

## "الفصل الثاني"

الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة

obekandi.com

## تمهيد:

أولاً: مفهوم الكفاية.

ثانياً: أنواع الكفايات.

ثالثاً: مفهوم الكفاية المهنية.

رابعاً: مكونات الكفاية المهنية.

خامساً: مصادر اشتقاق الكفايات.

سادساً: الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس الثانوية العامة.

obeikandi.com

## "الكفايات المهنية لمديري مدارس الثانوية العامة"

### تمهيد:

يعد توافر الكفايات المهنية لدي مدير المدرسة الثانوية من المتطلبات الأساسية لإتمام عمله ونجاحه في تحقيق أهدافه، كما أصبحت من الشروط اللازمة التي تُعينه في مهنته، ونظرًا لأن المدير يتعامل مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك، وتتعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير، ولأن العمل بالمؤسسات التعليمية ذا طبيعة خاصة، فقد أصبح من الضروري أن يتوافر لقيادة هذه المؤسسات مجموعة من الكفايات تُشتق من أدوارهم كقيادات تربوية، فلا معنى لتطوير التعليم دون إحداث تغييرات حقيقية في اتجاهات وقيم ومعارف قادة التغيير، ولكي يمارس المدير وظائفه، ويصل إلي أهدافه، يجب عليه استخدام مجموعة من الكفايات الإدارية والقيادية والإنسانية(١). ومن ثم تمثل الكفاية مدخلًا يمكن استخدامه لتطوير أداء المديرين، وتمكنهم من أداء مسئولياتهم ومهامهم، وبالتالي التأثير في أداء العاملين معهم، الأمر الذي يؤثر في تطوير العملية التعليمية.

لذلك فإن الاهتمام بتأهيل مديري مدارس الثانوية العامة في ضوء كفايات العمل المطلوبة كقوى بشرية، تُعد لازمة لإحداث التغيير داخل المدرسة، ومن ثم فإن هذا الفصل يتضمن التعرف على أهم الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس الثانوية العامة لأداء المهام التي تم تحديدها مسبقًا، وقبل التعرف عليها كان لابد من التعرض لأنواع الكفايات، والتعرف على مفهوم الكفاية المهنية ومكوناتها، ثم الكفايات المهنية اللازمة لمدير المدرسة الثانوية العامة.

---

(١) حسن محمد حسان، وآخرون:(مرجع سابق)، ص ٨٤ .

## أولاً : مفهوم الكفاية والكفاءة:

### ١- مفهوم الكفاية:

هناك آراء كثيرة ومتنوعة حول هذا المصطلح، ويرجع هذا التنوع إلى الأسباب الآتية:

- تعدد الباحثين الذين تناولوه، كلٌّ حسب غرض بحثه وأهداف دراسته.
- حداثة هذا المصطلح وتداخله مع مصطلحات أخرى كالكفاءة والفاعلية وغيرها.

ولكي يتم تحديد مفهوم الكفاية المهنية، كان لا بد من التعرض أولاً بشيء من التحليل لكل من المعنى اللغوي والاصطلاحي للكفاية. حتى يتم التوصل إلى مفهوم إجرائي- للكفاية- تتبناه الدراسة الحالية.

### - المعنى اللغوي:

تعني الكفاية لغويًا القدرة على أداء عمل ما بطريقة جيدة. وحسن تصريف الأمور، ولقد ذُكرت الكفاية في المعاجم العربية في أكثر من موضع، فذكرت في "المعجم الوسيط" بمعنى "الاضطلاع بالأمر، فاكتفي بالأمر أي اضطلع به" (١) وذكرت في "المعجم الوجيز" بمعنى "الكفاية في العمل أي القدرة عليه، وحسن تصريف الأمور" (٢).

كما ذكر "لسان العرب" (٣) الكفاءة بمعنى المماثلة في القوة والشرف، الكفاء النظير والمساوي، ويقال لإكفاء له بالكسر أي لا نظير له.

ولقد فرق "المعجم الوسيط" بين الكفاءة والكفاية، حيث يُعرف "الكفاءة" بأنها "المماثلة في القوة البشرية والشرف، ومنه الكفاءة في الزواج. والكفاء المماثل القوى القادرة على تصريف العمل"، أما الكفاية هي الاضطلاع بالأمر (٤).

(١) مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، مجلد ٢ ( القاهرة، مجمع اللغة العربية: ١٩٩٠ م)، ص ٨٢٥.

(٢) مجمع اللغة العربية: "المعجم الوجيز"، وزارة التربية والتعليم. ج. م. ع، ٢٠٠٠، ص ٥٣٨.

(٣) ابن منظور: "لسان العرب"، القاهرة، دار المعارف، مجلد (٥)، (١٩٨٤ - ١٩٨٥)، ص ٢٦٩.

(٤) مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط" ( مرجع سابق)، ص ٧٩٩.

ويُعبّر مصطلح "الكفاية" في بعض قواميس اللغة الإنجليزية بكلمة "Competence"، فذكرتني في "المورد" بمعنى كفاية، أو مقدار كافٍ، أو جدارة وكفاءة ومقدرة (١). وذكرت أيضاً في قاموس "إلياس" على أنها أهلية الفرد بالقيام بالعمل (٢)، كما أشير إليها أيضاً في قاموس "إكسفورد" فجاءت بمعنى "القدرة على عمل شئ بطريقة جيدة" (٣). وعرفها "جود Good" في قاموس التربية بأنها "مجموعة المفاهيم، والمهارات، والاتجاهات، التي ترتبط مباشرة بعمل ما" (٤).  
- المعنى الاصطلاحي للكفاية:

تناول كثيرٌ من الباحثين مفهوم الكفاية، واختلف المفهوم باختلاف آراء الباحثين، فكل منهم قام بوضع تعريف إجرائي للكفاية، بحيث يخدم أهداف دراسته، ويمكن تقديمها في إطار الاتجاهات التالية:

- ١- النظر إليها على أنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والمعلومات والمهارات والاتجاهات، على أساس أن هذه الأشياء في مجملها تحدد سلوك الفرد الذي يعبر عن الكفاية، ويتضح ذلك من التعريفات التالية :
- عرفها " ستانلي إيلام Elam Stanley " بأنها " مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنظيم عملية التعليم" (٥).
- وعرفها " لورانس بيتر Laurance Peter " بأنها " امتلاك المعرفة والمهارات والتمكن من إظهار المهمة" (٦).

---

(١) منير البعلبكي: "المورد"، ط ٣٠، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٩٦، ص ٢٠٠.

(٢) إلياس أنطوان: "قاموس إلياس العصر" ط ١٨، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٥٩.  
(٣) Hornby A.S., "Oxford Advanced Learner's Dictionary of current English". Oxford University Press .٢٢. P. ١٩٩٥, Fifth Edition,

(٤) Good V.C., " Dictionary of Education ", M.C Graw Hill Book Co., New York,

(٥) Elam, Stanly, " Performance – Based Teacher Education, What Is The State Of The Art ? ABCTE., , P. ١٩٧٥ Washington,

(٥) Laurance Peter, "Competencies for teaching Teacher Education"(California: Wadsworth .A), P. ١٩٧٥ Publishing Comp., Inc ,

- كما عرفها "هوستون Houston " أنها "مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة"(١).

- أما "نادية محمد عبد المنعم" فقد حددت الكفاية التي يختص بها مدير المدرسة بأنها "تلك المعارف، والمهارات، والمعلومات، والاتجاهات، والقيم الأساسية والضرورية، التي تمكن المدير من القيام بأداء مهامه بشكل مقبول، وبما يؤدي إلي نجاحه في تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحدياتها المختلفة"(٢)، موضحة أن تلك القيم والمهارات، والمعارف والمعلومات والاتجاهات يمكن أن تُحدّد في ضوء المهام والواجبات الفنية والإدارية والإنسانية والاجتماعية المرتبطة بأدوار المدير في قيادته للمؤسسة التعليمية.

من التعريفات السابقة اتضح أنها تتناول الكفاية على أنها تلك المهارات والمفاهيم، والمعلومات، والقيم الأساسية والضرورية للفرد (الشخص المسئول) لتيسير أداء أدواره وواجباته ومهامه في المؤسسة التعليمية.

٢- من ناحية أخرى تناول بعض الباحثين الكفاية على أنها القدرة. ويتضح من خلال التعريفات التالية:

- تناول كل من "دريك وميلر" Drake & Miller مفهوم الكفاية على أنها "المقدرة على أداء مجموعة من المهارات الخاصة المتصلة بمهام محددة، وتعتبر تلك المهام دليلاً مكتسباً لتقييم الإلمام بالكفاية"(٣).

- وقد رأى "توفيق مرعي" أن الكفاية تعني "القدرة على عمل شيء بمستوى معين من الأداء يتسم بالكفاءة والفاعلية".

---

(١) Houstan, Robot, "Translating Competencies Into Performance Measures For The Evaluation Of Teaching", Arlington Virginia, , Document Reproduction Service , ١٩٧٠, P.٩.

Eric Ed ١٨٢٧٧٩. Accessed date ١/٣/٢٠٠٦.

(٢) نادية محمد عبد المنعم: "المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية، بحث مقدم للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة التخطيط التربوي، القاهرة، يونيو ٢٠٠٠، ص ٥٢.

(٣) Drake M. Jackson & Miller P. Brain , "Determining The Competencies : The Expanding Role Of The Principle In The ١٩٨٠", NASSP Bulletin , Vol . ٦٦ , No ٤٦٥ , October, ١٩٨٢, P. ١٨.

في ضوء التعريفات السابقة، أظهر الباحثون أن للكفاية أثرًا واضحًا في قدرة الفرد (الشخص المسئول) على تيسير العملية التعليمية في المؤسسة التعليمية.

٣- وقد تناول بعض الباحثين الكفاية على أنها "الأداء"، ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية:

- فذهب كلٌّ من "صلاح الدين إبراهيم معوض" و "حنان عبد الحليم رزق" إلى أن هناك ارتباطًا بين الكفاية والفاعلية في الأداء، من هنا عرّفوا الكفاية على أنها محصّلة "تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، ومما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة" (١).

- أما "هيتلمان دانييل Hittleman Daniel" فقد ميّز بين الكفاية والأداء، حيث عرّف الكفاية "بأنها القدرة علي أداء سلوك"، وأشار إلى أن الأداء هو "إظهار المهارة بشكل يمكن قياسه، محددًا أن الأداء هو المظهر العملي للكفاية" (٢).

يلاحظ أن هذين التعريفين ركزا على أثر الكفاية في الأداء على اعتبار أن الأداء ما هو إلا سلوك ملاحظ يمكن قياسه وتحديده، ويدل على امتلاك الكفاية.

٤- وقد تناول بعض الباحثين الكفاية على أنها مستوى التحصيل بهدف الوصول إلى أداء مميز، ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية:

- نظر "ميدلي Medley" (٣) إلى الكفاية على أنها "تحديد لمستوى الجدارة أو الحد الأقصى

---

(١) صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: "الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق"، المكتبة العلمية الحديثة، المنصورة، ٢٠٠٥، ص ٢٢.

(٢) Daniel , R. Hittleman, " A model For A competency Based Teacher Preparation Program ,Teacher "vol. ١٢, P. ١٩٩٦, Arlington, Virginia " Document Reproduction Services, ١٢. N. ٤ Education forum " .  
Accessed data ١٢٨٣.٧ Eric Ed . ٢٠٠٧/٥/٥.

(٣) Medley, David, M., " Teacher Competency Testing And The Teacher Education ":The Burea Of Education Research, Virginia, ١٩٨٢ P. ٥٣.

المقبول للأداء"، وقد عرّف الأداء على أنه "ما يقوم به الفرد فعلاً" خلال أدائه لمهمة، وليس ما يستطيع أن يفعله ولهذا فإنه يتوقع أن يختلف الأداء من موقف إلى آخر.

- أما "حسن شحاتة" و "زينب النجار" فقد وجدا أن الكفاية هي "مستوى تحصيل المعلومات واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة والضرورية لأداء مهمة معينة أو عمل معين" (١).

٥- وقد تناول بعض الباحثين الكفاية على أنها وصف للسلوك الناتج عن التدريب، ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية:

- ذهب "بوريش" Borish إلى أن الكفاية هي " السلوك أو الإنجاز المتوقع من المتدرب بعد نهاية التدريب" (٢).

- أما مكتب "مراجعة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية ERO" فيشير إلى الكفاية على أنها "السلوك الظاهري للفرد الذي يوضح معرفته ومهارته في أداء وظيفته" أو أنها "مجموعة من السلوكيات المطلوبة للشخص لأداء المهام المناطة به في وظيفته بشكل تنافسي حساس وفعال" (٣).

- وقد عرّف "أوستون Auston" فقد عرف الكفاية بأنها وصف لشيء يجب أن يؤديه شخص ما يعمل في مكان معين، أو هي وصف لفعل، أو سلوك، أو نتاج، يجب أن يكون الشخص قادراً على أن يظهره (٤). أو هي "تشكيل لمجموعات مهيكلة تتفاعل عناصرها وتتداخل مكوناتها وتتنظم حسب تسلسل معين، للاستجابة لمقتضيات الأنشطة التي ينبغي إنجازها" (٥).

---

(١) حسن شحاتة ، وزينب النجار: " معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، مراجعة : حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م، ص ١٢٧.

(٢) Borish, Cary, " Implication For Developing : Teacher Competencies From Process Product Research", ٧٧, p.١٩٩٩ Journal Of Teacher Education , January,

(٣) Op Cit.,P.٢٠٠٢ Education Review Office (١٢).

(٤) Auston, J, " Management Competence School Effectiveness And Education Management" ,, (٤) Educational Management And Administration, vol. ٢١, No. ٤, October, ١٩٩٣, P. ٢١٣.

(٥) محمد الدريج : " الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج"، منشورات سلسلة " المعرفة للجميع" المملكة المغربية، أكتوبر ٢٠٠٣، ص ٢٧.

- وقد عرّف "فتحي يوسف مبارك" الكفاية بأنها "مُجَمَّل السلوك الذي يتضمن المعارف والاتجاهات التي يكتسبها المتدرب بعد مروره في البرنامج التدريبي" (١).

إن ما ينبغي الإشارة إليه، هو أن السلوك المقصود به في موضوع الكفايات ليس سلوكًا انعكاسيًا (رد فعل) عضلي وحسي وحركي، بل السلوك كنشاط ومهام ذات مغزى (٢).

## ٢- الكفاية والكفاءة:

لقد فرّق الباحثون بين الكفاية، والكفاءة، فيرى "رشدي طعيمة" أن الكفاية "مجموعة من الصفات التي لا بد من توافرها لقيام الفرد بواجبه، ومن ثمّ ينبغي أن يعتبر توافرها شرطًا لإجازته، أما الكفاءة تكون بارتفاع مستوى أداء كفاية الفرد، وتفوقه عن غيره، فيصبح بذلك لديه كفاءة" (٣).

وإذا كان بعض الباحثين يرى أن الكفاية تتعلق بالنواحي الكميّة بينما الكفاءة تتعلق بالنواحي الكيفية أو النوعية، وهناك من يرى أن "مصطلح الكفاية يشتمل في تحليله النهائي على بعدين: أحدهما كمي، وهو الذي يعبر عن النسبة بين المدخلات والمخرجات، والآخر كيفي، وهو ما تتضمنه تلك النسبة في دلالات تحمل معاني الجودة والقدرة والاكتفاء" (٤).

وقد فرّق "محمد الصبرفي" بين الكفاية والكفاءة، حيث نظر إلى الكفاية على أنها "القدرة على تحقيق أقصى إنتاج باستخدام العنصر البشري" وتتمثل تلك القدرة في (٥):

---

(١) فتحي يوسف مبارك: "فعالية برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات المتعلقة ببعض الممارسات الإشرافية لدي موجهي الدراسات الاجتماعية المطورة"، مجلة التربية، العدد (٥)، جامعة الأزهر، ١٩٩٣، ص ٣٢.

(٢) محمد الدريج: (مرجع سابق)، ص ٢٧.

(٣) رشدي احمد طعيمة: "الكفايات التربوية اللازمة لمعلم اللغة العربية كلغة ثانية بالمستوى الجامعي"، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨٦، ص ٢١.

(٤) معجم المصطلحات الفنية : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٦٢ ص ٢٤١.

(٥) محمد الصبرفي: "التوجيه الإبداعي"، سلسلة كتب المعارف الإدارية، الكتاب الأول، الجزء الرابع، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٦١.

- ١- القدرة على الاختيار السليم للأفراد.
- ٢- القدرة على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية من خلال مطابقة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.
- ٣- القدرة على التدريب السليم للأفراد بما يمكنهم من مواجهة التحدي بين خبراتهم ومتطلبات وظائفهم.

أما الكفاءة فقد نُظر إليها على أنها تحقيق أقصى إنتاج باستخدام الموارد المادية وتمثل في (١):

- ١- القدرة على تحديد أهداف واضحة.
- ٢- القدرة على استخدام الموارد المتاحة بأفضل الوسائل
- ٣- القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف.

من خلال التعريفات السابقة، يمكن الوصول إلى بعض الاستنتاجات، منها:

- ١- الكفاية وصف لما هو متوقع ومطلوب، أما الكفاءة فهي أداء عالي المستوى يتحدد بجودة الإنتاج.
- ٢- تهتم الكفاية بتحقيق الأهداف المطلوبة، بالتركيز على العنصر البشري، أما الكفاءة فتهم بتحقيق الأهداف وذلك بالتركيز على الموارد المادية.
- ٣- إذا تحققت الكفاية للفرد فلا يعني بالضرورة تحقيق الكفاءة.
- ٤- تعني الكفاية بالوصول للهدف بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة، كما أنها تعني النسبة بين المخرجات إلى المدخلات.
- ٥- قد يكون الشخص ذا كفاية. وليس لديه كفاءة؛ بأن يقوم بالعمل كما هو مطلوب منه بطريقة مقبولة ومرضية، ولكن لا يمكن أن يكون الشخص ذا كفاءة وليس لديه كفاية، حيث لا يستطيع الفرد التفوق والإبداع والتميز في أداء عمل معين، وهو لا يمتلك المهارات، والاتجاهات، والصفات الأساسية اللازمة لأداء العمل.

---

(١) نفس المرجع السابق ، ص ٦١ .

ورغم ما قد أُثير من أن المعنى اللُّغوي لمصطلحي "الكفاية" و"الكفاءة" مختلف أو واحد، فإن الباحث يرى أهمية استخدام مصطلح الكفاية، حيث أن هذا المصطلح يشير في تحليله النهائي إلى بُعدين أحدهما كمي، يعبر بدوره عن دلالات تحمل معنى القدرة والجودة.

ثانيا : أنواع الكفايات وكيفية الاستفادة منها:

تصنّف الكفايات إلى أنواع متعددة، على أساس عدة أمور، إلا أن معظم الدراسات قد أشارت إلى أربعة أنواع من الكفايا، وهي(١):

(أ) الكفايات المعرفية: **Competencies Cognitive**

وتشير إلى المعلومات والعمليات المعرفية والقدرات العقلية الضرورية لأداء الفرد مهامه في شتى المجالات والأنشطة المتصلة بهذه المهام. وهذا الجانب يتعلق بالحقائق والعمليات والنظريات.

(ب) الكفايات الأدائية: **Performance Competencies**

وتشير إلى كفايات الأداء التي يُظهرها الفرد، وتتضمن المهارات (النفسية – حركية) في حقول المواد التكنولوجية، والمواد المتصلة بالتكوين البدني والحركي، ويعتمد أداء هذه المهارات على ما حصله الفرد من كفايات معرفية.

(ج) الكفايات الوجدانية: **Affective Competencies**

وتشير إلى أداء الفرد واستعداداته وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه الوجداني، وتغطي الكفايات الوجدانية جوانب كثيرة وعوامل متعددة، مثل: حساسية الفرد وتقبله لنفسه واتجاهاته نحو المهنة، وهذه الكفاية من الصعب تقويمها وتقديرها.

(د) الكفايات الإنتاجية: **Consequence or Product Competencies**

وتشير إلى أثر أداء الفرد للكفايات السابقة في الميدان، بمعنى أن الكفاية هنا تشير إلي نجاح المتخصص في أداء عمله ، وما يتركه من أثر سواء في نواتج العمل أو آراء العاملين معه.

---

(١) محمود كامل الناقية: "البرنامج التعليمي القائم علي الكفاءات – أسسه وإجراءاته"، شركة مطابع الطوبجي التجارية للنشر والتوزيع، القاهرة ، ١٩٩٧م ، ص ص ١٩ - ٢١.

ويرى "مكتب مراجعة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية ERO" أنه يمكن الاستفادة من تحديد الكفايات فيما يلي(١):

- ١- تعيين وتكليف المديرين.
- ٢- تدريب المديرين وتنميتهم مهنيًا.
- ٣- التركيز على الارتقاء بالمديرين.
- ٤- تقديم طبيعة إدارة المدرسة ونطاقها لمن هم خارج إطار التعليم.

ثالثًا: مفهوم الكفاية المهنية:

تعددت تعريفات الكفاية المهنية بتعدد تعريفات الكفاية. حيث ذهب "حسن محمد حسان، وآخرون" إلى تعريف الكفاية المهنية على أنها "المعارف والمهارات والمعلومات والاتجاهات والقيم الأساسية الضرورية التي تمكن المدير من القيام بأداء مهامه بشكل مقبول وبما يؤدي إلى أن ينجح في تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحدياتها مختلفة"(٢).

أما "نعيمة محمد يونس" فتعرفها بأنها "مدى توافر مجموعة من المهارات، والخصائص الشخصية التي تميز الفرد، وتمكنه من أداء دوره"(٣).

بينما يعرفها قاموس "اكسفورد Oxford" بأنها "قياس أداء الفرد بالنسبة لمعارفه ومهاراته وسلوكه وتقدير مدى توافر هذه العناصر لديه"(٤).

في حين يُعرفها "ماري هايدن ، وجنيف طومبسون" بأنها "مجموعة من السلوكيات التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الإنسان في برنامج محدد، ينعكس أثره على أدائه"(٥).

(١) Education Review Office :Op Cit.,P.١٤

(٢) حسن محمد حسان ، وآخرون : ( مرجع سابق ) ، ص ٨٤ .

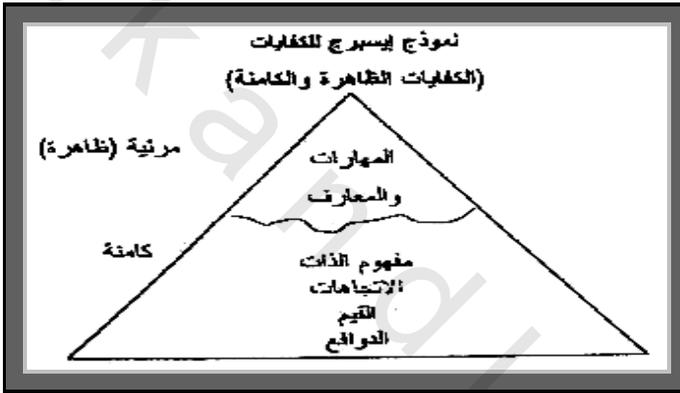
(٣) نعيمة محمد يونس : " دراسة عملية لمكونات الكفاية المهنية للمعلمة في المرحلة الثانوية بمصر وعلاقتها ببعض المتغيرات "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية- جامعة عين شمس ، ١٩٨٩، ص ١٣ .

(٤) Hornby, A.S.,Op Cit,P.٣٧ .

(٥) ماري هايدن ، وجنيف طومبسون: " التربية الدولية ، تجارب وخبرات عالمية معاصرة في تحسين التدريس والإدارة والجودة" ترجمة : محمد أمين ، مراجعة : محمد عبد الحميد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، ٢٠٠٣ م ، ص ٢٧ .

#### رابعاً: مكونات الكفاية المهنية:

يشير "محمود كامل الناقة" لوجهات النظر التي تعرضت لمكونات الكفاية بعرض تحليلي يوضح أن بعض الباحثين تناول الكفاية في شكلها الكامن بينما تناولها البعض الآخر في شكلها الظاهر، وذلك لخدمة أغراض البحث وأهداف الدراسة. من هنا فيجب أن نفرق بين الكفاية في شكلها، الكامن كمفهوم Concept والظاهرة كعملية Process. فالكفاية بشكلها الكامن هي "القدرة التي تتضمن مجموعة من المهارات، والمعارف، والمفاهيم، والاتجاهات، التي يتطلبها عمل ما، بحيث يؤدي أداءً مثاليًا، أما الكفاية في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته، وتحليله، وتفسيره، وقياسه، أي أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله" (١).



شكل رقم (٢)(٢)

نموذج إيسبرج للكفايات (الكفايات الظاهرة والكامنة)

- (١) انظر: -محمود كامل الناقة: (مرجع سابق)، ص ١٠.
- أشرف فضل جمعة: "نموذج الجدارة الإداري" مجلة المعرفة، وزارة المعارف، السعودية العدد (٥٧) - ذو الحجة ١٤٢٠ هـ - ١٩٩٩ م، ص ص ١٣٤-١٣٥.
- (٢) برانت دافيز، ولندا إليسون: (مرجع سابق)، ص ٥٦.

أما في نموذج "دروموند وسنيدر Drummond & Snyder" فقد قدمًا نموذجًا أوضحًا فيه الخصائص الفردية والكفايات المهنية اللازمة لمدير المدرسة مؤكدين على نفس التقسيمات السابقة كما هو موضح في الشكل رقم (٣).



شكل رقم (٣) (١)

نموذج "دروموند وسنيدر" يوضح الخصائص الفردية والكفايات اللازمة لمدير المدرسة هذان التقسيمان يتفقان أيضًا مع ما أشار إليه "مكدونالد McDonald" بأن الكفاية تشكل مكونين رئيسيين هما (٢):

- المكون المعرفي - Cognitive component

- المكون السلوكي - Behavioral component

يشتمل "المكون المعرفي" على مجموعة من الإدراكات، والمفاهيم، والاتجاهات، التي تتصل بالكفاية، أما "المكون السلوكي" يتضمن مجموعة من السلوكيات والأعمال التي يمكن ملاحظتها (٣).

Snyder R. Willing & Drummond H. William , "Florida Identifies Competencies For Principals, Urges (١) Their Development", Journal Of School Leadership Vol . ٥٧, P. ١٩٨٨, Dec ٥١٢, No . ٧٢

(١) على بن إبراهيم الشبيخي : "الكفاية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢ .

http://www.krizy . Com ?Web %٢٠ . htm . file/Competency / main . Accessed date ١٠ / ٢١٥٥ / ٢٠٠٥ .

(٣) دعاء محمد أحمد إبراهيم : ( مرجع سابق ) . ص ٩٨ .

ويرى الباحث من خلال إطلاعه على تعريفات الكفاية والدراسات السابقة عن الكفاية أنه من الطبيعي أن يكون هناك عامل ثالث للكفاية. وهو الاتجاه. حيث أنه لا سلوك بدون اقتناع الفرد بما يفعله، خاصةً إذا كان هذا السلوك ليس رد فعل مؤقت وإنما هو نشاط منظم ذو مغزى، ومغزاه هو إنجاز العمل بطريقة صحيحة ومرضية<sup>(١)</sup>. وبذلك تصبح الكفاية كل "متكامل" يجمع بين الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية.

في ضوء ما سبق، يمكن الوصول إلى ثلاث مكونات للكفاية المهنية، وهي المكون المعرفي، والمكون العملي أو المهاري، والمكون الوجداني، بينما يشير "ماكدونالد McDonald" إلى أن الكفاية لها عاملان أو مكونان فقط، هما المكون المعرفي "Cognitive Component"، والمكون السلوكي "Behavioral Component". بينما لم يُشر "ماكدونالد McDonald" إلى وجود مكون ثالث، وهو المكون الوجداني.

ومن الملاحظ من خلال الأدبيات التربوية التي تناولت الكفايات الأدائية المهنية أنها لم تركز على المكون الخلفي أو الوجداني للكفاية الأدائية، "ولم تعتبره متطلباً أساسياً للإتقان، بينما اهتمت المدرسة الإنسانية في الأدب التربوي كثيراً بهذا البعد من أبعاد الكفايات الأدائية، واعتبرته الأهم والأقوى في مجال تحقيق إتقان الأداء من أجل الإتقان"<sup>(٢)</sup>.

من هنا يمكن القول: أن الكفاية تتطلب وجود مكون ثالث، وهو المكون الوجداني، حيث أن السلوك لا يتم بطريقة أفضل إلا إذا كان نابغاً من إيمان الفرد، واقتناعه بالقيام به.

ولكي يتمكن مدير المدرسة من إتقان عمله، والقيام بأداء مهامه ومسئولياته بوصفه مُنظِّماً للعملية التعليمية ومُشرفاً ومرشداً لعملياته، فإنه يحتاج إلى عدد من الكفايات المهنية والتي بدورها تتكون من كفايات معرفية Cognitive، وأدائية Performance وتعتبر الكفاية المعرفية منطلقاً أساسياً للكفاية الأدائية، أما الكفاية الأدائية فتشير إلى مهارات عملية

(١) Kachhar, S.K. : " Secondary School administration", String Publishers Private Limited, Indio,

٢٠٠٢، P. ٤٥.

(٢) توفيق مرعي: "الكفايات التعليمية في ضوء النظم". دار الفرقان، عمان، الأردن، ١٩٨٣، ص ٥٤.

وحركية، وإجراءات يمكن ملاحظتها، وتختلف باختلاف المهام التي ترتبط بها بالإضافة إلى المكون الثالث وهو المكون الوجداني. ولقد ذكر "توفيق مرعي" أن الكفاية المهنية تتكون من عناصر أساسية تتكامل فيما بينها، وهذه العناصر هي (١):

### ١. المكون المعرفي: Cognitive Component

يضم هذا المكون مجموع الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات والقواعد التي تتصل بالكفاية، وتعتبر هذه متطلبًا أساسيًا لإتقان الكفاية وتعزيزها من الناحية النظرية العملية، وهذا البعد المعرفي للكفاية الأدائية يزود المدير-كصاحب مهنة- بالخلفية النظرية التي يحتاجها لتفسير وتوضيح كيفية أداء المهام التي يتطلبها عمله، ووصف خطواتها وتقليل السياق الذي تتابع فيه تلك الخطوات مستندًا إلى المبادئ والمفاهيم والحقائق العلمية التي تكون بمجموعها كفايته المعرفية.

### ٢. المكون العملي أو الأدائي: Performance Component

يتألف من مجموع الأعمال والحركات وألوان النشاط القابلة للملاحظة الحسية، والتي تمكن الفرد من إنجاز المهام المنوطة به بطريقة صحيحة، تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ويشتمل المكون العملي للكفاية الأدائية على المهارات اليدوية واللفظية وغير اللفظية المختلفة.

### ٣. المكون الوجداني أو الخلقي: Moral Component

ويشتمل هذا البعد من أبعاد الكفايات الأدائية على جملة الاتجاهات، والقيم، والمبادئ الأخلاقية، والمواقف الإيجابية التي تتصل بالمهنة، ومهامها، ويؤدي تبنيها وممارستها في إطار العمل إلى الالتزام المهني، ويشكل هذا الالتزام عنصر شخصية الكفاية ومجال الإبداع والتفوق.

ولقد تضمن مصطلح الكفاية مستويين متكاملين هما الكفاية الداخلية والكفاية الخارجية ولقد تناولت بعض الدراسات هذين المستويين وأوضحت العلاقة بينهما كالآتي (٢):

(١) نفس المرجع السابق، ص ٥١ - ٥٤.

(٢) سمير عبد الوهاب عبد القادر الخويت: "دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في الكفاية الداخلية بدور المعلمين والمعلمات بمحافظة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٩٨٨، ص ٩٠.

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

- المستوى الثاني: ويطلق عليه اسم "الكفاية الخارجية External Efficiency"، ويتمثل في تحقيق حاجات المجتمع من النظام، وذلك بقياس مخرجات هذا النظام.

أما عن جوهر الكفاية فأنها تعني أربعة أشياء كما ذكر ذلك "عبد العليم محمد" وهي (١):  
أ- الكفاية سلوك خاص، أو أداء محدد بعض الشيء.

ب- أنها التمكن من المعرفة أو المهارة.

ج- أنها مستوى الطاقة، الذي يُعتبر كافيًا، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة وجود معايير أو محكات للحكم على الكفاية.

د- أنها مجموعة من الصفات الخاصة المميزة للشخص والتي يمتلكها.

من الاستعراض السابق لبعض المفاهيم والتعريفات للكفاية المهنية وبيان مستوياتها والتعرف على جوهرها. يمكن إيضاح ماهية الكفاية من خلال ما يجب أن تكون على النحو التالي:

١- تُحدد الكفاية في ضوء المهام، والأدوار الرئيسية للمدير.

٢- تشمل الكفاية على مجموعة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات.

٣- ترتبط الكفاية بالنتائج التي نسعى إلى تحقيقها.

٤- ترتبط الكفاية بالسلوك المنظم ذي المغزى وليس كرد فعل.

٥- يمكن ملاحظة الكفاية، وبالتالي يمكن قياسها بأدوات قياسية خاصة.

٦- للكفاية مستوى معين من الإتقان ، يجب ألا يقل عنه المدير.

---

(١) عبد العليم محمد محمد: "تقويم بعض الكفايات التدريسية لمعلمي العلوم للطلاب الصم"، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية التربية - جامعة الأزهر، ١٩٩٧، ص ٦٧ - ٦٩.

خامسًا: أسس تحديد الكفايات المهنية ومصادر اشتقاقها:

في مجال تحديد الكفايات المهنية ذهب "محمود كامل الناقة" إلى أن هناك أسسًا عامة لتحديدها، وهي على النحو التالي(١):

١- الأساس الفلسفي: إن مفتاح أي برنامج صادق قائم على الكفايات هو تحديد افتراضاته وأهدافه، أي التصور العام عن الفرد الذي يعد من وجهة نظر الهيئة أو المؤسسة التي تقوم على إعدادها، ومقدار العطاء المنتظر منه، وفي ذات الوقت التصور العام عن دور هذه المؤسسة وطبيعتها.

٢- الأساس التطبيقي: وهذا الأساس يعني أن الكفايات ينبغي أن تحدد في ضوء توافر مجموعة من المعلومات المكتسبة من خلال الخبرة والتجربة؛ ومعنى ذلك أنه لا بد من الاستعانة بما أثبتته التجربة وأظهره التطبيق من معلومات وبيانات في تحديد الكفايات، وذلك لأن المعلومات المبنية على التطبيق ينظر إليها دائمًا "باعتبارها معلومات صادقة".

٣- الأساس الأدائي: وهذا الأساس يعني الاستناد في تحديد الكفايات على أساس تحديد الأدوار والمهام والواجبات التي سيؤديها الفرد الذي سيتم إعدادها وذلك في ضوء ما يؤديه الأفراد العاملون ذوي الخبرة في الميدان الفعلي للعمل.

٤- الأساس الواقعي: هذا الأساس يعني العودة عند تحديد الكفايات إلى البرامج الحالية والمقررات الموجودة وإلى إشراك العاملين في المؤسسة مثل أعضاء هيئة التدريس والمديرين والطلاب.

وتختلف مصادر اشتقاق الكفايات المهنية باختلاف الدراسات وأغراض البحث، فقد ذهب بعض الباحثين إلى تحليل مهام المدير وأدواره، بينما ذهب البعض الآخر إلى توجيه استبيانات إلى المتخصصين في مجال التعليم، أو إلى المديرين أنفسهم، بينما لجأ فريق ثالث إلى اشتقاق الكفايات المهنية من الدراسات السابقة، ويعتبرونها مصدرًا رئيسًا في تحديدها، وقد لجأ كثير

---

(١) محمود كامل الناقة: (مرجع سابق)، ص ص ٢٠، ٢١.

من الباحثين إلى هذه المصادر كلها. لذا ينبغي توافر أربعة مصادر عند الحديث عن اشتقاق الكفايات المهنية، هذه المصادر هي(١):

١- استطلاع رأي الأطراف المعنية (أصحاب العمل، المشرفين، العمال أنفسهم) وسؤالهم عن الكفايات اللازمة لأداء العمل.

٢- الاقتباس من قوائم أخرى حددت من قبل.

٣- ملاحظة أداء الفرد في موقع عمله، واشتقاق الكفايات اللازمة.

٤- تحليل العمل من حيث متطلباته من مهام، وكفايات.

ويرى " مكتب مراجعة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية ERO " أن الكفايات المهنية قد تشتق أيضًا من واقع المقابلات مع المديرين الممارسين للعمل في مدارسهم حيث تحدثوا عن إدارتهم لمدارسهم يوما بيوم، والمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لذلك(٢).

سادسًا: الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس الثانوية العامة:

اختلفت كثيرًا من الدراسات في تحديد كفايات معينة لمدير المدرسة، فذهبت بعض الدراسات إلى أن كفايات المدير ترتبط بالعمليات الإدارية الأساسية، بينما ذهبت دراسات أخرى إلى ارتباط الكفايات بمجال العمل، في حين مَنَحَ البعض بين هذين الاتجاهين، حيث نظر إلى الكفايات في ضوء الأدوار المطلوبة من مدير المدرسة. ويكاد يجمع الباحثون التربويون على الكفايات الأساسية الثلاثة الآتية(٣):

- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| Conceptual Competencies | ١- الكفايات الإدراكية. |
| Human Competencies      | ٢- الكفايات الإنسانية. |
| Technical Competencies  | ٣- الكفايات الفنية.    |

(١) أحمد الرفاعي بهجت: "تصور للكفايات اللازمة للمعلم في ضوء النظرة الإسلامية - دراسة نظرية"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٢١)، الجزء (١)، مايو ١٩٩٤م، ص ٤٦.

(٢) Education Review Office (٢٠٠٢)، Op Cit,P.٣٧.

(٣) انظر:- محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ٦٤، ٦٥.

- صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: (مرجع سابق)، ص ٢٣ - ٢٦.

وقد قدمت "مجلس السياسة القومية للإدارة التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية  
"National Policy Board For Educational Administration" وثيقة حددت فيها الكفايات

اللازمة لمدير المدرسة وقسمتها إلى ثلاثة مجالات هي(١):

١- المجال الوظيفي. ٢- مجال العلاقات الشخصية. ٣- مجال السياق العام.

أما "ماري شانج" فقد أضافت إلى هذه المجالات مجالاً آخرًا وهو (مجال البرامج) والتي  
يقصد بها المسئوليات المحددة التي يلزم على المدير أن يتناولها ويديرها مثل تصميم المناهج  
وتنمية أعضاء هيئة التدريس، والقياس والتقييم(٢).

وقد حددت "منظمة مديري أوهايو ٢٠٠٢" الكفايات اللازمة لمديري المدارس فيما يلي(٣):

١. قدرة المدير على توازن أدوار الإدارة والقيادة.

٢. قدرة المدير على وضع معايير وتوقعات مستقبلية.

٣. طلب المحتوى التعليمي الذي يؤمن تحصيل الطلاب.

٤. توفر ثقافة التنمية المهنية للمعلمين.

٥. استخدام المصادر المتنوعة للبيانات لقياس الأداء.

٦. التواصل مع المجتمع.

وقد ذهب "حسن محمد حسان، وآخرون" إلى تقسيم الكفايات إلى كفايات إدارية وقيادية،  
وكفايات إنسانية واجتماعية. وقسم الكفايات الإدارية والقيادية للمدير إلى سبع كفاياتٍ  
وهي(٤):

(١) National Policy Board For Educational Administration, "Principals For Our Changing Schools"

Knowledge And Skill Base, ١٩٩٣.

<http://www.nasbe.org/educationalissues/Reports/principal rpt .pdf>

.Accessed date ١٥/٧/٢٠٠٥ .

(٢) Ohio Principals Organization, "The ISLLC Standards". American School Board Journal,

Vol.١٤٨, No.٧, ٢٠٠٢, Pp.٣٢.٣٣.

(٣) Chang, Mary, Op Cit, P.١٣.

(٤) حسن محمد حسان، وآخرون: (مرجع سابق). ص ص ٨٦ .

١. كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة.
٢. كفاية تنظيم الوقت.
٣. كفاية إدارة الاجتماعات.
٤. كفاية إدارة المعلومات.
٥. كفاية صياغة التقارير الإدارية.
٦. كفاية كيفية التعامل مع المتغيرات.
٧. كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة.

أما الكفايات الإنسانية والاجتماعية للمدير فتقسم إلى اثني عشرة كفاية، هي (١):

- ١- كفاية تشكيل عمل المساعدين.
- ٢- كفاية توجيه المساعدين.
- ٣- كفاية حفز وتشجيع العاملين.
- ٤- كفاية تفويض الصلاحيات.
- ٥- كفاية المساندة.
- ٦- كفاية الاتصال.
- ٧- كفاية بناء فرق العمل المتعاونة.
- ٨- كفاية تنمية المساعدين ( وكلاء المدرسة والنظار).
- ٩- كفاية الاستماع.
- ١٠- كفاية الإقناع والمفاوضة.
- ١١- كفاية العمل في فريق.
- ١٢- كفاية إقامة علاقات عامة وناجحة.

وقد توصلت دراسة "رداح الخطيب" التي تهدف إلى التعرف على الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية، أن أهم المجالات التي تتوزع عليها الكفايات المهنية للمدير هي (٢):

---

(١) نفس المرجع السابق، ص ٩٣.

(٢) رداح الخطيب: "الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الأردن"، مجلة كلية التربية بأسيوط، جامعة

أسيوط، المجلد (٢)، العدد (١١)، يونيو ١٩٩٥م، ص ٧٧٥.

- ١- مجال الإدارة.
- ٢- مجال إدارة الأفراد والموارد المالية.
- ٣- مجال إدارة الطلاب.
- ٤- مجال تطوير المناهج والنشاطات المرافقة.
- ٥- مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- ٦- مجال المتابعة والتقييم.

أما "عيسى نصار" فقد أشار إلى نفس هذه الكفايات إلا أنه أضاف إليها ما يلي (١):

- ١- كفاية التخطيط.
- ٢- كفاية اتخاذ القرار.

ويرى "اليز Eilis" كفاية أخرى للمدير وهي مرتبطة بالتنمية المهنية للمعلمين وتحديد ما يفيدهم من برامج في هذا الشأن وكيف يمكن تنفيذها والاستفادة القصوى منها (٢). وهناك بعض الكفايات الأخرى اللازمة لمدير المدرسة عند تعيينه ، وتتمثل في قدرته على جمع المعلومات وتحليلها وإدارتها كما أن هناك كفايات أخرى يمكن تنميتها لدى مدير المدرسة من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة والتنمية المهنية ويذكرها "مكتب مراجعة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية ERO" كما يلي (٣):

- ١- الكفايات الفكرية.
- ٢- كفايات التوجيه.
- ٣- كفايات العلاقات الشخصية
- ٤- كفايات التكيف والتوافق.
- ٥- كفايات مهنية وتقنية.

(١) عيسى نصار "معايير تقويم أداء مديري المدارس" : مجلة التربية، الجامعة القطرية، العدد (١٢٢)، السنة (٢٦)، سبتمبر ١٩٩٧ م. ص ١٨٠.

(٢) Eilis,S, " Principals As Staff Developers". Journal Of Staff Development, Vol.١٧,No.٤,١٩٩٦, P.٥٦ .

(٣) Education Review Office : Op Cit,P.٢٣.

- ولقد أُعدَّ "ذوقان عبيدات" قائمة اشتملت على ثلاث عشرة كفاية رئيسية، وتشتمل كل كفاية منها على عدد من الكفايات الفرعية يتراوح بين ٤-٦ كفاية. وهذه الكفايات هي (١):
- ١- كفايات الاتصال الفعال.
  - ٢- كفايات فنية ( تقنيات الإشراف ).
  - ٣- كفايات التخطيط الدراسي.
  - ٤- كفايات تنمية المعلمين.
  - ٥- كفايات العمل مع الجماعات.
  - ٦- كفايات التربية المستمرة.
  - ٧- كفايات التقويم.
  - ٨- كفايات تطوير المناهج.
  - ٩- كفايات التغيير والتطوير.
  - ١٠- كفايات التوجيه والإرشاد.
  - ١١- كفايات متصلة بالعلاقات الإنسانية.
  - ١٢- كفايات متصلة بالعلاقات العامة.
  - ١٣- كفايات إدارية.

أما "نايف عبدالله برجس الشمري" فقد حدد الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء بعض الأهداف التعليمية، وقد توصل إلى أن أهم هذه الكفايات هي (٢):

- ١- كفايات التخطيط.
- ٢- كفايات التنظيم.
- ٣- كفايات الاتصال.

وقد قام "توماس Thomas" بتصميم نموذج كفايات مكوناً من ثلاثين كفاية يجب أن يحرص

- 
- (١) ذوقان عبيدات: "تطوير برنامج للإشراف التربوي في الأردن". رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٨١ ص ١٤٦ - ١٥٣.
- (٢) نايف عبدالله برجس الشمري: (مرجع سابق)، ص ١١.

مدير المدرسة الثانوية على أن يتسم بها حتى تمكنه من القيام بأدواره المختلفة بمستوى عال، وهذه الكفايات تدور حول الكفايات الرئيسة التالية(١):

- ١- المناهج الدراسية.
- ٢- التنمية المهنية للمعلمين.
- ٣- الطلاب.
- ٤- العلاقات الإنسانية.
- ٥- التنمية الذاتية.
- ٦- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

يتضح مما سبق أن قوائم الكفايات اللازمة لمدير المدرسة ليست نهائية وليست مكتملة بالضرورة ويجب خضوعها للمراجعة والتطوير كما أنها ليست مستقلة تمامًا ، ولا منفصلة عن بعضها البعض وذلك على الرغم من إمكانية فصلها لأغراض التدريب والتنمية المهنية.

مما سبق فقد توصل الباحث إلى تحديد قائمة بالكفايات المهنية لمديري مدارس الثانوي العام، وهي كالآتي(٢):

١. الكفايات المهنية التي تتعلق بتنفيذ المناهج وطرق التدريس المرتبطة بها:  
المنهج هو "الخطة الواضحة التي يتحدد فيها الأهداف والغايات التي تنشده تحقيقها، والوسائل التي يتم التوصل بها إلى تحقيق هذه الأهداف والمعايير التي تحكم بها على مدى تحقيق هذه الأهداف"(٣).

---

(١) Thomas C . William, "A Faculty Based Needs Assessment Process For School Administrators" ، NASSP Bulletin ، vol . ٧١ ، No. ٥٠٣ December ١٩٨٧، pp.٥ - ١٠ .

(٢) تم الاستفادة في بناء هذه القائمة من المراجع الآتية:

- محمد الدريج: (مرجع سابق)، ص ٧٨١ - ٧٨٦ .

- حسن محمد حسان، وآخرون: (مرجع سابق)، ص ٨٦ - ٩٤ .

(٣) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ١١٤ .

ويجب أن يُدرك مدير المدرسة الثانوية مسؤوليته في تطبيق المناهج الدراسية، بالرغم من أنه "ليس من الضروري أن يمتلك مؤهلات تخصصية أكاديمية في علم الاجتماع ولا أن يكون ملماً بكل تفاصيل وأجزاء المناهج، كما هو الحال بالنسبة للمعلمين كلٌّ في مجال تخصصه، ولكن يكفي أن يكون لديه خبرة كافية في مجال التعليم والممارسات التربوية العلمية، وأن تكون لديه الكفاءة اللازمة لوضع خطة مناسبة للإشراف على تنفيذ وتطوير المناهج في مدرسته، وأن يستطيع فهم وتحليل عناصر عملية التعليم، وأن يتابع عملية تنفيذ المناهج بالصورة الملائمة، وكذلك اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتطوير أداء المعلمين بما يتفق مع المناهج المطورة"<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث -من خلال إطلاعه على قوائم الكفايات المهنية لمديري مدارس الثانوية العامة التي تتعلق بالمناهج وطرق التدريس بها في الدراسات السابقة والآداب التربوية- أن هذه الكفايات تدور حول ثلاثة جوانب، وهي:

أ- الجوانب الإثرائية:

يمكن التعرف على بعض من الكفايات لمديري مدارس الثانوية العامة التي تتعلق بالجوانب الإثرائية للمنهج من خلال ما يلي (٢):

- المهارة في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الهامة في المجتمع.
- المهارة في تشكيل المناهج لتقابل احتياجات الطلاب.
- المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
- المهارة في الحكم على مناسبة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج التعليمي.
- المهارة في تقدير فاعلية الإشراف في تطوير طرق التدريس.
- المهارة في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.

أما "توماس وليم Thomas William" فقد أضاف بعضاً من الكفايات المهنية التي يجب أن يتسم بها مدير المدرسة تجاه الجوانب الإثرائية للمنهج وهي (٣):

(١) جون كاربنتر: (مرجع سابق)، ص ٥٦.

(٢) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ٧٣.

(٣) Thomas C. William, Op .Cit. pp. ٥-٧.

- الإسهام في تطوير المناهج التعليمية والمناهج الدراسي.
- القدرة على تقييم تأثيرات البرامج التعليمية والمناهج الدراسية.
- القدرة على التعرف على نظم التعليم وأهدافها .

وذكر "جون كاربنتر John Carpenter" عينة أخرى من الكفايات التي تتعلق بالجوانب الإثرائية للمنهج وطرق التدريس وهي(١):

- أن تكون عند المدير قاعدة معلوماتية ذات قيمة عن المناهج الدراسية، مما يجعله قادرًا على فهم ما فيها من أوجه النقص وما يمكن إدخاله عليها من تطوير .
- أن يكون المدير على وعى تام بأهمية دوره في هذا المجال -تطوير المناهج- على أساس أنها جوهر ولب العملية التعليمية، وأن يعتبر دوره في هذا المجال ليس ثانويًا، ولكنه من أهم مسؤولياته في المدرسة.
- أن يكون المدير قادرًا على اتخاذ القرارات التنفيذية، وإصدار التوجيهات التي تساعد على تطوير المناهج وطرق التدريس الخاصة بها.
- أن يكون قادرًا على رعاية عملية التطوير، وأن يتم ذلك بأسلوب تعاوني مشترك مع أعضاء هيئة التدريس.

ب - في مجال مصادر التعليم:

إن مصادر التعليم الخاصة في المدارس الثانوية العامة كثيرة ومتعددة ومتنوعة ، ودور مدير المدرسة كبير في توفير هذه المصادر من معامل للحاسب الآلي ومختبرات ومكتبه ذاخرة بالكتب وغيرها من المصادر. هذا وقد ذكر "عبد العزيز الدعيج" و"جعفر العريان" عينة من الكفايات المهنية لمديري مدارس الثانوية في مجال مصادر التعليم تتمثل فيما يلي(٢):

- إثراء المادة الدراسية، بإلقاء الضوء على بعض مفردات المواد الدراسية في حالة عدم كفايتها

(١) جون كابنتر: (مرجع سابق)، ص ٥٦، ٥٧ .

(٢) عبد العزيز الدعيج، جعفر العريان: "دور الإدارة المدرسية في تطبيق وتطوير المناهج الدراسية في دولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد الثامن، العدد (١)، ١٩٩٥، ص ١١٥.

وذلك بتزويد الطلاب بالقراءات الإضافية والنصوص التي من شأنها إخراج الطلاب من قيد الكتاب المدرسي.

- إثراء المادة الدراسية، بإلقاء الضوء على بعض مفردات المواد الدراسية في حالة عدم كفايتها وذلك بتزويد الطلاب بالقراءات الإضافية والنصوص التي من شأنها إخراج الطلاب من قيد الكتاب المدرسي.

- توظيف الكتاب المدرسي وذلك بالبحث عن طرق مناسبة لزيادة فاعلية الكتب المدرسية والتأكيد على استخدامها بصورة سليمة.

- استخدام الأدوات والوسائل التعليمية استخدامًا ووظيفيًا، أي يجب على مدير المدرسة مساعدة المعلم في اختيار الوسائل التعليمية التي تلزمه، بالإضافة إلى التأكد من أنهم يستخدمونها على نحو فعال.

- توظيف المكتبة المدرسية، فالمكتبة المدرسية تهدف في المقام الأول إلى خدمة المنهج الدراسي. - القدرة على تحليل المناهج الدراسية مع المعلمين وتحديد الوسائل التعليمية اللازمة للتنفيذ، وكذلك إمكانية إنتاج وسائل تعليمية تتوفر مواردها في البيئة المحلية.

ويضيف "دوناجيه رانز" Donna J.Raines إلى الكفايات السابقة ما يلي (١):

- توفير المعلمين ذوى الجودة العالية والاحتفاظ بهم.
- مراقبة سير المناهج وتنفيذها وفقًا للمعايير والأهداف.
- ملاحظة الممارسات داخل الفصول للتأكد من اندماج الطلاب في العملية التعليمية.
- توفير التكنولوجيا والمواد التعليمية الحديثة.
- مراجعة عمل الطلاب وتحليله لتحديد ما إذا كان الطلاب يتعلمون وفقًا للمعايير أم لا.

وقد اتفق "محمد منير مرسى" مع هذه الكفايات، إلا أنه أضاف ما يلي (٢):

- المهارة في تقدير الخدمات التربوية التي يحتاج إليها مختلف الطلاب.

(١) Donna J.Raines, Op Cit, P.٥٠٠

(٢) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ٧٣.

- المهارة في ترتيب وجدولة الأجهزة والمواد المتاحة للإستفاده منها على أوسع نطاق .

ج - في مجال النشاط المدرسي:

من الكفايات المهنية لمديري الثانوية العامة تجاه النشاط المدرسي وارتباطه بالمنهج وطرق التدريس ما يلي(١):

- القدرة على تشجيع المعلمين على القيام ببعض المحاولات الصعبة التي منها ابتكار تصميمات وأنشطة جديدة للمتطلبات التعليمية.

- القدرة على توظيف الإذاعة المدرسية، لكونها أحد روافد العملية التربوية في المدرسة، وينبغي أن يعمل المدير لأن تكون الإذاعة وسيلة من وسائل إثراء المنهج الدراسي، وبتزويد الطلاب بالمعلومات، وإكسابهم مهارات الإعداد والإلقاء والتنسيق، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الإذاعة المدرسية تسير وفق خطة محددة وتحت إشراف معلمين أكفاء، وتوفير خطة للنشاط الثقافي بالمدرسة منذ بداية العام الدراسي.

ويضيف " محمد منير مرسى" إلى هذه الكفايات ما يلي(٢):

- مهارة في الترتيب والتنسيق بين الأنشطة بحث لا يحدث تعارض بينها.

- مهارة في إعداد أنشطة خاصة لتقابل أنواع معينة من احتياجات المنهج.

٢. الكفايات المهنية التي تتعلق بالنمو المهني للمعلمين وتطوير أدائهم:

إن أهم عنصر في التعليم الإيجابي هو " التفاعل بين المعلم والطلاب حتى يتلقى الطالب المعلومة بالبحث والتقصي والخبرة الذاتية المكتسبة، إذًا فدور المعلم يجب أن يتغير من محاضر يلقي الدروس ويلقنها للطلبة إلى مرشد يعين الطالب ويوجهه إلى سبل البحث عن المعلومة وكيفية تنظيمها ودلالاتها وعلاقتها بالتطبيق والحياة، إذًا لابد من تغيير توجه المعلم تمامًا من ملقن إلى رائد بحث "Coach(٣)"، ولا يتم ذلك إلا من خلال التنمية المهنية للمعلم

(١) عبد العزيز الدعيح، جعفر العريان: (مرجع سابق)، ص ١١٥.

(٢) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ٧٣.

(٣) محمد سامح سعيد: (مرجع سابق)، ص ٢٦٣.

ووضع برنامج تدريبي له من هنا يقع على عاتق مدير المدرسة التنمية المهنية سواء للمعلم أو للعاملين والإداريين بالمدرسة.

- وقد أعدَّ "محمد الأصمعي محروس سليم" مجموعة من الأساليب من أجل تنمية المعلمين مهنيًا في التعليم قبل الجامعي، وهي كما يلي (١):
- أسلوب الإشراف والتوجيه التربوي.
  - أسلوب التعاون والتفاعل مع الزملاء والإدارة المدرسية.
  - أسلوب التدريب أثناء الخدمة.
  - أسلوب التعليم الذاتي.
  - أسلوب التعليم عن بعد.
  - أسلوب الشراكة مع بعض مؤسسات التربية في المجتمع.

ويرى الباحث أنه يمكن لمديري مدارس الثانوية العامة القيام بالتنمية المهنية لجميع العاملين معه من خلال الجوانب الآتية:

أ- الزيارات الصفية:

يمكن أن يكون لزيارة مدير المدرسة للمعلمين في الفصول آثار إيجابية أو آثار سلبية على التوجيه التربوي لهم، "وهذا يتوقف على سلوك المدير أثناء زيارته للفصول، فالزيارات الصفية للمعلمين في المرحلة الثانوية ينبغي أن تستهدف التوجيه والإرشاد والتشجيع على تحسين الأداء الوظيفي للمعلم ولا يكون أداة من أدوات التفتيش وإظهار السلطة، وبعد هذه الزيارات تعقد للمعلمين سواء منفردين أو مجتمعين اجتماعات لإبداء ملاحظات مدير المدرسة لتدارسها ومناقشتها والإفادة منها" (٢).

(١) محمد الأصمعي محروس سليم: "أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة"، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، السنة (١)، العدد (١)، يناير ٢٠٠٢م، ص ٩١ - ١١٢.

(٢) محمود عبد العزيز يوسف: "كيف يتحقق النمو المهني داخل المدرسة المتقدمة"، صحيفة التربية، السنة (٤٣)، العدد (٣)، تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، القاهرة، مارس ١٩٩٢، ص ١٧، ١٨.

وفي هذا الصدد يرى "حسن محمد حسان" أن المرؤوس يحتاج إلى توجيه من مديره في مواقف متعددة سواء داخل حجرة الدراسة أو داخل المدرسة لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة لاكتساب المقدرة على الأداء، ويرى أيضاً بعضاً من الكفايات مديري المدارس الثانوية العامة تجاه التنمية المهنية لهم، وهي (١):

- القدرة على توفير التوجيه الصحيح في التوقيت الصحيح.
- المهارة في توجيه قدر الإمكان في العموميات وليس في التفاصيل بالنسبة للتخصصات المختلفة.
- القدرة على إحاطة المعلمين بطرق التدريس الصحيح.

ويضيف "جون كاربنتر John Carpenter" كفايات أخرى لمدير المدرسة تتمثل في (٢):

- قيام المدير بمساعدة المعلمين على تطوير قدراتهم.
- التقييم المستمر لأداء المعلمين بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف مما يساعد على اتخاذ الإجراءات الصحيحة لتحسين الأداء في الوقت الحاضر مع وضع خطة طويلة الأمد من أجل التنمية المهنية وتطوير المفاهيم الأساسية التي تتعلق بمهنة التدريس.

ب- الورش التربوية:

يسعى مدير المدرسة الثانوية العامة إلى إتاحة الفرصة للمعلمين لكي يستزيدوا من المعلومات والخبرات التي تتاح لهم عن طريق "تنظيم حلقات دراسية وإقامة ورش تعليمية يحضرها المعلمون، وهي بهذا ليست مجموعة من المحاضرات تلقى على المعلمين، ولكنها ممارسة عملية لتحليل ودراسة ومناقشة قطاعات محددة من العملية التربوية، ويُدعى إليها المختصون والموجهون والمشرفون من خارج المدرسة لكي يساهموا بخبراتهم ومهارتهم في تطوير الأداء التربوي داخل المدرسة" (٣). لذلك فمن خلال ورش العمل التربوية التي يعقدها المدير للمعلمين تنمى قدراتهم مهنيًا.

(١) حسن محمد حسان، وآخرون: (مرجع سابق)، ص ٩٠.

(٢) جون كاربنتر: (مرجع سابق)، ص ٤٥.

(٣) محمود عبد العزيز يوسف: (مرجع سابق)، ص ١٨.

- وهناك ثمة كفايات أجمع عليها خبراء التربية على ضرورة توافرها لمدير المدرسة الثانوية العامة في مجال التنمية المهنية من خلال ورش العمل، منها(١):
- تشجيع المعلمين على تحديد الأهداف التربوية للمدرسة.
  - توجيه المعلمين إلى أحدث المستجدات التربوية التي لها علاقة بالنظريات التعليمية.
  - تشجيع مناقشة الفعاليات التدريسية الجيدة من قبل المعلمين.
  - حث المعلمين على التغيير في العمل.
  - تقدير مستوى كفاية المعلمين في أدائهم للواجبات المناطة بكل منهم من خلال ورش العمل.
  - تنظيم علاقات العمل بين المعلمين في كل تخصص.

### ج- الدراسات والبحوث:

إن التشجيع للقيام بدراسات تتصل بميدان التخصص، والتشجيع للقيام بزيارات إلى بعض المدارس الأخرى وذلك للاطلاع على خبرات جديدة "يمكن أن يكون عاملاً هاماً في النمو المهني للمعلمين وللعاملين على حد سواء، فمشاهدة وملاحظة تجارب تؤدي في أماكن متعددة سواء من حيث الإدارة أو العملية التربوية، ومناقشة القائمين عليها يؤدي إلى اكتساب المزيد من الخبرات والمعلومات التي تفيد مديري مدارس الثانوية العامة، وكذلك المعلم في تحديث وظيفية وتحسين مستوى الأداء فيها"(٢).

وفي هذا السياق يجب على مديري مدارس الثانوية العامة أن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد في العمل من أجل تنمية المعلمين والعاملين لديهم في المدرسة، وذلك من خلال "الاستفادة بما يمكن تقديمه للمدرسة من عون تكنولوجي وفني وأبحاث من المصادر المتوفرة في المجتمع المحلي، وعلى المدير أن يَطْرُق كل السبل من أجل الحصول على هذا العون"(٣).

(١) انظر:

- محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ٧٣ .

- عيسى نصار: (مرجع سابق)، ص ١٨٦ .

(٢) محمود عبد العزيز يوسف: (مرجع سابق)، ص ١٥ .

(٣) جون كاربنتر: (مرجع سابق)، ص ٣٦ .

- ومن هذه الكفايات التي يجب توافرها لدى مديري مدارس الثانوية العامة تجاه التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة من خلال الدراسات والبحوث، ما يلي(١):
- تشجيع المعلمين والأخصائيين على إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بقضايا المدرسة.
  - تزويد المكتبة بأحدث الكتب حول الجديد في التربية.
  - حث المعلمين على قراءة الكتب العلمية والتربوية التي تساعدهم في عملية التعليم.
  - تلخيص البحوث التربوية والإجرائية ، وتزويد المعلمين بها لتحسين التعليم في المدرسة.
  - إتقان توظيف ما استجد من بحوث تربوية بعمل كتيب صغير لبعض الأدبيات التربوية التي تهم المعلمين في عملهم التربوي.

#### د- الاجتماعات:

- تستملك الاجتماعات نسبة عالية من وقت المدير، إلا أنه يجب أن يصل في نهاية الاجتماع إلى نتائج إيجابية، لذلك يرى "حسن محمد حسان" وآخرون أن كفاية الإدارة الجيدة للاجتماعات تؤدي إلى تنمية مهنية إيجابية للمعلمين والعاملين، كما يلي(٢):
- ١- تخطيط الاجتماع وتحديد موضوعه وعدد المشاركين فيه والنتائج المطلوب التوصل إليها.
  - ٢- تحديد وقت الاجتماع وموعد الانعقاد والانتها وكيفية تنظيمه.
  - ٣- إعداد الأوراق والمعلومات والدراسات اللازمة للاجتماع.
  - ٤- إعداد مكان الاجتماع وإبلاغ المشاركين فيه وتوزيع الأوراق عليهم مسبقاً.
  - ٥- إدارة وتنفيذ الاجتماع وكيفية توجيه النقاش وضبط الحوار في حدود الموضوع.

ويضيف "محمد منير مرسى" إلى هذه الكفايات، كفاية أخرى تتعلق بضرورة تقصى المدير لحاجات المعلمين والعاملين في المدرسة ومعرفتها والتعبير عنها، ومناقشتها في الاجتماعات(٣).

(١) Joan Dean: "Special Need In The Secondary School The Whole School Approach", Routledge, London And Newyork ,١٩٨٩,p٥٥.

(٢) حسن محمد حسان ، وآخرون : (مرجع سابق) ، ص ص ٨٦ ، ٨٧.

(٣) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ٧٣.

بينما يرى "جون كاربنتر John Carpenter" إلى ضرورة متابعة المدير لمدى التزام المعلمين والعاملين بتنفيذ التوجيهات التي تسفر عنها الاجتماعات(١).

هـ - التدريب:

يكاد يجمع خبراء التربية على أن التدريب هو الأساس في عملية التنمية المهنية سواء للمعلمين أو لجميع العاملين في المدرسة وأن تنمية المعلمين مهنيًا وتطوير أدائهم من خلال التدريب، هو من الواجبات الأساسية لمدير المدرسة، وقد عرضت عينة من الكفايات الضرورية لمديري مدارس الثانوية العامة في مجال التنمية المهنية من خلال التدريب وتمثل في(٢):

- القدرة على توفير برنامج مستمر ونشط للتدريب أثناء العمل.
- المهارة في توجيه أفراد المجتمع المدرسي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال التدريب.
- القدرة على تقييم سلوك الآخرين واتخاذ قرارات بخصوص كفاية المعلم ، وإجادته أو توجيهه لمزيد من التدريب من أجل تحسين الأداء.
- القدرة على التعرف على احتياجات النمو المهني لكل من المعلمين والعاملين وتحديدتها والعمل على تلبيتها.

وأضاف "جون كاربنتر John Carpenter" " إلى هذه الكفايات "ضرورة تحديد المدير للأهداف التعليمية التي تصبو المدرسة إلى تحقيقها، ثم تقدير الاحتياجات الأزمات من أجل تنظيم البرامج التدريبية الملائمة، والمهارة في التيسير لجميع المعلمين الاشتراك فيها"(٣).

و- المعلم الجديد:

يمكن للمدير أن يُنمّي المعلمين الجدد مهنيًا من خلال ما سبق من كفايات، كما يمكن إضافة ما يلي(٤):

(١) جون كاربنتر: (مرجع سابق)، ص ٤٥.

(٢) أنظر: -محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ص ٧٣، ٧٤.

- عيسى نصار: (مرجع سابق)، ص ص ١٨٦، ١٨٧.

(٣) Education Review Office :Op Cit P.٢٧.

(٤) Oakas , Jeanne & Martine Lipton:" Teaching To Change The World", Mc Graw- Hill College, Newyork

,١٩٩٩ , p.٣٣٢

- القدرة على توجيه المعلمين المستجدين.
- الاقتناع بأهمية التعاون بين المعلمين القدامى والمعلمين المستجدين.
- المهارة في مساعدة المعلم المستجد في حل المشكلات التي تواجهه.

### ٣. الكفايات المهنية التي تتعلق برعاية الطلاب وتحقيق النمو المتكامل:

تؤكد نتائج البحث حول المدارس الفعالة على الدور المحوري لمدير المدرسة بوصفه القائد التعليمي في المدرسة حيث يعد مدير المدرسة عاملاً رئيساً في تسهيل التقدم التعليمي للطلاب وتحسينه والارتقاء به (١).

وتعني القدرة على إدارة الطلاب وتحصيلهم ويتضح ذلك من خلال السلوكيات التالية التي توضح هذه الكفاية (٢):

- الاهتمام بالطلاب وتشجيعهم على التقدم في التحصيل.
- الإشادة بإنجازات الأفراد والجماعات.
- تقويم المعلومات الخاصة بتحصيل الطلاب وإنجازاتهم.
- تحليل حدود الطالب العلمية واتخاذ ما يلزم من عمل في هذا الشأن

يقوم مديري مدارس الثانوية العامة برعاية الطلاب والارتقاء بمستواهم ويتم ذلك من خلال الكفايات التالية (٣):

- المهارة في تقويم ربط الخدمات التوجيهية بالنسبة للطلاب الثانوي.
- المهارة في تحليل درجات الطلاب وتفسير معناها بالنسبة لبرنامج المدرسة.
- المهارة في تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي للمدرسة الثانوية.
- المهارة في تكيف البرنامج التعليمي للمدرسة للظروف المتغيرة في المجتمع.

(١) Karen Bitonti Larry, Edd (٢٠٠٦) Op Cit., p., ٢٣

(٢) Oakas, Jeanne & Martine Lipton , Op Cit., p., ٧٨

(٣) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ٧٣.

بينما يضيف "محمد حسنين العجمي" إلى هذه الكفايات ما يلي(١):

- تشجيع المدير للمعلم على احترام الطالب.
- مساعدة المعلم على حل مشكلات الطلاب.
- دراسة أسباب انخفاض تحصيل الطلاب المتخلفين دراسياً.
- دراسة سلوكيات الطلاب ذوي المشكلات السلوكية.
- مقابلة آباء الطلاب المتمردين والاجتماع مع معلمهم.

وفي مراجعتهم للتراث البحثي في الفترة من ١٩٨٠ حتى ١٩٩٥ توصل كل من "هالنجر وهك Hallinger and Heck" إلى وجود دالة إحصائية بين التأثير الفعال للمدير في المدرسة وتحصيل الطلاب وأن المدير الجيد يمثل حجر الزاوية للمدرسة الجيدة(٢).

ويؤكد معهد القيادة التعليمية "أي - إي - إل IEL" على أنه لا يمكن الارتقاء للتحصيل الدراسي للطلاب بدون الجهود القيادية لمدير مدرسة ناجح وفعال(٣).

أما "عبد العزيز الدعيج" فيضيف كفايات أخرى تتعلق بمديري مدارس الثانوية العامة تجاه الطلاب وتحقيق النمو المتكامل لهم، تتمثل في(٤):

- تشجيع جميع أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإداريين والمشرفين الاجتماعيين على أن يبذلوا كل جهدهم بطريقة منظمة لدراسة ميول الطلاب.

---

(١) محمد حسنين العجمي: "الإدارة المدرسية"، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠٠٣م، ص ٣٠٦ ، ٣٠٧.

(٢)Hallinger,P. & Heck,R.H, "Exploring The Principal's Contribution To School Effectiveness:١٩٨٠-  
School Effectiveness And School Improvement", Vol.٩, No.٢, ١٩٩٨, P.١٥٧.

(٤)Institute For Educational Leadership, (.), "Leadership For Student Learning : Reinventing The  
Principalship , School Leadership For The ٢١st Century Initiative", A report Of The Task Force On The  
Principalship, October, ٢٠٠٠

(٤) عبد العزيز الدعيج : " دراسة تقويمية لفعاليات ووظائف الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في الكويت  
من وجهة نظر المدرسين و المدرسات " ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (١٨) ، الجزء (٢)  
١٩٩٤م ، ص١٤٤ .

#### ٤. الكفايات المهنية التي تتعلق بالعناية بالمناخ المدرسي:

- تهيئة مناخ تعليمي للطلاب من خلال نظام فعال يراعى مراحل نموهم ، ويمدهم بكل ما يحتاجونه من إرشاد ورعاية.
- مساعدة المعلمين على وضع الخطط العلاجية لمعالجة الضعف في المستوى التحصيلي والإشراف على تطبيقها.

إن المدير الفعال كما يراه "سيد الهواري" لابد أن ينظر إلى المناخ المدرسي الإيجابي من خلال نظرتين للعلاقات بين جميع العاملين والإداريين في مدرسته وكذلك بين المعلمين والطلاب وهما(١):

- النظرة الأولى: علاقة رسمية محددة في ضوء التنظيم أو الهيكل التنظيمي المعتمد.
- النظرة الثانية: علاقات شخصية.

ويضيف أن المدير يجب أن يسمح للعلاقات أن تكون في أي اتجاه، فهو لا يجب أن يضع قيودًا على حرية الأفراد في الاتصال ببعضهم، وإن كان يفضل أن تكون العلاقات مخططة. وفي هذا الصدد أوضح "محمد منير مرسى" أن المناخ الإيجابي داخل المدرسة، يتحقق من خلال عدم الخروج عن النظام المدرسي، ويتحقق ذلك من خلال(٢):

١. العمل الجماعي الفعال: ذلك لأن النظام المدرسي مسئولية مشتركة بين المدير والمعلمين والمشرفين .
٢. القدرة على إعداد برنامج مناسب للنشاط خارج المنهج: من خلاله يمكن أن هيئ فرص متنوعة للطلاب ليحملون من خلالها المسئولية، وبالتالي تحقيق مناخ إيجابي في المدرسة.
٣. تنشيط الحكم الذاتي للطلاب من خلال تنظيمات فعال ، يتعلم منها الطلاب حكم أنفسهم بأنفسهم.

(١) سيد الهواري: "المديرون خمسة أنواع"، ط ٧، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٥٧.

(٢) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ١٣٨.

وقد تناولت العديد من الدراسات الكفايات المهنية لمديري مدراس الثانوية العامة لزيادة فعاليتهم في تحقيق المناخ الإيجابي داخل المدرسة.

ووفقا لما ذكره "بروك وجرادي Brock & Grady" أنه لا بد وأن يمتلك المديرين مهارات وقدرة عقلية في تعاملهم مع هيئة التدريس بالمدرسة وأن يشمل ذلك أيضا كافة الموارد البشرية. ويلزم أن يكون لديهم القدرة أيضا على تنمية التعاون مع المدرسين وبين المدرسين بعضهم البعض للحصول على أفضل وأقصى ما لديهم من عطاء(١).

أما "مكتب مراجعة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية" ERO "فقد أشار إلى تنمية العلاقات الشخصية والحفاظ على مناخ مدرسي إيجابي من خلال كما يلي(٢):

- ١- الاتصال الشفهي والتحريري.
- ٢- بناء علاقات شخصية والحفاظ عليها.
- ٣- القيادة الحكيمة.
- ٤- توجيه المعلمين والإداريين والطلاب.
- ٥- إدارة الصراع.
- ٦- القدرة على الإقناع بشكل يحافظ على الاحترام والمصادقية.

فقد عرض "توماس Thomas" نموذجا مكونا من ثلاثين كفاية كان من بينها مجموعة من الكفايات تدور حول تحقيق المناخ المدرسي الإيجابي من خلال العلاقات الإنسانية المتوازنة وهي(٣):

١. يستخدم المدير الوقت بطريقة جيدة وفعالة.
٢. يبني المدير برنامج نشاط متوازن للمدرسة.

---

(١) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ١٣٨.

(٢) Brock, B. Grady, M. "Beginning Teacher Induction Programs: The Role Of The Principal". Clearing House, Vol.٧١, No.٣, ١٩٩٨, P ١٧٩.

(٣) Education Review Office : Op Cit., p., ٨٩.

٣. يحرص المدير على احترام الذات.

٤. يجيد المدير مهارة الاتصال.

٥. يحسن المدير قيادة المدرسة وتوزيع الاختصاصات.

٦. يكون المدير عضواً اجتماعياً نشيطاً.

يضيف "سيد الهواري" أن المدير الماهر هو الذي يوازن بين العمل والعاملين وذلك من أجل تحقيق أداء مقبول، وعلاقة إنسانية مقبولة، وقد أوضح ذلك من خلال مجموعة من الأبعاد، وهي (١):

١. مفهوم السلطة: أن المدير هو مستشار لمؤسسيه ومعلم لهم.

٢. نوع العلاقات: علاقات عضوية هادفة.

٣. طريقة التحفيز: على المدير أن يكون لديه التزام ذاتي.

٤. معالجة الأخطاء: يجب أن يعرف المدير سبب الخطأ باعتباره ناتجاً من سوء فهم.

٥. معالجة الصراعات: على المدير أن يواجه الصراعات بفهم جميع جوانب الصراع وجميع أطرافه.

٦. تقييم الناس: على المدير أن يقيم العاملين معه من خلال العقل المفتوح ، ونظرته إليهم نظرة احترام.

٥. الكفايات المهنية التي تتعلق بالعناية بالمبنى المدرسي:

يرى "محمد منير مرسى" أن مدير المدرسة يجب أن تتوافر لديه المهارة في تطوير المبنى المدرسي وذلك من خلال ما يأتي (٢):

- تطبيق المعايير المناسبة لاختيار العاملين في الخدمات بالمدرسة مثل خدمات الصيانة والحراسة والحكم على كفاءتهم الوظيفية.

(١) Thomas C. William: Op.Cit.,pp.٥-١٠.

(٢) سيد الهواري: (مرجع سابق)، ص ٢٢٤، ٢٢٥.

- الإشراف على برنامج الصيانة العامة للمدرسة.
- إعداد برنامج أمني عملي يمكن تطبيقه.

ويضيف "مكتب مراجعة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية ERO" إلى قدرة المدير في العناية بالمبنى المدرسي وكذلك الأصول والملحقات الخاصة بالمدرسة ما يلي (١):

- المعرفة بمغذى توفير الأمن والبيئة التعليمية والصحية للطلاب.
- مراجعة الخطط قصيرة وبعيدة المدى لصيانة ممتلكات المدرسة.
- تقديم تقارير مستمرة عن الخطط قصيرة وبعيدة المدى لصيانة الممتلكات.
- التخطيط لتطوير المباني في المستقبل.

ومن هنا يمكن إضافة بعضاً من الكفايات المهنية التي يجب أن تتوافر لدى مديري مدارس الثانوية العامة تجاه المبنى المدرسي وهي كما يلي (٢):

- الاقتناع بأهمية المحافظة على المبنى المدرسي وملحقاته.
- الاهتمام بالمقصف المدرسي.
- تنمية روح الانتماء لدى أعضاء المجتمع المدرسي للمحافظة على تجهيزات المبنى المدرسي.
- إتقان عمليات حفظ وتخزين الأجهزة والمعدات المدرسية.
- التنسيق مع الجهات المختلفة لوضع خطة لمواجهة الأزمات الطارئة التي لها صلة بالمبنى المدرسي (كالزلازل مثلاً).

## ٦. الكفايات المهنية التي تتعلق بالإشراف على عملية التقويم:

تتيح عملية التقويم للمدير اكتشاف نقاط الضعف في التنفيذ، مما يؤدي إلى تعديل بعض أهداف الخطة، وبالتالي تؤدي إلى سلامة التنفيذ، وقد أوضح "صلاح الدين عبد العزيز" أسس التقويم التي يجب أن يجيدها المدير، وهي كالآتي (٣):

(١) محمد منير مرسى "الإدارة المدرسية الحديثة" (مرجع سابق)، ص ٧٤.

(٢) Education Review Office : Op Cit.,p.,٢٨.

(٣) السيد عبدالله السيد البيلي: (مرجع سابق)، ص ١٢٢-١٢٥.

- دراسة الأهداف ومدى ملائمتها وصلاحيتها.
  - دراسة القرارات والإجراءات الخاصة بتنفيذ هذه الأهداف ومدى كفايتها.
  - دراسة ما يتحقق من هذه الأهداف , وما يعترض تنفيذها من عقبات.
  - استخدام البديل الأمثل في الوقت والمكان المناسبين.
- ويتفق "محمد منير مرسى" مع هذه الأسس، حيث تناول كفايات مدير المدرسة تجاه عمليات التقييم سواء للمعلم أو للطالب أو للخطط التربوية كما يلي(١):
- تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي.
  - المهارة في تقييم أي خطة تربوية من خلال برنامج حقيقي فعال.
  - ترجمة البرنامج التربوي إلى خطة واقعية.
  - تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
  - تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.
  - تقييم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج الكلى للمدرسة وفي تقييم فعالية الخدمات التوجيهية بالنسبة للطلاب.

ويؤكد "جراي Gray" أنه يتم تقييم مديرو المدارس من خلال معرفة طرق تقييم هؤلاء المديرون للطلاب ومن خلال مدة تحصيل الطلاب في الاختبارات القياسية(٢).

يتضح في ضوء ما سبق أهمية وسائل التقييم المختلفة لمدير المدرسة، والتي تمكنه من التقييم الجيد للمعلم والطالب داخل وخارج الفصل، وأهم هذه الوسائل التي يستفيد منها المعلمون ورجال الإدارة المدرسية ما يلي(٣):

- الملاحظة.

(١) صلاح الدين عبد العزيز: "الكفايات اللازمة للمخطط التربوي"، صحيفة التربية، السنة (٤٩)، العدد (٢)، تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، القاهرة، يناير ١٩٩٨، ص ص ٤٣، ٤٤.

(٢) محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ٧٤.

(٣) Gray, D.L., "Improving Your School's Test Scores". Principal, Vol. ٧٨, No. ٣, ١٩٩٩, P. ٤٧.

- المقابلات.
- الاختبارات وتشتمل على الاختبارات التحصيلية والاختبارات النفسية واختبارات المواقف.
- مقاييس الرتب وتتم من خلال ترتيب الأفراد وفق تقديرات معينة متدرجة مثل: جيد جداً - جيد - متوسط - ضعيف .. وهكذا.
- الاستفتاءات.
- السجلات والتقارير المدرسية التي تبين حالة الطالب من جميع جوانبه وتاريخ حياته.
- المقاييس الاجتماعية مثل مدى شعبية الطالب بين أقرانه وآرائهم فيه .
- دراسة الحالة.
- اختيار مشروعات الطلاب.

#### ٧. الكفايات المهنية التي تتعلق بإدارة شؤون العاملين بالمدرسة:

- وتعني القدرة على إدارة هيئة التدريس والعاملين، ويتضح ذلك من خلال ما يلي(١):
- تفويض أفراد هيئة التدريس والعاملين والسماح لهم بأداء وظائفهم.
- أن يكون على دراية بالصلاحيات التي لا يمكن التفويض بها.
- أن يكون على دراية بكيفية التنافس في تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك فهم التبعات والعواقب عند اتخاذ القرار، وفهم القواعد اللازمة لاتخاذ القرار السليم.
- إبلاغ هيئة التدريس والعاملين بضرورة تعاونهم عند اللزوم.
- يتقبل المسؤولية.

- حدد "توماس Thomas" مجموعة من الكفايات المهنية التي يجب أن تتوافر لمدبر المدرسة تجاه العاملين معه وكيفية إدارتهم، وهي(٢):
- إمداد هيئة المدرسة بالمشورة والخبرة.
- تحقيق العدالة بين العاملين.

(١) محمد منير مرسى: "الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب، القاهرة ١٩٩٨ ص ص ١٦٩ -

- صنع القرار وصياغة الأهداف المدرسية وتحقيقها.
- الاقتراب من العاملين بالمدرسة وبحث مشكلاتهم.
- تشجيع العمل كفريق بالمدرسة.
- التصرف بالمرونة مع العاملين.
- قيادة المدرسة وتوزيع الاختصاصات على العاملين.
- تحفيز وتشجيع العمل داخل المدرسة.
- تسهيل عمليات الاتصال داخل المدرسة.

ولقد أكد "محمد منير مرسي" (١) على ضرورة قدرة مدير المدرسة على تحليل البيانات الخاصة بالعاملين وبالتالي قدرته على توزيع الاختصاصات والواجبات، وتقدير مستوى كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة. ويمكن اشتقاق الكفايات لمديري مدارس الثانوية العامة من الأدوار التي يقومون بها تجاه إدارة العاملين في مدارسهم، وهي كما يلي (٢):

- حفظ الملفات والسجلات والتقارير الخاصة بجميع العاملين بالمدرسة، وتسجيلها على الحاسب الآلي حتى يسهل الاستعانة بها عند الحاجة.
- صياغة التقارير الإدارية، ومن بينها إعداد التقارير السنوية عن العاملين بالمدرسة، ومراجعة تقارير الكفاءة لتعميم أداء أعضاء هيئة التدريس، ومناقشة التقارير الخاصة بأعمال مجلس الآباء ونشاطه خلال العام الدراسي.
- معرفة القواعد الخاصة بنقل العاملين، وندبهم، وترقياتهم، ومنحهم المكافئات.
- اكتشاف احتياجات المدرسة من العاملين، والعمل على سد العجز.
- الإدارة الجيدة للاجتماعات، والالتزام بعقدتها عن طريق تخطيط الاجتماع، وتحديد موضوعه، وعدد المشاركين فيه، والنتائج المطلوب التوصل إليها، وتحديد وقت الاجتماع، وكذلك موعد انعقاده وإعداد الأوراق والمعلومات الخاصة به.

(١) Thomas c. William :Op Cit , pp ٨ – ١٠ .

(٢) محمد منير مرسي: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ص ٧٣ ، ٧٤ .

## ٨. الكفايات المهنية التي تتعلق بإدارة شئون الطلاب:

- اتفقت كثير من الدراسات التربوية على الكفايات المهنية التي يجب أن تتوافر لدى مديري المدارس تجاه إدارة شئون الطلاب، ومن هذه الكفايات ما يلي(١):
- إرساء طرق جمع البيانات الرئيسية مثل حضور الطلاب وتفسيرها تسجيلها.
  - تنظيم قبول الطلاب الجدد ومتابعتهم.
  - ملاحظة تقدم الطلاب بمراجعة نتائج الاختبارات وتحليلها.
  - متابعة عناية المعلمين بالواجبات المنزلية للطلاب.
  - مساعدة المعلمين في بناء اختبارات متنوعة ذات مواصفات جيدة.

- ويمكن إضافة كفايات أخرى إلى هذه الكفايات من خلال اشتقاقها من أدوار مديري مدارس الثانوية العامة تجاه إدارة شئون الطلاب كما يلي(٢):
- وضع طرق سهلة لجمع البيانات المختلفة عن الطلاب كالحضور والغياب وتدوينها، وتفسيرها، ومتابعتها، وإيجاد الحلول لها.
  - التحديث المستمر للمعلومات التي تتقدم عن الطلاب لتعكس الواقع الفعلي.
  - إتقان تنظيم الرعاية الصحية، والاجتماعية، وعمليات التوجيه والإرشاد، والإشراف المستمر عليها.
  - دراسة نتائج الطلاب وتحليلها وتفسيرها ووضع الخطط العلاجية لها.
  - الإلمام بالأسس السليمة لتوزيع الطلاب على الفصول.

## ٩. الكفايات المهنية التي تتعلق بإدارة الشئون الإدارية المالية:

تعتبر الشئون المالية والإدارية من صميم عمل مدير المدرسة، إذ بعدم قدرة المدير على

(١) Horst Fuhr And At.Al: "Top Management And Quality", Hanser Publisher, New York, ١٩٩٩, P.٦٦.

(٢) انظر:

- عبد العزيز الدعيج: (مرجع سابق)، ص ١٤.
- جون كارينتر: (مرجع سابق)، ص ٦٣.
- محمد منير مرسى: "الإدارة المدرسية الحديثة"، (مرجع سابق)، ص ٧٣.

التعرف على كيفية إدارة الشؤون المالية والإدارية قد يتوقف العمل داخل المدرسة، ومن الكفايات التي يمكن أن تتوفر في مدير المدرسة لتمكنه من إدارة الشؤون المالية والإدارة ما يلي(١):

- ١- أن يكون على دراية بالنظم المالية المناسبة.
- ٢- أن يكون على دراية بالمصطلحات المالية المناسبة.
- ٣- تحديد الأولويات المادية وفقا للاحتياجات.
- ٤- تأمين الميزانيات التي تُؤمن الأهداف المتفق عليها.
- ٥- أن يكون لديه القدرة على التعامل مع آليات الإدارة المالية.
- ٦- أن يعمل وفقا لإمداداته المالية أووفقا للموازنة.
- ٧- أن يقدم تقاريرًا منتظمة ومستمرة على المصروفات من الموازنة.

ويضيف "صلاح الدين عبد العزيز" إلى هذه الكفايات التي يجب أن تتوافر لمدير المدرسة لتقدير التكاليف اللازمة لبرنامج أو مشروع معين، ما يلي(٢):

- إجراء التحليلات الاقتصادية على مستوى المشروع أو البرنامج.
  - معرفة أساليب بناء الميزانيات.
  - تقدير الكلفة التعليمية على المستوى التفصيلي (الوحدة بالمشروع أو البرنامج) وكذلك على المستوى الإجمالي.
  - تطوير ميزانيات المشروع أو البرنامج لدورات مستمرة ( سنة أو عدة سنوات ).
  - توضيح الجدوى الاقتصادية والتعليمية للخطة وللمشروعات المدرجة بها.
١٠. الكفايات المهنية التي تتعلق بتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع:
- وتعني القدرة على إدارة العلاقات الخارجية للمدرسة ويتضح ذلك فيما يلي(٣):

(١) Education Review Office : Op Cit., P. ٦٩.

(٢) صلاح الدين عبد العزيز: (مرجع سابق)، ص ٤٠٠، ٣٩.

(٣) Education Review Office : Op Cit., P. ٢٩.

- البحث عن فرص الارتقاء بالمدرسة.
- التواصل مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي.
- تناول القضايا الإعلامية.

ويضيف "دوناجيه رانز Donna J Raines" إلى ما سبق(١):

- العمل على تعظيم قيمة العمل بالمدرسة.
- المشاركة في القيادة وصناعة القرار.
- تشجيع الآباء على المشاركة الفعالة للمدرسة في تعليم أبنائهم.

لقد كشفت معايير المشاركة المجتمعية للإدارة المتميزة في إطار مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر عن أهم ما يقوم به المدير، وكذلك الكفايات التي يجب أن تتوفر لديه ومن أهمها(٢):

- تعميق المدير للعلاقة بين المدرسة والفئات المستنيرة داخل المجتمع المحلي والمدرسة.
- توظيف ثقافة المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة.
- السعي لتفعيل دور مجالس الأمناء، ولجان التعليم، بما يحقق الشراكة المجتمعية ورؤية المدرسة.
- تلبية الاحتياجات التعليمية للبيئة المحلية.
- إدارة مشروعات المدرسة المنتجة بفاعلية والسعي إلى تسويقها.
- توسعة دور المشاركة المجتمعية في مواجهة مشكلات المدرسة.
- استثمار إمكانات وموارد المجتمع المحلي في تحقيق أهداف المدرسة.

١١. الكفايات المهنية التي تتعلق بإدارة الأزمات:

يجب أن يتم تدريب مدير المدرسة على إدارة الأزمات لكي "يستطيع أن يقيم المخاطر

(١) Donna J. Raines : Op Cit.,P. ٢٠.

(٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: مشروع إعداد المعايير القومية، المعايير القومية للتعليم في

مصر، المجلد(١)،٢٠٠٣م. ص ١١٢.

المحتملة، كما يجب أن يكون قادرا على التصرف بحكمة في مواقف الأزمات الحادة، فقد يظهر عند تنفيذ خطة ما، بعض العوامل التي غابت عن المدير أثناء إعداده للخطة، أو قد تستجد عوامل وأحداث أخرى داخلية أو أحداث خارجية، والتي قد يكون لها تأثير مباشر على البرنامج التعليمي داخل المدرسة، تلك العوامل أو هذه الأحداث قد تستدعي إجراء بعض التعديلات في الخطة لمواجهةها، ولهذا يجب أن يكون المدير قادراً على مواجهته هذه الأزمات وإدارتها وذلك عن طريق المرونة في إعداد الخطة والبدائل المختلفة التي يضعها، وذلك لتكفل له تنفيذ خطته بمزيد من النجاح مع أي ظروف أو أي أزمات طارئة" (١).

من هنا فإن المعنى العام لإدارة الأزمات في المدرسة "هو أن يكون لدى المدرسة خطة في المكان قبل حدوث الأزمة أو الكارثة، فمن التقصير أن يكون الموقف هورد فعل للأزمة Reaction ولكن يجب أن تكون هناك خطة وقائية تتضمن الإعداد والتحضير والتدريب المستمر للتعامل مع اللازمة بأنواعها المختلفة" (٢).

ولعل جميع الآراء تتفق على أن "القوة الحقيقية لإدارة الأزمات تكمن في تماسك أعضاء هيئة التدريس والإدارة المدرسية، مع التعاون والتدريب، هذا من شأنه أن يمنع وقوع أي أزمات" (٣).

ويرى "نيل دمبستر Neal Dempster" وآخرون أن الوقاية من الأزمات تتطلب مجموعة من الكفايات من مديري المدارس وهي (٤):

١. الحساسية الاجتماعية لأعراض الإنذار المبكر حول وقوع الأزمة وذلك لسرعة الرصد والإبلاغ والتنظيم.

---

(١) صلاح الدين عبد العزيز: (مرجع سابق)، ص ٤٥، ٤٦.

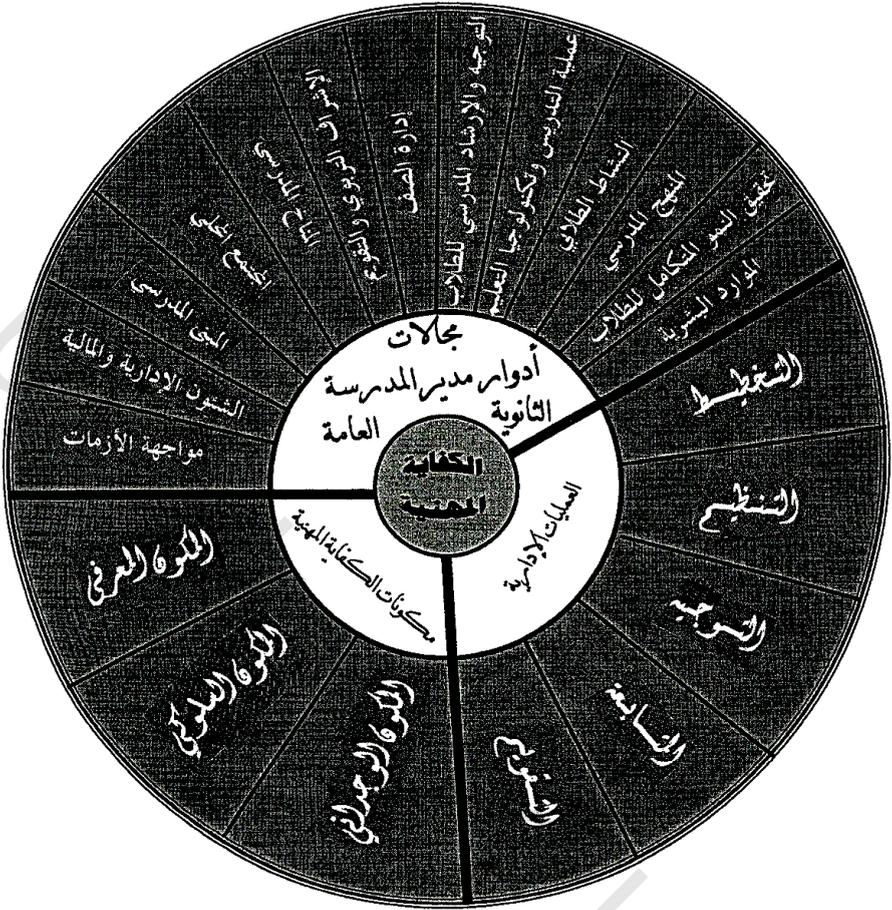
(٢) ريم ميهوب سليمان: "الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠١، ص ٤١، ٤٢.

(٣) عبد الوهاب محمد كامل: (مرجع سابق)، ص ٥٠.

(٤) Neil Dempster, Mark Freakly And Lindsay Parry, "A study Of The Ethical Decision –Making Of School principals" Griffith University, Brisbane. Q٤١١١. ١٩٩٨, P. ١٤٥.

٢. التدريب على السلوك التعاوني من أجل تجنب الأزمات.
٣. مهارة المدير في تنظيم الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين الجوانب الخلقية وتحفيز الضمير نحو الحفاظ على المؤسسة والطلاب.
٤. الاهتمام الدقيق بالتقويم الذاتي لمعرفة كفاءة النظام في مواجهة الأزمات.
٥. القدرة على التخطيط العلمي المنظم وذلك لعمل اجتماعات ناجحة دورية لدراسة الرأي المعارض حول مشكلات الطلاب والإدارة.
٦. الاهتمام الشديد بصندوق الشكاوى الذي قد يعلن عن مشكلات حقيقية تؤدي إلى أزمات ، وذلك إن تركتها الإدارة بلا حل.
٧. القدرة على إثارة الوعي العام بضرورة الإبلاغ عن أي انحرافات بإسلوب منظم أو الإبلاغ عن أي حدث يشير إلى احتمال وقوع مخاطر.

من خلال هذه القائمة للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة، يلاحظ أنها تضمنت عشرة محاور، تتمثل فيها الكفايات اللازمة لأداء الأدوار المختلفة لمديري مدارس الثانوي العامة، وأن هذه الكفايات ارتبطت بالمكونات الأساسية للكفاية المهنية من (معارف، مهارات، اتجاهات). كما ظهر أيضا تأثير بعض العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتقويم، على اعتبار أن هذه الكفايات مرتبطة بعمل المدير، والتي يجب أن تتضمن هذه العمليات. والشكل التالي (٤) يوضح هذا الارتباط:



شكل (٤) (إعداد المؤلف)

يوضح ارتباط قائمة الكفايات المهنية

لمديري مدارس الثانوية العامة بكل من

(أدوار المدير، العمليات الإدارية، مكونات الكفاءة المهنية)

من الشكل السابق نجد أن هناك ارتباط بين الكفايات المهنية لمديري مدارس الثانوية العامة وأدواره التي ينبغي القيام بها، فيلاحظ أن هذه الكفايات لازمة بالفعل لأداء هذه الأدوار. ويلاحظ أيضاً أن بعضاً من هذه الكفايات تتعلق بالجانب الإداري، وبعضها بالجانب الفني، ويعود هذا إلى طبيعة عمل المدير الذي يتضمن الجانبين. لذلك جاء توصيف كفايات المدير متضمناً هذان الجانبين.

كما ارتبطت قائمة الكفايات المهنية لمديري مداري الثانوية العامة أيضا، بمكونات الكفايات المهنية ( معرفة ، مهارة ، اتجاه ) ، ويرجع ذلك إلى أن وجود الكفاية المهنية لدى مدير المدرسة الثانوية العامة ، تتطلب معلومات وبيانات متوفرة لديه عن الدور الذي يقوم به، وكذلك المهارات التي تجعله قادراً على الوفاء بهذه الأدوار، ويتطلب أيضاً إيماناً واقتناعاً تاماً بما يؤديه.

من هنا نجد أن كل محور من محاور الكفايات المهنية لمدير المدرسة الثانوية العامة، تتضمن نقاطاً فرعية ، كلٌ منها تمثل مجموعة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات اللازمة لمدير المدرسة الثانوية العامة للقيام بالمهام المرتبطة بكل محور من المحاور التي تضمنتها القائمة.

ارتبطت أيضاً قائمة الكفايات المهنية لمديري مدارس الثانوي العامة ببعض من العمليات الإدارية. من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، وتقويم.

وأخيراً لقد تناول هذا الفصل الكفايات المهنية التي يلزم أن تتوافر لدى مدير المدرسة الثانوية العامة وذلك حتى يتمكن من القيام بأدواره المختلفة، سواء داخل المدرسة أو خارجها بكفاءة وبفاعلية عالية.