

دراسة مقارنة حول مستويات الإشراف الإداري في المدرسة الابتدائية بالجزائر
- دراسة ميدانية على عينة من المديرين -

**A comparative study on the levels of administrative supervision in
the primary school in Algeria: Field study on a sample of
managers**

بوعزة الصالح، دكتوراه، جامعة سطيف ٢ - الجزائر

Bouaza salah

بن ماضي لوبني، طالبة دكتوراه ، جامعة قسنطينة ٢ - الجزائر

Ben madi loubna

الملخص

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية النظام التربوي ومرحلة التعليم الابتدائي على وجه الخصوص وثقل جهاز الإشراف التربوي ومسؤوليته في توجيه ونجاح أو فشل العملية التعليمية التعلمية ، كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على الاختلافات بين استجابات مديري التعليم الابتدائي حول الكفايات الاداريه التي تدخل في مهام المشرفين التربويين - حسب ما تنص عليه القوانين الخاصة المنظمة لعمل سلك الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي في الجزائر- وتمثل حاجات تدريبية لديهم، وذلك في ضوء المقاربة بالكفايات المعتمدة في اصلاح ٢٠٠٣/٢٠٠٢ ووفقا للمجالات التالية (التخطيط-التنظيم- القيادة الإدارية- اتخاذ القرارات- تفويض الصلاحيات- الاتصالات الإدارية- التقويم والمتابعة). حيث تم تحديد الاحتياجات التدريبية لهم في دراسة سابقة من طرف الباحث ، بالإضافة إلى تعرف أثر المتغيرين الديموغرافين (المؤهل العلمي - سنوات الأقدمية) بالنسبة للمديرين على تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية للكفايات الإشرافية في جانبها الإداري ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإشرافية الإدارية موجهة إلى فئة المديرين ، وقد تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة البالغة ٦٨ مديرا - وهي العينة المتاحة - ببلدية سطيف.

حيث تبين بعد المعالجة الإحصائية أن المشرف التربوي يمارس كفاياته الإدارية بصورة عالية وعالية جدا ولا يحتاج إلى تدريب في هذه الكفايات رغم اختلاف مجالاتها الإدارية ، لان قيم هذه الكفايات جاءت أعلى من الوسط

الفرضي (٣) ووزنه المئوي ٦٠. كما أنه لم تسجل اختلافات جوهرية بين مجالات الدراسة، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حسب متغيري (المؤهل العلمي - سنوات الأقدمية).

الكلمات المفتاحية: الاشراف الاداري- الكفاية- التعليم الابتدائي.

Abstract

The importance of this study comes from the importance of the educational system and the stage of primary school in particular and the weight of the educational supervision system and its responsibility in directing and success or failure of educational learning process. The study aims to identify the differences between the responses of principals of primary school about the administrative competencies that fall within the tasks of educational supervisors -As stipulated in the special laws regulating the work of the educational supervision corps in the primary school stage in Algeria - and represent training needs for them, in view of the approach of the competencies approved in the reform of 2002/2003 and according to the following areas (planning - organization - administrative Leadership - making decision-mandate responsibility - administrative contacts - evaluating and follow-up). Where the training needs were identified in a previous study by the researcher, in addition to knowing the effect of the two demographic variables (the scientific qualification - the years of seniority) for managers on the estimates of the sample of the degree of practicing educational supervisors in the public schools of supervisory competencies in its administrative side. The study on administrative supervisory competencies is directed to the category of managers. The tool was applied to the study sample of 68 managers - the sample available - in the Municipality of Setif.

It was found after the statistical analysis that the educational supervisor exercises his administrative competencies very high and very high and does not need training in these competencies despite the different administrative areas, because the values of these competencies were higher than the mean 3 and its percentage weight 60. There were no significant differences between the fields And the absence of statistically significant differences between the responses of the sample members according to the variables (scientific qualification - seniority years).

Keywords: Administrative Supervision, competency, Primary schools.

مشكلة الدراسة: هناك مجموعة من الاعتبارات الاكاديمية و الامبريقية دفعت الى القيام بهذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

توصل بعض الدراسات التقييمية الحديثة للإشراف التربوي في الجزائر إلى أن الإشراف يعاني من نقائص واختلالات على مستويات متعددة ، ولد لدى الباحث جدية الوقوف على مستوى التطور الذي بلغه الإشراف

التربوي ومدى قدرته على التكيف مع المستجدات التربوية العالمية والمستجدات البيداغوجية في الجزائر في ظل إصلاحات ٢٠٠٢/٢٠٠٣ م.

نذكر على سبيل المثال الدراسات التالية :

١. دراسة خرموش منى ،علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي - رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس - سطيف ٢٠٠٧/٢٠٠٨ م.ⁱ

٢. ستر الرحمان نعيمة، مدى مساهمة مفتشي التعليم الابتدائي في إعادة تأهيل المعلمين للمستجدات البيداغوجية الواردة في مناهج الإصلاح"رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس سطيف ٢٠٠٧ م.ⁱⁱ

دراسة أحمد حسينة حسينة أحمد : " مدى إدراك معلم المدرسة الابتدائية للمفاهيم المرتبطة بمقاربة التدريس بالكفاءات ، دراسة استطلاعية للمفاهيم الواردة في مناهج السنة الأولى ابتدائي والوثيقة المرفقة" ، ماجستير غير منشورة ، جامعة باتنة ، ٢٠٠٤ م.ⁱⁱⁱ تعطي نتائج هذه الدراسات مصداقية أكبر لنتائج بعض الدراسات التقييمية المحلية الحديثة (في الألفينات) حول القطاع التعليمي منها دراسة (ستر الرحمان نعيمة ٢٠٠٧م) التي توصلت الى نتائج تفيد بعدم تحكم المشرفين التربويين في الابتدائي في المستجدات البيداغوجية الراهنة والمتمثلة في المقاربة بالكفايات التي تم اعتمادها خلال إصلاحات ٢٠٠٢/٢٠٠٣ م مما حفز الباحث على تحديد النقص الكفائي الأدائي ، ومحاولة تداركه من خلال دراسة تهدف الى تحديد النقص الكفائي لدى المشرفين التربويين في المجال التربوي^{iv} (أنظر الملحق ١) واستكمالا منه للشق الثاني للدراسة وهو الجانب الاداري الذي يدخل في صميم مهام مشرف التربية والتعليم الاساسي حسب القانون الاساسي المحدد لمهامه، كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على الاختلافات بين استجابات مديري التعليم الابتدائي حول الكفايات الادارية التي تدخل في مهام المشرفين التربويين - حسب ما تنص عليه القوانين الخاصة بالمنظمة لعمل سلك الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي في الجزائر- وتمثل حاجات تدريبية لديهم، وذلك في ضوء المقاربة بالكفايات المعتمدة في اصلاح ٢٠٠٢/٢٠٠٣ ووفقا للمجالات التالية (التخطيط-التنظيم- القيادة الإدارية- اتخاذ القرارات- تفويض الصلاحيات- الاتصالات الإدارية- التقييم والمتابعة).- حيث تم تحديد الاحتياجات التدريبية لهم في دراسة سابقة من طرف الباحث- بالإضافة إلى تعرف أثر المتغيرين الديموغرافيين (المؤهل العلمي - سنوات الأقدمية) بالنسبة للمديرين على تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية للكفايات الإشرافية في جانبها الإداري، وانطلاقا من هذه الاهداف نحدد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

• هل تختلف الاحتياجات التدريبية الأدائية الإدارية للمشرفين التربويين في مرحلة التعليم الابتدائي من وجهة نظر المديرين باختلاف مجالاتها ؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين في تحديدهم للاحتياجات التدريبية حسب متغيري (المستوى التعليمي - سنوات الأقدمية في المنصب) ؟

١. فرضيات الدراسة :

وللإجابة على هذه الأسئلة نقوم بصياغة الفروض التالية:

• تختلف الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من الكفايات الادائية الإدارية في مرحلة التعليم الابتدائي من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف مجالاتها الإدارية .

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين في تحديدهم للاحتياجات التدريبية حسب متغيري (المستوى التعليمي - سنوات الأقدمية في المنصب)

٢. مفاهيم الدراسة:

أ. التعليم الابتدائي: هو نوع من التعليم الذي يتلقاه الطفل خلال طفولته بين سن السادسة والثانية عشر (١١.٥) في المدرسة الابتدائية التي تستوعب كل الأطفال تقريبا ما عدا المتخلفين عقليا والمعاقين وتتجلى فيها الجهود المبذولة في التخطيط والتشريع والتمويل.

ب. الحاجات التدريبية: الاحتياجات التدريبية أثناء الخدمة هي: مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات ومعارف المشرفين التربويين والعاملين في مهنة التعليم ورفع كفاياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم بناء على احتياجات ظاهرة يتطلبها العمل و تقليص الفرق بين واقعهم الحالي، وبين الوضع المأمول والمتوقع في المستقبل.

ج. الإشراف الإداري: يعبر عن مجمل النشاط الإداري والكفايات الإدارية المنصوص عليها قانونا والتي يؤديها المشرف التربوي في إشرافه الإداري على مديري المدارس الابتدائية.

د. المقاربة بالكفاءات: حسب المنشور الوزاري رقم ٠٣-٠٠٢ المؤرخ في ٤-٦-٢٠٠٣، هي: " نشاط تربوي يقوم على اختيار وضعيات تعليمية مستقاة من الحياة، وتقديمها في صيغة مشكلات ترمي عملية التعلم إلى حلها باستعمال الأدوات الفكرية، وتسخير المهارات والمعارف الضرورية لذلك "

٣. إجراءات الدراسة التطبيقية:

أ. مجتمع الدراسة: اختار الباحث مجتمع الدراسة ببلدية سطيف التابعة كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (٠١) وصف للموسم الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ م

المدريون	المدارس الابتدائية		المنطقة
	الذكور	النسبة %	
٠١	٧٦	١٠٠	بلدية سطيف
			المجموع

- ب. مكان الدراسة: أجريت الدراسة في بلدية سطيف وشملت ١١ مقاطعة تربوية تتوزع على مختلف أنحاء البلدية. وقد اختار الباحث (٨٠) مدرسة من المدارس الابتدائية الحكومية في الدراسة .
- ج. العينة و أسلوب اختيارها: تم اعتماد كل المجتمع كعينة للدراسة حيث بلغت العينة الفعلية ٦٨ مديرا - المتغيرات الديموغرافية لعينة المديرين في المدارس الابتدائية:

الجدول (٢) يبين المتغيرات الديموغرافية لعينة المديرين

الجدول
فان

الترتيب	المؤشرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
١	المستوى التعليمي	مستوى جامعي	٣١	٤٥,٥٩%
		بكالوريا	٠٨	١١,٧٦%
		مستوى ثانوي	٢٩	٤٢,٦٥%
		المجموع	٦٨	١٠٠%
٢	سنوات الأقدمية	من ١-٥ سنة	٠٣	٤,٤١%
		من ٦-١٠ سنة	٠٧	١٠,٢٩%
		من ١١-١٥ سنة	٠٤	٥,٨٨%
		من ١٦-٢٠ سنة	١٨	٢٦,٤٦%
		من ٢١-٢٥ سنة	٤٠	٥٨,٨٢%
		المجموع	٦٨	١٠٠%

حسب
أعلاه

المستوى التعليمي الجامعي للمديرين يمثل نسبة (٤٥,٥٩%) وهي الأعلى وتعكس المستوى الذي بلغه المديرين من التطور والشعور بالمسؤولية تجاه من يشرفون عليهم من المعلمين ، فالمديرون مشرفون تربويون مقيمون ، ويكون هؤلاء من خريجي الجامعات ومن تحصلوا على شهادة ليسانس من جامعة التكوين المتواصل في التسعينات من القرن الماضي . ويليه مباشرة ذوو المستوى الثانوي بنسبة (٤٢,٦٥%) وهؤلاء ممن تلقوا تكوينا في المعاهد ويتمتعون بأقدمية في التسيير وقد يكونون على أبواب التقاعد . في حين يأتي حاملو شهادة البكالوريا بنسبة (١١,٧٦%) في المرتبة الثالثة والذين لم يسعفهم الحظ لمواصلة دراستهم الجامعية فالتحقوا بمناصب العمل بعد التكوين.

أما بخصوص المتغير الثاني للعينة وهو سنوات الأقدمية فان معظم المديرين وعددهم (٤٠) فردا من أصل ٦٨ أي بنسبة ٥٨,٨٢% لديهم أقدمية من (٢١- ٢٥) سنة ويحتلون المرتبة الأولى وبأكبر نسبة ، والملاحظ أن المدراء الذين تزيد أقدميتهم عن ٢١ سنة يمثلون القاعدة العريضة في البلدية ممن يكونون وظيفوا في التسعينات من القرن الماضي من ذوي المستوى الثانوي ممن تلقوا تكوينا في المعاهد، ويشغلون أغلب الأماكن أو المدارس داخل البلدية، تليهم في المرتبة الثانية فئة المديرين الذين تتراوح أعمارهم من (١٦-٢٠) سنة ويمثلون (١٨) فردا بنسبة (٢٦,٤٦) ، ويكونون ممن لديهم مستوى جامعي ووظفوا في سنوات الإصلاح وعينوا داخل البلدية بغرض إنجاح إصلاحات ٢٠٠٣ م ، أما المرتبة الثالثة فتعود للفئة من (٦-١٠) وعددهم (٠٧) مدراء بنسبة ١٠,٢٩% ويكونون ممن تحصلوا على شهادة البكالوريا والتحقوا بمعاهد التكوين و اختيروا من أفضل الخريجين ليعملوا في المركز، وتعود المرتبة الرابعة إلى الفئة (١١-١٥) وعددهم ٠٤ مدراء بنسبة ٥,٨٨% ، وهي في نظرنا تمثل الموظفين الجدد والذين استفادوا من الحركة بعد قضائهم مدة خارج البلدية، أما المرتبة الخامسة والأخيرة هي الفئة (١-٥) وعددها ثلاثة أفراد بنسبة (٤,٤١) وتمثل الموظفين الجدد بعد إنهاء فترة التكوين بالمعاهد.

٤. منهج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي المقارن لمقارنة الفروقات بين المجالات الإدارية.

٥. بناء أداة الدراسة : تم بناء الأداة من خلال:

أ. تحديد مجالات الكفايات الإدارية : فيما يخص تحديد مجالات الكفايات الإشرافية تم مراجعة مجموعة بحوث أجنبية ومحلية متعلقة بهذا المجال والاستفادة منها، مع التركيز على ما تم الاتفاق عليه من مجالات من غالبية الباحثين وهي : التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، الاتصالات الإدارية، التقييم والمتابعة.

تم الحصول على قائمة الكفايات في شكلها النهائي تحتوي على (٥٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات كما هي مبينة في الجدول اعلاه : حيث يتضح أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتضمن في صورتها النهائية - التي قام الباحث بصياغة فقراتها حسب ما بيناه في طريقة البناء - ٥٠ فقرة أو كفاية ، توزعت على ٠٧ مجالات ، معتمدا في صياغتها على مقياس ليكرت خماسي التدرج، (ضعيفة جدا - ضعيفة - متوسطة - عالية - عالية جدا) وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة المشرف التربوي لكفاياته الإشرافية الإدارية ، و الباحث قد اكتفى بالاستبيان المغلق **closed questionnaire** لجمع البيانات .

ب. درجة الأداة: وفي قياسنا تم اعتماد أسلوب التصنيف النوعي للأداء ، وذلك بوضع خمسة بدائل أمام كل فقرة من فقرات الأداء وهي (عالية جدا ، عالية، متوسطة، ضعيفة ، ضعيفة جدا) وأعطيت للإجابات

الأوزان التالية على الترتيب (٥،٤،٣،٢،١) بالنسبة للفقرات الايجابية ، و (١، ٢،٣،٤، ٥) بالنسبة للفقرات السلبية، وقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert).

٦. الوسائل الإحصائية والحسابية: إستخدم الباحث في معالجته للبيانات والتوصل إلى النتائج الأدوات الإحصائية التالية:

١- النسب المئوية: لوصف عينة الدراسة ، ووصف مجالات الأدوات ، وبعض النتائج التوضيحية

٢- مربع (كاي)^v

$$كا^2 = \frac{(\text{التكرار الملاحظ} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

٣- معامل ارتباط بيرسون pearsons لحساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (٠)

٤- معادلة (ألفا كرونباخ)^{vi}

وذلك لحساب معامل الثبات على الأداة ككل ، تم احتساب معادلة الثبات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية spss وانطلاقاً من المعادلة التالية :

٥- معادلة فيشر (fischer) لحساب الوسط المرجح (الحدة)^{vii} للكفايات الاشرافية ، والمعادلة هي :

مجموع الدرجات التي تحصل عليها الفقرة

عدد المستجيبين

الوسط المرجح للفقرة =

$$١ \times ٥ + ٢ \times ٤ + ٣ \times ٣ + ٤ \times ٢ + ٥ \times ١$$

الوسط المرجح للفقرة =

ت ك

الوسط المرجح للمجال الواحد وللمجالات كافة^٤ :

مجموع الدرجات التي يحصل عليها المجال

الوسط المرجح للمجال =

عدد الفقرات X عدد المستجيبين

مجموع الدرجات التي يحصل عليها المجالات كافة

الوسط المرجح للمجالات كافة =

عدد المجالات X عدد المستجيبين

وتم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية Spss والبرنامج الإحصائي Excel

٧. عرض ووصف نتائج الدراسة:

سنقوم في هذا المبحث بعرض ووصف النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين بغرض تحديد الكفايات الإشرافية الإدارية اللازمة للعمل الإشرافي في مرحلة التعليم الابتدائي من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث بمدينة سطيف.

وسنقوم بعرض النتائج وفقا للإجراءات التالية :

- لقد اعتمد الباحث الوسط الفرضي (٣) ووزنه المتوي (٦٠%) معيارا لقياس الدرجة المتحصل عليها من خلال استجابات عينتي الدراسة ، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبيان الخمسة .
- قام الباحث بحساب الوسط الفرضي ووزنه المتوي من خلال جمع أعلى درجة في المقياس (٥) وأدنى درجة فيه (١) أي (١+٥) = ٦ وقسمة المجموع على (٢) أي (٢÷٦) = ٣ فالوسط الفرضي هو (٣).
- أما الوزن المتوي فتم حسابه بقسمة الوسط الفرضي (٣) على أعلى درجة في المقياس (٥) مضروب في مائة كما يلي: $٦٠\% = ١٠٠ \times (٥ \div ٣)$ وبذلك يكون الوزن المتوي للوسط الفرضي ٦٠%
- اعتمد الباحث الوسط الفرضي ووزنه المتوي لوصف استجابات أفراد عينتي الدراسة في تحديد مدى ممارسة المشرفين لكفاياتهم الادارية والتربوية ، وتحديد احتياجاتهم التدريبية في ذلك .
- لقد تم استخراج الأوساط المرجحة وأوزانها المئوية بناء على استجابات أفراد العينتين على مستوى الفقرة والمجال والمجالات كافة كما يلي :

- حساب الوسط المرجح لكل فقرة بالقانون التالي :

الوسط المرجح للفقرة = مجموع التكرارات التي حصلت عليها الفقرة / عدد المستجيبين

ومنه فان الوسط المرجح للفقرة = $٥ \times ١ + ٤ \times ٢ + ٣ \times ٣ + ٢ \times ٤ + ١ \times ٥$ / مج ت

- حساب الوسط المرجح للمجال الواحد بنفس القانون كما يلي :

الوسط المرجح للمجال = مجموع التكرارات التي حصل عليها المجال / عدد الفقرات \times عدد المستجيبين

- حساب الوسط المرجح للمجالات كافة بنفس القانون كما يلي :

الوسط المرجح للمجالات كافة = مجموع التكرارات التي حصلت عليها المجالات كافة / عدد المجالات \times عدد المستجيبين^{viii}

ونقوم بعرض ووصف نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات عن طريق أداة الدراسة ومعالجتها إحصائيا، وذلك وفقا لأسئلة الدراسة وكما يلي :

● النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- هل تختلف استجابات افراد العينة حول الاحتياجات التدريبية الادارية للمشرفين التربويين في مرحلة التعليم الابتدائي باختلاف مجالاتها ؟

للإجابة على هذا السؤال فإننا نقوم بعرض ووصف نتائج كل مجال، مرتبة تنازلياً حسب قيمة الوسط المرجح لكل مجال ، ومنه فإن استجابات المديرين في تقويمهم للكفايات الإشرافية الإدارية للمشرفين كانت كما يلي:
أ- مجال القيادة الإدارية:

جدول (٣) قيم الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات و مجال لقيادة الإدارية في استجابات المديرين حول الكفايات الإشرافية الإدارية للمشرفين التربويين.

الرقم	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %	المجال
١٨	يجيد مهارة التفاوض مع الآخرين	4,18	83,76	القيادة الإدارية
١٩	يجتهد في إيجاد حلول لمشكلات العاملين في المدرسة	4,21	84,34	
٢٠	يسمح للعاملين في المدرسة بالمبادرة وطرح الأفكار الجديدة	4,11	82,31	
٢١	يوجه العاملين في المدرسة بأداء واجباتهم بعد مشاورتهم بذلك	4,11	82,31	
٢٢	يملك خصائص قيادية تجعله مؤثراً في سلوكيات إدارة	4,14	82,89	
٢٣	يتمتع بشخصية إنسانية قادرة على الموازنة بين واجباته الوظيفية ورضا العاملين في المدرسة	4,18	83,76	
	المجال كاملاً	4,16	83,23	

يتضح من الجدول (٣) الخاص بمجال القيادة الإدارية أن الوسط المرجح العام بلغ (4,16) بوزن مئوي (83,23) فقد تراوح الوسط المرجح فيه بين حد أعلى (4,21) بوزن مئوي (84,34) للفقرة (١٩) في كفاية (الاجتهاد في إيجاد حلول لمشكلات العاملين في المدرسة) وحد أدنى (4,11) بوزن مئوي (82,31) للفقرتين (٢٠-٢١) في الكفائيتين (السماح للعاملين في المدرسة بالمبادرة وطرح الأفكار الجديدة) و(توجيه العاملين في المدرسة بأداء واجباتهم بعد مشاورتهم بذلك) ، وبشكل عام فإن كفايات هذا المجال تمارس بدرجة عالية لأن وسطه المرجح العام أعلى من الوسط الفرضي (٣) ووزنه المئوي (٦٠) كما أن الأوساط المرجحة لكل كفاياته عالية جداً . وبالتالي فلا يحتاج فيها إلى تدريب .

ب- مجال الاتصالات الإدارية:

جدول (٤) قيم الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات و مجال لاتصالات الإدارية في استجابات المديرين حول الكفايات الإشرافية الإدارية للمشرفين التربويين

الرقم	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %	المجال

82,60	4,13	يمتلك القدرة على الإبداع في إرسال البيانات والتعليمات الإدارية	٣٦	الاتصالات الإدارية
83,47	4,17	يصغي ببراعة إلى آراء العاملين في المدرسة ومقترحاتهم	٣٧	
82,89	4,14	يشجع على إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة المدرسة	٣٨	
82,02	4,10	يعتمد في اختيار وسيلة الاتصال على عدد الأشخاص المراد الاتصال بهم	٣٩	
84,92	4,24	يعتمد وسائل متنوعة في الاتصال مثل الاجتماعات واللقاءات الدورية والندوات	٤٠	
81,15	4,05	يفهم لغة الإتصال الرمزي ويحلل أبعادها عند الآخرين	٤١	
80,28	4,01	يستخدم الوسائل الحديثة في اتصالاته الإدارية	٤٢	
81,73	4,08	يختار نوعية وسيلة الاتصال في ضوء درجة سرية الرسالة	٤٣	
82,02	4,10	يتجنب التباس الفهم لدى المستقبل بتحديد الهدف بوضوح	٤٤	
82,35	4,11	المجال كاملا		

يتضح من الجدول (٤) الخاص بمجال القيادة الادارية أن الوسط المرجح العام بلغ (4,11) بوزن معوي (82,35) فقد تراوح الوسط المرجح فيه بين حد أعلى (4,24) بوزن معوي (84,92) للفقرة (٤٠) في كفاية (اعتماد وسائل متنوعة في الاتصال مثل الاجتماعات واللقاءات الدورية والندوات) وحد أدنى (4,01) بوزن معوي (80,28) للفقرة (٤٢) في الكفاية (استخدام الوسائل الحديثة في اتصالاته الإدارية) و(4,05) بوزن معوي (81,15) للفقرة (٤١) في الكفاية (فهم لغة الاتصال الرمزي ويحلل أبعادها عند الآخرين) و(4,08) بوزن معوي (81,73) للفقرة (٤٣) في الكفاية (اختيار نوعية وسيلة الاتصال في ضوء درجة سرية الرسالة). وبشكل عام فان كفايات هذا المجال كلها تمارس بدرجة عالية جدا لأن وسطه المرجح العام أعلى من الوسط الفرضي (٣) ووزنه المعوي (٦٠) كما أن الأوساط المرجحة لكل كفاياته عالية جدا . وبالتالي فلا يحتاج فيها الى تدريب.

ج- مجال تفويض الصلاحيات:

جدول (٥) قيم الوسط المرجح والوزن المعوي لفقرات و مجال تفويض الصلاحيات في استجابات

المديرين حول الكفايات الإشرافية الإدارية للمشرفين التربويين

الوزن المئوي %	الوسط المرجح	الكفايات	الرقم	المجال
81,73	4,08	يفوض الصلاحية لمن يستحقها فعلا من المرؤوسين	٣١	تفويض الصلاحيات
82,02	4,10	يعتقد بأن تفويض الصلاحيات من موفرات الوقت والجهد	٣٢	
82,02	4,10	يدرك أن تفويض الصلاحية ينمي الشعور العالي بالمسؤولية عند العاملين في المدرسة	٣٣	
82,02	4,10	يميل إلى شرح آلية العمل المطلوب قبل تفويض الصلاحية	٣٤	
82,60	4,13	يمنح العاملين في المدرسة الثقة لممارسة تفويض الصلاحية	٣٥	
82,08	4,10	المجال كاملا		

حسب قيم الوسط المرجح ووزنه المئوي الواردة في الجدول (٥) أعلاه حول مجال (تفويض الصلاحيات) فإن الوسط المرجح العام بلغ (4,10) بوزن مئوي (82,08) فقد تراوح الوسط المرجح فيه بين حد أعلى (4,13) بوزن مئوي (82,60) للفقرة (٣٥) في كفاية (منح العاملين في المدرسة الثقة لممارسة تفويض الصلاحية) وحد أدنى (4,08) بوزن مئوي (81,73) للفقرة (٣١) في الكفاية (تفويض الصلاحية لمن يستحقها فعلا من المرؤوسين) ونجد ثلاث كفايات تمارس بنفس الدرجة كما في الفقرات (٣٢-٣٣-٣٤) حيث كان وسطها المرجح (4,10) بوزن مئوي (82,02) في الكفايات (اعتقاد بأن تفويض الصلاحيات من موفرات الوقت والجهد) و (يدرك أن تفويض الصلاحية ينمي الشعور العالي بالمسؤولية عند العاملين في المدرسة) و (الميل إلى شرح آلية العمل المطلوب قبل تفويض الصلاحية) . وكنتيجة عامة فإن كل كفايات هذا المجال لا يحتاج فيها الى تدريب لانها تمارس بدرجة عالية وعالية جدا ، وتعود المرتبة الرابعة للمجالات التالية : (مجال التنظيم - التقويم والمتابعة- إتخاذ القرارات).

د-مجال التنظيم:

جدول (٦) قيم الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات و مجال التنظيم حسب استجابات المديرين حول

الكفايات الإشرافية الإدارية للمشرفين التربويين

الوزن المئوي %	الوسط المرجح	الكفايات	الرقم	المجال
75,36	3,76	يشرف على إنشاء اللجان العلمية والفنية والرياضية للمدرسة بدلالة الكفايات	١٠	التنظيم
80,28	4,01	يتابع أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية	١١	
82,89	4,14	يبصر إدارة المدرسة بطرائق الرد على المذكرات والمراسلات الرسمية	١٢	

		المتعلقة بالقضايا التربوية	
81,44	4,07	يمتلك مهارة في تحديد سمات ومواصفات مديري المدارس	١٣
81,73	4,08	يلم بالتشريعات التربوية السارية	١٤
87,24	4,36	يؤدي المراسلات الرسمية بشكل منتظم ودون تأخير	١٥
82,02	4,10	يوجه على أن تكون مواعيد اجتماعات المعلمين مع أولياء التلاميذ لا تؤثر على سير التدريس	١٦
80,86	4,04	يتابع نشاطاته التوجيهية في دقة وتنظيم	١٧
81,48	4,07	المجال كاملا	

يتضح من نتائج الجدول (٦) أعلاه حول مجال (التنظيم) فإن الوسط المرجح العام بلغ (4,07) بوزن مئوي (81,48) فقد تراوح الوسط المرجح فيه بين حد أعلى (4,36) بوزن مئوي (87,24) للفقرة (١٥) في كفاية (تأدية المراسلات الرسمية بشكل منتظم ودون تأخير) وحد أدنى (3,76) بوزن مئوي (75,36) للفقرة (١٠) في الكفاية (الإشراف على إنشاء اللجان العلمية والفنية والرياضية للمدرسة بدلالة الكفايات) ونجد ثلاث كفايات تمارس بنفس المستوى كما في الفقرات (١١-١٣-١٤-١٧) حيث كانت أوساطها المرجحة على الترتيب (4,01) و (4,07) و (4,08) و (4,04) وهي تخص كفايات (متابعة أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية) و (امتلاك مهارة في تحديد سمات ومواصفات مديري المدارس) و (الإلمام بالتشريعات التربوية السارية) و (متابعة نشاطاته التوجيهية في دقة وتنظيم) و كنتيجة عامة فإن كل كفايات هذا المجال لا يحتاج فيها إلى تدريب لأنها تمارس بدرجة عالية وعالية جدا .

هـ- مجال التقويم والمتابعة:

جدول (٧) يوضح قيم الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات و مجال التقويم والمتابعة حسب استجابات المديرين حول الكفايات الإشرافية الإدارية للمشرفين التربويين

المجال	الرقم	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
التقويم والمتابعة	٤٥	يصارح إدارة المدرسة بنتائج تقويم أداؤها	4,13	82,60
	٤٦	يحدد الإجراءات التصحيحية للانحرافات عن الكفايات المنشودة	4,10	82,02
	٤٧	يرصد الانحرافات بالأداء الفعلي عن الكفايات المستهدفة دون تأخير	4,10	82,02
	٤٨	يتابع تنفيذ الخطط المدرسية بإجراءات موضوعية	4,15	83,18

80,57	4,02	يعتمد المعايير الموضوعية في تقويم إدارة المدرسة في أبعادها المختلفة	٤٩
77,97	3,89	يعاقب المقصرين في إنجاز أدوارهم الوظيفية بموضوعية	٥٠
81,40	4,07	المجال كاملا	

انطلاقاً من الجدول (٧) أعلاه الخاص بمجال (التقويم والمتابعة) فإن الوسط المرجح العام بلغ فيه (4,07) بوزن مئوي (81,40) فقد تراوح الوسط المرجح فيه بين حد أعلى (4,15) بوزن مئوي (83,18) للفقرة (٤٨) في كفاية (متابعة تنفيذ الخطط المدرسية بإجراءات موضوعية) وحد أدنى (3,89) بوزن مئوي (77,97) للفقرة (٥٠) في الكفاية (معاينة المقصرين في إنجاز أدوارهم الوظيفية بموضوعية) أما الكفايات الأخرى فهي تمارس بمستوى مرتفع ودرجة عالية كما في الفقرات (٤٥-٤٦-٤٧-٤٩) حيث نجد الكفائتين الواردتين في الفقرتين (٤٦-٤٧) والمتمثلة في (تحديد الإجراءات التصحيحية للانحرافات عن الكفايات المنشودة) و(رصد الانحرافات بالأداء الفعلي عن الكفايات المستهدفة دون تأخير) تمارس بنفس الدرجة حيث بلغ الوسط المرجح لكل منهما (4,10). وكخلاصة عامة لنتائج هذا المجال فإن كل كفايات هذا المجال لا يحتاج فيها إلى تدريب لأنها تمارس بدرجة عالية وعالية جداً.

و- مجال اتخاذ القرارات:

جدول (٨) قيم الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات و مجال اتخاذ القرارات حسب استجابات المديرين حول الكفايات الإشرافية الإدارية للمشرفين التربويين

المجال	الرقم	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
إتخاذ القرارات	٢٤	يطبق مبدأ المشاركة في صناعة القرار واتخاذ	3,95	79,13
	٢٥	يحاسب على أي تهاون في تنفيذ القرارات المتخذة	3,94	78,84
	٢٦	يحرص على تحديد أبعاد المشكلات المدرسية	3,94	78,84
	٢٧	يجمع المعلومات والبيانات عن المشكلات المدرسية	3,95	79,13
	٢٨	يعمل على إيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات المدرسية	4,02	80,57
	٢٩	يتابع تنفيذ القرارات المتخذة	4,11	82,31
	٣٠	لا يتخذ أي قرار إلا بعد التثبت من حيثيات المشكلة	4,27	85,50
			المجال كاملا	4,03

حسب قيم الجدول (٨) أعلاه المتعلق بمجال (إتخاذ القرارات) فإن الوسط المرجح العام بلغ (4,03) بوزن مئوي (80,62) فقد تراوح الوسط المرجح فيه بين حد أعلى (4,27) بوزن مئوي (85,50) للفقرة (٣٠)

في كفاية (عدم اتخاذ أي قرار إلا بعد التثبت من حثيات المشكلة) وحدث أدنى (3,94) بوزن مئوي (78,84) للفقرتين (25-26) في الكفائيتين (المحاسبة على أي تهاون في تنفيذ القرارات المتخذة) و(الحرص على تحديد أبعاد المشكلات المدرسية) في حين نجد كفتين تمارس بنفس المستوى كما في الفقرتين (24-27) حيث كان الوسط المرجح لكل منهما (3,95) ووزنه المئوي (79,13) وتمارس بقية الكفايات بمستوى عال أيضا وهي الواردة في الفقرتين (28-29) حيث بلغ الوسط المرجح فيهما على الترتيب (4,02) و(4,11) وهي مرتفعة، وكنتيجة عامة فان كل كفايات هذا المجال لا يحتاج فيها إلى تدريب لأنها تمارس بدرجة عالية وعالية جدا حيث تعكس المستوى العالي للمشرفين التربويين في ممارسة المهام الإدارية على حساب المهام التربوية .

ز- مجال التخطيط:

جدول (9) قيم الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات و مجال التخطيط حسب استجابات المديرين حول الكفايات الإشرافية الإدارية للمشرفين التربويين

المجال	الرقم	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
التخطيط	1	يلم بالسياسة التربوية	4	80
	2	يفهم الفلسفة التربوية	3,95	79,13
	3	يعرف الكفايات التربوية وأنواعها	4,18	83,76
	4	يوجه خطة المدرسة استنادا إلى توجيهات الوزارة	4,31	86,37
	5	يجيد تدريب المديرين على إعداد الخطة ورسم برامجها التنفيذية على مدار العام الدراسي	4,07	81,44
	6	يوصي بتطبيق مبدأ الأولويات عند وضع خطة المدرسة بما يناسب الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة	4,08	81,73
	7	يشرك المديرين في وضع الخطط على مستوى المدارس	3,82	76,52
	8	يعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة	4,02	80,57
	9	يقوم الخطة في نهاية السنة الدراسية	4,01	80,28
		المجال كاملا	3,61	72,20

يتضح من نتائج الجدول (9) أعلاه حول مجال (التخطيط) فان الوسط المرجح العام بلغ (3,61) بوزن مئوي (72,20) فقد تراوح الوسط المرجح فيه بين حد أعلى (4,31) بوزن مئوي (86,37) للفقرة (4) في كفاية (توجيه خطة المدرسة استنادا إلى توجيهات الوزارة) وحدث أدنى (3,82) بوزن مئوي (76,52)

للفقرة (٧) في الكفاية (إشراك المديرين في وضع الخطط على مستوى المدارس) ونجد أربع كفايات تمارس بنفس المستوى كما في الفقرات (٩-٨-٥-٦) حيث كانت أوساطها المرجحة على الترتيب (4,01) و(4,02) و(4,07) و(4,08) وهي تخص كفايات (تقويم الخطة في نهاية السنة الدراسية) و (العمل على تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة) و(إجادة تدريب المديرين على إعداد الخطة ورسم برامجها التنفيذية على مدار العام الدراسي) و(الوصاية بتطبيق مبدأ الأولويات عند وضع خطة المدرسة بما يناسب الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة)، وكنتيجة عامة فان كل كفايات هذا المجال لا يحتاج فيها إلى تدريب لأنها تمارس بدرجة عالية وعالية جدا لأن أوساطها المرجحة أكبر من الوسط الفرضي المعتمد كمياري في التحليل. أما بخصوص النتائج المتعلقة بالكفايات الادارية فهي ملخصة في الجدول أدناه.

الجدول (١٠) يبين معدل الوسط المرجح والوزن المنوي للكفايات الإدارية في كل مجال من مجالات الاستبيان من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازليا كما يلي:

الترتيب	المجال	الوسط المرجح	الوزن المنوي
١	القيادة الادارية	4,16	83,23
٢	الاتصالات الادارية	4,11	82,35
٣	تفويض الصلاحيات	4,10	82,08
٤	التنظيم	4,07	81,48
	التقويم والمتابع	4,07	81,40
٥	اتخاذ القرارات	4,03	80,62
٦	التخطيط	3,61	72,20
	المعدل	4,02	80,48

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين في تحديدهم للاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الابتدائي حسب المتغيرات الديموغرافية التالية (المؤهل العلمي - سنوات الأقدمية في المنصب)؟ ويتفرع عنه السؤالان الفرعيان كما يلي :

- أولا: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين في تحديدهم للاحتياجات التدريبية الإدارية للمشرفين التربويين في الابتدائي حسب المؤهل العلمي؟

✓ القراءة الإحصائية:

للإجابة على السؤال وحسب النتائج المتعلقة باستجابات المديرين في تحديدهم للاحتياجات التدريبية الادارية للمشرفين التربويين في الابتدائي حسب متغير المؤهل العلمي وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss فان قيمة كا² المحسوبة تساوي (139,384) عند مستوى الدلالة (0,01) و(0,05) ودرجة حرية 8 أكبر من كا² الجدولية المساوية ل(20,09) عند مستوى الدلالة (0,01) و(15,51) عند مستوى الدلالة (0,05) وبما أن مستوى الدلالة والمساوي (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في المعالجة الإحصائية وهو (0,01) و(0,05) فان كا² المحسوبة دالة إحصائيا ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين في تحديدهم للاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الابتدائي حسب المؤهل العلمي ، بما يعني تحقق الفرضية .

- ثانيا: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين في تحديدهم للاحتياجات التدريبية الإدارية للمشرفين التربويين في الابتدائي حسب سنوات الأقدمية في المنصب ؟

✓ القراءة الإحصائية:

حسب النتائج المتعلقة باستجابات المديرين في تحديدهم للاحتياجات التدريبية الإدارية للمشرفين التربويين في الابتدائي حسب سنوات الأقدمية، وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss فان قيمة كا² المحسوبة تساوي (76,64) وهي أكبر من كا² الجدولية المساوية ل(32) عند مستوى الدلالة (0,01) و(26,30) عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة حرية 16 وبما أن مستوى الدلالة المساوي ل(0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في المعالجة الإحصائية وهو (0,01) و(0,05) فان كا² المحسوبة دالة إحصائيا ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين في تحديدهم للاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الابتدائي حسب متغير سنوات الأقدمية، بما يعني تحقق الفرضية .

خلاصة:

حسب نتائج الدراسة فقد سجل مجال القيادة الادارية المرتبة الاولى يليه مجال الاتصالات الادارية ثم مجال تفويض الصلاحيات ويحتل كل من مجال (التنظيم والتقويم والمتابعة) المرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة لمجال اتخاذ القرارات ويأتي في المرتبة الاخيرة مجال التخطيط ، فبناء على هذه النتائج فان المشرف التربوي يمارس مهامه الادارية بصورة عالية وعالية جدا ولا يحتاج الى تدريب في هذه الكفايات في مختلف المجالات الادارية رغم اختلاف هذه المجالات ، لان قيمة هذه الكفايات جاءت اعلى من الوسط الفرضي (3) ووزنه المعوي 60 ، وهذا التحكم والالتزام الإداري له أثاره السلبية على الاهتمام بالجانب التربوي وأدائه بكفاءة وجودة ، وهذا ما سجلته بعض الدراسات المحلية لا سيما دراسة ستر الرحمان نعيمة ودراسة الباحث حول عدم تحكم في

المستجدات البيداغوجية ووجود نقص كفائي في المجال التربوي ، وان اهتمام المشرف بالجانب الاداري على حساب التربوي يعكس التوجه الكمي والصورى الذي أثر على الجانب الكيفي وعلى الجودة في التعليم. لذلك فان الدراسة توصي بضرورة استحداث منصب مشرف ادارة مستقل عن المشرف التربوي الذي يحتاج الى التفرغ الى مهامه التربوية والابداع فيها.

قائمة المراجع:

^١ منى خرموش، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف ٢٠٠٧/٢٠٠٨ م.

^٢ ستر الرحمان نعيمة، مدى مساهمة مفتشي التعليم الابتدائي في إعادة تأهيل المعلمين للمستجدات البيداغوجية الواردة في مناهج الإصلاح "رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس سطيف ٢٠٠٧ م.

^٣ حسينة أحمد، " مدى إدراك معلم المدرسة الابتدائية للمفاهيم المرتبطة بمقاربة التدريس بالكفاءات ، دراسة استطلاعية للمفاهيم الواردة في مناهج السنة الأولى ابتدائي والوثيقة المرفقة"، ماجستير غير منشورة ، جامعة باتنة ، ٢٠٠٤ م.

^٤ بوعزة الصالح، الاشراف التربوي بالكفايات في المدرسة الابتدائية - واقع ومتطلبات - في : مجلة السراج للتربية والتعليم ، العدد الرابع ، ديسمبر ٢٠١٧ ، جامعة حمه لخضر وادي سوف ، ٢٠١٧ الجزائر.

^٥ - عودة ، أحمد سليمان وفتحى حسن ملداوي، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية، ط ٣ ، الأردن ، مكتبة الكناي ، ١٩٩٢ م.

^٦ - Nunnally, J. C. : Psychometric theory Mc Graw Hill book Company , New York, 1978

^٧ - رياض ستراك / مجمل علوان محمود ، التوقعات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في القرن الحادي والعشرين في : رياض ستراك ، دراسات في الادارة التربوية ، ص ٤٢٧ .

^٨ - Kurtz :Albert K.& Mayo :Samuel T. , Statistical Methods in Education and Psychology ,(New York :Springer-Verlag,1979) pp40-41

ملحق: يبين نتائج الدراسة حول احتياجات التدريسية الادارية للمشرفين

الوزن المتوحي	الوسط المرجح	الكفايات	الرقم	المجال
80	4	يلم بالسياسة التربوية	1	التخطيط
79,13	3,95	يفهم الفلسفة التربوية	2	
83,76	4,18	يعرف الكفايات التربوية وأنواعها	3	
86,37	4,31	يوجه خطة المدرسة استنادا إلى توجيهات الوزارة	4	
81,44	4,07	يجيد تدريب المديرين على إعداد الخطة على مدار العام الدراسي	5	
81,73	4,08	يوصي بتطبيق مبدأ الأولويات عند وضع خطة المدرسة بما يناسب الإمكانات البشرية والمادية المتاحة	6	
76,52	3,82	يشرك المديرين في وضع الخطط على مستوى المدارس	7	
80,57	4,02	يعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة	8	
80,28	4,01	يقوم الخطة في نهاية السنة الدراسية	9	
72,20	3,61	المجال كاملا		
75,36	3,76	ينثني اللجان العلمية والفنية والرياضية للمدرسة بدلالة الكفايات	10	التنظيم
80,28	4,01	يتابع أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية	11	
82,89	4,14	يبصر إدارة المدرسة بطرائق الرد على المذكرات والمراسلات الرسمية المتعلقة بالقضايا التربوية	12	
81,44	4,07	يمتلك مهارة في تحديد سمات ومواصفات مديري المدارس	13	
81,73	4,08	يلم بالتشريعات التربوية السارية	14	
87,24	4,36	يؤدي المراسلات الرسمية بشكل منتظم ودون تأخير	15	
82,02	4,10	يوجه مواعيد اجتماعات المعلمين وأولياء التلاميذ لا تؤثر على التدريس	16	
80,86	4,04	يتابع نشاطاته التوجيهية في دقة وتنظيم	17	
81,48	4,07	المجال كاملا		
83,76	4,18	يجيد مهارة التفاوض مع الآخرين	18	القيادة الادارية
84,34	4,21	يجتهد في ايجاد حلول لمشكلات العاملين في المدرسة	19	
82,31	4,11	يسمح للعاملين في المدرسة بالمبادرة وطرح الأفكار الجديدة	20	
82,31	4,11	يوجه العاملين في المدرسة بأداء واجباتهم بعد مشاورتهم بذلك	21	
82,89	4,14	يمتلك خصائص قيادية تجعله مؤثرا في سلوكيات إدارة	22	
83,76	4,18	يتمتع بشخصية إنسانية قادرة على الموازنة بين واجباته الوظيفية ورضا العاملين في المدرسة	23	
83,23	4,16	المجال كاملا		
79,13	3,95	يطبق مبدأ المشاركة في صناعة القرار واتخاذ	24	إتخاذ القرارات
78,84	3,94	يحاسب على أي تهاون في تنفيذ القرارات المتخذة	25	
78,84	3,94	يحرص على تحديد أبعاد المشكلات المدرسية	26	
79,13	3,95	يجمع المعلومات والبيانات عن المشكلات المدرسية	27	
80,57	4,02	يعمل على إيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات المدرسية	28	
82,31	4,11	يتابع تنفيذ القرارات المتخذة	29	
85,50	4,27	لا يتخذ أي قرار إلا بعد التثبت من حيثيات المشكلة	30	
80,62	4,03	المجال كاملا		

81,73	4,08	بفوض الصلاحية لمن يستحقها فعلا من المرؤوسين	31	تفويض الصلاحيات
82,02	4,10	يعتقد بأن تفويض الصلاحيات من موفرات الوقت والجهد	32	
82,02	4,10	يدرك أن تفويض الصلاحية ينهي الشعور العالي بالمسؤولية عند العاملين	33	
82,02	4,10	يميل إلى شرح آلية العمل المطلوب قبل تفويض الصلاحية	34	
82,60	4,13	يمنح العاملين في المدرسة الثقة لممارسة تفويض الصلاحية	35	
82,08	4,10	المجال كاملا		
82,60	4,13	يملك القدرة على الابداع في إرسال البيانات والتعليمات الإدارية	36	الاتصالات الإدارية
83,47	4,17	يصغي ببراعة إلى آراء العاملين في المدرسة ومقترحاتهم	37	
82,89	4,14	يشجع على إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة المدرسة	38	
82,02	4,10	يعتمد في اختيار وسيلة الاتصال على عدد الأشخاص المراد الاتصال بهم	39	
84,92	4,24	يعتمد وسائل متنوعة في الاتصال مثل الاجتماعات واللقاءات الدورية التدوات	40	
81,15	4,05	يفهم لغة الإتصال الرمزي ويحلل أبعادها عند الآخرين	41	
80,28	4,01	يستخدم الوسائل الحديثة في اتصالاته الإدارية	42	
81,73	4,08	يختار نوعية وسيلة الاتصال في ضوء درجة سرية الرسالة	43	
82,02	4,10	يتجنب التباس الفهم لدى المستقبل بتحديد الهدف بوضوح	44	
82,35	4,11	المجال كاملا		
82,60	4,13	يصاحج إدارة المدرسة بنتائج تقويم أداؤها	45	التقويم والمتابعة
82,02	4,10	يحدد الإجراءات التصحيحية للانحرافات عن الكفايات المنشودة	46	
82,02	4,10	يرصد الانحرافات بالأداء الفعلي عن الكفايات المسهدة دون تأخير	47	
83,18	4,15	يتابع تنفيذ الخطط المدرسية بإجراءات موضوعية	48	
80,57	4,02	يعتمد المعايير الموضوعية في تقويم إدارة المدرسة في أبعادها المختلفة	49	
77,97	3,89	يعاقب المقصرين في إنجاز أدوارهم الوظيفية بموضوعية	50	
81,40	4,07	المجال كاملا		
80,48	4,02	المجالات كافة		