

## الفصل الأول

### ١،١ المقدمة

إنّ المتغيرات المختلفة التي يشهدها العالم في هذه الفترة تؤثر تأثيراً ملموساً على جوانب الحياة كافة، كما تُلقِي بظلالها على المؤسسات التربوية، ومن ثمّ فإنّ قطاع التعليم أهم القطاعات التي تعود إليه تربية الأجيال وتكيفهم مع متغيرات العصر، لذا فإنّ قطاع التربية والتعليم على مستوى عالمي يشهد الكثير من عمليات التعديل والتحسين والتطوير (محمد، ٢٠١٣)، ولقد أدرك قادة التربية والتعليم بعد التقدم الهائل العلمي والتكنولوجي ضرورة إحداث تغييرات في قطاع التربية مجازة لمتطلبات العصر الحالي، وذلك باستخدام ثقافة حوار الحضارات والاطلاع على تجارب الأمم والشعوب في مجال التعليم، والاستفادة من الطرق التي استخدموها في تطوير التعليم، لذلك فإنّ تحقيق الجودة الشاملة في مخرجات التعليم أصبح محور اهتمام مختلف حكومات دول العالم (علي، ٢٠١٥).

ويعتبر العقل البشري أثنى الأشياء التي يمتلكها الإنسان على الإطلاق، فالإنسان مكرم بالعقل، ومكرم بهذه القوة الإدراكية الإعجازية، ينمو ويتحرك ويفكر، إنّه نعمة ربانية عظيمة اختص الله بها الإنسان، وميّزه من خلالها عن غيره من سائر المخلوقات الأخرى. ولقد أصبحت مهارة التفكير ضرورة لكل فرد في المجتمع المعاصر، كما أنّ هذه المهارة ضرورية لتكثيف الفرد مع مجتمعه ولتحقيق أهدافه وطموحه. ومن حق المجتمع أن يطور هذه المهارة عند جميع أفرادها حتى يصبح الفرد فاعلاً في مجتمع متطور، ويتسنى له المشاركة في تطويره وازدهاره (جمعة، ٢٠١٦).

هذا وتشكل التربية دورًا محوريًا في حياة الأفراد والمجتمعات؛ نظرًا لمساهمتها في إعدادهم، وفي التغييرات التي تعصف به، فهي وسيلة وأداة المجتمعات للإعداد والبناء على أسس سليمة وراسخة يصبح بعدها قادرًا على ممارسة أدواره المنوطة به في التكيف مع بيئته وقيادة التغيير والتطوير حضاريًا وثقافيًا في ميادين الحياة كافة (دحو وزيتوني، ٢٠١٧).

والتربية والتعليم حجر الأساس في تطور المجتمعات وتقدمها، لأدواره المهمة التي يقوم بها في المجال التربوي والتعليمي، ويمثل التعليم الإطار الذي تنبثق منه الأساسيات والركائز في نهضة الأمم، فالكثير من الدول التي تطورت وتقدمت كان التعليم في مقدمة أولويات أدائها كونه الفاعلة التي تسير بالمجتمع نحو آفاق العلم والتطور (السلمي، ٢٠١٧)، ويأتي تصدر العملية التعليمية في منظومة الاستراتيجيات التنموية نظرًا لارتباطها الوثيق بالعنصر البشري، والذي شكّل مع إصلاح التعليم الأولويات الحاسمة في الكثير من الدول، مثل سنغافورة وماليزيا وكوريا الجنوبية وأمريكا، وغيرها من البلدان (الشديفات، ٢٠١٧).

هذا ولم تعد الإدارة المدرسية بمنأى عن هذه التوجهات والاهتمامات من وجهة نظر المفكرين التربويين، حيث إنّ الإدارة المدرسية الفاعلة هي من تشكل الحجر الأساس في العملية التربوية، خاصة في ظل التزاماتها وأدوارها في رسم الطرق والمعالم ووضع الخطط المنوطة بالعملية التعليمية، وتسهيل السبل والإمكانات للعاملين في المجال التربوي كافة، أملاً في الوصول إلى الأهداف المشتركة في الوقت المحدد، إضافة إلى ذلك فإن الإدارة المدرسية تضع الوسائل التي تحقق الجودة فيما يتعلق بمراقبة الأعمال، ومتابعة النتائج ذات الصلة بهذه الأعمال، مما يساعد في ترتيب التنظيمات والنشاطات والتشريعات وإعادة تشكيلها إن لزم الأمر، إضافة إلى دورهم في اعتماد الأساليب التنفيذية التي قد تساهم في تحقيق الأهداف

المرجوة، خاصة مع دور مديري المدارس في تطوير الأداء والحفاظ على جودة العاملين بالمنظومة التعليمية (الكندي، ٢٠١٤).

ولا شك أنّ الإنسان في حاجة إلى تعلم طرق وأساليب التفكير والتدريب على مستوياته ومهاراته مثل حاجته لتعلم كيف يتكلم، وكيف يعامل الناس وكيف يواجه الحياة اليومية، وتعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التي يتم تدريب الأفراد فيها، وذلك بما تقدمه من خبرات وأنشطة وفعاليّة صفيّة عبر وسائط مختلفة (أصلان، ٢٠١٥)، ولما كان التفكير يمثل ذروة سنام العمليات العقلية، فإنّ التربية لا تستطيع تجاهله، ويصبح لزامًا على المربين بذل أقصى الجهود التربوية الملائمة لتنمية عملية التفكير، وبما أنّ عملية التفكير تشمل المجالات كافة، فلا يستطيع أحد أن يزعم بأنّ التفكير حكراً على مستوى تدريسيّ معين دون غيره، ويمكن أن توظف التربية المقررات الدراسية، وأن تسخر عناصر المنهج كلها لتنمية عملية التفكير لدى الطلاب؛ لأنّ التفكير هدف تربويّ أساسيّ يسهم في تحقيقه محتوى المقرر في كل فرع من فروع المعرفة، وللطريقة التربوية أيضاً دور لا غنى عنه في عملية التفكير، فالمعلم الذي لا يهتم إلا بالحفظ الأصم يصيب التفكير إصابة قاتلة، والمعلم الذي يهيئ للطلاب جوّاً يسوده الاطمئنان النفسي يزيد من قدرتهم على التفكير (الحارثي، ٢٠١٤).

## ٢،١ خلفية الدراسة

ولقد أثبتت دراسة الجراح وعبيدات، (٢٠١٢) أهمية التفكير فوق المعرفي في التعلم الفعّال على المستوى النظري والتطبيقي، حيث إنه يعتبر جزءاً من قدرات التفكير العليا، وفي مجال أبحاث علم النفس المعرفي يعتبر فلافل العالم الذي ظهر على يديه مصطلح فوق المعرفية في سبعينيات القرن الماضي. حيث عرف (Flavell) التفكير فوق المعرفي على أنّه "المعرفة والمراقبة والسيطرة على النشاطات المعرفية". كما ورد في (كاظم واخرون، ٢٠١٧، ١٦). وقد أشار عبد القادر (٢٠١٣) إلى أنّ التفكير فوق المعرفي يعبر

عن الوعي الفردي الذي يتمثل في السلوكيات الذكية عن المحاولات الساعية إلى معالجة المعلومات، والسيطرة على جميع نشاطات التفكير التي تستهدف إيجاد الحلول لمشكلة ما.

ومما لا شك فيه أنّ التحولات المعرفية والتغيرات العديدة التي تشهدها الحياة المعاصرة تقتضي أن تولي المؤسسات التربوية أهمية خاصة لبناء الشخصية القادرة على التعلم الذاتي من خلال تزويدها بالمهارات الفكرية والتقنية والحياتية، وتطعيمها بالقيم الوطنية والأخلاقية والمهنية وهذه الأهمية فان المدرسة مطالبة بان تستجيب لهذه التغيرات حتى تتفاعل بوعي مع مستجدات المستقبل فترسم صورة له في هذا المجتمع، تأخذ بنوابت القيم والعادات والتقاليد، وتراعي معالم التطور الذي يشهده العالم، وبحيث تقدر تداعيات المستقبل من خلال فلسفة تربوية تعليمية رائدة وقادرة على تشكيل فكر الجيل المستقبلي المقبل على حب العلم والتطلع لمزيد من المعرفة بحيث يصبح جيلا مبدعا ومفكرا وواعيا وخلاقا، يؤمن بالحرية والحوار ويمتلك آليات التعامل مع المتغيرات والمستجدات المستقبلية. (الحري، ٢٠١١).

ولتطوير المدرسة لتقوم بمهامها المستقبلية أصبحت هناك ضرورة لتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس في المؤسسات التعليمية التربوية ويجب تعليمهم كيفية تطبيق ما يمتلكون من قدرات ومصادر معرفية والتحكم بها بصورة أفضل. ولا يتأتى ذلك إلا بمعرفتهم بالمهارات فوق المعرفية حيث إنها تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المدرسة والمتمثلة في إيجاد بيئة مناسبة للتعلم الناجح للطلبة. التفكير فوق المعرفي يسمح للمدير بالتحكم بأفكاره وإعادة بنائها أي أنه أصبح تفكيراً ذاتياً حيث أصبح يتعلق بما يعرفه الفرد وبما لا يعرفه. ويقوم المدير بتخطيط استراتيجية لإنتاج المعلومات ومتابعة خطواتها أثناء حل المشكلات واتخاذ القرار. أي أنّ المدير يضع خطة وفق مهارات فوق المعرفية متمثلة أن تسير الخطة وفق مهارة التخطيط والضبط والمراقبة والتقييم، بمعنى متابعة مدى إنتاجية الخطة ومن ثم تقييمها.

ونظرًا للأهمية الكبيرة للتفكير كعملية عقلية مهمة في تطور الفرد تعتبر تنمية مهاراته هدفًا من أهداف أي نظام تعليمي، ومحط اهتمام التربويين ومنفذي المناهج والبرامج الدراسية، حيث إنّ التفكير يعتبر أعلى مراتب العمليات العقلية، فهو يمكن من التبصّر في الأمور ويحسنّ التعلم، ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، كما يساعد طالب العلم على اتخاذ دور إيجابي في عملية جمع البيانات وترتيبها ومتابعتها وتقويمها، ويساعد في تعزيز مهارة التخطيط والوعي بالخطوات التي تتخذ لحل المشكلات، وهو مطلب أساسي لزيادة التحصيل العلمي، ويعطي المتعلم إحساسًا بالسيطرة الواعية على مهاراته العقلية وتحسين ثقته بنفسه وتعامله مع الآخرين (المعمري وآخرون، ٢٠١٨).

وهناك معرفتان للتفكير فوق المعرفي، وهما: معرفة ما وراء معرفية التي تعني مدى معرفة المتعلم بالحقائق عن عملياته المعرفية وكيفية السيطرة عليها من خلال منح المتعلم اعتقادات حول نفسه، وحول الآخرين، وتتضمن معرفته حول نفسه معرفة تامة، ومعرفته حول الآخرين وقدرته على إجراء مقارنة نفسه بهم، أما الجزء الثاني فهي خبرة ما وراء معرفية، وتعني ما يستخدمه المتعلم لضبط أنشطته المعرفية، والتثبيت من تحقيق الأهداف (الجراح، ٢٠١٢).

ويشير ديسوتي (Desoete, 2017) إلى تطور مجال التربية والتعليم، حيث أصبح من الضروري على المديرين زيادة وعيهم بعمليات تفكيرهم وكيف يضعون استراتيجيات واضحة لحل المشكلات التي تعترضهم في بيئة العمل، وهذا لا يكون إلا بممارسة مهارة فوق المعرفية من خلال تدريبهم على تطبيقها. وتأتي أهميتها لديهم أن تساعدهم على تنمية قدراتهم في تخطيط وتنظيم ومراقبة أنشطتهم في عمليتي التعليم والتعلم، كما وتنمي قدراتهم على حل مشكلاتهم عبر تصميم خططٍ للتعلم، وتنفيذها ومراقبة مستوى تحقيقها للأهداف المرجوة منها، إلى جانب قدرتهم على وصف علميات التفكير التي يجرّونها، وإدراك ما لا

يعرفونه من خلال ما يعرفونه (Evangeline,2016)؛ ولهذا تشكل مهارات ما وراء المعرفة حجر أساس لما هو وراء المعرفة؛ إذ تتيح للمدير تحديد وإدراك ما يعرفه وما لا يعرفه، وتحديد ما يجب أن يفكر به في خضم عملية التعلم، وتقييم مستوى فهمه لموضوع المشكلة، ويجري ذلك عن طريق عملية المراقبة الذاتية؛ إذ من الممكن للمدير متابعة عمليات فهم وإدراك الموضوع، وعملية التنظيم الذاتي التي تمكنه من ضبط عمليات التعلم في المؤسسة التربوية عبر التنظيم والتخطيط والمراقبة (Tok,2013).

تري رشيد (٢٠١٣) أنّ "جون فلافل" يعتبر أول من استخدم مصطلح فوق المعرفي سنة ١٩٧٦، حيث ركزت دراساته الأولى على تحسين القدرة على التذكر، وقد أطلق على هذا النوع من التفكير في بداية الأمر مصطلح "ما وراء الذاكرة"، وبعد ذلك وسع المفهوم إلى التفكير فوق المعرفي، فقد لاحظ أنّ المتعلمين يقومون بعملية مراقبة لفهمهم الخاص ولمختلف الأنشطة المعرفية، أي أنّ ما وراء المعرفة تقود الأفراد إلى الاختيار الصحيح وتقييم المهام المعرفية والأهداف والاستراتيجيات التي يمكن أن تنظم تعلمهم.

ومن هنا فإنّ التفكير فوق المعرفي: "مفهوم يدل على عمليات التفكير العليا التي تتحكم في توجيه وإدارة نشاطات حل المشكلة واتخاذ القرار، وتبقى على وعي الفرد لذاته ولغيره أثناء القيام بالمهام التي تتطلب معالجة للمعلومات، وهو نوع من الحديث مع الذات، والتفكير حول التفكير عن طريق التخطيط للأداء ومراقبة تنفيذ الخطة والتقييم" (جروان، ٢٠١٥، ٣٣).

والدليل على ذلك دراسة أبو الحاج (٢٠١٩) بعنوان "درجة استخدام المعلمين والمعلمات لمهارات التفكير ما وراء المعرفة في مديرية التربية والتعليم بلواء الجامعة وعلاقتها بالتفوق الإبداعي" يلاحظ من العنوان أنه تم تطبيق الدراسة على مجتمع المعلمين وليس مجتمع الطلبة، وتم اختبار علاقتها مع التفوق الإبداعي، وتكون هذه الدراسة قد تشابهت مع البحث الحالي في تطبيق مهارات التفكير فوق المعرفي على

عينة غير الطلبة وهم المديرون، كما تشابهت مع البحث الحالي في اختبار مهارات التفكير فوق المعرفي وعلاقتها بمتغيرات جديدة حيث إنّ البحث الحالي يختبر علاقتها مع الأداء الوظيفي لعينة المديرين.

كذلك دراسة عيشاوي (٢٠١٧) اتجهت نحو مسار جديد ومختلف، حيث تقصّت الدراسة فاعلية برنامج علاجي ما وراء المعرفة في خفض قلق المرض، كما قامت خيشة (٢٠١٨) بدراسة "التفكير ما وراء المعرفي وعلاقته بقلق الامتحان لدى طلبة العلوم الاجتماعية". ومن السرد السابق يتبين وجود بعض الباحثين الذين خرجوا بمسارات جديدة لتطبيق المهارات فوق المعرفية، وسيطبق البحث الحالي مهارات التفكير فوق المعرفية على مديري المدارس وأثرها على أدائهم الوظيفي. كإضافة جديدة للبحوث التربوية.

وبالرغم من البحوث التي تطرقت إلى أساليب وأفكار متعددة نحو تجويد الأداء الوظيفي، مثل دور إدارة الاستراتيجية في تجويد الأداء المدرسي نوفل (٢٠١٥)، وكذلك من خلال الأدبيات التي تناولت مهارات فوق المعرفية، ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العُمانية المتعلقة بهذا الموضوع تم حصر ثلاث دراسات في هذا المجال، وهي دراسة الخروصية (٢٠١٤) التي هدفت دراستها إلى تقصي فاعلية برنامج تدريبي قائم على مهارات ما وراء المعرفة على مهارة حل المشكلات. ودراسة الصوافية (٢٠١٥) التي استقصت فاعلية استراتيجيات ما وراء المعرفة في تحصيل الرياضيات وتنمية التفكير التأملي، وتأتي أيضا في هذا السياق دراسة المحروقية (٢٠١٨)، والتي كانت بعنوان "أثر استراتيجيات ما وراء المعرفة في تحصيل العلوم وفهم طبيعة العلم والاتجاه نحو العلوم لدى طالبات الصف التاسع بسلطنة عُمان".

وكما ورد سابقا رغم تنوع الدراسات التي تتبع أثر التفكير فوق المعرفية- مثل تتبع أثرها في التحصيل وفي حل المشكلات وفي تنمية التفكير التأملي وفي فهم طبيعة العلم والاتجاه نحوه وفي اتخاذ القرار وفي تنمية التفكير الإبداعي والناقد- إلا أنها لم تتبع هذه أثرها في الأداء الوظيفي، وغالبًا تكون عينة

الدراسة هم طلاب المدارس وطلاب الجامعات؛ وعينة البحث الحالي هم مديرو المدارس إلا أنّ هذه الأدبيات لم تتطرق على مستوى سلطنة عُمان إلى علاقة التفكير فوق المعرفي بالأداء الوظيفي.

ومن دواعي الاهتمام باستراتيجيات فوق المعرفية دورها الكبير فيما يتعلق في الفهم القرائي، وفيما يتعلق بجمع معلومات جديدة وتخزينها ومن ثم استخدامها، ويتوافق هذا مع التوجهات المعاصرة للتربية التي تهتم بتطوير المهارات العقلية العليا، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى أن يقوم المدير بالتخطيط، إضافة إلى أن يراقب ويسيطر ويقوم تعلمه الخاص، وبالتالي فهي تعمل على تطوير اكتساب المديرين لعمليات التعليم المختلفة، كما تمكنهم من تحمل المسؤولية والتحكم فيما يتعلق بالعمليات المعرفية المرتبطة بالتعلم، وتساعد مهارات التفكير فوق المعرفي على معرفة الأنشطة والعمليات الذهنية، وأساليب التعلم والتحكم الذاتي التي تُستخدم قبل التعلم وأثناءه وبعده للتذكر والفهم والتخطيط والإدارة وحل المشكلات، وبهذا تتشكل الإجراءات التي يمارسونها بغرض تنمية المفاهيم ومهارات التنظيم لدى المعلمين بالشكل الذي يزيد من جودة أدائهم الوظيفي (Brunello & Schlotter, 2012).

ولا يمكن تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية دون إدارة رشيدة تخطط وتوجه وترسم سياساته وتحدد إجراءاته ووسائل التقويم والمراقبة، من أجل ذلك أصبح التخطيط والبحث والتقويم من أهم وظائف إدارة النظم التربوية المعاصرة. ونظرًا لارتباط هذه المهارات للإدارة الحديثة بمهارات الفوق معرفية سيسعى البحث إلى الكشف عن مهام الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها بامتلاك أولئك المديرين المهارات فوق المعرفية، وفقًا للمهام الوظيفية لمديري المدارس كما حددها نظام تطوير الأداء المدرسي، ومن أهم المهام لمدير المدرسة الإشراف على تطبيق الخطط والبرامج بمجال المدرسة، ومتابعة الإنجازات المتحققة من الأهداف وخطط العمل الموضوعة، بالإضافة إلى تنفيذ جميع أعمال نظام

تطوير الأداء المدرسي، وتقويم هذه الأعمال وتعديل المدير للخطة المدرسية وفق المستجدات الحديثة، فيجب تطوير مهارات هذه الفئة من الإداريين لأهمية الأدوار التي يمثلونها والتي تنوعت بين الإشراف والمتابعة والتنفيذ (المسلمي، ٢٠١٩).

وعليه فإنه في حال توفر هذه المهارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان فإن ذلك ينعكس إيجاباً وبقوة على أدائهم الوظيفي، لما يوفره هذا الأمر من جودة وكفاءة ونباهة عالية لديهم، وهذا يساعدهم في أدائهم المهام وفي إنجاز الأهداف والمسؤوليات المنوطة بوظائفهم الحساسة.

هذا ويتسم مديرو المدارس المكتسبون للتفكير فوق المعرفي بالعديد من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، مثل قدرتهم على توجيه وتنظيم عملية التعلم وتحمل مسؤوليتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لعمليات التعلم المختلفة من معرفة المعرفة، وتنظيم المعرفة، ومعالجة المعرفة، هذا ينعكس على قدرة المديرين على استخدام مهارات التفكير المختلفة، مثل توجيه تفكيرهم وتحسينه، والتعامل مع المعلومات بفاعلية من خلال مصادرها المختلفة لتحقيق مستويات فهم عالية، وتوظيف المعلومات في مواقف حياتية وعملية مختلفة، كما يتميزون بوعيهم بمستوى الفهم فيما يتعلق بموضوع التعلم، وبمعرفة السابقة حول موضوع التعلم، وقدرتهم على تذكر المعرفة السابقة المرتبطة بهذا الموضوع، وتنظيمها واستخدامها في مواقف عملية وتعليمية مختلفة، فضلاً عن قدرتهم على تنظيم استراتيجيات التعلم واختيار المناسب منها في عمليات تعليمية أخرى (أبو ندى، ٢٠١٣).

كما أنّ التفكير فوق المعرفي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كافة والمديري المدارس خاصة بأنها تمكنهم من امتلاك خيارات وحلول متعددة ومختلفة، وهو ما يتيح لهم اختيار الحل الأمثل بعد تقييم كل منها واختيار الحل الأنسب تبعاً للمشكلة القائمة، وهذا ما يجعل منهم مفكرين منتجين، ويوجد

لديهم أشكالاً مختلفة من المتعة الذهنية والإثارة العقلية والتنافسية العملية، وبالتالي يساعد على إيجاد بيئة مليئة بالدافعية للعمل والتدريب والتعلم. ( Radmehr & Drake,2018;Veenman & Van Cleef,2018).

ونظرًا لقلّة البحوث والدراسات السابقة في مجال التفكير فوق المعرفي في السلطنة فقد ارتأت الباحثة أن يكون موضوع دراستها في مهارات فوق المعرفية والإدارة المدرسية، وتأتي هذه الدراسة أولى الخطوات في هذا المجال، حيث ستتقّب الباحثة مدى امتلاك المديرين في السلطنة للتفكير فوق المعرفي، حيث سيظهر من خلال ذلك دور الإعداد الأكاديمي للمديرين والدورات والبرامج التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان وعلاقتها في إكساب المديرين التفكير فوق المعرفي، ثم تدرس الباحثة أثر وجود مهارة التفكير فوق المعرفي بمهارات الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان.

### ٣،١ مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في انخفاض مستويات التحصيل الدراسي للطلبة في بعض المدارس وتأثير مستوياتهم على المستوى العام لنسبة السلطنة في بعض الامتحانات الدولية، منها تيمس ويبرز خلال السنوات الثمان الماضية، كذلك ليس انخفاض مستويات تلك المدارس في التحصيل الدراسي فحسب، وإنما أيضًا في مستوياتها بالأنشطة المدرسية والمسابقات، سواء المحلية أو الدولية التي تخوضها تلك المدارس (المسلمي، ٢٠١٩).

وهذا ما أكدته نتائج اختبارات (TIMSS). علمًا أن هذه الاختبارات تجرى كل أربع سنوات، "وحقق طلاب السلطنة في اختبارات تيمس للعلوم (٤٥٥) نقطة مقارنة بأعلى رقم (٥٩٧) نقطة لدولة سنغافورة (التقرير الوطني لمادة العلوم، ٢٠١٥، ٣٨)"، "أما اختبارات تيمس لمادة الرياضيات فحققت

السلطنة (٤٠٣) نقطة مقارنة بأعلى رقم (٦٧١) نقطة لدولة سنغافورة" (التقرير الوطني لمادة الرياضيات، ٢٠١٥، ٣٨)، وبما أنّ الوزارة تطمح إلى تحقيق مستويات أعلى في الامتحانات الدولية السابقة- وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على الإدارة المدرسية- فإنّ دور المدير يتمثل في رفع كفاءة المعلمين وإسهامه بشكل مباشر في رفع المستويات التحصيلية للطلاب وتطوير البيئة المدرسية بما يخدم العملية التعليمية ودوره في تطوير مهاراته ومهارات العاملين لديه وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

فمن أجل تحقيق مستويات عالية في التحصيل الدراسي للطلاب في المدارس، حيث تعود على المدير نتيجة المدرسة في ناحية التحصيل والمراكز التي تحقّقها مدرسته في المسابقات المحلية والدولية، وأي خلل في أي مهمة من مهام المدير قد يضعف من كفاءة النظام التعليمي العام، وذلك من خلال استقراء الاختصاصات الممنوحة للمديرين من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بحسب آخر تعديل في (نظام تطوير الأداء المدرسي، ٢٠١٩) فإن متابعة عملية التعلم والتعليم من أهم مهام مدير المدرسة .

وفي خضم هذا التفكير المستقبلي يصبح التركيز على بناء إنسان المستقبل أمراً مهماً، من حيث دعم قدرته على التساؤل النقدي وتملك مهارات المنهج والتفكير العلمي، والوعي بآليات التعامل مع المستقبل، والتهيؤ لإثراء المعرفة بإبداعه الثقافي والعلمي والجمالي، المؤمن بالعلم كمنهج للتفكير وكسبيل للتقدم. ولقد اتخذت بعض الدول الخليجية (جملة من) الإجراءات لتطوير وتنمية مدرسة المستقبل مثل المملكة العربية السعودية، وسلطنة عُمان. ويمكن تفنيد مشكلة الدراسة بشكل أوضح كالتالي:

تمثل الجانب الأول من مشكلة الدراسة، تماشياً مع متطلبات العصر ومن أجل الاستفادة من خبرات الدول المختلفة في مجال التعليم مثل تجربة المملكة العربية السعودية، حيث إنه من هذا المنطلق قامت المملكة بإجراء مراجعة وتقويم شاملين لجميع عناصر النظام التعليمي في ضوء المتغيرات الجديدة، واستشراف صورة

المستقبل والتي استهدفت التطوير الشامل والارتقاء بالكفاية النوعية للنظام التعليمي، وإحداث تغييرات جذرية في المفاهيم والعمليات والأساليب، وتطوير الفلسفة والأهداف التربوية، وإعداد القيادات التربوية للارتقاء بمهنة التعليم، ولعل مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم دليل على الاهتمام بالتعليم وتحقيق أهداف مدرسة المستقبل، حيث شكلت الزيارات التي قام بها عدد من المتخصصين في وزارة التربية والتعليم للاطلاع على النظم والأساليب التعليمية في الدول المتقدمة تعليميا صورة أولى لهذا النموذج الجديد، وقد جاءت فكرة مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز وفي إطار حرص القيادة في المملكة العربية السعودية على الارتقاء بالتعليم لتطوير التعليم العام تطويرا ببرامجه الأربعة (تطوير المناهج، تأهيل المعلمين والمعلمات، تحسين البيئة التعليمية، ودعم النشاط غير الصفّي)، والذي يؤكد ضرورة الاستجابة للتحوّلات الجوهرية المتسارعة في العصر الحالي، ويسعى إلى إيجاد نموذج تعليمي سعودي لمدرسة المستقبل يضيء النماذج العالمية، الأمر الذي يجعل القيادة المدرسية في المدارس تواجه تحديا قويا. لمواكبة التغيرات المستقبلية ومسايرة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة من خلال خطة استراتيجية تركز على التنمية الدائمة. (الحري، ٢٠١١).

أما عن إجراءات السلطنة في تطوير نظام التعليم وتأهيل المدرسة لتكون مساهمة للمستقبل قامت بمشروع نظام تطوير الأداء المدرسي، وهو نظام تعليمي في السلطنة استحدثته وزارة التربية والتعليم بالقرار الوزاري رقم (٢٠١٢، ١٩)، وهو أحد نتائج الرغبة المستمرة في التحسين والتجويد، وظهر بعد مراجعة النظم التربوية السابقة مثل نظام دليل الإدارة التربوية. ولقد تفرّع من هذا النظام ثلاثة مشاريع هي (مشروع تقييم الأداء المدرسي وتطويره، ومشروع رؤية المعلم الأول (المشرف المقيم) و(المشروع التكاملي للإثناء المهني)، هذه المشاريع الثلاثة تهدف إلى تطوير الأداء المدرسي والذي يعود تطبيقه وتنفيذه ميدانياً إلى مدير المدرسة.

أما عن الجانب الثاني من المشكلة أهمية وجود المدير في المدرسة، فمن المسلم به أنّ المنفذ الفعلي لهذه البرامج هو مدير المدرسة حيث إنه في مدرسته يؤثر سلبيًا أو إيجابًا على مستوى التحصيل الدراسي، وعلى المراكز التي تحققها مدرسته في مجال المسابقات والأنشطة؛ ومن أجل تحسين الأداء الوظيفي وجب البحث عن مهارات جديدة، وهي مهارات التفكير فوق المعرفي لوجود علاقة بينها وبين نظريات الذكاء والتعلم واستراتيجيات حل المشكلات واتخاذ القرارات. كما تركز على إدارة الفرد لسلوكياته الذاتية في أداء متطلباته الوظيفية، حيث إنّ نشاط التفكير من هذا النوع يساعد على عملية معالجة المعلومات، ويعمل في السيطرة على جميع نشاطات التفكير العاملة التي يعنى بها بهدف حل المشكلة (فراج، ٢٠١٤).

الجانب الثالث من مشكلة الدراسة ما أوصت به الدراسات والبحوث السابقة في مجال التفكير أنّ مفهوم "التفكير فوق المعرفي" يتصف بالحدّات، إذ لم يظهر أي نص في أدب الإدارة أو الوثائق التربوية يتعلق باعتماده كأحد أهداف التعلم والتدريب. ولكن مع تفصيل البحوث والدراسات في مجال مهارات فوق المعرفية تمّ تطبيقها في مجال التعليم كدراستي (الركابي، ٢٠١٥) و(البحري وفارس، ٢٠١٤) وقلة تطبيقها في مجال الإدارة، باستثناء دراسة واحدة توصلت إليها الباحثة بعد التفصي، وهي دراسة (الطراونة والقضاة والمنايع ٢٠١٣) بعنوان "مستوى التفكير فوق المعرفي وعلاقته بقدرة مديري المدارس في مدينة الرياض على حل المشكلات الإدارية إبداعياً"، وهي الدراسة الشبيهة بالدراسة الحالية من حيث تتبع الأثر، والتعرف على العلاقة بين مستوى التفكير فوق المعرفي وقدرة المديرين على حل المشكلات بطريقه إبداعية، وقد طبقت الدراسة مقياس شروا وندينس (Dennison & Schraw, 1994)، حيث تكاد تكون الدراسات نادرة، وخاصة بالسلطنة، وبالتالي فإنّ رغبة البحث الحالية في تطبيق مدخل جديد في مجال الإدارة التربوية من أجل معالجة جوانب القصور في الأداء الوظيفي للمديرين، ومن أجل تحسينه وتطويره.

أما الجانب الرابع هو استخدام التفكير فوق المعرفي كمدخل جديد في الإدارة التربوية، وممارسات مدير المدرسة حيث يرى عطوي (٢٠١٣) أنّ التفكير فوق المعرفي يساعد على استخدام مهارة الاستكشاف، وذلك من خلال أنهم يستكشفون ما يريدون تطويره في مؤسساتهم التعليمية، وذلك من خلال قدرتهم على تحليل النظم التربوية المتاحة في البوابة التعليمية الخاصة بمدارسهم مثل نظام المؤشرات التربوية، هذا بالإضافة إلى واقع المدرسة من مبنى وعاملين وطلبة، وبعد هذا التحليل يستطيعون أن يتوصلوا إلى معرفة أكثر عمقاً، ومن خلال هذه المعرفة يستطيعون أن يخططوا بشكل صحيح ويراقبوا خططهم وقيموا أداءهم، وبذلك يختصر المدير الكثير من الجهد والوقت إذا كان واعياً ومدركاً لإجراءات تنفيذ خطته في المؤسسة التعليمية، وهذا ما يسعى إليه النظام التعليمي في سلطنة عُمان.

ويؤكد عبدالعزيز (٢٠١٣) أهمية "التفكير فوق المعرفي" وفاعليته في العملية التربوية الذي يسعى إلى تحقيق أمور عدة، منها تمكين المديرين من إعداد خطة عمل في أدائهم لمدة زمنية معينة، ثم التعمق فيها ومتابعتها عند إكمالها، كما يجعل عملية إصدار أحكام مؤقتة ومقارنة وتقييم خطة العمل للمدير أسهل، حيث تجعل المهارات فوق المعرفية المدير أكثر إدراكاً لأفعاله، ومن ثم تأثيره في الآخرين وفي البيئة التي يعيش فيها، كما يمكنهم من متابعة الخطط ومرحلة تنفيذها، مع العلم بإمكانية عمل التصحيح اللازم عندما يتبين أنّ الخطة التي تم إعدادها لا تُلبي ما كان متوقعاً منها من نتائج إيجابية منتظرة، ويعمل على تنمية قدرة المدير على عملية التقويم الذاتي، والتي تعتبر من العمليات العقلية العليا التي يقوم بها الفرد على تحسين الأداء، كما يساهم في تطوير أداء المتعلمين الذين لديهم أداء منخفض من خلال تحفيز تفكيرهم الكامن والتمكن من تطوير مهارة إنشاء الخرائط المفاهيمية قبيل البدء في التنفيذ.

كما أكد زارع (٢٠١٧) بعض جوانب الأهمية التربوية للتفكير فوق المعرفي، مثل تنمية القدرة لدى المدير على الانتقاء والتجديد والابتكار ومواجهة الكم المعرفي المتسارع المدعم بالتكنولوجيا، وتمكين المعلم من توليد الأفكار الإبداعية والوعي بأساليب المعالجة الدماغية، وتنمية التفكير الناقد والتفكير الابتكاري نتيجة لوعي المدير باستراتيجيات التعامل مع المعرفة وقدرته على استخدامها في المواقف المهنية المختلفة، ومساعدة المديرين في التحكم في تفكيرهم وتحسين أساليب الأداء الوظيفي وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء المواضيع الإدارية الحديثة.

أما الجانب الخامس فتمثل في توصيات البحوث والمؤتمرات وهناك العديد من الأبحاث والدراسات التي درست العلاقة بين "التفكير فوق المعرفي" والعديد من المتغيرات الأخرى ومنها الجنس والتخصص، وقد أشارت دراسة (Topca and Yilmaz-Tuzum, 2009) ودراسة الغزو (٢٠١٩) إلى أنّ الدراسات غير كافية لتدعم نظرية ما وراء المعرفة في الأداء الوظيفي أو ترفضها، لذا تأتي هذه الدراسة لدعم نظرية ما وراء المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. وهناك اهتمام متزايد من الباحثين في مجالات علم النفس المعرفي والتربوي في البحث عن أفضل الأساليب والطرق التي تدعم نجاح العملية التربوية، ومن هذه الاهتمامات بحثها عن استراتيجيات حديثة واستخدامها بما يزيد فاعلية الأداء الوظيفي.

بالإضافة إلى ما خرجت به توصيات المؤتمرات بضرورة تطوير مهارات التفكير، حيث وردت في توصيات المؤتمر العربي الثالث لرعاية الموهبين والمبدعين الذي عقد في عُمان بالأردن (الوحشي، ٢٠٢٠) تحت شعار "رعاية الموهوبين والمبدعين أولوية عربية في عصر العولمة"، كما كان شعار مؤتمر الشارقة (٢٠١٨) "تعليم التفكير" فقد خرج المؤتمر بتوصية وهي ضرورة الاهتمام بقضايا تعليم التفكير بأنواعه كافة، وفي

ضوء هذه الأسباب برزت حاجة ماسة للقيام بهذه الدراسة من أجل تطوير الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان في ضوء مهارات تفكير فوق المعرفي.

أما الجانب السادس في مشكلة الدراسة رغبة في تطبيق أسلوب حديث في الإدارة التربوية حيث عززت منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) تطوير البرامج والبحوث في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية ومنهم مديرو المدارس، وذلك من أجل تطوير النظم الإدارية التي يطبقونها في مؤسساتهم التربوية، بالإضافة إلى استخدامهم للتكنولوجيا وفق هذه النظم. (المسلمي، 2019)، وعليه سيتناول البحث دراسة عن مدخل الإدارة بالمهارات فوق المعرفية كمدخل جديد من مداخل الإدارة المدرسية.

كما يعتبر المشرفون الإداريون هم المسؤولون عن تقييم أداء مديري المدارس ورفع تقارير سنوية عن مستوى أدائهم الوظيفي، ومستوى مدارسهم في جميع المجالات، ويتم هذا التقييم وفق استمارات تقييم حددها نظام تطوير الأداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم، وعليه تأتي وجهة نظرهم في هذا البحث مهمة، وذلك لتقييمهم الموضوعي لأداء المديرين، حيث سيستخدم البحث أداة المقابلة لمعرفة استجاباتهم حول امتلاك المديرين للمهارات فوق المعرفية (التخطيط، المراقبة والتوجيه، والتقييم) وأثرها على الأداء الوظيفي لهم، ومقارنة إجاباتهم باستجابة عينة البحث من المديرين على الاستبيان.

والجانب السابع تمثل في تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي عند المدراء هذا وقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي بالكثير من الاهتمام والدراسة لدى الكثير من المعنيين في الأمر، وذلك لكون المؤسسات تواجه تطورًا هائلًا في المجال المعلوماتي والتكنولوجي، كما تواجه أيضًا العديد من التحديات أبرزها المنافسة الشديدة، فكان من الملزم لهذه الإدارات أن توجه الموظفين نحو الأداء والمستوى المعين الذي يساهم لتحقيق الاستمرارية والنجاح والتطور في ظل التغيرات الكثيرة في عالم العمل والأعمال (نوفل، ٢٠١٥).

ويأتي اهتمام الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي لارتباطه عن كفاءة وفاعلية بتحقيق الأهداف المنشودة وكل ما تصبو إليه من رؤى وقيم جوهرية، ومن هنا بات الاهتمام كبيراً وواضحاً بتوجيه الأولويات نحو إدارة الموارد البشرية وتحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين فيها، لأنّ نجاح المؤسسة وبدون شك مرتبط بمستوى أداء الأفراد وكفاءتهم، فالمؤسسة التعليمية تزداد فيها نسب الاستقرار والبقاء حينما تمتلك فئة مميزة من العاملين والموظفين، ومن ثمّ فإنّه يمكن القول بشكل عام أنّ اهتمام المستويات الإدارية وقيادتها بمستوى الأداء أعلى من اهتمامهم بالعاملين فيها، حيث إنّ الأداء في مستوى تنظيمي لا يعتبر انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم؛ بل هو انعكاس القيادات الإدارية ودوافعها أيضاً (الدليمي، ٢٠١٨).

ويعبر الأداء بشكل مباشر عن الجهود التي يقوم العاملون ببذلها في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات، ويتوقف مستواهم على مدى القدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون، والتي تقع خلف مجموعة من المتطلبات والامتحنقات المتمثلة في مؤهلاتهم العلمية، وغيرها من العوامل التي تندرج تحت إطار الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، وبديهيّاً فإنّ الأداء المتميز يتركز بشكل مباشر على خلفية علمية قوية وتأهل علمي تطبيقي وتحريبي، بحيث يوضح مهام العمل ويبسط الإجراءات والخطوات المتعلقة به، للمساعد في إسهام القدرات والمهارات والخبرات السابقة للأفراد في دعم الاتجاه الابتكاري والعمل الإبداعي في ضوء المناخ التنظيمي المناسب، والذي يشجع على ذلك ويستغل تلك القدرات في تحقيق الأهداف المنشودة. (Faroqui & Nagendra, 2014.126)

ولتحقيق مستويات عالية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي بالنسبة لمديري المدارس فعليهم القيام بمجموعة من الأنشطة الإدارية المتعددة، مثل أنشطة إدارة الموارد والتعامل مع البيئة وتمثل إدارة الموارد واستخدامها

بأفضل الطرق والأساليب أحد العناصر الجوهرية لقياس فعالية المدير، إضافة إلى أنشطة تنظيم وتنسيق العمل، حيث يلتزم المدير في هذا الصدد بمسؤولية ذاتية ذات شقين، يتعلق الأول بتنظيم المهام المتعددة داخل الوحدة الإدارية، في حين يهتم الثاني بتنسيق مهام مرؤوسيه، إضافة إلى ذلك أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين، حيث يقوم المديرين الأكفاء بالتطوير والتنمية لأنفسهم كمديرين، هذا بالإضافة إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات مرؤوسيه، فضلاً عن أنشطة تبادل البيانات والمعلومات، حيث إنّ عمل المدير لا يتصل بالآلات والأدوات؛ بل اتصاله بالبيانات والمعلومات والاتصالات، لهذا فمن الضروري تنمية مهارات وتطوير هذا الجانب المهم والحيوي في عمل المديرين، وهناك أيضاً أنشطة تحفيز العاملين وإدارة الصراع فيما بينهم، حيث يقوم المدير بشحذ همم المرؤوسين وصقل جهودهم من أجل تحقيق أهداف وحدته الإدارية، ولهذا يقوم المدير الفعال بمعالجة وإدارة الصراعات التي تنشأ بين المرؤوسين، ويعمل على زيادة دافعيتهم للعمل، وأخيراً أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث تهتم الإدارة الفعالة بكفاءة المدير في تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية في نواحي عمله كافة، سواء مع متغيرات وظروف البيئة الداخلية أو الخارجية (فراج، ٢٠١٤).

هذا وتساهم مهارات التفكير فوق المعرفي في جودة الأداء الوظيفي، حيث تسهل مهارة التخطيط أداء مديري المدارس من حيث اختيارهم لاستراتيجيات التنفيذ المناسبة، إضافة إلى الترتيب الذي ينعكس على ترتيب العمليات أو الخطوات التعليمية، وتحديد العوائق التي قد تعوق الوصول إلى جودة أدائية عالية، والتنبؤ بالنتائج المرغوب فيها، وعلى مستوى مهارة الضبط والمراقبة، حيث يمكن أن تجعل مديري المدارس محتفظين بالأهداف وتحققها في بؤرة اهتمامهم، والحفاظ على آلية العمل وترتيبها في المنظومة المدرسية، ومعرفة توقيت تحقق هدف فرعي، ومعرفة توقيت الانتقال نحو العملية التالية، فضلاً عن اختيار العملية المناسبة التابعة للسياق، واكتشاف المعوقات وتجاوزها، خاصة فيما يتعلق بتسلسل العملية التعليمية في

المدرسة والتي قد تؤثر على أداء الطاقم ككل، وفيما يتعلق بمهارة التقييم لدى مديري المدارس فإنها مهارة مهمة جداً، إذ تعتمد بالدرجة الأولى على تقويم وتقييم تحقق الأهداف ودقة النتائج مقارنة بما جاء في تخطيطه للعملية الدراسية، وتقييم مدى مناسبة الأساليب المستخدمة في إدارة العملية التعليمية، إضافة إلى تقييم فاعلية خططهم التدريسية، والعمل على الاحتياط من أوجه القصور والضعف التي لازمتها. كما وتمثل أهمية ودور التفكير ما وراء المعرفي والمهارات ما وراء المعرفية في تحسين الأداء الوظيفي للمديرين في كونها تساعدهم على إجراء عمليات التخطيط والتنظيم ومراقبة أعمالهم والسيطرة عليها بفاعلية وكفاءة عالية، وهو ما يسهم في تحسيهن طرق تفكيرهم؛ فهم بامتلاكهم التفكير يقومون بأداء أدوار متعددة في آن واحد عند مواجهتهم لأية مشكلات في حياتهم العملية، فهم يلعبون مولد الأفكار، والمخطط والناقد والمراقب لمستوى التقدم الحاصل في أداء المهمات، والداعم لفكرة ما، والموجه لسير عملية معينة، والمنظم لخطوات حل المشكلات (Ajsuksmo & Saputri,2017; Özsoy & Ataman,2017).

وفي دراسة "أثر استراتيجية التدريس فوق المعرفية على التحصيل وتنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الحادي عشر بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان" أوصت بإجراء دراسات علمية أخرى حول أهمية مهارات فوق المعرفية في مواضيع وجوانب تربوية أخرى مختلفة، ومنها الجانب الإداري (الوحشي، ٢٠٢٠)؛ نظراً لما يمثله المدير في العملية الإدارية ودوره في رفع مستوى كفاءة المؤسسة التعليمية، حيث يقع على عاتقه إدارة العمل الذي تمارسه المستويات التنفيذية في المدارس، بحيث يقوم بتنسيق جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم العامة، وأيضاً الاشتراك مع القيادة العليا في إعداد الخطط الاستراتيجية العامة للوزارة، من خلال رفع التوصيات والمقترحات من المعنيين في الإدارة التنفيذية (المسلمي، ٢٠١٩). ومن هنا سيكون البحث عن علاقة امتلاك التفكير وحول أهمية مهارات فوق المعرفية في تطوير مختلف الجوانب التربوية والتأكيد على أهميتها قامت الباحثة بنشر بحث في المجلة

العربية للعلوم ونشر الأبحاث (٢٠٢٠) بعنوان استراتيجية فوق المعرفية وأثرها على التحصيل وتنمية التفكير الإبداعي لطلبة الحادي عشر التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، كما شاركت الباحثة في مؤتمر التعليم وريادة الأعمال (٢٠٢٠) بجامعة السلطان قابوس بمسقط بموضوع "أهمية مهارات التفكير فوق المعرفية في تحسين الأداء الوظيفي".

ومما سبق فعليه يجب أن تكون لدى المديرين مهارات متعددة تتمثل في التخطيط وال ضبط والمراقبة، حيث يؤدي ذلك إلى توجه وتركيز الجهود والخطط لتحقيق أهداف الإدارة والعاملين، وكلما كانت هذه الأهداف واضحة ومتطورة ويتبناها الجميع إدارة وعاملين ينتج عنها تنمية مستدامة لتلك المؤسسات، فإنّ استخدام مهارات فوق المعرفية في الأداء الوظيفي يساعد على تقسيم العمل ومراقبة مستوى الأداء ويساعد على فهم خطوط الاتصال والعلاقة بين الوظائف، وأيضاً يساعد العاملين الجدد للاطلاع على التركيب الإداري ومن ثم تتضح المهام المناطة بهم. ومن هنا تتضح الحاجة إلى البحث في مدى أثر مهارات فوق المعرفية في تنفيذ المهام الوظيفية للمديرين، وذلك تماشياً مع رغبة الدراسة في البحث عن منهجية علمية تسهم في رفع مستوى أداء المديرين في سلطنة عُمان، ودورها في تجويد أداء العمل وفق معايير ومؤشرات واضحة يمكن قياسها وتقويمها وتقديم تغذية راجعة للمسؤولين في الوزارة استكمالاً لمنظومة التطوير المستمرة في وزارة التربية والتعليم.

فإنّ مشكلة البحث تمثلت في تتبع علاقة امتلاك التفكير فوق المعرفي بالأداء الوظيفي لمديري مدارس

التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

## ١، ٤ أهداف الدراسة:

- تحديد علاقة امتلاك مجال تنظيم المعرفة على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.
- تحديد علاقة امتلاك مجال معرفة المعرفة على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.
- تتبع علاقة امتلاك مجال معالجة المعرفة على الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.
- تحديد علاقة امتلاك التفكير فوق المعرفي (بأبعاده ككل) على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.
- تقييم مستوى التفكير فوق المعرفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان؟
- تقييم مستوى التفكير فوق المعرفي بمجالاته الثلاثة باختلاف الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.
- تقييم مستوى الأداء الوظيفي باختلاف الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.
- الكشف عن أثر امتلاك المديرين لمجالات التفكير فوق المعرفي (تنظيم المعرفة، معرفة المعرفة، معالجة المعرفة) على الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) للمديرين من وجهة نظر المشرفين الإداريين.

## ٥،١ أسئلة الدراسة:

ستقوم الدراسة الحالية بالوصول إلى إجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما علاقة امتلاك التفكير فوق

المعرفي على الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ما علاقة امتلاك مجال تنظيم المعرفة على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.
- ما علاقة امتلاك مجال معرفة المعرفة على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.
- ما علاقة امتلاك مجال معالجة المعرفة على الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.
- ما علاقة امتلاك التفكير فوق المعرفي (بأبعاده ككل) على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.
- ما مستوى التفكير فوق المعرفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.
- هل يختلف مستوى التفكير فوق المعرفي بمجالاته الثلاثة باختلاف الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.
- هل يختلف الأداء الوظيفي باختلاف الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.
- ما علاقة امتلاك المديرين لمهارات التفكير فوق المعرفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم)

بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المشرفين الإداريين.

## ٦،١ فرضيات الدراسة:

من خلال السرد العلمي للتفكير فوق المعرفي يمكن صياغة فرضيات تناسب نظرية فلافل، ويعتبر هذا البحث واحدًا من البحوث التي تدعم نظرية فلافل في أهمية امتلاك الفرد للتفكير فوق المعرفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في مجال الإدارة المدرسية، حيث تمت صياغة استبيان الأداء الوظيفي وفقا لمهارات فوق المعرفية (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم)، ويعتبر مجال الإدارة الذي يتبناه البحث هو أحدث المجالات التي احتوتها البحوث لربط نظرية فلافل بمجال الإدارة، حيث إنّ جميع البحوث التي اختبرت هذه النظرية هي في مجال التعلم والتعليم بمراحله المختلفة من التعلم الابتدائي وحتى التعلم الجامعي، ومن هنا فإنّ البحث يختبر علاقة امتلاك الفرد للتفكير فوق المعرفي وأثرها على الأداء الوظيفي.

وعليه من خلال إجراءات الدراسة نختبر الفرضيات التالية:

١. الفرض الصفري الأول: لا توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين مجال تنظيم المعرفة ومهارات أدائهم الوظيفي - التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم-.
٢. الفرض الصفري الثاني: لا توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين مجال معرفة المعرفة ومهارات أدائهم الوظيفي - التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم-.
٣. الفرض الصفري الثالث: لا توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين مجال معالجة المعرفة ومهارات أدائهم الوظيفي -التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم-.
٤. الفرض الصفري الرابع: لا توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين للتفكير فوق المعرفي (بأبعاده ككل) على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.
٥. الفرض الصفري الخامس: لا يوجد مستوى تفكير فوق معرفي عال لدى مديري مدارس التعليم

الأساسي بسلطنة عُمان.

٦. الفرض الصفري السادس: لا يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية لمستوى التفكير فوق المعرفي

للمديرين يعزى لمتغير النوع والمؤهل والخبرة.

٧. الفرض الصفري السابع: لا يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين

يعزى لمتغير النوع والمؤهل والخبرة.

٨. الفرض الصفري الثامن: لا توجد علاقة إيجابية بين امتلاك المديرين لمهارات التفكير فوق المعرفي

وأدائهم الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) من وجهة نظر المشرفين الإداريين.

٩. الفرض البديل الأول: توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين مجال تنظيم المعرفة

ومهارات أدائهم الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم).

١٠. الفرض البديل الثاني: توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين مجال معرفة المعرفة

ومهارات أدائهم الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم).

١١. الفرض البديل الثالث: توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين مجال معالجة المعرفة

ومهارات أدائهم الوظيفي -التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم-.

١٢. الفرض البديل الرابع: توجد علاقة ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين للتفكير فوق المعرفي

(بأبعاده ككل) على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.

١٣. الفرض البديل الخامس: يوجد مستوى تفكير فوق معرفي عال لدى مديري مدارس التعليم

الأساسي بسلطنة عُمان.

١٤. الفرض البديل السادس: يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية لمستوى التفكير فوق المعرفي للمديرين

يعزى لمتغير النوع والمؤهل والخبرة.

١٥. الفرض البديل السابع: يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين يعزى

لمتغير النوع والمؤهل والخبرة.

١٦. الفرض الصفري الثامن: توجد علاقة إيجابية بين امتلاك المديرين لمهارات التفكير فوق المعرفي

وأدائهم الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) من وجهة نظر المشرفين الإداريين.

وهذه الفروض ترتبط بالنظرية، حيث إنَّها تختبر أهمية النظرية في جانب جديد، وهو جانب الأداء

الوظيفي، أي أنَّ البحث سيختبر هذه الفروض على عينة جديدة أيضًا، وهي عينة مديري المدارس

وسيتخلف البحث عن البحوث السابقة في نوع العينة، حيث كانت البحوث السابقة تركز على فئة الطلبة

سواء على مستوى طلاب المدارس أو الطلبة في مراحل الدراسات الجامعية، بينما البحث الحالي سيختبر

الفروض على عينة المديرين، كذلك البحوث السابقة ركزت على تتبع أثر التفكير فوق المعرفي على تعلم

الطلبة، بينما سيختبر البحث الفرضيات السابقة حول أثر المهارات فوق المعرفية في الأداء الوظيفي،

بالإضافة إلى ذلك سيعتمد البحث عينة أخرى، وهي عينة المشرفين الإداريين لمقارنة استجابة المديرين

للاستبيان مع استجابة المشرفين الإداريين على أسئلة المقابلة.

#### ٧،١ أهمية الدراسة:

● ستثير الدراسة أذهان العاملين في وزارة التربية والتعليم إلى التأمل في آليات تطوير الأداء الوظيفي

لدى مديري المدارس في ضوء المهارات فوق المعرفية.

● ستساعد الدراسة المسؤولين عن المؤسسات التعليمية وصانعي القرار على بيان حجم الضرر الناتج

من تجاهل وإهمال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي ما يؤدي إلى تبديد الموارد المادية والبشرية.

- ستساعد الدراسة واضعي السياسات بالمؤسسات التعليمية وصناع القرار في بيان حجم الفائدة الناتج من تدريب المديرين على استخدام مهارات التفكير فوق المعرفية (التخطيط، والضبط والمراقبة، والتقييم).
- ستقدم تغذية راجعة لمديري المدارس حول تطوير أدائهم الوظيفي وفق المهارات فوق المعرفية من وجهة نظر المشرفين الإداريين.
- ستقدم تصورا مقترحا لاستمارة تقييم أداء مدير مدرسة في ضوء مجالات التفكير فوق المعرفية.
- ستعطي قيمة بحثية في المجال التربوي؛ لأن الموضوع جديد في مجال التطبيق من ناحية الإدارة المدرسية.
- ستفتح مجالات لبحوث أخرى في مهارات فوق المعرفية والإدارة المدرسية، مثل اقتراح برامج تنمية مهارات فوق المعرفية عند مديري المدارس.

#### ٨،١ مبررات الدراسة:

١. الاستجابة لاهتمام وزارة التربية والتعليم في سعيها الدؤوب نحو توجيه القيادات التربوية باستثمار الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل، والاهتمام بتنمية مهارات التفكير فوق المعرفي، وذلك لتحسين الأداء الوظيفي لهم.
٢. أظهرت المؤتمرات المنفذة على مستوى الوطن العربي - مثل مؤتمر الإدارة الاستراتيجية في ظل العولمة المنعقد في الإسكندرية وعلى مستوى سلطنة عُمان مؤتمر الأداء المدرسي الفعال المنعقد بمدينة مسقط أنه لا بد من رفع أداء مديري المدارس (الوحشي، ٢٠٢٠).
٣. ضرورة البحث عن مهارات واستراتيجيات حديثة في مجال تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس استجابة لأهداف نظام التطوير للأداء المدرسي بسلطنة عُمان.

٤ . تأتي هذه الدراسة استكمالاً للجهود التربوية على مستوى المنطقة والسلطنة في مجال البحوث التي

تركز على مهارات التفكير المختلفة واستخدامها في مجال الإدارة.

٥ . فتح الطريق أمام دراسات أخرى بهدف تطوير ممارسات الإدارة التربوية بسلطنة عُمان.

٦ . تقديم تغذية راجعة للمسؤولين حول تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس في وزارة التربية والتعليم

بسلطنة عُمان في ضوء المداخل الإدارية المعاصرة.

لكل ذلك نشأت الحاجة إلى دراسة تعنى بتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان

في وزارة التربية والتعليم في ضوء المداخل الإدارية المعاصرة.

٩،١ حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

١ . حدود موضوعية: تتمثل في أبعاد التفكير فوق المعرفي مقياس شرو وديس (Shraw and

Dannison,1994) واستبانة قياس الأداء الوظيفي وفق مهارات التفكير فوق المعرفي كمدخل

جديد من ضمن المداخل الإدارية المعاصرة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، والمقابلة

للمشرفين الإداريين.

٢ . حدود جغرافية: المناطق التعليمية في السلطنة، وتشمل إحدى عشرة محافظة، بموجب المرسوم

السلطاني رقم (١١٤ / ٢٠١١) الصادر في ٢٦ أكتوبر ٢٠١١ م ، واشتمل على ١١ محافظة هي:

محافظة مسقط، محافظة شمال الباطنة، ومحافظة جنوب الباطنة، ومحافظة شمال الشرقية، ومحافظة

جنوب الشرقية، ومحافظة مسندم، ومحافظة الوسطى، ومحافظة ظفار، ومحافظة الظاهرة، ومحافظة

الداخلية، ومحافظة البريمي، لاختيارها كعينة عشوائية للدراسة ولإمكانية متابعتها.

٣. حدود بشرية: تشمل الدراسة عينتين، وهما: (كتاب الإحصاءات التعليميه السنوية، ٢٠١٨)

— العينة الأولى: عينة من مديري المدارس في المحافظات المطبقة للدراسة.

— العينة الثانية: المشرفون الإداريون من مختلف المحافظات.

٤- حدود زمنية: طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١. (القرار الوزاري،

١٩٤، ٢٠٢١).

#### ١٠،١ مصطلحات الدراسة:

— التفكير: "سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله

من طريق واحد، أو أكثر من الحواس الخمس: اللمس والبصر والسمع والشم والذوق"، ويعتبر

مفهوم ما وراء المعرفة من أحدث موضوعات علم النفس التربوي والمعرفي، ومن أهم مواضيع

البحث إثارة في ظل الآفاق التي يفتحها للدراسات التجريبية، والبحوث النظرية في موضوع

الذكاء والتفكير، ومهارات التعلم. خيشه (٢٠١٨، ٦٧).

— التفكير فوق المعرفي: "عمليات معالجة المعلومات داخليا، وكيف يفكر الفرد، وكيف يتحكم في

تفكيره". (خيشة، ٢٠١٨، ص ٣٦). واتفق كثير من الباحثين على أنّ التفكير فوق المعرفي يشمل-

كما يرى مقياس شراو ودينسن (Dennison and Schraw)- الآتي (الدباس، ٢٠١٨،

:١٦٧)

— تنظيم المعرفة regulation of cognition، ويشمل: التخطيط، وإدارة المعلومات، والمراقبة

الذاتية، وتجنب الغموض والإبهام، والتقويم.

— المعرفة حول المعرفة knowledge of cognition، ويضم ثلاثة أنواع من المعرفة: الإجرائية، والشرطية، والتصريحية.

— معالجة المعرفة (Cognition Processing)، ويشير إلى الاستراتيجيات والمهارات المستخدمة في إدارة المعلومات.

■ التعريفات الإجرائية: استخدمت الباحثة المصطلحات السابقة إجرائياً ، وذلك كما يلي:

— معرفة المعرفة: ويُعبّر عنه باستجابات المدير حول معرفتهم التقريرية، والإجرائية، والشرطية، والمحسوبة من خلال الدرجات التي حصل عليها المدير مقابل الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

— تنظيم المعرفة: ويُعبّر عنه باستجابات المدير حول قدرتهم على التخطيط، وإدارة المعلومات والتقييم، والمحسوبة من خلال الدرجات التي حصل عليها المدير مقابل الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

— معالجة المعرفة: ويُعبّر عنه باستجابات المدير حول قدرتهم على استخدام الاستراتيجيات، والمهارات في إدارة المعلومات، والمحسوبة من خلال الدرجات التي حصل عليها المدير مقابل الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

— المدير: "هو شخص قادر على صنع وحدة منتجة، ومحبة للعمل، ومرتبطة ببعضها بعضاً، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقاط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية، وذلك يتطلب منه أيضاً إحداث توازن بين العناصر المختلفة" (محمد، ٢٠١٤، ١٩١).

— التعريف الإجرائي: المدير هو الشخص المسؤول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة: مادية، وبشرية، ومعنوية؛ لتحقيق مجموعة من الأهداف (التنظيمية).

- الأداء الوظيفي: "الإسهام بفاعلية في عمل الوحدة يمكن تقديره باستخدام مقياس، يشتمل على توضيح للركائز المتعلقة بكفاءة المستويات المختلفة" (عامر، ٢٠١١، ١١٢).
- وعرفه المحاسنة (٢٠١٣) بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم".
- التعريف الإجرائي: الأداء الوظيفي يتمثل في إنجاز المديرين للمهام، والمسؤوليات الوظيفية بما يكفل تحقيق أهداف الوزارة.
- مهارات التفكير فوق المعرفي: "مهارات تنفيذية مهمتها إدارة مهارات التفكير المختلفة في حل المشكلة" (عبد العزيز، ٢٠١٤، ٢١١).
- التعريف الإجرائي: هي العمليات التي يستخدم فيها المدير مهارات فوق المعرفية (التخطيط، والمراقبة، والتحكم، والتقييم) في تنفيذ مهامه الوظيفية من أجل الارتقاء بمستوى التعلم، والتعليم بالمدرسة.
- التعليم الأساسي: نظام التعليم الأساسي "نظام تعليمي يستمر عشر سنوات مقسما إلى حلقتين: الأولى من ١-٤، والثانية من ٥-١٠، وتم تطبيقه في العام الدراسي ١٩٩٧/١٩٩٨م، ويهدف التعليم الأساسي إلى الانتقال من التعليم الذي يعتمد على التلقين، والحفظ إلى التعليم الذي يكون فيه الطالب محور العملية التعليمية؛ لإيجاد توازن بين الكم المعرفي، والمهاري، وضمان إعداد المتعلم لمتطلبات التعليم العالي، وسوق العمل". (مسيرة التعليم، ٢٠١٤، ٣١).
- التعريف الاجرائي : مديرو التعليم الأساسي: هم مديرو الذين سيجيبون على أداة الاستبانة، وهم: مديرو مدارس الحلقة الأولى ١-٤، و مديرو مدارس الحلقة الثانيه ٥-١٠ بسلطنة عُمان

## ١١،١ منهج الدراسة:

ومن خلال نظرية جون فلانل في مهارات التفكير فوق المعرفي وفي تطبيقها في الإدارة حيث إنه لم يحرص تطبيقها على طلاب المدارس أو الجامعات فقط، حيث أكد أنه يمكن تطبيقها على الأطفال في سن الروضة، وعلى الأشخاص في مراحل عمرية ودراسية متقدمة، ويتضح من تعريف هذه النظرية والتي ينص تعريفها على أنها "عمليات معقدة من أهم مكونات السلوك الذكي في معالجة المعلومات وتنمو مع التقدم في العمر والخبرة ونقوم بالسيطرة على جميع نشاطات التفكير العاملة للفرد الموجهة لحل المشكلة والقدرات المعرفية"، أي أنه أورد في تعريفه كلمة فرد وليست طالبا فقط، بمعنى أنّ كلمة فرد تشمل الأشخاص في مختلف الأعمار. (عبد العزيز، ٢٠١٣، ٢١٢).

ويشير الوعي ما وراء المعرفي إلى "مهارات التفكير العليا التي تتضمن التحكم النشط في العمليات المعرفية المتضمنة في التعلم"، وقد قسم فلانل الوعي بما وراء المعرفة إلى ثلاث أنواع هي: (الجابري والعامري، ٢٠١٣):

١. المعرفة التقريرية: وتعلق بمدى امتلاك المتعلم للمعلومات والحقائق.
  ٢. المعرفة الإجرائية: وتعنى بمدى معرفة المتعلم بخطوات وآليات حل المشكلة.
  ٣. المعرفة الشرطية: وتعلق بمدى معرفة المتعلم باستخدام استراتيجية معينة دون غيرها لإنجاز المهمة.
- ويشمل الإدراك الذاتي العناصر الآتية (فوزي، ٢٠١٣، ١٩٦):

١. التخطيط: مهارة الفرد في توفير آليات ذاتية للإبقاء على هدف المهمة في بؤرة الاهتمام حتى لا يحدث شرود ذهني وتشتت في عمليات التفكير، والحفاظ على تسلسل الخطوات وضبط الانتقال للخطوات التالية.

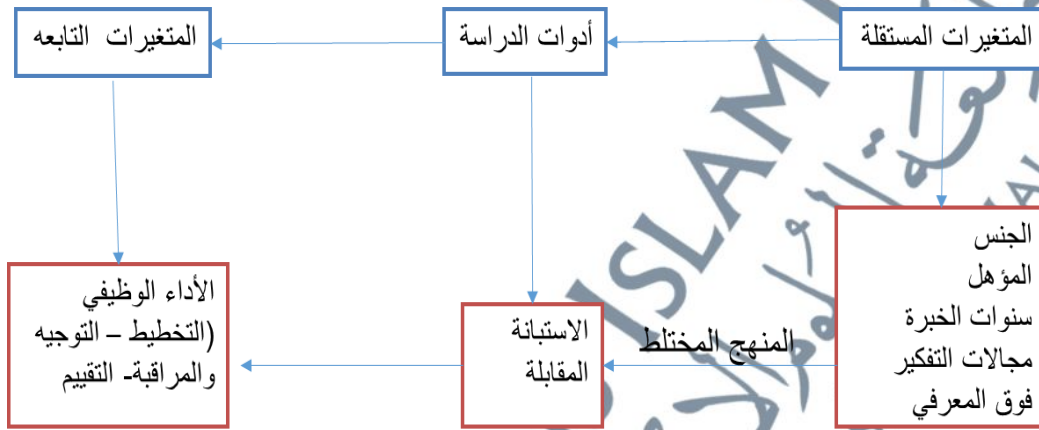
٢. التقييم: قدرة الفرد على تقييم المعارف الراهنة، وإعطاء حكم على دقة النتائج وكفايتها.

٣. التنظيم: تضمن مهارة الفرد على ممارسة أشكال المراجعة والضبط الذاتي لسلوكه، ومعرفة كيفية التغلب

على العقبات والتخلص من الأخطاء، وتعديل خطة الحل في حال عدم تحقق الهدف.

وبناء على نظرية فلافل تمثل تصميم الدراسة في المنهج المختلط، حيث يمثل الشكل الهيكل المفاهيمي

للدراسة:



وبناءً على ما سبق عرضه، يتبين أهمية الإدارة المدرسية المتمثلة في المدير، ورغبة الباحثة في إيجاد

إضافة علمية جديدة في هذا المجال، حيث ستقوم بدراسة أثر التفكير فوق المعرفي على الأداء الوظيفي،

بذلك تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في اختيار عينة البحث؛ حيث تمثل عينته في مديري

مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، بالإضافة إلى عينة المشرفين الإداريين، إذ تضيف هذه الدراسة

معلومات، وبيانات وفق مؤشرات، ومعايير مقياس صدقها، وثباتها؛ لتخرج إلى الميدان بتوصيات، وتطبيقات

عملية في هذا الجانب، موصية بمقترحات لأبحاث أخرى تدعم هذا الجانب.