

البحث

٤

تقويم بعض الكفاءات الإدارية

لمديرات المدارس الثانوية

- دراسة ميدانية إستطلاعية - فى مدينة الرياض

إعداد

د / عونىة طالب أبو إسنيه

كلية التربية - إدارة كليات البنات بالرياض -

المملكة العربية السعودية

تقويم بعض الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الثانوية -

دراسة ميدانية استطلاعية - فى مدينة الرياض

د. عونيه طالب أبو اسنينه

كلية التربية ، إدارة كليات البنات بالرياض ، المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى تقويم الكفاءات الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية فى مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات أنفسهن ، ومن وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن ، وإلى معرفة أثر المتغيرات : المؤهل ، العمر ، مدة الخبرة فى الإدارة ، عدد طالبات المدرسة ، عدد أفراد الهيئة التعليمية والإدارية فى المدرسة - فى كفاءة المديرات . وهدفت أيضا إلى معرفة هل هناك فروق فى واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظرهن ثم من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوى التى يتبعن لها . وإلى معرفة هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظرهن ثم من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن .

واستخدمت فى هذه الدراسة استبانة تتكون من (٥٠) فقرة موزعة على مجالاتها الثلاث : التخطيط ، التنظيم ، التقويم . وتم تطبيق الاستبانة فى الفصل الدراسى الأول عام ١٤١٨هـ بعد موافقة الجهة المسئولة .

ومن التحليل الإحصائى لاختبار الفرضيات تبين أن درجة كفاءة المديرات عالية من وجهة نظرهن ، ومتوسطة من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن ، كما تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة كفاءة المديرات والمتغيرات المذكورة ، وأنه لا توجد فروق فى واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظرهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوى التى يتبعن لها ، فى حين توجد فروق فى واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوى التى يتبعن لها ، وتبين أيضا أنه توجد علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المديرات ومن وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن .

وفى ضوء النتائج تضمنت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التى يمكن الاستئناس بها أثناء عملية الإعداد والتحسين المهنى المستمر لأداء المديرات .

* خطاب مديرة إدارة الإشراف التربوى رقم ٣٠/١٦٠٥ فى ١٤/٨/١٤١٨هـ المبني على خطاب الوكيل للإعداد والتطوير التربوى رقم ١/٣٠٣٦٦ بتاريخ ٣٠/٧/١٤١٨هـ .

مقدمة :

من عصر اكتشاف الفضاء إلى عصر الكمبيوتر وإلى عصر التغير السريع ، ما من نشاط أو اكتشاف أو خدمة إنتاجية أو تعليمية إلا وتكون الإدارة من ورائها تحركها وتخرجها إلى حيز الوجود ، وهكذا أصبحت الإدارة أعظم القوى المؤثرة في عالمنا في كل مجالات الحياة . وفي مجال التربية والتعليم أصبحت الإدارة العلمية من مقومات نجاح إدارة التعليم ^(١) ، وأصبح تقدم المجتمعات يتوقف على درجة كفاءة إدارة التعليم فيها ، ذلك أن إدارة التعليم تعمل على تأهيل المواطنين الصالحين وإعداد الأيدي العاملة القادرة على تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق أهدافه الحاضرة والمستقبلية بكافة مستوياتها . وفي دول الخليج - كغيرها من أقطار العالم - يرى المختصون أم من الأولويات التي احتلت مكانا بارزا في السنوات الأخيرة تلك المتعلقة بتطوير الإدارة التعليمية وتحديثها ، خاصة على المستوى المحلي ، وتدعيم المناطق التعليمية ومكاتب الإشراف ، بمزيد من السلطات والاختصاصات وأجهزة البحث التجريبي ^(٢) ، وهذا التوجه لتطوير الإدارة وتحديثها يتطلب القيام بدراسات علمية لهذه الإدارة في جميع جوانبها ومستوياتها ، ذلك لأن الارتقاء بمستوى الأداء الإداري التربوي لتحقيق الأهداف المنشودة يرتبط بالارتقاء بالكفاءة الإدارية للعاملين فيها ابتداء من المسؤولين في قمة التنظيم إلى المسؤولين على المستوى التنفيذي في المدارس وهم المدراء ، ومن هنا جاء اهتمام هذه الدراسة في كفاءة مديرات المدارس ، كمسئولات عن الفعاليات المختلفة في مدارسهن وعن الارتقاء بكفاءة أداء العاملات في مدارسهن من إداريات ومعلمات .

المشكلة وأهميتها :

أكدت الخطط التنموية في المملكة العربية السعودية اهتمامها ورعايتها للمؤسسات التربوية التي تقوم بتربية وإعداد أبناء هذا الوطن ، وأولت الدولة اهتماماً خاصاً بالقيادات التعليمية التي تواجه تحديات كبيرة تتمثل في ضرورة تحسين كفاءة التعليم كما ونوعاً ، ومعالجة كافة المشكلات والقضايا الأساسية فيه ، وبعد التوسع الكمي الذي حصل للتعليم في المملكة وانتشار المدارس في معظم أرجائها ^(٣) تقوم كل من وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات بجهود مستمرة لتطوير وتحسين نوعية التعليم بالإضافة إلى الاستمرار في التوسع الكمي ، ونظراً لاعتبار الإداريين أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة ، حيث يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها على درجة كفاءتهم وإعدادهم والتزامهم الخلقى ^(٤) ، فقد تركزت الأنظار في المملكة وخارجها على مدراء المدارس وظهرت دراسات تدور حول مواصفات المدير وإعداده وتدريبه باعتباره قائداً للعملية التربوية في مدرسته وعلى درجة كفاءته يتوقف نجاح النشاطات المختلفة التي يقودها ، ذلك أن ٤٠% من استخدام المرؤوسين لمقدرتهم يعود إلى المساهمة التي تستحثها فيهم المقدرة

القيادية للمدير (٥) ، أى أن المدير الكفاء أصبح مطلباً ملحاً كي يستحث المقدره القيادية فى للعاملين معه لنجاح الفعاليات المختلفة فى مدرسته من خلال الاستخداام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، وتحقيق الإشباع والرضا للمعلمين حيث وجد Carver و Sergiovanni أن المدرسين يؤكدون أهمية مدير المدرسة لتقديم المساعدة والعون وإتاحة النمو الوظيفى لهم ، وأن ما يحققه المدير من توقعات بالنسبة للمدرسين والعاملين معه يتوقف على كفاءته (٦) ، وبالتالي صار من الضرورى أن تتوفر فى المدير مجموعة من الكفاءات تعينه فى القيام بدوره التربوى بنجاح (٧) وخاصة الكفاءات المتعلقة بالعملية الإدارية ، وطالما نحن نعيش فى عصر كثير التغير فلا بد من تقويم كفاءة المدير باستمرار ، ومواصلة عملية التحسين فى أدائه والارتقاء بمستواه لمواكبة متطلبات العصر ، وبالتالي فإن هذه الدراسة محاولة للكشف عن كفاءة مديرات المدارس فى بعض جوانب العملية الإدارية فى ضوء واجباتهن ، وفى ضوء الاتجاهات الحديثة للعملية الإدارية ، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة كما يلى : تقويم بعض الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الثانوية - دراسة ميدانية استطلاعية فى مدينة الرياض .

وقد تم اختيار مديرات المدارس الثانوية نظراً لحساسية هذه المرحلة وأهميتها ، فالطالبة لها مواصفات خاصة وتقف على مفترق الطرق ، فمنها تنطلق إلى التعليم الجامعى ، ومنها تنطلق إلى الحياة المجتمعية بكل أبعادها ، ولذلك فإن المدارس الثانوية بحاجة إلى مديرات بمواصفات معينة وبمستوى عال من الكفاءة يؤهلهن فى توجيه التفاعل بين الجوانب المختلفة للعملية الإدارية فى ضوء الأهداف المنشودة والعمل على تحقيقها .

وتفيد عملية تقدير الكفاءة فى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة وفى استمرارية تحسين مستوى أداء المديرات على أسس علمية مدروسة ، ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التى يمكن الاستئناس بنتائجها فى بناء البرامج اللازمة لتطوير كفاءات المديرات بعد الكشف عن نقاط القوة والضعف فى كفاءاتهن لتعزيز الأولى والتغلب على الأخرى ، أى أن هذه الدراسة تسير فى نفس الاتجاهات التى رسمتها خطط التنمية التى تعبر عن توجهات المملكة العربية السعودية فى النهضة التعليمية من الناحية النوعية بعد أن اقتربت من تحقيق أهدافها من الناحية الكمية ونشرت التعليم فى معظم ربوع المملكة حتى الهجر والبوادي .

هدف الدراسة :

إن التطوير المهنى لمدرء المدارس وإعدادهم يتطلب وضع استراتيجيات وخطط ليستطيعوا تطوير مقدره معلمى المدارس على الشعور بالمواقف الفريدة والمشكلات التى تعترضهم كى يستطيعوا فهم مكونات العملة التربوية (٨) ، وبالتالي فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع الكفاءات الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية فى مدينة الرياض ، وصياغة بعض التوصيات والمقترحات التى سنكون - إن شاء الله - مفيدة للمسؤولين عن التعليم فى الرئاسة العامة لتعليم

البنات أثناء التخطيط للتطوير المهني للمدبرات ، وكذلك أثناء اختيار المديرات
وفى تطوير تقارير الكفاءة السنوية لهن .

تساؤلات الدراسة وفرضياتها :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس
الثانوية فى مدينة الرياض ، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية ،
واختبار الفرضيات المنبثقة عنها :

١- ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية فى المجالات
الإدارية التالية : التخطيط ، التنظيم ، التقويم من وجهة نظرهن ؟ ومن وجهة
نظر المعلمات فى مدارسهن ؟

٢- هل هناك فروق بين وجهة نظر المديرات ووجهة نظر المعلمات فى
واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرات بالنسبة لمجالات الدراسة الثلاث ؟

٣- هل هناك فروق فى واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرات من وجهة
نظرهن تعزى إلى : المؤهل ، العمر ، مدة الخبرة فى الإدارة ، عدد طالبات
المدرسة ، عدد أفراد الهيئة التعليمية والإدارية فى المدرسة ؟

٤- هل توجد فروق فى واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرات من وجهة
نظرهن ثم من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن باختلاف مكاتب الإشراف
التربوى التى يتبعن لها ؟

٥- هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة
نظرهن ثم من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن ؟
انطلاقاً من هذه التساؤلات فقد جاءت الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :

إن الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية فى المجالات الإدارية
الثلاث ، التخطيط والتنظيم والتقويم عالية من وجهة نظر المديرات ، ومتوسطة من
وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن .

الفرضية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات
المدارس الثانوية بالنسبة لمجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظرهن ومن وجهة
نظر المعلمات فى مدارسهن .

الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات
المدارس الثانوية تعزى إلى : المؤهل الدراسى ، العمر ، مدة الخبرة فى الإدارة ،
عدد طالبات المدرسة ، عدد أفراد الهيئة التعليمية والإدارية فى المدرسة .

الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوى التى يتبعن لها ، فى حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى واقع الكفاءة الإدارية للمديرات من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوى التى يتبعن لها .

الفرضي الخامسة :

توجد علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الثلاث : التخطيط ، التنظيم ، والتقويم من وجهة نظر المديرات ، كما توجد علاقة ارتباطية دالة بين هذه المجالات من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن .

حدود الدراسة :

❖ اقتصرت هذه الدراسة على مديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية فى مدينة الرياض .

❖ اقتصرت هذه الدراسة على مديرات مدراس المرحلة الثانوية المستقلة عن المرحلة المتوسطة فى إدارتها أى على مديرات المدارس الثانوية بصرفها [الأول والثانى والثالث] الثانوى .

❖ رغم أهمية وضرورة تقويم كفاءة المديرات فى جميع مجالات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم واتصال واتخاذ قرار وقيادة وتقويم ، إلا أن هذه الدراسة اقتصرت على تقويم كفاءة المديرات بالنسبة لمجالات التخطيط والتنظيم والتقويم ، وذلك لأن تناول جميع المجالات فوق إمكانية هذه الدراسة جهداً ووقتاً ، وترى الباحثة استخدام أداة أخرى غير المستخدمة فى هذه الدراسة أثناء القيام بدراسات أخرى لتغطية بقية المجالات .

مصطلحات الدراسة :

الكفاءة :

الكفاءة Efficiency فى العمل والقدرة عليه وحسن تصريفه^(٩) ، وجاء فى معناها نسبة العمل الفعال إلى الطاقة المبذولة فى إنتاجه^(١٠) ، ويقصد بها فى الدراسة الحالية ، مقدرة المديرية على أداء عملها بمستوى عال من الدقة والإتقان وبأقل وقت وجهد ممكن .

المدرسة الثانوية :

هى المؤسسة التى تضم طالبات المرحلة الثانوية الأكاديمية بصرفها [الأول ، والثانى ، والثالث] الثانوى ، وتعتبر آخر مرحلة فى السلم التعليمى العام الذى يضم المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية .

مديرة المدرسة الثانوية :

هي رئيسة المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية والموظفة من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات .

التخطيط :

مجموعة التدابير والإجراءات التي تقوم بها مديرة المدرسة الثانوية لتحقيق أهداف مدرستها من خلال وضع برنامج متكامل للفعاليات المتنوعة المطلوب تنفيذها وتوزيعها على فترات زمنية تتناسب مع إمكانيات المدرسة المادية والفنية وفي ضوء لوائح الرئاسة العامة لتعليم البنات .

التنظيم :

الإجراءات التي تقوم بها مديرة المدرسة الثانوية داخل مدرستها ، وتتضمن تحديد المسؤوليات والواجبات لكل موظفة وتوجيه استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة نحو الأهداف المنشودة ، وفي ضوء لوائح وتعليمات الرئاسة العامة لتعليم البنات .

التقويم :

عملية تشخيصية علاجية وقائية ، الغرض منها التعرف على نقاط الضعف والقوة في العملية الإدارية للتغلب على الأولى وتعزيز الثانية ، ولأغراض الدراسة الحالية يعنى تطبيق استبانة تشمل بعض الكفاءات التي يجب أن تتوفر في مديرات المدارس الثانوية في مجالات التخطيط والتنظيم والتقويم كوسيلة للحصول على بيانات محددة تساعد على تشخيص وتحليل وفهم أدائهن لعملهن بما يساعد على اتخاذ قرار في ضوء النتائج .

أداة الدراسة :

في ضوء الهدف الرئيسي لهذه الدراسة تم تطوير استبانة تتكون من ثلاثة مجالات تتضمن بعض الكفاءات الإدارية مشتقة من الدراسات والاتجاهات الحديثة في الأدب الإداري التربوي الذي أهتم بالعملية الإدارية والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، وقد راعت الباحثة أن تكون هذه الكفاءات متفقة مع التعليمات والمهام التي نص عليها دليل العمل المدرسي * (11) ونصت عليه اللوائح والتعميمات الصادرة عن الرئاسة العامة لتعليم البنات بالإضافة إلى خبرة الباحثة في هذا الميدان ، وحددت المجالات الإدارية التالية لتكون ميدانا للدراسة : التخطيط ، التنظيم ، التقويم . وفي كل مجال جرى تحديد بعض الكفاءات التي يجب أن تتوفر في مديرة المدرسة لتحقيق أهداف الإدارة في ذلك المجال ، فجاء موضوع هذه الكفاءات بعد التتبع والتعديل وأخذ رأي بعض

* هذا الدليل متوفر في كل مدرسة وتسترشد به المديرة أثناء عملها .

الزملاء والزميلات (٥٠) فقرة صيغت على شكل جملة تدل على سلوك المديرية وكفاءتها ، وكان توزيع الكفاءات على مجالات الدراسة كما يلي :-

- ١- مجال التخطيط واشتمل على ١٦ فقرة .
 - ٢- مجال التنظيم واشتمل على ١٦ فقرة .
 - ٣- مجال التقويم واشتمل على ١٨ فقرة .
- وحددت رتب الكفاءات بثلاث : ضعيفة ، متوسطة ، عالية ، وحددت درجات هذه الكفاءات بالدرجات : ١ ، ٢ ، ٣ على الترتيب .

قياس ثبات الاستبانة :

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من (٢٦) معلمة ومديرة في فترتين زمنيتين مختلفتين ، بفارق مقداره ثلاثة أسابيع ، ثم استخدمت المعادلة التالية لإيجاد معامل الثبات (الارتباط) ^(١٢) .

$$r = \frac{N \text{ مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{[N \text{ مج س} - 2] [2 \text{ مج ص} - 2]}$$

حيث r = معامل الارتباط ، س مجموع درجات الاختبار الأول ، ص مجموع درجات الاختبار الثاني ، ن عدد أفراد العينة .

وحيث أن معامل الثبات Reliability بطريقة إعادة الاختبار Test-Retest Method هو معامل استقرار Stability ^(١٣) فإن الأداة ثابتة ومستقرة ، واعتبرت الباحثة أن الصدق الذاتي = V معامل الثبات عند مستوى دلالة ٠,٠١ ومقداره ٠,٩٠ اعتبرته كاف لصدق الأداة ^(١٤) كما يظهر في الجدول رقم [١] .

جدول رقم [١]

معاملات الثبات والصدق الذاتي لعينة عشوائية من ٢٦ معلمة ومديرة :

معاملات الصدق الذاتي			معاملات الثبات			مجالات الدراسة
مجال ٣	مجال ٢	مجال ١	مجال ٣	مجال ٢	مجال ١	
٠,٩٢	٠,٩٠	٠,٨٩	٠,٨٥	٠,٨٠	٠,٧٩	معامل الارتباط
٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	مستوى الدلالة

عينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية فى مدينة الرياض وعددها ٨٨ مديرة ، وتتبع المدارس الثانوية الجهات التعليمية الرسمية فى مدينة الرياض (الشمال ، الجنوب ، الشرق ، الغرب) . وتم اختيار المدارس الثانوية المستقلة عن المتوسط فى إدارتها ، أى التى تشمل مديرات ومعلمات المرحلة الثانوية فقط ، وكان عدد هذه المدارس ٦٥ مدرسة ، وأرسلت الاستبانات إلى المدارس عن طريق إدارة تعليم البنات ، وقامت الباحثة والموجهات بمتابعة الاستبانات واستعادتها ، وبعد استبعاد غير الصالح منها إما لعدم الاستجابة عليها أو لوجود نواقص واضحة تؤثر فى الاستجابة عليها ، كان عدد الاستبانات الصالحة للمديرات (٤٠) استبانة بنسبة ٦١,٥% من مديرات المدارس الثانوية المستقلة فى إدارتها عن المتوسط وتساوى نسبة ٤٥,٥% من المجتمع الأصلي للدراسة ، وكان عدد استبانة المعلمات (١٥٧) استبانة بمعدل (٤) معلمات مقابل كل مديرة ، وتمثل كل مديرة بأربع معلمات كاف لأغراض الدراسة على رأي Halpen^(١٥) . كما تعتبر العينة مناسبة وممثلة لمدارس مدينة الرياض فى مختلف جهاتها التعليمية ، ويمثل جدول رقم [٢] توزيع عينة الدراسة وفقاً لمكاتب الإشراف التربوى التابعة لها .

جدول رقم [٢]

توزيع عينة مديرات ومعلمات المدارس الثانوية وفقاً لمكاتب الإشراف التربوى التابعة لها :

المعلمات		المديرات		مكاتب الإشراف
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٢٢,٩	٣٦	٢٢,٥	٩	شمال مدينة الرياض
٢٧,٤	٤٣	٢٧,٥	١١	جنوب مدينة الرياض
٢٤,٢	٣٨	٢٥,٠	١٠	شرق مدينة الرياض
٢٥,٥	٤٠	٢٥,٠	١٠	غرب مدينة الرياض
١٠٠	١٥٧	١٠٠	٤٠	المجموع

وصف عينة الدراسة :

تبعاً للمعلومات التى تم الحصول عليها من الاستبانة فإن عينة الدراسة من المديرات تتصف بالصفات التالية من حيث : المؤهل الدراسى ، العمر ، مدة

* إدارة الإشراف التربوى بمنطقة الرياض ، شعبة الإحصاء ، البطاقة الإحصائية ٤١٨ هـ ، والبطاقة لم تطبع بعد حيث حصلت الباحثة على المعلومات أثناء زيارتها للإدارة .

الخبرة فى الإدارة ، عدد طالبات المدرسة ، عدد الهيئة التعليمية والإدارية فى المدرسة ، والجدول رقم [٣] يوضح ذلك .

جدول رقم [٣]

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة :

المعلمات [ن=١٥٧]		المديرات [ن=٤٠]		العينة	
%	ك	%	ك	المتغيرات	
٩٠,٤	١٤٢	٦٢,٥	٢٥	بكالوريوس تربوى	المؤهل الدراسى
٩,٦	١٥	٣٧,٥	١٥	بكالوريوس غير تربوى	
٤٢,٠	٦٦	٠	٠	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٣٨,٢	٦٠	٧٥,٠	٣٠	من ٣٠-٣٩ سنة	
١٩,٨	٣١	٢٥,٠	١٠	٤٠ سنة فيما فوق	
٤١,٤	٦٥	١٥,٠	٦	أقل من ٥ سنوات	مدة الخبرة
٣٩,٥	٦٢	٢٧,٥	١١	من ٥-٩ سنوات	
١٩,١	٣٠	٥٧,٥	٢٣	١٠ سنوات فأكثر	
١٧,٥	٧	١٧,٥	٧	أقل من ٤٠٠ طالبة	عدد طالبات المدرسة
٢٢,٥	٩	٢٢,٥	٩	من ٤٠٠-٥٠٠ طالبة	
٦٠,٠	٢٤	٦٠,٠	٢٤	أكثر من ٥٠٠ طالبة	
٧,٥	٣	٧,٥	٣	أقل من ٢٠ عاملة	عدد الهيئة التعليمية والإدارية فى المدرسة
٠	٠	٠	٠	من ٢٠-٣٠ عاملة	
٩٢,٥	٣٧	٩٢,٥	٣٧	أكثر من ٣٠ عاملة	

يتضح من الجدول أن ٦٢,٥% من المديرات يحملن مؤهلاً تربوياً ، وأن ٣٧,٥% منهن يحملن مؤهلاً غير تربوى ، وهذه تعتبر نسبة عالية للمديرات غير المؤهلات تربوياً ، ويتضح أن ٧٥% من المديرات أعمارهن فى الفئة من [٣٠-٣٩] سنة وأن ٢٥% منهن تزيد أعمارهن عن ٤٠ سنة ، كما يتضح من الجدول أن ٥٧,٥% من المديرات تزيد مدة خبراتهن عن [١٠] سنوات وأن ٤٢,٥% منهن تقل خبراتهن عن [١٠] سنوات ، وهذا يتناسب مع البند السابق ، ويتضح أيضاً أن ٦٠% من المدارس عدد طالباتها أكثر من [٥٠٠] طالبة وأن ٩٢,٥% من المدارس عدد أفراد الهيئة التعليمية والإدارية فيها أكثر من [٣٠] عاملة ، وهذا يتناسب أيضاً مع المتغير السابق وهو عدد طالبات المدرسة .

أما بالنسبة لعينة المعلمات فإن ٩٠,٤% منهن مؤهلات تربوياً ، ٨٠,٢% منهن نقل أعمارهن عن ٣٩ سنة ، ٨٠,٩% منهن تقل خبراتهن عن ٩ سنوات ، وهن مختارات عشوائياً من نفس المدارس ، كما هو موضح في الجدول أعلاه .

منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية حيث تم جمع البيانات والمعلومات عن مديرات المدارس ثم تحليل هذه المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج ، واعتمدت الباحثة في تحليل البيانات على التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات Averages والانحرافات المعيارية Standard Deviations واختبار (ت) T.Test وتحليل التباين Variance Analysis واختبار (ف) F.Ratio واختبار شيفيه Scheffe وذلك من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق فرضياتها .

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لبعض الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية :

دراسة Faber and Others [١٩٧١م] ^(١٦) : بهدف التعرف على مهام مدير المدرسة في تطوير وتحسين التربية والتعليم ، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم مهام مدير المدرسة الفنية هي المساهمة في تحديد أهداف المنهج وتحديد محتوياته وتوفير التسهيلات اللازمة لتنفيذه ، وكذلك القيام بالتوجيه لتحسين التعليم وتوفير فرص النمو المهني للمدرسين أثناء الخدمة واستقطابهم للمهنة .

دراسة شنودة [١٩٧٧م] ^(١٧) عن القيادة الإدارية لمديري المدارس الثانوية بهدف التعرف على سلوك المدير في قيادته وتوجيه مدرسيه ، هل يعتمد على الجانب الإنساني وتكوين العلاقات الإنسانية ، أم هل يستخدم نمطاً معيناً من السلوك القيادي يركز على البعد الإنساني (التقدير) ، أو البعد المجرد (المبادرة) . وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن النظرة إلى السلوك القيادي تختلف بين كل من مدير المدرسة القائد ومدرسيه ، وأن صورة السلوك القيادي للمدير تختلف في جانبها النظري أثناء تعامله مع المدرسين .

دراسة الخصاونة ^(١٨) بهدف تقييم أداء المديرين والمديرات في مدارس عمان الثانوية للبنين والبنات كما يراه المديرين والمديرات والمعلمون والمعلمات . توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين تقييم المديرين والمديرات لأدائهم وتقييم المعلمين والمعلمات لنفس الأداء ، ووجود فروق بين تقييم المديرين لأدائهم وتقييم المديرات لأدائهن ، وبين تقييم المعلمين لأداء المديرين وتقييم المعلمات لأداء المديرات ، حيث كانت جميع المقارنات تتعلق بنفس الممارسات الإدارية .

دراسة كوهن Cohen [١٩٧٩] ^(١٩) بهدف تقييم السلوك الإداري لمدرء المدارس من حيث مدى اهتمامهم بالممارسات الإدارية المطلوبة لإنجاز العمل بالعلاقات الإنسانية ، وكان التقويم من وجهة نظر المدرء أنفسهم ومن وجهة نظر

المدرسين وأولياء الأمور . توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين وجهات النظر الثلاث بالنسبة للممارسات الإدارية للمدير ، فقد شعر المدرسون أن المدير لم يكن قائداً ولا مبادراً للبرنامج التعليمي ، ولم تكن لديه القدرة على مواجهة المشكلات ، وأما بالنسبة لأولياء الأمور فقد شعروا بأن المدير كان ودوداً ويجد الوقت للتحدث مع الآخرين ، ولم يكن مهتماً بالجوانب الإدارية ، وأكدت الدراسة أنه يجب أن تتوفر في مدراء المدارس المهارة في القيادة والمهارة في حل المشكلات .

دراسة الطوباسي [١٩٨٠م] (٢٠) بهدف التعرف على الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في الأردن من وجهة نظر مدير المدرسة والمدرسين العاملين معه ، والتعرف على مدى الارتباط بين عدد الممارسات التي يقوم بها المدير ودرجة شعوره بأهميتها ، وكذلك التعرف على أثر متغيرات : الجنس ، والمرحلة التعليمية ، ومستوى التأهيل الدراسي والخبرة والمؤهل العلمي في أداء الممارسات ومدى أهميتها والاعتقاد بها . وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين وجهات نظر المدراء ووجهة نظر المعلمين بالنسبة لمعدل الممارسات الإدارية في مجال الأعمال الكتابية وإدارة شؤون العاملين ، وصيانة المبنى المدرسي من أكثر المجالات تطبيقاً من وجهة نظر عينة المدراء والمعلمين والمعلمات ، بينما تعد الممارسات الإدارية في مجال أولياء الأمور وإدارة شؤون التلاميذ والنمو المهني للمعلمين وتحسين المناهج من أقل الممارسات الإدارية تطبيقاً من وجهة نظر عينة الدراسة أيضاً . كما توصلت الدراسة إلى أن معدل أداء الممارسات الإدارية عند المدراء يزداد بازدياد سنوات الخدمة في الإدارة وارتفاع المؤهل .

دراسة ثيودوري [١٩٨١م] (٢١) بهدف التعرف على تأثير أسلوب مدير المدرسة القيادي على تحصيل تلاميذ المرحلة الثانوية . توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأسلوب المدير القيادي على تحصيل التلاميذ ، كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح العمل في المدرسة يتأثر كثيراً بالنمط القيادي للمدير .

دراسة ليفام جيمس Lipham James and Others [١٩٨١م] (٢٢) بهدف التعرف على المشاركة بالقرار وقيادة المدير وعلاقة ذلك برضا المعلم عن عمله في مدارس ثانوية مختارة . وتوصلت الدراسة إلى رغبة أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في المشاركة في صنع القرار ، ووجود علاقة موجبة بين مشاركتهم وبين رضاهم عن العمل . وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية ينظرون لسلوك المدير في إدارته بأنه ذو علاقة بالتعاون وإنجاز العمل .

دراسة مايز Mizerite [١٩٨١م] (٢٣) بهدف التعرف على تأثير مدير المدرسة على أداء المدرسين في المدارس ذات التحصيل العالي والمنخفض . توصلت الدراسة إلى أن المدير بحكم موقعه الوظيفي يؤثر بصورة واضحة في اتجاهات المدرسين التعليمية ويزودهم بأفكار وآراء جديدة في ميدان التربية والتعليم

دراسة وارن بينيس **Warren Bennis** [١٩٨٢م] ^(٢٤) بهدف التعرف على المهارات القيادية التي تكمن وراء نجاح كبار المدراء . توصلت الدراسة إلى أن هذه المهارات هي : مهارات الاتصال والتخطيط والتفويض ومنح السلطة والمثابرة والاستمرار في العمل لتحقيق أهداف المنظمة ومعرفة التنظيم ، أي قدرة المدير على تنظيم أمور العمل في ضوء الأهداف المحددة للخروج بأفضل النتائج .

دراسة سميث **Smith** في الجامعة الدولية بأمريكا [١٩٨٢م] ^(٢٥) بهدف التعرف على اتجاهات وآراء بعض المعلمين المؤهلين وأعضاء المجالس التعليمية في كفاءة مدراء المدارس الثانوية . توصلت الدراسة إلى وضع مقياس لكفاءة المدراء .

دراسة ماسون **Mason** [١٩٨٢م] ^(٢٦) بهدف التعرف على أدوار مدراء المدارس الثانوية في منطقة سوبيربان Suburban التعليمية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين . توصلت الدراسة إلى أن تقدير المدراء لأنفسهم كان أعلى من تقدير المعلمين لهم في مجال المبادأة ، في حين أن تقدير المعلمين للمدراء كان أعلى في مجالات التنظيم والاتصال واتخاذ القرارات .

دراسة دواني وديرائي [١٩٨٤م] ^(٢٧) بهدف التعرف على العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن والتعرف على أثر الجنس والتأهيل في شعور المعلمين بالأمن . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة بين نمط القيادة التي تهتم بالعاملين وشعور المعلمين والمعلمات بالأمن ، ولم يتضح أثر الجنس وتأهيل المدراء في شعور المعلمين والمعلمات بالأمن .

دراسة خير شافى على [١٩٨٤م] ^(٢٨) بهدف التعرف على السلوك القيادي لمدراء المدارس الثانوية كما يراه المعلمون والمدراء أنفسهم . توصلت الدراسة إلى وجود فرق ذو دلالة بين تصور المعلمين وتصور المدراء بالنسبة لسلوك المدراء القيادي في سلم LBDQ-XII الفرعي الخاص بالتوفيق بين الطلبات الموجهة إلى المدراء ، وأنه ليس هناك فرق ذو دلالة بين تصور المعلمين وتصور المدراء بالنسبة لسلوك المدراء القيادي في القياسات الفرعية الخاصة بالتصور والتساهل أمام الأمور غير البقينية ، والقدرة على الإقناع واتخاذ المبادرة والتساهل أمام الحرية وتقمص الدور واحترام الآخرين ، والتأكيد على الإنتاج ودقة التنبؤ والاندماج والاتجاه نحو السلطة المشرفة ، وأنه لا يوجد ارتباط بين جنس المدير ومؤهلاته وعمره وخبرته والقياسات الفرعية الاثني عشر لسلوك المدراء القيادي المنصور .

دراسة عقيلان [١٩٨٥م] ^(٢٩) بهدف التعرف على دور مدير المدرسة الإلزامية في الأردن كمشرف فني مقيم . توصلت الدراسة إلى أن المدراء لا يقومون بجميع الأعمال الإشرافية التي يتكون منها دورهم الإشرافي الفني .

دراسة الربضي [١٩٨٥م] ^(٣٠) بهدف التعرف على واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية ، وأثر هذه الاتجاهات فى مستوى أداء المدير الإدارى ، ومعرفة أثر كل من الجنس والمؤهل العلمى والخبرة فى اتجاهات المدير نحو العلاقات الإنسانية . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة بين العلاقات الإنسانية والأداء الإدارى لمدير المدرسة ، ووجود علاقة بين العلاقات الإنسانية من جهة والمؤهل العلمى والخبرة من جهة أخرى ، فى حين لا توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية من ناحية والجنس والمؤهل العلمى من ناحية أخرى .

دراسة الصعوب [١٩٨٦م] ^(٣١) بهدف التعرف على مدى فهم مديرى المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية فى الأردن للمهام الإدارية وتطبيقهم لها فى مجال عملهم . توصلت الدراسة إلى أن متوسط تقدير المدراء لمهامهم الإدارية كان أعلى من متوسط تقدير المعلمين والمعلمات ، وأن تحقيق جميع الكفاءات الإدارية حسب تقدير المدراء كانت مرتفعة فى جميع المجالات بينما كانت تقديرات المعلمين والمعلمات متوسطة ، كما بينت نتيجة فحص دلالة الفروق بين الفهم والتطبيق للمهام الإدارية أن مدراء المدارس أكثر فهماً لمهامهم من تطبيقها

دراسة نيراوى ويحيى [١٩٨٧م] ^(٣٢) بهدف التعرف على العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديرى ووكلاء المدارس . وتوصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك علاقة دالة إحصائياً بين سمة السيطرة والسلوك القيادى بصفة عامة فى حين هناك علاقة دالة إحصائياً بين سمة الاجتماعية والسلوك القيادى للمدير .

دراسة البرادعى [١٩٩٨م] ^(٣٣) بهدف التعرف على صفات ومهام وأساليب اختيار وإعداد مدراء المدارس الثانوية فى محافظة دمشق وريفها . وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المدرسين محدودة فى صنع القرارات ، وأن اللقاءات بين المدراء والمدرسين تتوقف على شخصية مدير المدرسة ، وأن الحاجة ملحة للتدريب المستمر أثناء الخدمة وللمدراء المستجدين فى العمل .

دراسة الهدهود والجبر [١٩٨٩م] ^(٣٤) بهدف التعرف على النمط القيادى الذى يمارسه النظار والناظرات فى مدارس التعليم العام فى الكويت من واقع المنظور الإنسانى والمنظور الوظيفى من خلال تصور المعلمين والمعلمات لهذين البعدين . توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور جميع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات للبعد الإنسانى من عمل النظار والناظرات ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى تصور المعلمين والمعلمات للجانب الوظيفى من عمل النظار والناظرات ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين تصور معلمى ومعلمات المرحلة الابتدائية للجانب الإنسانى بينما لا توجد فروق بالنسبة للجانب الوظيفى . أما فى المرحلتين المتوسطة والثانوية فلا توجد فروق تذكر بين تصور الفئتين فى كلا الجانبين . واتضح أن متغير المنطقة التعليمية لم

يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتصوير فئتي الدراسة للبعدين الوظيفي والإنساني من عمل النظار والناظرات .

دراسة الغامدي [١٤١١هـ] (٣٥) بهدف التعرف على الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية . وتوصلت الدراسة إلى أن مهمة المديرية تنحصر في المجالات التالية : التنظيم الإداري والمالي ، والتنشئة الدينية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، والإشراف على المباني المدرسية ، والإشراف على الهيئة التعليمية والإدارية وإحداث التجديد والتطوير التربوي وتنمية العلاقات الإنسانية ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين المؤهل الدراسي والدورات التدريبية من جهة وتصوير فئات العينة للمهام الواقعية لمديرة المدرسة من جهة أخرى .

دراسة الهدلق [١٤١٢هـ] (٣٦) بهدف تقييم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة الرياض . توصلت الدراسة إلى أن أقوى الجوانب للسلوك القيادي لدى المديرين هو فهم الآخرين ، يليه محور الموضوعية ، ثم المرونة واستخدام السلطة والاتصال على التوالي ، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن أقوى جوانب الأداء الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين هو سلوك المديرين مع زوار المدرسة ، يليه محور تعامل المدير مع زملائه ثم محور أداء المدير لعمله ثم محور الصفات الشخصية للمدير .

دراسة المهنا [١٤١٥هـ] (٣٧) بهدف التعرف على العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في بعدى التقدير والمبادرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مدرسيهم ، والتعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية بالنسبة لمتغيرات : العمر ، والمؤهل ، والخبرة . توصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي لمديري المدارس يهتم ببعد التقدير أكثر من اهتمامه ببعد المبادرة ، وعدم وجود علاقة بين التدريب الذي تلقاه مديرو المدارس الابتدائية وسلوكهم القيادي ، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية ومتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة .

دراسة Wildy [١٩٩٥م] (٣٨) بهدف تطوير القيادة المدرسية — دراسة مكثفة في استراليا الشرقية — وبعد تطبيق البرنامج الدراسي الذي يتعلق بالتطوير والتجديد على المدراء والوكلاء ورؤساء إدارات الأقسام في المدارس الابتدائية والثانوية بينت نتائج الدراسة أن هذا البرنامج توصل إلى وجود تأثير إيجابي على سلوك القادة في المدارس ، وهذا التأثير كان أكثر فاعلية عندما شارك معظم المدراء في البرنامج .

دراسة Cuffe [١٩٩٦م] (٣٩) بهدف اختبار مفهوم الرؤية عند مدراء المدارس الثانوية ، وهل يختلف الأسلوب الذي يتصرف به المدراء القادة واضحا الرؤية عن المدراء غير واضحا الرؤية . توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن المدارس التي يرأسها مدراء واضحا الرؤية تتمتع بمناخ صحي ، ويتوفر فيها ولاء كبير

للمدراء والتزام أكبر للتنظيم ، وأن فاعلية المدارس الصغيرة تعود إلى تبادل الرؤية ، كما أكدت نتائج الدراسة أن عدداً قليلاً من الإداريين داخل البناء يقومون بتسهيل تبادل الرؤية .

دراسة Jackson [١٩٩٦م] ^(٤٠) بهدف دراسة العلاقات بين قابلية تكيف القيادة بالنسبة لمدراء المدارس الثانوية كما يدركها المدراء أنفسهم ، وكما يدركها أعضاء هيئاتهم التعليمية ، ودراسة مناخ البناء كما يدركه أعضاء هيئاتهم التعليمية . توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف بين إدراك مدراء المدارس الثانوية ، وإدراك أعضاء هيئاتهم التعليمية لفاعلية قابلية تكيف القيادة ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل متعددة تؤثر في مناخ البناء كما يدركه أعضاء الهيئات التعليمية لمدراء المدارس الثانوية .

دراسة Eckley [١٩٩٧م] ^(٤١) بهدف اختبار العلاقة بين فاعلية المعلمين وأساليب القيادة التي يتبعها مدراء المدارس والتعرف على أثر متغيرات العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي للمعلمين على تصورهم لمستوى فاعليتهم . وبعد تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تكونت في ٢٥ مدرسة ابتدائية حكومية من مدارس ولاية بنسلفانيا وافقت على المشاركة في الدراسة . توصلت إلى نتائج منها أن المعلمين أكثر فاعلية في حالة استخدام المدراء لأسلوب القيادة الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية ، كما لم تظهر نتائج الدراسة أية آثار ذات دلالة إحصائية تذكو بالنسبة للمتغيرات السابقة .

يتضح من الدراسات السابقة أنها تناولت القيادة الإدارية لمديري ومديرات المدارس ، وسلوكهم الإداري وتأثيرهم على أداء المدرسين والعاملين معهم ، ومدى فهمهم لمهامهم الإدارية ، وصفاتهم ، كما تناولت آراء المعلمين في مدرائهم ، واهتمت الدراسات بالعمل على رفع كفاءة المدير في إدارة مدرسته سواء من حيث تقويم أدائه في ممارسته للدور الذي يقوم به أو المفروض أن يقوم به ، أو من حيث تأثير بعض العوامل على درجة كفاءته ، ورغم أن هذه الدراسات لم تتفق على درجة تأثير كل من المؤهل والعمر والجنس والخبرة في درجة كفاءة المدير أثناء ممارسته للدور المتوقع منه إلا أنها اتفقت جميعاً على أن تحقيق المدرسة لأهدافها يرتبط بدرجة كفاءة المدير شأنها شأن الدراسة الحالية .

وهذه الدراسة تحاول قياس درجة كفاءة المديرات من خلال بعض العمليات الإدارية التي تمارسها المديرات ، وحسب علم الباحثة - لم تجرى دراسة محلية في هذا الموضوع .

نتائج الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض ، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية ، واختبار الفرضيات المنبثقة عنها :

١. ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المجالات الإدارية التالية : التخطيط ، التنظيم ، التقويم من وجهة نظرهن ؟ ومن وجهة نظر المعلمات في مدارسهن ؟

٢. هل هناك فروق بين وجهة نظر المديرات ووجهة نظر المعلمات في واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرات بالنسبة لمجالات الدراسة الثلاث ؟

٣. هل هناك فروق في واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظرهن تعزى إلى : المؤهل ، العمر ، مدة الخبرة في الإدارة ، عدد طالبات المدرسة ، عدد الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة ؟

٤. هل توجد فروق في واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظرهن ثم من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوي التي يتبعن لها ؟

٥. هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظرهن ثم من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن ؟

وقد نصت الفرضية الأولى على أن الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في المجالات الإدارية الثلاث ، التخطيط والتنظيم والتقويم عالية من وجهة نظر المديرات ، ومتوسطة من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن .

ولاختبار هذه الفرضية فقد جرى :

أولاً : تحديد الدرجات التي أعطتها المديرات والمعلمات لكل فقرة من فقرات الاستبانة والتالي حساب متوسط درجات الكفاءة والنسبة المئوية وترتيب كل فقرة في كل مجال من مجالات الدراسة من وجهة نظر المديرات والمعلمات في مدارسهن كما هو موضح في الجدول رقم [٤] .

جدول رقم [٤]

درجات الكفاءة لكل فقرة ومتوسطها ونسبتها وترتيبها في مجالات الدراسة الثلاث ، من وجهة نظر المديرات والمعلمات في مدارسهن :

المجال [٣]		المجال [٢]				المجال [١]				المجال		
ترتيبها	%	المتوسط	الترتيب	ترتيبها	%	المتوسط	الترتيب	ترتيبها	%	المتوسط	الترتيب	رقم الفقرة
١	٨٩,٥١	٢,٦٩	٥٢٩	٢	٨٩,٥١	٢,٦٩	٥٢٩	٥	٨٤,٦٠	٢,٥٤	٥٠٠	١
٧	٨٤,٠٩	٢,٥٢	٤٩٧	١	٩٠,٠٢	٢,٧٠	٥٣٢	٣	٨٧,٤٨	٢,٦٢	٥١٧	٢
١١	٧٨,٣٤	٢,٣٥	٤٦٣	٥	٨٥,٢٨	٢,٥٦	٥٠٤	٤	٨٦,٤٦	٢,٥٩	٥١١	٣
٥	٨٦,٨٠	٢,٦٠	٥١٣	٣	٨٦,٢٩	٢,٥٩	٥١٠	٢	٩٥,٤٣	٢,٨٦	٥٦٤	٤

٢	٨٧,٦٥	٢,٦٣	٥١٨	٦	٨٥,١١	٢,٥٥	٥٠٣	١	٩٥,٦٠	٢,٨٧	٥٦٥	٥
١٨	٧٠,٥٦	٢,١٢	٤١٧	٩	٧٨,٣٤	٢,٣٥	٤٦٣	٧	٨٣,٤٢	٢,٥٠	٤٩٣	٦
٦	٨٤,٧٧	٢,٥٤	٥٠١	٤	٨٥,٩٦	٢,٥٨	٥٠٨	٦	٨٣,٧٦	٢,٥١	٤٩٥	٧
١٤	٧٥,٩٧	٢,٢٨	٤٤٩	١٢	٧٣,٩٤	٢,٢٢	٤٣٧	٩	٧٩,٧٠	٢,٣٩	٤٧١	٨
٨	٨٠,٨٨	٢,٤٣	٤٧٨	١١	٧٥,٤٧	٢,٢٦	٤٤٦	١٢	٧٤,٧٩	٢,٢٤	٤٤٢	٩
٩	٧٩,٥٣	٢,٣٩	٤٧٠	١٥	٦٢,١٠	١,٨٦	٣٦٧	١٣	٦٩,٥٤	٢,٠٩	٤١١	١٠
٢	٨٧,٦٥	٢,٦٣	٥١٨	١٤	٦٣,٢٨	١,٩٠	٣٧٤	١٥	٦٨,٣٦	٢,٠٥	٤٠٤	١١
١٥	٧٤,٢٨	٢,٢٣	٤٣٩	٧	٨١,٠٥	٢,٤٣	٤٧٩	١٤	٦٩,٣٧	٢,٠٨	٤١٠	١٢
١٠	٧٨,٨٥	٢,٣٧	٤٦٦	١٣	٧٠,٣٩	٢,١١	٤١٦	١٠	٧٨,٣٤	٢,٣٥	٤٦٣	١٣
١٦	٧١,٧٤	٢,١٥	٤٢٤	١٠	٧٨,١٧	٢,٣٤	٤٦٢	٨	٨٠,٢٠	٢,٤١	٤٧٤	١٤
١٧	٧١,٤٠	٢,١٤	٤٢٢	٨	٨٠,٨٨	٢,٤٢	٤٧٨	١٦	٦٣,١١	١,٨٩	٣٧٣	١٥
٤	٨٦,٩٧	٢,٦١	٥١٤	١٦	٥٣,٩٨	١,٦٢	٣١٩	١١	٧٦,٦٥	٢,٣٠	٤٥٣	١٦
١٣	٧٦,٨٢	٢,٣٠	٤٥٤									١٧
١٢	٧٧,٨٣	٢,٣٤	٤٦٠									١٨

يتضح من الجدول أن متوسط درجات الكفاءة تتراوح بين (٢) متوسطة و(٣) عالية ، وبالأخذ بالتقريب بحيث تؤخذ درجة كفاءة الفقرة الأقرب إلى الدرجة في سلم الترتيب اتضح ما يلي :-

١- حصلت الفقرتان رقم (٥) ورقم (٤) من عملية التخطيط على أعلى درجة كفاءة وهما : (أن تحصر امكانات المدرسة الفنية والمادية) و(أن تحدد الأهداف التربوية التي تستطيع مدرستها تحقيقها) حيث كان متوسط درجات الفقرة (٥) يساوي ٢,٨٧ ، ونسبة ٩٥,٦٠% ومتوسط درجات الفقرة (٤) يساوي ٢,٨٦ ، ونسبة ٩٥,٤٣% كما حصلت الفقرات التالية على درجة عالية أيضا : الفقرة رقم (٢) بمتوسط ٢,٦٢ ونسبة ٨٧,٤٨% والفقرة رقم (٣) بمتوسط ٢,٥٩ ونسبة ٨٦,٤٦% والفقرة (١) بمتوسط ٢,٥٤ ونسبة ٨٤,٦٠% والفقرة (٧) بمتوسط ٢,٥١ ونسبة ٨٣,٧٦% والفقرة (٦) بمتوسط ٢,٥٠ ونسبة ٨٣,٤٢% .

وحصلت الفقرات التالية على درجة كفاءة متوسطة ، وهي الفقرات رقم (١٤، ١٣، ١٦، ١٠، ٩، ١٢، ١١، ١٥) حيث كان متوسط درجاتها (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨) هذا بالنسبة للمجال الأول من الدراسة وهو التخطيط .

٢- أما في مجال التنظيم فقد حصلت الفقرتان رقم (٢)، (١) على أعلى درجة كفاءة ، والفقرة رقم (٢) وهي (أن تنظم سجلات المدرسة وفقا لتعليمات الرئاسة العامة لتعليم البنات) كان متوسط درجات كفاءتها ٢,٧٠ بنسبة ٩٠,٠٢% والفقرة رقم (١) وهي (أن تفهم المديرية اللوائح والتعليمات التي تصدرها الرئاسة العامة لتعليم البنات والتي تتعلق بتنظيم المدرسة) حيث كان متوسط درجات كفاءتها ٢,٦٩ بنسبة ٨٩,٥١% .

كما حصلت الفقرات رقم (٥،٣،٧،٤) على درجات كفاءة عالية أيضا وبمتوسط درجات (٢،٥٥،٢،٥٦،٢،٥٨،٢،٥٩) على الترتيب . وحصلت الفقرات التالية على درجات كفاءة متوسطة وهى الفقرات رقم (١٦،١٠،١١،١٣،٨،٩،١٤،٦،١٥،١٢) وكان متوسط درجاتها (١،٦٢،١،٨٦،١،٩٠،٢،١١،٢،٢٢،٢،٢٦،٢،٣٤،٢،٣٥،٢،٤٢،٢،٤٣) على الترتيب

٣- وفى مجال التقويم حصلت الفقرات التالية على أعلى درجة كفاءة وهى الفقرة رقم (١) حيث كان متوسط درجات كفاءتها ٢،٦٩ ونسبتها ٨٩،٥١% والفقرة رقم (٥) ومتوسط درجاتها ٢،٦٣ بنسبة ٨٧،٦٥% والفقرة رقم (١١) بمتوسط ٢،٦٣ وبنسبة ٨٧،٦٥% وهذه الفقرات هى : (أن تتابع المديرية الخطط المدرسية خلال العام الدراسى) ، (أن تتابع نتائج الامتحانات الشهرية والفصلية للطالبات) ، (أن تقوم كفاءة المعلمات وأساليبهن الأداة عن طريق زيارتهن داخل الفصول) على الترتيب .

وحصلت الفقرات التالية على درجة كفاءة عالية أيضا وهى : الفقرة (١٦،٧،٤،٤،١٦) وكان متوسط درجات كفاءتها (٢،٥٢،٢،٥٤،٢،٦٠،٢،٦١) على الترتيب .

وحصلت الفقرات التالية على درجة كفاءة متوسطة وهى رقم (٦،١٥،١٤،١٢،٨،١٧،١٨،٣،١٣،١٠،٩) وكان متوسط درجات كفاءتها (٢،١٢،٢،١٤،٢،١٥،٢،٢٣،٢،٢٨،٢،٣٠،٢،٣٤،٢،٣٥،٢،٣٧،٢،٣٩،٢،٤٣) على الترتيب .

ثانياً : تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن ثم من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات الإدارية الثلاث معا كما فى الجدول رقم [٥] والجدول رقم [٦] على التوالى .

جدول رقم [٥]

متوسط الدرجات التى حصلت عليها المديرات فى العمليات الإدارية الثلاثة من وجهة نظرهن :

عملية التقويم	عملية التنظيم		عملية التخطيط		عدد المديرات ن = ٤٠	الإدارة
	المتوسط	الوزن النسبى	المتوسط	الوزن النسبى		
شمال الرياض	٢،٦٧	٩٠،٠٠	٢،٧٠	٩٠،٦٧	٩	٩
جنوب الرياض	٢،٨٠	٩٣،٠٠	٢،٧٩	٩٢،٦٧	١١	١١
شرق الرياض	٢،٧٩	٨٨،٦٧	٢،٦٦	٩٢،٣٣	١٠	١٠
غرب الرياض	٢،٧٥	٨٩،٦٧	٢،٦٩	٨٦،٣٣	١٠	١٠
المتوسط العام	٢،٧٦	٩٠،٣٣	٢،٧١	٩٠،٣٣		

يتضح من الجدول أن درجة كفاءة المديرات من وجهة نظرهن عالية في العمليات الإدارية الثلاثة حيث كان المتوسط العام لهن في عمليتي التخطيط والتنظيم متساويا ومقداره ٢,٧١ بنسبة ٩٠,٣٣% وكان متوسط درجاتهن في عملية التقييم ٢,٧٦ بنسبة ٩٢,٠٠% .

أما متوسط الدرجات التي حصلت عليها المديرات في العمليات الإدارية الثلاثة من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن فتتضح في الجدول التالي :

جدول رقم [٦]

متوسط الدرجات التي حصلت عليها المديرات في العمليات الإدارية الثلاثة من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن :

الإدارة	عدد المعلمات ن = ١٥٧	عملية التخطيط		عملية التنظيم		عملية التقييم	
		المتوسط	الوزن النسبي	المتوسط	الوزن النسبي	المتوسط	الوزن النسبي
شمال الرياض	٣٦	١,٩٧	٦٥,٦٧	٢,١٢	٧٠,٦٧	٢,١١	٧٠,٣٣
جنوب الرياض	٤٣	٢,٢٦	٧٥,٣٣	٢,٣١	٧٧,٠٠	٢,٣٢	٧٧,٣٣
شرق الرياض	٣٨	٢,٢٢	٧٤,٠٠	٢,٢٤	٧٤,٦٧	٢,٢٣	٧٤,٣٣
غرب الرياض	٤٠	٢,٥٥	٨٥,٠٠	٢,٥٣	٨٤,٣٣	٢,٥٧	٨٥,٦٧
المتوسط العام		٢,٢٦	٧٥,٣٣	٢,٣١	٧٧,٠٠	٢,٣١	٧٧,٠٠

يتضح من الجدول أن درجة كفاءة المديرات في العمليات الإدارية الثلاثة متوسطة من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن فقد حصلت المديرات على متوسط درجات كفاءة مقداره ٢,٢٦ بنسبة ٧٥,٣٣% في عملية التخطيط ، وكان متوسط درجات كفاءتهن متساويا في عملية التنظيم وعملية التقييم ومقداره ٢,٣١ بنسبة ٧٧,٠٠% . وبذلك تم تحقيق الفرضية الأولى .

ولاختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر المعلمات في مدارسهن ، فقد تمت المقارنة بين متوسط الدرجات التي حصلت عليها المديرات من وجهة نظرهن ومتوسط الدرجات التي حصلت عليها المديرات من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن في مجالات الدراسة الثلاث كما في الجدول التالي :

جدول رقم [٧]

دلالة الفروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات من وجهة نظرهن ومتوسط درجات كفاءة المديرات من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن في مجالات الدراسة الثلاث :

رقم المجال	مجالات الدراسة	المديرات (ن = ٤٠)		المعلمات (ن = ١٥٧)		مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
١	التخطيط	٢,٧١	٠,٢٢	٢,٢٦	٠,٤٤	٠,٠١
٢	التنظيم	٢,٧١	٠,٢٣	٢,٣١	٠,٤٠	٠,٠١
٣	التقويم	٢,٧٦	٠,٢٠	٢,٣١	٠,٤٤	٠,٠١
	الكفاءة العامة	٨,١٨	٠,٥٦	٦,٨٨	١,١٦	٠,٠١

يتضح من الجدول أن قيمة (ت) دالة عند مستوى ٠,٠١ في المجال الأول مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات كفاءة المديرات من وجهة نظرهن ومتوسط درجات كفاءة المديرات من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن وذلك لصالح المديرات ، أي أن تقدير المديرات لكفاءتهن أعلى من تقدير المعلمات لكفاءة المديرات ، حيث بلغ متوسط كفاءة المديرات في عملية التخطيط من وجهة نظرهن (٢,٧١) ومتوسط كفاءتهن من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن (٢,٢٦) ، كما بلغ متوسط كفاءة المديرات في عملية التنظيم من وجهة نظرهن (٢,٧١) ومتوسط كفاءتهن من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن (٢,٣١) كما بلغ متوسط كفاءة المديرات في عملية التقويم من وجهة نظرهن (٢,٧٦) ومتوسط كفاءتهن من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن (٢,٣١) كما كانت كفاءة المديرات العامة في مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظرهن (٨,١٨) بمتوسط (٢,٧٣) وكانت كفاءتهن في مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن (٦,٨٨) بمتوسط (٢,٢٩) وبذلك تحققت الفرضية الثانية للدراسة .

ولاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية بالنسبة لمجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظرهن تعزى إلى : المؤهل الدراسي ، العمر ، مدة الخبرة في الإدارة ، عدد طالبات المدرسة ، عدد الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة تم استخراج دلالة الفروق بين متوسط درجات المديرات بالنسبة لكل متغير كما يلي :

١- المؤهل الدراسي :

الجدول التالي يوضح دلالة الفروق بين متوسط درجات المديرات اللواتي يحملن مؤهلا تربويا (أ) ومتوسط درجات المديرات اللواتي يحملن مؤهلا غير تربوي (ب) .

جدول [٨]

دلالة الفروق بين متوسط درجات التربويات (أ) ومتوسط درجات غير التربويات (ب) في مجالات الدراسة الثلاث :

المجال	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
الأول	أ	٢٥	٢,٧٢	٠,٢٢	٠,٢٨	غير دالة
	ب	١٥	٢,٧٠	٠,٢٣		
الثاني	أ	٢٥	٢,٧٤	٠,٢٢	٠,٨٨	غير دالة
	ب	١٥	٢,٦٧	٠,٢٥		
الثالث	أ	٢٥	٢,٧٥	٠,٢١	٠,٣٧	غير دالة
	ب	١٥	٢,٧٧	٠,١٨		
الدرجة الكلية	أ	٢٥	٨,٢٠	٠,٥٥	٠,٣٤	غير دالة
	ب	١٥	٨,١٤	٠,٥٩		

يتضح من الجدول أن قيمة (ت) غير دالة في جميع المجالات مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات التربويات ومتوسط درجات غير التربويات في جميع المجالات وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في متوسط درجات كفاءة المديرات باختلاف المؤهل الدراسي .

٢- العمر :

الجدول التالي يوضح دلالة الفروق بين متوسط درجات المديرات اللواتي تقل أعمارهن عن ٤٠ سنة (ب) والمديرات اللواتي تزيد أعمارهن عن ٤٠ سنة (ج) في مجالات الدراسة الثلاث .

جدول [٩]

دلالة الفروق بين متوسط درجات المديرات أقل من ٤٠ سنة (ب) ومتوسط درجات المديرات أكثر من ٤٠ سنة (ج) في مجالات الدراسة الثلاث :

المجال	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
الأول	ب	٣٠	٢,٦٩	٠,٢٤	١,٤٦	غير دالة
	ج	١٠	٢,٨٠	٠,١٤		
الثاني	ب	٣٠	٢,٧٠	٠,٢٢	٠,٣٠	غير دالة
	ج	١٠	٢,٧٣	٠,٢٦		
الثالث	ب	٣٠	٢,٧٣	٠,٢١	١,٦٩	غير دالة
	ج	١٠	٢,٨٥	٠,١٥		

الدرجة الكلية	ب	٣٠	٨,١٢	٠,٥٧	غير دالة
		١٠	٨,٣٨	٠,٤٧	

يتضح من الجدول أن قيمة (ت) غير دالة في جميع المجالات مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المديرات اللواتي أعمارهن أقل من ٤٠ سنة ومتوسط درجات المديرات اللواتي أعمارهن أكثر من ٤٠ سنة . أي أنه لا يوجد اختلاف في متوسط درجات كفاءة المديرات يعزى إلى العمر .

٣- خبرة المديرية في الإدارة :

الجدول التالي يوضح تحليل التباين لدلالة الفروق في مجالات الدراسة الثلاث باختلاف عدد سنوات خبرة المديرية في الإدارة .

جدول [١٠]

تحليل التباين لدلالة الفروق في مجالات الدراسة الثلاث طبقاً لمتغير الخبرة :

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٢	٠,٠٠٧	٠,٠٠٤	٠,٠٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧	١,٨٩	٠,٠٥١		
الثاني	بين المجموعات	٢	٠,١٩	٠,١٠	١,٨٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧	١,٨٨	٠,٠٥		
الثالث	بين المجموعات	٢	٠,٠١	٠,٠٠٥	٠,١١	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧	١,٥٣	٠,٠٤		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٢٠	٠,١٠	٠,٣٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧	١١,٨٤	٠,٣٢		

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) غير دالة في جميع المجالات مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المديرات ذوات الخبرات المختلفة في الإدارة وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في متوسط درجات كفاءة المديرات يعزى إلى مدة الخبرة في الإدارة .

٤- عدد طالبات المدرسة :

الجدول التالي يوضح تحليل التباين لدلالة الفروق في مجالات الدراسة الثلاث باختلاف عدد طالبات المدرسة .

جدول [١١]

تحليل التباين لدلالة الفروق في مجالات الدراسة الثلاث طبقاً لمتغير الطالبات في المدرسة :

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٢	٠,١٨	٠,٠٩	١,٩٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧	١,٧٢	٠,٠٥		
الثاني	بين المجموعات	٢	٠,١٦	٠,٠٨	١,٥٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧	١,٩١	٠,٠٥		
الثالث	بين المجموعات	٢	٠,٠٢	٠,٠١	٠,٢١	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧	١,٥٢	٠,٠٤		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٧٩	٠,٣٩	١,٢٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧	١١,٢٦	٠,٣٠		

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) غير دالة في جميع المجالات مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المديرات . وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في متوسط درجات كفاءة المديرات يعزى إلى عدد طالبات المدرسة .

٥- عدد الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة :

الجدول التالي يوضح دلالة الفروق بين متوسط درجات المديرات اللواتي يبلغ عدد الهيئة التعليمية والإدارية في مدارسهن ٣٠ عاملة فأقل (أ) ومتوسط درجات المديرات اللواتي يبلغ عدد الهيئة التعليمية والإدارية في مدارسهن أكثر من ٣٠ عاملة (ج).

جدول [١٢]

دلالة الفروق بين متوسط درجات المديرات طبقاً لمتغير عدد الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة :

المجال	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
الأول	أ	٣	٢,٨٤	٠,٠٨	١,٠٠	غير دالة
	ج	٣٧	٢,٧٠	٠,٢٣		
الثاني	أ	٣	٢,٧٩	٠,١١	٠,٥٨	غير دالة
	ج	٣٧	٢,٧١	٠,٢٤		
الثالث	أ	٣	٢,٨٠	٠,١١	٠,٣٧	غير دالة
	ج	٣٧	٢,٧٥	٠,٢١		

الدرجة الكلية	أ	٣	٨,٤٢	٠,١٠٥	غير دالة
	ج	٣٧	٨,١٦	٠,٥٧	

يتضح من الجدول أن قيمة (ت) غير دالة في جميع المجالات مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المديرات اللواتي يوجد في مدارسهن ٣٠ عاملة فأقل ومتوسط درجات المديرات اللواتي يوجد في مدارسهن أكثر من ٣٠ عاملة . أي أنه لا يوجد اختلاف في متوسط درجات كفاءة المديرات باختلاف عدد الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة . وبذلك تحققت الفرضية الثالثة للدراسة .

ولاختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوي التي يتبعن لها . في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع كفاءة المديرات الإدارية من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوي التي يتبعن لها ، تم تحليل التباين لدلالة الفروق في متوسط درجات كفاءة المديرات في مجالات الدراسة الثلاث باختلاف مكاتب الإشراف التربوي .

أولاً : من وجهة نظر المديرات في كفاءتهن :

الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم [١٣]

تحليل التباين لدلالة الفروق في متوسط درجات كفاءة المديرات في مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظرهن — باختلاف مكاتب الإشراف التربوي :

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٣	٠,٢٣	٠,٠٨	١,٦٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٦	١,٦٦	٠,٠٥		
الثاني	بين المجموعات	٣	٠,١١	٠,٠٤	٠,٦٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٦	١,٩٦	٠,٠٥		
الثالث	بين المجموعات	٣	٠,٠٩	٠,٠٣	٠,٧٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٦	١,٤٥	٠,٠٤		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣	٠,٧٠	٠,٢٣	٠,٧٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٦	١١,٣٤	٠,٣٢		

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) غير دالة في جميع المجالات مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المديرات في مجالات

الدراسة الثلاث من وجهة نظرهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوى التى يتبعن لها (شمال أو جنوب أو شرق أو غرب) مدينة الرياض .

ثانيا : من وجهة نظر المعلمات فى متوسط كفاءة المديرات :

الجدول التالى يوضح ذلك :

جدول رقم [١٤]

تحليل التباين لدلالة الفروق فى متوسط درجات كفاءة المديرات فى مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المعلمات - باختلاف مكاتب الإشراف التربوى :

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٣	٦,٣٩	٢,١٣	١٣,٦٥	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٥٣	٢٣,٩٠	٠,١٦		
الثانى	بين المجموعات	٣	٣,٣١	١,١٠	٧,٩٠	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٥٣	٢١,٣٧	٠,١٤		
الثالث	بين المجموعات	٣	٤,٣٥	١,٤٥	٨,٦٦	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٥٣	٢٥,٦١	٠,١٧		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣	٤١,١١	١٣,٧٠	١٢,٤٨	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٥٣	١٦٨,٠٣	١,١٠		

يتضح من الجدول أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى المجال الأول باختلاف مكاتب الإشراف التربوى . وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق أتضح أن :-

١- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شمال الرياض من وجهة نظر معلماتهن فى المجال الأول ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف جنوب الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب الجنوب . وهذا يدل على أن متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف الجنوب من وجهة نظر معلماتهن أعلى من متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شمال الرياض من وجهة نظر معلماتهن .

٢- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شمال الرياض فى المجال الأول من وجهة نظر معلماتهن فى المجال الأول ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب إشراف الغرب . وهذا يدل على أن متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف الغرب من وجهة

نظر معلماتهن أعلى من متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شمال الرياض من وجهة نظر معلماتهن .

٣- هناك فروق في متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شرق الرياض في المجال الأول من وجهة نظر معلماتهن ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب إشراف الغرب .

٤- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف جنوب الرياض من وجهة نظر معلماتهن في المجال الأول ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب الغرب .

كما يتضح من الجدول أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني باختلاف مكاتب الإشراف التربوي . وباستخدام اختبار شيفيه Scheffe للكشف عن مصدر تلك الفروق أتضح أن :-

١- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض من وجهة نظر معلماتهن في المجال الثاني ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شمال الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب الغرب .

٢- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض في المجال الثاني من وجهة نظر معلماتهن في المجال الأول ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شرق الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب إشراف الغرب .

كما يتضح من الجدول أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثالث باختلاف مكاتب الإشراف التربوي . وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق أتضح أن :-

١- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض من وجهة نظر معلماتهن في المجال الثالث ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شمال الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب الغرب .

٢- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض في المجال الثاني من وجهة نظر معلماتهن في المجال الثالث ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شرق الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب إشراف الغرب .

كما يتضح أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لكفاءة المديرات في مجالات الدراسة الثلاث باختلاف مكاتب الإشراف التربوي . وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق أتضح أن :-

١- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شمال الرياض من وجهة نظر معلماتهن في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة الثلاث ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف جنوب الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب الجنوب .

٢- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شمال الرياض من وجهة نظر معلماتهن في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة الثلاث ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب إشراف الغرب .

٣- هناك فروق في متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف شرق الرياض من وجهة نظر معلماتهن في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة الثلاث ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب إشراف الغرب .

٤- هناك فروق بين متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف جنوب الرياض في الدرجة الكلية لكفاءة المديرات في مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر معلماتهن ومتوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض من وجهة نظر معلماتهن وذلك لصالح المديرات التابعات لمكتب الغرب . وهذا يدل على أن متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف غرب الرياض من وجهة نظر معلماتهن أعلى من متوسط درجات كفاءة المديرات التابعات لمكتب إشراف جنوب الرياض من وجهة نظر معلماتهن .

وبذلك تم تحقيق الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة .

ولاختبار الفرضية الخامسة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطيه دالية بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المديرات . كما توجد علاقة ارتباطيه دالة بين هذه المجالات من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن ، فقد تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المديرات ثم من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن .

والجدول رقم [١٥] يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المديرات :

جدول رقم [١٥]

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المديرات (ن = ٤٠)

المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	
—	—	—	المجال الأول
—	—	** ٠,٦٣	المجال الثاني
—	** ٠,٥٨	** ٠,٥٧	المجال الثالث
** ٠,٨٣	** ٠,٨٧	** ٠,٨٦	الكفاءة العامة

** دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول أن العلاقة بين مجالات الدراسة الثلاث تراوحت ما بين ٠,٥٧ و ٠,٨٧ وهي موزعة على النحو التالي :

- العلاقة بين المجال الأول والثاني بلغت ٠,٦٣ وهي علاقة فوق المتوسط .
- العلاقة بين المجال الأول والثالث بلغت ٠,٥٧ وهي علاقة متوسطة .
- العلاقة بين المجال الأول والدرجة الكلية ٠,٨٦ وهي علاقة قوية .
- العلاقة بين المجال الثاني والثالث بلغت ٠,٥٨ وهي علاقة متوسطة .
- العلاقة بين المجال الثاني والدرجة الكلية بلغت ٠,٨٧ وهي علاقة قوية .
- العلاقة بين المجال الثالث والدرجة الكلية بلغت ٠,٨٣ وهي علاقة قوية .

وجميع تلك العلاقات دالة عند مستوى ٠,٠١

أي أن جميع المجالات مرتبطة وتدل على رأى المديرات فى كفاءتهن بالنسبة للعملية الإدارية .

كذلك تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المعلمات كما فى الجدول رقم [١٦] .

جدول رقم [١٦]

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المعلمات (ن = ١٥٧)

المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	
—	—	—	المجال الأول
—	—	** ٠,٧٣	المجال الثاني

المجال الثالث	** ٠,٧١	** ٠,٧٧	—
الكفاءة العامة	** ٠,٩٠	** ٠,٩١	** ٠,٩١

** دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول أن العلاقة بين مجالات الدراسة الثلاث تراوحت ما بين ٠,٧١ و ٠,٩١ وهي موزعة على النحو التالي :

- العلاقة بين المجال الأول والثاني بلغت ٠,٧٣ وهي علاقة مرتفعة .
- العلاقة بين المجال الأول والثالث بلغت ٠,٧١ وهي علاقة مرتفعة أيضا .
- العلاقة بين المجال الأول والدرجة الكلية ٠,٩٠ وهي علاقة مرتفعة جدا .
- العلاقة بين المجال الثاني والثالث بلغت ٠,٧٧ وهي علاقة مرتفعة .
- العلاقة بين المجال الثاني والدرجة الكلية بلغت ٠,٩١ وهي علاقة مرتفعة جدا وقوية .
- العلاقة بين المجال الثالث والدرجة الكلية بلغت ٠,٩١ وهي علاقة مرتفعة جدا وقوية .

وجميع تلك العلاقات دالة عند مستوى ٠,٠١

أى أن جميع المجالات مترابطة وتدل على رأى المعلمات فى كفاءة المديوات بالنسبة للعملية الإدارية .

يتضح من ذلك أن مجالات الدراسة الثلاث وهى المديرية وعملية التخطيط والمديرية وعملية التنظيم والمديرية وعملية التقويم مترابطة مع بعضها البعض سواء من وجهة نظر المديرات أو من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن حيث يتبعن جميعا (المديرات والمعلمات) لجهة تعليمية واحدة وهى الرئاسة العامة لتعليم البنات .

وبعد أن أتضح أن مجالات الدراسة الثلاث مترابطة وأنه لا يمكن التفرقة بينهم لوجود علاقات دالة بينهم تتحقق الفرضية الخامسة والتى نصها : هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظر المديرات ومن وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن .

مناقشة النتائج والتوصيات :

حاولت هذه الدراسة التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية فى مدينة الرياض من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقق الفرضيات المنبثقة عنها ، ولأغراض الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (٥٠) فقرة موزعة على المجالات الثلاث التالية من العملية الإدارية : التخطيط ، التنظيم ، والتقويم . وبعد إجراء الدراسة تبين ما يلى :-

كشفت النتائج التي تم الحصول عليها نتيجة اختبار الفرضية الأولى المنبثقة عن السؤال الأول أن درجات المديرات كانت عالية بالنسبة لبعض فقرات الاستبانة ومنها في مجال التخطيط (أن تحصر إمكانات المدرسة الفنية والمادية) ، (أن تحدد الأهداف التي تستطيع مدرستها تحقيقها) . ومنها في مجال التنظيم (أن تنظم سجلات المدرسة وفقا لتعليمات الرئاسة العامة لتعليم البنات) و (أن تفهم المديرية اللوائح والتعليمات التي تصدرها الرئاسة العامة لتعليم البنات والتي تتعلق بتنظيم المدرسة) . ومنها في مجال التقييم (أن تتابع المديرية الخطط المدرسية خلال العام الدراسي) ، (أن تتابع نتائج الامتحانات الشهرية والفصلية للطالبات) ، (أن تقوم كفاءة المعلمات وأساليبهن الأدائية عن طريق زيارتهن داخل الفصول) .

كما كانت درجات المديرات متوسطة في الكفاءات التالية في مجال التخطيط (أن تضع خطة لمجالس الأمهات والمعلمات خلال العام الدراسي) ، (أن تضع خطة عامة للأهداف التربوية التي ستحققها المدرسة خلال العام الدراسي) ، (أن تضع خطة للنشاطات المدرسية خلال العام الدراسي) ، (أن تخطط لميزانية المدرسة وفقا لتعليمات الرئاسة العامة لتعليم البنات) ، (أن تضع خطة تفصيلية متكاملة لكل ميدان من الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية) ، (أن تضع خطة للقاءات تربوية جماعية وفردية مع هيئة العاملات) ، (أن تضع خطة للارتقاء بالمستوى المهني للعاملات عن طريق إلحاقهن بالدورات التي تعقدتها الرئاسة العامة لتعليم البنات) ، (أن تضع خطة للارتقاء بالفعاليات التي تؤدي إلى تنفيذ برنامج المدرسة التربوي بنجاح : كالمكتبة ، والمختبر وغرفة الوسائل وغرفة التدبير المنزلي .. الخ) ، (أن تضع خطة للقاءات تربوية مع الموجهات الإدارية في الرئاسة العامة لتعليم البنات) .

وفي مجال التنظيم (أن تنظم جدولاً خاصاً لزياراتها للمعلمات داخل الفصول) ، (أن تنظم الناحية المالية وفقا لتعليمات الرئاسة العامة لتعليم البنات) ، (أن تنظم برنامج الدروس الأسبوعي مع المعلمات) ، (أن تشكل لجنة من المعلمات لتنظيم مواعيد امتحانات الطالبات الشهرية والفصلية) ، (أن تعين موضوعات الأنشطة المدرسية بالتعاون مع مسئولات النشاط) ، (أن تشكل المجالس المختلفة وتحدد عضوات كل مجلس) ، (أن تشكل لجنة لنشر التوعية الصحية والإشراف على الطالبات ذوات الحالات الخاصة) ، (أن تنظم لقاءات لمعلمات المادة الواحدة لتدارس المناهج من حيث المحتوى والأداء) ، (أن تنظم لقاءات لمعلمات الصف الواحد لتدارس أوضاع الطالبات) ، (أن تتابع أداء العاملات للأعمال التي تم توزيعها عليهن) .

وفي مجال التقييم (أن تتابع تنفيذ المناهج المدرسية كما وكيفا مع المعلمات) ، (أن تتابع تنفيذ النشاطات المدرسية مع مشرفات كل نشاط) ، (أن تتابع استخدام المدرسات للفعاليات التي تضمن سير المدرسة في برنامجها التربوي كالمختبر والمكتبة .. الخ) ، (أن تتابع أعمال المجالس المدرسية المتنوعة مع عضوات المجالس) ، (أن تجرى تقييماً شاملاً لجميع الفعاليات المدرسية خلال العام الدراسي

وتبلغ الرئاسة العامة لتعليم البنات في نهاية العام) ، (أن تعمل تقويما ذاتيا لتشخيص مواطن الضعف والقوة لديها للارتقاء المستمر بأدائها) ، (أن تشرك العاملات فى تقويم الأعمال المدرسية) ، (أن تتابع تنفيذ المدرسات لتوجيهات المشرفات الفنيات التى تم الاتفاق معهن عليها) ، (أن تتابع الخطط التنموية للفعاليات المدرسية المختلفة كالمختبر والمكتبة والتدبير المنزلى .. الخ) ، (أن تتابع تنفيذ برامج الصحة المدرسية مع الرائدات) ، (أن تتابع تنفيذ البرامج العلاجية للطالبات المتأخرات دراسيا) .

يلاحظ من نتائج الدراسة أن حصول المديرات على درجات عالية فى بعض الفقرات لا يكشف عن المقدرة العالية للمديرات ، لأن هذه الفقرات تتطلب من المديرات تطبيق دليل العمل المدرسى ، الذى بذلت الرئاسة العامة لتعليم البنات جهدا كبيرا فى إعداده وتوزيعه على المدارس ، ليكون مرجعا للمديرات عند الحاجة .

وأن حصول المديرات على درجات متوسطة فى الفقرات الأخرى يكشف أن المديرات دون المستوى المناسب حيث تتطلب هذه الفقرات سلوكا من المديرة هو محصلة لتفاعل جانبي العلم والفن معا حتى تستطيع أن توائم إمكانات مدرستها المادية والفنية لتحقيق أهدافها ، والمعروف أن ارتفاع كفاءة المديرة يؤدي إلى تيسير الوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة فى حين أن انخفاض كفاءتها يعرقل مسيرة العملية الإدارية كوحدة عضوية متكاملة .

وبصورة عامة يلاحظ أن متوسط الدرجات التى حصلت عليها المديرات فى مختلف الفقرات يشير إلى أن المديرات لم يأخذن بمبدأ التكامل فى العمل الإدارى ، كما يشير إلى ضبابية الفهم العملى لعناصر العملية الإدارية كالخطيط والتنظيم والتقويم ، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على توظيف ما يتعلق بتلك المفاهيم أثناء العمل وهذا ما لمستته الباحثة أثناء تطبيق الاستبانات فى المدارس .

وكشفت نتائج الدراسة أيضا أن كفاءة المديرات عالية من وجهة نظرهن ومتوسطة من وجهة نظر المعلمات فى مدارسهن فى كل مجال من مجالات الدراسة ، وفى متوسط المجالات الثلاث مجتمعة ، مما يشير إلى أن التقويم الذاتى للمديرات أعلى من تقويم المعلمات لكفاءات المديرات ، وهذا التحيز للذات أمر طبيعى عند الإنسان ، ذلك أن الإنسان يقع تحت تأثير عوامل كثيرة أثناء ممارسة عملية إدراكه ، مثل حالة المدرك ومشاعره ، وما يدور فى ذهنه وعقله وقيمه وحاجاته وميوله واتجاهاته ، فالعوامل الإدراكية للمديرات اللاتى يقومن كفاءتهن تختلف عن العوامل الإدراكية للمعلمات اللواتى يقومن كفاءة المديرات ، ومن الطبيعى أن تكون النتيجة لصالح المديرات .

كما كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية بالنسبة لمجالات الدراسة الثلاث من وجهة نظرهن تعزى إلى : المؤهل الدراسى ، العمر ، مدة الخبرة فى الإدارة ، عدد

طالبات المدرسة ، عدد الهيئة التعليمية والإدارية فى المدرسة ، أى أن هناك تساويًا فى تقدير المديرات التربويات والمديرات غير التربويات لدرجة كفاءتهن ، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرات غير المؤهلات تربويًا دفعهن شعورهن بنقص كفاءتهن لتخرجهن من كليات غير تربوية ، بالإضافة إلى إلهامات العمل والتعلم مع المواقف المتنوعة التى تواجه المديرات أثناء العمل ، أدى إلى اعتماد المديرات على أنفسهن فى تنمية ذواتهن مما أدى إلى تقرب وجهات النظر بين المديرات المؤهلات وغير المؤهلات تربويًا فى تقديرهن لكفاءتهن وهذا ما لمسته الباحثة أثناء تطبيق الاستبانة .

وبالنسبة لمتغيرى العمر والخبرة يلاحظ أن المديرات فى الفئات العمرية المتأخرة هن عادة ذوات الخبرة الطويلة ، أى أن هناك علاقة بين العمر ومدة الخبرة . ويمكن تفسير عدم وجود أثر لهذه المتغيرين على تقدير المديرات لدرجة كفاءتهن إلى قلة اشتراك المديرات فى دورات تعلم على تجديد خبراتهن الإدارية فى مجال عملهن ، أو قد يعود إلى محتوى برامج تلك الدورات التى تعقد أحيانًا ، فمن خلال خبرة الباحثة فى بعض الدورات وجدت أنها تعتمد على المحاضرات النظرية أى أنها تهدف إلى اكتساب المديرات كما من المعلومات من ناحية نظرية بحتة ، وهذا يؤدى إلى استمرار المديرات بتسيير أعمالهن بنفس الأساليب التى تعودن عليها واكتسبن نوعًا من الولاء لها وأصبحت ملازمة لسلوكهن دون الانتباه إلى توظيف المعلومات المكتسبة فى مجال العمل ، وخاصة ما يتعلق بالنواحي الفنية والإنسانية ، وقد كشفت هذه الدراسة عن ذلك من خلال انخفاض تقديرات المديرات على الفقرات المتعلقة بالجوانب الفنية والإنسانية كما يظهر فى الجدول رقم [٤] . وهذا يعزز ضرورة إعادة النظر فى محتوى الدورات التدريبية ومتابعة المديرات اللاتى يحضرن تلك الدورات لتوظيف ما تعلمنه وتقويم تأثيره فى خبراتهن التربوية ، وهذا يظهر من خلال الارتقاء بسلوكهن أثناء التفاعل مع مواقف العمل المختلفة .

وبالنسبة لمتغيرى عدد طالبات المدرسة وعدد الهيئة التعليمية والإدارية فيها يلاحظ أن هناك علاقة بين هذين المتغيرين لأن زيادة عدد طالبات المدرسة يؤدى إلى زيادة عدد الفصول وزيادة عدد المعلمات فى مختلف التخصصات ، ويمكن تفسير عدم وجود أثر لهذين المتغيرين على تقدير المديرات لكفاءتهن إلى أن إدارة المدرسة ذات السعة الكبيرة وإدارة المدرسة ذات السعة الصغيرة تخضع لنفس المبادئ الإدارية والتربوية المنفق عليها بين المتخصصين فى هذا المجال ، ولكن من المعروف أن هناك علاقة بين زيادة سعة المدرسة وزيادة الأعباء على المديرية ، وللتغلب على ذلك تعمل الرئاسة العامة لتعليم البنات على زيادة عدد الإداريات فى المدرسة مما يؤدى إلى تخفيف الأعباء على المديرية .

كما كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى متوسط درجات المديرات فى مجالات الدراسة الثلاث وفى الدرجة الكلية للمديرات من وجهة نظرهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوى التى يتبعن لها . فى حين توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات المديرات في مجالات الدراسة الثلاث وفي الدرجة الكلية للمديرات من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن باختلاف مكاتب الإشراف التربوي التي يتبعن لها . وتفسير ذلك أنه قد يعود إلى نمط القيادة في المدرسة ، وطبيعة العلاقات الإنسانية بين المعلمات والمديرات ، وبينهن وبين المسئولات في الإدارة الوسطى . وهذا أمر يحتاج إلى بحث ودراسة .

كما كشفت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الثلاث : التخطيط والتنظيم والتقويم من وجهة نظر المديرات ، كما توجد علاقة ارتباطية دالة بين هذه المجالات من وجهة نظر المعلمات في مدارسهن . وتفسير ذلك أن المديرات والمعلمات يتبعن جميعا إلى جهة تعليمية واحدة وهي الرئاسة العامة لتعليم البنات بالإضافة إلى أن هذه المجالات هي عناصر من كل متكامل ، توجد بين عناصره وحدة عضوية ألا وهو العملية الإدارية التربوية .

التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي :-

— القيام بدراسة تقويمية للكفاءات الإدارية للمديرات في مختلف المراحل باستخدام وسيلة أخرى غير الاستبيان .

— القيام بدراسة تقويمية للقيادة الإدارية للمديرات في مختلف المراحل الدراسية .

— ضرورة حضور المرشحة لوظيفة مديرة دورة تتضمن برامج تأهيلية Qualifying Programmes ضمن معايير محددة قبل مباشرة عملها كمديرة مدرسة على أن تكون هذه الدورة إجبارية لكل المرشحات وتنتهي بتقرير شامل يتناول مقدرة المديرة العلمية وسماتها الشخصية والاجتماعية ومدى صلاحيتها لأن تكون مديرة .

— القيام بدورات تتضمن برامج إنعاشية Refresher Courses لتجديد الجوانب المهنية للمديرة بتزويدها بأحدث المفاهيم المتصلة بعملها على أن تتبع هذه الدورات أساليب أخرى غير المحاضرات مع ضرورة استخدام التقنيات الحديثة في تدريب المديرات .

— ضرورة عمل لقاءات تربوية بين مديرات المدارس الثانوية لتبادل الخبرات وتدارس العقبات والمشكلات التي تعترضهن أثناء العمل .

— ضرورة اشتراك المديرات في التخطيط لبرامج الدورات واللقاءات التربوية عن طريق تحديد احتياجاتهن التدريبية من خلال الواقع الميداني .

— تزويد المدارس بالأدوات والأجهزة الحديثة التي تسهل الأعمال الإدارية وتوفر وقت وجهد المديرات .

— إدخال نظام الحوافز للمديرات المتميزات في عاملهن وفي نتائج الدورات التي يحضرنها تقديرا وتشجيعا لغيرهن من الزميلات .

الهوامش

- (١) إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ط٢ ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٧ . ص ٢٠ .
- (٢) مكتب التربية العربي لدول الخليج ، مسيرة التعليم والثقافة فى دول الخليج العربى ١٣٩٩-١٤٠٢هـ/١٩٧٩-١٩٨٢م ، وحدة الدراسات والنشر . ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م . ص ٥٠ .
- (٣) المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ، خطة التنمية الخامسة . ١٤١٠-١٤١٥هـ/١٩٩٠-١٩٩٥م . ص ٣١٢-٣١٣ .
- (٤) هانى عبد الرحمن صالح الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمى : سلوك الأفراد والجماعات فى النظم ، الطبعة الأولى ، عمان ، شقير وعكشة ، مطبعة كتابكم . ١٩٨٥م . ص ٤٥ .
- (٥) سامى عبد الله الخصاونة ، أساسيات فى الإدارة المدرسية ، عمان ، شقير وعكشة ، مطبعة كتابكم . ١٩٨٦ . ص ١٠ .
- (٦) Thomas J. Sergiovanni, and Fred D. Carver, The New School Executive : A Theory of Administration , New York : Harper and Row , Publishers , Inc., 1973, p.70 .
- (٧) Gladys Styles Johnson, Carol Camp Yeakey, Editors, "Research and Thought in Administrative Theory Developments in the field of Educational Administration", New York : University press of America, Inc., 1986, p.31.
- (٨) Paula M.Short, and James . Rinehart Reflection as a means of developing expertise, edvcational Administration Abstracts, Vol.29, No.:1 , 1994,p.65 .
- (٩) المعجم الوسيط ، الجزء الثانى ، ص ٧٩١ .
- (١٠) David B. Guralik, Editor in Chief, "Websters, New World Dictionary of the American language ", Second College Edition, New York : Simon and Schusters, Inc., 1984, p.445.
- (١١) الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوى ، شعبة التعليم العام ، دليل العمل المدرسى ، الرياض . د.ت .
- (١٢) فؤاد البهى السيد ، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى ط٣ القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٩ . ص ٣٣٥ .
- (١٣) محمد عبد السلام أحمد ، القياس النفسى والتربوى ، التعريف بالقياس ومفاهيمه وأدواته ، وبناء المقاييس ومميزاتها ، القياس التربوى ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٠م . ص ٢٤٢ .
- (١٤) محمد لبيب النجى ومحمد منير مرسى ، البحث التربوى : أصوله ومناهجه ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٨٣ . ص ٢٢٧ .
- (١٥) Susan Kappelman, "Teachers perceptions of Principals Bases of Power in Relation to Principals styles of Leadership", University of Neworlean, 1981, p.40
- (١٦) Charle, Faber and Others, Elementary School Aministration, Theory and practice, New York ; أميل فهمى شنودة ، القيادة الإدارية لمديرى المدارس الثانوية ، دراسة ميدانية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٧م .
- (١٧) سامى عبد الله الخصاونة ، تقييم أداء المديرين والمديرات فى مدارس عمان الثانوية للبنين والبنات كمال يراه المديرين والمديرات والمعلمون والمعلمات . مجلة كلية الآداب والتربية . جامعة الكويت ، من العدد الأول يونيو ١٩٧٢م ، إلى العدد الخامس عشر يونيو ١٩٧٩م .
- (١٨) Eloinberg Cohen , Administrative Behavior of the Principal As Viewed by principals, Teachers and Parents , Dissertation abstract , Vol. 40, No. 50 .

- (٢٠) عادل محمد الطوباسي ، دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، بيروت ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة القديس يوسف . ١٩٨٠م .
- (٢١) جورج ق. ثيودوري ، "تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ" المجلة العربية للبحوث التربوية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، السنة الثانية ، العدد الأول يناير ١٩٨٢م .
- (٢٢) Lipham James and Others, " The Relationship of Decision Involvement and principals "Leadership th Teacher Job Satisfaction in Selected Secondary Schools ", Research and Development Center for individualized scholling, Wisconsin University , Madison, 1981 .
- (٢٣) Leafenbery Mizerite, The effect of the Principal Behavior Upon Teacher Performance in High Achieving and low Achieving , Dissertation Abstracts international , Vol., 41. No. 4, 1981, p. 3152-A .
- (٢٤) Warren Bennis in : Gordon Cowell, "Leadership Behavioral Training Skills" , Journal of Educational Leadership , Vol. 39, No. 5, 1982, pp. 324-327 .
- (٢٥) Jo Ann Smith , Administrative Effectiveness as Perceived by Certificated and Classified Staff and Board Members in the Grossmont Union High School Distrcit , Dissertation Abstracts international , Vol., 42, No. 12, 1982 p. 4992-A .
- (٢٦) Clarice Mason , Roles of Secondary School Principals in Selected cook country suburban High School as perceived Teachers and Principals , Dissertation Abstracts International , Vol. 42, No. 12, 1982, p. 4992-A .
- (٢٧) كمال دوانى وعيد دوانى " العلاقة بين نمط القيادة لمديرى المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن " مجلة دراسات ، المجلد الحادى عشر ، العدد السادس ، ربيع الأول ١٤٠٥هـ ، كانون الأول ١٩٨٤م
- (٢٨) خير شافى على ، "السلوك القيادى لنظار المدارس الثانوية كما يراه المعلمون والنظار فى دولة الكويت" المجلة العربية للبحوث التربوية ، تصدر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المجلد الخامس ، العدد الثانى ، يوليو ١٩٨٥م .
- (٢٩) محمد موسى عقيلان ، دراسة ميدانية لدور مدير المدرسة الإلزامية فى الأردن كمشرف فى مقيّم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م .
- (٣٠) بدر سعيد الرضى ، واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية فى عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثره فى مستوى أدائه الإدارى كما يراه المعلمون ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، ١٩٨٥م
- (٣١) أحمد مسلم الصعوب ، مدى فهم مديرى المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية فى الأردن للمهام الإدارية وتطبيقهم لها فى مجال عملهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، ١٩٨٦م
- (٣٢) يوسف نبراوى وعلى محمد يحيى ، "العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديرى ووكلاء المدارس" ، حولية كلية التربية ، السنة الثانية ، العدد الثانى ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، يونيو ١٩٨٧م .
- (٣٣) عرفات البرادعى ، مدير المدرسة الثانوية : صفاته ، مهامه ، أساليب اختياره ، إعداده ، دمشق ، دار الفكر العربى ، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م .
- (٣٤) دلال عبد الواحد الهدود وزينب على الجبر ، " النمط القيادى لنظار وناظرات مدارس التعليم العام فى دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات " ، رسالة الخليج العربى ، مكتب التربية العربى لدول الخليج فى الرياض ، السنة التاسعة ، العدد الثامن والعشرون ، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م .
- (٣٥) أميرة راشد الغامدى ، "الدور المثالى والرسمى والواقعى لمديرة المدرسة الثانوية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جماعة الملك سعود ، ١٤١١هـ .
- (٣٦) إبراهيم عبد الرحمن الهدلق ، "تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفى لمديرى مدارس التعليم العام الأهلى للبنين فى مدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ١٤١٢هـ .

(٣٧) سليمان بن محمد بن صالح المهنا ، "العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ١٤١٥هـ .

(٣٨) هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، مرجع سابق ، ص ١٧٠ .

(٣٩) Helen Wildy, and John Wallace , School Leadership development in western Australia : an impact study, Journal of School Leadership 5(3) : 248-271, May 1995, in educational Administration Abstracts, Vol. 31, Nos. 1-4, p. 479 .

(٤٠) Jacqueline Helen cuffe, correlates of visionary principal leadership in secondary Schools, Ed .D. Rutgers The State University of New Jersey - New Brunsurick, dissertation Abstracts International , p. 4607-A .

(٤١) James L. Jackson , A study of the relation ship between the leadership adaptability of secondary principals as perceived by both principals and their teaching staffs and building Climate as perceived by their teaching staffs, ph. D. , Kent state University, Dissertation Abstracts International , Vol. 57, No. 10, April 1997, p. 4207-A .

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية :

- ١- إبراهيم عبد الرحمن الهدلق ، "تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام الأهلي للبنين في مدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود . ١٤١٢هـ
- ٢- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن ، الأصول الإدارية للتربية ط ٢ ، القاهرة دار المعارف . ١٩٨٧م
- ٣- أحمد مسلم الصعوب ، مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن للمهام الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجماعة الأردنية . ١٩٨٦م
- ٤- الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي ، شعبة التعليم العام ، دليل العمل المدرسي ، الرياض . د.ت .
- ٥- المعجم الوسيط ، الجزء الثاني ، ص ٧٩١ .
- ٦- المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ، خطة التنمية الخامسة ، ١٤١٠-١٤١٥هـ / ١٩٩٠-١٩٩٥م .
- ٧- أميرة راشد الغامدي ، الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود . ١٤١١هـ
- ٨- أميل فهمي شنودة ، القيادة الإدارية لمديري المدارس الثانوية ، دراسة ميدانية ، مكتبة الانجلو المصرية . ١٩٧٧م
- ٩- بدر سعيد الربضي ، واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثره في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجماعة الأردنية . ١٩٨٥م
- ١٠- جورج ق.ثيودوري ، "تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ" ، المجلة العربية للبحوث التربوية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، السنة الثانية ، العدد الأول ، يناير . ١٩٨٢م
- ١١- خير شافى على ، "السلوك القيادي لنظار المدارس الثانوية كما يراه المعلمون والنظار في دولة الكويت" ، المجلة العربية للبحوث التربوية ، تصدر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المجلد الخامس ، العدد الثاني ، يوليو ١٩٨٥م

- ١٢- دلال عبد الواحد الهدهود وزينب على الجبر، "النمط القيادي لنظار ونماظرات مدارس التعليم العام فى دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات"، رسالة الخليج العربى، مكتب التربية العربى لدول الخليج فى الرياض، السنة التاسعة، العدد الثامن والعشرون. ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- ١٣- سامى عبد الله الخصاونة، أساسيات فى الإدارة المدرسية، عمان شقير وعكشه، مطبعة كتابكم.
- ١٤- سامى عبد الخصاونة، "تقييم أداء المديرين والمديرات فى مدارس عمان الثانوية للبنين والبنات كما يراه المديرين والمديرات والمعلمون والمعلمات"، مجلة كلية الآداب والتربية، جامعة الكويت، العدد الأول يونيو ١٩٧٢م - العدد الخامس عشر يونيو ١٩٧٩م.
- ١٥- سليمان بن محمد بن صالح المهنا، "العلاقة بين التدريب والسلوك القيادى لمديرى المدارس الابتدائية للبنين فى مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة امك سعود.
- ١٦- عادل محمد الطوباسى، دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية فى الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، بيروت، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة القديس يوسف.
- ١٧- عرفات البرادعى، مدير المدرسة الثانوية: صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداده، دمشق، دار الفكر العربى. ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- ١٨- فؤاد البهى السيد، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى، ط٣، القاهرة، دار الفكر العربى.
- ١٩- كمال دوانى وعبد دوانى "العلاقة بين نمط القيادة لمديرى المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن" مجلة دراسات، المجلد الحادى عشر، العدد السادس، ربيع الأول ١٤٠٥هـ، كانون الأول ١٩٨٤م.
- ٢٠- محمد عبد السلام أحمد، القياس النفسى والتربوى، التعريف بالقياس ومفاهيمه وأدواته، وبناء المقاييس ومميزاتها، القياس التربوى، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- ٢١- محمد لبيب النجى ومحمد منير مرسى، البحث التربوى: أصوله ومناهجه، القاهرة، عالم الكتب.
- ٢٢- محمد موسى عقيلان، دراسة ميدانية لدور مدير المدرسة الإلزامية فى الأردن كمشرف فنى مقيم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، ١٤٠٥هـ/ ١٩٨٥م.
- ٢٣- مكتب التربية العربى لدول الخليج، مسيرة التعليم والثقافة فى دول الخليج العربى ١٣٩٩-١٤٠٢هـ/ ١٩٧٩-١٩٨٢م، وحدة الدراسات والنشر، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م.
- ٢٤- هانى عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمى، سلوك الأفراد والجماعات فى النظم، الطبعة الأولى، عمان، شقير وعكشه، مطبعة كتابكم.
- ٢٥- يوسف نبروى وعلى محمد يحيى، "العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديرى وكلاء المدارس"، حولية كلية التربية، السنة الثانية، العدد الثانى، جامعة الإمارات العربىة المتحدة، يونيو.

ثانيا المراجع الأجنبية :

- 1- Cohen, Eloinberg, Administrative Behavior of the principal As Viewed by principals, Teachers and parents, Dissertation abstract, Vol. 40, No.5 1979
- 2- Cowell, Gordon , Leadership Behavioral Training Skills , Journal of educational Leadership , Vol. 39, No. 5. 1982
- 3- Cuffe, Jacqueline Helen, Correlates of visionary principal leadership in secondary school , Ed.D. Rutgers the state university of New Jersey - New Brunsurick, Dissertation abstracts international, p. 4607-A .
- 4- Eckley , Mona elaine nelson , The relationship between teacher empowerment and principal leadership styles, ph.D., The pennsylvania state university , 1997, dissertation abstracts international , Vol. 58, No. 7, January , p. 2475-A. 1998
- 5- Faber , Charle, and Others, Elementary school administration , theory and practic , New York : Holt reinhart, Winston. 1971
- 6- Guralik, David B. editor in chief, "websters, New World Dictionary of the american language" second college edition, New York simon and schusters, Inc., 1984
- 7- Jackson James L ., astudy of the relationship between the leadership adaptability of secondary principals as perceived by both principals and their teaching staffs and building climare kent state university < dissertation abstracts international , Vol. 57, No. 10, April, p. 4207-A . 1997
- 8- James, Lipham and Others, "The relationship of decision involvement and principals leadership to teacher job satisfaction in selected secondary schools" research and development center for individualized schooling Wisconsin university madison . 1981
- 9- Johnson, Gladys styles , Yeakey carol camp editors, "Research and thought in administrative theory developments in the field of educational administration" New York university press of america, inc. 1986
- 10- Kappelman, susan , "teachers perceptions of principals bases of power in relation to principals styles of leadership" university of Neworlean . 1981
- 11- Mason, clarice , roles of secondary school principals in selected cook country suburban high school as perceived by teachers and principals dissertation abstracts international . Vol , 42, No . 12. 1982
- 12- Mizerite Leafenbery The effect of the principals behavior upon teacher performance in high achieving and low achieving, disseretation abstracts international , Vol, 41. No, 4. 1981
- 13- Sergiovanni, thomas J. and Fred D. carver , the New school executive : A theory of administration , New York : Harper and row , publishers, inc., 1973
- 14- Short, paula M., and James S. rinehart , reflection as a means of developing expertise, educational administration Quarterly 29(4): 501-521, Nov. 1993, in educational administration abstracts, Vol. 29, Nos. 1-4. P.65. 1994