

الفصل الثانى

مهارات مديرى المدارس الثانوية ودورها فى مواجهة الأزمات المدرسية

- ١- مهام ومسئوليات مدير المدرسة الثانوية .
- ٢- الصفات والسمات الشخصية الواجب توافرها فى مدير المدرسة الثانوية .
- ٣- المهارات اللازمة لتوافرها فى مدير المدرسة الثانوية .
- ٤- الكفايات اللازمة لمدير المدرسة لمواجهة الأزمات .

مقدمة:

فى هذا الفصل سوف تعتمد الدراسة على تحليل واستقراء الحديث عن مدير المدرسة وأهم صفاته وكفاياته ومهاراته اللازم توافرها فيه، ودورها فى مواجهة الأزمات .

مهام ومسئوليات مدير المدرسة^(١):

يقوم مدير المدرسة بمهام كبيرة ومسئوليات جسيمة تستغرق جل وقته وكامل تفكيره ، وبصفته قائدا تربويا فى مدرسته يفترض به القيام بمهامه وهى على النحو التالى :

أ- **المهام المتعلقة بالعمل الإدارى:** وهى المهام والواجبات الأساسية الإدارية والمكتبية التى يجب على المدير القيام بها حتى يتمكن من إدارة مدرسته فى سهولة ويسر، ويمكن تلخيصها بما يلى:

١- **تسيير وتنظيم الأعمال المالية المدرسية:** وتشمل إعداد الموازنة المدرسية ، وتحديد الأولويات فى ضوء الحاجات والجرد من وقت لآخر ودراسة اللوائح المالية ونظم المشتريات وشئون المقاصف والجمعيات التعاونية

٢- **المهام الإدارية فى بداية العام الدراسى :** وتشمل حاجات المدرسة من المعلمين والكتب والأجهزة والوسائل التعليمية وسلامة البناء المدرسى وإعداد الجدول المدرسى مع توفير السجلات التى تنظم العمل المدرسى^(٢) .

٣- **المهام الإدارية فى نهاية العام الدراسى :** وتشمل إعداد الاختبارات وتنفيذها ومراقبة سيرها والإشراف على تصحيحها ورصد الدرجات والشهادات، كما تشمل استلام العهد من المعلمين وجرد الكتب واستلام السجلات .

٤- **توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى.**

٥- **الإشراف على السجلات المدرسية:** والتى تشمل سجل دوام العاملين والاجتماعات والحضور والغياب ، وأحوال المعلمين وكتب المدرسة والعهد المدرسية ، المكتبة ومجلس أولياء الأمورالخ

٦- **المساهمة فى تحقيق سلامة النظام المدرسى .**

٧- **إدارة وصيانة المرافق والتجهيزات المدرسية والمحافظة عليها .**

٨- **الإشراف على شئون الطلبة والعاملين .**

فى ضوء ما سبق ترى الدراسة أن المهام الإدارية التى يقوم بها مدير المدرسة عديدة ، لكنها ضرورية حيث تساهم فى انتظام سير العملية التعليمية على مدار العام الدراسى ، وإذا لم ينظم المدير أعماله ويخطط لها جيدا ، فسيجد نفسه واقعا فى صعوبات كبيرة ، فعندها لن يستطيع أن يؤدى هذه

(١) حمادات، محمد(٢٠٠٦) : القيادة التربوية فى القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص١٤٥ .

(٢) الطعانى، حسن (٢٠٠٥) : الإشراف التربوى، مفاهيمه، أهدافه، أساليبه.مرجع سابق ، ص٢٣١ .

الأعمال الكبيرة ، وليس هناك أعمال إدارية مقدمة على أخرى بل الكل مهم فى وقته ومكانه المناسب ، وهذا يؤدى إلى الراحة النفسية له وللعاملين فى المدرسة .

ب - المهام المتعلقة بقيادة العمل التعليمى (المهام الفنية): وهى المهام التى تسعى إلى تغيير سلوك المشاركين فى العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التى تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، وتشمل هذه الأعمال ما يلى:

١- تحسين تنفيذ المنهج الدراسى : ويشمل إثراء المنهج حث المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية ، تفعيل الأنشطة الصفية واللاصفية مع توظيف الإذاعة المدرسية ، "حفز أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة لبذل أقصى جهد، والعمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية المختلفة، والعمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة فى وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسى للتلاميذ، وتشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس"^(١)

٢- ما يتعلق بشئون العاملين: ويشمل معرفة حاجاتهم ومظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه، وتقدير مستوى كفاءة أداء العاملين لواجباتهم مع معرفة حاجاتهم المهنية والعمل على تلميتها . وترى الدراسة أن المهام الفنية تمثل أهمية كبرى فى نجاح إدارة المدير للمدرسة ، وتتركز هذه المهام حول العمل على كل ما من شأنه تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها .

الصفات والسمات الشخصية الواجب توافرها فى المدير:

لكى يؤدى مدير المدرسة أدواره بصورة أكثر فاعلية يجب أن يتصف بمجموعة من الصفات والسمات الشخصية التى تؤهله لأداء بعض مهارات إدارة الأزمات المدرسية .

يرى عابدين^(٢) أن مدير المدرسة باعتباره قائدا لمجموعة المعلمين والموظفين والتلاميذ التابعين لمدرسته ، يقوم بعمل يغلب عليه طابع التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والتقييم ، وفى ممارسته لهذه الوظائف يتخذ العديد من القرارات ويقوم بالعديد من الإجراءات ، ولذا " تعد شخصية مدير المدرسة من المظاهر المهمة التى تصف حياته، وسلوكه ونمطه فى العمل ، وتأثيره على المدرسين ، والتلاميذ ، والعاملين ، وأولياء الأمور، وكيفية فهمه لنفسه وخصائصه الداخلية والخارجية ، وشخصية الإنسان هى محصلة تفاعل لثلاثة أنواع من العوامل الوراثية والبيئية والموقفية .

ويرى ربيع^(٣) أن السمات الشخصية الواجب توافرها فى المدير المدرسى لكى ينجح فى تأدية ما عليه من واجبات تتمثل فيما يلى :

(١) فهمى، محمد سيف الدين، محمود ، حسن عبد الملك (١٩٩٤) : " تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج العربية " ، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، الرياض ، ص ٧٨ .

(٢) عابدين ، محمد (٢٠٠١) : " الإدارة المدرسية الحديثة": عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٩٥.

(٣) ربيع ، هادى مشعان (٢٠٠٦) : المدير المدرسى الناجح ، مرجع سابق ص ١٣٤ .

١ - القوة البدنية والعصبية:

إن توفر هاتين السمتين فى الفرد يعنى تمتعه بالصحة الجيدة ، وتوفر الصحة الجيدة المرتبطة بقوة الجسم وسلامة الجهاز العصبى ، ومن الضروريات بالنسبة لمدير المدرسة ، وذلك لأن طبيعة عمله يتطلب منه جهدا مركزا وشاقا ، والمتمثل فى التحرك داخل مؤسسته وخارجها والقيام بأنشطة مختلفة لتنفيذ مهامه ومسئوليته . بالإضافة إلى ما يفرضه عمله من إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها وهذا يتطلب أن يكون سليماً من الناحية الجسمية والعصبية . فالمدير الذى يعانى من مرض عصبى وجسدى لن يتمكن بالتأكيد من القيام بما هو مطلوب منه .

٢ - قوة الشخصية:

قوة الشخصية من الأمور المطلوب توافرها فى مدير المدرسة، وأهميتها تأتى كون المدير صاحب الشخصية القوية الأقدر على التأثير فى الآخرين ولاسيما الذين يعملون معه ، فتوجيههم للقيام بما هو مطلوب منهم ، والتأثير فيهم مرتبط بشكل أساسى بقوة شخصيته هذه ، بحيث يستطيع أن يقوم بإصدار القرارات واتخاذ ما يلزم لتنفيذ العمل المدرسى دون تردد، والمدير المتردد والضعيف الشخصية يكون تأثيره سلبيا على العملية التربوية .

٣ - الحيوية والنشاط:

المطلوب من مدير المدرسة أن يتمتع بالنشاط والحيوية فى تأدية مهامه ومسئوليته لأن المرؤوسين متى رأوا مديرهم نشطا وحيويا فإن ذلك يحفزهم ويدفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة

٤ - الطلاقة اللفظية:

الطلاقة اللفظية المقصود بها قدرة المدير على التكلم بصوت واضح ومؤثر ، وتعنى أيضا القدرة على انتقاء الألفاظ المناسبة ، وهى وسيلة مهمة فى التواصل ما بين المدير ومرؤوسيه . ويستطيع المدير أن يمتلك الطلاقة اللفظية من خلال القراءة والمتابعة والمشاركة فى الأنشطة المختلفة .

٥ - الخلق الطيب والقُدوة الحسنة:

الأخلاق الطيبة هى أساس نجاح كل إنسان فى أى مجال من مجالات الحياة ، وبالنسبة لمدير المدرسة تمتعه بالأخلاق الطيبة من صدق ووفاء بالعهد وأن يؤكد القول بالفعل ، وغيرها من المبادئ الأخلاقية التى تجعل منه قدوة حسنة لزملائه فى المدرسة أعظم الأثر فيهم وخصوصا نحن نعلم (الدين المعاملة) كما يقول الرسول صلى الله عليه وسلم.

٦ - العدالة التامة:

يجب أن يكون المدير عادلا مع كل من يتعامل معهم وذلك بان يعاملهم معاملة واحدة ، دون محاباة أو تحيز أو طائفية أو عصبية لأحد

ويرى عابدين^(١) أن هناك صفاتاً أخرى يجب أن يتصف بها مدير المدرسة حتى يكون ناجحاً وقادراً على القيام بواجباته تتمثل فيما يلي .

١ - إيمان قوى صادق بالله مع التمسك بدينه متحلياً بالأخلاق الفاضلة من صدق ووفاء بالعهد وأمانة وإخلاص وحب وتواضع .

٢ - الصحة الجسمية والنفسية ونظافة الجسم والملبس والاهتمام بالمظهر الشخصي واللياقة البدنية (سليم الجسم والعقل) .

٣ - ذو قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله، وهذا يعنى معرفة عميقة وواسعة بأسس الإدارة الحديثة وأسس العلاقات الإنسانية وبأسس التدريس والتوجيه التربوى والفنى .

٤ - القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم .

٥ - أن يكون موضع ثقة من المعلمين والمسؤولين التربويين .

٦ - أن يكون قادراً على البت فى الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة .

٧ - مقدرة على قيادة الأفراد ومواجهتهم وإقناعهم والتأثير فيهم .

٨ - ذو شخصية متكاملة (نشيط محب للاستطلاع - يميل إلى المرح - يميل إلى إخضاع اقتراحاته وآرائه للنقد والاختبار ويواجه المشكلات بثقة وطيب خاطر) قادر على التأثير على الآخرين .

من خلال ما سبق نلاحظ أهمية هذه الصفات وضرورة توافرها فى مدير المدرسة وخاصة الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي فهما يساعدان المدير على الاحتفاظ بسلامة أعصابه تحت الضغط الشديد ، واحتفاظه بقدراته على التركيز فى التفكير وإصداره الأحكام السليمة ، وهذا مهم وضروري جدا لإدارة الأزمات ، ونلاحظ أن المظهر الشخصي عامل مهم فى التأثير فى الآخرين وجذب ثقتهم فيه ، وتكوين العلاقات الإنسانية، والديمقراطية فى القيادة وهذا يجعله يتمتع بكفاءة عالية ، ويجب أن يشهد له بحسن السمعة فى الحاضر والماضي ، ويكون قادراً على الحسم والبت فى الأمور والوصول لقرارات سليمة وحكيمة .

المهارات التى يجب أن يتصف بها مديرو المدارس :

يحتاج مدير المدرسة لى يقوم بتأدية ما عليه من أعمال أن يتمتع ببعض المهارات الضرورية . والمقصود بالمهارة الوصول بالعمل إلى درجة من الإتقان تيسر على صاحبه أدائه فى أقل ما يمكن من الوقت والجهد ، مع تحقيق الأمان وتلافى الإضرار والأخطاء " .

ويرى اللوزى^(٢) أن المهارات تعتبر فى نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسة للعملية الإنتاجية، بل هى العنصر الأكثر أهمية فى ذلك، وقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنمية الموارد

(١) عابدين ، محمد (٢٠٠١) : "الإدارة المدرسية الحديثة" ، مرجع سابق ص ١٠٢ .

(٢) اللوزى، موسى (٢٠٠٠) : التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس، التطبيقات . الأردن: ص ٢٣٤ .

البشرية فى البحث والدراسة والتحليل إذ عرفها البعض على أنها " تلك العمليات التى تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد فى المؤسسة التعليمية بشكل عام.

وترى الدراسة أن المهارات تشكل عنصراً مهماً فى تطوير أداء العاملين فى المؤسسات التعليمية، وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الإستراتيجيات الحديثة فى تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم ، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة التعليمية .

ويختلف الكتاب فى تصنيف هذه المهارات إلا أنهم يشتركون فى أغلبها وأهم هذه المهارات:

أولاً : المهارات الفنية:

ينظر ربيع^(١) إلى المهارات الفنية على أنها معرفة متخصصة فى الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة وتمكنه من القيام بعمله ومسئوليته ، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسة عملية ، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه ، بمعنى آخر فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسئوليته ، سواء أكانت مسئوليات إدارية أم إشرافية ، وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله ، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم .

ونعنى بالمهارة الفنية – أيضاً- المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم والكفاية فى استخدامها أفضل استخدام وبصورة تحقق الهدف بفاعلية .

وتصفها الدراسة: بأنها مهارات تتعلق بالأساليب والطرائق التى يستخدمها مدير المدرسة فى ممارسة عمله والقيام بمسئوليته ، ومعالجته للمواقف التى يواجهها أثناء الأزمات بأسلوب تربوى .

ومدير المدرسة بحاجة إلى قدر كاف من المعرفة والدراية بما يقوم به جميع العاملين بالمدرسة .

ويشير العميرة^(٢) إلى مجموعة من خصائص تتميز بها المهارات الفنية وهى:

- ١ - أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى بحيث يمكن التحقق من توافرها لدى المسئولين بسهولة من خلال أدائهم أعمالهم .
 - ٢ - أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة واستخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .
 - ٣ - أنها أسهل فى اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى .
- وهناك الكثير من الأعمال التى تتطلب مهارة فنية فى الإدارة المدرسية ، ومنها: التخطيط للعملية التعليمية ، ورسم السياسة (التعليمية) العامة فى المدرسة ، وإعداد الميزانية ، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة ، وتنظيم الاجتماعات ، وكتابة التقارير ، واختيار العاملين وتوزيع

(١) ربيع ، هادى مشعان (٢٠٠٦) : المدير المدرسي الناجح ، مرجع سابق ص ١٢٩ .

(٢) العميرة ، محمد (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ص ١٢٥ .

العمل، وتحديد الاختصاصات والإشراف الفني ، والتجديد التربوي ، وتطوير العملية التربوية فى مجالاتها المختلفة " .

ثانيا :المهارات الإنسانية:

يرى عابدين^(١) أن هذا النوع من المهارات تتعلق بالطريقة التى يمكن لمدير المدرسة بها التعامل مع رؤوسيه بنجاح ، وتنسيق جهودهم ، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعى والانسجام بينهم ، وبالقدرة على جذبهم وتشجيعهم على العمل بجد وإخلاص ، ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين ، وفهم ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم ، والإنصات إليهم ، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم وللمشاركة فى اتخاذ القرار لما لذلك من أثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل ، بل وتقانيهم فى إنجاز العمل وإتقانه .

ويرى ربيع^(٢) أن المهارات الإنسانية تعنى أيضا قدرة القائد التربوى على التفاعل الصحيح مع رؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعى بينهم من معلمين وموظفين، وجعلهم ينهضون بالمسئوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام .

وتتصل هذه المهارة بالفهم الجيد لذات الآخرين ولمطالبهم ولحاجاتهم النفسية والاجتماعية، كما تتصل بالقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين فى عملهم وفى المدرسة والإدارة، ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم فى عملية اتخاذ القرارات ، وتتطلب هذه المهارة من مدير المدرسة ما يلى :

- ١ - أن يلم بمفهوم العلاقات الإنسانية وأهدافها وأهميتها .
- ٢ - إقامة علاقات طيبة مع العاملين معه والمجتمع المحلى .
- ٣ - احترام آراء العاملين معه ويشعرهم بفائدتها .
- ٤ - يشجع روح العمل المحلى الجماعى .
- ٥ - يراعى رغبات العاملين معه عند توزيع الأعمال قدر الإمكان .
- ٦ - يهتم بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين .
- ٧ - يشعر العاملين معه بأنه واحد منهم .
- ٨ - ينمى علاقات مبنية على المودة والاحترام بين العاملين فى المدرسة .
- ٩ - يفهم حاجات العاملين معه وظروفهم الشخصية .
- ١٠ - يوجه العاملين معه لتعزيز تعاملهم ورعايتهم للطلبة .
- ١١ - يشارك العاملين معه أفراحهم وأحزانهم .

(١) عابدين ، محمد (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية الحديثة" ، مرجع سابق ص ١١٤ .

(٢) ربيع ، هادى مشعان (٢٠٠٦) : المدير المدرسي الناجح ، مرجع سابق ص ١٠١ .

- ١٢ - يعمل على تحقيق التكامل بين العاملين في محيط المدرسة بما يحفزهم ويدفعهم للإنتاج .
- ١٣ - يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين معه بقدر الإمكان .
- ١٤ - يعمل على تحقيق موازنة بين أهداف الفرد وأهداف المدرسة .
- ١٥ - يتفقد أوضاع العاملين معه باستمرار .
- ١٦ - محاسبة النفس والتقويم الذاتي .
- ١٧ - المرونة ولين الجانب .

وترى الدراسة : أن امتلاك مدير المدرسة للمهارة الإنسانية يعنى أن يكون قادرا على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين ، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم ، وفهم مشاعرهم ، والثقة بهم وبقدراتهم ، وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم ولإظهار روح الابتكار لديهم ، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم .

والمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من المهارات الفنية ، حيث إنها تحتاج لأكثر من الدراسة والتدريب ، على الرغم من أن الإطلاع على البحوث والدراسات والتواصل مع المعارف ذات العلاقة يسهم فى تنمية وعى مدير المدرسة وزيادة مستوى إدراكه - كما أنها أكثر إلحاحا لمدير المدرسة كونها تتعلق بالعلاقة بين المدير والأشخاص الآخرين المختلفين: الرؤساء، المعلمين ، الفنيين ، الطلاب، أولياء الأمور ، وأفراد المجتمع بشكل عام والذين لا يستطيع المدير الاستغناء عن الاتصال بهم أو التعامل معهم^(١)

ثالثا - المهارات التنظيمية :

يرى زقوت^(٢) أن المقصود بالمهارات التنظيمية هو القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمى وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهد بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وآثارها.

وقد صنف الهزايمة^(٣) المهارات التنظيمية كما يلى:

أ - مهارات بالنسبة لمتطلبات العمل: بحيث تتوافر فى مدير المدرسة مهارات فنية ومهارات تشخيص ومهارات حل المشكلات ، وكذلك القدرة على جدولة العمل فيجب أن يكون المدير قادرا على تنظيم وتقسيم العمل والقيام بالرقابة وتقييم الأهداف والطرق المستخدمة فى الأداء .

ب - مهارات بالنسبة لمتطلبات المجموعة: يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة المهارات الاجتماعية ومهارات الاتصال والقدرة على تشخيص العمليات الجماعية ، وتسهيل العلاقات الشخصية

(١) عابدين ، محمد (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية الحديثة" ، مرجع سابق ص ١٣٣ .

(٢) زقوت ، نبيل (٢٠٠٧) : تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الإسلامية ص ١٤٤ .

(٣) الهزايمة، وصفي (٢٠٠٤) : القيادة وإدارة الأزمات التربوية .الأردن :عالم الكتب الحديثة ص ١٧٤ .

الداخلية بين مختلف العاملين بما يحقق التعاون والانسجام وتحقيق التلاؤم بين الأفراد ونوع العمل المعهود إليهم .

وترى الدراسة أن المهارات التنظيمية بصفة عامة متضمنة فى المهارات الإدراكية والإنسانية .
رابعاً - المهارات القيادية:

يرى هلال^(١) أهمية أن يدرك القائد أن دوره القيادى الأساسى يكمن فى توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثارتهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها . ولكى تتجح القيادة فى حشد قوى المعلمين والإداريين فى التغلب على الأزمة فإنه يجب العمل على تفجير طاقاتهم الكامنة لوقف زحف الأزمة باعتبار أن الطاقات الكامنة هى خط الدفاع الأول والمطلوب استخدامه لتطوير الهجوم بطاقة مضاعفة للسيطرة على الأزمة، ولابد من وجود القيادات البديلة ، التى تحمل مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب توافرها فى شخص واحد ، وهذا يعنى أهمية استثمار أفكار وخبرات هذه القيادات فى السيطرة على الأزمة بسرعة من خلال التفاصيل الدقيقة والمتخصصة التى يتميزون بها ، وتوفر القيادات البديلة للقيادات الأساسية التفرغ للأمور والقضايا الإستراتيجية المتعلقة بقيادة الأزمة ، وعدم الغرق فى الفرعيات والتفاصيل الدقيقة على حساب الدور الأكثر أهمية وهو متابعة الجهود فى اتجاه الهدف وتوفير الإمكانيات اللازمة .

وترى الدراسة أن هذه المهارات على أهميتها إلا أنها موجودة ضمن المهارات الإنسانية والفنية لهذا ترى أن المهارات الأربع الأولى هى المهارات الضرورية اللازمة لمدير المدرسة لنجاحه فى مهامه ومسئوليته .

ويتضح للدراسة فى ضوء ما سبق:

- ١- أهمية توفر هذه المهارات لدى العاملين فى المدرسة بصفة عامة والمدير بصفة خاصة من أجل نجاح عمل المدير والعاملين معه ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية السليمة .
- ٢- تختلف الحاجة إلى المهارات من فرد إلى آخر ، فكلما ارتفع مستوى الفرد الإدارى زادت الحاجة إلى المهارات الإدراكية ، وإذا إنخفض مستوى الفرد الإدارى ارتفع الحاجة إلى المهارات الفنية ، لذا نجد أن معظم جوانب المدير كمستوى إدارى أعلى يدور حول التخطيط للنهوض بالعملية التعليمية، والتخطيط لإدارة الأزمات بفاعلية وبجانب العلاقات الإنسانية داخل المدرسة .
- ٣- المهارات الإنسانية مهمة فى كل مستوى إدارى لجميع أفراد المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية.

(١) هلال ، محمد عبد الغنى (١٩٩٩) : "مهارات إدارة الأزمات "، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ط٤ ، ص٩ .

خامسا :المهارات التصورية

ذكر مرسى^(١) أن المهارات التصورية تتعلق لدى رجل الإدارة بمدى كفاءته فى ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن فى الحلول والتوصل إلى الآراء .وهذه المهارات من أهم المهارات اللازمة لمدير المدرسة، وهى فى الوقت نفسه من أصعب المهارات بالنسبة له فى تعلمها واكتسابها وهى تعنى له فى التصور والنظرة إلى التربية والتعليم فى الإطار العام الذى يرتبط فيه النظام التعليمي بالمجتمع وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم فى نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية .

سادساً – المهارات الذهنية (التصورية) :

وتتمثل فى قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية حتى يرى العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة جيدة، وتبين المهارات العقلية كفاءة القائد فى ابتكار الأفكار والمقترحات والإحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها فضلا عن تخطيط العمل ومتابعته وترتيب الأولويات والرؤية المستقبلية الثابتة ، ويستطيع مدير المدرسة الذى يتمتع بقدر جيد من تلك المهارات التأثير على أعضاء المدرسة وبالتالي يزيد نشاطهم ودافعيتهم ويحفزهم على التفكير الابتكارى من أجل توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة ، كما يعمل على احترام كل عضو ويشركه فى التخطيط والتنفيذ مما يؤدى إلى تماسك المجموعة وبالتالي ضمان سير أعضاء الهيئة التدريسية وخاصة فريق مواجهة الأزمات نحو أهداف خطط الطوارئ، مما يقود نحو نجاح المؤسسة فى التعامل مع الأزمات إما بالسيطرة عليها حين حدوثها أو الوقاية منها.

المهارات الواجب توافرها فى مدير فريق إدارة الأزمات المدرسية وهى^(٢):

- المعرفة المتخصصة فى الإدارة التربوية والمدرسية خاصة ما يتعلق بالأمر الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة واتخاذ قرارات ، وكذلك ما يتعلق بالناحية النفسية لطلاب المرحلة التي يديرها.

- الاطلاع المستمر على المستجدات المتعلقة بالأزمات المدرسية وكيفية التصرف معها.

- القدرة على استخدام المعلومات المتوفرة عن الأزمة بشكل سليم.

- حسن اختيار مدير المدرسة لأعضاء فريق إدارة الأزمات .

المهارات ودورها فى مواجهة الأزمات:

ويرى الهزايمة^(٣) أن المهارات الضرورية لمواجهة الأزمات تكمن فى بعض الخصائص والاستعدادات والصفات التى يمتلكها القائد ، فهى تعتمد فى قوتها وضعفها على الظروف الموقفية

(١) مرسى، محمد منير (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية الحديثة. ط٣، القاهرة :عالم الكتب ص٢٣٦ .

(٢) ربيع، هادى مشعان (٢٠٠٦) : المدير المدرسي الناجح ، مرجع سابق ص١٨٩ .

(٣) الهزايمة، وصفي (٢٠٠٤): القيادة وإدارة الأزمات التربوية، مرجع سابق، ص ٧٨ .

وعلى السلطة التي يملكها القائد في موقعه، وتعتمد أيضا على درجة المعرفة التي يملكها القائد، إن قدرة مديري المدارس في التعامل مع الأزمات تعتمد على تلك المهارات التي يملكها والتي قد تم تصنيفها سابقاً على النحو التالي:

١- المهارات الذاتية: وتتمثل هذه المهارات في مجموعة من السمات الشخصية والقدرات العقلية وامتلاك روح المبادرة والابتكار فضلاً عن ضبط النفس وخاصة في المواقف العصبية .

وتدعم هذه المهارات الحس الشخصي واستشراف المستقبل واحتمال الحدث قبل وقوعه، وبالتالي فهي ضرورية لنجاح المدير في مواجهة الأزمات، لأنها هي الدافع للمدير لاقتحام المخاطر والتفائل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة، كما أنها تعطى صاحبها زمام المبادرة والرغبة في مساعدة الآخرين والثقة بالإمكانات وقدرات أعضاء المدرسة ، والمشاركة الوجدانية والإحساس بموقف الأزمة مع الفريق والثبات ورباطة الجأش والقدرة على توقع الأزمات والتحليل واتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث .

ب - المهارات الفنية: وتتمثل في المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية إضافة إلى فرع من فروع العلم، والكفاية في استخدامها أفضل استخدام بصورة تحقق الأهداف، أي قدرة القائد على التعامل مع الأشياء بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف، وهذه المهارات تجعل المدير إجرائياً وعملياً في حساباته وفي الإجراءات التحسينية الفعلية لمواجهة الأزمات أو التعامل معها قادراً أن يصمم المنظمة ، بحيث تحقق فاعلية الاتصالات ونقل المعلومات ، وهو يعتمد على اتصالات خارجية .

ج - المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة المدير على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم والقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص ، أما القدرات الإنسانية في مجال الأزمة فتتمثل في إزالة الآثار الجانبية والنفسية للأزمة أو التقليل منها من خلال المشاركة والتفاعل واستثمار جميع جهود العاملين في التصدي الجماعي للأزمات التي تواجه المدرسة، كما تتمثل في قدرة المدير على جعل جميع العاملين يعملون بروح الفريق الواحد في وقت الضغط والأزمة.

الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:

تري الدراسة أن مدير المدرسة هو الشخصية الأولى المسؤولة عن إدارة الأزمة في المدرسة ومن قبل أفراد المجتمع المحلي، ولذا لابد أن يتمتع بالعديد من الكفايات التي تميزه علي غيره من العاملين في المدرسة، وتؤهله للنجاح في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الدولة أو في أذهان أبناء المجتمع . وقد ذكر عابدين^(١) أنه " على الرغم من اختلاف المتخصصين والإداريين في نظراتهم لمفهوم الكفاية وتعريفهم لها، فإن التعاريف المختلفة تتفق في بعض النقاط ومنها:

(١) عابدين ، محمد (٢٠٠١) : "الإدارة المدرسية الحديثة" ، مرجع سابق ص١٩٧ .

- ١- أن الكفاية هي القدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرسة ورسالتها .
- ٢- أن الكفاية ليست قدرة على المعرفة أو مهارة ما أو اتجاهها ما ، بل إنها قدرة مركبة تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، ولذلك فهناك كفايات معرفية وأخرى أدائية وأخرى انفعالية .
- ٣- أن الكفاية ترتبط بالقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المدرسة ورسالتها ومهام العاملين فيها، وعلاقتها بالمجتمع الخارجي، وبذلك تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة والأداء والثقة بالنفس
- **كفايات القياس والتقييم :** لتقييم الأوضاع الراهنة أثناء عملية التحليل الإستراتيجي (أداءات المدرسة المختلفة - مدى فاعلية النسق الداخلي - مدى التهديد الذي تمثله بعض العوامل الخارجية بالنسبة للمدرسة.

- كفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها

- واللازمة لربط المؤشرات الواقعية للتحليل بوصفها " ما صدقات " Denotes والمفاهيم الحاكمة ، التي تندرج تحتها وبالتالي تتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات والتوجهات الإستراتيجية على شكل أفكار وقيم يمكن صياغتها في الرؤية والرسالة.
- وبناءً على ذلك فإن لكل مهمة من المهام التخطيطية للتخطيط الاستراتيجي ما يلزم اكتسابه من كفايات من أحد هذين النوعين من الكفايات أو من كليهما وفقاً لطبيعة المهمة وكيفية أدائها.

مكونات الكفاية المهنية:

- يمكن ذكر مكونات الكفاية المهنية حسب الآراء المختلفة من خلال الأدبيات التي تناولتها كما يلي:
- فمنهم يرى أن الكفاية يجب أن تتشكل من مكونين رئيسيين هما ^(١) :
 - ١- المكون المعرفي : ويتكون من مجموعة من المفاهيم والمدرجات المكتسبة بالكفاية .
 - ٢- المكون السلوكي : ويتكون من إجمالي الأعمال والأدوات التي يمكن ملاحظتها .
 - بينما يرى الآخر أن الكفاية تتكون من عناصر أساسية تتكامل فيما بينها، والمكونات هي ^(٢) :
 - ١- المكون المعرفي : ويتضمن مجموعة الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات والقواعد التي تتصل بالكفاية، وهي لإتقانه.
 - ٢- المكون الأدائي : يتكون من مجموعة من الأعمال والحركات والمهارات اليدوية واللفظية وغير اللفظية القابلة للملاحظة الحسية التي تمكن المدير من إنجاز المهام بطريقة صحيحة
 - ٣- المكون الوجداني: ويشمل جملة الاتجاهات والقيم، والمبادئ الأخلاقية ، والمواقف الإيجابية ، والالتزام بها يؤدي إلى تكوين الكفاية ومجال الإبداع والتفوق في العمل ، وتكمن أهمية المكون الوجداني في أنه يقنع الفرد بما يفعله ويوجه سلوكه نحو إنجاز العمل بطريقة صحيحة ومرضية ^(٣) .
 - ولقد فرق بعضهم بين الكفاية في شكلها الكامن كمفهوم "Concept" وشكلها الظاهر كعملية "Process"

(١) حجي ، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥) : "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية" القاهرة ، دار الفكر العربي ص ١٣٤ .

(٢) توفيق ، مرعي (١٩٩٣) : " الكفايات التعليمية في ضوء النظم " دار الفرقان ، عمان ، الأردن ص ٥١ - ٥٤

(3)Kachhar, S.K (2002):"Secondary School administration" String Publishers Private Limited, Indio, p.45.

فالكفاية فى شكلها الكامن هى:القدرة التى تتضمن مجموعة من المهارات والمعارف والمفاهيم والاتجاهات، والتى يتطلبها عمل ما، بحيث يؤدى أداء مثالياً.

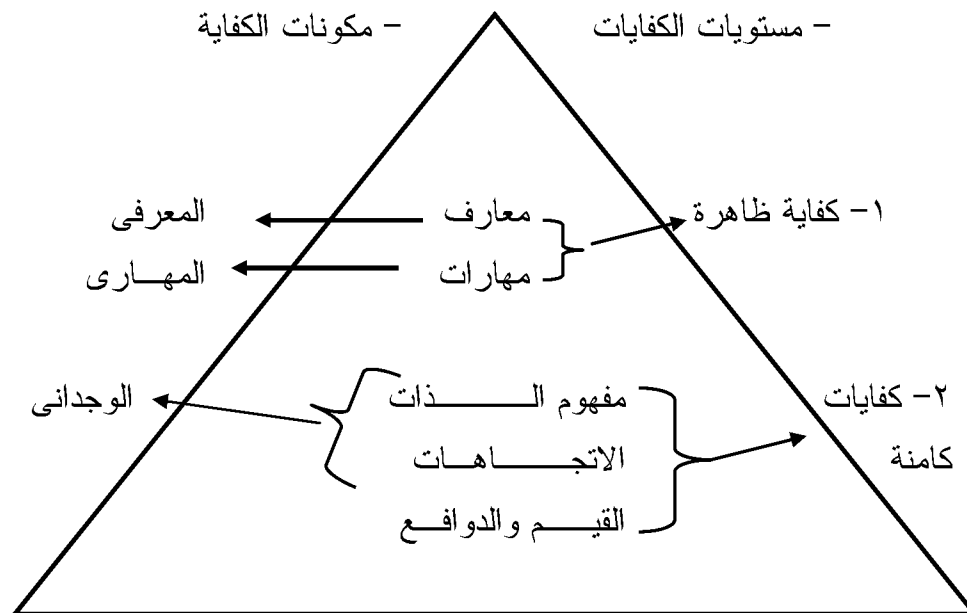
أما الكفاية فى شكلها الظاهر فهى :الأداء الذى يمكن ملاحظته، وتفسيره وقياسه أى إنها مقدار ما يحققه الفرد فى عمله .

ولقد ذكر بعضهم أن للكفاية مستويين متكاملين هما : الكفاية الداخلية والكفاية الخارجية، وقد أوضح العلاقة بينهما كما يلى :

- المستوى الأول : ويطلق عليه " الكفاية الداخلية" ويتمثل فى قدرة النظام على الاستفادة القصوى من موارده المتاحة بأقل نسبة ممكنة من الفاقد .

- أما المستوى الثانى : ويطلق عليه "الكفاية الخارجية" وتتمثل فى تحقيق حاجات المجتمع من النظام ، وذلك بقياس مخرجات هذا النظام^(١) .

وترى الدراسة أنه فى ضوء ما سبق يتضح أن الكفاية تتكون من ثلاثة مكونات: أولها المكون المعرفى: وهو مجموعة المفاهيم والقواعد والقرارات ، وهى منطلقاً أساسياً للمكون الثانى وهو المكون المهارى ، فيشمل مهارات عملية وحركية وإجراءات يمكن ملاحظتها ، أما الثالث : فهو المكون الوجدانى وهو المحرك الأساسى والموجه للمكونين المعرفى والأدائى ، وكذلك أن للكفاية مستويين أحدهما ظاهر والآخر كامن .



شكل رقم (٣) (نموذج إسبرج المعدل للكفايات)^(٢)

(١) النافعة ، محمود كامل (١٩٩٧): البرنامج التعليمى القائم على الكفايات (أسسه وإجراءاته) "مطابع الطوبجى، التجارية، القاهرة ، ص ١٦٩ .

(٢) برانت دافيز، لندا إليسون (٢٠٠٤) : الإدارة المدرسية فى القرن الحادى والعشرين ، ترجمة السيد عبد العزيز البهوش ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ص ١٣٧ .

أسس تحديد الكفايات ومصادر اشتقاقها :

(أ) أسس تحديد الكفايات : لقد ذكرت أربعة أسس لتحديد الكفايات وهى على النحو التالى^(١) :

١- الأساس الفلسفى **Philosophical Base** : ويعد هذا الأساس بمثابة الأساس الحاكم الذى يتم فى ضوءه وضع الغايات والأهداف والمنطلقات التى تتفق مع قيم المجتمع وفلسفته.

٢- الأساس الأمبيريقى **Empirical Base** : ويرتكز هذا الأساس على بعض المفاهيم الأمبيريقية التى يمكن أن تشكل أساساً علمياً .

٣- الأساس الإدارى **Managing Base** : ويعد أحد المنطلقات الرئيسية لتحديد الكفايات الإدارية اللازمة من خلال البناء المعرفى وتنظيماته المتنوعة فى مجال الإدارة ، كما يتوقع أن يكون مصدراً لتحديد بعض الكفايات الأدائية .

٤- أساس الممارسة **Practical Base** : تعتبر ممارسة العمل من الجوانب المهمة فى صقل شخصية المدير وتزويده بالخبرات التى تعجز البرامج التقليدية فى إعدادة عن تزويده بها . كما يرى البعض أن هناك أسساً عامة لتحديد الكفايات متفقاً فى بعضها ومختلفاً فى البعض الآخر مع سابقيه ، وهذه الأسس هى^(٢) .

١- الأساس الفلسفى : إن مفتاح أى برنامج صادق قائم على الكفايات هو تحديد افتراضاته وأهدافه ، أى التصور العام عن الفرد الذى يعد من وجهة نظر الهيئة أو المؤسسة التى تقوم على إعدادة ، ومقدار العطاء المنتظر منه ، وفى ذات الوقت التصور العام عن دور هذه المؤسسة وطبيعتها .

٢- الأساس التطبيقى : ويعنى هذا الأساس أن الكفايات ينبغى أن تحدد فى ضوء توافر مجموعة من المعلومات المكتسبة من خلال الخبرة والتجربة .

٣- الأساس الأدائى : ويعتمد هذا الأساس فى تحديد الكفايات على أساس تحديد الأدوار والمهام والواجبات التى سيؤديها الفرد الذى سيتم إعدادة ، وذلك فى ضوء الخبرة العملية للعاملين فى ميدان العمل

٥- الأساس الواقعى : يعتمد هذا الأساس فى تحديد الكفايات على برامج التدريب الحالية والمحتوى الموجودة واشتراك العاملين فى المدرسة مثل هيئة التدريس والمديرين .

^(١) غازى ، سماح حامد (٢٠٠٦) : تطوير الكفايات التسويقية لطلاب مدارس الإدارة والخدمات فى ضوء المعايير العالمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ص ٤٧ .

^(٢) الناقة ، محمود كامل (١٩٩٧) : البرنامج التعليمى القائم على الكفايات (أسسه وإجراءاته) " ، مرجع سابق ص ٨٦ .

(ب) مصادر اشتقاق الكفايات :

تعددت مصادر اشتقاق الكفايات واختلفت باختلاف أغراض الدراسات نذكر منها^(٣) :

١- تحليل العمل .

٢- تحليل البيئة الاجتماعية.

٣- تحليل عضو الإدارة المدرسية .

كما أن هناك بعض مصادر اشتقاق الكفايات منها^(١) :

١- الأسس التي يقوم عليها النظام التعليمي .

٢- أهداف التربية في مرحلة التعليم الثانوي العام .

٣- دراسة خصائص النمو في مراحل التعليم الثانوي .

ويذكر البعض أن هناك عدداً من مصادر اشتقاق الكفايات منها^(٢):

١- البحوث العلمية وما توفره من معارف ومعلومات تفيد بشكل كبير في تحديد الكفايات .

٢- أسلوب تحليل الأدوار وصياغتها على شكل كفايات ذات معايير يتم تقويمها باستمرار .

٣- تحديد الكفايات من قبل الخبراء والتربويين والمختصين في مجال الكفايات .

المعنى الاصطلاحي للكفاية:

يعد مفهوم الكفاية من المفاهيم الغامضة في المجال التربوي، ويرجع ذلك إلى تعدد دلالاته وإلى تداخله مع مفاهيم أخرى وسنورد هنا عدداً من هذه التعاريف:

١- أوردت الفتلاوي^(٣) تعريف جود (Good) للكفاية بأنها "القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات".

٢- بينما عرف دولز وآخرون^(٤)، الكفاية بأنها "القدرة على إنتاج سلوك ضمن مجال محدد".

٣- نقل غريب^(٥) تعريف عبد اللطيف الفاربي للكفاية على أنها "نظام من المعارف المفاهيمية والإجرائية، التي تكون منظمة بكيفية، تجعل الفرد قادراً على الفعل عندما يكون في وضعية معينة، أو

(٣) عبد المنعم ، نادية محمد، مصطفى، عزة جلال (٢٠٠٨): "الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، ص ، ١٢٨

(١) الشيخ، علي بن إبراهيم (٢٠٠٢) : تحديد الكفايات التربوية والتخصصية اللازمة للمشرفين التربويين على تعلم اللغة العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التربية ، جامعة أم القرى ، ص ٢١

(٢) العريزي، أحمد الرفاعي (١٩٩٤): قصور الكفايات اللازمة للمعلم في حدود النظرة الإسلامية للتربية " مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق ، العدد ٢١ ، ص ٣٥٥ .

(٣) الفتلاوي، سهيلة (٢٠٠٣): كفايات التدريس، المفهوم، التدريب، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ص ٢٣٤.

(٤) دولز، جواكيم وآخرون (٢٠٠٥) : لغز الكفايات في التربية . (ترجمة عز الدين الخطابي ، عبد الكريم غريب). الدار البيضاء: منشورات عالم التربية ص ٣٤٢.

(٥) غريب، عبد الكريم (٢٠٠٢). الكفايات واستراتيجيات اكتسابها. الدار البيضاء: منشورات عالم التربية ط ٢٦٨.

إنجاز مهمة من المهام، أو حل مشكلة من المشاكل."

٤- عرفها اللقاني والجمال^(٦) بأنها "تصف الحد الأدنى للأداء، وعندما يصل أى فرد إلى هذا الحد فإن هذا يعنى أن الفرد وصل إلى حد يساعده على أداء هذه المهمة."

٥- عرفها الطعاني^(١) " (جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الشخص التى يؤديها من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التى يعمل بها. "

أشار آدموند (Sh.Edmond) أن للكفاية التعليمية أربعة مفاهيم هي :

- ١- الكفاية كسلوك ، ويعني هذا المفهوم عمل أشياء محددة وقابلة للقياس.
 - ٢- الكفاية هي التمكن من المعلومات ، ويعنى هذا المفهوم استيعاب وفهم المعلومات والمهارات.
 - ٣- الكفاية درجة المقدرة ، ويؤكد هذا المفهوم على ضرورة الوصول إلى درجة معينة من القدرة على عمل شيء في ضوء معايير ومقاييس معينة.
 - ٤- الكفاية على أساس نوعية الفرد ، ويتصل هذا المفهوم بالخصائص الشخصية للفرد التى يمكن قياسها بناء على معايير موضوعية^(٢) .
- وترى الدراسة أن التعريفات السابقة للكفاية رغم اختلافها الظاهر فى الصياغة إلا أنها تتفق فى النقاط التالية:-

- أ - أن الكفاية قدرة تشمل المعارف والمهارات.
 - ب- أنه يمكن قياس الكفاية عن طريق ملاحظة الأداء الذى يمثل الشكل الظاهرى للكفاية.
 - ج - أن الكفاية تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
- ولتحديد الكفايات الإدارية والفنية التى يستوجب توفرها لدى مدير المدرسة للقيام بأعبائه الوظيفية دور مهم للتعرف على الحاجات ، فمن خلالها يتم قياس مدى حاجاتهم ، ولقد قامت بعض الدراسات بمحاولة تعريف الكفايات الإدارية والفنية للمدير ، فقد وضع روبرت ل اتز (Roberts L. Katz, 1985) فى دراسته عن مهارات المدير الفاعل نظرية مهمة عن الكفايات اللازمة للمديرين، حيث شعر أن هناك ثلاث كفايات أساسية يحتاجها المديرون يمكن تصنيفها إلى:

- ١- كفايات تقنية . Technical competencies
 - ٢- كفايات إنسانية . Human Competencies
 - ٣- كفايات إدارية Conceptual Competencies
- وقد حدد كاتز الكفايات التقنية : بأنها كفايات ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة ليقوم ببعض المهام

^(٦) اللقاني، أحمد حسين (١٩٩٨) : معجم المصطلحات التربوية فى المناهج وطرق التدريس. القاهرة: عالم الكتب. ط ٢، ص ٢٩٧

^(١) الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢) : التدريس، مفهومه وفعالياته ،بناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان: دار الشروق ص ١٧٩ .

^(٢) زين الدين ، محمد محمود (٢٠٠٦) : كفايات التعليم الإلكتروني ، جدة: خوارزم للنشر والتوزيع ص ٢٣٥ .

المنوعة به كوضع الميزانية ، والتوظيف، وجدولة العمل الإدارى وغير ذلك من مسؤوليات إدارية. وأما الكفايات الإدارية : فإنها تلك الكفايات التى يحتاجها مدير المدرسة ، ليرى الصورة الكلية والعلاقات بين الأجزاء المختلفة.

في حين حدد الكفايات الإنسانية : بأنها تشير إلى المهارات الشخصية التى يحتاجها مدير المدرسة ليعمل بنجاح مع الناس مهما اختلف موقفهم الاجتماعى ومكانتهم الاجتماعية.

كما أوضح حجي^(١) أن الكفايات الضرورية للمديرين تحدد بما يلى:

- كفايات معرفية : تتضمن النواحي المعرفية والمعلومات والأفكار والمدرجات اللازمة للأداء الجيد ، والتي بدونها لا يستطيع المدير اكتساب المهارات الضرورية لهذا الأداء.

- كفايات الأداء : وتتضمن المهارات النفسحركية Psychomotor Skill الضرورية للعمل الذي يعد المدير له.

- كفايات وجدانية : وتتصل بالميل والاتجاهات والقيم المرتبطة بالعمل الذي سيمارسه المدير.

- كفايات المخرج أو المنتج : وتتصل بالأداء الميدانى للمتعلم كنتيجة لاكتسابه للنوعيات الثلاث من الكفايات السابق ذكرها ، المعرفية والأداء والوجدانية.

وأورد العميرة^(٢) تقسيماً للكفايات لا يختلف كثيراً عما ذكره كاتز ، حيث يشرح الكفايات بأنها

مجموعة من المهارات الأساسية ، وهى جميعها لازمة لنجاح المدير بدرجات متفاوتة ومن هذه المهارات - المهارات الذاتية : وهى مجموعة من الصفات الشخصية والقدرات العقلية منها : القوة الجسمية والعصبية ، قوة الشخصية، الحيوية ، الطلاقة اللفظية ، الصحة النفسية، الخلق الطيب والقوة الحسنة، العدالة التامة.

- المهارات الإنسانية : وتعنى قدرة القائد على التعامل مع رؤوسه ، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، والفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وتنصب هذه المهارات فى العلاقات الشخصية بين المدير والمعلمين أو المدير والطلبة ، والمدير والمجتمع المحلي، والمدير والجهات القيادية فى الوزارة.

المهارات الإدراكية : وتعنى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذى يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التى قد تحدث فى أى جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذى يعمل فيه.

- المهارات الفنية : وتعنى المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم والكفاية فى استخدام هذه المعرفة بأفضل الطرق بشكل يحقق الهدف بفاعلية ، وتتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرائق التى

(١) حجي، أحمد. (٢٠٠٥) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مرجع سابق، ص ٣٤١.

(٢) العميرة ، محمد حسن (٢٠٠٢) : مبادئ الإدارة المدرسية. مرجع سابق، ص ١٢٥.

يستخدمها المدير في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها ، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العملية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري ومنها:

مهارات تتعلق بالتعليم وتطوير المناهج ، وأخرى تتعلق بالتلاميذ وبنموهم المتكامل، ومهارات تتعلق بتطوير المعلمين مهنيًا ، وأخرى تتعلق بالمدرسة و بالتخطيط المدرسي، وأخرى تتعلق بالتقييم ، ومهارات التعامل مع البحوث والدراسات الإجرائية.

- الفرق بين الكفاية والمهارة:

ذكرت الفتلاوي^(١) ، أنه يمكن تلخيص الفروق بين الكفاية والمهارة في النقاط التالية:-

- نطاق الكفاية أعم وأشمل من المهارة، فالمهارة تعد أحد عناصر الكفاية.
 - ترتبط الكفاية بالكثير من الأعمال التنظيمية والفنية والإدارية في حين تركز المهارة في أداء عمليات حركية حسية.
 - إذا تحققت المهارة في إنجاز أو أداء شيء ما، فهي تعني تحقيق الكفاية له.
 - إذا تحققت الكفاية لشيء ما، فهذا لا يعنى بالضرورة تحقيق المهارة به.
- الكفايات المهنية الضرورية الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.**

لقيام مديري المدارس بمهامهم بكفاءة في مجال إدارة الأزمات فإنهم بحاجة لتوفر العديد من الكفايات المهنية التي تساعدكم للقيام بهذه المهام والأدوار •

وفي هذه الدراسة وبعد إطلاع الباحث على الكثير من قوائم الكفايات للمديرين وكذلك العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجال الكفايات فقد حددت الدراسة الكفايات المهنية الضرورية لمديري المدارس في تسعة مجالات ويندرج تحتها (٨١ كفاية) موزعة على المجالات التالية:-

- مجال كفايات التخطيط.

- مجال كفايات التنظيم والتنسيق •
- مجال كفايات التنفيذ والمتابعة •
- مجال الكفايات الشخصية •
- مجال كفايات التقويم •
- مجال كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية •
- مجال كفايات التنمية المهنية •
- مجال كفايات الإبداع •
- مجال الكفايات التقنية •

(١) الفتلاوي ، سهيلة (٢٠٠٣) : كفايات التدريس، المفهوم، التدريب، مرجع سابق، ص٢٤٧.

وفيما يلي شرح موجز لهذه المجالات:-

أولاً- كفايات التخطيط :-

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق ما عداها من الوظائف، والتخطيط هو المنهج العلمي الذي يرسم صورة العمل ويحدد مساره ، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للصدفة أو العمل العشوائي غير الهادف، وبالتالي فإن التخطيط هو "عملية إعداد وتصور مسبق للمسؤوليات والمواقف والبرامج التي يعدها المدير لتحقيق أهداف معينة في زمن محدد"^(١).

وعرفه نشوان^(٢) أنه " التدابير المستقبلية التي تسعى الإدارة إلى تحديدها لتنفيذ الأنشطة الإدارية من جهة ومواجهة ما يطرأ على النظام من مستجدات " .

والتخطيط يعد الخطوة الأولى في العملية الإدارية، و يقوم على تحديد ما تريد عمله وما يجب عمله وأين ومتى وكيف وعن طريق من ؟ وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل^(٣) .

وهناك تعريف آخر للتخطيط بأنه " اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ متى نعمل ؟ فهو بمثابة الجسر الموصل بين الحاضر والمستقبل أى أنه تقرير حاضر لسلوك مستقبلي"^(٤).

ووفقاً لهذا التعريف فالتخطيط يشتمل على تحديد الأهداف الواجب القيام بها، والكيفية التي يجب تنفيذها، والوقت اللازم لهذا التنفيذ مع تحديد المسؤولين عن هذا التنفيذ .

وذكر الحضيبي^(٥)، أن بعض المهتمين بالتربية يخلطون ما بين التخطيط والخطة مع أنه يوجد فرق بينهما فالتخطيط هو التفكير الذي يسبق الفعل أو العمل فى أى منشأة ، بينما الخطة التربوية تعنى الإطار العملى الذى يترجم الغايات التربوية التى يسعى المجتمع لبلوغها إلى أهداف محددة نوعية وكمية وإلى سياسات وبرامج واضحة لتحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية مقبلة .

ومن هذا المنطلق فإن امتلاك مدير المدرسة كفايات التخطيط أمر ضرورى ليتمكن من أداء عمله بطريقة منظمة ترسم له صورة العمل ومساره بعيداً عن التخبط والعشوائية.

وتبرز أهمية التخطيط لمديرى المدارس الثانوية فى النقاط التالية:-

- التخطيط يوفر الوقت .
- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل.
- التخطيط يهتم بمشكلات القوى العاملة وتوفير المناخ اللازم للعمل لزيادة الإنتاجية.

(١) المنيف ، محمد صالح(٢٠٠٠) : التخطيط المدرسى . الرياض: العبيكان، ص ٢٣٨ .

(٢) نشوان ، يعقوب حسين (١٩٩٢) : الإدارة والإشراف التربوى. الأردن: دار الفرقان ، ط٣، ص ١٥٧.

(٣) بامشموس ، سعيد محمد(٢٠٠٢) : المقدمة فى الإدارة المدرسية . جدة، كنوز المعرفة، ص ٢٤٥.

(٤) النمر ، سعود محمد ، وآخرون (١٩٩٣): الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق، ط٣، ص ٩٨.

(٥) الحضيبي ، إبراهيم عبد الرحمن(٢٠٠٧) : الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوى فى إدارات التربية والتعليم . " رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ، جامعة أم القرى، ص ٢٣٤.

- التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وأزمات وعقبات، وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.

-التخطيط السليم هو القاعدة التى ينظم العمل من خلالها^(١).

ثانيا- كفايات التنظيم والتنسيق : يمكن النظر إلى مفهوم عملية التنظيم من خلال اتجاهين هما:

الاتجاه البنائى وهو الاتجاه الكلاسيكى أو التقليدى الذى ينظر إلى عملية التنظيم على أنها أوجه النشاط اللازم لتحديد النشاطات والأعمال التى تحقق هدفا معينا ، وتجميع هذه النشاطات فى وحدات تنظيمية (وظائف - أقسام - إدارات) وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات بين هذه الأقسام والإدارات وترجمة كل هذا فى خريطة تنظيمية .

الاتجاه السلوكي وهو اتجاه أكثر حداثة ينظر إلى العملية التنظيمية على أساس أنها العملية اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات معينة عن طريق الجهود والنشاطات التى يقوم بها الأفراد والجماعات داخل هذه المنظمة^(٢).

من هذا المنطلق فإن "معظم التعاريف تتفق على أن التنظيم هو الإطار الذى يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها فى سبيل تحقيق أهداف محددة ، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات ، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التى يستخدمها هؤلاء الأفراد ، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية " المهداوى^(٣).

ويعد التنظيم وسيلة وليس هدفا فى حد ذاته ، فهو وسيلة للوصول إلى الهدف بطريقة أفضل وبأسلوب أكفأ، لذلك فهو يحقق لمدير المدرسة عددا من الفوائد نذكر عدداً منها .

١ - يعد التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق فى تنفيذ الأعمال بعيدا عن

الازدواجية والتضارب .

٢ - يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانيات الفرد، حيث يتم توزيع الأعمال بين

الأفراد على أساس التخصص فى عمل دون آخر .

٣ - يعد التنظيم الفعال أسلوبا جيدا للرقابة على الأداء ، حيث يحدد التنظيم فى العمل الأعمال

والواجبات التى يقوم بها الأفراد .

(١) حجي ، أحمد إسماعيل (١٩٩٧) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. مرجع سابق، ص ١٦٥ .

(٢) النمر، سعود محمد ، وآخرون (١٩٩٣): الإدارة العامة الأسس والوظائف، مرجع سابق ص ١٧٨.

(٣) المهداوى ، حسن بن محمد (٢٠٠٠): "واقع تنظيم الأنشطة المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الليث التعليمية . "رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ص ٧٥ .

٤ - يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم، حيث يسود الوضوح فى جميع الأعمال؛ مما يسهل على العاملين تأدية واجباتهم بروح تعاونية^(١)، أما التنسيق فهو من المبادئ المهمة فى التنظيم الإدارى وقد أورد الحضيفي^(٢)، عددا من التعاريف للتنسيق منها:

أنه يعنى "الإقلال من التعارض بتجميع منطقي للعمليات وبعمل اللجان المناسبة".
أنه "ترتيب منظم لجهد الجماعة يؤدي إلى وحدة العمل وتحقيق الهدف الهام" ومن أهم وسائل التنسيق الفعال عقد الاجتماعات الدورية التي تضم العاملين فى قسم الإدارة المدرسية سواء أكانوا مشرفين أم مديرين فيما بينهم أو مع غيرهم من المسؤولين، وذلك بهدف التغلب على المشكلات التي يواجهونها فى أعمالهم أو لبحث سبل الارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية .

ومن أهم الكفايات فى مجال التنظيم والتنسيق التي يجب على مديري المدارس الاهتمام بها استغلال الوقت والجهد بصورة جيدة (إدارة الوقت)، وكذلك عدم الازدواجية بين عمل وآخر والقدرة على توزيع المهام والأعمال على المديرين مع مراعاة الفروق الفردية بينهم .

ثالثا : كفايات التنفيذ والمتابعة :

أورد الشهري^(٣) تعريف (Johnson) لعملية التنفيذ علي أنها " العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل فى إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ، ونظم للأفراد والحوافز والتركيب التنظيمي ونظم المعلومات الإدارية ونظام تقويم الأداء "فالتنفيذ يعد أحد العمليات الإدارية التي تتحول من خلالها العمليات الإدارية الأخرى إلى واقع ملموس وعلى الرغم من أهمية كفاية التنفيذ كمهارة من أهم المهارات لمدير المدرسة إلا أن هناك قلة فى الحديث عنها فى الكتب والدراسات التربوية، ولعل السبب فى ذلك هو أن التنفيذ عملية مسلم بها لأنها مرتبطة بالعمليات الإدارية الأخرى^(٤) .

وعملية المتابعة عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من الأداء على النحو الذى حددته الأهداف والمعايير الموضوعية؛ وذلك لقياس درجة نجاح الأداء الفعلى فى تحقيق الأهداف بغرض التقويم والتصحيح^(٥) .

(١) خاشقجي، هانى يوسف (١٩٩٢) : التنظيم الإدارى فى المملكة العربية السعودية ، المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات. الرياض: مطابع الفرزدق، ص١٧٦.

(٢) الحضيفي، إبراهيم عبد الرحمن (٢٠٠٠): الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوى فى إدارات التربية والتعليم . " مرجع سابق ص١٨٧.

(٣) الشهري، خالد حسن (٢٠٠١) : " كفايات تنفيذ الخطط الإستراتيجية التعليمية لدى مديري المدارس . "رسالة ماجستير غير منشورة.كلية التربية،جامعة أم القرى ص٢٥٧.

(٤) الحضيفي، إبراهيم عبد الرحمن (٢٠٠٧) : الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوى فى إدارات التربية والتعليم " ص١١٢.

(٥) النمر ، سعود محمد ، وآخرون (١٩٩٣). الإدارة العامة الأسس والوظائف ،مرجع سابق ص٢٠٣.

ومدير المدرسة مع أنه يمارس عملية الإدارة التي تهدف إلى توجيه المعلمين مع الاستجابة لتطلعاتهم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة إلا أن هذا الأمر لا يتعارض مع أن يمارس مهام التخطيط الإستراتيجي التي تهدف إلى إدارة الأزمات المستقبلية بأساليب علمية .

وعملية المتابعة تستوجب أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من الكفايات .

رابعاً: الكفايات الشخصية :

يعتمد نجاح مدير المدرسة كثيراً على ما يتمتع به من مقومات شخصية ، تلك المقومات التي عرفها الزايدى^(١) على أنها " القدرات التي يحتاج إليها المديرون في التعامل مع تابعيهم والتي تتضمن الجوانب الفكرية والوجدانية والاجتماعية .

" وقد قسم المالكي^(٢) الكفايات الشخصية إلى:

- ١- سمات شخصية: كالقوة البدنية وقوة الشخصية والطلاقة اللفظية والعدل والخلق الطيب.
 - ٢- القدرات العقلية : كالذكاء والفهم الصحيح للأمور وقوة الإدراك.
 - ٣- المبادأة والابتكار : أن تتصف الشخصية القيادية بروح المبادأة، وأن تكون قادرة على توفير مناخ الإبداع للآخرين.
 - ٤- ضبط النفس : أى القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، ويتطلب ذلك مقابلة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وسيطرة على الأعصاب.
- وأضاف البطي^(٣) مبدأ القدوة الحسنة إلى الكفايات الشخصية المهمة لمدير المدرسة، فالمديرون هم القدوة لجميع العاملين في المؤسسة التي يعمل بها وهو الموجه المسئول عن تنشيط الجهاز والنهوض بأعبائه وهو المثل الذي يعتد به في السلوك والانضباط والعمل بجد وإخلاص.
- ترى الدراسة أن من الكفايات الشخصية الضرورية لمدير المدرسة القدرة على التأثير في الآخرين وذلك بتحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم في العمل، وكذلك القدرة على استخدام الأسلوب المناسب لكل موقف.

خامساً : كفايات التقويم :

عرف المكاوى^(٤) التقويم بأنه " الوسيلة الأساسية التي يمكن بواسطتها أو من خلالها التعرف على مدى نجاحنا في تحقيق الأهداف العملية ، كما يمكن أيضاً الكشف عن مواطن الضعف ومواطن القوة في

(١) الزايدى، أحمد بن محمد (١٩٩٩) " الكفايات اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة." رسالة ماجستير غير منشورة . قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى ص ٢٩٨ .

(٢) المالكي، فهد عبد الرحمن (٢٠٠٧) : " الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية، جامعة أم القرى ص ١٢٣ .

(٣) البطي، عبد الله بن محمد (٢٠٠٤) " الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تسميتها "، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود ص ٣٢٤ .

(٤) المكاوى، محمد (٢٠٠٠) : أساسيات المنهج . الرياض : دار النشر الدولي ص ١٣٧ .

العملية التعليمية بقصد تحسينها وتطويرها بما يحقق الأهداف المتوخاة ، وعلى هذا فاللتقويم عملية تشخيصية علاجية وقائية" .

ونقل الدوسرى^(١) عن زيتون تعريفه للتقويم التربوي بأنه "عملية منظمة يتم فيها إصدار حكم على منظومة تدريس أو أحد مكوناتها أو عناصرها بغية إصدار قرارات تدريسية تتعلق بإدخال تحسينات أو تعديلات على تلك المنظومة ككل أو على بعض مكوناتها أو عناصرها بما يحقق الأهداف"

ويمكن من التعريفين السابقين استخلاص وظائف التقويم فيما يلي :

١ - التقويم يساعد فى الحكم على الأهداف المرسومة .

٢ - يساعد على اكتشاف مواطن الضعف والقوة فى العملية التعليمية .

٣ - يعمل على تحسين وتطوير العملية التعليمية .

وهناك فرق بين التقويم والتقييم والقياس حيث ذكر الدوسرى أن التقويم أعم وأشمل من التقييم، فالتقييم يتوقف عند مجرد إصدار حكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقويم إضافة إلى إصدار الحكم عملية تعديل وتصحيح الأشياء التى تصدر بشأنها الأحكام، أما الفرق بين التقويم والقياس فقد ذكره الحارثى^(٢) فى أن القياس هو عبارة عن " إخضاع الظاهرة للتقرير الكمي عن طريق استخدام وحدات رقمية مقننة أو متفق عليها . "بينما يشمل التقويم على التقدير الكمي والتقدير النوعي للظاهرة

وتعد كفايات التقويم من أهم الكفايات التى يحتاجها مديرو المدارس فى أداء مهامهم، ومن أبرز هذه الكفايات القدرة على تقويم أداء العاملين فى المدرسة واستخدام أساليب التقويم المتنوعة.

ومن متطلبات التقويم الجيد التى ينبغى أن يدركها مديرو المدارس ما يلي:

١ - أن يدرك أن عملية التقويم ليست غاية فى حد ذاتها بل هى وسيلة لتحسين الأداء.

٢ - أن يدرك أن عملية التقويم عملية مستمرة .

٣ - أن تتسم عملية التقويم بالعدالة والموضوعية^(٣) .

سادساً : مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية :

الاتصال بوجه عام هو " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية فى المنظمة^(٤) ويرى أبو فروة أن الاتصال هو " عملية يتم خلالها نقل وتبادل بيانات

(١) الدوسرى، صالح (٢٠٠٥) : "فعالية التقويم الشامل للمدرسة من وجهة نظر مشرفى التقويم الشامل ومديرى المدارس المقومة" .رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية ،كلية التربية، جامعة أم القرى ص١٦٤ .

(٢) الحارثى، محمد بن هنيدي (٢٠٠٢) "معايير اختيار مشرفى الإدارة المدرسية ،وبرامج تأهيلهم."رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية ، جامعة أم القرى ص٩٨ .

(٣) البطي، عبد الله بن محمد (٢٠٠٤) "الكفايات اللازمة لمديرى التعليم فى المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها"،مرجع سابق ص١١٢ .

(٤) العثيمين،مسلم بن إسماعيل(١٩٩٢) . "دور موجهى الإدارة المدرسية فى تنمية كفاءة مديرى المدارس المتوسطة والثانوية."رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية،جامعة الملك سعود ص١٣٢ .

ومعلومات وأفكار وإرشادات ورموز بين شخص وآخر ومجموعة أشخاص عن طريق وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال بهدف التوجيه أو التعديل أو تغيير لسلوك الآخرين نحو الاتجاهات المرغوبة" (١)

ويتضح من التعريفات السابقة أن عملية الاتصال:-

- عملية تفاعلية بين شخصين فأكثر.

- عملية أساسية تركز عليه جميع عناصر العملية الإدارية.

وبما أن الاتصال يمثل جزءاً كبيراً من أعمال مشرف الإدارة المدرسية فإن امتلاك الكفايات الأساسية للاتصال الفعال أمر ضروري لنجاح عمل مديري المدارس، إذ أشارت الدراسات إلى أن " النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (٨٥ %) منه على البراعة الاتصالية و (١٥ %) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة" (٢) وتعد مهارة الحوار والتفاوض من أهم الكفايات، الاتصالية إذ تعرفها الدراسة على أنها القدرة على تداول الكلام بين شخص وآخر فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء بهدف إقناع الآخر بفكرة ما.

ومن الكفايات الاتصالية المهمة لمديري المدارس استخدام وسائل الاتصال بشكل جيد سواء أكانت هذه الوسائل شفوية عن طريق الكلمة المنطوقة عبر الاجتماعات والمكالمات الهاتفية والمقابلات الشخصية أم كانت هذه الوسائل كتابية عن طريق الكلمة غير المنطوقة أم كانت عن طريق الوسائل غير اللفظية عن طريق الإشارات والإيماءات كتعبيرات الوجه وحركة العينين وطريقة الجلوس (٣) وترتبط عملية الاتصال ارتباطاً وثيقاً بالعلاقات الإنسانية التي عرفها السويديان (٤) على أنها " اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن من الإنجاز مع تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والنفسية" فالعلاقات الإنسانية هي " ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة " .

فهي تهدف إلى إيجاد نوع من التوافق بين إرضاء المطالب الإنسانية والاجتماعية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة. وتنسب مدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري إلى التون مايو وأعوانه الذين قاموا بالتجارب المعروفة باسم تجارب هورثون والتي كانت النواة للاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة (٥)، وعلى هذا فيلزم مديرو المدارس في مجال العلاقات الإنسانية امتلاك عدد من الكفايات التي تعينهم على أداء دورهم في هذا المجال بكفاءة ومن أهمها : القدرة على إقامة علاقات ودية سليمة مع

(١) الجعيد، أحمد بن محمد (٢٠٠٣). "فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة

الطائف." رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى" ص ١٧٩.

(٢) القعيد، إبراهيم (٢٠٠١) العادات العشر للشخصية الناجحة. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية ، ط ٣، ص ٥٧.

(٣) القعيد، إبراهيم (٢٠٠١) العادات العشر للشخصية الناجحة، مرجع سابق ص ٧٩ .

(٤) السويديان ، طارق ومحمد، العدلوني (٢٠٠٤). مبادئ الإبداع . الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع ، ص ١٤٣.

(٥) العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية. مرجع سابق، ص ١٧٦.

فريق العمل معه، والاهتمام بمشكلاتهم والسعى لحلها، وتقبل أفكار الآخرين ونقدهم البناء، والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم، والعمل على تحفيزهم لتحقيق رضاهم الوظيفي .

سابعاً: كفايات التنمية المهنية :

عرف القرنى^(١) التنمية المهنية على أنها " زيادة فاعلية المعلمين بمساعدتهم على تحسين

كفاياتهم

الإنتاجية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم وإثراء معلوماتهم وتجديد خبراتهم من خلال أساليب إدارية معينة ، سعيًا وراء تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية"

وقد نادت التربية الحديثة باستمرار تعلم الفرد على مدى الحياة وتنمية معارفه ومهاراته وتطويرها مع تطور الزمن ، لأن اكتفاء الفرد بحد معين من المعلومات والمعارف والمهارات ما هو إلا قتل لها إذ تتناقص رويدًا رويدًا مع مرور الزمن .

إلا إن التربية الإسلامية قد سبقت إلى الحث على أهمية مواصلة العلم والتعلم والاستزادة منه قال تعالى (وقل رب زدنى علماً) (طه، آية ١١٤):أضاف شوق وسعيد^(٢) أن العلوم تتغير والأبحاث تضيف إليها كل يوم جديد ، والتقنية والمعرفة تتسارع خطاها إلى الجديد، وأساليب العمل وخطط التنمية تتغير بتغير النظرة للمستقبل، وكل هذه الأمور تجعل المعلم يقف أمام حقيقة هي أنه يلزمه التزود بالخبرات والمهارات التى تؤهله لمواكبة هذا التغير .

وتزداد حاجة مدير المدرسة لتنمية ذاته مهنيًا ولتنمية العاملين معه أيضاً، مما يحتم عليه ضرورة توفر مجموعة من الكفايات الضرورية له فى مجال التنمية المهنية من أهمها القدرة على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، والعمل على اكتساب مهارات التعلم الذاتى، والقدرة على إجراء البحوث و الدراسات الهادفة لتطوير الإدارة المدرسية .

ثامناً: كفايات الإبداع :

تعددت التعريفات لمفهوم الإبداع ، وذلك لتعدد الزوايا التى ينظر إلى مفهوم الإبداع منها، فهناك من يعرف الإبداع على أساس السمات الشخصية والعقلية للمبدع، وهناك من يعرف الإبداع على أساس العملية الإبداعية ، وهناك من يعرف الإبداع كتفكير .

أورد السويدان والعدلوني^(٣) عدداً من التعريفات للإبداع منها:-

تعريف سميث " أن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل بأن بينها علاقات"

(١) القرنى ، على بن حسن (٢٠٠٣) : "مدى التكامل والتعارض بين ممارسات مديري المدارس والمُشرفين التربويين تجاه دورهم فى تنمية المعلم مهنيًا . "رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، ٨٧.

(٢) شوق، محمود ومحمد، سعيد (١٩٩٥) : تربية المعلم للقرن الحادى والعشرين ، الرياض : مكتبة العبيكان ص ١٣٢ .

(٣) السويدان، طارق ومحمد، العدلوني (٢٠٠٤): مبادئ الإبداع، مرجع سابق ص ١٦٧ .

تعريف هافل " الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة" .
وقد عرفت واصلى^(١) الإبداع على أنه "نشاط فكري متميز ينتج عنه عمل أسلوب يتميز بالجدة والحدثة لحل مشكلات قائمة أو متوقعة بطرق غير مسبقة أو مألوفة" .
لقد بات الإبداع أمراً ضرورياً للمنظمة المعاصرة فقد ذكرت القرشي^(٢) أن كتاب الإدارة يجمعون على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة ، وأن الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية والثقافية في المجتمع .
ويقصد بكفايات الإبداع لدى مديري المدارس هي تلك القدرات والمهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة وتمكنه من ممارسه الأنشطة الفكرية التي ينتج عنها اكتشاف أساليب غير مسبقة أو مألوفة لحل المشكلات أو لتكوين علاقات أو تنظيمات جديدة . ومن هذه المهارات: الحساسية للمشكلات، التحليل، الطلاقة ، المرونة. وفيما يلي شرح مبسط لهذه المهارات: -

الحساسية للمشكلات: -

تعني " القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعرف على جوانبها وأبعادها"^(٣).

التحليل: -

ويقصد به "القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أى عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها " .

الطلاقة: -

وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة."

المرونة: -

وتعني "القدرة على تغيير الأفكار، وألا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول ، أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول" الصرن^(٤) .

(١) واصلى، فاطمة (٢٠٠٥): "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة وجيزان". رسالة ماجستير غير منشورة . قسم

الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ص ١٩٠ .

(٢) القرشي، ليلى (٢٠٠٤) : " القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية . " رسالة دكتوراه غير منشورة . قسم الإدارة التربوية كلية

التربية ، جامعة أم القرى ص ٢٧٨ .

(٣) السويدان، طارق ومحمد، العدلوني (٢٠٠٤): مبادئ الإبداع ، مرجع سابق ص ١٨٥ .

(٤) الصرن، رعد (٢٠٠٢) : إدارة الابتكار والإبداع . دمشق: دار الرضا ، ص ١٧٩ .

وكذلك من الكفايات المهمة لمدير المدرسة فى مجال الإبداع القدرة على استخدام الأساليب المتنوعة فى التفكير الإبداعي كالعصف الذهني، أسلوب التأليف بين الأشئآت ، أسلوب تحليل العوامل المؤثرة^(١).
ومن الكفايات المهمة لمدير المدرسة فى مجال الإبداع تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة ، إذ تسهم هذه الكفاية فى التغلب على كثير من معوقات الإبداع التى من أهمها الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة من الحلول ،
غياب الدوافع الداخلية للإبداع ، الخوف من النقد الصرن^(٢)

تاسعا: الكفايات التقنية :

حظيت التقنية فى العقود الأخيرة باهتمام متزايد من قبل جميع الأمم والمجتمعات، وقد برز هذا الاهتمام نتيجة للدور الذى لعبه التقدم التقنى فى تقدم الدول الغربية واليابان ، والواقع أن إسهام التقنية لا يقتصر على النواحي الاقتصادية والصناعية بل يشمل كل المجالات والنشاطات بما فيها النشاطات الاجتماعية والسياسية والثقافية^(٣).

ويشير فيليب كونر (F- Koner) فى كتابه الأزمة العالمية للتربية إلى أن العملية التعليمية تعاني من أزمة بسبب عدة مشكلات أهمها : التدفق الطلابى وارتفاع التكاليف وجمود النظام التعليمي، ويرى بعض التربويين أن المخرج المناسب من هذه المشكلات وغيرها هو معايشة التطورات التقنية العالمية المتلاحقة وتقليص الأساليب التقليدية فى التعليم والتعويض عنها بالأساليب والطرق التى تهتم باستخدام التقنية الحديثة . والمتتبع لحركة التقدم السريع فى مجال تقنية المعلومات من ناحية ومجال تقنية التعليم من ناحية أخرى يلاحظ أن تزاوجاً قد حدث بين المجالين ، وأدى حدوث هذه التزاوج إلى ظهور آفاق جديدة رحبة للتعليم تمثلت بصورة واضحة فى اختلاف مفهوى البعد المكانى والبعد الزمانى للعملية التعليمية، كما أدى هذه التزاوج إلى ظهور العديد من المستحدثات التقنية ذات العلاقة المباشرة بالعملية، التعليمية واتسع أثر ذلك التزاوج ليشمل ظهور العديد من المفاهيم الجديدة المرتبطة بالميدان التربوى مثل مفاهيم المدارس الإلكترونية والفصول الذكية والتعليم عن بعد والتعليم عبر الإنترنت والإدارة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم^(٤).

ومن أهم الكفايات المهنية الضرورية لمدير المدرسة فى هذا المجال ما يلى:-

- القدرة على استخدام الحاسب الآلى بكفاءة عالية، حيث أصبح الإلمام بالحاسب الآلى فى هذا العصر أمراً ضرورياً ليس لمدير المدرسة فحسب بل لجميع العاملين فى الإدارة التعليمية، فقد سهلت الحاسبات عمليات تبويب المعلومات وطرائق حل المشاكل بطريقة أكثر كفاءة فى المؤسسات التربوية^(٥) حيث يمكن

(١) واصلى، فاطمة (٢٠٠٥). "مقومات الإبداع الإدارى لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة وجيزان. "مرجع سابق ص٣٤٥ .

(٢) الصرن، رعد (٢٠٠٢) : إدارة الابتكار والإبداع ، مرجع سابق ص١٩٨ .

(٣) النمر، سعود محمد ، وآخرون (١٩٩٣). الإدارة العامة الأسس والوظائف، مرجع سابق ، ص٢١٧ .

(٤) زين الدين، محمد محمود (٢٠٠٦) : كفايات التعليم الإلكتروني، جدة: خوارزم للنشر والتوزيع ص١٢٣ .

(٥) الحضيبي، إبراهيم عبد الرحمن (٢٠٠٧) الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم . " مرجع سابق، ص٢١٤ .

لمدير المدرسة على سبيل المثال استخدام الحاسب الآلي في حفظ البيانات المتعلقة ببيانات المدارس والعاملين بها مما يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة وكذلك استخدامه في إعداد وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

٢- القدرة على التعامل مع الشبكة العالمية (الإنترنت)، ويمكن تعريف الإنترنت على أنه "ذلك النظام الإلكتروني الحاسوبي الذي يعد أكبر نظام اتصال عالمي يصل بين الأشخاص والمعلومات"^(١). حيث يمكن لمدير المدرسة تصفح المواقع التعليمية والتربوية العالمية والاستزادة من علومها المختلفة بما يساعده في تطوير إمكانياته والإبداع في مجال عمله، كما يمكنه المشاركة بأفكاره التربوية من خلال هذه المواقع.

٣- القدرة على استخدام البريد الإلكتروني (E- Mail) الذي يعد من أهم خدمات الشبكة المعلوماتية التي تتيح تبادل الرسائل بين الناس في مختلف دول العالم . ويمكن لمدير المدرسة استخدام هذه التقنية في إيصال التعليمات والتوجيهات والنشرات التربوية والبرامج التدريبية للعاملين مما يوفر الوقت والجهد .

٤- القدرة على استخدام أجهزة العرض المختلفة. إلى غير ذلك من التقنيات الحديثة التي يمكن لمدير المدرسة استخدامها في أنشطته المختلفة .

(١) التمام، عبد الله بن علي (٢٠٠٦): الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " رسالة دكتوراه غير منشورة . قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ص٢٥٤ .