	0.63	4.54	التعامل مع قواعد البيانات وتحديثها	12	10
مرتفع	0.65	4.52	نشر الثقافة الإلكترونية في المدرسة	10	11
مرتفع	0.67	4.52	تفعيل تقنية المعلومات والاتصال في المدرسة	11	12
مرتفع	0.64	4.50	متابعة تنفيذ البرامج التدريبية	6	13
مرتفع	0.63	4.46	تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين	4	14
مرتفع	0.64	4.44	التخطيط للتنمية المهنية	5	15
مرتفع	0.67	4.41	نشر الثقافة المهنية في المجتمع المدرسي	1	16
مرتفع	0.69	4.36	متابعة أثر التدريب لدى العاملين	7	17
مرتفع	0.70	4.27	دعم وتشجيع البحث العلمي والتجارب والابتكارات العلمية في المدرسة	9	18
مرتفع	0.87	4.15	جذب القطاع الخاص لتمويل الأنشطة المدرسية وفق الضوابط المعمول بها	15	19

## نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني "ما المتغيرات الديمغرافية الأكثر قدرة على التنبؤ بكفايات مديري المدارس في سلطنة عمان؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بكفايات مديري المدارس في سلطنة عمان من خلال متغير النوع، والمؤهل، والحلقة التعليمية، وعدد الطلبة، والخبرة، والجدول 11 يبين خلاصة نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بكفايات مديري المدارس. جدول (11) خلاصة نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بكفايات مديري المدارس في سلطنة عمان من خلال المتغيرات الديمغرافية الخمسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير المعياري B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
-----------------	-------------------------------	----------------	------------------------------	----------	---------------

0,001≥	4.02	0.23	0.05	0,22	النوع (إناث)
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,06، ن = 281، الثابت = 4,11، الخطأ المعياري = 0,09					

يتضح من جدول 11 أنه يمكن التنبؤ بكفايات مديري المدارس من خلال متغير النوع، كما يتضح من الجدول أن نسبة التباين المفسر هي 6%. ولإلقاء مزيد من الضوء على طبيعة هذه النتيجة تم إعادة التحليل الإحصائي مع تغيير المتغير التابع ليكون كل كفاية من الكفايات الست على حدة، والجدول 12 يوضح ذلك.

جدول (12) خلاصة نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بكل كفاية من كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان من خلال المتغيرات الديمغرافية الخمسة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار غير المعياري B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
السياسات والأنظمة	النوع (إناث)	0.29	0.06	0.28	4.74	0,001≥
	عدد الطلبة	0.15-	0.06	0.15-	2.56-	0.011
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,08، ن = 281، الثابت = 4,15، الخطأ المعياري = 0,12						
الكفايات الشخصية	النوع (إناث)	0.27	0.06	0.27	4.67	0,001≥
	الخبرة	0.04	0.02	0.12	2.01	0.046
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,10، ن = 281، الثابت = 3,92، الخطأ المعياري = 0,10						
التخطيط والتطبيق	النوع (إناث)	0.19	0.06	0.20	3.41	0,001
	معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,04، ن = 281، الثابت = 4,16، الخطأ المعياري = 0,09					
التعليم والتحصيل الدراسي	النوع (إناث)	0.19	0.06	0.18	3.03	0.003
	الخبرة	0.05	0.02	0.14	2.42	0.016
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,06، ن = 281، الثابت = 3,93، الخطأ المعياري = 0,11						
إدارة التغيير	النوع (إناث)	0.17	0.07	0.15	2.45	0.015
	معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,02، ن = 281، الثابت = 4,05، الخطأ المعياري = 0,12					
إدارة الموارد	النوع (إناث)	0.14	0.06	0.15	2.55	0.011
	معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,02، ن = 281، الثابت = 4,29، الخطأ المعياري = 0,09					

يتضح من الجدول 12 أن متغير النوع كان متغيراً مشتركاً في جميع الكفايات الستة، وجاء متغير الخبرة إلى جانب النوع في كفايتين وهما الكفايات الشخصية، والتعليم والتحصيل الدراسي، وجاء متغير عدد الطلبة في كفاية واحدة وهي السياسات والأنظمة.

#### 4 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج المحور الأول أن درجة توافر كفايات السياسات والأنظمة لمديري المدارس في سلطنة عمان كانت مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المدراء من أفراد عينة الدراسة يشعرون بأنهم يتمتعون بتوافر درجة كافية من كفايات السياسات والأنظمة، من خلال ممارستهم اليومية، وقيامهم بمهامهم الإدارية، والتي تعكس هذه الكفايات. وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة اعتقاداً من أفراد عينة الدراسة بأدراكهم أهمية هذه الكفايات، المرتبطة بالسياسات والأنظمة، فضلاً عن دورها في تسير العمل المدرسي بالشكل المطلوب، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وعي مديري المدارس بأهمية الدور الذي يؤديه، وإدراكهم لأهمية هذه الكفايات للقيام بأعمالهم بفاعلية. وقد انتقلت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الناصري (2002) التي أظهرت نتائجها أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي. وانتقلت أيضاً مع نتائج دراسة العنزي (2003) التي توصلت إلى أن الكفايات المهنية ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها.

وكشفت نتائج المحور الثاني إن جميع العبارات في مجال الكفايات الشخصية متوفرة بدرجة مرتفعة. وهذا يشير إلى أن هناك حاجة ماسة لمديري المدارس ورغبة منهم في مسابرة المستجدات المتلاحقة في مختلف مجالات التطوير التربوي، كما يعزى ذلك إلى أن الإداريين وفي مقدمتهم مديرو المدارس يعدون أهم فئة من فئات المجتمعات المعاصرة، فعلى درجة كفاءتهم وتربيتهم وبنائهم والتزامهم الخلفي ووضوح رؤيتهم وتكاملها، يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها، وقد يرجع أيضاً إلى سياسة وزارة التربية والتعليم التي انتهجها في الفترة الأخيرة نحو اختيار المديرين وفق أسس وكفايات تحدها الاختبارات والمقابلات وذلك بغية اختيار القادة الإداريين الذين تتوفر لديهم المقومات والكفايات الإدارية الفعالة، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس وقناعتهم بأهمية هذه الكفاية في عملهم، فهي تصح عن ذاتهم، من خلال عدالة التعامل والمرونة في العمل، والتخلي بالصبر في المواقف المختلفة، وتحمل ضغوط العمل، وهذا بدوره يكون له مردود ايجابي ومؤثر في زيادة الدافعية للعاملين، وإبداء رغبة أكبر في تقديم الأفضل، كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى فهم مديري المدارس لطبيعة الدور القيادي لهم وما يتطلبه من متطلبات تسهم في تحسين فاعلية العملية التعليمية، وتأكيدهم على الارتقاء بالعملية التعليمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة رضوان (2014) التي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل من وجهة نظر الطلبة يمارسون الكفايات المهنية والكفايات التدريسية، والكفايات الانسانية بدرجة عالية.

وفي المحور الثالث، أشارت النتائج إلى أن درجة توافر كفايات التخطيط والتطبيق لدى مديري المدارس. تعكس هذه النتيجة أهمية التخطيط المدرسي وأنه الوظيفة الإدارية الأولى التي يجب أن يستهل بها المدير عمله الإداري والإشرافي والتقويمي، وأن شغل وظيفة مدير مدرسة يتطلب الحصول على برنامج تدريبي في الإدارة المدرسية (برنامج مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية المرحلة الأولى والثانية) أثناء الخدمة وبالتالي فإن كثيراً من شاغلي الوظائف الإدارية التعليمية بالمدرسة يمتلكون الكفايات التعليمية اللازمة لإدارة المدرسة ومن ضمنها المهارات والمعارف في مجال التخطيط والتطبيق، وإن التخطيط يمثل أهمية كبيرة ضمن مواد الإعداد المهني لبرنامج مديري المدارس. وقد أشارت دراسة العنزي (2003) معرفة درجة ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية وكذلك المعلمين والمعلمات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها إن الكفايات المهنية ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها، ومن أهم الكفايات المهنية اللازم توافرها في مدير المدرسة أن يضع أهدافاً للتطبيق داخل المدرسة، وأن يوضح للمعلمين أن التغييرات العاجلة لن تحدث إلا بناء على طلبهم، وأن يحدد الأعمال والوظائف في إطار التنظيم والتخطيط المدرسي، بمساعدة المعلمين الجدد، وتوزيع المهام على الجميع بعدالة، وتعد إدارة الأفراد والموارد المالية أهم كفايات مدير المدرسة.

وأما نتائج المحور الرابع فقد أظهرت النتائج إن المتوسط الحسابي لجميع العبارات في مجال كفايات التعليم والتحصي الدراسي 4.40 وهي بدرجة توافر مرتفعة. إن سبب هذه النتيجة هو اعتقاد مديري المدارس عدم اقتصار عملهم على العمليات الإدارية، وهذا يتطلب شخصية مهنية متجددة تسعى إلى النمو المهني في المجالات المتعلقة بعمليات التعليم والتعلم. ومن خلال امتلاكهم المقدرة الكافية لممارستها بكفاءة جيدة، لكونها المسيطر العام للعملية التعليمية، وعدها معياراً أساسياً تعتمد عليها المخرجات التعليمية. وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس بممارسة هذه الكفايات ضمن الحد المعقول سوف ييسر العمل الإداري التربوي، ويحد من الإرباك والفوضى في العمل، وقد يؤدي إلى إشباع الحاجات التعليمية للطلبة من خلال كفايات التعليم والتحصي الدراسي، والعمل على تطويرها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة رضوان (2014)، إلى أن أعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة جيجل من وجهة نظر الطلبة يمارسون الكفايات المهنية والكفايات التدريسية، والكفايات الانسانية بدرجة عالية.

وفي المحور الخامس الذي تناول كفايات إدارة التغيير أظهرت النتائج إن المتوسط الحسابي لجميع العبارات 4.32 وبدرجة توافر مرتفعة. وقد يعود ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس بأهمية هذه الكفايات، وأهمية المسؤولية المرتبطة بها. وربما كان السبب وراء هذه النتيجة المرتفعة هو أن المديرين يرون في أنفسهم المقدرة اللازمة على أداء مهماتهم الإدارية من حيث إدارة التغيير إلى الأفضل وتشجيع العاملين على المبادأة والابتكار وتقبل الآراء والافكار الجديدة التي تخدم العمل التربوي، نظراً لتوافر هذه الكفايات لديهم، وقد تعكس الممارسات الإدارية للمديرين مدى امتلاكهم لكفايات إدارة التغيير من خلال تصور العاملين معهم لهذه الممارسات. وقد تعزى هذه النتيجة بشكل عام إلى أهمية إدارة التغيير في تطوير العملية التعليمية، القائمة على متابعة المستجدات والتغييرات التعليمية ككل بوجه عام، وللارتقاء بمستوى لائق من التقدم والنجاح للمدرسة بوجه خاص، فتأكيد المديرين على إدارة التغيير في الإدارة المدرسية والصفوف التعليمية، سيكون له أثر إيجابي في الحد من ضياع الوقت وتقليل الجهد، وجعل التعليم أكثر متعة وسهولة.

وفي المحور السادس (والأخير) أظهرت النتائج إن درجة توافر كفايات إدارة الموارد لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة أيضاً إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات كفايات إدارة الموارد 4.52، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يضعون هذه الكفاية ضمن أعلى اهتماماتهم الوظيفية، كونها تؤثر في عملية تطوير الامكانيات المدرسية وتحديثها، ذلك أن مديري المدارس مثلاً يقومون بتوزيع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات، وتنظيم الأمور ضمن سجلات وبرامج خاصة ضمن ووفق الضوابط المنصوص عليها في اللوائح، مما يحد من ضياع الوقت والبعد من الوقوع بالخطأ، وهذا بدوره يسهم في تطوير العملية التربوية، وقد يعزى ظهور هذه الكفايات بالدرجة المرتفعة إلى أن المديرين يؤمنون بتوافر هذه الكفايات

ضمن الحد الأعلى، واعتقادهم بأنهم يمتلكون المقدرة على إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة وإتقان. وقد اتفقت هذه النتيجة مع أشار إليه العنزي (2003) عن الكفايات المهنية اللازم توافرها في مدير المدرسة أن يضع أهدافاً للتنظيم داخل المدرسة، وأن يوضح للمعلمين أن التغييرات العاجلة لن تحدث إلا بناء على طلبهم، وأن يحدد الأعمال والوظائف في إطار التنظيم المدرسي، بمساعدة المعلمين الجدد، وتوزيع المهام على الجميع بعدالة، وتعد إدارة الأفراد والموارد المالية أهم كفايات مدير المدرسة، وإن للمدرسة دور حيوي وحساس في إقامة علاقات مستمرة بين المدرسة والمجتمع الذي تعيش فيه كوسيلة لتحقيق أهداف التربية عموماً والعمل مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

وأما نتائج الانحدار فقد أظهر التحليل الإحصائي إن نسبة التباين المفسر منخفضة؛ إذ تراوحت بين 2% إلى 10%، كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الديمغرافية القادرة على التنبؤ بالكفايات بشكل عام، أو ببعض الكفايات هي متغير النوع، والخبرة، وعدد طلبة المدرسة. ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة تناولت موضوع التنبؤ فإن هذه النتيجة بحاجة للمزيد من الدراسات المستقبلية.

## 5 التوصيات

- 1- استمرار وزارة التربية والتعليم في تقديم ورش العمل والدورات التدريبية لمدراء المدارس للمحافظة على المستوى المتميز الذي تم تحقيقه، مع التركيز أكثر على تدريب المديرين النكور.
- 2- مراجعة الأسس والمعايير المستخدمة في انتقاء مديري المدارس من حيث استخدام الاختبارات والمقابلات وغيرها.
- 3- الارتقاء بعمل مدير المدرسة بما يؤدي إلى منح المدير رخصة مهنية ضمن إجراءات الاعتماد المدرسي الذي أصبح مطلباً ضرورياً في هذه المرحلة.

## 6 المقترحات

- 1- دراسة متغيرات ديمغرافية أخرى لمعرفة قدرتها على التنبؤ بكفايات مديري المدارس مثل: موقع المدرسة (ريف، مدينة)، المحافظة، الولاية، عمر المبنى المدرسي، وغيرها.
- 2- ربط كفايات مديري المدارس بمتغيرات إدارية أخرى، مثل: الروح المعنوية، والتدريب، والذكاء الثقافي.
- 3- الكفايات والمهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة في سلطنة عمان.

## المراجع

- [1] أحمد، أحمد إبراهيم (2002). الإدارة المدرسية في مطلع القرن العشرين. القاهرة: دار الفكر.
- [2] أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- [3] أحمد، حافظ؛ وحافظ، محمد (2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: علم الكتب.
- [4] بخش، هالة طه (1991). الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الكيمياء المرحلة الثانوية وطرق تدريسها. جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر.
- [5] جاموس، أسماء محمد نمر (2007). تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- [6] جرادات، عزت؛ والعكش، إبراهيم، والمحاميد، هاني؛ وراشد، محمد؛ وشعبان، محمد؛ وأبو سماحة، كمال (1989). نحو إدارة مدرسة متطورة. رسالة المعلم-الأردن، 30(1، 2)، 69-85.
- [7] الحضرمي، سيف أحمد سيف (2003). درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- [8] خليل، محمد الحاج (1993). دليل مدير المدرسة العماني. مسقط: دائرة إعداد وتوجيه المعلمين.
- [9] الدريج، محمد (2000). الكفايات في التعليم. الرباط: منشورات ريبس.
- [10] رضوان، بواب (2014). الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة. طلبة جامعة جيلنموذج (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف.
- [11] الزهراني، سهام حاتم مبارك (2012). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة جامعة أم القرى (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- [12] لطوبجي، حسين حمدي (1987). الكفايات اللازمة لأداء مهام العاملين في وظائف التقنيات التربوية والمكتبات المدرسية. المجلة التربوية- جامعة الكويت،

.321 -272, (4)14

- [13] الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [14] عاشور، محمد علي (2001). مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية بمحافظة إربد (رسالة ماجستير غير منشورة). إربد، الأردن.
- [15] عباس، محمد خليل؛ ونوفل، محمد بكر؛ والعبسي، محمد مصطفى؛ وأبو عواد، فريال (2009). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [16] العنزي، عبيد بن نداء (2003). ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [17] عودة، هديل محمد (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- [18] مرعي، توفيق (1983). الكفايات التعليمية في ضوء النظم. عمان: دار الفرقان.
- [19] المعجم الوسيط (1989). اسطنبول، المؤسسة الثقافية للتأليف والطباعة والنشر والتوزيع.
- [20] ملحم، سامي (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [21] ملحم، يحيى سليم (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [22] الناصري، صالح ناصر راشد (2002). الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يراها القادة التربويين والمديرون أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- [23] الهدهود، دلال عبد الواحد (1991). الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت. دراسات تربوية، 7 (37)، 140 - 206.
- [24] وزارة التربية والتعليم (2007). التقرير السنوي لأداء أقسام الإشراف الإداري وتقييم الأداء المدرسي بالمناطق التعليمية. مسقط: دائرة تطوير الأداء المدرسي.
- [25] وزارة التربية والتعليم (2009). دليل عمل الإدارة المدرسية. مسقط: منشورات وزارة التربية والتعليم.
- [26] وزارة التربية والتعليم (2010). دراسة تقييمية لمعرفة أثر التدريب للمرحلة الأولى من مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية. مسقط: المكتب الفني للدراسات والتطوير.
- [27] وزارة التربية والتعليم (2016). مسودة مشروع خارطة الطريق "تحو تجويد التعليم 2016-2040": الملخص التنفيذي. مسقط: منشورات وزارة التربية والتعليم.
- [28] وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (2012). التعليم في سلطنة عمان: المضي قُدوماً في تحقيق الجودة. مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- [29] وزارة التربية والتعليم ومؤسسة كريستيانا أسوسيايتس إنترناشيونال (2005). مبادرة الشراكة الشرق أوسطية - تقرير المدارس الثانوية في سلطنة عمان. مسقط: وزارة التربية والتعليم.

## References

- [1] Calvin J. (2009). We are better prepared to help our leaders grow and develop within the first 60 days. *Training Trends*, 12(4), 12- 16.
- [2] Gardon, C. (1998). Making difference by managing dilemmas. UNITEC Institute of Technology. Research Information for Teachers, 1(13), 21- 27.
- [3] Houston, W. R., & Howsam, R. B. (1972). *Competency Based Teacher Education*. Chicago Progress, Problem and Prospects. Science Research Association.
- [4] Parks, D. (1996). Perception of the importance and value of Catholic school leadership competencies (Unpublished Doctoral Dissertation). Boston College.
- [5] Shahin, A. E. (1998). Preparing school leader for the twenty first century: competencies for the Turkish elementary principals. *Dissertation Abstract International*, 59 (5), 1421- A.
- [6] Webster, Dictionary (1984). New York Houghton Mifflin Company. P 145.
- [7] Zoeller, M. F. (2002). Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation program (Unpublished Doctoral Dissertation). Texas A&M, University Commerce, USA, www.proquest.umi.com.