

ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري  
ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية

إعداد

أ/ عبید نداء العزى

محاضر بجامعة الحدود الشمالية



## ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري

### ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية

أ/ عبيد نداء العنزي\*

لقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، وازدادت أهميتها بزيادة المناشط الإنسانية واتساعها وتنوعها. فقد ذكر مرسى (١٩٩٣م، ص ١٧- ١٨) أن التطورات المجتمعية أحدثت وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح على المديرين أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، بل إن من أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها لأساليب متعددة من المعرفة والممارسة.

ويشير حavanaugh (١٩٨٦م، ص ١١٧-١٤٠) إلى أن المؤسسة التربوية هي ذراع المجتمع الفعال في عمليات التخطيط والبناء وإعداد الكوادر البشرية ذات التدريب النوعي المطلوب، والمدرسة هي من أهم التنظيمات الرئيسة في المؤسسة التربوية التي تؤدي تلك العمليات..

وبناءً عليه يؤكد الطويل (١٩٩٩م) أن الراهنة تتطلب إدارة فاعلة ومستوعبة لواقع العملية التربوية وآفاقها المستقبلية، كما تتطلب هذه المرحلة توفر إداريين ذوي صفات تتسجم مع ظروف ومتطلبات العصر، وقادرين على تطبيق أفضل صيغ العلاقات الإدارية. وهذه الصفات سواء الفطرية أم المكتسبة - يلزم تطويرها من خلال الخبرات والتجارب والتدريب المفيد، مما يؤهلها لأن تكون كفايات تيسر مهنة المدير بأقل وقت وأيسر كلفة، ثم توظيفها بفعالية لمساعدته على اتخاذ القرارات الرشيدة الموصلة لتحقيق الأهداف بأعلى درجة ممكنة من الكفاية وبشكل يضمن نجاحها واستمرارها.

ثم إنه يعزى تميز أي نظام إلى تميز مدخلاته البشرية التي يتم تمكينها من معاشية حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفعالية عن طريق حسن إدارتها. (ص ٧-٨).

والإدارة كما يذكر الطبيب (١٩٩٩م) هي العملية التي تقف خلف إنجازات البشر، كما يؤدي فقدانها والإخفاق فيها إلى أفدح الخسائر وأوخم العواقب، ومن

\* عبيد نداء العنزي: محاضر بجامعة الحدود الشمالية.

جانب آخر فإن الإنجازات التي سطرها العلم إنما سطرته الإدارة ذات الكفاية العالية. (ص ٢١-٢٢)

ونظراً للتطور الإداري الحديث لم يعد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة مقصوراً على الأعمال الإدارية الروتينية، بل تجاوز ذلك ليشمل المهام التربوية الأخرى التي ذكرها الزهراني (١٤١٥هـ. ص ٤) كمساعدة الطلاب على النمو الشامل، والعمل على تطوير المناهج الدراسية والأنشطة، وتحسين المستوى المهني للعاملين، إضافة إلى الإلمام بوظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ومتابعة وتقييم.

ويشير الحبيب (١٩٩٥م، ص ١٠٠) إلى أن نجاح مدير المدرسة على أداء مسؤولياته التربوية وفق مستوى كفاياته المهنية اللازمة لنجاح عمله الإداري وتحقيق أهداف مؤسسته التربوية، الأمر الذي يبرز أهمية الكفايات المهنية.

ويذهب البرادعي (١٩٨٨م، ص ٥) إلى القول أنه نظراً لما للإدارة المدرسية من أهمية وأثر بالغين في إنتاجية العملية التربوية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً وتقييماً. ونظراً لأن الإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، فإن مدير المدرسة هو الرأس الإداري التربوي وهو القائد الموجه والمقرر الذي تزداد أهميته ويبرز دوره في المرحلة الثانوية وذلك لما لها من خصائص نفسية واجتماعية وعلمية واقتصادية.

ولذلك يتزايد الاهتمام بمدير المدرسة الثانوية الذي يمارس أدواره ومسؤولياته القيادية بكفاياته التي تنعكس إيجاباً على إنجازات مدرسته، حيث يعد امتلاكه لتلك الكفايات وازدياد درجة ممارستها أساساً لنجاحه وتميزه مما يسهل له تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وبناءً عليه تبدو الحاجة ملحة لإجراء هذه الدراسة لقياس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية. ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات في هذا الجانب وقف على قليل من البحوث والدراسات التي تناولت الكفايات المهنية لمدير المدرسة الثانوية، وهي -على رغم الجهود المبذولة- لم تكن شافية لنهمة الباحث في هذا الصدد، ولم تتطرق إلى قياس درجة ممارسة تلك الكفايات.

### مشكلة الدراسة:

بما أن جوهر الإدارة التربوية هو توفير الإداريين ذوي الكفاية والفعالية القادرين على تيسير دفة العمل التربوي والإشراف عليه وتولي أمورهِ؛ لتحقيق الأهداف المنشودة وإكساب مدير المدرسة كفايات تجعل منه قائداً ناجحاً، ومديراً بارعاً تتجسد مهارته وبراعته من خلال ممارساته المهنية الشاملة لكافة جوانب العملية التربوية.

من أجل ذلك كله بدأ الاهتمام نحو تحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس استجابة للتطورات التربوية، والمستحدثات المعرفية لا سيما وأن الواقع الحالي يشير إلى قصور هذا الجانب، وهي حقيقة دلت عليها بعض الدراسات مثل دراسة العثميين، (١٤١٣هـ) ودراسة التقفي، (١٤١٤هـ). حيث أكدنا أن أغلبية مديري المدارس يقومون بأداء عملهم الإداري بطريقة روتينية تقليدية، وهذا يرجع لعدم تنمية كفاياتهم المهنية، إضافة إلى أن مديري المدارس أعدوا أصلاً للتدريس ولم يؤهلوا للعمل القيادي.

وهذا ما يشير إلى تدني الكفاية الإدارية لمديري المدارس. والتي لا بد من رفعها، لإتقان المهارات التي تساعدهم على أداء أدوارهم كما يجب. يقودنا ما سبق إلى الحاجة لتعرف درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية- كأحد مراحل التعليم وأهمها؛ لتكون أساساً لاختيار المديرين والمديرات، والتدريب عليها وتعزيزها لديهم في ظل عصر التغيرات المتسارعة.

### أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

- (١) ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية كما يتصورها مديرو ومديرات ومعلمو ومعلمات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية؟
- (٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية وفقاً لاختلاف الجنس، والوظيفة التعليمية، والتخصص؟
- (٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية وفقاً للخبرة التعليمية، والإدارية، والمؤهل العلمي؟

### أهمية الدراسة:

أصبح لدور الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر أهمية بارزة في توجيه العملية التربوية في الميدان ودفعها لتحقيق الأهداف المرجوة منها؛ لتحسين هذه العملية وتطويرها نحو الأفضل، يتمثل ذلك في الدور الهام الذي يقوم به مدير المدرسة.

وفي ظل التقدم العلمي والتقني والتغيرات التي تشهدها العملية التربوية أصبح لزاماً على المديرين مواجهة التحديات باستمرار، إضافة إلى أن تشابك المهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مديرو المدارس قد لا تسهم في قيامهم بوظائفهم بطريقة فاعلة، مما ينعكس ويلقي بظلاله على العملية التعليمية بشكل مباشر.

وتبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- (١) تساعد هذه الدراسة بمشيئة الله- على الكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية ذات العلاقة بالمهام والأدوار التي تكفل نجاح العمل في أيسر وقت وأقل تكلفة.
- (٢) تسهم الدراسة في التعريف بالكفايات المهنية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية وتميئتها، مما يؤدي إلى تحسين أداء المديرين والمديرات، وبالتالي زيادة فعالية مدارسهم.
- (٣) قد تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تطوير أداء المديرين والمديرات، كامتداد للجهود المبذولة في هذا المجال.
- (٤) يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تزويد المسؤولين في وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات بالمعلومات التي تساعد على تحسين برامج إعداد وتدريب مديري ومديرات المدارس.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) تعرف درجة ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.
- (٢) الكشف عن تصورات المديرين والمديرات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

٣) الكشف عن تصورات المعلمين والمعلمات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

٤) تعرف أثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية والإدارية، والوظيفة التعليمية، والتخصص على درجة ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، مما يجعل نتائجها قاصرة على مديري ومديرات المدارس في هذه المنطقة.

**الحدود الموضوعية:** دراسة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية للكفايات المهنية.

**الحدود المكانية:** المدارس الثانوية للبنين والبنات بمنطقة الحدود الشمالية.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٢-١٤٢٣هـ.

### مصطلحات الدراسة:

#### ١) الممارسة (Practice):

عرفها الشبلي (١٩٩٢م، ص ١٤٥) نقلاً عن بلوم (Bloom) بأنها: "استخدام ما درسه المتعلم من معلومات في مواقف جديدة.

كما عرفها الشناوي (١٩٨٢م) بأنها: "تحويل المبادئ والأساليب إلى مهارات عملية يمكن ملاحظتها". ص ١٧. ويقصد بالممارسة في هذه الدراسة: مدى قيام مدير المدرسة بتطبيق كفاياته المهنية أثناء إدارته للمدرسة.

#### ٢) الكفاية (Competency):

ذكر ابن منظور (١٣٧٥هـ، ص ٢٢٥) أن أصل الكلمة من "كفى يكفي كفاية: إذا قام بالأمر".

وجاء في المعجم الوسيط (١٣٨٥هـ، ص ٧٩٩) "كفاه الشيء كفاية: استغنى به عن غيره فهو كافٍ".

ويعرف زيدان (١٣٩٩هـ، ص ١٨٣) الكفاية بأنها "القدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها مهنة من المهن، أو أنها القدرة على ممارسة الأعمال التي تتطلبها وظيفة من الوظائف".

وعرف علي (١٩٨٩م) الكفاية بأنها: "القدرة على الأداء والممارسة". ص ٥٥. ويقصد بالكفاية في هذه الدراسة: قدرة مدير المدرسة على أداء أعماله المختلفة بمهارة وفعالية، لتحقيق الأهداف بسرعة ودقة.

### ٣) الكفايات المهنية (Professional Competency):

عرفها سليمان (١٩٨١م، ص ٣٦١) بأنها: "المهارات التي تتصل بالعمل التربوي، وتؤهل صاحبها بنجاح".

وعرفها الناقة (١٩٨٧م، ص ٦٤) بأنها: "مجموعة المعارف، والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة". ويقصد بالكفايات المهنية في هذه الدراسة: تلك المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها مدير المدرسة من خلال الخبرات والتجارب والممارسات، والتي تعد ضرورة لأداء أدواره بشكل صحيح بأيسر وقت وأقل كلفة.

### أولاً- الإطار النظري للدراسة:

يقتضي البحث العلمي خلفية علمية بمشكلة الدراسة يستمد منها الباحث المعلومات اللازمة لبناء خطوات دراسته، كما يقتضى البحث العلمي كما يذكر العساف (١٩٩٥م، ص ٥٠) مراجعة ما كتب عن مشكلة الدراسة من دراسات سابقة، فتكون له بذلك ثروة معرفية تساعده على إيجاد الإجابات الشافية لأسئلة الدراسة. وفي هذا الجزء سوف يستعرض الباحث مفهوم الكفاية المهنية، ومدخل الكفايات، ومصادر الكفايات المهنية، وكفايات مدير المدرسة الثانوية، وتنمية الكفايات المهنية، وأسس الكفايات المهنية.

### مفهوم الكفايات المهنية Professional Competency:

يعتبر مفهوم الكفايات من المفاهيم الحديثة في مجال التربية، حيث أشارت الهدود (١٩٩١م، ص ١٤٨-١٤٩) إلى أن التربويين الأمريكيين تناولوا هذا المفهوم عندما ظهر الاهتمام بالصفات والمهارات والاتجاهات كأساس لأداء المديرين في أعمالهم التربوية، ومن هنا ظهر في أدبيات التربية ما يعرف بكفايات مدير المدرسة، وبناءً عليه فإن مدخل الكفايات المهنية لمدير المدرسة يمثل اتجاهاً حديثاً في تقييم الأداء ونجاح العمل.

وتشير فلمبان (١٤١٦هـ) نقلاً عن التوم، (١٤٠٧هـ) إلى الفرق بين مفهومي الكفاية والكفاءة، فيعرف الكفاءة بأنها القدرة والاستعداد الشخصي للعمل بإتقان،

في حين أن الكفاية معناها أوسع من ذلك فهي: ممارسة عمل من الأعمال في ظل مهارات متعددة، والكفاية بذلك أوسع وأشمل من الكفاءة من جوانب، فهي مرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية من جانب، ومرتبطة بالفهم السليم والإدراك التام لطبيعة العملية التربوية من جانب آخر، وفوق ذلك كله مرتبطة بالممارسة. (ص ٢٥-٢٦).

هذا وقد اختلف كثير من الباحثين والتربويين في تعريفهم لمفهوم الكفاية، إذ يرى عبدالجواد ومتولي (١٩٩٣م) أن الكفاية المهنية تعني أن يتم انجاز العمل المهني من خلال ممارسة جيدة أساسها اكتساب المهارة في الأداء مستندة إلى إطار نظري يحدد متطلبات المهنة، ومن هنا فإن المعرفة المهنية تعني المعرفة المنظمة التي يمكن اكتسابها من حقل معرفي معين، وهذا يجعل مفهوم الكفاية المهنية مفهوماً شاملاً لمكونات ثلاثة هي: المعلومات والمهارات والاتجاهات. (ص ٥٥-٥٦).

وذكرت فلمبان (١٤١٦هـ) نقلاً عن مرشد (١٤٠٨هـ) أن مصطلح الكفاية يستخدم من قبل الأكاديميين والممارسين -على حد سواء- بصفته معياراً أساساً لتقويم أداء التنظيمات الإدارية وقياس نسبة نجاحها أو فشلها. فلمبان، مرجع سابق: ص ١٩١ ص ٢٤.

أما شورت (Short, 1984) فيحدد ثلاثة مكونات للكفاية المهنية هي المعلومات، والمهارات، والاتجاهات. حيث تترجم إلى أفعال سلوكية أدائية قابلة للقياس في ضوء مفاهيم معينة، فيربط شورت الكفاية المهنية بأربعة مفاهيم هي: الكفاية كسلوك، والتمكن من المعرفة، ودرجة المقدرة، والكفاية على أساس السمات، ويجعل تلك المفاهيم أساساً للكفاية المهنية. ص ٢٠٣.

وذكر النشوان والشعوان (١٩٩٠م) نقلاً عن (هاوسام وهيوستن (Howsam And Howston) بأن الكفاية هي: القدرة على عمل شيء أو إحداث نتائج متوقع، كما أشارا إلى أن فردريك مكدونا Fredrick Mcdonal قسم الكفايات إلى مكونين: مكون معرفي وآخر سلوكي، فالمكون المعرفي يتألف من مجموع الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات التي تتصل بالكفاية، وأما المكون السلوكي فيتألف من مجموع الأعمال التي يمكن ملاحظتها.

مشيراً إلى أن الكفاية تعرف أيضاً الكفاية بأنها المقدرة على عمل شيء بكفاءة وفعالية ومستوى معين من الأداء. (ص ١٠٥).

نلاحظ مما سبق تبايناً في تعريف الكفاية المهنية وهذا الاختلاف والتباين إنما هو اختلاف تنوع لا تضاد. ولعل العرض السابق لتعريفات الكفاية والكفاية المهنية يبين أهمية الكفاية كمؤشر على أداء المديرين وتميزهم، كما يدل عن اشتمال الكفاية المهنية على المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل الإداري يضاف إلى ذلك أن تلك الكفايات المهنية التي يمارسها المديرون إنما هي من صميم مهامهم، ونجاحهم يقوم عليها. وهذا ما أشارت إليه الخطيب وآخرون (٢٠٠٠م) حينما قرنت نجاح رجل الإدارة بالمهارات المكتسبة والنامية والخبرات والتجارب والممارسات والتي بدورها تنمي مهاراته باستمرار. (ص ٨٥).

#### مدخل الكفايات :Competency Based Approach

أشار يونس (١٩٩٧م) إلى أن المظاهر المهنية للإدارة عموماً لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبياً، باعتبار أن تطوير الوسائل العلمية وتحديد هادفة التنفيذ جعلت من الإدارة مهنة تعتمد على مجموعة من المعارف التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين. (ص ٢٥٧).

كما يعد الناقاة (مرجع سابق) مدخل الكفايات من الاتجاهات الحديثة في تقييم العمل، وجاء في أعقاب فشل أساليب التدريب التقليدية للمديرين والمعلمين، إذ كانت الأساليب مهتمة بشكل كبير بتنمية الجانب المعرفي دون الجانب السلوكي والمهاري، الأمر الذي أدى إلى اتساع الفجوة بين التنظير والتطبيق. (ص ٢٧).

ويذكر الخطيب (٢٠٠٠م) أنه في مقابل ذلك برز في السنوات الأخيرة اتجاه تدريب المديرين والمعلمين اعتماداً على مبدأ المهارة القائم على الكفايات، حتى أصبح سمة مميزة لمعظم برامج إعداد وتدريب المديرين والمعلمين في معظم الدول المتطورة، وفي الوقت ذاته تعد حركة تدريب العاملين القائمة على الكفايات من أبرز ملامح التربية الأمريكية المعاصرة وأكثرها شيوعاً. (ص ٢٧١).

هذا وقد أشار كثير من المهتمين بالكفايات المهنية إلى العوامل التي أدت إلى ظهور الاتجاه القائم على الكفايات.

فقد ذكر هول وجونز (Holl And Gones, 1972) أن من العوامل التي أدت إلى ظهور هذا الاتجاه الأخذ بمبدأ الكفاية بدلاً من المعرفة واتخاذ الكفاية أساساً لبرامج إعداد وتدريب العاملين والتركيز على التطبيق العملي، كما أشار إلى

أنه مما ساعد على ظهور هذا الاتجاه بروز مفهوم التعليم الإتقاني القائم على حركة الكفايات عن طريق ملاحظة العلاقات التي تربط بين الأهداف والمستويات المتوقعة للأداء. (ص ٨).

ويضيف مرعي (١٩٨٣م) عاملاً آخر وهو ظهور اتجاهات حديثة في التقويم ومنها التقويم الذاتي وتقويم الزملاء والعاملين مما أدى إلى ظهور هذا الاتجاه. (ص ٢٧).

كما يضيف الناقة (مرجع سابق) عاملاً رابعاً وهو ظهور اتجاه تحويل النظريات والأسس العلمية إلى كفايات تعليمية ومهارات يظهر أثرها على العاملين. ص ٧.

وذكر مياس، (١٩٩٦م) نقلاً عن درة (١٩٩٤م) أن مدخل الكفايات يعتبر من أحدث المداخل النظامية (Systematic Approaches) والتي تهتم بمفهوم الوظيفة، وترتبط بين ما يتعلمه الفرد وبين ما يمارسه، في حياته العملية محدثاً المزيد من التوازن والاستجابة بين النظم التعليمية في ممارساتها وبين احتياجات التطور، إضافة إلى أن تلك الكفايات تساهم في وضوح الأهداف عند كل العناصر البشرية من الرأس إلى القاعدة، وفي الوقت ذاته توفر أكبر قدر من المرونة لأنها مبنية على قائمة من الكفايات القابلة للتعديل والحذف حسب الاحتياجات الحالية والمستقبلية. ص ١٨-١٩.

ويذكر عبدالجواد ومتولي أن الاتجاه القائم على الكفايات يعتبر نظاماً (system) له مدخلاته ومخرجاته وعملياته، وتتم عملية تطبيقه بشكل كلي سعياً إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ويشمل هذا النظام أنواعاً من أساليب التعليم منها: التعليم المصغر، والمحاضرات، وأسلوب حل المشكلات، مستفيداً من نتائج البحث العلمي والأداء كتغذية مرتدة (Feed Bak). (ص ١٠٢).

مما سبق يتضح أن الاتجاه القائم على الكفايات يقوم على تحديد أهداف سلوكية مصاغة في شكل أداء يمكن ملاحظته وقياسه أثناء ممارسته وفق قدرات المدير مستفيداً من تجارب التربية الحديثة ومستحدثاتها، كما يستفيد من الكفايات ذاتها ومدى إتقانها.

#### مصادر الكفايات المهنية:

ذكر العزيزي، (١٩٩٤م) عدة مصادر هامة تشتق منها الكفايات المهنية من أبرزها:

- (١) البحوث العلمية وما توفره من معارف ومعلومات تساهم وبشكل كبير في تحديد بعض الكفايات المهنية للمديرين وكذلك المعلمين.
- (٢) أسلوب تحليل الأدوار التي يقوم بها المديرين وصياغتها على شكل كفايات ذات معايير يتم تقويمها باستمرار.
- (٣) تخمين الكفايات من قبل الخبراء والتربويين المختصين في مجال الكفايات. ص ٣٥٥-٣٥٦.

ويضيف (مرعي) أسلوباً آخر وهو أسلوب الاعتماد على إحدى النظريات التربوية كمصدر يشتق منه الكفايات المهنية، والنظريات التربوية أساساً مشتقة من فلسفة معينة كالبرجمانية أو المثالية. (ص ٤٩).

ويتفق كل من الخطيب (مرجع سابق) وهوسام وهوستون Howsam And Howston على أن الكفايات المهنية مصدرها الأصول النفسية لعلم النفس السلوكي التي تركز على استخدام نماذج أو عينات من الكفايات المطلوب ممارستها والتدريب عليها، وأن الجذور المستمدة من علم النفس السلوكي هي التي حددت الخصائص التالية للموقف التعليمي القائم على الكفايات. ص ٢٧٢-٢٧٣.

وذكر (جامل) نقلاً عن دودل (1973) (Dodle) أنه حدد أربعة طرق لاشتقاق الكفايات التي يتضمنها برامج التربية القائمة على الكفايات وهي: تحليل الأدوار، تحليل النموذج النظري، تغيير البرنامج القائم، تحديد الحاجات. مشيراً إلى أن المربين استخدموا خلال العقدين الأخيرين أربعة طرق لاشتقاق الكفايات هي:

- (١) طريقة تخمين الكفايات اللازمة وهذه الطريقة تعد أقل الطرق صدقاً.
- (٢) طريقة ملاحظة السلوك وتعد أفضل من الأولى حيث تربط كفاية الملاحظ بالنتائج التعليمي.
- (٣) الطريقة النظرية في اشتقاق الكفايات.
- (٤) الدراسات التحليلية وهي أفضل الطرق في رأيه (ص ٢٨).

ويذكر سوريان (١٩٧٦م) أن من مصادر اشتقاق الكفايات التي تعد الأكثر شيوعاً والأكثر تحديداً تحليل المقررات وترجمتها إلى كفايات حيث يتم إعادة تشكيل المقررات الجارية وتحولها إلى عبارات تقدم على الكفاءة، حيث يرى (هل وجونز Hall, and Jones) إلى أن ترجمة المحتوى يعني تحويل محتوى المقرر،

والتدرج من الأهداف العامة إلى الأهداف التعليمية الخاصة مروراً بالكفايات. ويذكر سوريان عن (هوستون) أن هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب استخداماً إلا أنه يعاب عليه تقديم مفهوم جديد للبرنامج، حيث يظل التأكيد على المقررات التقليدية قائماً ولا يتم سوى تغيير محدود في المادة. ولمعالجة هذا العيب يرى (هل وجونز) إضافة بعد آخر وهو رأي الإداري لما يراه ضرورياً من كفايات. ص ١٣. ويشير (جامل) إلى قوائم تصنيف الكفايات التي تعتمد على القوائم الجاهزة كمصدر للكفايات حيث تشتمل على عدد كبير من الكفايات التعليمية يتم اختيار الملائم من بينها، في ضوء استراتيجية واضحة ومحددة يتم في ضوءها اختيار العدد المناسب من الكفايات وهي متواجدة في العديد من الدراسات العربية والأجنبية. (ص ٣٠).

ومما سبق يتضح أن مصادر الكفايات المهنية متعددة ويظهر اختلاف التربويين في تحديد مصادرها إلا أنها لا تخرج عن المصادر الستة التي ذكرتها النعيم (١٤١٧هـ) وهي:

- ١) النظريات التربوية.
  - ٢) تحليل المهام.
  - ٣) تحليل المهارات.
  - ٤) الاستقادة من البحوث العلمية.
  - ٥) آراء العلماء والتربويين.
  - ٦) تحليل النظم.
- أسس الكفاية المهنية:**

عد كل من عفيفي وآخرين (١٩٩٠م) ومصطفى والنابه (١٩٨٦م) الكفاية المهنية أنها الدرجة الأولى من مقومات المدير الناجح في عمله الإداري، وأن الكفاية المهنية ذات أسس وأساليب ومبادئ لا بد للمدير من الإحاطة بها والتدريب عليها واكتساب مهاراتها وفق استعداد شخصي لاكتساب تلك الخصائص المتميزة. (عفيفي وآخرون، ص ٨٨)، و (مصطفى والنابه، ص ٥٨-٥٩).

كما أن نوعية القائد من أهم أسس الكفاية المهنية، فقد ذكر (أبو سن) أن الدراسات والملاحظات في المنظمات الإدارية المختلفة أثبتت أن العملية الإدارية ومدى فعاليتها وكفايتها تختلف بتعاقب القادة الإداريين مع بقاء العوامل الأخرى المؤثرة في ديناميكية المنظمة كما هي عليه، وذلك يعني أن فرص نجاح المنظمة أو تعثرها مقرون بنوعية القيادة الإدارية، فكم من منظمة كانت متعثرة الأداء نهضت بعد أن تولاه إداري قيادي (ص ١٠٩).

والى ذلك أشار (قادري) نقلاً عن شيخ الإسلام ابن تيمية - رحمه الله - (الفتاوى ٢٨/٢٥٢) "أنه يترتب على اختيار الكفاء آثار طيبة تعود على ولي الأمر الذي اختاره، وعلى الكفاء نفسه الذي وضع في مكانه، وعلى الأمة التي تولى شؤونها، فتبراً ذمة ولي الأمر بذلك ويكون من أئمة العدل المقسطين عند الله تعالى". ص ٢٠١.

وذكرت فلمبان نقلاً عن السلمي (١٩٨٣): أربعة أسس للكفاية يقوم عليها عمل الإداري وهي:

- ١) العمل الإداري نشاط هادف بالدرجة الأولى، يرمي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية يرغبها المجتمع.
- ٢) التنظيمات والأساليب والإجراءات الإدارية ليست أهدافاً في حد ذاتها ولكنها وسائل مساعدة تعين على تحقيق الأهداف المرجوة.
- ٣) المعيار الحقيقي للحكم على كفاية الإدارة، ونجاحها هو قدرتها على الإنجاز وتحقيق النتائج المستهدفة في حدود الإمكان.
- ٤) توجيه الجهود نحو المضمون الذي يحتل الأهمية الكبرى في الإدارة. (ص ٢٦).

ويذكر البرادعي (١٩٨٨م) الأسس العامة المعينة على إدارة المدرسة الثانوية بكفاية ومنها:

- ١) قدرة إدارة المدرسة على قيادة العمل التربوي والالتزام بالسياسة التعليمية وتنفيذها.
- ٢) قدرة إدارة المدرسة على إقامة العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية لجميع أبناء المجتمع وتهيئة المناخ الملائم لهم.
- ٣) مهارة إدارة المدرسة في تنظيم العمل لإنجاز الأهداف التربوية التي تتشدها، مما يؤدي إلى تأصيل الخبرات واتساعها.
- ٤) قدرة إدارة المدرسة الثانوية على توفير الظروف المناسبة لأداء فعال في العمل.
- ٥) قدرة إدارة المدرسة على استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرارات.
- ٦) قدرة المدرسة على مواكبة التغيير، واستخدام التكنولوجيا.

(٧) قدرة المدرسة على استخدام عملية التقويم في المجتمع المدرسي. (ص ٨٣-٨٧).

وهكذا فإن نجاح المدرسة يتوقف على قدرة ومهارة المدير كقائد تربوي يطوع سماته الشخصية. وكفاياته المهنية مع المواقف المختلفة التي يواجهها مراعيًا ظروف البيئة التي يعمل بها آخذًا باعتباره أن إلمامه بأسس الكفايات المهنية يعد وسيلة هامة لتحقيق فاعلية تلك الكفايات المهنية.

### كفايات مدير المدرسة المهنية:

تعددت رؤى الباحثين والتربويين في تحديد كفايات مدير المدرسة الثانوية كإتجاه معاصر يقوم على تحديد مدى نجاح المدير في عمله وفقاً لممارسة تلك الكفايات. وفيما يلي عرض لبعض تقسيمات الكفايات المهنية لمدير المدرسة. ذكر جرادات وآخرون (١٩٨٩م) مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة وهي: كفايات التخطيط، والكفايات الإنسانية وكفايات التدريب وتنمية العاملين، وكفايات التوجيه والإرشاد التربوي، وكفايات اتخاذ القرارات، والكفايات الفنية الإشرافية، وكفايات التقويم، وكفايات الشؤون الإدارية. ص ٧٥-٧٧. وقد قسم ماكجوين، (١٩٨٠م) كفايات مدير المدرسة إلى ثلاثة مجالات هي:

- (١) كفايات الإنجاز وتشمل: التخطيط، التنظيم، الاتصال، التنسيق، التقويم.
  - (٢) كفايات المحافظة على الجماعة وتشمل: تعزيز التطور المهني الجماعي، المشاركة والدافعية الجماعية.
  - (٣) كفايات التغيير وتشمل: أساسيات التغيير، تنفيذ وتقويم التغيير. (ص ١٥٣).
- ونقلت الشبول (١٩٩٦م) عن عبيدات (١٩٨١م) قائمة من الكفايات لمديري المدرسة شملت ١٢ كفاية رئيسة وتتبع كل منها عدد من الكفايات الفرعية وهي: كفايات الاتصال والتفاعل، كفايات فنية، كفايات التخطيط الدراسي، كفايات التربية المستمرة، كفايات تطوير المناهج، كفايات التقويم، كفايات التغيير والتطوير، كفايات التوجيه والإرشاد، كفايات العلاقات الإنسانية، كفايات العلاقات العامة، كفايات تنمية المعلمين، كفايات العمل مع الجماعة. ص ١٩.
- بينما يصنف مياس، (١٩٩٦م) كفايات مدير المدرسة إلى ثمان كفايات هي:

كفايات التخطيط، كفايات إدارة شؤون المعلمين، كفايات العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، كفايات إدارة الموارد المالية والمادية، كفايات إدارة الوقت، كفايات صناعة القرار، كفايات التقويم. (ص ٢٢).

في حين أن قامت بها الخطيب (١٩٩٤م) قسمت كفايات مدير المدرسة الثانوية المهنية حيث قسمتها إلى ستة مجالات هي: الإدارة الديموقراطية، إدارة الأفراد والموارد المالية، إدارة الطلاب، تطوير المنهج والنشاط المرافق، علاقة المدرسة بالمجتمع، المتابعة والتقويم.

ويشير مرسي (١٩٩٣م) إلى أن بعض المربين يعتبرون كفايات مدير المدرسة مهارات باعتبار أن كلمة مهارة مرادفة لكلمة كفاية، فالمهارة حينئذٍ تمتاز بأنها مكتسبة ونامية يستطيع الشخص أن يكتسبها بها وينميها من خلال تجاربه وممارساته وخبراته التعليمية والعملية. (ص ١٥٥).

وقد حددت هذه الكفايات في أربع مهارات:

(١) **المهارات الإدارية:** يذكر العثيمين (مرجع سابق) أن المهارة الإدارية تعبر عن قدرة مدير المدرسة على تنفيذ المهام المتعلقة بالعمل الإداري كالإشراف على إعداد السجلات المدرسية، وإعداد التقارير عن سير العمل، وتنظيم الاجتماعات والقدرة على الاتصال الجيد، وحسن استخدامه، واتخاذ القرارات السليمة. (العثيمين، مرجع سابق: ص ٤١).

(٢) **المهارات الفنية:** يعد مرسي (مرجع سابق) أن المهارات الفنية تتعلق بالمهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في تنفيذ بعض الأعمال، كالتخطيط للعملية التعليمية، والتقويم، وتوجيه وإرشاد المعلمين والطلاب، وتنفيذ المنهج وتنفيذ اللوائح والنظم التعليمية، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة. (ص ٢٥٦-١٥٧).

(٣) **المهارات الإنسانية:** يشير الفرغ (١٤١٢هـ) أن المهارات الإنسانية تتعلق بالطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة بنجاح مع العاملين معه من إداريين، ومعلمين، وطلاب، وأولياء أمور بحيث يرفع الروح المعنوية لديهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، مما يكون له الأثر في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية. (ص ٧٢).

٤) **المهارات الإدراكية:** يذكر مرسي (مرجع سابق) أن المهارات الإدراكية التي تهتم بقدرة مدير المدرسة على الرؤية الشمولية للتنظيم، والمشكلات التي تعترضه والإحساس بها ومحاولاته البحث الجاد لإيجاد الحلول المناسبة لها، وترتيب الأولويات في العمل، والربط بين أي إجراء يتخذه وباقي أعماله الأخرى سواء كان هذا الإجراء متعلقاً بالتنظيم، أم تطوير المناهج، أم العاملين معه. (ص ٨٦-٨٧).

ومن خلال استعراض تقسيمات الكفايات المهنية السابقة يتضح أنها متعددة تتسع لتشمل جزئيات العمل الإداري، وتضييق فتقتصر على أولوياته، إلا أنها لا تخرج عن المجالات الستة التالية: الإدارة الديمقراطية، إدارة الأفراد والموارد المالية، إدارة الطلاب، تطوير المنهج والأنشطة المرافقة، علاقة المدرسة بالمجتمع، المتابعة والتقييم.

#### تنمية الكفايات المهنية:

قبل الخوض في كيفية تنمية الكفايات المهنية تجدر الإشارة إلى أقسام الكفايات عند التربويين والباحثين، حيث قسم الزايدي (١٤٢٠هـ) الكفايات إلى أربعة أقسام هي:

١) **الكفايات الإشرافية** وهي: التي تتعلق بمجموعة المفاهيم والاجتهادات والسلوك الذي يمكن ملاحظته.

٢) **الكفايات الشخصية** وهي: التي تتعلق بالجوانب الفكرية والوجدانية والاجتماعية التي تعين على القيام بالمسؤوليات المهنية.

٣) **الكفايات الإدارية** وهي: التي تظهر على شكل هدف عام مصاغ سلوكياً على شكل نتائج تعليمية تعكس المهارة.

٤) **الكفايات المهنية** وهي: التي تتضمن الجوانب التي تتصل بالمجال الوظيفي وتشمل صفات معينة تؤهل لممارسة العمل بنجاح. (ص ١٧).

ذكر العمارة (١٩٩٩م) نقلاً عن بلقيس (١٩٨٦م) أنه ينبغي أن تكون الإدارة الفاعلة ذات أبعاد ثلاثة: فكري معرفي، وفني أدائي، واجتماعي إنساني. فهي تتطلب الفكر والمعرفة كما تتطلب الكفاية المهنية إتقان المهارات الأدائية، إضافة إلى المهارات الإنسانية والاجتماعية. وأن صلاحية الإدارة التربوية مشروط بتنمية الكفاية في العمل. (ص ٥٧).

بذلك يتضح أن من أهم القضايا التربوية توفر الكفاية الإدارية وتمييزها والتي تؤدي إلى الكفاية التعليمية ككل، فما من شك أن المدخلات التعليمية المختلفة من مديرين ذوي كفاية ومدرسين ومباني ومناهج وتقنيات، فلها أثرها البالغ على كفاية التعليم الكيفية والكمية الداخلية والخارجية على حدٍ سواء. وهذا ما دعى لقيام الاتجاه القائم على الكفايات في أوروبا وأمريكا. والذي يهدف إلى تنمية مفهوم الإداري وتحوله من إنسان له صلاحيات ويمارس السلطة من موقع منفرد في قمة الهيكل التنظيمي حتى أصبح المدير "قائداً" يشارك جنوده العمل ويعيش حركة التنظيم عضواً فاعلاً دوره الأساسي تقديم الرؤية والتوجيه والمساندة.

وذكر مياس (١٩٨٩م) نقلاً عن جرادات وآخرون: (١٩٨٩م) أن الدراسات والبحوث المختصة باتجاهات القائد توصلت إلى تحديد اتجاهين من القيادة الإدارية هما:

(١) الاتجاه الإبداعي العالمي وهو القائد المنتمي للمهنة والمؤمن بتطوير فعاليتها الحريص على إنتاج الأفكار الجديدة وتطبيق التجارب المتطورة التي تؤهله مهنيًا.

(٢) اتجاه القائد المحلي المنتمي للمؤسسة أكثر من المهنة، فيحب البقاء في مؤسسته محافظاً على سيرها الروتيني بتجاربه المحدودة ومهاراته التقليدية. (ص١٦-١٧).

ومما سبق يتضح أن تنمية الكفايات المهنية يؤدي إلى إتقان المدير لمهامه وواجباته بإتقان وإيجابية حتى يصبح متخصصاً بأدائها يساعده على ذلك التدريب والممارسة فيمتلك الكفايات اللازمة لمهنة الإدارة المدرسية التي تسهل له تحقيق الأهداف ببسر وسهولة.

### مفهوم الإدارة المدرسية:

ذكر القريوتي (١٤١٢هـ) أن التربية تهدف إلى إعداد الفرد للحياة، وتزويده بالمعارف والمعلومات والاتجاهات التي تحقق له أكبر درجة ممكنة من التكيف في حياته الشخصية ومشاركة المجتمع في مناشط الحياة المختلفة. (ص١٨١).

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، وهي الميدان الذي يتم فيه العمل على تحقيق الأهداف التربوية وتنفيذ البرامج المخطط لها، والإدارة المدرسية كما

عرفها فهمي ومحمود (١٤١٤هـ) هي "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تحقيق أهداف مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهودات العاملين وتقويمها". (ص ٧٠).

ويعرفها مصطفى وآخرون بأنها "مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة والوكلاء والأساتذة والرواد وكل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية". (ص ٧١).

ومن خلال ما سبق من تعاريف الإدارة المدرسية يتضح أن مفهوم الإدارة المدرسية يشمل العمليات والأنشطة المتناسقة التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة، بغية تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتوجيه والرقابة والتقييم، ومما تجدر الإشارة إليه أن الإدارة المدرسية لم تعد قاصرة على تطبيق الأنظمة، والاهتمام بالجوانب الإدارية، بل شملت تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية، واهتمت ببناء شخصية المتعلم بناء شاملاً، ووضعت الخطط التطويرية المستقبلية، واهتمت بعناصر العملية التعليمية، واهتمت بالعلاقات الاجتماعية ونقل التراث، إضافة إلى مساهمتها الفاعلة في حل مشكلات المجتمع وتحقيق أهداف الطلاب.

#### الإدارة المدرسية والكفايات المهنية:

ذكرت بخش (١٤٢١هـ) أن المجتمعات القديمة اهتمت بالكفاية في أعمال البناء والغذاء، وسائر أعمال حياة الإنسان، وكان ذلك يتم عن طريقة التفضيل والمقارنة. وبذلك لم يكن الاهتمام بالكفاية واستخدام المواد بطريقة مثلى حديثاً، ولكن الكفاية في الإدارة هي الظاهرة الحديثة التي اقترنت بتقدم العلوم ونهج التفكير. وتضيف إذا كان فردريك تايلور (Ferdic Taylor) مؤسس حركة الإدارة العلمية هو من أوائل من أسهم في نشر مفهوم الكفاية إذ قام بدراسة الحركة والزمن بهدف الوصول لأداء العمل عن طريق زيادة الإنتاج والإقلال من الجهد في نفس الوقت. وهو بذلك أول من اهتم بالكتابة في المؤسسات الصناعية عن طريق الإدارة العلمية التي جاءت كرد فعل للفترة الزمنية التي ساد فيها تبديد المواد وتدني مستوى الإنتاج. إلا أن الاهتمام بالكفاية جاء أيضاً على يدي (هنري فايول Henri Fayol) الذي اهتم بالهيكلية التنظيمية وكيفية التعامل فيما بينها لتحقيق الكفاية التي اعتبرها المعيار الأساسي لقياس إنجازات المنظمة. كما نادى فايول

وأتباعه بمبادئ عامة ينبغي إتباعها لتحقيق الكفاية المطلوبة من أهمها التخصيص، وتقسيم العمل، وتحديد المسؤولية، وتفويض السلطة، ومراقبة الأعمال وفق الخطط المرسومة، مع الأخذ بالاعتبار الوظائف الضرورية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة. (بخش، ص ٢٨٤).

أما الاتجاه الثالث في الإدارة وهو اتجاه (ماكس فيبر Max veber) الذي يعد البيروقراطية أعظم اختراع عرفته البشرية، وأنها الأسلوب الأمثل والأكثر فاعلية لتحقيق الكفاية في العمل لا سيما بالنسبة للمنظمات المعقدة والكبيرة، حيث يرى ماكس فيبر كما يذكر مرشد ورسلان (١٤٠٩هـ) أن هناك خصائص تميز النظام البيروقراطي عن غيره، وأنه إذا ما روعيت هذه الخصائص في التنظيم فإن المنظمة ستتمكن من تحقيق الكفاية بصورة تلقائية. (ص ١٨٤).

ويرى الباحث أن الكفاية المهنية ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات لا سيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها، في حين برز فيه اعتبار المؤسسات التعليمية نظاما ذا مدخلات ومخرجات وعمليات. فمن خلال مجموع كفاية المدخلات وكفاية أدوار المهنة تتحقق كفاية النظام فتكون المخرجات مرتفعة كما وكيفا.

ومن الأهمية بمكان أن يتصف القادة التربويون بصفات الكفاية التعليمية التي تحقق لهم كفاية التعليم الداخلية والخارجية.

ويرى مرعي (١٤٠٣هـ) أن الكفاية لا تعني امتلاك المهارة فحسب بل لابد من امتلاك المدير للثقة الكبيرة بنفس تمنحه القدرة على المبادرة والمبادأة، فالإنسان ليس محصلة خبراته فقط، بل وقدرته على المبادرة إلى العمل، وبذلك تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة والأداء والثقة بالنفس. (ص ٢٢).

ويرى أحمد (١٤١٠هـ) أن مدير المدرسة ذا الكفاية العالية والأداء المرتفع

يتصف بما يلي:

- ١) العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.
- ٢) فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية بالمدرسة.
- ٣) مراعاة توازن العلاقات الإنسانية وأداء العاملين.
- ٤) مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار.
- ٥) العمل على تحقيق حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة.

- ٦) الاجتهاد العلمي والمنطقي السليم في الأمور المتعلقة بالمدرسة. (ص ٢٤٥).
- ويرى الحبيب (١٤١٣هـ) أنه يمكن الحكم على الإدارة المدرسية بالنجاح من خلال اتصافها بأربعة صفات هي:
- ١) التفويض الواضح للسلطة وتحديد المسؤوليات التي تتناسب معها.
  - ٢) تحديد وظائف الإدارة المدرسية وتنظيمها وبيان وسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.
  - ٣) أن تعكس الإدارة المدرسية العمل التربوي سلوكا كما تعكس أيضا خصائص المعلمين الذين يؤدون هذا العمل.
  - ٤) أن توفر الإدارة المدرسية جميع أنواع التنظيم والوسائل والأساليب التي تعين على مواجهة المواقف، وحل المشكلات التي تواجهها حلا مناسباً. (ص ٢٥٥).
- ومما سبق يتضح أن إدارة المدرسة تتأثر بشخصية مدير المدرسة وكفاياته المهنية، فنجاح مدير المدرسة مقرون بنجاحه وحتى يقوم مدير المدرسة بواجبه على الوجه الأكمل ينبغي أن يتوافر فيه صفات الإداري الناجح، ومن هذه الصفات ما ذكرها قراره (بدون تاريخ) ما يلي:
- ١) القدوة الحسنة في المظهر والسلوك.
  - ٢) احترام مواعيد العمل.
  - ٣) الشعور بالمسؤولية والإخلاص.
  - ٤) العدل بين العاملين والعطف عليهم.
  - ٥) الحزم عند اتخاذ القرارات الحاسمة.
  - ٦) الديمقراطية في التفكير والتصرف.
  - ٧) التعبير الواضح عن نفسه وأعماله.
  - ٨) قوة الشخصية والتأثير في الآخرين.
  - ٩) المرونة في مواجهة الأمور والمشكلات.
  - ١٠) الوعي الكامل لجوانب العمل الإداري. (ص ٣٦)

#### تقويم الكفايات المهنية:

ذكر مرعي (١٩٨٣م) أن معظم البحوث تشير إلى أن الكفايات المهنية يسند تقويمها إلى المجلس التعليمي، ويمتاز تقويم المجلس التعليمي للكفايات المهنية بخصائص منها:

(١) يكون تقويم الكفايات في ثلثي المجتمعات التعليمية نظرياً على هيئة اختبار تحريري.

(٢) عدم ارتباط الأنشطة المقترحة بوسائل التقويم. (ص ١٥٩).  
ويذكر الشمري (١٩٩٦م) نقلاً عن (كي Kay) بعض الأساليب المستخدمة لتقويم الكفايات المهنية ومنها:

(١) الأساليب التي يستخدمها المشرفون التربويون لتقويم أداء المديرين والمعلمين في المدارس. ويرى (كي Kay) أن هذه الأساليب ليست دقيقة وذلك لعدم تحديدها لمكونات وعناصر الكفايات المهنية المراد تقويمها بشكل محدد ودقيق.

(٢) الأساليب التي تتمخض عنها نتائج البحوث والدراسات التي تهدف لقياس أداء وسلوك التربويين من مديرين ومعلمين ويرى (كي Kay) أن هذه الأساليب تقيس الكفايات المهنية بدرجة أكثر دقة وصدق عن سابقتها. (ص ٢٧-٢٨).  
وتعد المقابلة الشخصية أسلوباً يمكن من خلاله جمع المعلومات التي تساعد في قياس الكفايات المهنية للمدير أو المعلم حيث يتم إعداد اختبار شفوي للمدير أو المعلم الذي يتم مقابلته لمعرفة مدى إتقانه للكفايات المهنية، ولنجاح هذا الأسلوب من الضروري أن يتم الإعداد جيداً لهذه المقابلة بحيث تتحد الأسئلة الموجهة لقياس كل مهارة من المهارات التي تتقنها كل كفاية من الكفايات بصورة تمكن المقابل من إصدار أحكام دقيقة إلى حد كبير عن مدى إتقان تلك الكفايات المهنية. (ص ٢٨).

وتذكر النعيم (مرجع سابق) نقلاً عن (تراكتنبرج Tractenberg) أربع طرق يمكن من خلالها قياس وتقويم إتقان الكفايات المهنية وهي:

(١) الملاحظة الميدانية للإنجاز الواقعي للكفايات المهنية في المواقف التربوية والتعليمية المختلفة.

(٢) ملاحظة الإنجاز العلمي للكفايات المهنية، مواقف تربوية وتعليمية في بيئات تربوية مشابهة لما في التطبيق الميداني.

(٣) ملاحظة الإنجاز العلمي التطبيقي في الميدان للكفايات المهنية خلال عمليات التدريب التي تؤدي إلى إتقان تلك الكفايات بعد التدريب.

٤) التقويم الذاتي للكفايات المهنية المكتسبة وكل ما يتصل بها من مبادئ وإجراءات ونتائج. ص ٤٥-٤٦.

ومن خلال العرض السابق يتبين تعدد أساليب تقويم الكفايات المهنية لمدير المدرسة، ولكن تجدر الإشارة إلى أهمية توفر خصائص جودة تلك الأساليب حتى يمكن الاعتماد عليها في تقويم الكفايات ومن تلك الخصائص: الموضوعية، والصدق، وإمكانية التطبيق.

### وظائف الإدارة والكفاية:

للإدارة في شتى المنظمات وظائف أو عناصر محددة تشكل أبعاد الإدارة وسماتها البارزة. وهذه الوظائف تتصف بالترابط والتكامل إذ لا يتم عمل أحدها دون الآخر، ثم إن ممارسة المدير لهذه الوظائف وتطبيقه لها في عمله بصورة صحيحة تمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة وتسهم بدرجة كبيرة في عملية التطوير.

يذكر ياسين (١٩٧٩م) اختلاف قادة الفكر التربوي في مجال الإدارة في تحديد تلك الوظائف، حيث يحددها (هنري فايول Fayol) بخمسة وظائف هي) التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الضبط) مشيراً إلى أهمية التنبؤ. كما حدد (بيرسون Berson) وظائف العمل الإداري في أربعة وظائف (التخطيط، الضبط، والتنسيق، الباعثية). ويرى (بيتر دراكر) أن وظائف الإدارة ستة هي: الأهداف، التنظيم، البواعث، الاتصال، القياس، تنمية العنصر البشري). (ص ٢٩-٣٠).

ويرى حسين وزيدان (١٩٧٦م) أن وظائف أي منظمة هي التخطيط، توفير المصادر المادية والبشرية، الحفز، التنسيق، التقويم). (ص ٩). بينما يحددها الحقييل (١٤١٧هـ) بالتخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة، التقويم. (ص ٦٦).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الوظائف الهامة التي تتم الاتفاق حولها والتي تشكل الأبعاد الرئيسية لإدارة هي (التخطيط، التنظيم، الاتصال، التقويم) والتي لها الأثر البالغ في صنع القرارات والوصول بالإدارة إلى أعلى درجات الكفاية. (فلمبان، مرجع سابق:ص ٢٧).

وفي ضوء ذلك يتناول الباحث تلك الوظائف ودورها في تحقيق الكفاية المهنية لمدير المدرسة وكفايات مدير المدرسة لكل وظيفة منها.

### أولاً- التخطيط:

يعد التخطيط من العمليات الإدارية، والتخطيط بدوره يؤثر على كل العمليات الأخرى في الإدارة، ويقدر علماء الإدارة أن التخطيط هو المدخل العلمي والمنطقي للعمليات الإدارية الأخرى.

ويعرف نشوان التخطيط بأنه (التدابير المستقبلية التي تسعى الإدارة إلى تنفيذها، لتنفيذ الأنشطة الإدارية من جهة، ومواجهة ما يطرأ على النظام من مستجدات). (ص ١٢٩).

كما يعرف الحقييل (١٤١٧هـ) التخطيط بأنه (الفكر المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، ومتى يعمل وكيف يعمل). (ص ٦٧).

ويرى الباحث أن التخطيط بأهميته تلك إنما هو عصب العمليات الإدارية الأخرى، وبه يبتعد العمل عن العشوائية وعن إهدار الموارد الأمر الذي يجلي أهمية رفع كفاية مديري المدارس في هذا الجانب الهام من وظائف العمل التربوي.

### الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال التخطيط:

يرى الحبيب (١٩٩٥م) أن هناك كفايات مهنية في مجال التخطيط وهي ذات أهمية كبرى بالنسبة لمدير المدرسة ومنها:

- ١) إعداد الخطط السنوية والأسبوعية للمدرسة.
- ٢) إيجاد خطة شاملة بمشاركة العاملين، للنهوض بمستوى المدرسة.
- ٣) إعداد خطة لزيادة النمو المهني للمعلمين والإداريين بالمدرسة.
- ٤) إعداد خطة لزيادة فاعلية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- ٥) إعداد خطط لمشروعات النشاط المدرسي. ص ١٣٢.

أما حجي (١٤١٨هـ) فيرى أن على مدير المدرسة أن يتصف بكفايات التخطيط التالية:

- يؤمن بأهمية تحديد أهداف العمل وغاياته.
- يعرف أنواع الأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها.
- يستطيع صياغة أهداف سلوكية.
- يدرس الواقع المادي والبشري للمدرسة.
- يدرس سياسات التعليم على المستوى العام والمحلي ويحللها.

- يضع سياسات للعمل في مدرسته.
  - يضع خططاً لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف الموضوعية.
  - يحدد أنواع الأنشطة اللازمة.
  - يحدد المصادر والموارد المطلوبة.
  - يضع أولويات تنفيذية لتحقيق الأهداف الموضوعية.
  - يحسن استخدام الوقت وينظمه لتنفيذ الخطط.
  - يقدم الخطط الموضوعية ويصحح مسارها.
  - يفيد من نتائج تقييم الخطة.
  - يفهم ويحاول تقبل السياسات والمواقف المتعلقة بالتعلم على المستوى المركزي والمحلي.
  - يعرف كيفية استخدام الطرق الصحيحة لتوضيح ما يساء فهمه عن مدرسته.
  - يستثمر الخدمات المتاحة مركزياً ومحلياً.
  - يعرف ويعمل على القيام بمسؤولياته نحو مساعدة السلطات التعليمية على تطوير السياسات والخطط.
  - يحدد احتياجات المدرسة من القوى البشرية.
  - يتصل بالجهات المعنية لتوفير هذه الاحتياجات.
  - يوصي باختيار المرشحين للتعيين بالمدرسة أو النقل إليها أو منها.
  - يخطط للإفادة من المدارس المحيطة ولا سيما الفنية بورشها وإمكاناتها.
  - يعد تقديرات لإعداد التلاميذ الممكن قبولهم بالمدرسة.
  - يعد التقديرات لاحتياجات المدرسة من الفصول للنمو والتوسع والمباني والتجهيزات.
  - يضع خطط برامج الأنشطة المدرسية.
  - يوزع التلاميذ على فصول الصف الدراسي.
  - يعد البيانات الإحصائية والتقارير عن الموقف الحالي للمدرسة. (ص ٣٨٥-٣٨٦).
- مما سبق يظهر دور التخطيط كوظيفة إدارية هي الأهم، وأن العنصر البشري هو الركيزة الجوهرية فيها مما يوحي بأهمية إلتقان مدير المدرسة لعملية التخطيط ومتابعته لتحقيق الأهداف التربوية.

### ثانيا - التنظيم:

يعد التنظيم العملية الأهم بعد عملية التخطيط، ويتم التنظيم بالكيفية التي توجه الأفراد للعمل جماعيا وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاية. ويشير محمد (١٤١٤هـ) إلى أن التنظيم ليس وليد الفكر الإداري الحديث وكما يعتقد البعض - ولكنه راسخ كمنهج إسلامي واضح له سمات منها :

- (١) أن مكانة الإنسان تتحد بناء على عملة.
- (٢) أن العلم مقياس موضوعي للتفاضل الوظيفي.
- (٣) أن التنظيم الإسلامي يراعي الفروق الفردية من جانب، ويحقق المساواة بين العاملين من جانب آخر. ص ١٣٦-١٣٧.

ويعرف علاقي (١٤١٢هـ) التنظيم بأنه "عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل، ومواقع العمل، والأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة". (ص ١٥٦)

ويرى الباحث من خلال ما تقدم أن التنظيم بمثابة العمود الفقري للمنظمة التربوية. إذ يعد وسيلة هامة لتحقيق أهدافها بكفاية عن طريق تجميع الأجزاء وترتيبها.

### الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال التنظيم:

بالرغم من أن التنظيم المدرسي هو الوسيلة العملية لتنفيذ السياسات التعليمية، إلا أنه ليس بالعملية السهلة، وإنما هو عملية متشعبة الجوانب والإجراءات. فالتنظيم الجيد هو الذي يعطي الاهتمام الكافي بالكفايات التنظيمية المعنية على تحقيق أهداف الإدارة المدرسية ويرى حجي (مرجع سابق) أن من أهم الكفايات اللازم توافرها في مدير المدرسة ما يلي:

- يضع أهدافا للتنظيم داخل المدرسة.
- يوضح للمعلمين أن التغييرات العاجلة لن تحدث إلا بناء على طلبهم.
- لا يبدأ أعماله بإحداث تغييرات شاملة على الفور.
- يحدد الأعمال والوظائف المختلفة في إطار التنظيم المدرسي.
- يحلل الأعمال والوظائف المختلفة في مدرسته.
- يحدد الصفات التي ينبغي توفرها في شاغل كل وظيفة.
- يشرف على وضع الجدول المدرسي ويراجعه.

- يمد يد العون للمعلمين الجدد.
  - يشجع قدامى المعلمين على مساعدة زملائهم الجدد.
  - يؤمن بأن الآخرين قادرين على أن يقوموا بعمل أفضل.
  - يوزع المسؤوليات على الأعضاء بعدالة.
  - يتيح لأكبر عدد من المعلمين زمن العمل القيادي.
  - يفوض سلطاته للآخرين الذين يمكنهم تحمل أعباء العمل.
  - يحدد الموارد والمصادر ويضع توقيتات للأداء.
  - ينسق العمل بين الأفراد والجماعات.
  - يشجع ظهور الكفاءات الإدارية والفنية.
  - يؤمن بأن النظام المدرسي لا يجب أن يسوده القلق والارتياب.
  - يعمل على أن يسود النظام كافة النشاطات المدرسية.
  - يشرف على انتظام الدراسة بالمدرسة.
  - يشرف على الأنشطة التربوية.
  - يعد لاجتماعات مجلس إدارة المدرسة.
  - يشرف على شؤون أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.
  - يعد جدول الدراسة، والبرامج الزمنية للمواد الدراسية.
  - يضع جدول أعمال مجلس الآباء والمعلمين. ص ٣٨٦-٣٨٧.
- ويظهر مما سبق أهمية التنظيم بالنسبة لمدير المدرسة الثانوية إذ يساعد مدير المدرسة على توزيع المسؤولية والسلطة بين الأفراد والمجموعات ويهيئ المناخ الملائم لاتخاذ القرار. فعلى مدير المدرسة أن ينمي كفايات التنظيم في مدرسته ويزيد من درجة ممارسة لها.

### ثالثاً- الاتصال:

يعتبر الاتصال التربوي عنصراً هاماً تعتمد عليه كافة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتقويم، إذ يعتبره ياغي (١٤٠٦هـ) أداة فاعلة لإحداث أي تغيير في سلوك العاملين ودفعهم للعمل وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة ولذلك فإن على المدير أن يستوعب مكونات الاتصال، وأن يحسن استخدامها وعليه أن يكتب الكفايات اللازمة في هذا المجال. (ص ١٦٠).

وأما اتصالات المنظمة فيعرفها علاقي (١٤١٤هـ) بأنها " الوسيلة التي يعتمدها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة". (ص ٦٨٥-٦٨٦).

ويذكر الجبوسي وجاد الله (٢٠٠٠م) أن الهدف الرئيس للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد للأداء الجيد، مشيراً إلى أهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري ومن أهمها ما يلي:

- ١) نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
  - ٢) قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
  - ٣) تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
  - ٤) تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
  - ٥) شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين ونقل مقترحاتهم للإدارة العليا.
- (ص ١٦١).

ومما سبق يرى الباحث أن الاتصال كوظيفة نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر هي وسيلة توحيد الأنشطة يستطيع المدير من خلالها نقل أفكاره وتصورات الخاصة بالعمل إلى المرؤوسين ومن خلال الاتصال يستطيع المدير ممارسة جميع الأعمال الإدارية المختلفة. ومن خلال الاتصال يتم نقل المعلومات التي تساعد مدير المدرسة في عملية اتخاذ القرار.

#### الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال الاتصال:

لا يكاد يخلو تنظيم ما من عملية الاتصال التي تزود مستوياته المختلفة بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل وصولاً لتحقيق الأهداف. ويذكر الحبيب (مرجع سابق) أنه لكي يتصف مدير المدرسة بفاعلية الاتصال ينبغي أن يمارس كفايات الاتصال التالية:

- القدرة على تنظيم الاتصال بين منسوبي المدرسة والإدارات الأخرى.
- المهارة في إجراء الحوار المباشر مع الزملاء والطلاب وأولياء الأمور.
- المهارة في إقناع الأفراد لما يريد توصيله من معلومات.
- الاستفادة من الاتصال لإطلاع المسؤولين على حاجات المدرسة وإنجازاتها.
- القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة. ص ١٣٤.

ويضع حجي (مرجع سابق) مجموعة من الكفايات اللازم توفرها في مدير المدرسة وهي:

- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين.
- يحتفظ بسجلات تضم المعلومات الضرورية عن العاملين والطلاب والأمور المدرسية والتعليمية.
- يشجع الأفراد على زيارته لمناقشة الأمور المدرسية.
- يشجع زيارات الآباء للمدرسة.
- يسعى إلى زيادة طرق الاتصال الداخلي والخارجي.
- يبني طرقاً مختلفة للاتصال بالعاملين والطلاب.
- يمتلك مهارة الاتصال.
- يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل.
- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة.
- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال.
- يسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللآخرين.
- يعمل على فتح باب مكتبه لمن يريد مقابله. ص ١٩٢-١٩٣.

ومن هنا فإن على مدير المدرسة الثانوية أن يزيد من درجة ممارسته للكفايات المهنية في مجال الاتصال بالأساليب المختلفة وعليه أن يحسن استخدام عملية الاتصال ويزيد من تدفقه وبالتالي زيادة فعالية هذا المجال الهام من مجالات الإدارة.

#### رابعاً - التقويم:

يشير ياغي (١٤٠٧هـ) إلى أن التقويم يعد العملية التي يقوم المدير بها للتأكد من صحة الوضع القائم والحكم عليه واكتشاف الأخطاء، ومعالجتها، ومدير المدرسة بحاجة ماسة لعملية التقويم لكي يتعرف على مدى تحقق الأهداف المرسومة أو ليتعرف على نواحي القوة والضعف فيما تم إنجازه من أعمال والهدف من التقويم هو الرغبة الصادقة من مدير المدرسة في تحسين العملية التربوية والتعليمية والنهوض بمستواها إلى الأحسن. (ص ٤٢٩).

ويعرف العمارة (مرجع سابق) التقويم بأنه "الجهود المنظمة التي تبذل للتأكد من مدى النجاح في العمل وإصدار الأحكام على العمل، باستعمال وسائل وأساليب متنوعة". (ص ١٣٣).

ومن صفات التقويم الجيد التي ينبغي على مدير المدرسة أن يهتم بها ما ذكرها فهمي ومحمود (١٤١٤هـ) ومنها:

(١) أن يدرك أن عملية التقويم ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لتوجيه العملية التعليمية والتربوية توجيهها سليما.

(٢) أن يدرك أن التقويم عملية مستمرة تمارس من بداية العام الدراسي حتى نهايته.

(٣) شمولية التقويم لكل العاملين وجميع مجالات العمل المدرسي.

(٤) أن تتسم عملية التقويم بالعدالة والموضوعية. (ص ٧٩).

### كفايات مدير المدرسة المهنية في مجال التقويم:

يذكر حجي (مرجع سابق) أن من كفايات مدير المدرسة في مجال التقويم

ما يلي:

- يؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية أكبر هي تحسين العمل التعليمي.
- يضع أهدافا لعملية التقويم.
- يضع محكات ومعايير للحكم على العمل والنشاط بمشاركة الآخرين.
- يراجع الخطط الموضوعية في ضوء معايير علمية.
- يصدر أحكامه على أساس الحقائق.
- يعرف أنواع الاختبارات والمقاييس وشروطها.
- يستطيع وضع اختبارات للتقويم.
- يدرّب المعلمين الجدد على أساليب التقويم والامتحانات.
- يساعد المعلم على تصحيح أخطائه.
- يقوم عمله الإداري والفني.
- يراجع تقويم المعلمين للتلاميذ.
- يعمل على أن يكون تقويمهم موضوعيا.
- يشرف على أعمال الاختبارات.
- يعرف إجراءات عقد اللجان العامة للاختبارات.
- يراجع تقارير الكفاءة لتقويم أداء المعلمين.
- يعد تقارير عن مدى تحقيق المدرسة لأهدافها. (ص ٣٩٥-٣٩٦).

ومن خلال العرض السابق يتضح مدى صلة التقويم بالأهداف، وصلة التقويم بالتخطيط، والتنظيم والاتصال، وأن إمام مدير المدرسة بعلمية التقويم وممارسة كفاياته له دور فاعل في حسن إدارته وتحقيق أهداف مدرسته بدرجة عالية..

### مجالات الكفاية المهنية لمدير المدرسة:

تفرض التغيرات المتلاحقة في أنظمة التعليم ومشكلاتها المتعددة أن يمتاز مديرو المدارس بدرجات عالية من الكفاية الإدارية، ومن ذلك اتصافهم بصفات ومقومات منها: الإدارة الديمقراطية، إدارة الأفراد والموارد المالية، وإدارة الطلاب، وإدارة المنهج والنشاط المرافق له، وحسن العلاقة بين المدرسة والمجتمع الذي تعيش فيه.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

### أولاً- الإدارة الديمقراطية:

تعتمد الإدارة الديمقراطية على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وهو أسلوب قرره الإسلام ودعا إليه قال تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) 3: سورة الشورى) وقال سبحانه : (وشاورهم في الأمر) 159: آل عمران) .

ويذكر البديري (٢٠٠١م) أن مدير المدرسة الديمقراطي يتسم بعلاقات شخصية مع الهيئة التدريسية والطلبة، ويعمل على تنمية مهارات العاملين وتطوير كفاياتهم، ويتخذ المدير قراراته بعد استشارة العاملين، ويؤمن بالعمل الجماعي التعاوني، ويفوض بعض السلطات إلى الأكفاء من العاملين، ويستشير ويعمل على تعميق العلاقات الإنسانية. (ص١٢٣).

ويرى الباحث أن الإدارة الديمقراطية تؤدي إلى الاهتمام بالعمل والعاملين، والاعتراف بأدوارهم وإشراكهم عند إيجاد الحلول للمشكلات واتخاذ القرارات ومن الأهمية بمكان الاهتمام بكفايات مدير المدرسة الديمقراطية التالية: إشراك العاملين في اتخاذ القرار ومشاورتهم وتقبل نقدهم، وحسن استخدام وسائل الاتصال، وإشراك الطلاب في تكوين مجالسهم الطلابية، وتحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، والتفاعل الإيجابي مع الرؤساء والمرؤوسين، وتوزيع الأدوار، والموضوعية في الأحكام.

### ثانياً- إدارة الأفراد والموارد المالية:

الأفراد هم أئمن موجودات النظم التربوية، ومن أخطر مدخلاتها وأكثرها حساسية، ويرى الطويل (مرجع سابق) أنه من خلال إحساس الأفراد بالمسؤولية ومهاراتهم المهنية ومن خلال ملاءمة العاملين للمنظومة التعليمية وتكريس الجهود لإنجاح سير المدرسة وتحقيق أهدافها يتحقق بذلك كله للمؤسسات التربوية (المدارس) تطلعاتها ومراميها . ولكن إذا عوامل الفرد - كمدخل أساسي في نظام المدرسة - بعير ما ذكر أصبح هذا الفرد من عوامل الترهل والإهدار للجهد والوقت والمال (ص ٣٥٥).

ويرى الباحث أن إدارة الأفراد والموارد المالية هي أهم كفايات مدير المدرسة وأن أبرز كفايات مدير المدرسة الخاصة بإدارة الأفراد والموارد المالية هي استثمار موارد المدرسة وتلبية حاجات المدرسة حسب الأولوية وإعداد خطة مصروفات بذلك، وتوظيف المرافق وتوزيع الأعمال حسب التخصص لتحقيق الأهداف، وتشكيل اللجان والمجالس وحسن الإدارة لاجتماعاتها، تشجيع الأعمال الإبداعية وجذب المعلمين المتميزين وإثارة الدافعية لديهم، وتوظيف العلاقات الإنسانية والتنسيق بين جهود العاملين، والاهتمام بنمو العاملين مهنيًا.

### ثالثاً- إدارة الطلاب:

تهدف التربية إلى إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل وبناء الذات والمجتمع، ويشكل الاهتمام بإدارة شؤون الطلاب أحد الركائز الرئيسة التي تلعب دوراً مميزاً وفعالاً في تحقيق أهداف التربية، حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية الطالب ونموه، فتهيئة الظروف المناسبة للتعليم والتخطيط لها تساهم في إعداده وإبداعه.

إن الاهتمام بشؤون الطلاب يرجع إلى أن الطالب هو محور العملية التعليمية وهو هدف التربية ومن أهم أدوار إدارة المدرسة إكسابه النمو الشامل حيث أن من أهم كفايات إدارة الطلاب: مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب ووضع برامج علاجية خاصة بمشاكل التحصيل، ودعم التوجيه والإرشاد بالمدرسة وإعداد الخطط اللازمة له، وتوفير وسائل الأمن والسلامة للطلبة، وتوظيف أنشطة المدرسة للكشف عن قدرات الطلاب.

#### رابعاً- المنهج المدرسي والنشاط المرافق:

يمكن لمدير المدرسة إثراء المنهج المدرسي وتحسين تنفيذه عن طريق دراسة واقع المناهج الدراسية من خلال الاطلاع المستمر عليها وتشكيل لجان دراستها والحكم على أهدافها وسبل تطويرها، كما يتم ذلك عن طريق دراسة وتحديد احتياجات المنهج حيث يقوم مدير المدرسة بتحديد مشكلات المناهج في ضوء الدراسات والأبحاث وتصنيف تلك المشكلات وفق الأهداف، والأساليب، والتقنيات، والمحتوى، والتقويم، ورصد الاحتياجات التطويرية.

ويرى العمارة أن مدير المدرسة يستطيع إثراء المنهج المدرسي من خلال وضع برامج تلبي احتياجات المنهج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة التي قام بها وفق إمكاناته المتاحة. كما يستطيع وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهج ونتاجاته من أجل معرفة مدى تحقيق المنهج للأهداف عن طريق توفير أدوات التقويم الملائمة لألوان النشاط المرافق للمنهج ووضع جدول لمتابعة تطبيق أدوات التقويم ورصد نتائج التقويم ودراستها مع المعنيين من ذوي الاختصاص والوصول بعد ذلك إلى تغذية راجعة تمثل التطوير المقترح لتلك الأنشطة. (ص ١٣٩-١٤١)

ويرى الباحث أن الاهتمام بالمنهج المدرسي والنشاط المرافق له متلازمان ومشتركان في تحقيق أهداف المنهج وبناء شخصية الطالب بكل جوانبها من خلال إدراك أهمية النشاطات المدرسية ودورها في إثراء المنهج، والمساهمة في التخطيط للأنشطة وتوفير تقنية التعليم لتحقيق الأهداف، وتشجيع المعلمين على استخدام أساليب التدريس الفعالة والاهتمام بربط الجوانب النظرية بالعملية والإلمام المناسب بتقييم المناهج التربوية.

#### خامساً- علاقة المدرسة بالمجتمع:

علاقة المدرسة بالمجتمع علاقة وطيدة وعضوية ترتبط باحتياج معين لدى المجتمع، والمدرسة كما يذكر جوهر (مرجع سابق) هي وسيلة المجتمع لتحقيق وإشباع احتياجاته. ومن ناحية أخرى فالمدرسة لا يمكن أن تبقى دونما مساندة المجتمع التي نشأت لخدمته، وتتمثل تلك المساندة بتوفير الموارد المالية والبشرية. ومن ناحية ثالثة فالمدرسة تعمل في إطار قيم المجتمع وأعرافه السائدة وقوانينه التي تنظم حياة المجتمع. (ص ٢٩٠-٢٩١).

يرى الباحث أن دور مدير المدرسة حيوي وحساس في إقامة علاقات مثمرة بين المدرسة والمجتمع الذي تعيش فيه كوسيلة هامة لتحقيق أهداف التربية عموماً من خلال إتاحة فرص التفاعل مع مؤسسات المجتمع المختلفة وتنظيم برامج خدمة المجتمع، واستثمار موارد وإمكانيات البيئة لخدمة العملية التعليمية، والمشاركة الفعالة في أنشطة وأساليب المجتمع، وإقامة علاقات ودية مع أولياء الأمور ورؤساء ومؤسسات المجتمع، والمشاركة في توزيع المهام لجماعات العمل بالمدرسة.

#### سادساً - تنمية المعلمين مهنيًا:

مدير المدرسة يستطيع تنمية المعلمين مهنيًا عن طريق الإجراءات التالية:

- ١- دراسة وتحديد الحاجات المهنية للمعلمين.
  - ٢- وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانيات الموجودة.
  - ٣- القيام بدراسات وأبحاث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات المعلمين.
  - ٤- دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، ودفتر إعداد الدروس، وتزويدهم بالتغذية الراجعة لها.
  - ٥- توظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني في إطار الإمكانيات المتاحة.
  - ٦- إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل المعلمين ومتابعتهم.
- ويرى الباحث أهمية تنمية مدير المدرسة للمعلمين مهنيًا من خلال رفع كفاياتهم معرفياً وأدائياً وسلوكياً، لتجويد مهنة التدريس، حيث أن المعلم من أهم عناصر العملية التعليمية واهتمام مدير المدرسة بذلك كفيل بتقدم ونمو وتطور مجمل مدرسته من جانب، وتنمية كفايات المعلم مهنيًا هي من مهام مدير المدرسة بالدرجة الأولى.

#### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي.

#### أداة الدراسة:

بما أن الهدف من الدراسة هو قياس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية للكفايات المهنية، ولتحقيق هذا الهدف فإن

الباحث يستخدم الاستبانة التي طورتها (الخطيب ١٩٩٤م) والمكونة من ستة مجالات تمثل الكفايات المراد قياس درجتها وهي:

- (١) المجال الأول: الإدارة الديمقراطية.
- (٢) المجال الثاني: إدارة الأفراد والموارد المالية.
- (٣) المجال الثالث: إدارة الطلاب.
- (٤) المجال الرابع: تطوير المنهج والنشاط المرافق.
- (٥) المجال الخامس: علاقة المدرسة بالمجتمع.
- (٦) المجال السادس: المتابعة والتقييم.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية. وقد تم تطبيق الاستبانة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية، كما تم أخذ خمسة معلمين من كل مدرسة ثانوية للبنين، وخمس معلمات من كل مدرسة ثانوية للبنات بالطريقة الحصية من الذين هم على رأس العمل خلال العام الدراسي ١٤٢٢/١٤٢٣هـ.

### صدق الاستبانة:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، وكلية إعداد المعلمين بمدينة عرعر، وذلك للحكم على ملائمة الاستبانة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح وأهمية العبارات وحسن صياغتها، وملائمة عبارات الاستبانة للبيئة المحلية.

وفي ضوء توجيهات المحكمين قام الباحث بحذف وتعديل بعض العبارات غير الملائمة، وإضافة عبارات أخرى حتى ظهرت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

وللتأكد من صدق الأداة قام الباحث بحساب الصدق الارتباطي بين كل من المعدل الكلي للاستبانة ومعدل المجالات الستة وعبارات كل مجال على حدة.

### بناء أداة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية للكفايات المهنية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث قائمة الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الأردن التي طورها الخطيب

(١٩٩٤م) والبالغة (٩٥) كفاية وذلك بعد الموافقة الخطية من قبل الباحثة المذكورة (أنظر الملحق رقم (٤)).

وأجرى الباحث على قائمة الكفايات بعض التعديلات؛ لتكون ملائمة لأغراض الدراسة الحالية وللبيئة السعودية. حيث تم توزيع قائمة الكفايات على مجموعة من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بالمرحلة الثانوية بلغت (٢٠) فرداً؛ وذلك لقراءة تلك الكفايات وتحديد درجة وضوحها وفهمها وتقدير أهميتها. وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً.

وفي ضوء إجابات أفراد العينة تم اختيار (٧٣) كفاية من مجموع الكفايات البالغة (٩٥) كفاية.

ثم عرضت الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى، وكلية إعداد المعلمين بمدينة عرعر للحكم على درجة وضوح عبارات الاستبانة وتقدير أهميتها وحذف وإضافة بعض الفقرات.

وفي ضوء إجابات المحكمين تم اختيار فقرات الاستبانة بصورتها النهائية والتي بلغت (٥٢) كفاية بعد تعديل صياغة بعض العبارات؛ لتكون ملائمة للبيئة السعودية. وذلك وفق مجالات الاستبانة التالية:

- (١) المجال الأول: الإدارة الديمقراطية، وله (٩) كفايات.
- (٢) المجال الثاني: إدارة الأفراد والموارد المالية، وله (١٣) كفاية.
- (٣) المجال الثالث: إدارة الطلاب، وله (٨) كفايات.
- (٤) المجال الرابع: تطوير المنهج والنشاط المرافق، وله (٧) كفايات.
- (٥) المجال الخامس: علاقة المدرسة بالمجتمع، وله (٧) كفايات.
- (٦) المجال السادس: المتابعة والتفويض، وله (٨) كفايات.

### تطبيق الأداة:

بعد الحصول على موافقة كلية التربية بجامعة أم القرى وموافقة كل من إدارة تعليم البنين وإدارة تعليم البنات بمنطقة الحدود الشمالية، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٢-١٤٢٣هـ.

والجدول التالي يبين إعداد الاستبانات التي وزعت والاستبانات المعادة الصالحة لأغراض التحليل.

جدول (٣) الموضح لأعداد الاستبانات الموزعة التي تمثل ١٠٠% من مجتمع الدراسة. والاستبانات المعادة الصالحة لأغراض التحليل

النسبة المئوية	عدد الاستبانات المعادة الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الموزعة	الوظيفة
٧.٩%	٢١	٢١	مدير
٨.٧%	٢١	٢٣	مديرة
٣٧.٨%	١٠٠	١٠٥	معلم
٣٦.٣%	٩٦	١١٥	معلمة
٩٠.٧%	٢٣٨	٢٦٤	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد الاستبانات التي وزعت بلغت (٢٦٤) استبانة بواقع (٢١) استبانة لمديري المدارس الثانوية، و(٢٣) استبانة لمديرات المدارس الثانوية، و(١٠٥) استبانة لمعلمي المدارس الثانوية، و(١١٥) استبانة لمعلمات المدارس الثانوية.

وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة التي كانت صالحة لأغراض التحليل (٢٣٨) بواقع (٢١) استبانة مدير أي بنسبة ٧.٩%، و(٢١) استبانة مديرة أي بنسبة ٨.٧%، و(١٠٥) استبانة معلم تمثل نسبة ٣٧.٨%، و(٩٦) استبانة معلمة تمثل نسبة ٣٦.٣% وبلغت نسبة تمثيل العينة للاستبانات الموزعة ٩٠.٧%.

وقد تم تحليل البيانات واستخرج نتائجها عن طريق الحاسب الآلي.

#### خلاصة النتائج والتوصيات:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية بمنطقة الحدود الشمالية . ثم معرفة ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتصورات مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية وفقاً للجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي.

#### أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج على النحو التالي:  
فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية كما يتصورها مديرو ومديرات ومعلمو ومعلمات المدارس الثانوية.

دلت نتائج الدراسة أن تصور مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية جاءت عالية في مجالاتها الستة، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشبول، ١٩٩٦م)، ودراسة (مياس، ١٩٩٦م) حيث جاءت درجة ممارستها عالية. وقد أظهرت هذه الدراسة أن استجابات مجتمع الدراسة جاءت مرتبة على النحو التالي:

١- الترتيب الأول: إدارة الأفراد والموارد المالية بمتوسط قدره ٤.٠٠٤٨

٢- الترتيب الثاني: الإدارة الديمقراطية بمتوسط قدره ٣.٩٣٠٩

٣- الترتيب الثالث: إدارة الطلاب بمتوسط قدره ٣.٧٦١٠

٤- الترتيب الرابع: علاقة المدرسة بالمجتمع بمتوسط قدره ٣.٦٨٩١

٥- الترتيب الخامس: المتابعة والتقييم بمتوسط قدره ٣.٦٣٣٩

٦- الترتيب السادس: تطوير المنهج والنشاط المرافق بمتوسط قدره ٣.٦٠٧٤

مما يدل على أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يمارسون عملهم الإداري المتعلق بتلك المجالات بدرجة عالية ويختلف ترتيب مجالات هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الخطيب، ١٩٩٤م) التي جاءت مرتبة كما يلي: (إدارة الطلاب، الإدارة الديمقراطية، المتابعة والتقييم، إدارة الأفراد والموارد المالية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، تطوير المنهج والأنشطة).

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشبول، ١٩٩٦م) التي جاءت مجالاتها مرتبة كما يلي: (الإدارة الديمقراطية، إدارة الأفراد والموارد المالية، إدارة الطلاب، تطوير المنهج والأنشطة، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، المتابعة والتقييم).

كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مومني، ١٩٩٨م) حيث جاءت مجالاتها مرتبة كما يلي: (الإدارة الديمقراطية، إدارة الطلاب، إدارة الأفراد والموارد المالية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، تطوير المنهج والأنشطة، المتابعة والتقييم).

وفيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية وفقاً لاختلاف الجنس، والتخصص، والمؤهل:

دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية وفقاً للجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (مياس، ١٩٩٦م) و(الشبول، ١٩٩٦م) و(مومني، ١٩٩٨م) في حين اختلفت مع نتائج دراسة (قريش، ١٩٨٧م) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

ودلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية وفقاً للتخصص في خمسة مجالات هي: الإدارة الديمقراطية، وإدارة الأفراد والموارد المالية، وإدارة الطلاب، وتطوير المنهج والنشاط المرافق، والمتابعة والتقييم. بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بالنسبة لمجال: علاقة المدرسة بالمجتمع لصالح التربويين حيث جاءت ممارستهم لهذا المجال أعلى من درجة ممارسة المديرين والمديرات غير التربويين.

كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية وفقاً للمؤهل في جميع مجالات الدراسة، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشبول، ١٩٩٦م) ودراسة (مياس، ١٩٩٦م) في ذلك، في حين أنها تختلف مع نتائج دراسة (مومني، ١٩٩٨م) حيث تشير نتائج دراستها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (المتابعة والتقييم) دون بقية المجالات.

وأما فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية وفقاً للوظيفة التعليمية، والخبرة التعليمية، والخبرة الإدارية (المجموعة المديرين والمديرات).

فقد دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للوظيفة التعليمية للمجالات الأربعة التالية: إدارة الطلاب، وتطوير المنهج والنشاط المرافق، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والمتابعة والتقييم.

بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة التعليمية لمجال الإدارة الديمقراطية ومجال إدارة الأفراد والموارد المالية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يعني أن المديرين والمديرات يرون أنهم يمارسون الإدارة الديمقراطية، وإدارة الأفراد والموارد المالية بدرجة أكبر من رؤية المعلمين والمعلمات، وذلك حسب ما أظهره نتائج اختبار (دانت سي)، وتختلف هذه النتيجة

مع دراسة (قريش، ١٩٨٧م) حيث دلت نتائجها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المعلمين والمعلمات لكفايات المديرين المهنية. كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة تعزى للخبرة التعليمية، مما يعني عدم وجود اختلافات في تصور أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية عند اختلاف الخبرات التعليمية، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج (الشبول، ١٩٩٦م) ودراسة (مياس، ١٩٩٦م) وتوافقت مع معظم نتائج دراسة (مومني، ١٩٩٨م).

كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للخبرة الإدارية في المجالات الخمسة التالية: الإدارة الديمقراطية، إدارة الأفراد والمواد المالية، إدارة الطلاب، علاقة المدرسة بالمجتمع، المتابعة والتقييم.

بينما دلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن المستوى (٠.٠١) لمجال تطوير المنهج والنشاط المرافق لصالح المديرين والمديرات ذوي الخبرة الإدارية (من ٥ سنوات- إلى أقل من ١٠ سنوات) حيث يرون أنهم يمارسون تطوير المنهج والنشاط المرافق بدرجة أعلى من رؤية المديرين والمديرات ذوي الخبرة الإدارية (من ١٠ سنوات فأكثر) .

### التوصيات:

- ١- ينبغي على القائمين على دورات مديري ومديرات المدارس وتدريبهم التركيز على الكفايات المهنية للعمل الإداري .
- ٢- يفضل إقامة برامج تدريبية أطول لمديرات المدارس (فصل دراسي كامل) أسوة بتعليم البنين، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى قصر دورات وبرامج تدريب مديرات المدارس.
- ٣- الحرص على تنمية الكفايات المهنية للمعلمين والمعلمات من قبل المديرين والمديرات، إذ أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن كفاية تنمية المعلمين مهنيًا جاءت من أقل الكفايات ممارسة عند المديرين والمديرات في مجال (إدارة الأفراد والمواد المالية).

- ٤- ينبغي الاهتمام بمجالات استبانة الدراسة وأخذها بالاعتبار عند تقويم أداء مديري ومديرات المدارس.
- ٥- الحرص على الاهتمام بالخبرة الإدارية لمديري ومديرات المدارس الثانوية حيث أظهرت الدراسة قلة عدد سنوات عملهم الإداري، حيث بلغت نسبة المديرين والمديرات ذوي الخبرة الإدارية أقل من ٥ سنوات ٤٢.٩.

### المقترحات:

- ١- إجراء دراسات لقياس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة للكفايات المهنية.
- ٢- إجراء دراسات مماثلة لقياس درجة ممارسة مشرفي ومشرفات الإدارة المدرسية لكفايات الإشراف التربوي المهنية ودورهم في تنميتها لدى المديرين والمديرات.
- ٣- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في مناطق تعليمية أخرى، والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في ممارسة الكفايات المهنية بين المناطق التعليمية.
- ٤- دراسة أثر الكفايات المهنية على كفاية النظام التعليمي .

## المراجع

- القرآن الكريم.  
ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (١٣٧٥هـ): لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان.
- أحمد، إبراهيم أحمد (١٤١٠هـ): الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.
- بخش، فوزية حبيب (١٤٢١هـ): واقع الكفايات الإدارية لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- بخش، هالة طه (١٩٩١م): الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الكيمياء، المرحلة الثانوية وطرق تنميتها، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة. شورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- جامل، عبد الرحمن عبد السلام (٢٠٠١): الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي، ط٢، دار المناهج للنشر، عمان.
- جرادات، عزت وآخرون (١٩٨٩م): نحو إدارة مدرسية متطورة، رسالة المعلم، عمان، وزارة التربية والتعليم، المجلد (٣٠) العدد (٢٢).
- الجلال، عبد العزيز (بدون تاريخ) تربية اليسر وتخلف التنمية مدخل إلى دراسة النظام التربوي في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط، دار المعرفة، الكويت.
- جوهر، صلاح الدين (١٩٨٤م): مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الجيوسي، محمد رسلان وجميلة جاد الله (٢٠٠٠م): الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحبيب، فهد إبراهيم (١٤١٣هـ): مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للمدرسة، مجلة دراسات تربوية عدد (٥٦)، مجلد (٨)، مصر.

الحبيب، فهد إبراهيم (١٩٩٥م): الكفايات المهنية اللازم توفرها لدى مدير المدرسة كما يدركها الموجهون والمعلمون والمديرون أنفسهم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد (١٩)، الجزء (٤).

حجي، أحمد إسماعيل (١٤١٨هـ): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

حسن، علي حسين (١٩٨٩م): الكفايات المهنية التربوية للقائد التربوي، دراسات تربوية، قسم البحوث التربوية، إدارة منطقة العين التعليمية بدولة الإمارات العربية العدد (٢)، العام (١١).

حسن، منصور ومحمد مصطفى زيدان (١٩٧٦م) سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، مكتبة غريب، القاهرة.

الحقيل، سليمان عبد الرحمن (١٤١٧هـ): الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، ط٧، مطابع التقنية للأوفست، الرياض. خصاونه، سامي (١٩٨٦م): آراء وأفكار مديري المدارس الثانوية في الأردن نحو قضايا وممارسات ومهمات مختارة (دراسات مسحية)، العدد (١٣) الجزء (٤).

الخطيب، رباح مهدي (١٩٩٤م): الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الأردن، جامعة أسوان، القاهرة.

الخطيب، رباح مهدي وآخرون (٢٠٠٠م): الإدارة الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط٣، دار الأمل، عمان، الأردن.

درة، عبد الباري وآخرون (١٩٩٤م): الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

الزايدي، أحمد محمد (١٤٢٠هـ): الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

الزهراني، علي عبد القادر (١٤١٥هـ): تقويم أداء مديري الدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

زيدان، محمد مصطفى (١٣٩٩هـ): معجم المصطلحات النفسية والتربوية، دار الشروق للنشر، جدة.

- سلطان، محمود السيد (١٩٨٠م): دراسات منهجية في الكفاءات البشرية والكفاية التعليمية، دار الحسام للنشر، القاهرة.
- سليمان، عرفان عبد العزيز (١٩٨١م) استراتيجية الإدارة في التعليم دراسة تحليلية مقارنة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- سوريال، لطفي (١٩٧٦م): المنحنى التحليلي للمهام التعليمية ومهارات التعليم ومغزاه لتطوير تدريب المعلمين أثناء الخدمة، قسم الخدمات الخارجية باليونيسكو، القاهرة.
- الشبول، سهير أنور (١٩٩٦م): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في شمال الأردن للكفايات المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد، الأردن.
- الشبلي، خالد (١٩٩٢م): فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشمري، مطر سالم (١٩٩٦م): مدى معرفة وممارسة مديري المدارس في دولة قطر للكفايات المهنية الأساسية وحاجاتهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد، الأردن.
- الشناوي، رجب (١٩٨٢م): العلاقة بين فهم المشرفين للإشراف التربوي وممارستهم الإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطبيب، أحمد محمد (١٩٩٩م): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩م): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الجواد، نور ومصطفى متولي (١٩٩٣م): مهنة التعليم في دول الخليج العربية، الرياض، مكتبة التربية العربي لدول الخليج.
- العثيمين، مسلم إسماعيل (١٤١٣هـ): دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

العزيزي، أحمد الرفاعي (١٩٩٤م): قصور الكفايات اللازمة للمعلم في حدود النظرة الإسلامية للتربية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٢١) الجزء الأول.

العساف، صالح حمد (١٩٩٥م): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.

العمامرة، محمد حسن (١٩٩٩م): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة عمان الأردن.

عمايري، وفاء محمود (١٩٩٠م): تقييم عملية اختيار مديري المدارس وطرق نموه المهني في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

عفيفي، صديق وآخرون (١٩٩٠م): الإدارة في مشروعات الأعمال، ط٥، مكتبة الخريجي، الرياض.

علاقي، مندي عبد القادر (١٤١٤هـ): إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث في إدارة الأفراد، مكتبة دار زهران، جدة.

علاقي، مندي عبد القادر (١٤١٢هـ): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط٥، تهامة للنشر، جدة.

الفرج، وجيه (١٤١٢هـ) المهارات اللازم توافرها لدى مدير المدرسة لإنجاح العملية التربوية في عقد السبعينات، رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، مسقط.

فلمبان، منال محمد (١٤١٦هـ): واقع الكفاية الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة التعليمية من وجهة نظر المديرات والموجهات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

فهمي، محمد سيف الدين، حسن محمود (١٤١٤هـ): تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

قادري، عبد الله أحمد (١٩٨٦م): الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية، دار المجتمع للنشر، جدة.

القريوتي، محمد قاسم (١٤١٢هـ): السلوك التنظيمي، دراسات السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٢، عمان، الأردن.

- محمد، أحمد عبد العظيم (١٤١٤هـ): أصول الفكر الإداري في الإسلام، مكتبة وهبه، القاهرة.
- مرسي، محمد منير (١٩٩٣م): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- مرشد، سمر أسعد ونبيل رسلان (١٤٠٩هـ): مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مؤتمرات علمية.
- مرعي، توفيق (١٩٨٣م): الكفايات التعليمية في ضوء النظم، دار الفرقان، عمان، الأردن.
- مصطفى، حسن وآخرون (١٤١٠هـ): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- مصطفى، صلاح و نجاته النابتة (١٩٨٦م) الإدارة التربوية مفهومها ونظرياتها ووسائلها، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- مياس، أحمد حسن (١٩٩٦م): الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويين ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد الأردن.
- مجمع اللغة العربية (١٩٨٥م) المعجم الوسيط، ط٣، مطابع الأوفست، القاهرة.
- الناقة، محمود كامل (١٩٩٧م): البرنامج التعليمي القائم على الكفايات (أسسه وبرامجه)، مطابع الطوبجي التجارية، القاهرة.
- النشوان، يعقوب، ويعقوب السعوان (١٩٩٠م): الكفايات التعليمية لطلبة كليات التربية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، عدد (٧) مجلد (٢) عمادة شئون المكتبات، الرياض.
- النعيم، وفاء صالح (١٤١٧هـ): الكفايات المهنية اللازمة لمعلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية ودولة الكويت (دراسة مقارنة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الهدهود، دلال عبد الواحد (١٩٩١م): الكفايات الأساسية اللازمة لمديري الدراسة في التعليم العام في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، دراسات تربوية المجلد (٧) الجزء (٣٧).

ياسين، نبيه (١٩٧٩م) الإدارة التربوية بين تحديات الحاضر وتطلعات المستقبل، مجلة كلية التربية، مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد الرابع، السنة الرابعة، شركة مكة للطباعة والنشر، جدة.

ياغي، محمد عبد الفتاح (١٤٠٧هـ): مبادئ الإدارة العامة، ط٢، مطابع الفرزدق، الرياض.

يونس، عبد الغفور (١٩٩٧م) نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

ابن تيمية، شيخ الإسلام أحمد (بدون تاريخ) مجموع فتاوى شيخ الإسلام أحمد بن تيمية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، المملكة العربية السعودية.

البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١م) الأساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية : دار الفكر، عمان، الأردن.

البرادعي، عرفان (١٩٨٨م) مدير المدرسة الثانوية صفاته ومهامه وأساليب اختياره وإعداده، دار الفكر، دمشق.

الثقفي، نوره محمد (١٤١٤هـ) برنامج تدريب مديرات المدارس الثانوية والمتوسطة بمعهد الإدارة العامة بالرياض، وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

Hall, Gene E, and Jones, Howard L, Comperency-Based Education a process for the improvement. Engle Wood Cliffs, New Jerseys Print Ice-Hall,Inc, 1972.

McCeown V. (1980) “ Selected Leadership functins of the school principal” Eduational Asministration , V 8 nI p. 153.

Short, Edmond C, Competence Re-Examined, Educational Theory, Vol. 43-No.3.Summer 1984.