

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية للكفايات المهنية

### لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية

- أهداف الدراسة الميدانية.
- أدوات الدراسة الميدانية.
- مجتمع الدراسة والعينة.
- تقنين وتطبيق ووصف الأداة.
- صدق وثبات أدوات الدراسة.
- إجراءات الدراسة.
- المعالجة الإحصائية.
- نتائج الدراسة.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل إجراءات الجانب الميداني ونتائج الدراسة بهدف الإجابة عن تساؤل الجانب الميداني من مشكلة الدراسة المتمثلة في التعرف على واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في الدقهلية والمشكلات التي تحول دون تطوير هذه الكفايات.

ولهذا استخدم الباحث الأداة وهي الاستبانة من حيث كيفية صياغة عباراتها والحكم على مدى ملائمتها ومدى استيفائها لشروط الاستبانة الجيدة، ثم يتعرض للخطوات التي اتبعت في تطبيقها من حيث اختيار العينة وكيفية توزيعها حيث يتبع ذلك عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات تمهيداً لمناقشة النتائج ووضع التصور المقترح.

#### (أ) أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

- ١- التعرف على واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الدقهلية.
- ٢- الكشف عن المشكلات التي تعوق استخدام الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية.
- ٣- التعرف على سبل تطوير الكفايات المهنية لمدير المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية لتحقيق الاعتماد.

#### (ب) أدوات الدراسة الميدانية وخطوات بنائها:

- تمثلت أدوات الدراسة الميدانية في استبانة موجهة للسادة مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الدقهلية من مختلف التخصصات بمحافظة الدقهلية.
- وقد اعتمد الباحث في بناء الأداة على المصادر الآتية:
- ١- أهداف الدراسة الميدانية.
  - ٢- مسح معظم الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات التربوية ذات الصلة بالموضوع لتعميق خلفية الباحث بهذه القضية والوقوف على نتائج الدراسات السابقة.

٣- الكشف عن التجارب العالمية والخبرات المتقدمة في مجال تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة.

٤- عقد مقابلات فردية مفتوحة وبعض رجال التعليم وخصوصاً ذوي الخبرة بالتعليم الثانوي العام وأعضاء هيئات التدريس والخبراء بالجامعات والمراكز البحثية.

٥- الإطار النظري ومفاهيم الدراسة.

٦- الاطلاع على العديد من الاستبيانات المماثلة والاستفادة من مفرداتها وبعض توجيهاتها للمجيبين على أسئلتها.

### وصف الأداة (الاستبانة):

من خلال المصادر السابقة أمكن للباحث صياغة أداة الدراسة في صورتها المبدئية وبعد إعدادها بصورتها المبدئية التي تم عرضها على السادة المحكمين وذلك للتحقق من:

١- مناسبة الأداة للهدف الذي صممت من أجله.

٢- سلامة صياغة المفردات ووضوحها.

٣- حذف أو إضافة ما يراه السادة المحكمين مناسباً من مفردات أو تعديلها.

وفي ضوء الملاحظات التي أبدتها السادة المحكمين أجريت التعديلات اللازمة لتأخذ الأداة صورتها النهائية وقد تضمن تعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة وقد أخذ بها الباحث. وملحق رقم (١) يوضح الصورة المبدئية والنهائية للاستبانة.

### ج) مجتمع الدراسة والعينة (وصف المجتمع - العينة - طريقة اختيارها):

تتمثل مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس القانون بمحافظة الدقهلية والبالغ عدد مدارس الثانوية العامة ٥٤ مدرسة وقد تم اختيار ١١ إدارة بالطريقة العشوائية وهم (شربين - بلقاس - ميت سلسيل - السنبلوين - تمى الامديد - أجا - منية النصر - دكرنس - شرق المنصورة - طلخا - نبروه).

وقد تم اختبار عدد ٦٥٤ معلم من عدد ٧٣٣٥ معلم بالمحافظة بنسبة ١٠ % بعد استبعاد الاستبيانات المخالفة وكذلك عدد ٣٨ مدير من مجموعة ١٥٤ مدير بنسبة ٥٨,٥ % من نسبة عدد المديرين.

جدول رقم (٣)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس

| العينة             | الجنس |      | المجتمع الأصلي | حجم العينة | %     |
|--------------------|-------|------|----------------|------------|-------|
|                    | ذكر   | أنثى |                |            |       |
| المديرين           | ٢٦    | ١٢   | ١٥٤            | ٣٨         | ٥٨,٥% |
| المعلمين والمعلمات | ٤٧١   | ١٨٣  | ٧٣٣٥           | ٦٥٤        | ٩٤,٥% |
| الإجمالي           | ٤٩٧   | ١٩٥  | ٧٤٨٩           | ٦٩٢        | ١٠٠%  |

من الجدول السابق يتضح أن الباحث قام بتطبيق أداة الدراسة على عينة من السادة مديري ومعلمين ومعلمات المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بنسبة ١٠% من مجتمع الدراسة الأصلي (١٥٤) مدرسة وقد تم تطبيق الاستبيانات على (٣٨) مدرسة من المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية وقد بلغ مجموع أفراد العينة (٧٣٥) مدير ومعلم ومعلمة وتم استبعاد (٤٣) استبيان لعدم استيفائهم وبذلك تكون العينة ممثلة تمثيلاً جيداً من المجتمع الأصلي وهي (٦٩٢) استمارة موزعة كالتالي.

جدول رقم (٤)

يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس وسنوات الخبرة

| المتغير      | الفئات            | التكرارات | نسبة مئوية |
|--------------|-------------------|-----------|------------|
| الجنس        | ذكر               | ٤٩٧       | ٧١,٨%      |
|              | أنثى              | ١٩٥       | ٢٨,٢%      |
| سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢        | ١٠,٤%      |
|              | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩        | ١٠%        |
|              | أكثر من ١٠ سنوات  | ٥٥١       | ٧٩,٦%      |

ويلاحظ من الجدول السابق أن عدد الذكور من المديرين والمعلمين (٤٩٧) بنسبة ٧١,٨% ، بينما بلغ عدد المعلمات (١٩٥) بنسبة ٢٨,٢%، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة فقد بلغ مستوى التكرار لفئة أقل من (٥) سنوات (٧٢) معلم ومعلمة وبنسبة مئوية بلغت (١٠,٤%)، بينما بلغت نسبة التكرار لفئة من (٥ - ١٠) سنوات (٦٩) معلماً ومعلمة وبنسبة مئوية بلغت (١٠%) ، وبلغت نسبة التكرار لفئة (١٠ - فأكثر) سنة (٥٥١) معلم ومعلمة وبنسبة (٧٩,٦%) .

تطبيق الأداة (الاستبانة):

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على (٧٣٥) معلم، و(٣٨) مدير، عينة الدراسة (السادة مديري المدارس الثانوية العامة والسادة المعلمين في تلك المدارس في محافظة

الدقهلية وقد حرص الباحث عند تطبيق أداة الدراسة الالتقاء مع السادة السابق ذكرهم وذلك لإزالة أي غموض وللإجابة على استفساراتهم وقد تم مراجعة جميع استمارات أداة الدراسة للتأكد من الإجابة على جميع أجزائها واستبعاد الغير مكتملة وقد استوفت (٦٩٢) استمارة واستبعدت (٤٣) استمارة لعدم اكتمالها.

#### د) تقنين الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية وضعت ثلاثة استبيانات وهي :

الأولى : واقع الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة.

الثانية : المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة.

الثالثة : سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة.

وقد تم تقنين تلك الأدوات كما يلي:

#### ١ - الأداة الأولى: واقع الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة :

وللتعرف على واقع الكفايات المهنية المتوفرة لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، فقد تم وضع الإستبانة في صورتها النهائية لتصبح (٥١) عبارة والتي شملت المجالات الآتية: مجال التخطيط وعدد عباراته (٦) ، ومجال التنظيم وعدد عباراته (٥)، ومجال التوجيه وعدد عباراته (٦)، ومجال الرقابة وعدد عباراته (٦)، ومجال التقويم وعدد عباراته (٧)، ومجال اتخاذ القرار وعدد عباراته (٣)، ومجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية وعدد عباراته (٥)، مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً وعدد عباراته (٧)، ومجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب وعدد عباراته (٦)، وقد تمت الاستعانة في تطويرها بالأدب النظري ذي العلاقة بالموضوع والدراسات السابقة مثل دراسة السخيل ٢٠١٠، وبركات ٢٠٠٨ انظر ملحق رقم (١) يبين أداة الدراسة الأولى بصيغتها الأولى.

#### هـ) الصدق:

#### صدق التحكيم:

"للتأكد من صدق أداة الدراسة الأولى (إستبانة واقع الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة ) قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولى على (٢٠ محكماً) من أعضاء هيئة التدريس المختصين"<sup>(١)</sup> ، انظر ملحق رقم (١) وذلك للتأكد من موضوع محاور الإستبانة وصلاحياتها لقياس ما

<sup>١</sup> - الملحق (١) يبين أداة الدراسة الأولى بصيغتها الأولى .

صممت لقياسه وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم بصدد صحة هذه العبارات، ودرجة مناسبتها لقياس مستوى واقع الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية وقد تم أخذ العبارات التي حصلت على موافقة (١٧ محكماً) كحد أدنى أي ما نسبته (٨١%) ، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات التي اقترحها المحكمون وأصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من ( ٩ ) مجالات هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التقويم ، اتخاذ القرار ، المقررات الدراسية والوسائل التعليمية ، تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً، رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب ، وتم قياسها من خلال (٧١) عبارة ، انظر ملحق رقم (١) يوضح أداة الدراسة الأولى بصورتها النهائية.

#### - الثبات:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى تم توزيعها على عينة من (٤٠) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من خارج عينة الدراسة وبعد ذلك تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach - Alpha) للإتساق الداخلي.

#### جدول رقم (٥)

قيم معامل ثبات مجالات أداة واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية

| الرقم | المجال                               | معامل ألفا كرونباخ |
|-------|--------------------------------------|--------------------|
| ١     | التخطيط                              | ٠,٩٤               |
| ٢     | التنظيم                              | ٠,٩٦               |
| ٣     | التوجيه                              | ٠,٨٣               |
| ٤     | الرقابة                              | ٠,٧٩               |
| ٥     | التقويم                              | ٠,٨٣               |
| ٦     | اتخاذ القرار                         | ٠,٨١               |
| ٧     | المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ٠,٩٥               |
| ٨     | تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ٠,٩٧               |
| ٩     | رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | ٠,٦٥               |
|       | معامل الثبات الكلي                   | ٠,٩٣               |

#### ٢- الأداة الثانية: المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة:

وللتعرف على المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، فقد تم تطوير الإستبانة

لتصبح (٤٢) عبارة والتي شملت المجالات الآتية : مجال التخطيط وعدد عباراته (٦) ، ومجال التنظيم وعدد عباراته (٣) ، ومجال التوجيه وعدد عباراته (٣) ، ومجال الرقابة وعدد عباراته (٣) ، ومجال التقويم وعدد عباراته (٤) ، ومجال اتخاذ القرار وعدد عباراته (٥) ، ومجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية وعدد عباراته (٤) ، مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً وعدد عباراته (٦) ، وقد تمت الإستعانة في تطويرها بالأدب النظري ذي العلاقة بالموضوع والدراسات السابقة مثل دراسة كاتلين كوتين (٢٠٠١) .

#### الصدق:

##### صدق التحكيم :

للتأكد من صدق أداة الدراسة الثانية (المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة ) قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (٢٠ محكماً) من أعضاء هيئة التدريس المختصين، والملحق (٢) يبين أسماء المحكمين وذلك للتأكد من موضوع عبارات الاستبانة وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم بصدد صحة هذه العبارات، ودرجة مناسبتها لقياس مستوى المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية وقد تم أخذ عبارات التي حصلت على موافقة (١٧ محكماً) كحد أدنى أي ما نسبته (٨١%)، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات التي اقترحها المحكمون ولم تكن التعديلات جوهرية ولكنها كانت لتحسين صياغة العبارات وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من ( ٩ ) مجالات هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التقويم ، اتخاذ القرار ، المقررات الدراسية والوسائل التعليمية، تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً، رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب، وتم قياسها من خلال (٥٠) عبارة ، انظر ملحق رقم (٣) يوضح أداة الدراسة الثانية بصورتها النهائية .

##### - الثبات:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية تم توزيعها على عينة من (٤٠) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من خارج عينة الدراسة وبعد ذلك تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) للإتساق الداخلي .

### جدول (٦)

قيم معاملات ثبات مجالات المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية  
لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية

| الرقم | المجال                               | معامل ألفا كرونباخ |
|-------|--------------------------------------|--------------------|
| ١     | التخطيط                              | ٠,٦١               |
| ٢     | التنظيم                              | ٠,٦٢               |
| ٣     | التوجيه                              | ٠,٥٥               |
| ٤     | الرقابة                              | ٠,٥٧               |
| ٥     | التقويم                              | ٠,٦٠               |
| ٦     | اتخاذ القرار                         | ٠,٦١               |
| ٧     | المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ٠,٦٠               |
| ٨     | تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ٠,٦٤               |
| ٩     | رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | ٠,٦٥               |
|       | معامل الثبات الكلي                   | ٠,٨٥               |

### ٣- الأداة الثالثة : سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة :

وللتعرف على سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، فقد تم تطوير الإستبانة لتصبح (٥٠) عبارة والتي شملت المجالات الآتية: مجال التخطيط وعدد عباراته (٤) ، ومجال التنظيم وعدد عباراته (٦) ، ومجال التوجيه وعدد عباراته (٤)، ومجال الرقابة وعدد عباراته (٥)، ومجال التقويم وعدد عباراته (٤)، ومجال اتخاذ القرار وعدد عباراته (٤)، ومجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية وعدد عباراته (٥)، ومجال تكوين فرق العمل وعدد عباراته (٧)، ومجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً وعدد عباراته (٤)، ومجال الإدارة الذاتية وعدد عباراته (٧) ، وقد تمت الاستعانة في تطويرها بالأدب النظري ذي العلاقة بالموضوع والدراسات السابقة مثل دراسة كاتلين كوتين (٢٠٠١)

- الصدق :

صدق التحكيم :

للتأكد من صدق أداة الدراسة الثالثة (سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة ) قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (٢٠ محكماً) من أعضاء هيئة التدريس المختصين، انظر الملحق رقم (٣) والذي يبين أسماء المحكمين وذلك للتأكد من موضوع عبارات الإستبانة وصلاحياتها



لقياس ما صممت لقياسه، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم بصدد صحة هذه العبارات، ودرجة مناسبتها لقياس مستوى سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية وقد تم أخذ عبارات التي حصلت على موافقة (١٧ محكماً) كحد أدنى أي ما نسبته (٨١%) ، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات التي اقترحها المحكمون ولم تكن التعديلات جوهرية ولكنها كانت لتحسين صياغة العبارات وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (١٠) مجالات هي : مجال التخطيط ، ومجال التنظيم ، ومجال التوجيه، ومجال الرقابة، ومجال التقويم ، ومجال اتخاذ القرار ، ومجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية، ومجال تكوين فرق العمل ، ومجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً ، ومجال الإدارة الذاتية ، وتم قياسها من خلال (٥٠) عبارة، انظر ملحق رقم (٣) يوضح أداة الدراسة الثانية بصورتها النهائية.

#### - الثبات:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الثالثة تم توزيعها على عينة من (٤٠) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من خارج عينة الدراسة وبعد ذلك تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach - Alpha) للاتساق الداخلي.

#### جدول (٧)

قيم معاملات ثبات مجالات سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية

| الرقم | المجال                               | معامل ألفا كرونباخ |
|-------|--------------------------------------|--------------------|
| ١     | التخطيط                              | ٠,٩٢               |
| ٢     | التنظيم                              | ٠,٩٥               |
| ٣     | التوجيه                              | ٠,٨٣               |
| ٤     | الرقابة                              | ٠,٨٣               |
| ٥     | التقويم                              | ٠,٨٥               |
| ٦     | اتخاذ القرار                         | ٠,٨٩               |
| ٧     | المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ٠,٨٦               |
| ٨     | تكوين فرق العمل                      | ٠,٩٣               |
| ٩     | تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ٠,٨٦               |
| ١٠    | الإدارة الذاتية                      | ٠,٨٣               |
|       | معامل الثبات الكلي                   | ٠,٩٧               |

يلاحظ من الجدول السابق أن مجال التنظيم جاء مرتفعاً بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ بنسبة ٠,٩٥، مما يدل على أم مجال التنظيم من المجالات التي يهتم بها مدير المدرسة في

أداء العمل ، بينما جاء مجال الإدارة الذاتية جاء في المركز الأخير بنسبة ٠,٨٣ وهذا يدل على أن مجال الإدارة الذاتية ما زال حديث ويحتاج المدير للتزود واكتساب القدرة على إدارة المدرسة بصورة لا مركزية .

#### أولاً: المتغيرات الوسيطة (التصنيفية) :

- ١- الجنس (ذكر - أنثى) .
  - ٢- سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات (من ٥ سنوات فأقل - من ٥ إلى ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات فأكثر)
  - ٣- المؤهل العلمي وله مستويان ( تربوي - غير تربوي )
- ثانياً : المتغير التابع :
- المشاركة في صناعة القرارات .
  - واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة .

#### و) إجراءات الدراسة :

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، تم توزيع الاستبانة على المديرين والمعلمين ، وقام بشرح أهداف الدراسة والطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية، وأوضح للأفراد المشمولين بالدراسة، أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة كما تم تفريغ الاستبانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية وفقاً لبرنامج (SPSS) .

كما تم تدرج مستوى الإجابة عن كل عبارة وفق مقياس ليكرت وأن تحدد ثلاث مستويات على النحو الآتي: موافق ويعطى (٣) ، إلى حد ما ويعطى (٢) ، لا أوافق ويعطى (١) ، وسيتم استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (موافق ، إلى حد ما ، لا أوافق) وفقاً للمعايير الآتية :

القيمة الدنيا - القيمة العليا لإبدال الإجابة

عدد المستويات

$$0,66 = \frac{2}{3} = \frac{1-3}{3}$$

$$1,66 = 0,66 + 1$$

$$2,32 = 0,66 + 1,66$$

٢,٣٢ فأكثر

وبذلك إذا بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ما بين ( ١ - ١,٦٦ ) فيكون منخفض، وتكون متوسطة إذا بلغ متوسط استجاباتهم ما بين ( ١,٦٦ - ٢,٣٢ )، وتكون عالية إذا بلغ المتوسط الحسابي ٢,٣٢ فأكثر .  
الوزن النسبي للمحاور الثلاثة :

$$ك٣(أوافق) \times ٣ + ك٢(إلى حد ما) \times ٢ + ك١(لا أوافق) \times ١$$

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{مجموع التكرارات (عدد الإجابات)}}{\text{مجموع التكرارات (عدد الإجابات)}}$$

مجموع التكرارات (عدد الإجابات)

**المحور الأول:** واقع الكفايات المهنية المتوفرة حالياً لدى مديري المدارس الثانوية العامة  
بمحافظة الدقهلية.

**المحور الثاني:** المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة  
بمحافظة الدقهلية.

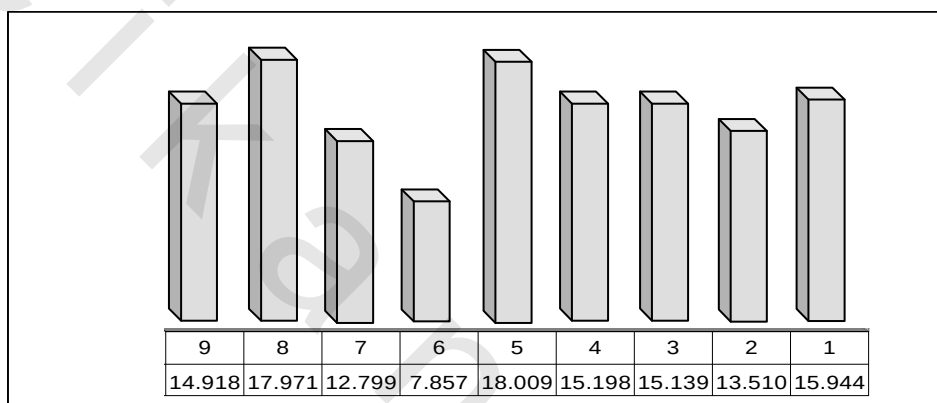
**المحور الثالث :** سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة  
الدقهلية.

#### جدول (٨)

يوضح الوزن النسبي لمحاور الدراسة (الواقع - المعوقات - المتطلبات ) للوزن الكلي

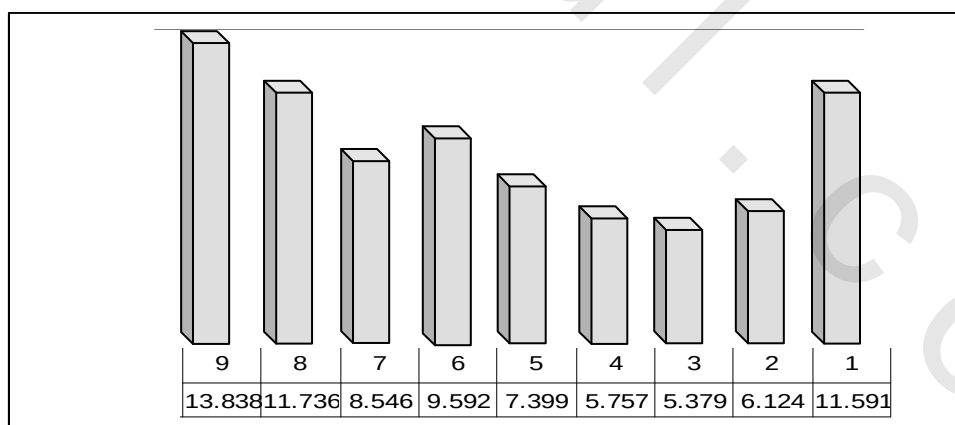
| الوزن النسبي | المحور الأول                                 | الوزن النسبي | المحور الثاني                                | الوزن النسبي | المحور الثالث                                | الوزن النسبي |
|--------------|----------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|--------------|
| ١٠,٨٨        | ١- مجال التخطيط                              | ١٥,٩٤        | ١- مجال التخطيط                              | ١١,٥٩        | ١- مجال التخطيط                              | ١٠,٨٨        |
| ١٦,٧١        | ٢- مجال التنظيم                              | ١٣,٥١        | ٢- مجال التنظيم                              | ٦,١٢         | ٢- مجال التنظيم                              | ١٦,٧١        |
| ١١,١٣        | ٣- مجال التوجيه                              | ١٥,١٣        | ٣- مجال التوجيه                              | ٥,٣٧         | ٣- مجال التوجيه                              | ١١,١٣        |
| ١٣,٦٦        | ٤- مجال الرقابة                              | ١٥,١٩        | ٤- مجال الرقابة                              | ٥,٧٥         | ٤- مجال الرقابة                              | ١٣,٦٦        |
| ١٠,٨٦        | ٥- مجال التقويم                              | ١٨,٠٠        | ٥- مجال التقويم                              | ٧,٣٩         | ٥- مجال التقويم                              | ١٠,٨٦        |
| ١١,٠٧        | ٦- مجال اتخاذ القرار                         | ٧,٨٥         | ٦- مجال اتخاذ القرار                         | ٩,٥٩         | ٦- مجال اتخاذ القرار                         | ١١,٠٧        |
| ١٣,٣٠        | ٧- مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ١٢,٧٩        | ٧- مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ٨,٥٤         | ٧- مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ١٣,٣٠        |

| المحور الأول                        | الوزن النسبي | المحور الثاني                      | الوزن النسبي | المحور الثالث                      | الوزن النسبي |
|-------------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|
| ٨- تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً  | ١٧,٩٧        | ٨- تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً | ١١,٧٣        | ٨- مجال تكوين فرق العمل            | ١٩,٣٦        |
| ٩- رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب       | ١٤,٩١        | ٩- رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب      | ١٣,٨٣        | ٩- تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً | ١٠,٩٣        |
|                                     |              |                                    |              | ١٠- الإدارة الذاتية                | ١٩,١١        |
| المحور كامل                         | ١٣١,٣٤       |                                    | ٧٩,٩٦        |                                    | ١٣٧,٠٦       |
| الوزن النسبي للإستبانة كاملة ٣٤٨,٣٦ |              |                                    |              |                                    |              |



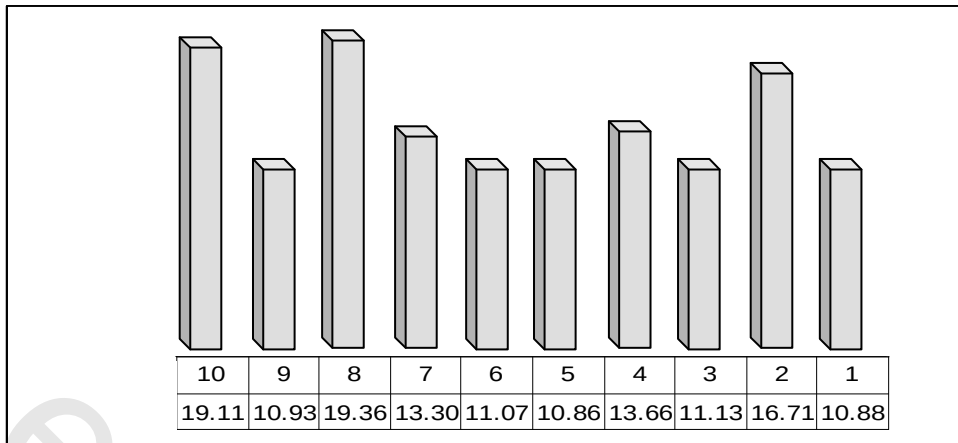
شكل رقم (٢)

يوضح الوزن النسبي للمحور الأول (واقع الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بعينة الدراسة)



شكل رقم (٣)

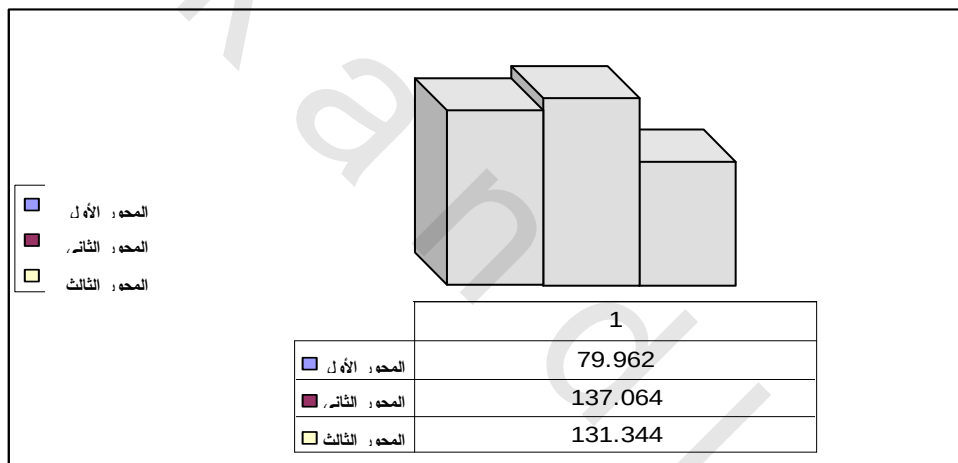
يوضح الوزن النسبي للمحور الثاني (المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بعينة الدراسة)



شكل رقم (٤)

يوضح الوزن النسبي للمحور الثالث

(سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بعينة الدراسة)



شكل رقم (٥)

يوضح الوزن النسبي بالنسبة لمحاور الدراسة (الواقع- المعوقات - المتطلبات )

### ز) المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية على النحو التالي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الكفاية ودرجة المشاركة ..
- للإجابة عن السؤال الثالث والرابع والخامس ، أستخدم الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بالنسبة لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، وأستخدم تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة، واختبار T.test .
- استخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ .

### ح) نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال (ما واقع الكفايات المهنية لمديري المدرسة الثانوية في مصر؟ من وجهة نظر المديرين والمعلمين )

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولكل مجال من مجالات الدراسة، ويظهر الجدول التالي ذلك .

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة للسؤال الأول

| الرقم | المجال                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الكفايات |
|-------|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ١     | مجال التخطيط                              | ١,٣٤            | ٠,٦٤              | ٨      | متوسط          |
| ٢     | مجال التنظيم                              | ١,٣٠            | ٠,٤٥              | ٩      | متوسط          |
| ٣     | مجال التوجيه                              | ١,٤٨            | ٠,٤٧              | ٢      | مرتفع          |
| ٤     | مجال الرقابة                              | ١,٤٧            | ٠,٤٣              | ٣      | مرتفع          |
| ٥     | مجال التقويم                              | ١,٤٣            | ٠,٣٥              | ٥      | مرتفع          |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | ١,٣٨            | ٠,٣٨              | ٧      | مرتفع          |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ١,٤٤            | ٠,٣٩              | ٤      | مرتفع          |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ١,٤٣            | ٠,٣١              | ٥      | مرتفع          |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | ١,٥١            | ٠,٤٠              | ١      | مرتفع          |

نلاحظ من الجدول السابق أن الكفايات المهنية المتوفرة لدى مدير المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بشكل عام كان متوسطاً، وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٩) والتي تنص على (مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب) بمتوسط حسابي (١,٥١) وانحراف معياري (٠,٤٠) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٢) التي تنص على (مجال التنظيم) بمتوسط حسابي (١,٣٠) وانحراف معياري (٠,٤٥)، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشهري ٢٠٠٨.

#### ١- مجال التخطيط :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال التخطيط

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | وضع الخطة السنوية بالتعاون مع فريق عمل<br>من العاملين بالمدرسة .               | ١,٢٠               | ٠,٥٨                 | ٦      | منخفض             |
| ٢              | وضع خطة عمل يومية للإشراف على سير<br>العمل اليومي بالمدرسة .                   | ١,٢٩               | ٠,٦٢                 | ٥      | متوسط             |
| ٣              | وضع خطة تفصيلية مشتقة من الخطة<br>السنوية محدداً دور العاملين بها.             | ١,٣٨               | ٠,٦٨                 | ٢      | مرتفع             |
| ٤              | وضع خطط لتطوير أداء العاملين بالمدرسة<br>.                                     | ١,٥٠               | ٠,٨٢                 | ١      | مرتفع             |
| ٥              | شرح الخطة التنفيذية السنوية في بداية العام<br>الدراسي لجميع العاملين بالمدرسة. | ١,٣٠               | ٠,٦٩                 | ٤      | متوسط             |
| ٦              | وضع خطة لإدارة الأزمات وكذلك الطوارئ<br>بالمدرسة.                              | ١,٣٧               | ٠,٧١                 | ٣      | مرتفع             |
|                | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية                                          | ١,٣٤               | ٠,٦٤                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفاية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للعبارات الخاصة بمجال التخطيط كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٣٤) بانحراف معياري (٠,٦٤)، وجاءت جميع عبارات هذا المجال في المستوى المتوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٢٠ - ١,٥٠) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٤) والتي تنص على (وضع خطط لتطوير أداء العاملين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (١,٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٢) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (١) التي تنص على (وضع الخطة السنوية بالتعاون مع فريق عمل من العاملين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (١,٢٠) وانحراف معياري (٠,٥٨)، يرى الباحث أن فترة إدارة المدير للمدرسة ليست كافية لاكتساب كل مهارة في التخطيط ولكنها كافية لإعطاء جانباً نظرياً يمكن من خلاله معرفة المصطلحات من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين مما يدل على أن المدير يحتاج إلى أن يتلقى كفايات هذا المجال من خلال التدريب بصورة دقيقة وهذا ما يتفق مع دراسة Alsburg & Hachmann (٢٠٠٦).

## ٢ - مجال التنظيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظفة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية بالنسبة لمجال التنظيم

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | تنظيم العمل داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المحددة بالخطط المدرسية. | ١,٠٧               | ٠,٣٤                 | ٥      | منخفض             |
| ٢              | تنظيم الأنشطة المدرسية حسب متطلبات الخطة التنفيذية.              | ١,٣٣               | ٠,٦٧                 | ٤      | متوسط             |
| ٣              | توزيع المهام المختلفة على العاملين كل حسب قدراته.                | ١,٣٦               | ٠,٧٢                 | ٢      | مرتفع             |
| ٤              | تحديد المهام التي يحتاجها كل عمل أو نشاط مدرسي .                 | ١,٣٩               | ٠,٧٣                 | ١      | مرتفع             |
| ٥              | يؤمن بتقويض بعض المسؤوليات للمرؤوسين.                            | ١,٣٦               | ٠,٧٢                 | ٢      | مرتفع             |
|                | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية                            | ١,٣٠               | ٠,٤٥                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للعبارات الخاصة بمجال التنظيم وكان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٣٠) بانحراف معياري (٠,٤٥)، وجاءت جميع عبارات هذا المجال في المستوى المتوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٠٧ - ١,٣٩) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٤) والتي تنص على (تحديد المهام التي يحتاجها كل عمل أو نشاط مدرسي) بمتوسط حسابي (١,٣٩) وانحراف معياري (٠,٧٣) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (١) التي تنص على (تنظيم العمل داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المحددة بالخطط المدرسية) بمتوسط حسابي (١,٠٧) وانحراف معياري (٠,٣٤) يرى الباحث أن مجال التنظيم من المجالات الهامة التي يجب أن يمارسها المدير بكفاءة وإبداع وإبتكار إذ أن مجال التنظيم قد نال درجة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمعلمين مما يدل على أن مدير المدارس بحاجة للحصول على دورات تدريبية تمكنهم من اكتساب القدرات التي تنظم وتسير شئون المؤسسة التعليمية وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( Polite ٢٠٠٠ ) .



### ٣- مجال التوجيه:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظفة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال التوجيه

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يستخدم أساليب التوجيه المهني لمتابعة العاملين أثناء قيامهم بالعمل .  | ١,٣٥               | ٠,٧٢                 | ٦      | مرتفع             |
| ٢              | يحرص على دراسة السلوكيات غير السوية التي توجد لدى بعض التلاميذ .     | ١,٥٣               | ٠,٨١                 | ٢      | مرتفع             |
| ٣              | يدرك أهمية عملية التوجيه في تجنب القصور في أداء العمل.               | ١,٣٨               | ٠,٧٢                 | ٥      | مرتفع             |
| ٤              | يتابع بنفسه مع المعلمين الأخصائيين المعنيين تنفيذ الأنشطة اللاصفية . | ١,٤٩               | ٠,٧٥                 | ٣      | مرتفع             |
| ٥              | يتابع دورياً مدى تقدم طلاب المدرسة دراسياً                           | ١,٦٨               | ٠,٨٤                 | ١      | مرتفع             |
| ٦              | يستخدم النقد البناء لتوجيه أعضاء المجتمع المدرسي لتحقيق نتائج أفضل.  | ١,٤٣               | ٠,٧٧                 | ٤      | مرتفع             |
|                | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية                                | ١,٤٨               | ٠,٤٧                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للعبارات الخاصة بمجال التوجيه وكان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٤٨) بانحراف معياري (٠,٤٧)، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٣٥ - ١,٦٨) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٥) والتي تنص على (يتابع دورياً مدى تقدم طلاب المدرسة دراسياً ورياضياً) بمتوسط حسابي (١,٦٨) وانحراف معياري (٠,٨٤) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (١) التي تنص على (يستخدم أساليب التوجيه المهني لمتابعة العاملين أثناء قيامهم بالعمل ) بمتوسط حسابي (١,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧٢) يرى الباحث أن مجال التوجيه قد نال درجة عالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين مما يدل على أن المديرين يتمتعوا بالقدرة التوجيهية في

تجنب القصور في أداء العمل، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( فاطمة عيسى ٢٠١١ ،  
والشهري ٢٠٠٨ ).

#### ٤ - مجال الرقابة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والجدول التالي يبين ذلك .

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال الرقابة

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يؤمن بأن الإنسان مهما كانت قدراته يحتاج دائماً لمن يراجع ما يفعل .                    | ١,٤٣               | ٠,٧٢                 | ٤      | مرتفع             |
| ٢              | يقوم بدور المرشد الخبير لمساعدة العاملين في إنجاز الأعمال المنوطة بهم.                | ١,٥٠               | ٠,٨٠                 | ٣      | مرتفع             |
| ٣              | تطبيق مبدأ المعايير القياسية اللازمة لتطوير الأداء الفعلي بالمدرسة .                  | ١,٧٢               | ٠,٨٦                 | ١      | مرتفع             |
| ٤              | يتخذ العديد من القرارات التصويبية لإصلاح الوضع القائم بالمدرسة في ضوء نتائج المراقبة. | ١,٣٢               | ٠,٦٨                 | ٥      | متوسط             |
| ٥              | يؤمن بأن عملية الرقابة ضرورية لنجاح الأعمال الإدارية.                                 | ١,٢٩               | ٠,٦٣                 | ٦      | متوسط             |
| ٦              | يتأكد من سلامة الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الأنشطة اللاصفية.                       | ١,٥٥               | ٠,٨٠                 | ٢      | مرتفع             |
|                | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية                                                 | ١,٤٧               | ٠,٤٣                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للعبارة الخاصة بمجال الرقابة وكان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٤٧) بانحراف معياري (٠,٤٣)، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٢٩ - ١,٧٢) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (تطبيق مبدأ المعايير القياسية اللازمة لتطوير الأداء الفعلي بالمدرسة) بمتوسط حسابي (١,٧٢) وانحراف معياري (٠,٨٠) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٥) التي تنص على (يؤمن بأن عملية الرقابة ضرورية لنجاح الأعمال الإدارية) بمتوسط حسابي (١,٢٩) وانحراف معياري (٠,٦٣)، يرى الباحث أن مجال الرقابة جاء بدرجة

مرتفعة مما يدل على أن مدير المدرسة له القدرة على التغلب على المعوقات التي تواجهه في مجال الرقابة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( نتيل ٢٠٠٧ ، والسخيل ٢٠١٠ ) .

##### ٥- مجال التقويم :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك .

##### جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال التقويم

| رقم العبارة | العبارة                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الكفايات |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ١           | يهتم بترك أثر طيب عند تقييمه لما يؤديه العاملين من أعمال.                      | ١,٣٦            | ٠,٧٢              | ٥      | مرتفع          |
| ٢           | يدرك أن التقويم من أهم الوظائف الإدارية لتحقيق الجودة في العمل.                | ١,٣٢            | ٠,٦٨              | ٦      | متوسط          |
| ٣           | يحرص على علاج مواطن الضعف في الأداء التي يكشفها التقويم.                       | ١,٢١            | ٠,٥٤              | ٧      | منخفض          |
| ٤           | يعمل على تشجيع وتنمية جوانب القوة في أداء العاملين معه.                        | ١,٣٧            | ٠,٧١              | ٤      | مرتفع          |
| ٥           | يعلن عن نقاط القوة لبيان مدى الإنجاز الحقيقي للعاملين بالمدرسة لرفع معنوياتهم. | ١,٥١            | ٠,٨١              | ٣      | مرتفع          |
| ٦           | يراعي القواعد العلمية والتربوية عند تقييم أداء الطلاب.                         | ١,٦١            | ٠,٨٤              | ٢      | مرتفع          |
| ٧           | يقيم أداء العاملين بالمدرسة بأسلوب يتسم بالموضوعية.                            | ١,٦٢            | ٠,٨٧              | ١      | مرتفع          |
|             | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية                                          | ١,٤٣            | ٠,٣٥              |        | مرتفع          |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للعبارات الخاصة بمجال التقويم وكان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٤٣) بانحراف معياري (٠,٣٥)، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٢١ - ١,٦٢) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٧) والتي تنص على (يقيم أداء العاملين بالمدرسة بأسلوب يتسم بالموضوعية ) بمتوسط حسابي (١,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٧) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٣) التي تنص على (يحرص على علاج مواطن الضعف في الأداء التي يكشفها التقويم) بمتوسط حسابي (١,٢١) وانحراف معياري (٠,٥٤) يرى الباحث أن مديري المدارس على الرغم من أنهم يمارسون

كفايات التقويم بدرجة مرتفعة إلا أن الباحث يرى ضرورة التحاق المديرين ببرامج تدريبية تسهم بشكل فعال في إكسابهم كفايات التقويم اللازمة لممارسة عملية التقويم وهذا يتفق مع دراسة الحضيبي (٢٠٠٧).

#### ٦- مجال اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظلة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

#### جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال اتخاذ القرار

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | تحديد القرار بناء على المفاضلة بين البدائل المتاحة حسب الأصول العلمية. | ١,٣٢               | ٠,٦٠                 | ٣      | متوسط             |
| ٢              | يشكل لجان متخصصة عند وقوع أحداث طارئة لاتخاذ القرار بشأنها .           | ١,٣٧               | ٠,٧٢                 | ٢      | مرتفع             |
| ٣              | يتحمل مسؤولية القرار الذي اتخذه مهما كانت النتائج .                    | ١,٤٦               | ٠,٧٦                 | ١      | مرتفع             |
|                | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية                                  | ١,٣٨               | ٠,٣٨                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للعبارات الخاصة بمجال اتخاذ القرار وكان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٣٨) بانحراف معياري (٠,٣٨)، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٣٢ - ١,٤٦) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (يتحمل مسؤولية القرار الذي اتخذه مهما كانت النتائج ) بمتوسط حسابي (١,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٦) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (١) التي تنص على (تحديد القرار بناء على المفاضلة بين البدائل المتاحة حسب الأصول العلمية) بمتوسط حسابي (١,٣٢) وانحراف معياري (٠,٦٠)، يرى الباحث أن هذا المجال قد جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العينة مما يدل على أن المديرين لديهم تحمل المسؤولية عند إصدار القرارات كما لهم القدرة على المفاضلة بين البدائل بأسلوب علمي، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( ج ماكبرايد ١٩٩٣، Alsbarg & Hachmann ٢٠٠٦ ) .

## ٧- مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال ، والجدول التالي يبين ذلك .

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
بالنسبة للمقررات الدراسية والوسائل التعليمية

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يحث المعلمين على استغلال مصادر التعليم المتوفرة بالمدرسة والبيئة المحيطة بها. | ١,٣٣               | ٠,٧١                 | ٥      | متوسط             |
| ٢              | يتابع تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية .                              | ١,٥٧               | ٠,٨٤                 | ١      | مرتفع             |
| ٣              | يعمل على توفير الوسائل التعليمية التي يستفيد منها المعلمون في عرض الدروس.     | ١,٤٤               | ٠,٧٧                 | ٣      | مرتفع             |
| ٤              | يتابع العملية التعليمية داخل الفصول بالزيارات العلمية الهادفة المتكررة.       | ١,٣٥               | ٠,٧٣                 | ٤      | مرتفع             |
| ٥              | يرفع تقريراً عن أداء العاملين للجهات الأعلى وبيان نقاط القوة والضعف.          | ١,٥٣               | ٠,٧٥                 | ٢      | مرتفع             |
|                | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية                                         | ١,٤٤               | ٠,٣٩                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للعبارات الخاصة بمجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٤٤) بانحراف معياري (٠,٣٩)، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٣٣ - ١,٥٧) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٢) والتي تنص على (يتابع تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية ) بمتوسط حسابي (١,٥٧) وانحراف معياري (٠,٨٤) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (١) التي تنص على (يحث المعلمين على استغلال مصادر التعليم المتوفرة بالمدرسة والبيئة المحيطة بها) بمتوسط حسابي (١,٣٣) وانحراف معياري (٠,٧١)، يشير الباحث إلى أن هذا المجال قد نال درجة مرتفعة مما يؤكد أن المديرين لهم القدرة على توفير الوسائل التعليمية وأيضاً رفع تقارير عن أداء العاملين للجهات الأعلى، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( الشهرى ٢٠٠٨ ، فاطمة عيسى ٢٠١١ ) .

## ٨- مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال ، والجدول التالي يبين ذلك .

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
بالنسبة لمجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يسمح للمعلمين بالاطلاع على النشرات<br>الوزارية التي تنظم الأداء الفني لهم.                          | ١,٢٩               | ٠,٦٧                 | ٥      | متوسط             |
| ٢              | يقوم بزيارات للمعلمين في الفصول الدراسية<br>لتقويم أدائهم التدريسي وتحديد احتياجاتهم<br>التدريبية . | ١,٢٥               | ٠,٦١                 | ٦      | متوسط             |
| ٣              | يحرص على تبادل الزيارات بين المعلمين من<br>داخل وخارج المدرسة .                                     | ١,٧٦               | ٠,٨٩                 | ١      | مرتفع             |
| ٤              | يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.                                                      | ١,٢٣               | ٠,٥٩                 | ٧      | منخفض             |
| ٥              | يطلع المدرسين على تقارير أدائهم الوظيفية لتحسين<br>أدائهم.                                          | ١,٤٥               | ٠,٧٩                 | ٤      | مرتفع             |
| ٦              | يناقش كل معلم فيما دونه من ملاحظات بعد زيارته<br>الصفية.                                            | ١,٤٨               | ٠,٧٩                 | ٣      | مرتفع             |
| ٧              | يكافئ المعلمين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أدائهم<br>المهني.                                      | ١,٥٧               | ٠,٨٦                 | ٢      | مرتفع             |
|                | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية                                                               | ١,٤٣               | ٠,٣١                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للعبارات الخاصة بمجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً وكان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٤٣) بانحراف معياري (٠,٣١)، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٢٣ - ١,٧٦) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (يحرص على تبادل الزيارات بين المعلمين من داخل وخارج المدرسة ) بمتوسط حسابي (١,٧٦) وانحراف معياري (٠,٨٩) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٤) التي تنص على (يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات

التدريبية ( بمتوسط حسابي (١,٢٣) وانحراف معياري (٠,٥٩)، يرى الباحث أن كفاية تطوير أداء المعلمين فنياً حصلت على درجة مرتفعة من المديرين والمعلمين وهذا يدل على أنهم يرون أن مدير المدرسة يمارس هذه الكفاية بدرجة عالية وهذا يتوافق مع دراسة الحضيبي ٢٠٠٧ .

#### ٩- مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظه الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
بالنسبة لمجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يجتمع دورياً مع الطلاب للاستماع إلى مشاكلهم ومساعدتهم على حلها .                               | ١,٦٩               | ٠,٨٤                 | ١      | مرتفع             |
| ٢              | يوجه المعلمين للقيام بدورهم في إرشاد الطلاب أكاديمياً ومهنياً .                                | ١,٥٥               | ٠,٨٣                 | ٢      | مرتفع             |
| ٣              | يتواصل مع أولياء الأمور لمناقشة الأوضاع الخاصة بأبنائهم .                                      | ١,٣٥               | ٠,٦٧                 | ٦      | مرتفع             |
| ٤              | يحرص على متابعة الخطة الإرشادية الوزارية الخاصة بالطلاب خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل دقيق . | ١,٤٤               | ٠,٧٤                 | ٥      | مرتفع             |
| ٥              | يُطلع الطلاب على اللوائح المتعلقة بهم وخاصة لائحة الانضباط المدرسي.                            | ١,٥٢               | ٠,٨٠                 | ٣      | مرتفع             |
| ٦              | يشارك المعلمين في دراسة أسباب انخفاض مستوى درجات طلابهم ومعرفة أسباب رسوبهم.                   | ١,٥٢               | ٠,٨٢                 | ٣      | مرتفع             |
|                | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية                                                          | ١,٥١               | ٠,٤٠                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للعبارات الخاصة بمجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب وكان بشكل عام مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٥١)

بانحراف معياري (٠,٤٠)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٣٥ - ١,٦٩) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (١) والتي تنص على (يجتمع دورياً مع الطلاب للاستماع إلى مشاكلهم ومساعدتهم على حلها) بمتوسط حسابي (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٨٤) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٣) التي تنص على (يتواصل مع أولياء الأمور لمناقشة الأوضاع الخاصة بأبنائهم) بمتوسط حسابي (١,٣٥) وانحراف معياري (٠,٦٧)، يرى الباحث من هذا المجال الذي جاء بدرجة عالية أن المديرين لديهم القدرة على التواصل مع البيئة المحيطة بالمدرسة من خلال التواصل مع أولياء الأمور ... الخ ، كما أنه يحرص على متابعة النشرات الوزارية الخاصة بالطلاب، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (كويمي تيري ، والكر لين ١٩٩٦ ، كاتلين كوتين ٢٠٠١ ، الشهري ٢٠٠٨).

من خلال ما سبق نستعرض وجه الشبة والاختلاف بين آراء المديرين والمعلمين بالنسبة للسؤال الأول (واقع الكفايات المهنية المتوفرة لدى المديرين) .

#### جدول (١٩)

مقارنة بين المديرين والمعلمين بالنسبة لواقع الكفايات المهنية المتوفرة لدى المديرين

| وجه المقارنة                                   | المديرين | المعلمين |
|------------------------------------------------|----------|----------|
| ١- مجال التخطيط .                              | مرتفع    | متوسط    |
| ٢- مجال التنظيم .                              | مرتفع    | متوسط    |
| ٣- مجال التوجيه .                              | مرتفع    | منخفض    |
| ٤- مجال الرقابة.                               | مرتفع    | متوسط    |
| ٥- مجال التقويم.                               | مرتفع    | متوسط    |
| ٦- مجال اتخاذ القرار .                         | مرتفع    | مرتفع    |
| ٧- مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية . | مرتفع    | منخفض    |
| ٨- مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً .      | مرتفع    | متوسط    |
| ٩- مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب .           | مرتفع    | منخفض    |

من خلال الجدول السابق نجد أن آراء المديرين جاءت في صالح المدير عكس آراء المعلمين التي أظهرت رأياً آخر على أساس ما يلاحظه المعلمون على أرض الواقع فنجد أن كل المجالات ذات درجة مرتفعة بالنسبة للمدير بينما قد تكون منخفضة أو متوسطة ما عدا مجال اتخاذ القرار الذي اجتمعا كلاهما في أنه مرتفع وذلك لأن المدير يمكن أن يتخذ القرارات التصويبية وأن يتحمل مسؤولياتها كما أن له القدرة على اتخاذ القرارات السريعة المطلوبة للموقف وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشهري ٢٠٠٨.



ثانياً: الكفايات المهنية حسب متغيرات الدراسة المتوفرة لدى مديري المدارس  
الثانوية العامة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولكل مجال من مجالات الدراسة من حيث (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، عدد الدورات) وتمت الإجابة على النحو الآتي:

أولاً : متغير الجنس بالنسبة للمديرين والمعلمين :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كما استخدم اختبار قيمة (ت) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، ويظهر الجدول التالي ذلك .

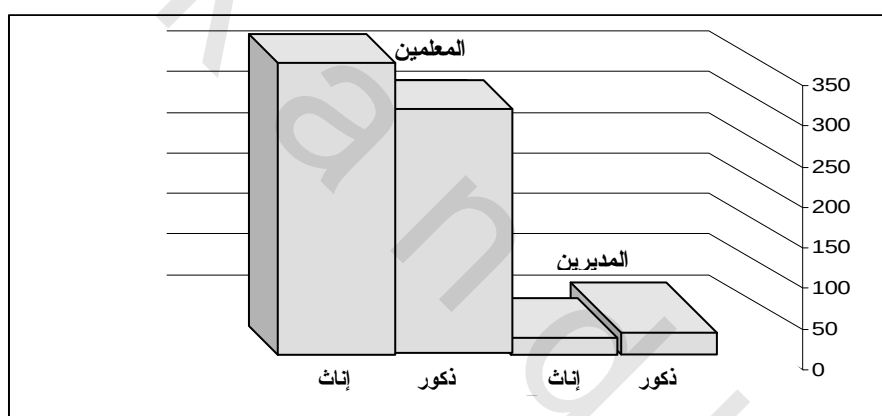
جدول (٢٠)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) من حيث متغير الجنس

| الرقم | المجال                                    | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٣٥            | ٠,٦٥              | ٠,٣٥١    | ٠,٧٢٦         |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٣٣            | ٠,٦٤              |          |               |
| ٢     | مجال التنظيم                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٣٠            | ٠,٤٦              | ٠,٣٢١    | ٠,٧٤٩         |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٩            | ٠,٤٣              |          |               |
| ٣     | مجال التوجيه                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٤٧            | ٠,٤٧              | ٠,٠٣٥    | ٠,٩٧٢         |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٤٧            | ٠,٤٧              |          |               |
| ٤     | مجال الرقابة                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٤٦            | ٠,٤٣              | ٠,١٥٧    | ٠,٨٧٥         |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٤٦            | ٠,٤٢              |          |               |
| ٥     | مجال التقويم                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٤٢            | ٠,٣٦              | ٠,١٥٧    | ٠,٩٣١         |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٤٢            | ٠,٣٥              |          |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٣٧            | ٠,٣٨              | ٠,٠٨٧    | ٠,٦٣٣         |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٣٨            | ٠,٣٨              |          |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٤٤            | ٠,٣٩              | ٠,٤٧٨-   | ٠,٨٢٦         |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٤٣            | ٠,٣٩              |          |               |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٤٢            | ٠,٣١              | ٠,٥٥٨-   | ٠,٥٧٧         |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٤٣            | ٠,٣٠              |          |               |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد                  | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٥٠            | ٠,٤٠              | ٠,٢٧٣-   | ٠,٧٨٥         |

| الرقم | المجال                                          | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
|       | الطلاب                                          | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٥١            | ٠,٤٠              |          |               |
|       | مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٤٢            | ٠,٣٦              | ٠,٠٣٣    | ٠,٩٧٤         |
|       |                                                 | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٤١            | ٠,٣٥              |          |               |

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  من واقع الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً للجنس، واستناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذا بلغت  $(٠,٠٣٣)$  وبمستوى دلالة  $(٠,٩٧٤)$  للدرجة الكلية، نجد من تحليل الجدول السابق أنه لا يوجد فروق في متغير الجنس بالنسبة لواقع الكفايات المهنية المتوفرة لدى المديرين حيث ان الكفايات المهنية متطلب لكل نوع (ذكر أو أنثى) عند أدائه هذه المهمة.



شكل رقم (٦) يوضح متغير الجنس بالنسبة للمديرين والمعلمين

### ثانياً: متغير المؤهل بالنسبة للمديرين والمعلمين:

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر من وجهة نظر المعلمين، كما استخدم اختبار قيمة (ت) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير المؤهل ، ويظهر الجدول التالي ذلك.

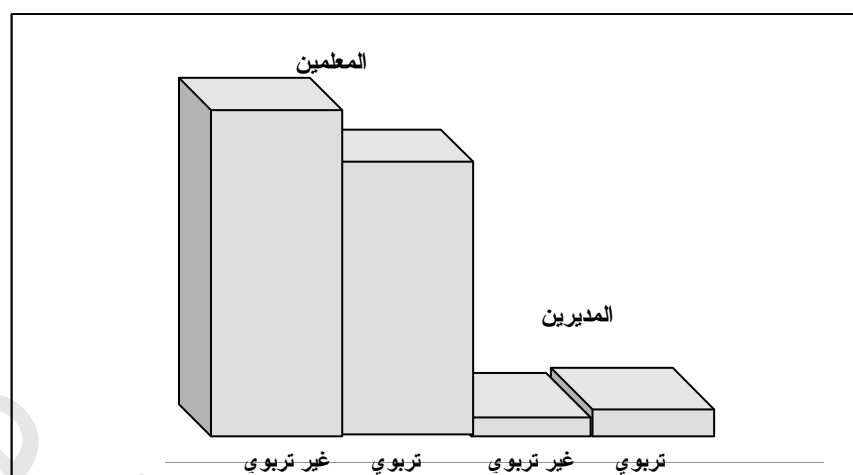
جدول (٢١)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي (تربوي - غير تربوي)

| الرقم | المجال       | المؤهل    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|--------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٣٥            | ٠,٦٥              | ٠,٣٥١    | ٠,٧٢٦         |
|       |              | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٣٣            | ٠,٦٤              |          |               |

| الرقم | المجال                                    | المؤهل    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ٢     | مجال التنظيم                              | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٣٠            | ٠,٤٦              | ٠,٣٢١    | ٠,٧٤٩         |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٩            | ٠,٤٣              |          |               |
| ٣     | مجال التوجيه                              | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٤٧            | ٠,٤٧              | ٠,٠٣٥    | ٠,٩٧٢         |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٤٧            | ٠,٤٧              |          |               |
| ٤     | مجال الرقابة                              | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٤٦            | ٠,٤٣              | ٠,١٥٧    | ٠,٨٧٥         |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٤٦            | ٠,٤٢              |          |               |
| ٥     | مجال التقويم                              | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٤٢            | ٠,٣٦              | ٠,٠٨٧    | ٠,٩٣١         |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٤٢            | ٠,٣٥              |          |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٣٧            | ٠,٣٨              | ٠,٤٧٨-   | ٠,٦٣٣         |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٣٨            | ٠,٣٨              |          |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٤٤            | ٠,٣٩              | ٠,٢١٩    | ٠,٨٢٦         |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٤٣            | ٠,٣٩              |          |               |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٤٢            | ٠,٣١              | ٠,٥٥٨-   | ٠,٥٧٧         |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٤٣            | ٠,٣٠              |          |               |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٥٠            | ٠,٤٠              | ٠,٢٧٣-   | ٠,٧٨٥         |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٥١            | ٠,٤٠              |          |               |
| ١٠    | الدرجة الكلية                             | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٤٢            | ٠,٣٦              | ٠,٠٣٣    | ٠,٩٧٤         |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٤١            | ٠,٣٥              |          |               |

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) من واقع الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً للمؤهل الدراسي (تربوي، غير تربوي)، واستناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت ( $٠,٠٣٣$ ) وبمستوى دلالة ( $٠,٩٧٤$ ) للدرجة الكلية، كشف الجدول على أن مجالات التخطيط، التنظيم، المقررات الدراسية، الوسائل التعليمية جاءت لصالح التربويين على حساب الغير تربويين في حين كشف الجدول أن مجالات اتخاذ القرار، تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً ومجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب جاءت في صالح الغير تربويين على حساب التربويين، في حين لا يوجد فروق بين مجالات التوجيه والرقابة والتقويم بين التربويين والغير تربويين وهذا يخالف دراسة الحضيبي ٢٠٠٧، ويعود عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل يدل على ضعف إعداد من المؤهلين تربوياً وعلى هذا يجب على المسؤولين بحث هذه المشكلة.



شكل رقم (٧) يوضح متغير المؤهل بالنسبة للمديرين والمعلمين

ثالثاً : الكفايات وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة بالنسبة للمديرين والمعلمين:

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ويظهر الجدول التالي ذلك.

جدول (٢٢)

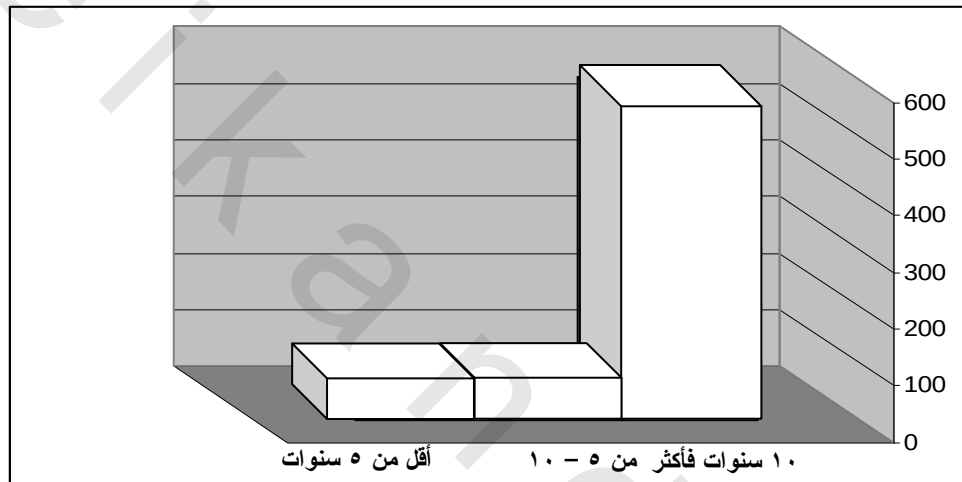
حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من حيث متغير سنوات الخبرة

| الرقم | المجال       | سنوات الخبرة      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| ١     | مجال التخطيط | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٤٣            | ٠,٦٩              |
|       |              | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |
|       |              | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |
|       |              | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٣٤            | ٠,٦٤              |
| ٢     | مجال التنظيم | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٣٧            | ٠,٤٧              |
|       |              | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |
|       |              | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |
|       |              | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢٩            | ٠,٤٤              |
| ٣     | مجال التوجيه | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٥٩            | ٠,٤٥              |
|       |              | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |
|       |              | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |
|       |              | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٤٧            | ٠,٤٧              |
| ٤     | مجال الرقابة | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٥٥            | ٠,٤٣              |
|       |              | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |

| الرقم | المجال                                    | سنوات الخبرة      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| ٥     | مجال التقويم                              | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٢١            | ٠,١٥              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٤٦            | ٠,٤٣              |
|       |                                           | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٥٢            | ٠,٣٤              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,١١            | ٠,٠٥              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٤٢            | ٠,٣٥              |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٤٠            | ٠,٤١              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,١٤            | ٠,١٦              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٤٢            | ٠,١٥              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٣٨            | ٠,٣٨              |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٥٥            | ٠,٣٦              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٠٠              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٤٤            | ٠,٣٩              |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٤٧            | ٠,٣٢              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٢٠            | ٠,١٨              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٣١            | ٠,١٢              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٤٣            | ٠,٣١              |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٦٢            | ٠,٣٧              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,١٥            | ٠,٠٦              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٢            | ٠,٠٥              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٥١            | ٠,٤٠              |
| ١٠    | الدرجة الكلية                             | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٥٠            | ٠,٣٥              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٥            | ٠,٠٣              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,١٢            | ٠,٠٢              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٤٢            | ٠,٣٥              |

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، إذا حصل أصحاب الفئة أكثر من (١١) سنة على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (١,٥٠)، يليهم أصحاب الفئة أقل من ٥ سنوات إذ بلغ (١,١٢)

وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة ٥-١٠ سنوات إذ بلغ (١,٠٥)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بتحليل الجدول السابق نجد وجود فروق تبعاً لسنوات الخبرة لصالح أصحاب الفئة الأكثر من ١٠ سنوات وذلك في جميع الحالات مما يدل على أن سنوات الخبرة تكسب المديرين الخبرة الكافية التي تمكن من إدارة العمل وهذا ما يتفق مع دراسة (Wan ٢٠٠٥)، ويشير ذلك إلى أن سنوات الخبرة تلعب دوراً بارزاً في زيادة قدرة مديري المدارس الثانوية على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والقدرة على معرفة الفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة.



شكل رقم (٨) يبين التحليل متغير سنوات الخبرة بالنسبة للمديرين والمعلمين

تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي :

- تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس:

جدول (٢٣)

تحليل التباين الأحادي للفروق من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| الرقم | المجال       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط | بين المجموعات  | ٢٠,٨٣٠         | ٢            | ١٠,٤١          | ٢٦,٩٦  | ٠,٠٠٠         |
|       |              | داخل المجموعات | ٢٦٨,٨٢         | ٦٨٩          | ٠,٣٩٠          |        |               |
|       |              | المجموع        | ٢٨٩,٦٥         | ٦٩١          |                |        |               |

| الرقم | المجال                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| ٢     | مجال التنظيم                              | بين المجموعات  | ١٥,٩٦          | ٢            | ٧,٩٥           | ٤٤,٢٥  | ٠,٠٠١         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٢٣,٨١         | ٦٨٩          | ٠,١٨٠          |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٣٩,٧٢         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٣     | مجال التوجيه                              | بين المجموعات  | ٤٠,٣١١         | ٢            | ٢٠,١٥          | ١٢٠,٥٠ | ٠,٠٠١         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١١٥,٢٤         | ٦٨٩          | ٠,١٦٧          |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٥٥,٥٥         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٤     | مجال الرقابة                              | بين المجموعات  | ٢٤,٠٩          | ٢            | ١٢,٠٤          | ٧٩,٨٩  | ٠,٠٠٣         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٠٣,٧٨         | ٦٨٩          | ٠,١٥١          |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٢٧,٨٨         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٥     | مجال التقويم                              | بين المجموعات  | ٢٤,٣٦          | ٢            | ١٢,٣١          | ١٣١,٤٢ | ٠,٠٠٠         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٦٤,٥٨          | ٦٨٩          | ٠,٠٩٤          |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ٨٩,٢٢          | ٦٩١          |                |        |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | بين المجموعات  | ٤,٣٠           | ٢            | ٢,١٥           | ١٥,٣٢  | ٠,٠٠١         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٩٦,٦٨          | ٦٨٩          | ٠,١٤٠          |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٠٠,٩٨         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | بين المجموعات  | ٣٤,٣١          | ٢            | ١٧,١٥٥         | ١٥٩,٤٤ | ٠,٠٠٥         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٧٤,١٣٣         | ٦٨٩          | ٠,١٠٨          |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٠٨,٤٤         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | بين المجموعات  | ٥,٥٦           | ٢            | ٢,٧٨           | ٣١,١١  | ٠,٠٠٣         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٦١,٥٨          | ٦٨٩          | ٠,٠٨٩          |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ٦٧,١٥          | ٦٩١          |                |        |               |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | بين المجموعات  | ٣٢,٨٦          | ٢            | ١٦,٤٣          | ١٤٣,٢١ | ٠,٠٠١         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٧٩,٠٥          | ٦٨٩          | ٠,١١٥          |        |               |

| الرقم | المجال                                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|-----------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
|       |                                         | المجموع        | ١١١,٩٢         | ٦٩١          |                |        |               |
| ١٠    | الدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة | بين المجموعات  | ١٩,٤٨          | ٢            | ٩,٧٤           | ٩٧,٥٤  | ٠,٠٠٠         |
|       |                                         | داخل المجموعات | ٦٨,٨٦          | ٦٨٩          | ٠,١٠٠          |        |               |
|       |                                         | المجموع        | ٨٨,٣٦          | ٦٩١          |                |        |               |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  من واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية ومن وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٩٢,٥٤٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى  $(\leq 0,05)$  من مستوى واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظفة الدقهلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية في أي مجال من المجالات إذ كانت قيم (ف) غير دالة إحصائياً، ويفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:

- ١- حداثة استخدام الأساليب الحديثة في الميدان التربوي.
  - ٢- تعتمد الكفاءة الإدارية بدرجة كبيرة على المهارات والتخطيط، والتوجيه والرقابة وتقبل التغيير ومواكبة التطور التكنولوجي وتبني أساليب حديثة منها التخطيط والتنظيم وهذه الصفات قد لا تتوفر في بعض المديرين الذين ما زالوا يصرون على إتباع الطرق القديمة.
  - ٣- عدم اقتناع بعض المديرين بضرورة التغيير.
  - ٤- عدم مراعاة الدورات التدريبية المناسبة على حسب سنوات الخبرة.
- وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشهري ٢٠٠٨، وسهام ٢٠١٢.
- ٤- متغير عدد الدورات بالنسبة للمديرين والمعلمين:

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ويظهر الجدول التالي ذلك.

جدول (٢٤)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من حيث متغير عدد الدورات

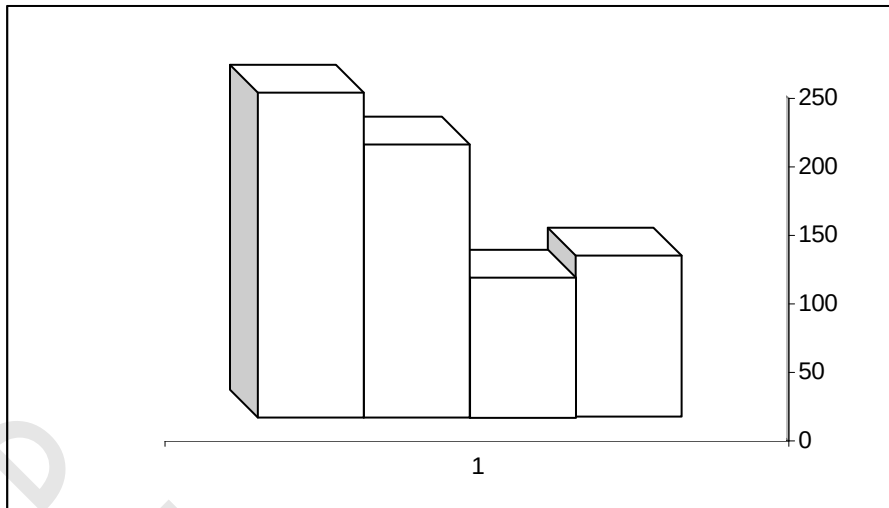
| الرقم | المجال       | عدد الدورات      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| ١     | مجال التخطيط | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ٢,٠٠            | ٠,١٣              |
|       |              | دورتين           | ١٢٩   | ٢,٥٠            | ٠,١٧              |



| الرقم | المجال                                    | عدد الدورات       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
|       |                                           | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ٢,١٩            | ٠,١٥              |
|       |                                           | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ١,٧٦            | ٠,١٢              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٦            | ٠,٣٣              |
| ٢     | مجال التنظيم                              | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ١,٦٦            | ٠,٠٧              |
|       |                                           | دورتين            | ١٢٩   | ٢,١٧            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ٢,٢٤            | ٠,١٤              |
|       |                                           | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ٢,٠٦            | ٠,٣٩              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٦            | ٠,٣٣              |
|       |                                           | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ٢,٨٦            | ٠,٢٣              |
|       |                                           | دورتين            | ١٢٩   | ٢,٤٣            | ٠,١٥              |
| ٣     | مجال التوجيه                              | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ٢,٢٧            | ٠,١٢              |
|       |                                           | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ١,٦٩            | ٠,١٤              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٢٠            | ٠,٤٤              |
|       |                                           | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ٢,٣٨            | ٠,٤٤              |
|       |                                           | دورتين            | ١٢٩   | ٢,٣٩            | ٠,١٢              |
| ٤     | مجال الرقابة                              | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ٢,١٩            | ٠,١٦              |
|       |                                           | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ١,٦٦            | ٠,٠٠              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٨            | ٠,٣٧              |
|       |                                           | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ٢,٨٥            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | دورتين            | ١٢٩   | ٢,١٨            | ٠,٢٧              |
| ٥     | مجال التقويم                              | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ١,٢٩            | ٠,١١              |
|       |                                           | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ١,٩٧            | ٠,٠٧              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,١٥            | ٠,٣٧              |
|       |                                           | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ٢,٥٦            | ٠,٣٩              |
|       |                                           | دورتين            | ١٢٩   | ٢,٤٠            | ٠,٢٣              |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ٢,٠٤            | ٠,١٨              |
|       |                                           | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ١,٦٩            | ٠,١٦              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٨            | ٠,٤١              |
|       |                                           | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ١,٧٩            | ٠,٢١              |
|       |                                           | دورتين            | ١٢٩   | ١,٩٦            | ٠,٠٨              |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ١,٧٩            | ٠,٢١              |
|       |                                           | دورتين            | ١٢٩   | ١,٩٦            | ٠,٠٨              |

| الرقم | المجال                                 | عدد الدورات       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|----------------------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
|       |                                        | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ١,٩١            | ٠,١١              |
|       |                                        | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ١,٧٩            | ٠,٢١              |
|       |                                        | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٨٦            | ٠,١٨              |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً   | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ٢,١٣            | ٠,٢٢              |
|       |                                        | دورتين            | ١٢٩   | ٢,٣٤            | ٠,١١              |
|       |                                        | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ٢,٢٤            | ٠,١٣              |
|       |                                        | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ١,٦١            | ٠,٠٧              |
|       |                                        | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٢            | ٠,٣٣              |
|       |                                        | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ٢,٢٨            | ٠,١٦              |
|       |                                        | دورتين            | ١٢٩   | ٢,٠٣            | ٠,١٠              |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب        | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ٢,٠٧            | ٠,١١              |
|       |                                        | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ١,٨٤            | ٠,٠٤              |
|       |                                        | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٢            | ٠,١٨              |
|       |                                        | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ٢,٢٨            | ٠,١٧              |
|       |                                        | دورتين            | ١٢٩   | ٢,٢٧            | ٠,٠٦              |
| ١٠    | الدرجة الكلية تبعاً لمتغير عدد الدورات | دورة واحدة        | ٢٠٢   | ٢,١٢            | ٠,١٢              |
|       |                                        | لم يحصل على دورات | ٢٤١   | ١,٧٩            | ٠,٠٢              |
|       |                                        | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٦            | ٠,٢٣              |
|       |                                        | ثلاث دورات فأكثر  | ١٢٠   | ٢,٢٨            | ٠,١٧              |
|       |                                        | دورتين            | ١٢٩   | ٢,٢٧            | ٠,٠٦              |

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية من واقع مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير عدد الدورات، إذ حصل أصحاب الفئة أكثر من ثلاث دورات على أعلى متوسط حسابي، يليهم أصحاب الفئة أقل من دورتين، وجاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دورة واحدة على المستوى الثالث، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للذين لم يحصلوا على دورات جاء أخيراً، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .



شكل رقم (٩) يبين التحليل متغير عدد الدورات بالنسبة للمديرين والمعلمين

تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي :

– تحليل التباين الأحادي للفروق بالنسبة للمديرين والمعلمين:

جدول (٢٥)

تحليل التباين الأحادي للفروق من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير عدد الدورات

| الرقم | المجال       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف  | مستوى الدلالة |
|-------|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط | بين المجموعات  | ٥١,١٠          | ٣            | ١٧,٠٣          | ٤٢٣,٧٩  | ٠,٠٦٥         |
|       |              | داخل المجموعات | ٢٧,٦٥          | ٦٨٨          | ٠,٠٤٠          |         |               |
|       |              | المجموع        | ٧٨,٧٥          | ٦٩١          |                |         |               |
| ٢     | مجال التنظيم | بين المجموعات  | ٢٧,٤٧          | ٣            | ٩,١٥           | ١٣٠,٠٢  | ٠,٠٥٤         |
|       |              | داخل المجموعات | ٤٨,٤٦          | ٦٨٨          | ٠,٠٧٠          |         |               |
|       |              | المجموع        | ٧٥,٩٣          | ٦٩١          |                |         |               |
| ٣     | مجال التوجيه | بين المجموعات  | ١٢١,٢٣         | ٣            | ٤٠,٤١          | ١٥٦٧,٦٥ | ٠,٠٣٠         |
|       |              | داخل المجموعات | ١٧,٧٤          | ٦٨٨          | ٠,٠٢٦          |         |               |
|       |              | المجموع        | ١٣٨,٧٩         | ٦٩١          |                |         |               |
| ٤     | مجال الرقابة | بين المجموعات  | ٦٧,٦٩          | ٣            | ٢٢,٥٦          | ٥٠٦,٤٦  | ٠,٠٧٢         |
|       |              | داخل المجموعات | ٣٠,٦٦          | ٦٨٨          | ٠,٠٤٥          |         |               |
|       |              | المجموع        | ٩٨,٣٥          | ٦٩١          |                |         |               |
| ٥     | مجال التقويم | بين المجموعات  | ٧٨,٤٣          | ٣            | ٢٦,١١          | ٩٣٢,٢٧  | ٠,٠٥٧         |
|       |              | داخل المجموعات | ١٩,٢٧          | ٦٨٨          | ٠,٠٢٨          |         |               |

| الرقم | المجال                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف  | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------|---------------|
|       |                                           | المجموع        | ٩٧,٦٥          | ٦٩١          |                |         |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | بين المجموعات  | ٧٨,٥٠          | ٣            | ٢٦,١٦          | ٤٥٩,٠٣  | ٠,٠٤٥         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٣٩,٢٢          | ٦٨٨          | ٠,٠٥٧          |         |               |
|       |                                           | المجموع        | ١١٧,٧٢         | ٦٩١          |                |         |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | بين المجموعات  | ٣,١٦           | ٣            | ١,٢٠           | ٤٠,٧٧   | ٠,٠٢٥         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٢٠,٣٥          | ٦٨٨          | ٠,٠٣٠          |         |               |
|       |                                           | المجموع        | ٢٣,٩٧          | ٦٩١          |                |         |               |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | بين المجموعات  | ٦٤,٣٢          | ٣            | ٢١,٤٤          | ١١٧٥,٥٢ | ٠,٠٤٨         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٢,٥٤          | ٦٨٨          | ٠,٠١٨          |         |               |
|       |                                           | المجموع        | ٧٦,٨٦          | ٦٩١          |                |         |               |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | بين المجموعات  | ١٦,٢٥          | ٣            | ٥,٤١           | ٤٨٧,٩٢  | ٠,٠٦٦         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٧,٦٣           | ٦٨٨          | ٠,٠١١          |         |               |
|       |                                           | المجموع        | ٢٣,٨٨          | ٦٩١          |                |         |               |
| ١٠    | الدرجة الكلية تبعاً لمتغير عدد الدورات    | بين المجموعات  | ٣٠,٠٠٤         | ٣            | ١٠,٠٠          | ٩١٩,٦١  | ٠,٠٥١         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٧,٤٨           | ٦٨٨          | ٠,٠١١          |         |               |
|       |                                           | المجموع        | ٣٧,٩٤          | ٦٩١          |                |         |               |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)  $\alpha \leq$  من واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية ومن وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير عدد الدورات، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٩١٩,١٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)  $\leq$  من مستوى واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية تبعاً لمتغير عدد الدورات العملية في أي مجال من المجالات إذا كانت قيم ف غير دالة إحصائياً، يتضح من الجدول السابق أن المجموعة التي التحقت بثلاث دورات فأكثر هم أكثر المجموعات التي ترى أهمية توافر الكفايات المهنية لمدير المدرسة، وهذا يتفق مع دراسة عوض الشهري ٢٠٠٨، وسهام ٢٠١٠، هذا ويشير الباحث إلى أنه كلما زادت عدد الدورات التدريبية التي يلتحق بها المديرين يجعلهم يدركون أهمية الكفايات بدرجة أكبر من الأفراد الذين التحقوا بدورات أقل.

## نتائج الدراسة:

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة من وجهة نظر المعلمين، ولكل مجال من مجالات الدراسة، ويظهر الجدول التالي ذلك.

جدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

من واقع المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة

| الرقم | المجال                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الكفايات المهنية |
|-------|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|
| ١     | مجال التخطيط                              | ٢,٠٦            | ٠,٣٣              | ٥      | مرتفع                  |
| ٢     | مجال التنظيم                              | ٢,٠٦            | ٠,٣٣              | ٥      | مرتفع                  |
| ٣     | مجال التوجيه                              | ٢,٢٠            | ٠,٤٤              | ١      | مرتفع                  |
| ٤     | مجال الرقابة                              | ٢,٠٨            | ٠,٣٧              | ٣      | مرتفع                  |
| ٥     | مجال التقويم                              | ٢,١٥            | ٠,٣٧              | ٢      | مرتفع                  |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | ٢,٠٨            | ٠,٤١              | ٣      | مرتفع                  |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ١,٨٦            | ٠,١٨              | ٩      | متوسط                  |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ٢,٠٢            | ٠,٣٣              | ٧      | مرتفع                  |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | ٢,٠٢            | ٠,١٨              | ٧      | مرتفع                  |

نلاحظ من الجدول السابق أن الكفايات المهنية المتوفرة لدى مدير المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وكان بشكل عام متوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٨٦ - ٢,٢٠) وجاء في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (مجال التوجيه) بمتوسط حسابي (٢,٢٠) وانحراف معياري (٠,٤٤) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٧) التي تنص على (مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية) بمتوسط حسابي (١,٨٦) وانحراف معياري (٠,١٨).

### ١ - كفاية التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٢٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال التخطيط

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | التردد عند وضع خطة عمل للإشراف على العمل اليومي بالمدرسة.            | ٢,١٥               | ٠,٩٥                 | ٣      | مرتفع             |
| ٢              | عدم وضع خطط تفصيلية منبثقة من الخطة السنوية لتنفيذ العمل بالمدرسة.   | ٢,٠٤               | ٠,٩٢                 | ٤      | مرتفع             |
| ٣              | عدم وضع خطط للأنشطة اللاصفية داخل المدرسة وخارجها .                  | ١,٩٢               | ٠,٩٢                 | ٥      | متوسط             |
| ٤              | عدم توضيح الخطة السنوية للعاملين بالمدرسة في بداية العام الدراسي .   | ٢,١٨               | ٠,٩٥                 | ٢      | مرتفع             |
| ٥              | يهمل في متابعة الإشراف على تنفيذ الخطة السنوية لسير العمل بالمدرسة . | ٢,٢٢               | ٠,٩٤                 | ١      | مرتفع             |
| ٦              | قلة خبرته في وضع خطط تطويريه للعاملين بالمدرسة.                      | ١,٨٩               | ٠,٩٣                 | ٦      | متوسط             |
|                | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال التخطيط                                  | ٢,٠٦               | ٠,٣٣                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال التخطيط وكان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٦) بانحراف معياري (٠,٣٣)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٨٩ – ٢,٢٢) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٥) والتي تنص على (يهمل في متابعة الإشراف على تنفيذ الخطة السنوية لسير العمل بالمدرسة) بمتوسط حسابي (٢,٢٢) وانحراف معياري (٠,٩٤) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٦) التي تنص على (قلة خبرته في وضع خطط تطويريه للعاملين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (١,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩٣)، يرى الباحث أن مجال التخطيط من وجهة نظر عينة الدراسة وهم المعلمين كانت مرتفعة مما يدل على أن المديرين لديهم القدرة على التخطيط الجيد وإن كانوا يرون المديرين بحاجة إلى التدريب أكثر خاصة في مجال التخطيط، ويتفق هذا مع دراسة سهام ٢٠١٢.

## ٢ - كفاية التنظيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظفة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال التنظيم

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | عدم القيام بعمل الترتيبات اللازمة لتنظيم العمل بالمدرسة .        | ٢,١٠               | ٠,٩٥                 | ٢      | مرتفع             |
| ٢              | لا يوفر البيئة التعليمية المناسبة للمعلمين ليؤدوا دورهم بكفاءة . | ١,٨٩               | ٠,٩٤                 | ٣      | متوسط             |
| ٣              | لا يمتلك القدرة على ترتيب الأنشطة المدرسية بصورة منطقية .        | ٢,٢١               | ٠,٨٧                 | ١      | مرتفع             |
|                | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال التنظيم                              | ٢,٠٦               | ٠,٣٣                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال التنظيم وكان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٦) بانحراف معياري (٠,٣٣)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٨٩ - ٢,٢١) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (لا يمتلك القدرة على ترتيب الأنشطة المدرسية بصورة منطقية) بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٨٧) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٢) التي تنص على (لا يوفر البيئة التعليمية المناسبة للمعلمين ليؤدوا دورهم بكفاءة) بمتوسط حسابي (١,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩٤)، يرى الباحث أن مجال التنظيم قد نال درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين مما يدل على توفر القدرة على تنظيم الأنشطة المختلفة بالمدرسة وإن كان يحتاج لعدد من الدورات التدريبية والتي تكسبه القدرة الإبداعية والابتكارية على إدارة المؤسسة التعليمية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشهري ٢٠٠٨.

## ٣ - كفاية التوجيه:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظفة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٢٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال التوجيه

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                           | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | لا يقوم بزيارة المعلمين بحجرات الدراسة للوقوف على حسن سير العمل.  | ٢,٢٣               | ٠,٩٥                 | ٢      | مرتفع             |
| ٢              | لا يدرك أهمية توجيه العاملين لتصحيح أوجه القصور في أدائهم .       | ٢,١٠               | ٠,٩٦                 | ٣      | مرتفع             |
| ٣              | يتجنب عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة أحوال المدرسة. | ٢,٢٩               | ٠,٩٣                 | ١      | مرتفع             |
|                | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال التوجيه                               | ٢,٢٠               | ٠,٤٤                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال التوجيه وكان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٠) بانحراف معياري (٠,٤٤)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,١٠ - ٢,٢٩) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (يتجنب عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة أحوال المدرسة) بمتوسط حسابي (٢,٢٩) وانحراف معياري (٠,٩٣) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٢) التي تنص على (لا يدرك أهمية توجيه العاملين لتصحيح أوجه القصور في أدائهم ) بمتوسط حسابي (٢,١٠) وانحراف معياري (٠,٩٦)، تتفق هذه النتائج مع دراسة فاطمة عيسى ٢٠١١، والشهري ٢٠٠٨.

#### ٤ - كفاية الرقابة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٣٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال الرقابة

| رقم<br>العبارة | العبارة                                    | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|--------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يجهل مفهوم الرقابة وارتباطه بعملية التخطيط | ١,٩٩               | ٠,٨٨                 | ٣      | متوسط             |
| ٢              | تقصيره في القيام بدوره في متابعة أداء      | ٢,١٦               | ٠,٩٥                 | ١      | مرتفع             |



| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
|                | العاملين بالمدرسة .                                                         |                    |                      |        |                   |
| ٣              | يفتقد القدرة على تحديد خطوات عملية المراقبة المطلوبة لكل جهة من جهات العمل. | ٢,٠٩               | ٠,٩٣                 | ٢      | مرتفع             |
|                | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال الرقابة                                         | ٢,٠٨               | ٠,٣٧                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال الرقابة كان بشكل عام مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٨) بانحراف معياري (٠,٣٧)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٩٩ – ٢,١٦) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٢) والتي تنص على (تقصيره في القيام بدوره في متابعة أداء العاملين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (٢,١٦) وانحراف معياري (٠,٩٥) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٢) التي تنص على (بجهد مفهوم الرقابة وارتباطه بعملية التخطيط ) بمتوسط حسابي (١,٩٩) وانحراف معياري (٠,٨٨) تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة نيتل ٢٠٠٧، والسخيل ٢٠١٠.

#### ٥- كفاية التقويم :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٣١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال التقويم

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | لا يقوم بدوره في متابعة أداء العاملين لتحقيق أهداف الخطة التي وضعتها المدرسة. | ٢,٢١               | ٠,٩٦                 | ١      | مرتفع             |
| ٢              | لا يمتلك إمكانية معالجة مواطن القصور في أداء العاملين.                        | ٢,١٥               | ٠,٩٥                 | ٣      | مرتفع             |
| ٣              | لا يهتم بمتابعة سير العملية التعليمية حتى تحقق أهدافها.                       | ٢,٢١               | ٠,٩٣                 | ١      | مرتفع             |
| ٤              | لا يهتم بتنمية جوانب القوة من خلال تشجيع الأداء المتميز.                      | ٢,٠٤               | ٠,٩٨                 | ٤      | مرتفع             |
|                | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال التقويم                                           | ٢,١٥               | ٠,٣٧                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال التقويم كان بشكل عام مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٥) بانحراف معياري (٠,٣٧) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٠٤-٢,٢١) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (لا يهتم بمتابعة سير العملية التعليمية حتى تحقق أهدافها) بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٩٣) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٤) التي تنص على (لا يهتم بتنمية جوانب القوة من خلال تشجيع الأداء المتميز) بمتوسط حسابي (٢,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٨) تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الحضيبي ٢٠٠٧).

#### ٦- كفاية صنع واتخاذ القرار :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك .

جدول (٣٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات بالنسبة لمجال اتخاذ القرار

| رقم العبارة | العبارة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الكفايات |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ١           | لا يقوم بتشكيل لجان لدراسة الأوضاع المختلفة عند وقوع حدث قبل اتخاذ القرار . | ٢,١٠            | ٠,٩٦              | ٣      | مرتفع          |
| ٢           | لا يشجع العاملين على اتخاذ قرارات في تخصصاتهم.                              | ١,٩٨            | ٠,٩٦              | ٥      | متوسط          |
| ٣           | لا يمتلك اتخاذ القرارات علماً بأنه السلطة الأعلى في المدرسة.                | ٢,١٨            | ٠,٩٣              | ١      | مرتفع          |
| ٤           | لا يدرك أن القيادة تحتاج إلى قبول المسؤولية الخاصة بكل القرارات المتخذة.    | ٢,١١            | ٠,٩٣              | ٢      | مرتفع          |
| ٥           | متردد في اتخاذ القرارات .                                                   | ٢,٠٨            | ٠,٩٣              | ٤      | مرتفع          |
|             | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال اتخاذ القرار                                    | ٢,٠٨            | ٠,٤١              |        | مرتفع          |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال اتخاذ القرار كان بشكل عام مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٨) بانحراف معياري (٠,٤١) إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (١,٩٨-٢,١٨) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (لا يمتلك اتخاذ القرارات علماً بأنه السلطة الأعلى في المدرسة) بمتوسط حسابي (٢,١٨) وانحراف معياري (٠,٩٣) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٢) التي تنص على (لا يشجع العاملين على اتخاذ قرارات في تخصصاتهم) بمتوسط حسابي (١,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٦) تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ج ماكبرايد ١٩٩٣، ٢٠٠٦ Alsburg.

#### ٧- مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٣٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات

بالنسبة لمجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية

| رقم العبارة | العبارة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الكفايات |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ١           | لا يحرص على متابعة تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية.       | ١,٩٨            | ٠,٩٧              | ١      | متوسط          |
| ٢           | لا يقوم برفع تقويم المقررات الدراسية للمسؤولين من أجل تطويرها.     | ١,٩١            | ٠,٩٠              | ٢      | متوسط          |
| ٣           | لا يستطيع توفير الوسائل التعليمية اللازمة لكل المقررات الدراسية .  | ١,٨٠            | ٠,٩٣              | ٣      | متوسط          |
| ٤           | لا يقوم بتطوير مصادر وسائل التعليم بالتنسيق مع الإدارة التعليمية . | ١,٧٦            | ٠,٩١              | ٤      | منخفض          |
|             | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية   | ١,٨٦            | ٠,١٨              |        | متوسط          |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية كان بشكل عام متوسط ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٦) بانحراف معياري (٠,١٨) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٧٦-١,٩٨) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (١) والتي تنص على (لا يحرص على متابعة تنفيذ الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية) بمتوسط حسابي (١,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٧) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٤) التي تنص على (لا يقوم بتطوير مصادر وسائل التعليم بالتنسيق مع الإدارة

التعليمية ) بمتوسط حسابي (١,٧٦) وانحراف معياري (٠,٩١)، يرى الباحث أن مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية قد جاء بدرجة متوسطة مما يظهر أن هذا المجال بمثابة عائق بالنسبة للمدير حيث ليست له القدرة على تقويم المقررات الدراسية بطريقة علمية وكذلك ليست له القدرة على تطوير وتنويع مصادر التعليم وعلى هذا يتطلب توفير الدورات التدريبية من هذا المجال، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة نتيل ٢٠٠٧.

#### ٨- مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظنة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٣٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات

بالنسبة لمجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً من وجهة نظر المعلمين

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يقصر في مكافأة المعلمين الذين يبذلون جهداً متميزاً.                       | ١,٧٤               | ٠,٩٥                 | ٦      | منخفض             |
| ٢              | لا يدرك كيفية عقد الجلسات الإشرافية الفردية مع كل معلم بعد زيارته الصفية. | ٢,٠٩               | ٠,٩٢                 | ٤      | مرتفع             |
| ٣              | لا يهتم بتنظيم برامج الزيارات المتبادلة بين المعلمين .                    | ١,٨١               | ٠,٩٣                 | ٥      | متوسط             |
| ٤              | لا يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية اللازمة لتنميتهم مهنيًا. | ٢,١٤               | ٠,٩١                 | ٣      | مرتفع             |
| ٥              | لا يهتم بمتابعة دفتر التحضير بشكل دوري مع عدم إيداء الملاحظات عليها.      | ٢,٢٣               | ٠,٩٤                 | ١      | مرتفع             |
| ٦              | لا يُطلع المعلمين على تقارير أدائهم الوظيفية ومناقشتهم فيها.              | ٢,١٦               | ٠,٩٥                 | ٢      | مرتفع             |
|                | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً               | ٢,٠٢               | ٠,٣٣                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محاظنة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً كان بشكل عام مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٢) بانحراف

معياري (٠,٣٣) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٧٤-٢,٢٣) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (١) والتي تنص على (لا يهتم بمتابعة دفتر التحضير بشكل دوري مع عدم إبداء الملاحظات عليها) بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وانحراف معياري (٠,٩٤) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (١) التي تنص على (يقصر في مكافأة المعلمين الذين يبذلون جهداً متميزاً) بمتوسط حسابي (١,٧٤) وانحراف معياري (٠,٩٥) ، تتفق هذه النتائج مع نتائج الحضيبي ٢٠٠٧.

#### ٩- مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظفة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

##### جدول (٣٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات

بالنسبة لمجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب

| رقم العبارة | العبارة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الكفايات |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ١           | لا يشارك في علاج المواقف الطارئة التي يتعرض لها الطلاب بطرق تربوية حديثة. | ١,٩٦            | ٠,٩٥              | ٦      | متوسط          |
| ٢           | لا يستخدم الحوافز المعنوية لتحسين مستوى أداء الطلاب .                     | ٢,٠١            | ٠,٩٧              | ٤      | مرتفع          |
| ٣           | لا يحث المعلمين على القيام بدورهم في توجيه الطلاب .                       | ٢,٢١            | ٠,٩٥              | ١      | مرتفع          |
| ٤           | لا يتعامل مع الطلاب بما يراعى خصائص نموهم السنية.                         | ٢,٠٥            | ٠,٩٤              | ٣      | مرتفع          |
| ٥           | لا يقوم بعقد اجتماعات دورية مع الطلاب للتعرف على مشاكلهم .                | ١,٧٧            | ٠,٩٣              | ٧      | منخفض          |
| ٦           | لا يتواصل مع أولياء الأمور لمناقشة أوضاع أبنائهم.                         | ٢,١٩            | ٠,٩٣              | ٣      | مرتفع          |
| ٧           | لا يشارك المشرف التربوي والمعلمين في دراسة انخفاض مستوى تحصيل الطلاب.     | ١,٩٧            | ٠,٩٦              | ٥      | متوسط          |
|             | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب                    | ٢,٠٢            | ٠,١٨              |        | مرتفع          |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين لعبارات مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب كان بشكل عام مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٢) بانحراف معياري (٠,١٨) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٧٧-٢,٢١) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (لا يحث المعلمين على القيام بدورهم في توجيه الطلاب) بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٩٥) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٥) التي تنص على (لا يقوم بعقد اجتماعات دورية مع الطلاب للتعرف على مشاكلهم) بمتوسط حسابي (١,٧٧) وانحراف معياري (٠,٩٣)، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كويكي تيري، والكر الين، كاتلين كوتين، الشهري .

**من خلال إجراء الاستطلاع الخاص بالمشكلات التي تعوق أداء المعلمين لتحقيق الجودة والاعتماد نصل إلى بعض المشكلات التي قد اتفقت عليها أفراد العينة وهي:**

- ١- عدم تحقيق المدرسة للمعايير بصفة مستمرة ومنتظمة.
- ٢- عدم التعامل بكفاءة مع المتغيرات الطارئة.
- ٣- عدم تحقيق العدالة بين العاملين بالمدرسة.
- ٤- عدم توافر آليات واضحة للتقويم المستمر.
- ٥- عدم امتلاك المدرسة لنظم إدارة المعلومات التربوية.
- ٦- عدم مشاركة المدير في تطوير المناهج الدراسية.
- ٧- عدم مشاركة الطلاب في صنع اتخاذ القرارات التي تخصهم.
- ٨- عدم توافر آليات لتحقيق المحاسبة على المستوى الفردي والمستوى الجماعي.
- ٩- عدم توافر آلية لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

**رابعاً : بالنسبة للمتغيرات الخاصة بالمشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدرسة الثانوية العامة:**

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) من وجهة نظر المعلمين، لكل مجال من مجالات الدراسة من حيث (الجنس، سنوات الخبرة، عدد الدورات، المؤهل) على النحو الآتي:

# ١ - متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، كما استخدم اختبار قيمة (ت) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، ويظهر الجدول التالي ذلك.

جدول (٣٦)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين

بالنسبة لمتغير الجنس

| الرقم | المجال                                    | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط                              | ذكر   | ٣٣٠   | ٢,٠٦            | .٣٣               | -١٤-     | .٨٨           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ٢,٠٧            | .٣٣               |          |               |
| ٢     | مجال التنظيم                              | ذكر   | ٣٣٠   | ٢,٠٥            | .٣٣               | ١,٠١-    | .٣١           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ٢,٠٨            | .٣٢               |          |               |
| ٣     | مجال التوجيه                              | ذكر   | ٣٣٠   | ٢,٢٠            | .٤٥               | -١٧-     | .٨٦           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ٢,٢٠            | .٤٤               |          |               |
| ٤     | مجال الرقابة                              | ذكر   | ٣٣٠   | ٢,٠٦            | .٣٧               | -٧٤-     | .٤٥           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ٢,٠٩            | .٣٧               |          |               |
| ٥     | مجال التقويم                              | ذكر   | ٣٣٠   | ٢,١٤            | .٣٧               | -٢٧-     | .٧٨           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ٢,١٥            | .٣٧               |          |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | ذكر   | ٣٣٠   | ٢,٠٨            | .٤١               | .٠٩      | .٩٢           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ٢,٠٨            | .٤١               |          |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٨٦            | .١٨               | .٥٣      | .٥٩           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٨٥            | .١٨               |          |               |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ذكر   | ٣٣٠   | ٢,٠٢            | .٣٣               | -١٦-     | .٨٦           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ٢,٠٢            | .٣٣               |          |               |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | ذكر   | ٣٣٠   | ٢,٠٢            | .١٨               | .٤٧      | .٦٣           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ٢,٠٢            | .١٨               |          |               |
| ١٠    | الدرجة الكلية بالنسبة لمتغير الجنس        | ذكر   | ٣٣٠   | ٢,٠٦            | .٢٣               | -٣٢-     | .٧٤           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ٢,٠٦            | .٢٣               |          |               |

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للجنس (ذكر وأنثى)، واستناداً إلى قيمة ت

المحسوبة إذ بلغت (-٠,٣٢) وبمستوى دلالة (٠,٧٤) للدرجة الكلية، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة فاطمة عيسى ٢٠١١.

## ٢- متغير المؤهل :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، كما استخدم اختبار قيمة (ت) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير المؤهل، ويظهر الجدول التالي ذلك.

جدول (٣٧)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بالنسبة لمتغير المؤهل

| الرقم | المجال                                    | المؤهل    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط                              | تربوي     | ٣٣٠   | ٢,٠٦            | ٠,٣٣              | ٠,١٤-    | ٠,٨٨          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ٢,٠٧            | ٠,٣٣              |          |               |
| ٢     | مجال التنظيم                              | تربوي     | ٣٣٠   | ٢,٠٥            | ٠,٣٣              | ١,٠١-    | ٠,٣١          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ٢,٠٨            | ٠,٣٢              |          |               |
| ٣     | مجال التوجيه                              | تربوي     | ٣٣٠   | ٢,٢٠            | ٠,٤٥              | ٠,١٧-    | ٠,٨٦          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ٢,٢٠            | ٠,٤٤              |          |               |
| ٤     | مجال الرقابة                              | تربوي     | ٣٣٠   | ٢,٠٦            | ٠,٣٧              | ٠,٧٤٧-   | ٠,٤٥          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ٢,٠٩            | ٠,٣٧              |          |               |
| ٥     | مجال التقويم                              | تربوي     | ٣٣٠   | ٢,١٤            | ٠,٣٧              | ٠,٢٧-    | ٠,٧٨          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ٢,١٥            | ٠,٣٧              |          |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | تربوي     | ٣٣٠   | ٢,٠٨            | ٠,٤١              | ٠,٠٩٣    | ٠,٩٢          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ٢,٠٨            | ٠,٤١              |          |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٨٦            | ٠,١٨              | ٠,٥٣     | ٠,٥٩          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٨٥            | ٠,١٨              |          |               |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | تربوي     | ٣٣٠   | ٢,٠٢            | ٠,٣٣              | ٠,١٦-    | ٠,٨٦          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ٢,٠٢            | ٠,٣٣              |          |               |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | تربوي     | ٣٣٠   | ٢,٠٢            | ٠,١٨              | ٠,٤٧     | ٠,٦٣          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ٢,٠٢            | ٠,١٨              |          |               |
| ١٠    | الدرجة الكلية                             | تربوي     | ٣٣٠   | ٢,٠٦            | ٠,٢٣              | ٠,٣٢-    | ٠,٧٤          |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ٢,٠٦            | ٠,٢٣              |          |               |

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية



بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل الدراسي (تربوي ، غير تربوي)، واستناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت ( - ٠,٣٢ ) وبمستوى دلالة ( ٠,٧٤ ) للدرجة الكلية ، تتفق هذه النتائج مع دراسة السخيل ٢٠١٠ ، ودراسة أحمد بركات ٢٠٠٨ .

### ٣- متغير سنوات الخبرة :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، ويظهر الجدول التالي ذلك.

#### جدول (٣٨)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

| الرقم | المجال            | سنوات الخبرة      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| ١     | مجال التخطيط      | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,١٢            | ٠,٣٤              |
|       |                   | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٧٢            | ٠,٠٧              |
|       |                   | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٩٢            | ٠,٠٨              |
|       |                   | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٦            | ٠,٣٣              |
| ٢     | مجال التنظيم      | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,٠٠            | ٠,٣٠              |
|       |                   | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ٢,٠٢            | ٠,٠٩              |
|       |                   | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ٢,٦٢            | ٠,١١              |
|       |                   | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٦            | ٠,٣٣              |
| ٣     | مجال التوجيه      | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,٣٤            | ٠,٣٩              |
|       |                   | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٦٦            | ٠,٣٢              |
|       |                   | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٦٦            | ٠,٣١              |
|       |                   | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٢٠            | ٠,٤٤              |
| ٤     | مجال الرقابة      | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,١٨            | ٠,٣٥              |
|       |                   | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٦٦            | ٠,٣٠              |
|       |                   | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٦٦            | ٠,٣٢              |
|       |                   | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٨            | ٠,٣٧              |
| ٥     | مجال التقويم      | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,٢٠            | ٠,٤٠              |
|       |                   | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ٢,٠٠            | ٠,٣٠              |
|       |                   | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٩٠            | ٠,١٢              |
|       |                   | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,١٥            | ٠,٣٧              |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,٢٠            | ٠,٣٦              |
|       |                   | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٧٩            | ٠,٠٤              |

| الرقم | المجال                                    | سنوات الخبرة      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٤٥            | ٠,٨               |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٨            | ٠,٤١              |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٩١            | ٠,١٤              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٨٠            | ٠,١٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٥١            | ٠,٠٥              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٨٦            | ٠,١٨              |
|       |                                           | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,١٤            | ٠,٢٧              |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٦٦            | ٠,٣٢              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٥٠            | ٠,٠٣              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٢            | ٠,٣٣              |
|       |                                           | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,٠٧            | ٠,١٧              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٨٤            | ٠,٠٣              |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٨٢            | ٠,٠٦              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٢            | ٠,١٨              |
|       |                                           | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,١٣            | ٠,٢١              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٨٠            | ٠,٠١              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٧٨            | ٠,٠١              |
| ١٠    | الدرجة الكلية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة | المجموع           | ٦٩٢   | ٢,٠٦            | ٠,٢٣              |
|       |                                           | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ٢,١٣            | ٠,٢١              |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٨٠            | ٠,٠١              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٧٨            | ٠,٠١              |

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، إذا حصل أصحاب الفئة أكثر من (١١) سنة على الدرجة الكلية على متوسط حسابي (٢,١٣)، وأصحاب الفئة أقل من ٥ سنوات إذ بلغ (١,٧٨)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة ٥-١٠ سنوات إذ بلغ (١,٨٠)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)  $\alpha \leq$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول المشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري  
المدارس:

جدول (٣٩)

تحليل التباين الأحادي للفروق للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية  
من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| الرقم | المجال                             | مصدر التباين                               | مجموع المربعات              | درجات الحرية    | متوسط المربعات | قيمة ف  | مستوى الدلالة |
|-------|------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|---------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط                       | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ١١,٦٢٣<br>٦٧,١٣٥<br>٧٨,٧٥٧  | ٢<br>٦٨٩<br>٦٩١ | ٥,٨١١<br>.٠٩٧  | ٥٩,٦٤٢  | ٠,٠٠١         |
| ٢     | مجال التنظيم                       | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢٤,٤٨٦<br>٥١,٤٥٣<br>٧٥,٩٣٩  | ٢<br>٦٨٩<br>٦٩١ | ١٢,٢٤٣<br>.٠٧٥ | ١٦٣,٩٤٧ | ٠,٠٠٥         |
| ٣     | مجال التوجيه                       | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٥١,٧٢٥<br>٨٧,٢٥٣<br>١٣٨,٩٧٨ | ٢<br>٦٨٩<br>٦٩١ | ٢٥,٨٦٣<br>.١٢٧ | ٢٠٤,٢٢٨ | ٠,٠٠١         |
| ٤     | مجال الرقابة                       | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣٠,٣٨٩<br>٦٧,٩٦٨<br>٩٨,٣٥٧  | ٢<br>٦٨٩<br>٦٩١ | ١٥,١٩٤<br>.٠٩٩ | ١٥٤,٠٢٨ | ٠,٠٠١         |
| ٥     | مجال التقويم                       | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٧,٢٦٣<br>٩٠,٣٥٧<br>٩٧,٦٢٠   | ٢<br>٦٨٩<br>٦٩١ | ٣,٦٣٢<br>.١٣١  | ٢٧,٦٩٣  | ٠,٠٠٠         |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                  | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٤٢,٣٠٩<br>٧٥,٤١٥<br>١١٧,٧٢٣ | ٢<br>٦٨٩<br>٦٩١ | ٢١,١٥٤<br>.١٠٩ | ١٩٣,٢٦٨ | ٠,٠٠٠         |
| ٧     | مجال المقررات<br>الدراسية والوسائل | بين المجموعات<br>داخل                      | ١٠,٧٣٨<br>١٣,٢٣٣            | ٢<br>٦٨٩        | ٥,٣٦٩<br>.٠١٩  | ٢٧٩,٥٤٤ | ٠,٠٠٥         |

| الرقم | المجال                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف  | مستوى الدلالة |
|-------|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------|---------------|
|       | التعليمية                            | المجموعات      |                |              |                |         |               |
|       |                                      | المجموع        | ٢٣,٩٧٠         | ٦٩١          |                |         |               |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً | بين المجموعات  | ٣٥,٥٤٩         | ٢            | ١٧,٧٧٥         | ٢٩٦,٣٩٩ | ٠,٠٠٠         |
|       |                                      | داخل المجموعات | ٤١,٣١٨         | ٦٨٩          | ٠.٦٠           |         |               |
|       |                                      | المجموع        | ٧٦,٨٦٧         | ٦٩١          |                |         |               |
|       |                                      |                |                |              |                |         |               |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب      | بين المجموعات  | ٦,٣١٠          | ٢            | ٣,١٥٥          | ١٢٣,٦٥٢ | ٠,٠٠١         |
|       |                                      | داخل المجموعات | ١٧,٥٧٩         | ٦٨٩          | ٠.٢٦           |         |               |
|       |                                      | المجموع        | ٢٣,٨٨٩         | ٦٩١          |                |         |               |
|       |                                      |                |                |              |                |         |               |
| ١٠    | الدرجة الكلية                        | بين المجموعات  | ١٢,٩٤٨         | ٢            | ٦,٤٧٤          | ١٨١,٧٦٠ | ٠,٠٠٥         |
|       |                                      | داخل المجموعات | ٢٤,٥٤٢         | ٦٨٩          | ٠.٣٦           |         |               |
|       |                                      | المجموع        | ٣٧,٤٩٠         | ٦٩١          |                |         |               |
|       |                                      |                |                |              |                |         |               |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) من واقع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية ومن وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (١٨١,٧٦٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٥) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظفة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية في أي مجال من المجالات إذا كانت قيم ف غير دالة إحصائياً تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عوض الشهري ٢٠٠٨، سهام ٢٠١٢.

#### ٤- متغير عدد الدورات من وجهة نظر المعلمين :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظفة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، ويظهر الجدول التالي ذلك .

جدول (٤٠)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين لمتغير عدد الدورات

| الرقم | المجال            | عدد الدورات      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| ١     | مجال التخطيط      | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ٢,٠٠            | .٣٥               |
|       |                   | دورتين           | ١٢٩   | ٢,٥٠            | .١٧               |
|       |                   | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ٢,١٩            | .١٥               |
|       |                   | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٧٦            | .١٢               |
|       |                   | المجموع          | ٦٩٢   | ٢,٠٦            | .٣٣               |
| ٢     | مجال التنظيم      | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٦٦            | .٠٧               |
|       |                   | دورتين           | ١٢٩   | ٢,١٧            | .٢٠               |
|       |                   | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ٢,٢٤            | .١٤               |
|       |                   | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ٢,٠٦            | .٣٩               |
|       |                   | المجموع          | ٦٩٢   | ٢,٠٦            | .٣٣               |
| ٣     | مجال التوجيه      | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ٢,٨٦            | .٢٣               |
|       |                   | دورتين           | ١٢٩   | ٢,٤٣            | .١٥               |
|       |                   | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ٢,٢٧            | .١٢               |
|       |                   | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٦٩            | .١٤               |
|       |                   | المجموع          | ٦٩٢   | ٢,٢٠            | .٤٤               |
| ٤     | مجال الرقابة      | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ٢,٣٨            | .٤٤               |
|       |                   | دورتين           | ١٢٩   | ٢,٣٩            | .١٢               |
|       |                   | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ٢,١٩            | .١٦               |
|       |                   | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٦٦            | .٣١               |
|       |                   | المجموع          | ٦٩٢   | ٢,٠٨            | .٣٧               |
| ٥     | مجال التقويم      | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ٢,٨٥            | .٢٠               |
|       |                   | دورتين           | ١٢٩   | ٢,١٨            | .٢٧               |
|       |                   | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٩٢            | .١١               |
|       |                   | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٩٧            | .٠٧               |
|       |                   | المجموع          | ٦٩٢   | ٢,١٥            | .٣٧               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ٢,٥٦            | .٣٩               |
|       |                   | دورتين           | ١٢٩   | ٢,٤٠            | .٢٣               |
|       |                   | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ٢,٠٤            | .١٨               |
|       |                   | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٦٩            | .١٦               |

| الرقم | المجال                                    | عدد الدورات      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ٢,٠٨            | ٠.٤١              |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٧٩            | ٠.٢١              |
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ١,٩٦            | ٠.٠٨              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٩١            | ٠.١١              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٧٩            | ٠.٢١              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٨٦            | ٠.١٨              |
|       |                                           |                  |       |                 |                   |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ٢,١٣            | ٠.٢٢              |
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ٢,٣٤            | ٠.١١              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ٢,٢٤            | ٠.١٣              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٦١            | ٠.٠٧              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ٢,٠٢            | ٠.٣٣              |
|       |                                           |                  |       |                 |                   |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ٢,٢٨            | ٠.١٦              |
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ٢,٠٣            | ٠.١٠              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ٢,٠٧            | ٠.١١              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٨٤            | ٠.٠٤              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ٢,٠٢            | ٠.١٨              |
|       |                                           |                  |       |                 |                   |
| ١٠    | الدرجة الكلية بالنسبة لمتغير عدد الدورات  | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ٢,٢٨            | ٠.١٧              |
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ٢,٢٧            | ٠.٠٦              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ٢,١٢            | ٠.١٢              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٧٩            | ٠.٠٢              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ٢,٠٦            | ٠.٢٣              |
|       |                                           |                  |       |                 |                   |

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد الدورات العملية، حصل أصحاب الفئة أكثر من ثلاث دورات (١٢٠) الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (٢,٢٨)، يليهم أصحاب الفئة أقل من دورتين إذ بلغ (٢,٢٧)، وجاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دورة واحدة إذ بلغ (٢,١٢)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للذين لم يحصلوا على دورات (١,٧٩)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تم تطبيق تحليل

التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي :

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول المشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس:

جدول (٤١)

تحليل التباين الأحادي للفروق للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد الدورات

| الرقم | المجال            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف  | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط      | بين المجموعات  | ٥١,١٠٣         | ٣            | ١٧,٠٣٤         | ٤٢٣,٧٩  | ٠,٠٠٠         |
|       |                   | داخل المجموعات | ٢٧,٦٥٤         | ٦٨٨          | ٠٠٤٠           |         |               |
|       |                   | المجموع        | ٧٨,٧٥٧         | ٦٩١          |                |         |               |
| ٢     | مجال التنظيم      | بين المجموعات  | ٢٧,٤٧٦         | ٣            | ٩,١٥٩          | ١٣٠,٠٢  | ٠,٠٠٥         |
|       |                   | داخل المجموعات | ٤٨,٤٦٢         | ٦٨٨          | ٠٠٧٠           |         |               |
|       |                   | المجموع        | ٧٥,٩٣٩         | ٦٩١          |                |         |               |
| ٣     | مجال التوجيه      | بين المجموعات  | ١٢١,٢٣٦        | ٣            | ٤٠,٤١٢         | ١٥٦٧,٠٦ | ٠,٠٠١         |
|       |                   | داخل المجموعات | ١٧,٧٤٢         | ٦٨٨          | ٠٠٢٦           |         |               |
|       |                   | المجموع        | ١٣٨,٩٧٨        | ٦٩١          |                |         |               |
| ٤     | مجال الرقابة      | بين المجموعات  | ٦٧,٦٩٢         | ٣            | ٢٢,٥٦٤         | ٥٠٦,٢٤  | ٠,٠٠٠         |
|       |                   | داخل المجموعات | ٣٠,٦٦٥         | ٦٨٨          | ٠٠٤٥           |         |               |
|       |                   | المجموع        | ٩٨,٣٥٧         | ٦٩١          |                |         |               |
| ٥     | مجال التقويم      | بين المجموعات  | ٧٨,٣٤٧         | ٣            | ٢٦,١١٦         | ٩٣٢,٢٧  | ٠,٠٠٠         |
|       |                   | داخل المجموعات | ١٩,٢٧٣         | ٦٨٨          | ٠٠٢٨           |         |               |
|       |                   | المجموع        | ٩٧,٦٢٠         | ٦٩١          |                |         |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار | بين المجموعات  | ٧٨,٥٠٣         | ٣            | ٢٦,١٦٨         | ٤٥٩,٠٣  | ٠,٠٠٥         |
|       |                   | داخل المجموعات | ٣٩,٢٢٠         | ٦٨٨          | ٠٠٥٧           |         |               |

| الرقم | المجال                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف  | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------|---------------|
|       |                                           | المجموع        | ١١٧,٧٢٣        | ٦٩١          |                |         |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | بين المجموعات  | ٣,٦١٨          | ٣            | ١,٢٠٦          | ٤٠,٧٧   | ٠,٠٠٠         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٢٠,٣٥٢         | ٦٨٨          | ٠,٣٠           |         |               |
|       |                                           | المجموع        | ٢٣,٩٧٠         | ٦٩١          |                |         |               |
| ٨     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | بين المجموعات  | ٦٤,٣٢١         | ٣            | ٢١,٤٤٠         | ١١٧٥,٧٠ | ٠,٠٠٠         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٢,٥٤٦         | ٦٨٨          | ٠,١٨           |         |               |
|       |                                           | المجموع        | ٧٦,٨٦٧         | ٦٩١          |                |         |               |
| ٩     | مجال رعاية وتوجيه وإرشاد الطلاب           | بين المجموعات  | ١٦,٢٥١         | ٣            | ٥,٤١٧          | ٤٨٧,٩٢  | ٠,٠٠١         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٧,٦٣٨          | ٦٨٨          | ٠,١١           |         |               |
|       |                                           | المجموع        | ٢٣,٨٨٩         | ٦٩١          |                |         |               |
| ١٠    | الدرجة الكلية                             | بين المجموعات  | ٣٠,٠٠٤         | ٣            | ١٠,٠٠١         | ٩١٩,١٦  | ٠,٠٠٠         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٧,٤٨٦          | ٦٨٨          | ٠,١١           |         |               |
|       |                                           | المجموع        | ٣٧,٤٩٠         | ٦٩١          |                |         |               |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد الدورات العملية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٩١٩,١٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) للدرجة الكلية وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة سهام ٢٠١٢، والشهري ٢٠٠٨، ننيل ٢٠٠٧.

**نتائج الدراسة :**

**خامساً : النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤالين (ما الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية كما تحددها الأدبيات الأجنبية والعربية؟) و(ما متطلبات إدارة الجودة والاعتماد التربوي لمديري المدارس الثانوية؟)**

وللإجابة على السؤالين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولكل مجال من مجالات الدراسة.



جدول (٤٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

| الرقم | المجال                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الكفايات المهنية |
|-------|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|------------------------|
| ١     | مجال التخطيط                              | ١,٣٢            | ٠,٤٣              | ٢      | مرتفع                  |
| ٢     | مجال التنظيم                              | ١,٢٦            | ٠,٤٣              | ٨      | متوسط                  |
| ٣     | مجال التوجيه                              | ١,٢٢            | ٠,٣٧              | ١٠     | منخفض                  |
| ٤     | مجال الرقابة                              | ١,٢٧            | ٠,٣٧              | ٤      | متوسط                  |
| ٥     | مجال التقويم                              | ١,٢٨            | ٠,٤٦              | ٣      | متوسط                  |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | ١,٢٣            | ٠,٤٥              | ٩      | منخفض                  |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ١,٣٤            | ٠,٥٢              | ١      | مرتفع                  |
| ٨     | مجال تكوين فرق العمل                      | ١,٢٧            | ٠,٣٦              | ٤      | متوسط                  |
| ٩     | مجال تطوير كفاءة المعلمين فنياً           | ١,٢٧            | ٠,٤١              | ٤      | متوسط                  |
| ١٠    | مجال الإدارة الذاتية                      | ١,٢٧            | ٠,٤١              | ٤      | متوسط                  |

نلاحظ من الجدول السابق أن الكفايات المهنية المتوفرة لدى مدير المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين بشكل عام كان متوسطاً، وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٧) والتي تنص على (مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية) بمتوسط حسابي (١,٣٤) وانحراف معياري (٠,٥٢) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٣) التي تنص على (مجال التوجيه) بمتوسط حسابي (١,٢٢) وانحراف معياري (٠,٣٧).

١- مجال التخطيط :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٤٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات

من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال التخطيط

| رقم العبارة | العبارة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الكفايات |
|-------------|----------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| ١           | يقوم بشرح خطة العمل السنوية .                | ١,٢٢            | ٠,٥٩              | ٣      | متوسط          |
| ٢           | يختار المتميزين ليشاركوه وضع خطط سير العمل . | ١,٢٥            | ٠,٦٠              | ٢      | متوسط          |
| ٣           | يتابع تنفيذ الخطة السنوية لسير العمل         | ١,٢             | ٠,٥٥              | ٤      | متوسط          |

| رقم<br>العبرة | العبرة                                                  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|---------------|---------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ٤             | يقوم بوضع الخطط للأنشطة اللاصفية داخل المدرسة وخارجها . | ١,٦٢               | ٠,٨٣                 | ١      | مرتفع             |
|               | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال التخطيط                     | ١,٣٢               | ٠,٤٣                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال التخطيط وكان بشكل عام مرتفعاً، وجاءت في الرتبة الأولى العبرة (٤) والتي تنص على (يقوم بوضع الخطط للأنشطة اللاصفية داخل المدرسة وخارجها ) بمتوسط حسابي (١,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٣) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبرة (٣) التي تنص على (يتابع تنفيذ الخطة السنوية لسير العمل) بمتوسط حسابي (١,٢) وانحراف معياري (٠,٥٥)، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عوض الشهري ٢٠٠٨.

## ٢- مجال التنظيم :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

### جدول (٤٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات

من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال التنظيم

| رقم<br>العبرة | العبرة                                                         | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|---------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١             | يفوض بعض الصلاحيات للعاملين لضمان حسن سير العمل في حالة غيابه. | ١,١٢               | ٠,٤٤                 | ٥      | منخفض             |
| ٢             | يكتسب المهارات اللازمة لحل الصراعات الداخلية .                 | ١,١٩               | ٠,٥٢                 | ٤      | منخفض             |
| ٣             | يحقق مبدأ التخصص وتقسيم العمل على العاملين.                    | ١,١٢               | ٠,٤٥                 | ٦      | منخفض             |
| ٤             | يحدد المسؤوليات لكل العاملين بالمدرسة.                         | ١,٤١               | ٠,٧٨                 | ٢      | مرتفع             |
| ٥             | يرفع الروح المعنوية للعاملين بهدف                              | ١,٣٢               | ٠,٦٩                 | ٣      | مرتفع             |

| رقم<br>العبرة | العبرة                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|---------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
|               | تحسين الإنتاج .                     |                    |                      |        |                   |
| ٦             | ينظم الأنشطة اللاصفية .             | ١,٤٢               | ٠,٧١                 | ١      | مرتفع             |
|               | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال التنظيم | ١,٢٦               | ٠,٤٣                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال التنظيم كان بشكل عام متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٦) بانحراف معياري (٠,٤٣) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,١٢-١,٤٢) وجاءت في الرتبة الأولى العبرة (٦) والتي تنص على (ينظم الأنشطة اللاصفية) بمتوسط حسابي (١,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧١) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبرة (٣) التي تنص على (يحقق مبدأ التخصص وتقسيم العمل على العاملين) بمتوسط حسابي (١,١٢) وانحراف معياري (٠,٤٥)، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة نتيل ٢٠٠٧.

### ٣- مجال التوجيه :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك .

#### جدول (٤٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات

من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال التوجيه

| رقم<br>العبرة | العبرة                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|---------------|---------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١             | يزود نفسه بخبرات تمكنه من القيام بعملية التوجيه . | ١,٢٥               | ٠,٥٥                 | ١      | متوسط             |
| ٢             | يوجه العاملين معه لسبل تطوير أدائهم .             | ١,٢٣               | ٠,٥٩                 | ٢      | متوسط             |
| ٣             | يتابع سير العمل داخل الفصول حسب توزيع المنهج.     | ١,٢٣               | ٠,٥٩                 | ٢      | متوسط             |
| ٤             | يتواصل مع المعلمين من خلال الاجتماعات.            | ١,١٨               | ٠,٥٣                 | ٤      | منخفض             |
|               | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال التوجيه               | ١,٢٢               | ٠,٣٧                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال التوجيه كان بشكل عام متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٢) بانحراف معياري (٠,٣٧) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,١٨-١,٢٥) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (١) والتي تنص على (يزود نفسه بخبرات تمكنه من القيام بعملية التوجيه) بمتوسط حسابي (١,٢٥) وانحراف معياري (٠,٥٥) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٤) التي تنص على (يتواصل مع المعلمين من خلال الاجتماعات) بمتوسط حسابي (١,٢٢) وانحراف معياري (٠,٥٣)، نتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة فاطمة عيسى ٢٠١١ .

#### ٤- مجال الرقابة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

#### جدول (٤٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال الرقابة

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                    | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يكتسب خبرات تجعله قادراً على تنفيذ آلية الرقابة .                          | ١,٢٥               | ٠,٥٥                 | ٣      | متوسط             |
| ٢              | يعالج القصور ونقاط الضعف التي تؤدي إلى عدم كفاءة المخرجات.                 | ١,٢٨               | ٠,٦٢                 | ٢      | متوسط             |
| ٣              | يدرك مفهوم الرقابة وارتباطها بالتخطيط.                                     | ١,٣٨               | ٠,٦٥                 | ١      | مرتفع             |
| ٤              | يشارك العاملين معه في اتخاذ القرارات لمعالجة التقصير.                      | ١,٢١               | ٠,٥٩                 | ٤      | متوسط             |
| ٥              | يكتسب الخبرات اللازمة لعملية الرقابة واتخاذ القرارات الصحيحة لإصلاح الخلل. | ١,٢١               | ٠,٥٥                 | ٥      | متوسط             |
|                | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال الرقابة                                        | ١,٢٧               | ٠,٣٧                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال الرقابة كان بشكل عام متوسطاً

، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٧) بانحراف معياري (٠,٣٧) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٢١-١,٣٨) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (يدرك مفهوم الرقابة وارتباطها بالتخطيط) بمتوسط حسابي (١,٣٨) وانحراف معياري (٠,٦٥) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٥) التي تنص (يكتسب الخبرات اللازمة لعملية الرقابة واتخاذ القرارات الصحيحة لإصلاح الخلل) بمتوسط حسابي (١,٢١) وانحراف معياري (٠,٥٥)، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سهام ٢٠١٢.

#### ٥- مجال التقويم :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافضة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك .

جدول (٤٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال التقويم

| رقم<br>العبارة                      | العبارة                                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١                                   | يشارك العاملین فی عملیه التقويم .                                    | ١,٢٩               | ٠,٦٧                 | ٣      | متوسط             |
| ٢                                   | يكتشف سلامة الأساليب المتبعة في تحقيق أهداف النشاط الإنساني .        | ١,٣٦               | ٠,٦٤                 | ١      | مرتفع             |
| ٣                                   | يحرص على زيادة الاهتمام بالأثر الطيب في تقويمه للأعمال المختلفة.     | ١,٣٤               | ٠,٦٩                 | ٢      | مرتفع             |
| ٤                                   | يتمكن من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها. | ١,١٥               | ٠,٦٤                 | ٤      | منخفض             |
| الدرجة الكلية بالنسبة لمجال التقويم |                                                                      | ١,٢٨               | ٠,٤٦                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال التقويم كان بشكل عام متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٨) بانحراف معياري (٠,٤٦) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,١٥-١,٣٦) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٢) والتي تنص على (يكتشف سلامة الأساليب المتبعة في تحقيق أهداف النشاط الإنساني ) بمتوسط حسابي (١,٣٦) وانحراف معياري (٠,٦٤) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٤) التي تنص

(يتمكن من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها) بمتوسط حسابي (١,١٥) وانحراف معياري (٠,٦٤)، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة نتيل ٢٠٠٧ .

#### ٦- مجال اتخاذ القرار :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافضة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

#### جدول (٤٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال اتخاذ القرار

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | تشجيع التعاون بين العاملين والمجتمع المحيط لتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات. | ١,٢١               | ٠,٥٧                 | ٣      | متوسط             |
| ٢              | يُفعل القرارات بعد اتخاذها .                                                       | ١,٢٦               | ٠,٥٩                 | ٢      | متوسط             |
| ٣              | يشجع المرؤوسين على اتخاذ القرارات في مجال تخصصهم .                                 | ١,٢٩               | ٠,٦٥                 | ١      | متوسط             |
| ٤              | يشكل لجان لدراسة الأوضاع المختلفة عند وقوع حدث ما واتخاذ القرار .                  | ١,١٦               | ٠,٥٠                 | ٤      | منخفض             |
|                | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال اتخاذ القرار                                           | ١,٢٣               | ٠,٤٥                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال اتخاذ القرار كان بشكل عام متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٣) بانحراف معياري (٠,٤٥) إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,١٦-١,٢٩) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على (يشجع المرؤوسين على اتخاذ القرارات في مجال تخصصهم ) بمتوسط حسابي (١,٢٩) وانحراف معياري (٠,٦٥) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٤) التي تنص (يشكل لجان لدراسة الأوضاع المختلفة عند وقوع حدث ما واتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (١,١٦) وانحراف معياري (٠,٥٠) تتفق هذه النتائج مع دراسة Wan ٢٠٠٥ .

#### ٧- مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال ، والجدول التالي يبين ذلك .

جدول (٤٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                         | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يشجع المعلمين على تنظيم زيارات علمية .                          | ١,٢٩               | ٠,٦٨                 | ٤      | متوسط             |
| ٢              | يحث المعلمين على استغلال مصادر التعليم المتوفرة                 | ١,٢٣               | ٠,٦١                 | ٥      | متوسط             |
| ٣              | يوفر الوسائل التعليمية المختلفة ليستفيد منها المعلمون في شرحهم. | ١,٣٦               | ٠,٧٢                 | ٣      | مرتفع             |
| ٤              | يوفر سبل التعليم اللازمة لكل المقررات الدراسية .                | ١,٣٨               | ٠,٧٥                 | ٢      | مرتفع             |
| ٥              | يرفع تقويم المقررات الدراسية للمسؤولين من أجل تطويرها .         | ١,٤٣               | ٠,٧٢                 | ١      | مرتفع             |
|                | الدرجة الكلية لمجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية        | ١,٣٤               | ٠,٥٢                 |        | مرتفع             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية كان بشكل عام مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٣٤) بانحراف معياري (٠,٥٢) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٢٣-١,٤٣) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٥) والتي تنص على ( يرفع تقويم المقررات الدراسية للمسؤولين من أجل تطويرها) بمتوسط حسابي (١,٤٣) وانحراف معياري (٠,٧٢) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٢) التي تنص ( يحث المعلمين على استغلال مصادر التعليم المتوفرة ) بمتوسط حسابي (١,٢٣) وانحراف معياري (٠,٦١) تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Polite ٢٠٠٠

## ٨- مجال تكوين فرق العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٥٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال تكوين فرق العمل

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                 | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يشكل فرق العمل المختلفة وتحديد الأعمال الموكلة لكل فريق.                | ١,٢١               | ٠,٥٨                 | ٤      | متوسط             |
| ٢              | يوجه الإرشادات اللازمة لكل فريق كلما لزم ذلك ناشراً روح المساواة بينهم. | ١,٢                | ٠,٥٤                 | ٥      | متوسط             |
| ٣              | يهتم بمتابعة إدارة كل فريق من فرق العمل باستمرار ليقوم أدائها .         | ١,٢٦               | ٠,٦١                 | ١      | متوسط             |
| ٤              | يرشد فرق العمل على عمل تقارير لتقييم الأداء ذاتياً .                    | ١,٠٦               | ٠,٨٥                 | ٧      | منخفض             |
| ٥              | يحاول التوفيق بين الفرق إذا نشب بينهم أى خلاف .                         | ١,١٧               | ٠,٤٩                 | ٦      | منخفض             |
| ٦              | يحدد مسئولية كل فرد في الفريق .                                         | ١,٢٣               | ٠,٥٧                 | ٣      | متوسط             |
| ٧              | يزود كل فريق بالاحتياجات اللازمة للقيام بمهامه.                         | ١,٢٥               | ٠,٥٨                 | ٢      | متوسط             |
|                | الدرجة الكلية بالنسبة لمجال تكوين فرق العمل                             | ١,٢٧               | ٠,٣٦                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال تكوين فرق العمل كان بشكل عام متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٧) بانحراف معياري (٠,٣٦) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,٠٦-١,٢٦) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٣) والتي تنص على ( يهتم بمتابعة إدارة كل فريق من فرق العمل باستمرار ليقوم أدائها ) بمتوسط حسابي (١,٢٦) وانحراف معياري (٠,٦١) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٤) التي تنص ( يرشد فرق العمل على عمل تقارير لتقييم الأداء ذاتياً ) بمتوسط حسابي (١,٠٦) وانحراف



معياري (٠,٨٥)، يرى الباحث أن مديري المدارس يسعون بدرجة عالية لممارسة وتفعيل كفايات مجال فرق العمل تمثيلاً مع النظرة الحديثة لتطوير الأداء المدرسي لمواكبة الاتجاهات العالمية الحديثة وهذا يتفق مع دراسة تايلور ٢٠٠٢، وعلى هذا يرى الباحث أن هذا الاتجاه القائم على العلاقات الإنسانية من أهم الطرق الحديثة في إدارة المدرسة.

**٩- مجال تطوير كفاءة المعلمين فنياً:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحاظفة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

**جدول (٥١)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال تطوير كفاءة المعلمين فنياً

| رقم<br>العبارة | العبارة                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يتابع توجيهات المشرف التربوي بعد زيارة المدرس.       | ١,٢٣               | ٠,٥٨                 | ٢      | متوسط             |
| ٢              | يرشد المشرفين التربويين لزيارة المعلمين عند الحاجة . | ١,١٩               | ٠,٥١                 | ٤      | منخفض             |
| ٣              | يهتم بزيارة المدرسين في فصولهم لمعرفة مستوى أدائهم . | ١,٢٣               | ٠,٥٩                 | ٢      | متوسط             |
| ٤              | يقوم بعمل برامج مشتركة بين المدرسين.                 | ١,٤٢               | ٠,٧٧                 | ١      | مرتفع             |
|                | الدرجة الكلية لمجال تطوير كفاءة المعلمين فنياً       | ١,٢٧               | ٠,٤١                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال تطوير كفاءة المعلمين فنياً كان بشكل عام متوسط ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٧) بانحراف معياري (٠,٤١) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,١٩-١,٤٢) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٤) والتي تنص على ( يقوم بعمل برامج مشتركة بين المدرسين) بمتوسط حسابي (١,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٧) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٢) التي تنص ( يرشد المشرفين التربويين لزيارة المعلمين عند الحاجة ) بمتوسط حسابي (١,١٩) وانحراف معياري (٠,٥١) تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Bell ٢٠٠٢ .

## ١٠ - مجال الإدارة الذاتية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل عبارة من عبارات هذا المجال، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٥٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات  
من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمجال الإدارة الذاتية

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الكفايات |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| ١              | يستفيد من خبرة المختصين في اتخاذ القرارات الخاصة بصنع المناهج .      | ١,٢٦               | ٠,٥٧                 | ٤      | متوسط             |
| ٢              | يضع الأولويات التي توجه خطط العمل على مستوى المدرسة .                | ١,١٩               | ٠,٥٣                 | ٧      | منخفض             |
| ٣              | يستخدم التخطيط قصير وطويل المدى في عملية صنع القرار .                | ١,٣٥               | ٠,٥٨                 | ١      | مرتفع             |
| ٤              | يؤكد على أن الشراكة في الإدارة مبدأ أساسي في العملية التعليمية .     | ١,٢٥               | ٠,٥٥                 | ٥      | متوسط             |
| ٥              | لدية القدرة على التقويم الذاتي واستخدام الموارد المتاحة .            | ١,٢١               | ٠,٥٥                 | ٦      | متوسط             |
| ٦              | يعمل على خلق فرص أكثر للمشاركة المجتمعية .                           | ١,٢٨               | ٠,٦٠                 | ٣      | متوسط             |
| ٧              | يطور الأساليب الإدارية لأتحرر من النظم البيروقراطية التي تعوق العمل. | ١,٣٥               | ٠,٧١                 | ١      | مرتفع             |
|                | الدرجة الكلية لمجال الإدارة الذاتية                                  | ١,٢٧               | ٠,٤١                 |        | متوسط             |

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لعبارات مجال الإدارة الذاتية كان بشكل عام متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٧) بانحراف معياري (٠,٤١) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١,١٩-١,٣٥) وجاءت في الرتبة الأولى العبارة (٧) والتي تنص على ( يطور الأساليب الإدارية لأتحرر من النظم البيروقراطية التي تعوق العمل) بمتوسط حسابي (١,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧١) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٢) التي تنص ( يضع الأولويات التي توجه خطط العمل على مستوى المدرسة) بمتوسط حسابي

(١٩١) وانحراف معياري (٥٣,٠)، يرى الباحث أن مجال الإدارة الذاتية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على أن هناك قيوداً على تطبيق هذا المجال بالمدارس، لذا فهذا يستلزم التجديد في السياسة التعليمية التحول إلى التخصص والتوجه نحو اقتصاد السوق الحر كما يجب مراجعة هيكلية إدارة المدرسة بشكل يسمح بدعم دور مجالس الآباء وكذلك الطلاب أنفسهم وهذا ما اتفق مع دراسة Bell ٢٠٠٢.

مما سبق نجد أنه يمكن تطوير الكفايات المهنية لمديري المدرسة بتوافر الآتي:

١- التخطيط بأسلوب علمي دقيق وبمعايير علمية الذي يعمل على تلبية احتياجات الابداع والتميز .

٢- اكساب المديرين مهارة التقويم وفقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي .

٣- وجود رؤية ورسالة واضحة لدى المديرين .

٤- الاستفادة من الخبرات العالمية في تطوير الإدارة .

٥- اتصال المديرين بالمجتمع المحلي .

٦- توافر برامج تدريبية لتطوير الكفايات المهنية .

٧- تحقيق الاستقرار النفسي لعاملين بالمدرسة .

٨- توفر فرصة الإدارة الذاتية للمعلمين وإدراك أهمية التغيير .

٩- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .

١٠- يمتلك نظم إدارة المدرسة الحديثة .

١١- يتسم العمل بالمدرسة بأسلوب فريق العمل .

سادساً : المتغيرات الخاصة بسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدرسة الثانوية العامة

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة

(ت) من وجهة نظر المديرين، ولكل مجال من مجالات الدراسة من حيث (الجنس، سنوات

الخبرة ، عدد الدورات، المؤهل ) على النحو الآتي :

١- متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري

المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين، كما استخدم اختبار قيمة (ت)

لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس ، ويظهر الجدول التالي ذلك.

جدول (٥٣)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمتغير الجنس

| الرقم | المجال                                    | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٣١            | .٤٣               | .٣٦٦-    | .٧١           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٣٢            | .٤٣               |          |               |
| ٢     | مجال التنظيم                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٢٦            | .٤٣               | .٠١١-    | .٩٩           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٦٢٠          | .٤٣               |          |               |
| ٣     | مجال التوجيه                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٢١            | .٣٧               | .٣٠١-    | .٧٦           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٢            | .٣٨               |          |               |
| ٤     | مجال الرقابة                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٢٦            | .٣٧               | .١٥٨     | .٨٧           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٦            | .٣٧               |          |               |
| ٥     | مجال التقويم                              | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٢٨            | .٤٧               | .٠١١-    | .٩٩           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٨            | .٤٥               |          |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٢٣            | .٤٥               | .٠٩٣     | .٩٢           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٢            | .٤٥               |          |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٣٤            | .٥٢               | .٣٢٠     | .٧٤           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٣٣            | .٥٢               |          |               |
| ٨     | مجال تكوين فرق العمل                      | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٢٧            | .٣٦               | .١٨٤-    | .٨٥           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٧            | .٣٦               |          |               |
| ٩     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٢٧            | .٤٢               | .٣٢٦     | .٧٤           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٦            | .٣٩               |          |               |
| ١٠    | مجال الإدارة الذاتية                      | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٢٧            | .٤٢               | .٢٣٨     | .٨١           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٦            | .٤٠               |          |               |
| ١١    | الدرجة الكلية لمتغير الجنس                | ذكر   | ٣٣٠   | ١,٢٧            | .٣٩               | .٠٣٨     | .٩٦           |
|       |                                           | أنثى  | ٣٦٢   | ١,٢٧            | .٣٨               |          |               |

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً للجنس، واستناداً إلى قيمته المحسوبة إذ بلغت  $(0,38)$  وبمستوى دلالة  $(0,96)$  للدرجة الكلية يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد اختلاف تبعاً لمتغير الجنس في المدارس الثانوية محافظة الدقهلية بالنسبة لنتائج الحالات كلها الخاصة

بتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة وذلك من وجهة نظر المديرين أنفسهم وهذا ما اتفق مع دراسة سهام ٢٠١٢.

## ٢- متغير المؤهل :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين، كما استخدم اختبار قيمة (ت) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير المؤهل، ويظهر الجدول التالي ذلك.

### جدول (٥٤)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين بالنسبة لمتغير المؤهل

| الرقم | المجال                                    | المؤهل    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط                              | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٣١            | .٤٣               | .٣٦٦-    | .٧١           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٣٢            | .٤٣               |          |               |
| ٢     | مجال التنظيم                              | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٢٦            | .٤٣               | .٠١١-    | .٩٩           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٦            | .٤٣               |          |               |
| ٣     | مجال التوجيه                              | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٢١            | .٣٧               | .٣٠١-    | .٧٦           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٢            | .٣٨               |          |               |
| ٤     | مجال الرقابة                              | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٢٦            | .٣٧               | .١٥٨     | .٨٧           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٦            | .٣٧               |          |               |
| ٥     | مجال التقويم                              | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٢٨            | .٤٧               | .٠١١-    | .٩٩           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٨            | .٤٥               |          |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٢٣            | .٤٥               | .٠٩٣     | .٩٢           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٢            | .٤٥               |          |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٣٤            | .٥٢               | .٣٢٠     | .٧٤           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٣٣            | .٥٢٢٠٠            |          |               |
| ٨     | مجال تكوين فرق العمل                      | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٢٧            | .٣٦               | .١٨٤-    | .٨٥           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٧            | .٣٦               |          |               |
| ٩     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٢٧            | .٤٢               | .٣٢٦     | .٧٤           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٦            | .٣٩               |          |               |
| ١٠    | مجال الإدارة الذاتية                      | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٢٧            | .٤٢               | .٢٣٨     | .٨١           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٦            | .٤٠               |          |               |
| ١١    | الدرجة الكلية لمتغير للمؤهل               | تربوي     | ٣٣٠   | ١,٢٧            | .٣٩               | .٠٣٨     | .٩٦           |
|       |                                           | غير تربوي | ٣٦٢   | ١,٢٧            | .٣٨               |          |               |

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً للمؤهل الدراسي ، واستناداً إلى قيمته المحسوبة إذ بلغت (0,038) وبمستوى دلالة (0,96) للدرجة الكلية من الجدول السابق نجد أنه لا توجد فروق تبعاً للمؤهل الدراسي في النتائج المتعلقة بسبل تطوير الكفايات المهنية لمدير المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية مما يدل أن الجميع يحتاجون لدورات تدريبية ولكن هذا يتوقف على نوع المؤهل فالمؤهل الأعلى يحتاج لدورات تدريبية أكثر وهذا ما يتفق مع دراسة Wan .

### ٣- متغير سنوات الخبرة :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين، ويظهر الجدول التالي ذلك.

#### جدول (٥٥)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

| الرقم | المجال       | سنوات الخبرة      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| ١     | مجال التخطيط | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٣٤            | ٠,٤٧              |
|       |              | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,١٩            | ٠,٢٤              |
|       |              | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٢٢            | ٠,٢٥              |
|       |              | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٣٢            | ٠,٤٣              |
| ٢     | مجال التنظيم | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٣٢            | ٠,٤٦              |
|       |              | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |              | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |              | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢٦            | ٠,٤٣              |
| ٣     | مجال التوجيه | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٢٧            | ٠,٤٠              |
|       |              | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |              | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |              | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢١            | ٠,٣٧              |
| ٤     | مجال الرقابة | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٣٣            | ٠,٣٩              |
|       |              | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |              | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠١            | ٠,٠٤              |
|       |              | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢٦            | ٠,٣٧              |

| الرقم | المجال                                    | سنوات الخبرة      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| ٥     | مجال التقويم                              | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٣٥            | .٤٩               |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢٨            | .٤٦               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٢٨            | .٤٩               |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢٣            | .٤٥               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٤٢            | .٥٥               |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٣٣            | .٥٢               |
| ٨     | مجال تكوين فرق العمل                      | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٣٤            | .٣٨               |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢٧            | .٣٦               |
| ٩     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٣٣            | .٤٣               |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢٦            | .٤١               |
| ١٠    | مجال الإدارة الذاتية                      | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٣٣            | .٤٣               |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢٦            | .٤١               |
| ١١    | الدرجة الكلية لمتغير سنوات الخبرة         | ١٠ سنوات فأكثر    | ٥٥١   | ١,٣٣            | .٤١               |
|       |                                           | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٦٩    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | أقل من ٥ سنوات    | ٧٢    | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | المجموع           | ٦٩٢   | ١,٢٧            | .٣٩               |

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة العملية، حصل أصحاب الفئة أكثر من (١١) سنة على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (١,٣٣)، يليهم أصحاب الفئة أقل من ٥ سنوات إذ بلغ (١,٠٠)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة ٥-١٠ سنوات إذ بلغ (١,٠٠)، يتضح من معطيات الجدول السابق وجود اختلاف بين المديرين على أساس سنوات الخبرة في قدرتهم على تطوير الكفايات المهنية للمديرين لصالح العينة الأكثر من ١٠ سنوات خبرة، وهذا يتفق مع دراسة السخيل ٢٠١٠، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي :

**تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس**

جدول (٥٦)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| الرقم | المجال       | مصدر التباين                               | مجموع المربعات            | درجات الحرية    | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|--------------|--------------------------------------------|---------------------------|-----------------|----------------|--------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢,١٣<br>١٣٠,٠٧<br>١٣٢,٢٠  | ٢<br>٦٨٩<br>٦٩١ | ١,٠٦<br>١٨     | ٥,٦٥   | ٠,٤٤          |
| ٢     | مجال التنظيم | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ١٢,١٣<br>١١٨,٢٩<br>١٣٠,٤٣ | ٢<br>٦٨٩<br>٦٩١ | ٦,٠٦<br>١٧     | ٣٥,٣٤  | ٠,٣٥          |
| ٣     | مجال التوجيه | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٨,٤٨<br>٩٠,٣٤<br>٩٨,٨٣    | ٢<br>٦٨٩<br>٦٩١ | ٤,٢٤<br>١٣     | ٣٢,٣٦  | ٠,٦٧          |
| ٤     | مجال الرقابة | بين المجموعات                              | ١٢,١٢                     | ٢               | ٦,٠٦           | ٤٩,١٩  | ٠,٤٠          |
|       |              | داخل المجموعات                             | ٨٤,٩٣                     | ٦٨٩             | ١٢             |        |               |
|       |              | المجموع                                    | ٩٧,٠٦                     | ٦٩١             |                |        |               |
| ٥     | مجال التقويم | بين المجموعات<br>داخل                      | ١٤,٣٨<br>١٣٣,٠٧           | ٢<br>٦٨٩        | ٧,١٩<br>١٩     | ٣٧,٢٤  | ٠,٢٥          |



| الرقم | المجال                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
|       |                                           | المجموعات      |                |              |                |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٤٧,٤٦         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | بين المجموعات  | ٩,٣٧           | ٢            | ٤,٦٨           | ٢٤,٠١  | ٠,٣٣          |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٣٤,٥٣         | ٦٨٩          | .١٩            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٤٣,٩١         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | بين المجموعات  | ٢٠,٢٤          | ٢            | ١٠,١٢          | ٤٠,٩٩  | ٠,٦٣          |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٧٠,١٤         | ٦٨٩          | .٢٤            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٩٠,٣٩         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٨     | مجال تكوين فرق العمل                      | بين المجموعات  | ١٣,٣٥          | ٢            | ٦,٦٧           | ٥٦,٩٦  | ٠,٧٩          |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٨٠,٧٢          | ٦٨٩          | .١١            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ٩٤,٠٧          | ٦٩١          |                |        |               |
| ٩     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | بين المجموعات  | ١٢,٥٨          | ٢            | ٦,٢٩           | ٤١,٤١  | ٠,٥٥          |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٠٤,٧٢         | ٦٨٩          | .١٥            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١١٧,٣٠         | ٦٩١          |                |        |               |
| ١٠    | مجال الإدارة الذاتية                      | بين المجموعات  | ١٢,٧٩          | ٢            | ٦,٣٩           | ٤١,٤٧  | ٠,٤٢          |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٠٦,٢٧         | ٦٨٩          | .١٥            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١١٩,٠٦         | ٦٩١          |                |        |               |
| ١١    | الدرجة الكلية لمتغير سنوات الخبرة         | بين المجموعات  | ١١,١٩          | ٢            | ٥,٥٩           | ٤٠,٢٦  | ٠,٦٢          |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٩٥,٧٩          | ٦٨٩          | .١٣            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٠٦,٩٩         | ٦٩١          |                |        |               |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)  $\alpha \leq$  لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية ومن وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٤٠,٢٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٦٢) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند

مستوى (  $\leq 0,05$  ) للمشكلات التي تعوق الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية في أي مجال من المجالات إذا كانت قيم ف غير دالة إحصائياً.

#### ٤- متغير عدد الدورات :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين ، ويظهر الجدول التالي ذلك.

#### جدول (٥٧)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين

بالنسبة لمتغير عدد الدورات

| الرقم | المجال       | عدد الدورات      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| ١     | مجال التخطيط | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٤٧            | ٠,٤١              |
|       |              | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |              | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٤٩            | ٠,٥٢              |
|       |              | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٢٦            | ٠,٣٦              |
|       |              | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٣٢            | ٠,٤٣              |
| ٢     | مجال التنظيم | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٤٠            | ٠,٤١              |
|       |              | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |              | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٤٨            | ٠,٥٢              |
|       |              | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,١٤            | ٠,٣٥              |
|       |              | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٢٦            | ٠,٤٣              |
| ٣     | مجال التوجيه | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٢٣            | ٠,٣١              |
|       |              | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |              | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٤٣            | ٠,٤٤              |
|       |              | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,١٤            | ٠,٣٥              |
|       |              | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٢١            | ٠,٣٧              |
| ٤     | مجال الرقابة | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٤٢            | ٠,٣٩              |
|       |              | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |              | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٤٤            | ٠,٢٦              |
|       |              | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,١٧            | ٠,٤٢              |
|       |              | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٢٦            | ٠,٣٧              |
| ٥     | مجال التقويم | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٥٨            | ٠,٥٣              |

| الرقم | المجال                                    | عدد الدورات      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٣٧            | ٠,٣٤              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٢١            | ٠,٥٢              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٢٨            | ٠,٤٦              |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٤٣            | ٠,٥٦              |
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٢٦            | ٠,٣٥              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٢١            | ٠,٥٣              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٢٣            | ٠,٤٥              |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٩٦            | ٠,٥٥              |
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٣٢            | ٠,٣٢              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,٢١            | ٠,٥٢              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٣٣            | ٠,٥٢              |
| ٨     | مجال تكوين فرق العمل                      | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٥٩            | ٠,٣٣              |
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ١,٢١            | ٠,١٢              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٢٤            | ٠,٣١              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,١٧            | ٠,٤٢              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٢٧            | ٠,٣٦              |
| ٩     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٧٦            | ٠,٢٤              |
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٣            | ٠,١٣              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٢١            | ٠,٣٣              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,١٨            | ٠,٤٤              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٢٦            | ٠,٤١              |
| ١٠    | مجال الإدارة الذاتية                      | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٨٤            | ٠,٣٣              |
|       |                                           | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٠            | ٠,٢٠              |
|       |                                           | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٢١            | ٠,٢٧              |
|       |                                           | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,١٦            | ٠,٤٠              |
|       |                                           | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٢٦            | ٠,٤١              |
|       |                                           | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٥٧            | ٠,٣٧              |
| ١١    | الدرجة الكلية لمتغير عدد                  | ثلاث دورات فأكثر | ١٢٠   | ١,٥٧            | ٠,٣٧              |

| الرقم | المجال  | عدد الدورات      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
|       | الدورات | دورتين           | ١٢٩   | ١,٠٢            | ٠,٢٠              |
|       |         | دورة واحدة       | ٢٠٢   | ١,٣٥            | ٠,٣٥              |
|       |         | لم يحصل على دورة | ٢٤١   | ١,١٩            | ٠,٤٢              |
|       |         | المجموع          | ٦٩٢   | ١,٢٧            | ٠,٣٩              |

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير عدد الدورات العملية، حصل أصحاب الفئة أكثر من ثلاث دورات (١٢٠) الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (١,٥٧)، يليهم أصحاب الفئة أقل من دورتين إذ بلغ (١,٠٢)، وجاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دورة واحدة إذ بلغ (١,٣٥)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للذين لم يحصلوا على دورات (١,١٩)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي :

#### تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس

جدول (٥٨)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية

بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير عدد الدورات

| الرقم | المجال       | مصدر التباين                                  | مجموع المربعات            | درجات الحرية    | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|--------------|-----------------------------------------------|---------------------------|-----------------|----------------|--------|---------------|
| ١     | مجال التخطيط | بين المجموعات<br>داخل<br>المجموعات<br>المجموع | ٢٣,٠٧<br>١٠٩,١٣<br>١٣٢,٢٠ | ٣<br>٦٨٨<br>٦٩١ | ٧,٦٩<br>٠,١٥   | ٤٨,٤٩  | ٠,٠٠١         |
| ٢     | مجال التنظيم | بين المجموعات<br>داخل<br>المجموعات<br>المجموع | ٢٤,٣٧<br>١٠٦,٠٥<br>١٣٠,٤٣ | ٣<br>٦٨٨<br>٦٩١ | ٨,١٢<br>٠,١٥٤  | ٥٢,٧١  | ٠,٠٠١         |
| ٣     | مجال التوجيه | بين المجموعات<br>داخل                         | ١٧,٢٢<br>٨١,٦١            | ٣<br>٦٨٨        | ٥,٧٤<br>٠,١١٩  | ٤٨,٣٩  | ٠,٠٠٤         |

| الرقم | المجال                                    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
|       |                                           | المجموعات      |                |              |                |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ٩٨,٨٣          | ٦٩١          |                |        |               |
| ٤     | مجال الرقابة                              | بين المجموعات  | ٢٠,٩٧          | ٣            | ٦,٩٩           | ٦٣,٢١  | ٠,٠٠٠         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٧٦,٠٨          | ٦٨٨          | .١١            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ٩٧,٠٦          | ٦٩١          |                |        |               |
| ٥     | مجال التقويم                              | بين المجموعات  | ٢٤,١٢          | ٣            | ٨,٠٤           | ٤٤,٨٥  | ٠,٠٠٥         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٢٣,٣٣         | ٦٨٨          | .١٧٩           |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٤٧,٤٦         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٦     | مجال اتخاذ القرار                         | بين المجموعات  | ١٢,١٣          | ٣            | ٤,٠٤           | ٢١,١١  | ٠,٠٠٥         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٣١,٧٧         | ٦٨٨          | .١٩            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٤٣,٩١         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٧     | مجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية | بين المجموعات  | ٦٤,٩٨          | ٣            | ٢١,٦٦          | ١١٨,٨٣ | ٠,٠٠٠         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ١٢٥,٤١         | ٦٨٨          | .١٨            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١٩٠,٣٩         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٨     | مجال تكوين فرق العمل                      | بين المجموعات  | ١٥,١٥          | ٣            | ٥,٠٥           | ٤٤,٠٤٥ | ٠,٠٠١         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٧٨,٩٢          | ٦٨٨          | .١١            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ٩٤,٠٧          | ٦٩١          |                |        |               |
| ٩     | مجال تطوير كفاءة أداء المعلمين فنياً      | بين المجموعات  | ٣٨,٤٠          | ٣            | ١٢,٨٠          | ١١١,٦٣ | ٠,٠٠١         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٧٨,٩٠          | ٦٨٨          | .١١            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١١٧,٣٠         | ٦٩١          |                |        |               |
| ١٠    | مجال الإدارة الذاتية                      | بين المجموعات  | ٥١,٦٠          | ٣            | ١٧,٢٠          | ١٧٥,٤٣ | ٠,٠٠٠         |
|       |                                           | داخل المجموعات | ٦٧,٤٦          | ٦٨٨          | .٠٩            |        |               |
|       |                                           | المجموع        | ١١٩,٠٦         | ٦٩١          |                |        |               |
| ١١    | الدرجة الكلية                             | بين المجموعات  | ٢١,٥٣          | ٣            | ٧,١٧           | ٥٧,٧٨  | ٠,٠٠٠         |

| الرقم | المجال             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|--------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
|       | لمتغير عدد الدورات | داخل المجموعات | ٨٥,٤٥          | ٦٨٨          | ١٢             |        |               |
|       |                    | المجموع        | ٢٣,٠٧          | ٣            |                |        |               |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير عدد الدورات العملية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٥٧,٧٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) للدرجة الكلية، من تحليل الجدول السابق اتضح لنا أنه لا يوجد اختلاف في سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية ( واحدة، دورتان، أكثر من ثلاث دورات) في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة، ومجال المقررات الدراسية والوسائل التعليمية، وتكوين فرق العمل وتطوير كفاءة أداء المعلمين، الإدارة الذاتية بينما هناك اختلاف تبعاً لمتغير الدورات في مجالات التوجيه، التقويم واتخاذ القرار، وهذا ما يتفق مع نتائج الشهري ٢٠٠٨، يختلف مع دراسة الحضيبي ٢٠٠٧، وقد جاءت النتائج لصالح الحاصلين على دورات أكثر من ثلاث دورات فأكثر مما يوضح أثر الدورات التدريبية التي التحقوا بها مما جعلهم يرون أهمية هذه الكفايات بدرجة أكبر مما يراها باقي أفراد العينة من أصحاب الدورات التدريبية الأقل.

#### سابعاً: متغير عدد الإدارات التعليمية بالنسبة للمحاور الثلاث :

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية بالنسبة للمحاور الثلاث بمحافظة الدقهلية تبعاً لعدد الإدارات التعليمية من وجهة نظر المديرين، ويظهر الجدول التالي ذلك.

جدول (٥٩)

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير عدد الإدارات للمحاور الثلاث

| الرقم | المجال                                                                                 | عدد الدورات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|
| ١     | المحور الأول<br>واقع الكفايات المهنية<br>المتوفرة لدى مديري<br>المدارس الثانوية العامة | إدارة شربين | ٨٥    | ١,٧٤٣           | ١٣٦               |
|       |                                                                                        | إدارة بلقاس | ٥٦    | ١,٦٤١           | ٠٨٨               |
|       |                                                                                        | ميت سلسيل   | ٥٨    | ١,٤٢٠           | ١٣٦               |
|       |                                                                                        | السنبلاوين  | ٦٧    | ١,١٢١           | ٠٣٥               |
|       |                                                                                        | تمي الأمديد | ٥٤    | ١,٠٧٥           | ٠٣٣               |
|       |                                                                                        | أجا         | ٦٩    | ١,٠٢٨           | ٠٠٩               |
|       |                                                                                        | منية النصر  | ٥٥    | ١,٠٣٨           | ٠٠٥               |

| الرقم | المجال                                                                                          | عدد الدورات  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-----------------|-------------------|
|       |                                                                                                 | دكرنس        | ٥٧    | ١,١٨٢           | .٠٧٠              |
|       |                                                                                                 | شرق المنصورة | ٧٦    | ١,٤٣٤           | .٢٥٢              |
|       |                                                                                                 | طلخا         | ٦٢    | ١,٨١٤           | .١٦٠              |
|       |                                                                                                 | نبروه        | ٥٣    | ٢,٠٧٩           | .٠٣١              |
|       |                                                                                                 | المجموع      | ٦٩٢   | ١,٤٢٠           | .٣٥٧              |
| ٢     | المحور الثاني<br>المشكلات التي تعوق تنمية<br>الكفايات المهنية لمديري<br>المدارس الثانوية العامة | إدارة شربين  | ٨٥    | ١,٩٩٤           | .١٠١              |
|       |                                                                                                 | إدارة بلقاس  | ٥٦    | ٢,٢١٠           | .٠٢٧              |
|       |                                                                                                 | ميت سلسيل    | ٥٨    | ٢,٢٢٣           | .٠٠٠              |
|       |                                                                                                 | السنبلاوين   | ٦٧    | ٢,٢٢٠           | .٠١٧              |
|       |                                                                                                 | تمي الأمديد  | ٥٤    | ٢,٣٠٦           | .٠٤٢              |
|       |                                                                                                 | أجا          | ٦٩    | ٢,٣٩٣           | .٠٧٠              |
|       |                                                                                                 | منية النصر   | ٥٥    | ٢,٢٢٠           | .١٥٠              |
|       |                                                                                                 | دكرنس        | ٥٧    | ١,٨٠٧           | .٠٤٦              |
|       |                                                                                                 | شرق المنصورة | ٧٦    | ١,٧٩٠           | .٠١٧              |
|       |                                                                                                 | طلخا         | ٦٢    | ١,٧٩٢           | .٠١٧              |
|       |                                                                                                 | نبروه        | ٥٣    | ١,٧٨٩           | .٠١٢              |
|       |                                                                                                 | المجموع      | ٦٩٢   | ٢,٠٦٣           | .٢٣٢              |
|       |                                                                                                 | إدارة شربين  | ٨٥    | ١,٧٠٤           | .٢٤٩              |
|       |                                                                                                 | إدارة بلقاس  | ٥٦    | ١,١٨٣           | .١٢٢٩٨            |
|       |                                                                                                 | ميت سلسيل    | ٥٨    | ١,٠٢٠           | .٠٠٠              |
| ٣     | المحور الثالث<br>سبل تطوير الكفايات<br>المهنية لمديري المدارس<br>الثانوية العامة                | السنبلاوين   | ٦٧    | ١,٠٢٠           | .٠٢٣              |
|       |                                                                                                 | تمي الأمديد  | ٥٤    | ١,٠٢٩           | .٠٢٤              |
|       |                                                                                                 | أجا          | ٦٩    | ١,٠٠٠           | .٠٠٠              |
|       |                                                                                                 | منية النصر   | ٥٥    | ١,٠٠١           | .٠٠٦              |
|       |                                                                                                 | دكرنس        | ٥٧    | ١,٠٢٨           | .٠٠٠              |
|       |                                                                                                 | شرق المنصورة | ٧٦    | ١,٢١٩           | .٣٥٢              |
|       |                                                                                                 | طلخا         | ٦٢    | ١,٥٤٨           | .٢٠٣              |
|       |                                                                                                 | نبروه        | ٥٣    | ٢,١٧٩           | .١٠٠              |
|       |                                                                                                 | المجموع      | ٦٩٢   | ١,٢٧٣           | .٣٩٣              |
|       |                                                                                                 | إدارة شربين  | ٨٥    | ١,٨١٤           | .٠٩١              |
|       |                                                                                                 |              |       |                 |                   |
|       |                                                                                                 |              |       |                 |                   |
|       |                                                                                                 |              |       |                 |                   |
| ٤     |                                                                                                 |              |       |                 |                   |

| الرقم | المجال        | عدد الدورات  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---------------|--------------|-------|-----------------|-------------------|
|       | الدرجة الكلية | إدارة بلفاس  | ٥٦    | ١,٦٧٨           | ٠.٥٦              |
|       |               | ميت سلسيل    | ٥٨    | ١,٥٥٤           | ٠.٤٥              |
|       |               | السنبلاوين   | ٦٧    | ١,٤٥٤           | ٠.١٠              |
|       |               | تمي الأمديد  | ٥٤    | ١,٤٧٠           | ٠.١٨              |
|       |               | أجا          | ٦٩    | ١,٤٧٣           | ٠.٢٢              |
|       |               | منية النصر   | ٥٥    | ١,٤٢٠           | ٠.٤٨              |
|       |               | دكرنس        | ٥٧    | ١,٣٣٩           | ٠.١١              |
|       |               | شرق المنصورة | ٧٦    | ١,٤٨١           | ٠.٢٠              |
|       |               | طلخا         | ٦٢    | ١,٧١٨           | ٠.١٢              |
|       |               | نبروه        | ٥٣    | ٢,٠١٥           | ٠.٤٢              |
|       |               | المجموع      | ٦٩٢   | ١,٥٨٥           | ٠.٢٠              |

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير عدد الإدارات التعليمية العملية، ولتحديد إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي :

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للمحاور الثلاثة بالنسبة للإدارات التعليمية :

جدول (٦٠)

تحليل التباين الأحادي للفروق بالنسبة لمحاور الدراسة (الواقع - المعوقات - المتطلبات) بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير عدد الإدارات التعليمية

| الرقم | المجال        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| ١     | المحور الأول  | بين المجموعات  | ٧٨,٤٩          | ١٠           | ٧,٨٤           | ٥٤١,٥٤ | ٠,٠٠١         |
|       |               | داخل المجموعات | ٩,٨٧           | ٦٨١          | ٠.١٤           |        |               |
|       |               | المجموع        | ٨٨,٣٦          | ٦٩١          |                |        |               |
| ٢     | المحور الثاني | بين المجموعات  | ٣٤,٧٣          | ١٠           | ٣,٤٧           | ٨٥٧,٦١ | ٠,٠٠٥         |
|       |               | داخل المجموعات | ٢,٧٥           | ٦٨١          | ٠.٠٠٤          |        |               |
|       |               | المجموع        | ٣٧,٤٩          | ٦٩١          |                |        |               |



| الرقم | المجال                                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|-----------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| ٣     | المحور الثالث                           | بين المجموعات  | ٨٨,٤٨          | ١٠           | ٨,٨٤           | ٣٢٥,٥٥ | ٠,٠٠٠         |
|       |                                         | داخل المجموعات | ١٨,٥٠          | ٦٨١          | ٠,٢٧           |        |               |
|       |                                         | المجموع        | ١٠٦,٩٩         | ٦٩١          |                |        |               |
| ٤     | الدرجة الكلية لمتغير الإدارات التعليمية | بين المجموعات  | ٢٤,٣٨          | ١٠           | ٢,٤٣           | ٣١٨,٧٢ | ٠,٠٠١         |
|       |                                         | داخل المجموعات | ٥,٢١           | ٦٨١          | ٠,٠٠٨          |        |               |
|       |                                         | المجموع        | ٢٩,٦٠          | ٦٩١          |                |        |               |

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لسبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير عدد الإدارات العملية، من تحليل الجدول السابق نجد عدم وجود فروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير إدارة التعليم وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة في الإدارات الإحدى عشر متقاربون في وجهات نظرهم حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم المهنية.

#### ثامناً: المتوسط الحسابي بالنسبة للمحاور الثلاث :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين لكل للمحاور الثلاثة هذا المجال، والجدول (٦١) يبين ذلك.

#### جدول (٦١)

المتوسط الحسابي بالنسبة لمحاور الدراسة ( الواقع - المعوقات - المتطلبات )

| المحور                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الكفايات |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| المحور الأول : واقع الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة .        | ١,٤٢            | ٠,٣٥              | ٢      | متوسط          |
| المحور الثاني: المشكلات التي تعوق تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة. | ٢,٠٦            | ٠,٢٣              | ١      | مرتفع          |
| المحور الثالث: سبل تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة.                | ١,٢٧            | ٠,٣٩              | ٣      | منخفض          |
| الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي                                                            | ١,٥٨            | ٠,٢٠              |        | مرتفع          |

وفيما يلي المعالجة الإحصائية لمحاور الدراسة الميدانية:

وبذلك إذا بلغ المتوسط الحسابي الاستجابات لأفراد العينة ما بين (١-٢,٣٣) فيكون منخفض، وتكون متوسطة إذ بلغ متوسط استجاباتهم ما بين (٢,٣٤-٣,٦٧) وتكون عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٦٨ فأكثر.

من خلال تحليل هذه النتائج يتضح لنا وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة :

- أهمية وجود بعض المعوقات المطلوبة لتفعيل الكفايات المهنية المطلوبة من مديري المدارس الثانوية العامة.

- أثبتت نتائج الدراسة أن متطلبات تفعيل وجود الكفايات المهنية لدى المديرين بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المديرين جاءت مرتفعة بينما كانت وجهة نظر المعلمين متوسطة.

وهذا ما يتفق مع دراسة الشهري ٢٠٠٨، سهام ٢٠١٢، وعلى ذلك تخرج من هذه النتائج بجملة من الآليات المقترحة لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية والتي سوف نتناولها في الفصل التالي.