



جامعة المنصورة
كلية التربية



**درجة ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق
التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية
بدولة الكويت ومدى توافرها**

إعداد

د. حامد لافي المطيري
اختصاصي أول إداري
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

د. نايف لافي المطيري
دكتوراه إدارة تربوية
الجامعة الأردنية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١١٢ – أكتوبر ٢٠٢٠

درجة ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت ومدى توافرها

د. حامد لافي المطيري

اختصاصي أول إداري
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

د. نايف لافي المطيري

دكتوراه إدارة تربوية
الجامعة الأردنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت ومدى توافرها، و المعوقات التي تحد من توافرها ، والكشف عن الفروق لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية والتي تعزى لمتغيرات " الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة " ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مدراء المدارس الابتدائية بمنطقة العاصمة والجهاز ، وقد بلغ قوامها (٧٤) مديراً ، وقد اعتمدا الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة الدراسة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى ضعف كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية والحاجة إلى تميمتها ، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ، ووجود فرق دال إحصائياً بالنسبة لسنوات الخبرة تعزى لصالح أكثر من ١٠ سنوات

الكلمات المفتاحية : كفاية الاتصال ، مراقبي المناطق التعليمية .

Abstract

The current study aimed to identify the reality of "communication adequacy" of school district monitors, from the point of view of primary school managers in Kuwait and the extent of their availability of "communication adequacy", as well as the obstacles that limit its availability, and also; Disclosure of differences in the responses of the study sample regarding the practice of "communication adequacy" among school district monitors; Which is affected by the following variables: (gender, qualification, years of experience).

The study sample consisted of all primary school managers in the Capital and Jahra regions, and they numbered 74 managers. The two researchers relied on the descriptive and analytical approach. This is due to its relevance to the nature of the study. The results indicated a weak "communication adequacy" of school district monitors and that there is a need for their development, in addition to the absence of statistically significant differences attributable to the variables (gender and qualification), and a statistically significant difference for (years of experience) attributable to the value of (more than 10 years).

Keywords: communication adequacy, school district monitors.

المقدمة :

تعد السياسة التربوية حركة تغيير وتطوير، وتشمل جميع جوانب العملية التربوية على أساس أنها منظومة شاملة ومتجانسة يتم عن طريقها تحقيق عمليات التعليم والتعلم وتحسين صور ذلك في المراحل التعليمية جميعها؛ بحيث تضم جميع مدخلات العملية التعليمية بما فيها المراقبة " الرقابة " كونها أحد العناصر الضرورية والهامة للعملية التعليمية ، فتقدم أي أمة من الأمم مرهون بالتطورات التكنولوجية والتقنية لها ومدى كفاية الأنظمة التربوية وفعاليتها وسياستها التربوية. ومن هنا فاهتم الباحثون والعلماء بدراسة الكفايات، لأنها تلعب دوراً مهماً في تحديد المهارات الخاصة بكل فرد من أفراد القيادات التربوية ، فهي تعتبر إحدى المرتكزات الأساسية والرئيسية للنجاح في المجال التربوي .

فتعتبر الكفايات من أهم ما يجب أن يتميز به مراقبي المناطق التعليمية قبل غيرهم من مدراء المدارس الذين يشوفوا عليهم حسب المرحلة التعليمية ، فعلى مقدار توفر الكفايات لديهم يكون عطائهم ، وكلما كان مراقبي المناطق التعليمية يمتلكون الكفايات المختلفة كان تأثيرهم إيجابياً في سلوك مدراء المدارس .

ولما لمراقب المنطقة التعليمية من اختصاصات كالمتابعة الميدانية وسير العمل وتنفيذ الخطة الدراسية والمناهج المقررة للمرحلة التعليمية في مدارس المنطقة، وإعداد التقارير والتوصيات اللازمة لتطوير العملية في مدارس المرحلة والارتقاء بها، وتقدير احتياجات المرحلة التعليمية من أعضاء الهيئة التعليمية واقتراح توزيعهم على مدارس المرحلة وأخطار إدارة الشؤون التعليمية بذلك، والإشراف على شئون أعضاء الهيئة التعليمية بمدارس المرحلة التعليمية (خارج مجال التوجيه الفني) وذلك من حيث انتظامهم في العمل واقتراح ترقيةاتهم إلى الوظائف التربوية الإشرافية ومسائلهم عما يقع منه من مخالفات ، وتلقي تقارير الموجهين الفنيين عن نتائج زيارتهم لمختلف مدارس المرحلة التعليمية من حيث المستوى العام للطلاب في المواد الدراسية ومستوى أعضاء الهيئة التعليمية وما تم تنفيذه من المناهج المقررة والمشكلات التي تعترض سير العمل التربوي ، ورفع هذه التقارير إلى إدارة الشؤون التعليمية مصحوبة بتوصيات أو مقترحات المراقبة بشأنها ، وتوزيع الطلاب على مدارس المرحلة التعليمية حسب الأماكن المتوفرة بها والقواعد المعمول بها في هذا الشأن ، والاحتفاظ بالبطاقات المخصصة للبيانات الوظيفية لأعضاء الهيئة التعليمية بالمرحلة وكذلك قرارات النقل والندب وتقارير الكفاءة وغيرها من البيانات الخاصة بهم .

(وزارة التربية، ٢٠١٥، ص ص ١١-١٢)

لكي ينجح مراقبي المناطق التعليمية في أعمالهم القيادية والتعليمية والتربوية فيجب أن تسيّر تلك الأعمال الهامة وفق خطة استراتيجية مدروسة وقابلة للتنفيذ ، وذلك بالمزيد من التواصل والاتصال القيادي مع مدراء المدارس التابعة للمراقب حسب المرحلة التعليمية المخصصة له .

وتعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التعليمية ، كما أنها تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها . ويساعد الاتصال - أيضا - على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وحسن صلة بعضهم ببعض . وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات ، كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية ، والتعاون فيما بين هم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف . (الشمي ، فضل وعبد اللطيف ، ٢٠٢٠، ص ٨٧)

فالالاتصال القيادي هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمات التعليمية داخلها وخارجها ، ووسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والآراء بين أعضاء المنظمة بمستوياتها . (محمود ، ٢٠٠١، ص ٢٢)

فيهدف الاتصال الإداري القيادي ، الذي يشكل مراقب المنطقة التعليمية أحد طرفيه بينما يشكل المعلومات أو المرؤوسون و مدير المدرسة أو غيرهم- مجتمعين أو متفرقين- الطرف الآخر ، إلى إيجاد نوع من التفاهم والتأغم بين الطرفين وإلى التأثير على سلوكهم الوظيفي وتوجيه جهودهم في الأداء .

كما يهدف الاتصال التربوي إلى نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص لآخر بشكل تعاوني، وتوحد اتجاه العاملين في منظومة التربية والتعليم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، وتطوير معلومات وأفكار العاملين؛ مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه صالح العملية التربوية ، والعمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء فيما بينهم . (حسان والعجمي ، ٢٠٠٧، ص ٢٧٧)

إن القيادي الفعال هو الذي يمتلك مهارات الاتصال الجيدة ويطبّقها في عمله ، ومن أبرز مهارات الاتصال " مهارات التحدث بطلاقة أمام الآخرين ، وأن يستخدم نبرات صوته بطريقة مناسبة عند الحديث ، كما ينبغي عليه أن يراعي الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتحدث إليهم ، وضرورة اختيار الوقت المناسب للحديث ، ومحاولة التعرف على الأثر الذي قد يتركه الحديث على الآخرين " . (محمود ، ٢٠٠١، ص ٤٠)

تعتبر مهارة التفاوض من كفاية الاتصال الأساسية لدى أي مسئول لكي يستطيع أن يحل أي خلاف يقابله في مجال عمله ، ومراقب المنطقة التعليمية بصفته مسؤولاً لا بد من أن يمتلك مهارة التفاوض حيث أنها وسيلة فعالة في حل الخلاف بين وجهات النظر المتعددة ، ولا بد من أن يتقن مراقب المنطقة التعليمية مهارة التفاوض لكي يستطيع تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية بصفة

أنه ينبغي على من يتولى مهمة التفاوض أن يتوافر به عدة صفات أساسية حتى يستطيع أن يصل فكرته إلى الطرف الآخر وخصوصاً مع الرؤساء ، ومن هذه الصفات الهدوء والمرونة والحكمة والمنطقية كل هذه الصفات تعتبر من الوسائل الناجحة في عملية التفاوض ، ولذلك يجب على مراقب المنطقة التعليمية أن يمتلك هذه الصفات ويتحلى بها حتى ينجح في عمله ويحقق أهدافه .

فما سبق يمكن القول أنه لا بد أن يمتلك مراقب المنطقة التعليمية إشاعة ثقافة الحوار في المجتمع التربوي ، وتقبل أفكار الآخرين واحترام مشاعرهم وأشعارهم بقيمتها وأهميتها ، والانصات الجيد والاستيعاب والانتباه للطرف الآخر ، وتحقيق التواصل بين أفراد المجتمع التربوي من خلال توظيف التقنيات الحديثة ، ومهارة التفاوض في حل اختلاف في وجهات النظر المتعددة ، وأن يراعي الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتحدث إليهم .
مشكلة الدراسة :

تسعى دولة الكويت جاهدة إلى التقدم والتطور في كافة المجالات بصفة عامة ومجال التربية والتعليم بصفة خاصة ، ورغم ذلك إلا أن التعليم يحتاج إلى المزيد من التنمية والتطوير ورفع المستوى حتى يستطيع مواجهة التحديات المحلية الإقليمية والعالمية التي تواجهه ؛ ولكي يحقق أيضاً الرقي والنهوض بعملتي التربية والتعليم ، وحتى يستطيع إعداد واختيار القيادات التربوية التي تعمل جاهدة إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة ومن بينهم مراقبي المناطق التعليمية .

وتتطلب الإدارة التربوية الحديثة رؤى جديدة للعملية التربوية ، من خلال إدارة تربوية واعية متعددة الكفايات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة ، كما تتميز بالمقدرة على إقامة العلاقات الإنسانية والتربوية والتواصل الفعال بين القادة والمرؤوسين ، وهذه الكفايات تفرض على القيادة التربوية ومن بينهم مراقبي المناطق التعليمية حسب المرحلة التعليمية المخصصة تفاعلاً مع المستجدات التكنولوجية والمعلوماتية وما ينتج عنهما من تغيرات في كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية .

و لكي تكون العملية التربوية والتعليمية في الكويت عملية فعالة فإنها تتطلب مراقبي مناطق تعليمية ، و مديرين ، وموجهين فنيين ، ومعلمين من طرازات رفيعة المستوى و ذوي مواصفات خاصة ، ومهارات عالية ، ومستويات أداء متميزة ، حتى يتبنى الجميع مفاهيم و مبادئ و فلسفات جديدة يتجاوزوا من خلالها الأساليب القيادية التقليدية في قيادة العملية التعليمية والتربوية ، إن قيادة العملية التربوية في الكويت تحتاج إلى قادة تربويين يستوعبون المتغيرات العالمية المعاصرة ، ويمتلكون الكفايات القيادية الضرورية ومنها كفاية الاتصال لقيادة العملية التربوية المتميزة في دولة تريد لشعبها التقدم والرفاهية والرقى من أجل حياة أفضل .

فلقد اهتم العديد من الباحثين والعلماء في دراسة الكفايات بفئات عدة منهم الموجهين الفنيين في دراسة (الحضيني، ٢٠٠٧) و (الحبشي، ٢٠١٧) ، والموجهين الفنيين الأوائل في دراسة (العجمي، ٢٠١٨) ، مدرء المدارس في دراسة (الشندودية، ٢٠١٦) ، والمعلمين في دراسة (خرعلي ومومني، ٢٠١٠) وغيرهم الكثير؛ كل هذا بصفة عامة ، و أغفلوا فئة مراقبي المناطق التعليمية . ومن هنا ظهرت الحاجة ملحة للباحثين لتناول فئة مراقبي المناطق التعليمية ، بالإضافة إلى عدم تناول كفاية الاتصال - على حد علم الباحثين - بشكل مفصل .

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيس التالي :

ما درجة ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة

نظر مدرء المدارس الابتدائية ومدى توافرها لديهم ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما مفهوم كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت ؟

٢- ما واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر مدرء المدارس الابتدائية ؟ وما مدى توافرها لديهم ؟

٣- ما المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر مدرء المدارس الابتدائية ؟

٤- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مدرء المدارس الابتدائية بدولة

الكويت لدرجة ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية تعزى لمتغيرات (

الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة) ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :

- ١- التعرف على مفهوم كفاية الاتصال .
 - ٢- التعرف على واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت ومدى توافرها .
 - ٣- التعرف على المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت .
 - ٤- التعرف على الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت ، والتي تعزى لمتغيرات " الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة " .
- أهمية الدراسة :
- تتبع أهمية الدراسة الحالية من الأمور التالية :
- ١- تناول الدراسة موضوع من الموضوعات الحديثة والضرورية في الإدارة التربوية وهي كفاية الاتصال إحدى الكفايات القيادية لدى القادة التربويين بصفة عامة ، ومراقبي المناطق التعليمية بصفة خاصة .
 - ٢- أن تسهم الدراسة الحالية في الإثراء المعرفي في هذا المجال وإضافة المكتبة العربية بما ستقدمه من النتائج .
 - ٣- أن تساعد الدراسة الحالية مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت في الاهتمام بتنمية كفاية الاتصال لديهم .
 - ٤- ان تلف هذه الدراسة انتباه الإدارات العليا في وزارة التربية في الكويت بالاهتمام بفئة مراقبي المناطق التعليمية وتنمية الكفايات القيادية لديهم بصفة عامة ، وكفاية الاتصال بصفة خاصة .

حدود الدراسة :

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على قياس درجة ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت ومدى توافرها .
- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة الحالية على مجموعة من مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت وبلغ قوامها (٧٤) مديراً .
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة الحالية على جميع المدارس الابتدائية بمنطقتي العاصمة والجھراء بدولة الكويت .

-
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢٠/٢٠١٩ ، وذلك في الفترة من ١ إلى ١٨ يناير ٢٠٢٠ م .
مصطلحات الدراسة :
- **الكفاية:** الترابط والتناغم لمجموعة السمات الشخصية والمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتي تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفاعلية . (Crisan , 2004, p.5)
- وتعرف أيضاً بأنها السعة والقابلية والمقدرة والإمكانات والمهارات ، وهي أفضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفرد إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم ، ويمكن ملاحظتها وقياسها ، وتجعله قادراً على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن . (خرعلي ومومني ، ٢٠١٠ ، ص ٥٥٩)
- كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها ما يمتلكه الفرد من معارف وقدرات تجعله قادراً على أداء عمله بكفاءة وفاعلية . (البطي ، ٢٠١٤ ، ص ٦٤٢)
- ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها مجموعة المهارات والقدرات والمعلومات التي اكتسبها مراقب المنطقة التعليمية ليعمل كفاءة وفاعلية ويحقق أكبر قدر من أهداف المرحلة الابتدائية .
- **كفاية الاتصال:** هي القدرة على التفاعل بنجاح مع كافة العاملين في المنظومة التربوية لنقل وتلقي المعلومات والمعارف والأفكار والآراء والتوجيهات والنشرات والإرشادات بطريقة متميزة في إطالة بلا ملل، وإيجاز بلا خلل ، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للنظام التربوي وفق الخطط المرسومة. (العجمي ، ٢٠١٨ ، ص ١٤٩)
- ويعرفها الباحثان إجرائياً على أنها قدرة مراقب المنطقة التعليمية على التفاعل والتواصل مع مدراء المدارس الابتدائية وفق المنطقة التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة .
- **مراقب المناطق التعليمية:** ويعرفه الباحثان على أنه شخص يشغل منصب قيادي إداري بالمنطقة التعليمية ، ويشرف على جميع مدراء المدارس التابعة للمنطقة التعليمية وفق مرحلة تعليمية مخصصة .
- الدراسات السابقة :
- من خلال الإطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي وجد أن هناك مجموعة من الدراسات التي تتناول كفاية الاتصال في المجال التربوي ، وذلك على النحو التالي :
- **دراسة (العجمي ، ٢٠١٨)**
- هدفت الدراسة إلى تنمية الكفايات القيادية لدى الموجهين الفنيين الأوائل في دولة الكويت ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الإطار الميداني
-

، وكانت أهم النتائج وجود ضعف في واقع الكفايات القيادية لدى الموجهين الفنيين الأوائل ومن بينهم كفاية الاتصال ، ووجود معوقات بشرية وإدارية بدرجة كبيرة ومعوقات مالية بدرجة متوسطة .

- دراسة (النجار ، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية والفنية اللازمة لموجهي التربية البدنية للمرحلة الإعدادية ، وتحديد الأهمية النسبية للكفايات الإدارية والفنية لدى موجهي التربية البدنية بالمرحلة الإعدادية في ضوء أداء البعثة المستهدف. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفايات الإدارية لدى موجهي التربية البدنية للمرحلة الإعدادية تتوافر بدرجة عالية جداً بنسبة مئوية قدرها (٩٣%) واشتمل هذا المحور على كفاية التحفيز ، وكفاية القيادة ، وكفاية تقييم الأداء ، وكفاية مهارات الاتصال ، أما بالنسبة لمحور الكفايات الفنية لموجهي التربية البدنية للمرحلة الإعدادية تتوافر بدرجة عالية جداً بنسبة مئوية قدرها (٩٤%) واشتمل هذا المحور على كفاية أساليب التوجيه الفني ، وكفاية تجويد البرامج التعليمية ، والكفاية التكنولوجية ، وكفاية تطوير الأداء ، وكفاية التأهيل العلمي .

- دراسة (طيب والوشمي ، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس من وجهة نظر معلماتهن ، والكشف عن الاختلافات في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية ككل ومن بينها الاتصال كانت بدرجة كبيرة جداً ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات مدارس البرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات مدارس البرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ١٥ سنة فأكثر .

دراسة (القحطاني ، ٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية واللازمة للقيام بالدور القيادي للمشرف التربوي بالمملكة العربية السعودية و ذلك في ضوء الاتجاهات التربوية العالمية المعاصرة . وأشارت الدراسة بعد الوصف والتحليل والمقارنة إلى مجموعة من الكفايات اللازمة للقيام بالدور القيادي التربوي للمشرف التربوي بالمملكة العربية السعودية بلغ عددها (٢١) كفاية ، وذلك على

النحو التالي " كفايات متصلة بالنظام التعليمي ، كفايات شخصية ، كفايات علمية ، كفايات أدائية ، كفايات اجتماعية ، كفايات تخصصية ، كفايات الاتصال والتفاعل ، كفايات العلاقات الإنسانية ، كفايات متصلة بالمناهج ، كفايات التخطيط ، كفايات التنظيم ، كفايات التدريب ، كفايات البحوث العلمية ، كفايات الأساليب الإشرافية ، كفايات التقنيات الحديثة ، كفايات الإبداع ، كفايات وطنية ، كفايات التوجيه والإرشاد، كفايات النشاط الطلابي ، كفايات فنية ، كفايات إدراكية "

- دراسة (الغافري، ٢٠١٤)

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم المهنية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة وهي مكونة من (٦٤) فقرة موزعة على ثماني مجالات وهي : التخطيط والتنظيم الإداري، والتوجيه ، والعلاقات الإنسانية ، والتقييم ، والاتصال الإداري الفعال ، والتنمية المهنية للمعلمين ، والتقنيات. وقد كان من أبرز نتائج الدراسة إن المشرفين الإداريين يمارسون دورهم في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بدرجة متوسطة ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات عينة الدراسة للذكور، والإناث وذلك في مجالات التخطيط والتقييم والتنمية المهنية للمعلمين .

- دراسة (الزايدي، ٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الصفوف الأولى من وجهة نظر المرشدين والمديرين والمعلمين والكشف عن الفروق الإحصائية حول درجة ممارسة إدارة الصفوف في مهارات الاتصال بالتلاميذ، تهيئة البيئة الصفية ، مهارات إدارة السلوك الطلابي ، المهارات الإدارية التي تعزى للمسمى الوظيفي، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، نوع الإعداد ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي وعلى الاستبانة موزعة على (٤) مجالات ، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً ومرشداً ومديراً . وأشارت النتائج إلى أن ممارسة سلوك المعلم لإدارة الصفوف الأولية كان عالياً حيث جاء بعد مهارات الاتصال بالتلاميذ في المرتبة الأولى ثم تليه مهارات إدارة السلوك الطلابي ، ثم تليه المهارات الإدارية وبعده تهيئة البيئة الصفية ، بالإضافة إلى وجود فروق لدرجة ممارسة إدارة الصفوف الأولية وفقاً لنوع الإعداد والمؤهل العلمي ، ووجود فروق لدرجة ممارسة الصفوف الأولية في مهارات الاتصال بالتلاميذ ، مهارات إدارة السلوك الطلابي ، المهارات الإدارية تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح الحاصلين على ثلاث دورات ، ووجود فروق لإدارة الصفوف الأولية في مهارات الاتصال ، مهارات إدارة السلوك الطلابي تعزى

لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (١٥ سنة فأكثر) مقابل اقل خبرة من (٥ سنوات) مقابل (من ٥ إلى ١٠ سنوات) .

- دراسة (Huang , 2013)

هدفت الدراسة إلى تقصي الحقائق السيكومترية والمهارات الأساسية لأداة قياس كفايات إدارات المدارس .تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين في المنطقة التعليمية، في مدينة استرن شمال الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (٣٣٩) معلم يقيمون مدرءهم و (٣٤٤) معلم يقيمون مساعدي المدرء .وكانت أداة الدراسة استبانة ، وكان من نتائجها ثبات وصدق الأداة مع وجود مقترحات تطويرية للأداة وقد أوصت الدراسة بأهمية التواصل، والاتصال بين المعلمين وقياداتهم وبينهم وبين طلابهم بوجود نوع من المرونة والعلاقات الحميمة مع الاشتراك في صياغة المناهج والحفاظ على جودة الاتصال بين المعلمين والطلاب ، والمعلمين ، وقياداتهم مع وجوب تطوير الأداة المستخدمة من قبل المنطقة التعليمية وإعادة صياغة التعريف الإجرائي لكفايات إدارات المدارس ، واقتُرحت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بأدوات قياس كفايات قيادات مديري المدارس .

- دراسة (العززي والمسعد ، ٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر كفايات الإشراف الإلكتروني لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كفايات الإشراف الإلكتروني لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تتوافر بدرجة " عالية جداً " في مجال " الاتصال والبحث من خلال شبكة الإنترنت " ، وبدرجة " عالية " في مجالات " أساسيات الحاسب الآلي ، التواصل الإلكتروني ، وتصميم وإدارة البرامج التدريبية الإلكترونية ، والتقويم الإلكتروني " ، كما أظهرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة وفي الدرجة الكلية لصالح الذكور ، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في الإشراف التربوي في مجال أساسيات الحاسب الآلي وفي الدرجة الكلية لصالح المشرفين والمشرفات الأقل خبرة في الإشراف التربوي .

- دراسة (البوسعيدي ، ٢٠١١)

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم . ولتحقيق أهداف

الدراسة صممت استبانة تكونت من (٤٢) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي مجال الكفايات، التخطيطية والتنظيمية، والإشرافية، والرقابية، ومجال الاتصال واتخاذ القرار والتقييم، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٦) فرداً من مديري مدارس التعليم الأساسي في ثلاث محافظات وهي تعليمية: مسقط، جنوب وشمال الباطنة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان من وجهة نظرهم تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة وأوصت هذه الدراسة برفع كفايات مدير المدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم بوضع برنامج تدريبي لهم مع تحديد قائمة الكفايات اللازمة للأداء الفعال ومنح المديرين المجيدين فرصة لاستكمال دراستهم العليا وترشيحهم؛ لحضور اللقاءات، والمؤتمرات العربية، والعالمية لرفع كفاياتهم الإدارية وتبادل خبراتهم مع مديري المدارس من مختلف الدول وتابعتهم في بيئة عملهم و إتاحة الفرصة لهم في الاتصال والتواصل بين مديري المدارس في المحافظات في السلطنة .

- دراسة (الحداد، ٢٠١٠)

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم و وجهة نظر المسؤولين في العام الدراسي (٢٠٠٩/٢٠١٠) . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء مجال الكفايات الإنسانية بأعلى متوسط، تلاه في المرتبة الثانية مجال كفايات التوجيه والقيادة، واحتلت كفايات مجال الاتصال المرتبة الثالثة، بينما جاء مجال الكفايات التكنولوجية في المرتبة الأخيرة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى درجة احتياج كبيرة للتدريب من وجهة نظر المسؤولين حيث جاء مجال الكفايات الإنسانية في المرتبة الأولى، وجاء مجال الكفايات الإدارية والفنية في المرتبة الثانية، بينما جاء مجال كفايات التوجيه والقيادة في المرتبة الثالثة و احتل مجال كفايات التكنولوجيا المرتبة الأخيرة. وقد تم بناء البرنامج التدريبي في ضوء نتائج السؤال الأول والثاني، واشتمل البرنامج على اسم البرنامج وأهدافه وفلسفته و محتواه وأساليبه التدريبية والوسائل والأجهزة والأدوات التقنية والمدرسين ومدة البرنامج ووقته وأساليب تقييم المتدربين .

- دراسة (حبيشي، ٢٠١١)

هدفت الدراسة إلى قياس القدرة القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن ، والاختلاف في القدرة القدرة تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العملي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٥) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية في محافظة عدن ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين والمديرات للمهارات القيادية التي خصتها الدراسة وهي (الموضوعية ، والمرونة ، وفهم الآخرين ، ومهارات الاتصال ، واستخدام السلطة) كانت مقبولة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى قدرة المديرين والمديرات على القيادة التربوية بشكل عام لصالح مديري المدارس ، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة ، ما عدا الخبرة من (١٦ فما فوق) فهناك فروق ذات دلالة إحصائية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

- دراسة (Farmer , 2010)

هدفت الدراسة إلى معرفة سلوك قادة المدارس وتأثيره الكبير على فاعلية المدرسة وأثره على دوافع المعلمين ، وإلى أي مدى يتطلع المعلمين إلى الكفايات القيادية للمديرين وموقفهم من السلوكيات التي يسلكها المديرين ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين تصورات المعلمين والدافع المخزون للسلوك القيادي لدى المعلم وموقفه تجاه التدريس . و أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين كانوا أكثر قدرة أن يكون لديهم الفاعلية الجماعية والدوافع الذاتية من المديرين ، ولديهم السلوكيات الكافية لتنفيذ الكفايات القيادية .
منهجية الدراسة وإجراءاتها :
منهج الدراسة :

استخدما الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لمناسبته للتعرف على واقع كفاية الاتصال لدى مراقب المنطقة التعليمية والتعرف على المعوقات التي تحد من توافرها لديهم
مجتمع الدراسة وعينته :

تكون مجتمع الدراسة من (٧٤) مديراً ومديرة وهم جميع مدرّاء مدارس المرحلة الابتدائية في منطقتي العاصمة والجهاز بدولة الكويت .

وأما عينة الدراسة فنظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم تطبيق أداة الدراسة على كامل أفراد المجتمع الأصلي البالغ (٧٤) مديراً ومديرة ، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدادا الباحثان جميع الاستبيانات وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة وصلت إلى (١٠٠%) ، حيث قاما بإيصال أداة الدراسة (الاستبانة) إلى جميع عينة الدراسة واستلامها شخصياً بعد تعبئتها ؛ لذلك لم

يكن هناك نسبة مفقودة من الاستبانة ولم يتم استبعاد أي استبانة . ويوضح الجدول (١) أعداد الاستبانة المطبقة والصالحة طبقاً للخصائص الديموجرافية وعددهم (٧٤) استبانة .

جدول (١) وصف عينة الدراسة

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة	العدد	%
الجنس	ذكور	٢١,٦
	إناث	٧٨,٤
المؤهل العلمي	جامعي	٧٥,٧
	دراسات عليا	٢٤,٣
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٤,٩
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤٨,٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٦,٥

تصميم وإعداد أداة الدراسة :

لقد مرتصميم وإعداد أداة الدراسة الميدانية بعدة مراحل ، وذلك على النحو التالي :

أ- تصميم أداة الدراسة :

بناء على طبيعة الدراسة ، والمنهج المتبع، والإمكانات المتاحة المادية والزمنية ، استخدم الباحثان الاستبانة لأنها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أنها تعيد في جمع البيانات والمعلومات التي تغطي غالبية جوانب موضوع الدراسة، وبناء على ذلك قاما الباحثان بتصميم الاستبانة معتمدين في ذلك على الآتي:

- الإطلاع على الأدبيات العلمية، ومراجعة الدراسات السابقة والتي اهتمت بجانب من جوانب الدراسة الحالية .
- النقاش مع مدراء مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقتي العاصمة والجهاز للاستفادة من الجانب الواقعي قدر الإمكان .

ومن خلال ما سبق تمكنا الباحثان من تجميع وصياغة مجموعة من العبارات تمثل الاستبانة بصورتها الأولية وجاءت في (١٧) عبارة . وبناء على ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم تمكنا الباحثان من تعديل وصياغة الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية وتكونت من (١٧) عبارة وقد تكونت الاستبانة من قسمين :

القسم الأول:وقد شمل البيانات الأساسية لعينة الدراسة من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة .

القسم الثاني: وشمل على محورين، هما كما يلي :

- المحور الأول: واقع كفاية الاتصال لدى مراقب المنطقة التعليمية .
 - المحور الثاني: المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقب المنطقة التعليمية
- وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمحورين، حيث تحصل الاستجابة (مرتفعة جداً) على ٥، والاستجابة (مرتفعة) على ٤، والاستجابة (متوسطة) على ٣، والاستجابة (منخفضة) على ٢، والاستجابة (منخفضة جداً) على ١ .

ب- صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من صدق استمارة كفاية الاتصال لدى مراقب التعليمية في دولة الكويت ، وذلك بطريقتين على النحو التالي :

- صدق المحتوى: وذلك بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على المحكمين (ن=٩) وحساب عدد مرات الاتفاق على العبارة وحساب معامل الصدق بطريقة لوش ، حيث صدق العبارة = (عدد المحكمين الذين اتفقوا على صدق العبارة - (٠,٥ × عدد جميع الحكام) مقسوماً على (نصف عدد المحكمين الكلي (ن=٩)) ويوضحها جدول (٢)

جدول (٢) معاملات الصدق لعبارات الاستبيان بطريقة لوش (ن=٩)

رقم العبارة	معامل الصدق	رقم العبارة	معامل الصدق
١	٧٧,٧٧	١١	٧٧,٧٧
٢	٨٨,٨٨	١٢	٨٨,٨٨
٣	١٠٠,٠٠	١٣	١٠٠,٠٠
٤	٧٧,٧٧	١٤	١٠٠,٠٠
٥	١٠٠,٠٠	١٥	٨٨,٨٨
٦	١٠٠,٠٠	١٦	٧٧,٧٧
٧	٨٨,٨٨	١٧	٨٨,٨٨
٨	٧٧,٧٧		
٩	٨٨,٨٨		
١٠	١٠٠,٠٠		

يتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الصدق بطريقة لوش قد تراوحت بين (٧٧,٧٧) إلى (١٠٠,٠٠) وهي قيم أكبر من (٠,٦٢) والتي حددتها طريقة لوش مما يدل على صدق العبارات . كما تم التأكد من صدق الاستمارة بحساب معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس ويوضحها جدول (٣)

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٧٤)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
-------------	----------------	-------------	----------------

***,٤٨٨	١١	**,٣٨١	١
,٣٥١	١٢	*,٥٥٠	٢
**,٣٤٤	١٣	*,٢٩٥	٣
***,٦٦٦	١٤	**,٣٢٦	٤
,٣١١	١٥	*,٥٩٨	٥
,٣٩٠	١٦	*,٥١٣	٦
***,٤٧٣	١٧	*,٢٨٢	٧
		*,٢٦٩	٨
		***,٥٩٢	٩
		*,٢٣١	١٠

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (٧٢) ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٢٢٩ وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٢٩٨
 * دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ *** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠١

يوضح جدول (٣) أن كل عبارات استبانة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية ارتبطت بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستويات دلالة (٠,٠٠١)، (٠,٠١)، (٠,٠٥) مع الدرجة الكلية للاستبانة مما يدل على صدق الاستبانة .
 - الاتساق الداخلي :

يقصد بالاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل عبارة و درجات عبارات الاستبانة الكلية ، والصدق ببساطة هو أن تقيس مفردات الاستبانة أو الاختبار أو اختبار أو قائمة الاستقصاء ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلاً الوظيفية التي يفترض أنه يقيسها . وتم حساب الاتساق الداخلي وهو معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة ، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة ، كما بالجدول (٤) :

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة للاستبانة (ن=٧٤)

المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية		واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
***,٤٤١	٩	**,٣٦٤	١

***,٦٤٠	١٠	***,٥٥٨	٢
*,٢٩١	١١	***,٤٧٥	٣
** ,٣٣٤	١٢	***,٤٢١	٤
***,٧٦٤	١٣	***,٦٨٥	٥
***,٦٠٢	١٤	***,٤٨٥	٦
***,٤٤٥	١٥	***,٤٣٧	٧
*,٢٦٢	١٦	***,٤٨٠	٨
***,٧٦٣	١٧		

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (٧٢) ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٢٢٩ وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٢٩٨
 * دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ *** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠١

يوضح جدول (٤) أن كل عبارات كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت ارتبطت بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستويات دلالة (٠,٠٠١)، (٠,٠١)، (٠,٠٥) مع مجموع أبعادها ؛ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة بالاستبانة وصلاحيتها للتطبيق .
 كما تم التأكد من علاقة الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة ويوضحه جدول (٥)

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة (ن=٧٤)

معامل الارتباط	المتغير
***,٨٣٨	واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية
***,٨٢٦	المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (٧٢) ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٢٢٩ وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٢٩٨
 ***,٠٠١ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠١

يوضح جدول (٥) أن كل أبعاد استبانة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت ارتبطت بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً عند

مستويات دلالة (٠,٠٠١) مع الدرجة الكلية للاستبانة مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

- ثبات الاستبانة

كما تم التأكد من ثبات عبارات الاستبانة وكذلك ثبات المحاور بطريقة ثبات ألفا لكرونباك .

• ثبات عبارات محاور الاستبانة Reliability :

ويقصد بها أن تعطفي نفس النتائج أو نتائج متقاربة، إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة ويعني ضمان الحصول على نفس المعلومات تقريباً إذا أُعيد تطبيقها على نفس المجموعة من الأفراد ، بمعنى قلة تأثرها بعوامل الصدفة أو العشوائية ، ويقصد بالثبات دقة الاستبانة أو اتساقها ، أي مدة اتساق نتائج الاستبانة ، ومعامل الثبات هو معامل ارتباط بين درجات الأفراد في الاستبانة مرات الإجراء المختلفة ، وقد تم حساب ثبات مقياس كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية والمعوقات التي تحد من توافر تلك الكفاية بطريقة ألفا لكرونباك وجدول (٦) يوضح معاملات ثبات ألفا لعبارات محاور الاستبانة .

جدول (٦) معاملات ثبات ألفا لعبارات محاور الاستبانة بطريقة لكرونباك

المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية		واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية	
معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة
٠,٦٥٦	٩	٠,٥٤٦	١
٠,٦١٧	١٠	٠,٥١٣	٢
٠,٦٨٩	١١	٠,٥٣٩	٣
٠,٦٧٧	١٢	٠,٥٣٣	٤
٠,٥٧٩	١٣	٠,٥٢٨	٥
٠,٦٢٧	١٤	٠,٥١٥	٦
٠,٦٦١	١٥	٠,٥٣٤	٧
٠,٦٩١	١٦	٠,٥١٨	٨
٠,٥٨٠	١٧		

يوضح جدول (٦) أن قيم معاملات ألفا لكرونباك لعبارات محور واقع كفاية الاتصال تتراوح بين (٠,٥١٣-٠,٥٤٦) ، ولعبارات محور المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال تتراوح بين (٠,٥٧٩-٠,٦٩١) ، وهي قيم مقبولة وتعد مؤشراً قوياً على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

• ثبات محاور الاستبانة :

تم التأكد من ثبات محاور الاستبانة بطريقة ألفا لكرونباك ، ويوضحه جدول (٧)
جدول (٧) معاملات ثبات محاور الاستبانة بطريقة ألفا لكرونباك

معامل الثبات	المتغير
٠,٥٥١	واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية
٠,٦٧٤	المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية
٠,٧٠٨	إجمالي كفاية الاتصال

يوضح جدول (٧) أن قيم معاملات ألفا لكرونباك لمحور واقع كفاية الاتصال بلغت (٠,٥٥١)،
ولمحور المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال بلغت (٠,٦٧٤)، ولإجمالي كفاية الاتصال بلغت
(٠,٧٠٨)، وهي قيم مقبولة وتعد مؤشراً قوياً على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق .

نتائج الدراسة ومناقشتها :

المحور الأول: واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت ومدى توافرها :

للتعرف على واقع كفاية الاتصال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات المحور ، ويوضحها الجدول التالي :

جدول (٨) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم "ت" والنسبة المئوية للمتوسط والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية ومدى توافرها

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت " والدلالة	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	يلم مراقب المنطقة التعليمية بأهمية الاتصال التربوي.	٢,٨٠	٠,٩٥١	***٢٥,٣١٥	٥٦,٠	متوسط	٧
٢	يتحلى مراقب المنطقة التعليمية بالمرونة في التفكير والعمل.	٢,٩٦	١,٤١٨	***١٧,٩٤٨	٥٩,٢	متوسط	٢
٣	يراعي مراقب المنطقة التعليمية الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتحدث إليهم.	٢,٨٩	١,٢٩٩	***١٩,١٥٤	٥٧,٨	متوسط	٤
٤	يستخدم مراقب المنطقة التعليمية وسائل اتصال مختلفة.	٢,٩٩	١,٠١٤	***٢٥,٣٤٨	٥٩,٨	متوسط	٣
٥	يمتلك مراقب المنطقة التعليمية المقدرة على توظيف التقنيات الحديثة في الاتصال.	٢,٨٦	١,١٩٧	***٢٠,٥٨٣	٥٧,٢	متوسط	٥
٦	يمتلك مراقب المنطقة التعليمية المقدرة على تبادل الأفكار والاتجاهات والآراء بين الأعضاء .	٢,٨٥	١,٠٦٩	***٢٢,٩٥٣	٥٧,٠	متوسط	٦
٧	يمتلك مراقب المنطقة التعليمية مهارة التفاوض في	٢,٧٧	١,٠٩٢	***٢١,٨١٧	٥٥,٤	متوسط	٨

حل اختلاف وجهات النظر المتعددة.						
٨	يمتلك مراقب المنطقة التعليمية المقدرة على إعداد التقارير الدورية عن إنجازات رؤساء الأقسام بكفاءة.	٢,٩٧	١,٠٩٨	***٢٣,٣٠	٥٩,٤	متوسط
-	إجمالي واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدرء المدارس الابتدائية بدولة الكويت	٢,٨٩	٠,٠٨١	***١٠٠,٥٠٠	٥٧,٨	متوسط

قيمة ت الجدولية عند درجات حرية (٧٣) ومستوي دلالة ٠,٠٥ = ١,٩٩٣ ، عند مستوي دلالة ٠,٠١ = ٢,٦٤٥ وعند مستوي دلالة ٠,٠٠١ = ٣,٤٣٥ *** دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٠١

يتضح من جدول (٨) أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات واقع كفاية الاتصال بلغت (٢,٨٩) ، وانحراف معياري قدره (٠,٠٨١) ، كما بلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لواقع كفاية الاتصال (٥٧,٨%) ، وتدل هذه النسبة على أن واقع كفاية الاتصال جاءت بمستوى متوسط ؛ مما يؤكد على الحاجة إلى تنمية كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت .

ومن ثم يرا الباحثان أن تلك النسبة غير مرضية وغير كافية لتصبح واقعاً لكفاية الاتصال لدى القادة التربويين بصفة عامة ، ولدى مراقبي المناطق التعليمية بصفة خاصة بدولة الكويت ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى ضعف البرامج التدريبية المقدمة لهم وندرتها الخاصة بتنمية وتطوير الكفايات القيادية بصفة عامة وكفاية الاتصال بصفة خاصة ، ننا يؤثر على مستوى أدائهم المهني . فجاءت الاستجابة على كل عبارات واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بتقدير متوسط ؛ حيث تراوحت النسب المئوية للمتوسط الحسابي ما بين ٥٥,٤% إلى ٥٩,٨% ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم إلمام مراقبي المناطق التعليمية بكيفية استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال ، بالإضافة إلى طبيعة المجتمع العربي بصفة عامة والمجتمع الكويتي بصفة خاصة ؛ فالأغلبية العظمى من مدرء مدارس المرحلة الابتدائية إناث مما يعيق عملية الاتصال بينهم حفاظاً على ثقافة المجتمع ، كما يمكن أن يرجع سبب ذلك إلى قلة عدد المراقبين فقد يشغل منصب المراقب شخص واحد فقط لكل مرحلة تعليمية بالمنطقة التعليمية الواحدة ، ومع كثرة عدد مدارس المرحلة الابتدائية بأي منطقة فلا يساع وقت المراقب أن يتواصل ع كل هذا الكم .

المحور الثاني: المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت

للتعرف على المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات المحور، ويوضحها الجدول التالي :

جدول (٩) الاستجابات حسب متوسطتها الحسابية لمحور معوقات الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت والدلالة	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	عزوف بعض المدراء عن حضور الدورات التدريبية.	٣,١٩	٠,٥٦٦	*٤٨,٥٠٧ **	٦٣,٨	متوسط	٧
٢	ضعف توظيف التقنيات الحديثة للتواصل مع الآخرين.	٣,٣٤	٠,٨٨٠	*٣٢,٦٢٢ **	٦٦,٨	متوسط	٤
٣	التعصب في الرأي.	٣,٢٣	٠,٧٨٦	*٣٥,٣٤٩ **	٦٤,٦	متوسط	٦
٤	ضعف البرامج المخصصة لتدريب المدراء.	٣,٠٧	٠,٧٢٨	*٣٦,٢٦٠ **	٦١,٤	متوسط	٨
٥	كثرة الأعباء الإدارية لدى المدراء.	٣,٣٩	١,٢٩١	*٢٢,٦٠٤ **	٦٧,٨	متوسط	١
٦	قلة الوقت لمتابعة جميع الإدارات المدرسية.	٣,٢٧	٠,٩١١	*٣٠,٨٧٨ **	٦٥,٤	متوسط	٥
٧	استخدام أساليب الاتصال الغير رسمية مع الأعضاء بطريقة فعالة.	٣,٣٦	٠,٨٢١	*٣٥,٢٧٧ **	٦٧,٢	متوسط	٢
٨	اختيار العبارات اللفظية بدقة ووضوح	٣,٠٣	٠,٧٥٨	*٣٤,٣٥٢ **	٦٠,٦	متوسط	٩
٩	معرفة اختيار الوقت المناسب عند التحدث مع الآخرين.	٣,٣٥	١,٣٠٨	*٢٢,٠٤٣ **	٦٧,٠	متوسط	٣
-	إجمالي معوقات الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت	٣,٢٥	٠,١٣٠	*٧٥,٠١٧ **	٦٥,٠	متوسط	-

قيمة ت الجدولية عند درجات حرية (٧٣) ومستوي دلالة ٠,٠٥ = ١,٩٩٣ ، عند مستوي دلالة ٠,٠١ = ٢,٦٤٥

وعند مستوي دلالة ٠,٠٠١ = ٣,٤٣٥ *** دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٠١

يتضح من جدول (٩) أن قيمة المتوسط الحسابي للمعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال بلغت (٣,٢٥) ، بانحراف معياري قدره (٠,١٣٠) ، كما أن النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لها بلغت (٦٥,٠%) ، وتدل هذه النسبة على أن تلك المعوقات تؤثر سلباً على تنمية كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت بتقدير متوسط .

ويرا الباحثان أن المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت يجب العمل على حلها ؛ بحيث يجب معرفة احتياجاتهم التدريبية حتى لا يتم العزوف من قبلهم عن حضور الدورات التدريبية لا تعمل على تنميتهم مهنيًا .

وجاءت الاستجابة على كل عبارات المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية بتقدير متوسط ؛ حيث تراوحت النسب المئوية للمتوسط الحسابي ما بين ٦٠,٦% إلى ٦٧,٨% ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى غياب الرؤية لدى مراقبي المناطق التعليمية لأهمية كفاية الاتصال، بالإضافة إلى ندرة عدد شاغلي منصب مراقب المنطقة التعليمية مما يعمل على ثقل الأعباء الإدارية فكيف يعمل على متابعة سير عمل مدرء المدارس الابتدائية وحضور الدورات التدريبية ، فيجب النظر إلى عدد شاغلي هذا المنصب .

تحليل الفروق الإحصائية

- بالنسبة للجنس

للتعرف على دلالة فرق المتوسط بين استجابات عينة الدراسة من الذكور والإناث حول كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية ومدى توافرها تم استخدام اختبار "ت" ويوضح الجدول التالي النتائج :

جدول (١٠) الفروق بين متوسط درجات كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة

نظر مدرء المدارس الإبتدائية وفقاً للجنس

مصدر التباين	ذكور ن = ١٦		إناث ن = ٥٨		قيمة ت الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية	٢٣,٣١	٢,٩٢٨	٢٣,٠٣	٤,٨٩٢	٠,٢١٦
المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية	٣١,٠٦	٤,٣٥٨	٢٨,٧٢	٤,٢٣٨	٠,٠٥٨

إجمالي كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية	٤٥,٣٨	٦,٦٢٢	٥١,٧٦	٧,٥٦٦	١,٢٥٦	٠,٢١٣	غير دال
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------

قيمة ت الجدولية عند درجات حرية (٧٢) ومستوي دلالة ٠,٠٥ = ١,٩٩٣

يوضح جدول (١٠) أن قيم "ت" أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات الذكور والإناث في إجمالي كفاية الاتصال بأبعاده (واقع كفاية الاتصال، المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال) ومدة توافرها لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدرء المدارس الابتدائية تبعاً للجنس . ويمكن أن ترجع تلك النتيجة إلى أن إدراك كل من الذكور والإناث واحد ، بالإضافة إلى تعضهم لنفس الواقع في كفاية الاتصال .

- بالنسبة للمؤهل العلمي

للتعرف على دلالة فرق المتوسط بين استجابات عينة الدراسة من المؤهل الجامعي والدراسات العليا حول كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية ومدى توافرها تم استخدام اختبار "ت" ويوضح الجدول التالي النتائج :

جدول (١١) الفروق بين متوسط درجات كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة

نظر مدرء المدارس الابتدائية وفقاً للمؤهل العلمي

	الدلالة	قيمة ت	دراسات عليا ن = ١٨		جامعي ن = ٥٦		مصدر التباين
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
غير دال	٠,٠٩٧	١,٦٨٠	٣,٣١٢	٢١,٥٦	٤,٧٧٠	٢٣,٥٩	واقع كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية
غير دال	٠,٤٢٠	٠,٨١٠	٤,١٦٢	٢٨,٥٠	٤,٤٦٠	٢٩,٤٦	المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية
غير دال	٠,١٣٦	١,٥٠٧	٥,٩٢٦	٥٠,٠٦	٧,٧٣١	٥٣,٠٥	إجمالي كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية

قيمة ت الجدولية عند درجات حرية (٧٢) ومستوي دلالة ٠,٠٥ = ١,٩٩٣

يوضح جدول (١١) أن قيم "ت" أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات الحاصلين على المؤهل الجامعي، والدراسات العليا في إجمالي كفاية الاتصال بأبعاده (واقع كفاية الاتصال، المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال) ومدى توافرها لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدرء المدارس الابتدائية تبعاً للمؤهل الجامعي .

ويمكن أن ترجع تلك النتيجة إلى أن الحاصلين على مؤهل جامعي ، والدراسات العليا من مدرء مدارس المرحلة الابتدائية ينتمون جميعاً إلى جامعات عربية لها خصوصية واحدة ، فلا يوجد فرق بين كلية التربية جامعة الكويت وكليات التربية بباقي الدول العربية .

- بالنسبة لسنوات الخبرة

للتعرف على دلالة فرق المتوسط بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية ومدى توافرها وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ويوضح الجدول التالي النتائج :

جدول (١٢) تحليل التباين الأحادي لمحاو كفاية الاتصال وفقاً لسنوات الخبرة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	٥٣٨,٧٤٦	٢	٢٦٩,٣٧٣	٢٠,٠١٤	٠,٠٠١
داخل المجموعات	٩٥٥,٥٩٢	٧١	١٣,٤٥٩		
الكلية	١٤٩٤,٣٣٨	٧٣			
بين المجموعات	٢٧٣,٥٠٥	٢	١٣٦,٧٥٣	٨,٦١١	٠,٠٠١
داخل المجموعات	١١٢٧,٥٨٩	٧١	١٥,٨٨٢		
الكلية	١٤٠١,٠٩٥	٧٣			
بين المجموعات	١٥٧٩,٦٦٨	٢	٧٨٩,٨٣٤	٢٣,١١٠	٠,٠٠١
داخل المجموعات	٢٤٢٦,٥٤٨	٧١	٣٤,١٧٧		
الكلية	٤٠٠٦,٢١٦	٧٣			

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (٢، ٧١) ومستوي دلالة ٠,٠٠١ = ٧,٦٤

يوضح جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستويات دلالة (٠,٠٠١) في إجمالي كفاية الاتصال بأبعاده (واقع كفاية الاتصال، المعوقات التي تحد من توافر كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدرء المدارس الابتدائية ومدى توافرها وفقاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (٢٣,١١٠، ٢٠,٠١٤، ٨,٦١١) على الترتيب. وللتأكد من دلالة واتجاه الفروق قاما الباحثان باستخدام اختبار شيفيه لدلالة واتجاه الفروق ويوضحه جدول (١٣)

الجدول (١٣) الفروق بين المجاميع الثلاثة لسنوات الخبرة وفقاً لكفاية الإتصال

المتغيرات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
واقع كفاية الاتصال	أقل من ٥ سنوات	١١	١٧,٦٤	٤,٤٥٦	-		
لدى مراقبي المناطق	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٦	٢٢,٦٩	٣,٤٢٩	***٥,٠٥-	-	

-	**٣,١٦-	***٨,٢١-	٣,٦٤٥	٢٥,٨٥	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	التعليمية
		-	٤,٠٥٢	٢٥,٢٧	١١	أقل من ٥ سنوات	المعوقات التي تحد
	-	**٣,٧٣-	٣,٤٢٣	٢٩,٠٠	٣٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	من توافر كفاية
-	*٢,١٥-	***٥,٨٨-	٤,٦١٤	٣١,١٥	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية
		-	٦,٥٦٤	٤٢,٩١	١١	أقل من ٥ سنوات	إجمالي كفاية
	-	***٨,٧٨-	٥,٣٠١	٥١,٦٩	٣٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية
-	**٥,٣١-	-	٦,٢٣٩	٥٧,٠٠	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	ومدى توافرها

***دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١** ***دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠١**

وأُسفرت النتائج الموضحة بجدول (١٣) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجمالي كفاية الاتصال بأبعاده (واقع كفاية الاتصال، معوقات الاتصال) ومدى توافرها لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية عند مستويات دلالة ٠,٠٠١، ٠,٠٠١، لصالح سنوات الخبرة الأعلى .

ومن النتائج السابقة يتضح أن عدد سنوات الخبرة لها دور كبير في دراسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية ومدى توافرها بدولة الكويت ، فكلما زاد عدد سنوات الخبرة زاد معها معرفة المدراء بتنمية كفاية الاتصال .
توصيات الدراسة :

انطلاقاً من نتائج الدراسة يمكن تقديم أهم التوصيات التالية :

- عقد ورش عمل وندوات تثري قدرات ومهارات مراقبي المناطق التعليمية بدولة الكويت
- تعزيز الكفايات التي يمتلكها مراقبي المناطق التعليمية .
- إلزام مراقبي المناطق التعليمية بحضور الدورات التدريبية المخصصة لهم .
- تنظيم الدورات التدريبية في غير مواعيد العمل .

المراجع :

- إبراهيم بن عبدالرحمن الحضيبي (٢٠٠٧): الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الاشراف التربوي في ادارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- أحمد عيسى الشيمي ، محمود عبد التواب فضل ، ومنى محمود عبد اللطيف (٢٠٢٠) : تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية

-
- بمحافظة الفيوم ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد ١٤ ، الجزء الأول ، جامعة الفيوم ، جمهورية مصر العربية ، ص ص ٧٣-١٠٣ .
- أحمد فيصل الحبشي (٢٠١٧) : فاعلية المشرف التربوي في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى معلمي الدراسات العملية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت ، المفرق ، المملكة الأردنية الهاشمية .
 - أمل عائض يحيى القحطاني (٢٠١٤) : كفايات القيادات التربوية (مشرف تربوي - إدارة مدرسية) ، سلسلة الاختبارات المهنية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
 - جعفر يوسف الحداد (٢٠١٠) : بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة الشرق الأوسط ، المملكة الأردنية الهاشمية .
 - حسن حسان ، ومحمد العجمي (٢٠٠٧) : الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
 - حمد بن عبد الله بن محمد البوسعيدي (٢٠١١) : الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، المملكة الأردنية الهاشمية .
 - عادل محمود حبيشي (٢٠١١) : قياس القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن ، مجلة كليات التربية ، العدد ١٢ ، جامعة عدن ، عدن ، اليمن ، ص ص ١٥٥-١٨٠ .
 - عبد الله بن محمد البطي (٢٠١٤) : الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد ١٥ ، العدد ٢ ، ص ص ٦٢٩-٦٦٢ .
 - عزيزة عبد الله طيب ، و أسماء ناصر إبراهيم الوشمي (٢٠١٦) : ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة ، مجلة العلوم التربوية ، العدد ٢ ، الجزء الثاني ، ص ص ٨٨-١٤٣ .
-

-
- قاسم محمد خزعلي ، وعبد اللطيف عبد الكريم مومني (٢٠١٠) : الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٦ ، العدد ٣ ، دمشق ، سوريا ، ص ص ٥٥٣-٥٩٢ .
 - ليلي بنت علي بن عبد الله الشندودية (٢٠١٦) : الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان .
 - محمد عبد الحفيظ النجار (٢٠١٦) : الكفايات الإدارية والفنية لموجهي التربية البدنية للمرحلة الاعدادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية البدنية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة طرابلس ، دولة ليبيا .
 - مرضي العنزي ، وأحمد المسعد (٢٠١٣) : كفايات الإشراف الإلكتروني اللازمة للمشرف التربوي ودرجة توافرها ، مجلة كلية التربية ، عدد ١٥٦ ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ص ص ١٢٥-١٥٠ .
 - مسفر بن عواض الزايدي (٢٠١٣) : واقع ممارسة إدارة الصفوف الأولية من وجهة نظر معلمها ومديري ومرشدي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
 - منال طلعت محمود (٢٠٠١) : مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية .
 - نايف العجمي (٢٠١٨) : تصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية لدى الموجهين الفنيين الأوائل في دولة الكويت " دراسة ميدانية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية .
 - وزارة التربية (٢٠١٥) : اختصاصات إدارات قطاع التعليم العام ، موقع وزارة التربية بدولة الكويت <https://moe.edu.kw/> تم الاطلاع بتاريخ ١٥ ديسمبر ٢٠١٩ م .
 - وضحاء علي الغافري (٢٠١٤): دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان .
 - A.W. , Farmer (2010) :The perception of teachers and principals on leaders' behavior informed by 13 core competencies and its
-

relationship to teacher motivation (3448248). Available from proQuest
Dissertations & Theses Global (859453255). Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/859453255?accountid=27846>

- Al . Crisan (2004) : The European Union : Challenges for Education
Policy Design and Implementation. Course held at International
Education Policy Studies – Columbia University / Teachers College ,
New York , 27-30 October.
- T. Huang (2013) : Effective School Leadership Competencies: A
Psychometric Study of the NASSP 21st Century. Presented to the
Graduate and Research Committee of Lehigh University. In Partial
Fulfillment of Requirements .