

الأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية لدى المعلمات

علي أحمد البركات وعلي بن جمعه السندي*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات تربية الطفولة في منطقة البريمي بسلطنة عُمان. وتكونت عينة الدراسة من (212) معلمة للعام الدراسي 2008/2009، ولجمع البيانات، تم إعداد استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: التخطيط، وتنفيذ الدرس، والتقييم. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن الأداء الفني لمديرات المدارس في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات تربية الطفولة جاء ضمن درجة "متوسطة" على مستوى جميع المجالات. وقد سجل مجال تنفيذ التدريس المرتبة الأولى، ومجال التقييم في المرتبة الثانية، أما مجال التخطيط فقد جاء بالمرتبة الثالثة. وبناء على ذلك خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ذات العلاقة.

الكلمات الدالة: الأداء الفني، معلمات تربية الطفولة، الكفايات التدريسية.

مقدمة الدراسة وأدبها

الإدارية اليومية، والأعمال الورقية الروتينية التي يجب عليه القيام بها.

ويعد الجانب الفني لعمل مدير المدرسة أكثر أهمية وخطورة من الجانب الإداري؛ لما يتطلبه من مهارات وكفايات خاصة، تتطلب إعداداً وممارسة وتنمية مستمرة، ليبقى المدير قادراً على تأدية دوره بفاعلية وكفاية (أبو عاشور، 2002؛ الأسدي، 2007). ومن هنا يشير الإبراهيم (2002) إلى تنوع مهام مدير المدرسة المتعلقة بسير العملية التعليمية، وتطوير الخطط والمناهج الدراسية، وتنمية الكفايات التدريسية للمعلمين بالتعاون مع المشرفين التربويين. وفي السياق نفسه، يذكر خواجه (2004) مجموعة من المهام والمسؤوليات المتعلقة بالدور الفني لمدير المدرسة، كمتابعة خطط المعلمين ومناقشتها، والقيام بالزيارات الصفية وملاحظة أداء المعلمين، وتوجيه المعلمين للاطلاع على مصادر المعلومات المتعلقة بمجال تخصصهم.

ويشير الأدب التربوي (عميرة، 1999؛ عابدين، 2001؛ نشوان، 2001) إلى أهمية قيام مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على العمل الجاد لتحقيق أهداف المدرسة، والأخذ بأيديهم لتطوير أنفسهم وأساليبهم وتنمية خبراتهم. ويمكن تصنيف المهام والمسؤوليات الفنية الإشرافية للمدير في ثلاثة مجالات:

1. مجال المعلم: يقوم المدير بتسهيل تعرف المعلم على أهداف المرحلة التدريسية والمادة الدراسية وأساليب تدريسها، والتخطيط بكل مستوياته، وطرق إشباع حاجات التلاميذ

يعد الاهتمام بإعداد المعلمين، وتطوير قدراتهم؛ لأداء أدوارهم التدريسية، بحيث يواكبون التطورات التربوية الحديثة، من أبرز التوجهات المعاصرة، باعتبارهم أحد ميسري العملية التربوية. ويشكل إكساب المعلمين للكفايات التدريسية، أحد الإجراءات التربوية الفاعلة في تحسين نوعية التعليم المدرسي (Güven, 2004)، لاسيما وأن أي تغيير تربوي هادف، لا يمكن أن يتم دون وجود معلم لديه قدر من الكفاية، يمكنه من إحداث التغيير التربوي المطلوب (الحذيفي، البركات وأبو جاموس، 2006; Penn-Edwards, 2010; Güven, 2004).

وانطلاقاً من التوجهات المعاصرة التي تؤكد الدور الكبير للإدارة المدرسية في تنمية كفايات معلمها بما يتناسب والتغييرات الحاصلة في مختلف جوانب الحياة، فإن وجود إدارة مدرسية فاعلة يمثل عنصراً حيوياً في تحسين فاعلية العملية التربوية وكفاءتها (الطويل، 1999؛ أحمد، 1999). ولتحقيق ذلك فقد تغير دور مدير المدرسة ليركز على دورين أساسيين: الأول يتمثل بالجانب القيادي والإبداعي باعتبار أن مدير المدرسة قائد تعليمي، وهو ما يطلق عليه الجانب الفني. والثاني الجانب الإداري التنفيذي والذي يتعلق بتسيير الأمور

* قسم المناهج والتدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية؛ وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان. تاريخ استلام البحث 2010/2/18، وتاريخ قبوله 2012/3/18.

وواجبات مديري المدارس ومساعدتهم لأدوارهم من وجهة نظرهم. وأظهرت نتائج الدراسة قلة ممارسة المديرين ومساعدتهم لدورهم في تحسين التعليم، وزيارة الصفوف، ورفع مستوى أداء المعلمين. ولعل السبب في ذلك يعود إلى استحواد الأعمال الكتابية والروتينية على أغلب وقتهم.

وتوصلت دراسة اليحمدي (1998) الهادفة إلى الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس العُمانية لدورهم كمشرفين مقيمين، إلى جملة من النتائج، والتي تتمثل ب: أن أكثر المهام ممارسة من قبل المديرين هي القيام بالزيارات الصفية، ومتابعة تحضير الدروس، والإشراف على تطبيق الاختبارات المدرسية، وتزويد المعلمين بأوجه القصور في أدائهم. بينما كانت أقل المهام ممارسة هي: توجيه المعلمين إلى الاستفادة من البرامج الإذاعية والتلفزيون، وتوجيه المعلمين إلى مراجع معينة، ومساعدة المعلمين على تحليل المنهاج، وتوجيه المعلمين في كيفية تقويم المناهج الدراسية وتطويرها، والتنسيق مع المشرفين التربويين للمواد الدراسية لتخطيط وتنفيذ دروس توضيحية يسترشد بها المعلمون.

وهدف دراسة كالهون (Calhoun, 2001) إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية، إذ بينت النتائج أن المدير يلعب دوراً هاماً في تطوير اتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطلاب عن طريق تقديم الدعم المعنوي والمادي للمعلمين، وإيجاد المناخ التنظيمي المريح حيث يساعد على الإبداع من خلال إيجاد علاقات إيجابية بين المدير والمعلمين، والاهتمام بميول المعلمين واهتماماتهم واحتياجاتهم، وتشجيع الأفكار والآراء، وإتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير عمل المدرسة.

وعلى غرار دراسة كالهون (Calhoun, 2001)، جاءت دراسة مناصرة (2002) لتستقصي دور مديري المدارس الثانوية الأردنية في تطوير الأداء التدريسي للمعلمين. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود دور واضح وملحوظ لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين.

وبينت الدراسة النوعية التي قام بها قبلان وجرادات والمومني (Qablan, Jaradat & Al-Momani, 2010) أن تقييم ادراكات معلمي العلوم في المرحلة الابتدائية للتجديد التربوي في الأردن، كشف عن عدم وجود دعم من قبل مديري المدارس للتوجهات التربوية المعاصرة المتعلقة بتنمية الممارسات الصفية.

بالنظر إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة التي تؤكد أهمية دور مدير المدرسة في تنمية الأداء التدريسي للمعلمين، نجد أنه لا بد من الإشارة إلى أن هذا الدور يعتمد بالدرجة

وتلبية ميولهم واتجاهاتهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، ودراسة مشكلاتهم ومعالجتها.

2. مجال إثراء المنهج وتقويمه: يقوم المدير بتوضيح الأهداف وتحديد ما مع المعلمين، وتحليل بعض الوحدات الدراسية لإثراء المنهج وتقويمه، وتهيئة الفرصة لتفاعل المدرسة بالبيئة المحلية واستغلال مواردها في الأنشطة المتعلقة بالمادة الدراسية.

3. مجال المتعلم: يقف المدير على حاجات التلاميذ والفروق الفردية بينهم، والتخطيط لمراعاتها، ودراسة مشكلاتهم مع المعلمين والعمل على علاجها، وتوفير البيئة المساعدة على التعلم.

ولتحقيق الفاعلية في درجة الأداء الفني لمدير المدرسة، أشار مساد (2005) إلى ضرورة إلمام مدير المدرسة بمعارف تتعلق بنفسية المتعلم، وطرائق التدريس الحديثة، وكيفية توجيه المدرسين في تكييف المناهج، ومدى صلاحية الوسائل التي يستعين بها المعلمون في التدريس. ويرى علي (2006) أن الأداء الفني لمدير المدرسة يتطلب منه دراسة المناهج المقررة والإسهام في تطويرها، والإلمام بطرائق التدريس، بأساليب التقويم، وكافة إجراءات تطوير المعلمين مهنيًا.

وانطلاقاً من الحاجة إلى تطوير التعليم، ورفع كفاءته في ضوء تحديات العصر، وتطلعات المستقبل، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، والارتقاء بالعملية التعليمية كمنطلق أساسي للتنمية المجتمعية الشاملة، وتنمية جميع جوانب شخصية المتعلم، فقد أولت وزارة التربية والتعليم (2003) في سلطنة عمان إلى مديري مدارس التعليم الأساسي مهامً فنية متنوعة تسهم في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمين، وذلك من خلال الإشراف على الأداء التدريسي للمعلم ومتابعته، وعقد اللقاءات الدورية مع الهيئة التدريسية لتطوير الأداء، والعمل على توفير فرص النمو المهني للكوادر العاملة بالمدرسة لتحسين الأداء بالتعاون مع المعنيين، ومساعدتهم على تنفيذ خططهم التدريسية وذلك بالتنسيق مع الجهة المعنية. فضلاً عن تنمية معارفهم المهنية، وتعزيز خبراتهم العملية بالاطلاع الذاتي على كل جديد في مجال تخصصاتهم، والاستفادة من خبرات زملائهم من خلال العمل على بناء العلاقات المنتجة، وغرس روح الفريق والعمل الجماعي، ونشر ثقافة التعاون بين كافة العاملين في المدرسة.

وانطلاقاً من أهمية دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، هناك العديد من الدراسات التي تناولت أهمية هذا الموضوع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، أجرى داهيل (Dahil, 1998) دراسة للتعرف على مسؤوليات

التدريس، وتنفيذه، وتقويمه من وجهة نظر المعلمات أنفسهن؟"

أهمية الدراسة

انطلاقاً من أهمية تربية الطفولة كجزء لا يتجزأ من التعليم الأساسي في الأنظمة التربوية، والتي من خلالها ينطلق الطفل إلى مراحل تعليمية أخرى مكتسباً للمعرفة والمهارات والقيم والاتجاهات التي تسهم في صقل شخصيته؛ فإن التعرف على الدور الفني لمديرات المدارس يكشف عن فاعلية أدائهن في التنمية المهنية للمعلمات، وذلك بغية الوصول إلى تحسين نوعية تعليم الأطفال وتعلمهم في السنوات العمرية المبكرة الأولى من التعليم الأساسي. وعليه، فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل بالآتي:

1. الكشف عن الأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية لدى المعلمات؛ الأمر الذي يزداد مسؤولي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بتغذية راجعة حول مدى قيام مديرات المدارس بأدوارهن الفنية.
2. مساعدة القائمين على البرامج التدريبية لتطوير أداء مديرات المدارس في تصميم برامج تدريبية تقوم على أساس الكفايات التدريسية التي يجب أن تتميزها مديرة المدرسة لدى معلمات تربية الطفولة.

محددات الدراسة

تضمنت الدراسة المحددات الآتية:

- اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمات تربية الطفولة التابعة لمدارس المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة البريمي في سلطنة عُمان، والبالغ عددهم (212) معلمة، للعام الدراسي 2009/2008م.
- اقتصرت الدراسة على الكفايات التدريسية الآتية: التخطيط، وتنفيذ التدريس، والتقويم.
- اقتصرت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية

- الأداء الفني: يقصد به مدى إسهام مديرة المدرسة في إكساب معلمات تربية الطفولة للكفايات التدريسية (تخطيط التدريس، وتنفيذه، وتقويمه)، ويقاس هذا الأداء من خلال تقديرات المعلمات، وذلك في ضوء إجاباتهن عن الاستبانة المعدة لذلك.
- تربية الطفولة: هي الصفوف الأساسية الأربعة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والتي يقتصر التدريس فيها على المعلمات.

الأولى على ممارسة مدير المدرسة لأدواره الفنية المنوطة به. وفي هذا السياق، يذكر عبدالمجيد (2005) أهمية ممارسة مديري مدارس تربية الطفولة لأدوارهم الفنية بفاعلية بغرض إكساب المعلم الكفايات التدريسية القادرة على تنمية شخصية الطفل من مختلف الجوانب؛ ولذا فإن تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمي تربية الطفولة تمثل واحدة من أبرز التوجهات الحالية في التنمية المهنية للمعلمين (البركات وأبو جاموس، 2006).

وتأسيساً على ما تقدم وانطلاقاً من أهمية الإعداد المهني المستمر للمعلم أثناء الخدمة، فقد ارتأى الباحثان القيام بهذه الدراسة للتعرف على الأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات تلك المرحلة، لاسيما وأنه - حسب علم الباحثين - لا توجد أية دراسة تناولت الأداء الفني لمديرات تربية الطفولة في سلطنة عُمان.

مشكلة الدراسة وسؤالها

بناءً على التوجهات التربوية المعاصرة التي تؤكد أن الدور الرئيس للمدرسة هو الاهتمام بتربية الأطفال تربية متكاملة الجوانب، ليكونوا قادرين على مواجهة تحديات العصر، وتلبية متطلبات المجتمع، فإن تحقيق هذا الهدف يتوقف على درجة الاهتمام بتنمية المعلمين مهنيًا، خاصة وأن تمتيهم مهنيًا لها تأثير كبير على تنمية شخصية الطفل بصورة متكاملة؛ فالمعلم هو المحور الرئيس في عملية التطوير التربوي. وفي هذا الخصوص، فقد شدد راتكليف (Ratcliffe, 1998) على أهمية تنمية المعلم مهنيًا باعتباره مفتاح التغيير لأي عملية تطوير تربوي. كما يشير كارينتر (2002) أنه لا يمكن النقاش في مسألة تنمية شخصية الطالب إلا من خلال الارتقاء بالمعلم وتنميته مهنيًا، إذ لا يمكن أن يحدث تعلم ذو معنى لدى الطالب، إلا من خلال توفير معلم فعّال.

وبناءً على ما سبق، وانطلاقاً من الملاحظة الميدانية للباحثين، التي تشير أن مديرات تربية الطفولة لا يبذلن اهتماماً بتنمية المعلمات مهنيًا، بل يعطين جلّ اهتمامهن لأمر يومي روتينية كمتابعة دوام المعلمة وإنجازها لواجباتها من الناحية الشكلية البحتة، فقد جاءت هذه الدراسة لتكشف عن درجة الأداء الفني لمديرات مدارس مرحلة تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات تلك المرحلة في محافظة البريمي بسلطنة عُمان. ولتحقيق ذلك، فقد تم طرح السؤال الآتي: "ما درجة الأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات في مجالات تخطيط

- تنمية الكفايات التدريسية الأساسية: تطوير قدرات المعلمات على تخطيط التدريس، وتنفيذه، وتقويمه.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات تربية الطفولة في محافظة البريمي بسلطنة عُمان، والبالغ عددهن (242) معلمة، للعام الدراسي 2009/2008، أما عينة الدراسة فتكونت من المجتمع نفسه، باستثناء العينة التي أجري عليها الثبات، والبالغ عددها (30) معلمة، حيث بلغ مجموع أفراد العينة (212) معلمة.

أداة الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة في الكشف عن الأداء الفني لمديرات مدارس مرحلة تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات تلك المرحلة، قام الباحثان بتطوير استبانة، وذلك في ضوء مراجعة الأدب النظري المتعلق بالأداء الفني لمديري المدارس ودورهم في تحقيق التطوير المهني للمعلمين بشكل عام، والاستعانة بالمهام الموكلة لمديري المدارس الواردة في دليل عمل مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان (وزارة التربية والتعليم، 2003)، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة (البركات وأبو جاموس، 2006؛ Kpanja, 2001; Edwards, 2001; Millis, 2002; Muijs & Reynolds, 2006). كما استعان الباحثان بأراء أهل الخبرة والمعرفة في الميدان التربوي، لاقتراح فقرات معينة تتعلق بدور مدير المدرسة في تنمية الكفايات التدريسية.

وبناءً على ما سبق، تمكن الباحثان من إعداد استبانة مكونة في صورتها الأولية من (65) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات:

المجال الأول: مجال التخطيط

المجال الثاني: مجال تنفيذ التدريس.

المجال الثالث: مجال التقويم.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي (كبيرة جداً = 5 درجات، كبيرة = 4 درجات، متوسطة = 3 درجات، قليلة = درجتين، قليلة جداً = درجة واحدة)، لقياس تقديرات معلمات تربية الطفولة للأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الأداء التدريسي. وللتحقق من صدق الأداة، قام الباحثان بعرضها على سبعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والكفاءة في التدريس الجامعي، فضلاً

عن ستة من مديري ومشرفي ومعلمي تربية الطفولة؛ وذلك بغرض التأكد من أن فقرات الأداة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات، ومراعاة صحة المعلومات الواردة فيها وملاءمتها، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين من حيث حذف خمس فقرات، وتعديل صياغة تسع فقرات. ومن الأمثلة على الفقرات التي تم تعديلها ما يأتي:

1. عُدلت الفقرة (تحتني على استخدام أساليب تدريس مناسبة) لتصبح (تحتني على تنوع أساليب التدريس المناسبة لتحقيق النتائج التعليمية المنوي تحقيقها).

2. عُدلت الفقرة (تركز على تبادل الخبرات واكتساب المهارات في المدرسة) لتصبح (تشجعي على تبادل الزيارات مع المعلمات لتبادل الخبرات واكتساب المهارات).

3. عُدلت الفقرة (تساعدني على تنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة) لتصبح (تساعدني على التخطيط لتوظيف استراتيجيات التدريس لتنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة).

وبناءً على ما سبق، أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من (60) فقرة.

وللتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest)، وذلك بعد أن وزعت الأداة على (30) معلمة من عينة الدراسة، وتم إعطاء رقم سري لكل معلمة لضمان إجابتها في المرة الثانية على الأداة، وتم تطبيق الاختبار مرة ثانية على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين. وتم استخراج معامل الارتباط بيرسون، والذي بلغ (0.84). كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغت قيمته (0.93) وعليه فقد عدت هذه القيم مناسبة لغايات هذه الدراسة.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بهدف التعرف لأداء الفني لمديرات مدارس مرحلة تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات تلك المرحلة. و لتحقيق ذلك، اتبع الباحثان الإجراءات التالية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وفقاً لسلسلة من الخطوات.

- التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

- الحصول على أعداد مجتمع الدراسة.

- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من خلال التسليم باليد لكل مدرسة على حدة، وتوضيح طريقة الإجابة عليها،

للإجابة عن سؤال الدراسة، الذي نصه: ما درجة الأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات في مجالات تخطيط التدريس، وتنفيذه، وتقويمه من وجهة نظر المعلمات أنفسهن؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال على حدة، ولكل فقرة من فقرات المجالات كلا على حدة. وفيما يأتي عرضٌ للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمجالات أداة الدراسة ككل، ويبين ذلك الجدول (1).

مع التركيز على أهمية الدقة والموضوعية في الإجابة على فقرات الاستبانة.

- تم جمع الاستبانات في مدة استغرقت شهراً، ثم تفرغ البيانات وإدخالها إلى الحاسوب، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومن ثم تحليل النتائج باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتوصل إلى النتائج.

- مناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات.

نتائج الدراسة

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تنفيذ التدريس	3.66	.86	متوسطة
2	التقويم	3.54	.93	متوسطة
3	التخطيط	3.36	.89	متوسطة
	الأداة ككل	3.53	.82	متوسطة

استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المجالات كلا على حدة، وذلك بناءً على التقديرات التي أدلى بها أفراد عينة الدراسة. وفيما يأتي يمكن عرض نتائج الدراسة لكل مجال على حدة:

المجال الأول - التخطيط

يشتمل هذا المجال على (19) فقرة، تصف كل فقرة درجة تقدير المعلمات لدرجة الأداء الفني لمديرات المدارس في تنمية الكفايات التدريسية. ويعرض الجدول (2) هذه الفقرات مرتبة تنازلياً.

تدل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الواردة في الجدول (1)، أن درجة الأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات في محافظة البريمي، جاءت ضمن درجة أداء "متوسطة"، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال تنفيذ التدريس بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.86)، وجاء في المرتبة الثانية مجال التقويم بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاء مجال التخطيط بالمرتبة الأخيرة وبأدنى متوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.89)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.53) وانحراف معياري (0.82). وللمزيد من التعمق في تحليل بيانات الدراسة، تم

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "التخطيط" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تؤكد على ضرورة إظهار الترابط بالخطط التدريسية من حيث الأهداف والمحتوى والأنشطة والتقويم.	3.71	0.91	كبيرة
2	تتابع سير الدروس حسب الخطة الموضوعية.	3.70	1.06	كبيرة
3	توجهني بأن تكون الخطط واقعية وقابلة للتطبيق.	3.69	1.05	كبيرة
4	تساعدني في وضع خطط علاجية للطلبة ذوي التحصيل المتدني.	3.65	1.08	متوسطة
5	تؤكد على ضرورة تصميم نشاطات تعليمية تحفز الطلبة على التعلم وتشركهم فيه.	3.64	1.11	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
6	تظهر أهمية التخطيط لتوظيف استراتيجيات تدريس قادرة على تحقيق النتائج التعليمية.	3.63	0.99	متوسطة
7	تشجع المعلمات على التعاون لوضع خطط جماعية.	3.58	0.99	متوسطة
8	تساعدني في وضع خطط مناسبة للطلبة المتفوقين.	3.57	1.11	متوسطة
9	توفر المتطلبات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالأهداف التعليمية	3.38	1.17	متوسطة
10	تلحقتني بالورش العملية والدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط وفقاً للتصورات التربوية المعاصرة.	3.37	1.16	متوسطة
11	ترودني بتغذية راجعة حول تخطيطي للتدريس.	3.29	1.19	متوسطة
12	تساعدني في تحديد الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية.	3.22	1.22	متوسطة
13	تعرفني بالعناصر التي يشتمل عليها التخطيط (الوسائل، الاستراتيجيات، التقويم..الخ).	3.17	1.29	متوسطة
14	تساعدني على التخطيط لتوظيف استراتيجيات التدريس لتنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة.	3.15	1.21	متوسطة
15	توجهني حول كيفية التحضير للدروس وفق الإجراءات التربوية الحديثة.	3.12	1.26	متوسطة
16	توجهني لتصميم الخطط التدريسية في ضوء النتائج التعليمية.	3.08	1.26	متوسطة
17	تساعدني في كيفية صياغة الأهداف السلوكية اليومية بصورة سليمة.	3.06	1.25	متوسطة
18	تساعدني في وضع الخطة اليومية.	2.92	1.46	متوسطة
19	ترودني بنماذج مختلفة من الخطط اليومية والسبوعية للاطلاع عليها.	2.87	1.29	متوسطة

تقدير "متوسطة"، وهكذا بالنسبة لبقية الفقرات ذات الرتب (6-17) الواردة في الجدول. أما بالنسبة للفقرات التي حققت أدنى المتوسطات الحسابية، والواقعة ضمن درجة تقدير "متوسطة" فقد شملت الفقرة (18) (تساعدني في وضع الخطة اليومية)، والفقرة (19) (ترودني بنماذج مختلفة من الخطط اليومية والسبوعية للاطلاع عليها). وقد حققت هاتان الفقرتان المتوسطين الحسابيين التاليين: 2.87، 2.92.

المجال الثاني - تنفيذ التدريس

يشتمل هذا المجال على (24) فقرة، تصف كل فقرة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة لأداء الفني لمديرات المدارس في تنمية الكفايات التدريسية في مجال "تنفيذ التدريس". وفيما يأتي عرض الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات مرتبة تنازلياً.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "تنفيذ التدريس" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تؤكد أهمية استخدام أساليب المناقشة والحوار وطرح الأسئلة لاستثارة دافعية الطلبة.	4.04	1.08	كبيرة
2	تؤكد ضرورة تنويع الأنشطة الصفية واللاصفية وفقاً لحاجات الطلبة وقدراتهم المختلفة.	3.94	1.08	كبيرة
3	توجهني لاستغلال موارد البيئة لخدمة المنهاج.	3.92	1.08	كبيرة
4	تعرفني بمواطن القوة والضعف لدي بعد الزيادة الصفية.	3.85	1.09	كبيرة
5	تؤكد ضرورة توظيف مبادئ الديمقراطية في تعاملتي مع الطلبة.	3.83	1.04	كبيرة
6	تزودني بملاحظات وإرشاداتها حول أدائي التدريسي بأسلوب يخلو من الإحراج.	3.81	1.14	كبيرة
7	تشجعني على تبادل الزيارات مع المعلمات لتبادل الخبرات واكتساب المهارات.	3.78	1.08	كبيرة
8	توجهني للاستفادة من المعلمات ذوات الخبرة الطويلة في التدريس لتحسين أدائي التدريسي.	3.75	1.24	كبيرة
9	تتناقش مع المشرفة التربوية حول أدائي الصفية والدورات التدريبية التي احتاجها.	3.72	1.13	كبيرة
10	تؤكد أهمية تطبيق المعرفة بالمواقف الحياتية.	3.70	1.01	كبيرة
11	تزودني بالحلول المناسبة لل صعوبات التي تواجهني أثناء التدريس.	3.68	1.06	كبيرة
12	تحثني على تنويع أساليب التدريس المناسبة لتحقيق النتائج التعليمية المنوي تحقيقها.	3.67	1.00	كبيرة
13	توجهني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مساعدة الطلبة على اكتساب المعرفة.	3.66	1.06	كبيرة
14	تزودني بالنشرات والمراجع المتعلقة بالمادة الدراسية التي أدرسها.	3.64	1.10	متوسطة
15	توجهني لاستخدام الأساليب العلمية في معالجة مشكلات الطلبة.	3.63	.97	متوسطة
16	توجهني لاستخدام استراتيجيات تدريسية تنمي التفكير العلمي لدى الطلبة.	3.59	1.00	متوسطة
17	تحثني لاستخدام استراتيجيات تدريس مناسبة لهيئة الطلبة واستثارة خبراتهم السابقة.	3.57	1.08	متوسطة
18	تشجعني على الالتحاق بالدورات والبرامج التدريبية المناسبة لتحسين أدائي التدريسي.	3.50	1.13	متوسطة
19	تتابع تطبيق الأنشطة المحددة في التحضير اليومي لتحقيق الأهداف التعليمية أثناء التدريس.	3.49	1.17	متوسطة
20	تحثني على ارتياد المكتبة للاستفادة من المراجع والدوريات المتعلقة بالمادة وطرق التدريس.	3.48	.99	متوسطة
21	تأخذني بمشاغل ودورات تدريبية تتعلق بكيفية استخدام الأجهزة والوسائل التعليمية.	3.40	1.11	متوسطة
22	تناقشني في محتوى المادة الدراسية التي أدرسها.	3.38	1.15	متوسطة
23	توجهني لتوظيف البحوث الإجرائية للإسهام في تحسين نوعية المواقف التعليمية التعليمية.	3.37	1.02	متوسطة
24	تشجعني على مطالعة البحوث والتقارير المستجدة التي تختص بمادتي الدراسية.	3.36	1.08	متوسطة

متوسطاتها بين (3.66-4.04)، حيث احتلت الفقرة التي نصها (تؤكد على أهمية استخدام أساليب المناقشة والحوار وطرح الأسئلة لاستثارة دافعية الطلبة). المرتبة الأولى بمتوسط (4.04)، وجاءت الفقرة التي نصها (تؤكد على ضرورة تنويع الأنشطة الصفية واللاصفية وفقاً لحاجات الطلبة وقدراتهم

يبين الجدول (3) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية لدى المعلمات، سجلت متوسطات حسابية توزعت ضمن درجتي تقدير "كبيرة" و"متوسطة". فقد حصلت الفقرات ذوات الرتب (1-13) على درجة تقدير كبيرة، وقد تراوحت

أدرستها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وجاءت ضمن درجة تقدير "متوسطة". كما حققت الفقرة (تزوذي بالنشرات والمراجع المتعلقة بالمادة الدراسية التي أدرستها) المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وهكذا بالنسبة لبقية الفقرات الواقعة ضمن درجة تقدير "متوسطة".

المجال الثالث - التقييم

يشتمل هذا المجال على (17) فقرة، تصف كل فقرة استجابات أفراد الدراسة للأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات في مجال التقييم. ويعرض الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة مرتبة تنازلياً.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "التقييم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تتدارس معي أسباب الضعف التحصيلي الموجودة عند الطلبة.	3.87	1.14	كبيرة
2	تؤكد ضرورة مراعاة الفروق الفردية للطلبة عند إعداد الاختبارات.	3.85	1.05	كبيرة
3	تساعدني في استخدام طرق العلاج المناسبة لتحسين مستوى الطلبة الضعاف.	3.83	1.10	كبيرة
4	تتناقش معي حول نتائج التحصيل الدراسي للطلبة.	3.77	1.14	كبيرة
5	توجهني لاستخدام أساليب التقييم المختلفة للتعرف على مستوى الطلبة.	3.70	0.93	كبيرة
6	تزوذي بالنشرات المتعلقة بأساليب التقييم المستحدثة في الوزارة.	3.67	1.04	كبيرة
7	تتناقشني حول مدى ملائمة الاختبارات اليومية والفصلية للطلبة.	3.58	1.05	متوسطة
8	تتيح لي الفرصة لتطبيق التقييم الذاتي لأدائي التدريسي.	3.57	1.10	متوسطة
9	توجهني لاختيار أدوات التقييم وفقاً للنتائج التعليمية المرجو تحقيقها.	3.52	1.13	متوسطة
10	توجهني لاعتماد نظام التقييم البناء المستمر في المواقف التعليمية التعليمية.	3.51	1.16	متوسطة
11	تحثني لاستخدام أدوات التقييم البديل (قوائم الشطب، سجل الأداء، سلم التقدير... الخ).	3.49	1.03	متوسطة
12	تساعدني في تصميم نشاطات تعليمية ملائمة للنهوض بتعلم الطلبة في ضوء نتائج التقييم.	3.37	1.19	متوسطة
13	تحثني بالمشاغل التدريبية المتعلقة بكيفية إعداد الاختبارات.	3.30	1.25	متوسطة
14	تساعدني في تقييم المنهاج والكتاب المدرسي.	3.30	1.16	متوسطة
15	توجهني حول كيفية إعداد أسئلة الاختبارات وفقاً لمواصفات الاختبار الجيد.	3.30	1.22	متوسطة
16	تحثني على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحليل نتائج الطلبة.	3.30	1.09	متوسطة
17	تشجعني على مطالعة كتب القياس والتقييم للإفادة منها.	3.27	1.24	متوسطة

فقرات هذا المجال توزعت ضمن درجتي تقدير "كبيرة" و"متوسطة"، فقد جاءت الفقرات الستة الأولى ضمن درجة تقدير "كبيرة"، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين المتوسط

المختلفة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94). وهكذا باقي الفقرات لغاية الفقرة ذات الرتبة 13 (توجهني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مساعدة الطلبة على اكتساب المعرفة)، التي جاءت في أدنى مرتبة ضمن درجة تقدير "كبيرة"؛ إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ (3.66).

أما بالنسبة لبقية فقرات مجال تنفيذ التدريس، فإن النظرة المتمعنة للجدول تكشف أن الفقرات (13-24) تؤكد أن درجة الأداء الفني لمديرات المدارس في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات، التي جاءت ضمن درجة تقدير "متوسطة"، فهي متصلة بالفقرات ذات الرتب (13-24). وقد تراوحت متوسطاتها بين (3.36-3.66)، حيث سجلت الفقرة (14) (تزوذي بالنشرات والمراجع المتعلقة بالمادة الدراسية التي

يتضح من خلال النظرة الفاحصة للمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات مجال التقييم، أن جميع متوسطاتها الحسابية تراوحت بين (3.27-3.87)؛ الأمر الذي يدل أن

المساعدة القيام بها. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة اليعمدي (1998) التي بينت أن مديري المدارس في سلطنة عُمان يمارسون بدرجة كبيرة متابعة تخطيط الدروس.

وبالرغم مما تقدم، إلا أن نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (2) تشير أن التوجه العام لدى المعلمات يظهر أن الدور الفني لأداء مديرات المدارس لم يكن بدرجة كبيرة، بل جاءت (16) فقرة من أصل (19) تؤكد على الأداء المتوسط لمديرات المدارس في مجال التخطيط، لاسيما وأن هذا المجال جاء ترتيبه في المرتبة الأخيرة مقارنة مع المجالين الآخرين الواردين في أداة الدراسة.

إن عدم وجود درجة كبيرة للأداء الفني لمديرات المدارس يتعلق بأهم المظاهر الرئيسة لعملية التخطيط للتدريس، لاسيما وأن هذه المظاهر تعكس أهم الكفايات التدريسية التي يجب أن تمتلكها المعلمة في تربية الطفولة. وتتعلق هذه الكفايات بتزويد المعلمات بفكرة حول عناصر عملية التخطيط، وتشجيعهن على التعاون في وضع الخطط التدريسية الجماعية، ومساعدتهن على تصميم خطط علاجية وإثرائية، وتصميم نشاطات تعليمية قادرة على تحقيق النتائج التعليمية فضلاً عن مساعدة المعلمات على التخطيط لاستراتيجيات التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية في ضوء الاستراتيجيات القائمة على تنمية التفكير لدى الطلبة.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول إن عدم تحقيق درجة عالية في الأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة ربما يعزى إلى أكثر من سبب:

- وجود تصور لدى مديرات المدارس أن الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم تعطي قيمة كبيرة للتخطيط. فالمشرفة التربوية في كل زيارة تقييمية تناقش المعلمة بموضوع التخطيط للتدريس، وعليه ترى بعض المديرات أنه لا داعي للاهتمام بمجال التخطيط بدرجة كبيرة.
- وجود تصور لدى بعض مديرات المدارس أن المعلمات بإمكانهن الاستعانة بدليل المعلم الذي يسهل عملية التخطيط فالدليل يساعد المعلم على صياغة الأهداف واختيار طرائق التدريس والأنشطة وتحديد وسائل التقييم.
- وجود اعتقاد لدى مديرات المدارس بوجود نماذج ثابتة لعملية التخطيط للتدريس، لذا فإنهن لا يبدين اهتماماً عالياً حول هذا الأمر.

إن ما تقدم من تبريرات، وإن كانت بمثابة ممارسات لدى مديرات المدارس، فإن هذا الأمر يعكس وجود تصورات تقليدية

الحسابي (3.87) للفقرة ذات الرتبة الأولى، التي تنص على (تتدارس معي أسباب الضعف التحصيلي الموجودة عند الطلبة)، والمتوسط الحسابي (3.67) للفقرة ذات الرتبة السابعة، ونصها (تزودني بالنشرات المتعلقة بأساليب التقييم المستحدثة في الوزارة). أما الفقرات ذات الرتب "المتوسطة"، فإنها تتعلق بالفقرات ذات الرتب العشر الأخيرة؛ أي الفقرات ذات الرتب (7-17)، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.58) للفقرة ذات الرتبة 8 والتي نصها (تتيح لي الفرصة لتطبيق التقييم الذاتي لأدائي التدريسي) والمتوسط الحسابي (3.27) للفقرة ذات الرتبة (17)، التي نصها (تشجعني على مطالعة كتب القياس والتقييم للإفادة منها).

مناقشة النتائج والتوصيات

بينت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد الدراسة للأداء الفني لمديرات المدارس في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات، توزعت ضمن درجة تقدير "متوسطة" حيث بلغ متوسطهم الحسابي على الأداة ككل (3.53)، وقد جاءت تقديراتهم لمجالات أداة الدراسة على الترتيب الآتي: تنفيذ التدريس، والتقييم، والتخطيط، وبمتوسطات حسابية بلغت على التوالي: (3.66)، و(3.54)، و(3.36). وفيما يأتي مناقشة هذه المجالات:

المجال الأول - التخطيط للتدريس

أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود درجة كبيرة للأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة فيما يتعلق بالتأكد على ترابط الخطط التدريسية من حيث الأهداف والمحتوى والأنشطة والتقييم، وتتابع سير الدروس حسب الخطة الموضوعية، والتركيز بأن تكون الخطط واقعية وقابلة للتطبيق. ولعل درجة الأداء الفني المرتفع في هذا الجانب يمكن أن يعزى إلى التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم العمانية التي تؤكد وتعزز هذا الدور لمدير المدرسة. ولعل الخبرة الشخصية للباحثين في التدريس تؤكد هذا الدور؛ فالكتب الرسمية الصادرة من السلطات التعليمية تطلب من مدير المدرسة متابعة ذلك الأمر؛ نظراً لعظم أهميته في ضمان متابعة المعلمين في القيام بالتخطيط اليومي المستمر. ومن هذا المنطلق، فإن توجهات مديري المدارس في تقييم الأداء التدريسي للمعلم تعطي جل الاهتمام لجانب متابعة التخطيط واستمراريته، وواقعته مع الظروف والإمكانات المدرسية. كما يمكن للباحث أن يعزو هذه النتيجة إلى أن هذه الكفايات لا تستدعي بذل جهد كبير من مديرة المدرسة، كما أن هذه الأمور يمكن للمديرة أن تكلف

تقدير "متوسطة". وتتعلق هذه الكفايات بتزويد المعلمات بال نشرات والمراجع المتعلقة بالمادة الدراسية، واستخدام الأساليب العلمية في معالجة مشكلات الطلبة في المواقف التعليمية، واستخدام استراتيجيات تدريس مناسبة لهيئة الطلبة واستثارة خبراتهم السابقة، واستخدام استراتيجيات تدريسية تنمي التفكير العلمي، وتوجيه المعلمات لتوظيف المكتبة كمصدر للتعلم والاستفادة من النشرات والمراجع المتعلقة بالمادة الدراسية لأغراض استثمارها في تحسين نوعية تعلم الطلبة. ويعتقد الباحثان أن عدم قيام مديرات المدارس بهذه الأدوار بدرجة عالية ربما تعزى إلى وجود شعور لدى مديرات المدارس أن هذه الأدوار يقوم بها المشرف التربوي. ولذا فإن وجود مثل هذا التصور يخالف التطورات والتطلعات المستقبلية التربوية في تعزيز دور المدير كمشرف مقيم في مدرسته. كما تخالف هذه النتيجة الدراسات السابقة (مناصرة، 2002؛ Calhoun, 2001)، التي أظهرت وجود دور واضح وملحوس لمديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين.

المجال الثالث: التقييم

أظهرت النتائج أن المتوسط العام للأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية كفايات التقييم لدى المعلمات، جاء بدرجة "متوسطة". كما بينت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال توزعت ضمن درجتي تقدير "كبيرة" و"متوسطة".

وجاءت الفقرات التي حققت درجة عالية متعلقة بدراسة أسباب الضعف التحصيلي ومعالجته، ومناقشة نتائج تحصيل التلاميذ، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلبة أثناء إعداد الأسئلة التقييمية من خلال توزيع نشرات تعرفهم بأساليب التقييم المختلفة للتعرف على مستوى الطلبة. وبالمقابل، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الفني لمديرات المدارس لم يكن على درجة عالية من الأداء فيما يتعلق بالتوجهات المعاصرة لتقييم تعلم الطلبة كاستخدام أدوات التقييم وفقاً للنتائج التعليمية المرجو تحقيقها، واعتماد نظام التقييم البنائي المستمر، واستخدام أدوات التقييم البديل، وتصميم نشاطات تعليمية ملائمة للنهوض بتعلم الأطفال في ضوء نتائج التقييم، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحليل نتائج الطلبة.

إن ما تقدم يظهر أن الاهتمام الفائق لدى مديرات المدارس بعملية التقييم جاء ليركز على الجانب المعرفي المتعلق بالتحصيل الأكاديمي للطلبة. وهذا الاهتمام يخالف التوجهات المعاصرة في التقييم التربوي؛ فأساليب التقييم ذات الفاعلية

لدى مديرات المدارس من حيث إدراكهن لأدوارهن الفنية؛ الأمر الذي يدل أن مديرات المدارس لم يقمن بأدوارهن على أكمل وجه في تنمية خبرات المعلمات في مجال التخطيط، خاصة وأن هذه الممارسات لا تتفق مع التصورات التربوية المعاصرة التي تعطي جل الاهتمام لدور التخطيط في تنمية تعلم الطلبة، لا سيما وأن التخطيط الأداة الرئيسة التي تسهم في فاعلية الممارسات التدريسية لدى المعلمات (البركات، 2004)، وعليه فإن هذه النتيجة لا تتوافق مع ما أشارت إليه الدراسات التربوية والأدب التربوي (الخميسي، 2001؛ خواجا، 2004) في تأكيدها على الدور الفعال للمدير في تنمية كفايات التخطيط لدى المعلمين.

المجال الثاني: تنفيذ التدريس

أظهرت نتائج تحليل البيانات أن المتوسط الحسابي العام للأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في مجال تنمية كفايات تنفيذ التدريس لدى المعلمات، جاء ضمن درجة تقدير "متوسطة". كما بينت نتائج الدراسة أن استخراج المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات هذا المجال توزعت ضمن درجتي تقدير "كبيرة" و"متوسطة".

وجاء الأداء الفني لمديرات المدارس بدرجة كبيرة في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات في مجال تنفيذ التدريس من حيث أهمية استخدام أساليب المناقشة والحوار وطرح الأسئلة، وتنويع الأنشطة الصفية واللاصفية وفقاً لحاجات الطلبة وقدراتهم المختلفة، واستغلال موارد البيئة لخدمة المنهاج، وتوظيف مبادئ الديمقراطية في التعامل مع المتعلمين، وتزويد المعلمات بتغذية راجعة حول أدائهن التدريسي، وتوظيف المعرفة بالحياة، وتنويع أساليب التدريس المناسبة لتحقيق النتائج التعليمية المنوي تحقيقها.

ويرى الباحثان أن فاعلية الأداء الفني لمديرات المدارس، كما ظهرت في الملامح السابقة، يمكن أن تعزى إلى أن هذه الملامح تعد من أبرز التوجهات في التأكيد على مديري المدارس في ضرورة توجيه المعلمين لتطبيقها باعتبارها من الأسس الرئيسة لعملية التطوير التربوي التي تنتبها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد تمّ التأكيد على هذا الأمر من خلال الخطابات الرسمية الصادرة لمديري المدارس، والتي تمّ تعميمها في الميدان التربوي.

وبالرغم مما تقدم، إلا أن نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمجال تنفيذ التدريس كشفت عن عدم وجود درجة أداء عالية لمديرات المدارس في تنمية العديد من الكفايات لدى معلمات تربية الطفولة، إذ إن درجة درجة الأداء وقعت ضمن درجة

دعم من قبل مديري المدارس للتوجهات التربوية المعاصرة المتعلقة بتنمية الممارسات الصفية.

بالإضافة إلى ما تقدم، فإن عدم تحقيق درجة عالية في الأداء الفني لمديرات المدارس في تنمية كفايات تخطيط التدريس وتنفيذه وتقييمه لدى معلمات تربية الطفولة، يمكن أن يعود إلى سيطرة الأمور الروتينية والأعمال المكتبية على معظم وقت مديرات المدارس. وينسجم هذا التفسير مع داهيل (Dahil, 1998)، الذي استخلص في دراسته أن قلة ممارسة المديرين ومساعدتهم لدورهم في تحسين التعليم، وزيارة الصفوف، ورفع مستوى أداء المعلمين، يمكن أن يعود إلى استحواد الأعمال الكتابية والروتينية على أغلب وقتهم.

التوصيات

- بناءً على ما خلصت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يوصي الباحثان بما يأتي:
- تنمية المهارات الفنية لدى المديرات عن طريق التدريب والتأهيل لتمكينهن من القيام بأدوارهن الفنية على أكمل وجه.
 - العمل على تطوير خطط تربوية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس في مجال تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات تربية الطفولة.
 - التوجه نحو تطوير أساليب الإشراف من قبل مديري المدارس، وعدم الاقتصار على الملاحظة الصفية.
 - استثمار أسلوب الإشراف القائم على تقويم النظراء كأداة لتنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات تربية الطفولة بدرجة كبيرة.
 - متابعة مديرات المدارس للتوجهات العالمية حول الدور الفني للمديرة، وأثره في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات.
 - عقد الدورات والورش العملية بشكل دوري لتعريف مديري المدارس بالتوجهات التربوية في تنمية المعلمين مهنيًا.
 - إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول ممارسات مديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات في مناطق تعليمية مختلفة في سلطنة عمان.

العالية هي التي تركز على التقويم من مختلف الجوانب بحيث تشمل الطلبة، والمعلمين، والمنهاج، والاختبارات. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة يمكن أن تعزى إلى وجود تصورات تقليدية لدى مديرات المدارس بأن الأهمية العظمى لعملية التقويم يجب أن تركز على الطلبة، وإغفال بقية الجوانب. وبصورة أكثر تحديداً، يمكن القول أن عدم وجود درجة عالية للأداء الفني لمديرات المدارس فيما يتصل بالتنوع في عملية التقويم، يؤثر سلباً في أداء المعلمات وبالتالي على تعلم الطلبة (البركات، 2004). وتتسج هذه النتيجة مع دراسة اليمحمدي (1998)، التي كشفت وجود قصور في الأداء الفني لمديري المدارس في سلطنة عُمان فيما يتعلق بتوجيه المعلمين في كيفية تقويم تعلم الطلبة.

وتأسيساً على ما تقدم، يخلص الباحثان إلى القول أن عدم تحقيق درجة أداء عالية في قيام مديرات مدارس تربية الطفولة بأدوارهن الفنية في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات، يخالف التوجهات التربوية المعاصرة التي تؤكد أن هناك دوراً مشتركاً لكل من مديري المدارس والمشرفين التربويين في تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمدرسة، باعتبار أن المدرسة وحدة إدارية مستقلة. ولذلك فإن عدم وجود درجة كبيرة للأداء الفني لمديرات مدارس تربية الطفولة في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات أثناء عمليات التخطيط، وتنفيذ الدرس، والتقويم، يمكن أن يعزى إلى أن مديرات المدارس لا يتابعن المستجدات على الساحة التربوية من تغييرات في أدوارهن الفنية.

كما يمكن أن يعزى عدم تميز الأداء الفني لمديرات المدارس إلى وجود شعور لدى مديرات المدارس بأنهن غير قادرات على تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات، لاسيما وأن معظم مديرات المدارس غير مؤهلات في مجال تربية الطفولة، باعتبار أن هذا التخصص لا يزال حديثاً في الجامعات العُمانية. ولعل هذا التفسير يتفق مع ما أشار إليه البركات (Al-Barakat, 2003) بقوله أن "ضعف الدور الفني لمدير المدرسة في تحسين نوعية إعداد المعلم يمكن أن يعود إلى ضعف المعرفة بفلسفة معلم تربية الطفولة وكفاياته التدريسية". فضلاً عن عدم قناعة بعض مديرات المدارس بالتجديد التربوي. وهذا يتفق مع ما كشفتته الدراسات التربوية الحديثة (Qablan, Jaradat & Al-Momani, 2010)، التي استخلصت عدم وجود

المراجع

- وزارة التربية والتعليم، 2003، دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- اليحمدي، حمد، 1998، مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- Al-Barakat, A. 2003. *Factors Influencing the Preparation of Student Teachers in the Class Teacher Specialization at Yarmouk University during their Field Experience*. *Dirasat, Educational Science Journal of the University of Jordan*, 30(2): 420-432.
- Caine, A. 1999. Principals and teachers perspectives of Professional development in schools. *EDD*, Dissertation, Oklahoma State University, DAI 59/08, P.2814.
- Calhoun, J. 2001. The Role of the effective school principal in Improving instructional activities, *Dissertation Abstract International*, 18(7).
- Dahil, J. 1998. *The role of the middle school principal as perceived by the principals and assistant principal in South Carolina*. *EDD*, South Carolina University, Dissertation Abstract international, 58(8): 2923.
- Edwards, C. 2001. Changing Teacher Behaviour Through Self Instruction and Supervised Micro-Teaching in a Competency Based Programme, *Journal of Educational Research*, 68(6): 219-22.
- Güven, I. 2004. A Qualitative Study of Perceptions of Prospective Social Studies Teachers Towards School Practices. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 4(2): 291-300.
- Kpanja, E. 2001. A Study of the Effects of Video Tape Recording in Micro-Teaching Training, *British Journal of Educational Technology*, 32(4), 483-486.
- Millis, B. 2002. *Enhancing learning-and more!-through cooperative learning*. Manhattan: The IDEA center.
- Muijs, D. and Reynolds, D. 2006. *Effective teaching evidence and practice*, London: SAGE Publications Ltd.
- Penn-Edwards, S. 2010. The Competencies of an English Teacher: Beginning Student Teachers' Perceptions, *Australian Journal of Teacher Education*, 35(2): 49-66.
- Qablan, A., Jaradat, S & Al-Momani, I. 2010. Elementary Science Teachers' Perceptions of Educational Reform in Relation to Science Teaching in Jordan, *Jordan Journal of Educational Sciences*, 6(2): 161-173
- Ratcliffe, M. 1998. Introduction: the professional development of teachers. In Ratcliffe, M(ed). *ASE Guide to secondary*
- الإبراهيم، عدنان، 2002، الإدارة، تربوية، مدرسية، صفية، إريد: مؤسسة حمادة للنشر.
- أبو عاشور، خليفة، 2002، معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة في الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، 81 (2)، 107-111.
- أحمد، أحمد، 1999، نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- الأسدي، سعيد وإبراهيم، عبد المجيد، 2007، الإشراف التربوي، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- البركات، علي، 2004، تصورات معلمي الصفوف الأساسية الثلاثة الأولى للتخطيط التدريسي الملائم لتنمية الوعي البيئي لدى التلاميذ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 16 (2)، 51-91.
- البركات، علي عبدالكريم، وأبو جاموس، 2006، أداء الطلبة/المعلمين في تخصص التربية الابتدائية بجامعة اليرموك للكفايات التدريسية الأساسية وفعالية أسلوب التدريس المصغر في تنميتها، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 4، 93-122.
- الحذيفي، خالد، 2003، تصور مقترح للكفايات اللازمة لإعداد معلم العلوم للمرحلة المتوسطة، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 16(1)، 1-46.
- الخميسي، السيد، 2001، الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- خوارجا، عبد الفتاح، 2004، تطوير الإدارة المدرسية، عمان: دار الثقافة.
- الطويل، هاني، 1999، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل.
- عابدين، محمد، 2001، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
- عبد المجيد، طارق، 2005، الأنشطة الإبداعية للأطفال، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين، 2000، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- علي، كريم، 2006، الإدارة والإشراف التربوي، القاهرة: دار الشروق.
- العميرة، محمد، 1999، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.
- كارينتر، جون، 2002، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، (عبد الله شحاتة، مترجم). القاهرة.
- مساد، عمر. (2005). الإدارة المدرسية، عمان: دار صفاء.
- مناصرة، أحمد، 2002، دور مديري المدارس الثانوية الحكومية اتجاه نمو المعلمين مهنيًا في محافظة إريد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إريد، الأردن.
- نشوان، يعقوب، 2001، الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الفرقان.
- الهالي، الشرييني، 2006، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المنصورة: المكتبة العصرية.

The Technical Performance of the Principals of Childhood Education Schools in Developing Female Teachers' Instructional Competencies

*Ali Al-Barakat and Ali AL-Snaidi**

ABSTRACT

The current study explored the technical performance of school principals in developing instructional competencies of childhood education female teachers in Al-Buraimi Governorate in the Sultanate of Oman. The sample of the study consisted of (212) female teachers in the academic year 2008/2009. To collect the data of the study, the researchers developed a questionnaire consisted of (60) items distributed into three fields: planning, instruction execution, and evaluation. The findings of the study showed that the technical performance of school principals was in a middle degree. More specifically, lesson execution scored the first rank followed by the evaluation field, while planning field scored the last rank. Based on the study findings, the researcher drew a set of recommendations related to the current study.

Keywords: Technical Performance, Childhood Education Teachers, and Instructional Competencies.

* Faculty of Education, Umm Al-Qura University, Macca, Saudi Arabia and Ministry of Education, Oman. Received on 18/2/2010 and Accepted for Publication on 18/3/2012.