



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

## الكفايات المهنية والادارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين

The Professional and administrative competencies for high school principals  
in Khartoum district from the point of view of teachers

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في التربية (إدارة تربوية)

إشراف:

الدكتورة / خالدة محمد احمد

إعداد الطالبة:

نفيسة عبد الله علي اسحق

يونيو - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (١١)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

# إهداء

أهدي هذا الجهد الي :

- والدي العزيز امد الله في أيامه
- والدتي طيب الله ثراها وادخلها فسيح جناته مع الصديقين والشهداء وحسن اولئك رفيقا .
- زوجي العزيز الذي وقف بجانبني وشجعني.
- ابنائي نور عيني حفظهم الله .
- الي كل مجتهد وطالب علم .

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات، ونحمده حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وأصلي وأسلم علي سيدنا محمد السابق للخلق نوره ورحمة للعالمين ظهوره الذي تنفك به العقد وتتفرج به الكرب وتنتفح به السرائر.

والشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا - كلية التربية.

والشكر اجزل الشكر للدكتورة / خالدة محمد أحمد لما قدمته لي من عون وتوجيه وارشاد طيلة فترة الدراسة بدون كلل أو ملل فلها مني جزيل الشكر والتقدير .

الشكر لمكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الشكر للذين قاموا بتحكيم هذا البحث .

الشكر لمحلية امدرمان مكان تطبيق هذا البحث

والشكر للبروفيسور / الطيب عبد الوهاب لما قدمه لي من تصحيح ومتابعة .

والشكر للدكتورة / اميرة محمد علي لصمودها معي وما قدمته لي من تصحيح وتصويب افادتني كثيراً في دراستي .

والشكر لكل من ساعدني ووقف الي جانبي ولو بالقليل فلهم مني الشكر اجزله.

## المستخلص

هدف البحث الي معرفة الكفايات المهنية والادارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية ام درمان من وجه نظر معلمي المدارس الثانوية .  
واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذا البحث وقد استعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات .

وتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية البالغ عددهم (1052) معلم ومعلمة بمحلية ام درمان وحددت عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من (100) استبيان واستخدم برنامج SPSS لتحليل الاستبانة .

وتوصلت للنتائج الآتية : حيث كانت أعلى نسبة موافقة للمحور الثاني الكفايات الوجدانية لمدير المدرسة بنسبة 77.4% ، ثم يليها المحور الرابع الكفايات الإنتاجية لمدير المدرسة بنسبة 73.6%، ثم يليها المحور الثالث الكفايات الأدائية لمدير المدرسة بنسبة 73.1% ، وفي المرتبة الأخيرة المحور الأول الكفايات المعرفية لمدير المدرسة بنسبة 67.5% .

1/ يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم كفايات معرفية عالية من وجه نظر معلمي المدارس الثانوية .

2/ يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم كفايات وجدانية عالية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية .

3/ يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم كفايات ادائية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية .

وفي ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث توصي الباحثة بما يلي :

1/ تقييم عمل المديرين قياساً بالكفايات المهنية والادارية .

2/ تحديد أنواع الكفايات التي يعمل بها المديرين خاصة الادارية والمهنية .

3/ اعداد ورش العمل اللازمة للمعلمين لأنهم يصبحون مديرون فيما بعد .

## **Abstract**

The objective of the research is to find out the professional and administrative competencies of the secondary school principals in the state of Khartoum in Omdurman district from the perspective of secondary school teachers.

The researcher used the descriptive approach to the nature of this research and used the questionnaire as a tool for collecting information and data. The research community consisted of (1052) teachers and teachers in the Omdurman locality. The sample was randomly selected from 100 questionnaires and SPSS was used to analyze the questionnaire. The results were as follows: The highest percentage of approval for the second axis was the emotional competencies of the principal of the school by 77.4%, followed by the fourth axis, the productive competencies of the headmaster at 73.6%, followed by the third axis, the performance competencies of the headmaster at 73.1% For the head of the school by 67.5%.

1 / The directors of secondary schools in Khartoum State have high educational competencies from the perspective of secondary school teachers.

2 / High school principals in Khartoum State have high competencies from the point of view of high school teachers.

3 / High school principals in Khartoum state have high performance skills from secondary school teachers.

In light of the results of the research, the researcher recommends the following:

1 / Evaluation of the work of managers in relation to professional and administrative skills.

2 / Identifying the types of competencies in which managers work, especially administrative and professional.

3 / Prepare workshops for teachers because they become managers later.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إستهلال
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
	Abstract
هـ	قائمة الموضوعات
	قائمة الجداول
<b>الفصل الأول : الإطار العام للبحث</b>	
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
	اهمية البحث
2	اهداف البحث
3	فروض البحث
3	حدود البحث
4	المصطلحات
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
<b>أولاً : الإطار النظري</b>	
6	تمهيد



7	المبحث الأول : مفهوم الإدارة
8	مبادئ التنظيم الإداري
13	الانماط الإدارية
17	ميادين الإدارة ...مجالات الإدارة
21	مفهوم الإدارة المدرسية
23	
31	السمات الانفعالية
31	البعد الأخلاقي والإدارة التربوية
32	قواعد أخلاقية لمهنة الإدارة التربوية
35	أخلاقيات المهنة
37	الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية
42	تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها ونتائجها
43	المبحث الثاني: الكفايات
44	مفهوم الكفايات
47	تعريف الكفاية إجرائيا بما يناسب الدراسة
48	الفرق بين الكفاءة والكفاية
48	مفهوم الكفايات المهنية
49	أنواع الكفايات المهنية
52	أنواع القيادات
	اختيار القيادات الإدارية في المرحلة الثانوية
55	الفرضيات التي تبنى عليها حركة التربية القائمة على الكفايات
57	نشأة الكفايات
57	تصنيف الكفايات

61	مصادر اشتقاق الكفايات
62	خصائص الكفايات
65	الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة
65	الكفايات الشخصية لمدير المدرسة
66	كفايات العلاقات الانسانية
70	اسس اختيار القادة الاداريين في التربية
71	اهمية الكفايات المهنية بالمؤسسات التعليمية
73	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث : إجراءات البحث الميدانية</b>	
90	اجراءات البحث الميدانية
<b>الفصل الرابع : تحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>	
94	تحليل البيانات ومناقشة النتائج
<b>الفصل الخامس الخاتمة والنتائج والتوصيات</b>	
115	النتائج
116	التوصيات
116	المقترحات
117	المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
93	جدول رقم (1) يوضح الثبات والصدق لكل عبارات الاستبانة
93	جدول رقم (2) ترميز العبارات
94	جدول رقم (3) النسب والتكرارات والاحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات المحور الاول من الكفايات المعرفية لمدير المدرسة
97	جدول رقم (4) النسب والتكرارات والاحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات المحور الثاني من الكفايات الوجدانية لمدير المدرسة
100	جدول رقم (5) النسب والتكرارات والاحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات المحور الثالث من الكفايات الأدائية لمدير المدرسة
103	جدول رقم (6) النسب والتكرارات والاحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات المحور الرابع من الكفايات الانتاجية لمدير المدرسة
106	جدول رقم (7) يوضح نتيجة اختبار (ت) لعينة واحدة

الفصل الأول  
الإطار العام للبحث

## الفصل الأول

### الاطار العام للبحث

#### مقدمة :

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تربوية تؤدي رسالة هامة في المجتمع فنقوم بتربية الأجيال واعدادهم للحياة الكريمة وقد تكور مفهوم الادارة التعليمية تطوراً سريعاً وقد تبين أن الادارة وسيلة تتشد تحقيق غايات معينة واغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والامكانيات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الافراد والجماعات والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة .

وقد بدأت الادارة التعليمية تستقل عن الادارة العامة منذ أن عرفت المدارس والمعاهد وغيرها في القرن العشرين من قبل العلماء والباحثين الذين الفوا الكتب ووضعوا النظريات ومهدوا البحث والمعرفة ايماناً منهم بضرورة وأهمية الادارة في أي مجال من مجالات الاعمال المهنية التي تطلع للتطور والتقدم والازدهار لأن أي عمل ناجح بدون شك لا بد له من ادارة واعية وناجحة مبنية على الكفايات المهنية والادارية الفاعلة (سليمان حامد ، 2009م ، ص4)

ونظراً لهذا الدور العظيم وهذه الرسالة الهامة التي تؤديها المدرسة لا بد أن يقودها اداريون من ذوي كفايات عالية وقدرات مميزة فالإداريون من أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة فعلى درجة كفاءتهم وتربيتهم واعدادهم والتزامهم الخلقى ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها (الطويل ، 2002م ، ص17).

ويقف مدير المدرسة على رأس الهرم التنظيمي للإدارة المدرسية وفي تحقيق اهداف المدرسة بشكل عام ومن الجدير بالذكر فإن دراسات كثيرة وبحوث متنوعة اجريت حول

الكفايات اللازمة للمعلمين بشتى تخصصاتهم والقادة التربويين ولكن الباحث لم يعثر وفي حدود علمه على أية دراسة أجريت حول كفايات مهنية وادارية لمدير المدرسة من هنا برزت مشكلة هذه الدراسة كونها الدراسة الاولى من نوعها في ولاية الخرطوم في موضوع درجة امتلاك مديرو المدارس الثانوية للكفايات المهنية والادارية .

### مشكلة البحث

نظراً للدور العظيم الذي تؤديه المدرسة في المجتمع وهي مؤسسة تربية لها أهدافها وخططها وبرامجها في تربية وتعليم النشء يقودها اداريون على مستوى عالٍ من الوعي والثقافة يقف مدير المدرسة على رأس هؤلاء الاداريون وذلك نظراً للتطورات المتلاحقة في التربية والتعليم بشكل خاص والتطورات التكنولوجية المتسارعة في جميع المجالات بشكل عام كان لابد من تطوير الادارات التربوية والمدرسية وذلك بإكسابهم الكفايات اللازمة والمهارات الضرورية لأداء أدوارهم بنجاح ولذلك تحاول الباحثة تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي :

ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية ام درمان للكفايات المهنية والادارية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية ؟

### أهمية البحث

ترجع أهمية هذا البحث لجدته في موضوعه في حدود معرفة الباحثة التي تحاول الكشف عن مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية في ولاية الخرطوم محلية امدرمان للكفايات المهنية والادارية ويمكن ان تفيد نتائج هذا البحث الادارة العامة للتربية والتعليم في تأهيل مديري المدارس والمشرفين والتربويين كما يمكن ان تضيف بنتائجها المتوقعة حقائق وبيانات جديدة للدراسات السابقة .

## أهداف البحث

يهدف هذا البحث الي :

1. التعرف على الكفايات المعرفية لمديري المدارس الثانوية من وجه نظر معلمي المدارس .
2. التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الوجدانية من وجه نظر معلمي المدارس .
3. التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الأدائية من وجه نظر معلمي المدارس .
4. التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الانتاجية من وجه نظر معلمي المدارس .

## فروض البحث

1. يمتلك مديرو المدارس الثانوية الكفايات المعرفية .
1. يمتلك مديرو المدارس الثانوية الكفايات الوجدانية .
2. يمتلك مديرو المدارس الثانوية الكفايات الأدائية .
3. يمتلك مديرو المدارس الثانوية الكفايات الإنتاجية .

## حدود البحث

تقتصر حدود البحث على الآتي :

1. الحدود المكانية : تشمل المدارس الثانوية بولاية الخرطوم .
2. الحدود الموضوعية : متمثلة في الكفايات المهنية والادارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم
3. الحدود الزمانية : من 2016م – 2018م

## المصطلحات:

**الإدارة :** وجدت الإدارة في المجتمع منذ أن بدأ يعيش الإنسان في جماعات وقد تطور مفهومها عبر العصور تبعاً لتطور حياة الناس لنظرتهم للأمور ولم نجد تعريفاً موحداً لكل المنظرين في علم الإدارة يحوي مفهوم علم الإدارة الحال في ذلك نفسه مع مجمل العلوم الانسانية التي يبقى الاتفاق على اطار عام والاختلاف في ايصاله السمة العامة لكن الاصل اللاتيني كلمة ادارة هو الخدمة على أن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين (سليمان حامد ، 2009م ، ص21) .

**المدير :** مدير المدرسة هو الشخص المعين من وزارة التربية والتعليم والذي يمتلك الخصائصالفنية والادارية والانسانية ويستطيع ادارة كل ما يتعلق بأمر المدرسة بحيث يجعل جميع العاملين ينجزون أعمالهم تحت قيادته بمستوى عال من الدقة والكفاءة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (علي ، 1993م ، ص12) .

**الكفايات الادارية :** هي مجموعة المعارف والمهارات الذاتية والانسانية والادراكية والفنية والتخطيطية والتطويرية والتقويمية و التكنولوجية وعمليات اتخاذ القرار وادارة الوقت والاجتماعات والعمل مع المجتمع المحلي الذي تتوافر لمدير المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الادارية .

**الكفاية الادارية اجرائياً:** هي الحالة الوجدانية التي تأثرفي عمل المعلمين وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها معلمو المدارس من خلال اجاباتهم عن فقرات الاداة المستخدمة في هذه الدراسة .

**الكفايات المهنية:**الكفاية المهنية هي القدرة على القيام بعمل شيء ما بكفاءة وفاعلية وبمستوى معين من الأداء (مرعي ، 1983م ، ص63)



وتعرف المهنة اجرائياً في هذا البحث : بأنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والاتجاهات والمهارات والاجراءات الادارية التي يستخدمها المدير حتى يستطيع ان يؤدي عمله بأكمل وجه لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

**المرحلة الثانوية:** المرحلة الثانوية هي الحلقة بين التعليم الاساس والتعليم الثانوي ولها خصائص مميزة الأمر الذي يجعل المهتمين بالنظام التعليمي ترجمتها الي برامج عملية تربوية يحقق الطموحات من جهة التجاوب مع التجديدات العالمية من وجهة اخرى لذلك يجب اعداد الطلاب والطالبات اعداداً شاملاً فهذه المرحلة قاعدة للدراسة الجامعية وتأهيل لاستثمار رأس المال البشري للحياة العلمية (رسالة ماجستير اعداد حنان تاج السر وداعة اشرف د. احمد عبد الرحمن 2013م - 2014م)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الاطار النظري

تمهيد :

يتناول هذا الاطار النظري متضمنا استعراض الكفايات وتربية المعلمين القائمة عليها من حيث مفهومها والفرضيات التي قامت عليها ونشأتها والسمات المميزة لها وخصائص الاعداد القائمة عليها ومصادر اشتقاقها وانواعها وكفاية المدير المهني وعلاقة التربية القائمة على الكفايات .

تذكر سهيلة الفتلاوى 2004م ص24. بان الاهتمام بالكفايات ولد ما يسمى حركة التربية القائمة على الكفايات والتينشأت على عدة فروض اهمها :

1. ان المقررات الدراسية سواء المواد المتخصصة او التربوية لا تضمن لوحدها اكساب المعلم للكفايات التدريسية واتقان مهاراته.
2. ان التعليم والتعلم يصبح اكثر فعالية عندما يفهم الطالب ما هو متوقع منه.

وتؤكد الدراسة ان توافر الكفايات المهنية والادارية لدى الاداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم يؤدي الى وجود مؤشرات دالة على مدى قدرتهم على اداء مهامهم واختصاصاتهم بشكل افضل مما يؤدي الى تطوير العملية التربوية التعليمية في ولاية الخرطوم .

## المبحث الأول

### مفهوم الإدارة

وجدت الإدارة في المجتمع منذ ان بدأ يعيش الانسان في جماعات وقد تطور مفهومها عبر العصور تبعا لتطور حياة الناس لنظرتهم للأمور ولم نجد تعريفا موحدا لكل المنظرين في علم الإدارة يحوى مفهوم علم الإدارة الحال في ذلك نفسه مع مجمل العلوم الانسانية التي يبقى الاتفاق على اطار عام والاختلاف في ايصاله السمه العامة لكن الاصل اللاتيني لكلمة ادارة هو الخدمة على ان من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الاخرين . (سليمان حامد ، 2009م ص 21)

#### ومن التعاريف الحديثة لها انها :

تنظيم جهود الافراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على افضل النتائج باقل جهد ووقت ممكنين (الخطيب -2000م) ثم من المهم التنويه الى ان الإدارة بعمومها لها مفاهيم تبتعد شيء ما عن خصوصية مفهوم الإدارة التعليمية والخصوصية الخاصة لمفاهيم الإدارة المدرسية .

الإدارة العامة (تشمل الإدارة الحكومية زراعية صناعية تجارية اجتماعية وغيرها ما في: 2. العملية التي يدار بها منظمة في مجتمع وفقا لأيدولوجيته السائدة وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق اهداف معينة وذلك في اطار مناخ تتوفر فيه علاقات انسانية وتوظف فيه الادوات والاساليب العصرية للحصول على افضل النتائج باقل جهد وادنى تكلفة واقصر وقت ممكن . (سليمان صالح ، 2009م ص 22)

3. تخطيط وتنظيم وتنسيق العمليات التي تجرى على المدخلات في اية مؤسسة لتعطي افضل النتائج المطلوبة. (سامى سلطي ، 2004م ص 20)

4.تحقيق الاهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الامكانيات المادية والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الانسانية داخل المؤسسة (سامى سلطى ،2004 م،ص20).

5.التحديد الدقيق لما يجب علي الافراد عملة ثم التأكد من انهم يؤدون هذا العمل بأحسن واكفا الطرق(سليمان صالح ،2009م ص20)

### مبادئ التنظيم الاداري:

نجد ان الادارة نظام يضم عدد من المكونات او النظم الفرعية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم الرقابة وهذه النظم الفرعية تتفاعل معا لتحقيق اهداف نظام الادارة ويمكن القول ايضا بان الادارة التعليمية هي احدى نقاط التلاحم بين نظام التعليم والاطار القومي العام ،فهي تعكس المناخ الاجتماعي والفكري العام في المجتمع ،والقدر المفروض على هذا النظام من الضبط والقدر المتاح له من الحرية ثم ما يطرا عليهما من تغير قد لا يكون نابعا من المحيط التربوي وحده بقدر ما يكون راجعا الى الاطار القومي العام والسياسة العاملة للدولة ،فكان الادارة لا توجد من فراغ ،ولا ينفي هذا ان تكون الادارة علما بمعنى انها تستند الى اصول واسس ومبادئ تأصلت نتيجة للبحث والدراسة ،وهذا يجعلنا نؤكد على الادارة التعليمية من جهة اخرى تستمد خصائصها من الادارة العامة ومن نظام التعليم في ان واحد (عرفات عبد العزيز واخرون 1998م ص251)

وعلى كل حال فالعلاقة بين المنظومة المثلثية هذه هي علاقة الكل بالجزء فالادارة العامة هي الام واخزت منها الادارة التعليمية والمدرسية مبادئها وقوانينها واصلها وقد كانت الادارة التعليمية جزءا من الادارة العامة التي استقلت عنها واصبحت علما قائما بذاته عام 1946م ونورد هنا بعض التعريفات لمفهوم الادارة بصورتها العامة لاحقا ويجدر بنا مناقشة هذه المبادئ بشيء من التفصيل .

## التخطيط:

يعتبر التخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة ،حيث يشمل البحث والتحليل لاختيار الاهداف وتحديد الموارد وطرق العمل ومن يقوم بهذا العمل في مدى زمنى محدد،وهو عملية متجددة ومستمرة فبلوغ الاهداف لا يعنى نهايته وانما يعنى بداية اهداف جديدة توجه الجهود لتحقيقها وتتخلص اهمية التخطيط في كونه يوفر الوقت ويساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الامثل ويضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة ويهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات كما انه يعنى بالقوى العاملة وتوفير المناخ اللازم للعمل وزيادة الانتاج .

وللتخطيط عدة مقومات تتمثل في تحديد الاهداف وتحديد الموارد وتحديد التوقيتالزمنى ثم المرونة كما ان التخطيط يمر بعدة مراحل هامة تتمثل في جمع المعلومات والاحصاءات بهدف تقدير الامكانيات والموارد المتاحة (مادية وبشرية )وتحديد الاهداف على ضوء هذه الموارد والامكانيات المتاحة والعوامل البيئية المؤثرة واعداد الخطة الاستراتيجية بما يشمل تحديد البدائل الممكنة ثم اعداد الخطط والبرامج اللازمة ومتابعة ذلك .

والتخطيط من مسؤولية القيادة الادارية في مختلف مستوياتها فالقيادة العليا بالوزارة تخطط للوزارة ككل والقيادة الوسطى تخطط لدوائرها حيث المحليات التعليمية والمستوى الاول (المدرسة )لوحدهاته الاصغر وهكذا ولهذا فان التنسيق بين مستويات القيادة الادارية المختلفة يخططفالتخطيط امر لا بد منه لتحقيق فعالية التخطيط واهداف المؤسسة .(عرفات ، 1998م ، ص44)

## التنظيم :

وتختص عملية التنظيم بتحديد الأنشطة والوظائف الرئيسية في المؤسسة التعليمية ووجبات ومستويات كل وظيفة . ويشمل التنظيم كذلك تحديد العلاقات والارتباط بين الوظائف وخطوط انسياب المسؤولية والسلطة وشروط الرقابة . ولهذا فان عند بناء مؤسسة او مدرسة يكون من الافضل البداية بالتنظيم قبل البحث عن المعلمين والعاملين الذين سيقومون بأداء العمل . وبذلك يمكن تنظيم المؤسسة او المدرسة بالصورة التي تحقق الاهداف وتمكن القيادة الادارية من توزيع المسؤوليات والصلاحيات بفعالية وللتنظيم عدة مبادئ تتمثل في وحدة القيادة او وحدة اصدار الاوامر ، ويعتق ذلك ان تكون السلطة لرئيس واحد وان يكون المرؤوس مسئولاً امام رئيس واحد عن جميع المهام التي يقوم بها . ثم مدى او نطاق الرقابة ويعنى تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون لرئيس واحد على الرغم من عدم وجود قاعدة ثابتة فالأمر يتوقف على طبيعة العمل ومقدرة القيادة الادارية ومستواها الوظيفي .

والتنظيم ليس غاية وانما هو وسيلة لتحقيق الاهداف وبما يوفره من مزايا من اهمها:  
(مرجع سابق ، ص45)

- يعين القيادة الادارية في تحديد الاهداف الدقيقة والمتوسطة لكل فرع وادارة داخلية
- يحقق التماسق والترابط والتفاعل بين اجزاء المدرسة عن طريق شبكة الاتصالات الهادفة بينها .
- يوفر المناخ الملائم للعمل بتنمية المهارات علي ضوء الاحتياجات الوظيفية للعمل
- يعين الادارة في المراجعة والمتابعة للاداء علي ضوء المهام والاختصاصات المبينة لكل فرع من العمل .

## التوجيه:

التوجيه عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق توضيحها ، وهو عملية تقوم اساسا على توفير المناخ الملائم لتحقيق الاهداف المنشودة ، وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفه ، ولهذا يعتبر التوجيه ابرز عناصر الادارة لأننا نري من خلاله السلطة وهي تعمل ، ونري اعمالا واجراءات تتخذ، وعملية التوجيه في الادارة ليست سهلة لأنها تتضمن توجيهها مزدوجا للسلطة والمعرفة معا ، واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة بأهداف وطبيعة هذه العملية والقوة الاجتماعية المؤثرة عليها .

كما ان التوجيه يعتمد علي وجود وسائل اتصال فعالة لأنه عملية ارشادية وسيلتها الاتصال بالمرؤوسين وكلما كانت شبكة الاتصالات التي تربط اعضاء المدرسة وتنتشر بينهم المعلومات والحقائق والافكار فعالة ،كلما ساعدت علي توفر المناخ الذي يساعدهم علي اداء عملهم بكفاءة .

ومن جهة اخري ، فان التوجيه يتصل بالمسؤوليات الممنوحة اذ كيف توجه مرؤوسا لم يفوض اي سلطات ، ولم توكل الية مسؤوليات محددة ، ولهذا فان تحديد المسؤوليات والسلطات التي تفوض الي المرؤوسين وفهمهم لها ولحدودها يساعد علي كفاءة التوجيه .(مرجع سابق ، ص46)

## التنسيق:

يهدف الي تنظيم الجهود بفرض توجيهها لتحقيق الهدف المشترك، ولا يتم ذلك الا بالتفاعل والتفاهم والتكامل بين الاجزاء المتنوعة للعمل ،ولذلك فان عنصر التنسيق ضرورة مهنية لوظائف القيادة الادارية علما بان عدم العناية بالتنسيق يقود الي



الازدواجية في الاداء ، والتضارب في الاختصاصات مما يؤدي الي تبديد الطاقات واهدار الامكانيات وتفويض المناخ الايجابي للعمل .

ولما كانت الادارة التعليمية تتناول اغراض وعمليات متعددة تتعلق بالمبادئ والانشاءات والتجهيزات والكتب والمناهج والبرامج والتلاميذ وغيرها وكل عنصر من هذه العناصر يتشابك مع غيره ،لذلك كان من الضروري ان تعمل جميعا في تجانس ووحدة في الجهد وهذه هي الوظيفة الاساسية في العملية الادارية.

### الرقابة :

تعتمد الرقابة علي العمليات الادارية الأخرى وتدعمها ولذا فان هدفها الاول هو التأكد من ان النتائج التي تحققت ، او تلك التي في سبيلها الي التحقيق مطابقة للأهداف التي تقررت او غير مطابقة، كما ان الرقابة تهدف الي تقديم معلومات فورية قد تسهم في مراجعة الاهداف الموضوعية .

والرقابة في مفهومها الحديث لا تقتصر علي مراجعة ما تم من اداء بل انها تحاول الكشف عن الاخطاء المتوقعة بهدف معالجه اسبابها قبل حدوثها ، بينما تهد الرقابة في معناها التقليدي الي مراجعه ما تم تنفيذه بالفعل لوضع الاسس التي تمكن من تصحيحه فتكون بذلك رقابة تصحيحية ويؤكد البعض ان مفهوم المتابعة يعتبر بديلا افضل للرقابة وهو اكثر تداولاً هي الدراسات الحديثة للإدارة .

وهناك اهداف فرعية تسعى عملية الرقابة او المتابعة الي تحقيقها منها علي سبيل المثال :

- معرفة العقبات التي تعترض سبيل الاداء مثل الوقوف علي مظاهرها واسبابها .
- معرفة الي اي مدي يتصرف العاملون في اطار السلطات التي فوضت لهم
- تقويم العاملين للوقوف علي درجة كفايتهم .

- اعداد برنامج لتدريب العاملين الذين يكون ادائهم اقل من المستوي المطلوب .
- الوقوف علي درجة التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات الخاصة بالمدرسة
- الوقوف علي احتمالات حدوث الاخطاء قبل وقوعها ، واكتشاف الاخطاء فور حدوثها .
- التأكد من الالتزام بالقواعد المتصلة بالميزانية والتمويل .

ان هذه العناصر المهنية الفنية الخمسة :التخطيط،التنظيم ،التوجيه ،التنسيق ،الرقابة والمتابعة هي بمثابة النظم المهنية الرئيسية التي ينبغي تأصيلها معرفة ومهارة في القيادات الادارية بل في كل الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية ،لكي يتأتى لها ادارة العمليات والنشاطات علي نحو علمي وعملي يمكن من تحقيق الاهداف المطلوبة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .

### الانماط الادارية:

ان الدراسات المعاصرة في مجال الادارة العلمية والحديثة ومع ظهور نظريات الفكر الاداري وتشابك النظم الاجتماعية المختلفة والنظرة الشمولية لمكونات العملية الادارية ،كل هذا يدعو الي تعدد اساليب او انماط القيادة الادارية واختلاف اسسها النظرية التي ترتكز عليها،حتي تناسب الظروف المختلفة .

فتوجه مجموعه من المعلمين الجدد مثلا ، يتطلب اسلوبا قياديا واداريا غير الذي يصلح لتوجيه الفنيين ذوي الخبرة والتجربة العملية ، ففي الحالة الاولي يكون الاسلوب الاداري المناسب ، (الاولوقراطي ) حيث الرقابة المباشرة والالتزام الصارم بالنظام بينما الاسلوب الاداري المناسب في الحالة الثانية (الديمقراطي ) حيث تحديد المطلوب إنجازه بصورة عامة مع ترك التفاصيل وطريقة التنفيذ للفنيين .

ومن اسباب تعدد الاساليب للقيادات الادارية ايضاً ان اسلوب الادارة يتأثر بشخصية القائد الاداري وخبرته فمعرفة القائد لجوانب القوة فيه تساعده علي تركيز الثقة في

قدرته القيادية ، والاتجاه الذي ينبغي ان يسير فيه ،فيكون اكثر ميلا للديمقراطية من  
التسلطية وعلي الرغم من تنوع الاساليب او الانماط الا انه من اكثرها شيوعا :  
ميادين الإدارة ...مجالات الإدارة :

لقد شهد القرن العشرين في بدايته ميلاد علم الإدارة ومحاولة اقامتها على اسس  
من الدراسة والبحث وبدا ذلك وضحااً اول الامر في مجال ادارة الاعمال ثم انتقل الى  
الإدارة العامة وفروعها .ادارة الحكومة وادارة التعليم وغيرها كما بدا علم الإدارة واضحا  
اول الامر في المجال العسكري الذي تدين له بكثير من المفاهيم والمصطلحات  
والاساليب الادارية ولكل نوع من هذه الادارات مشكلاته الخاصة التي تتفق مع طبيعته  
كما ان لكل منها اساليبه الخاصة في معالجة هذه المشكلات وايجاد الحلول لها .  
وجدير بالذكر فان الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية  
لأسلوب العمل في كل منهما فالإدارة التعليمية تشترك مع الإدارة العامة في عمليات  
التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح  
التي تنظم العمل في كل منهما وتسهم الخطوط الرئيسية هذه في انجاح النظام التعليمي  
في اداء مهنته والتي تتمثل في :

- وضع الاهداف العامة للتعليم وتحديد الاستراتيجية التعليمية
- تربية الافراد (التلاميذ -الطلاب) واعدادهم للحياة في المجتمع
- توفير القوى والامكانيات المادية والبشرية لتحقيق الاهداف التربوية ولذا فان الإدارة  
التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الاطار العام للعملية الادارية فقط اما فيما يتعلق  
بالتفاصيل فان الإدارة التعليمية تشترك من طبيعة التربية والتعليم لان العمل داخل  
المؤسسات التعليمية يختلف عن العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها وفقا  
لاختلاف اهداف العمل في كل منهما . (سليمان حامد ، 2009م ، ص23)

## أولاً : الإدارة التربوية

تعرف الإدارة التربوية بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام الى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من اجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الاهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية .(سليمان صالح ،2009 م ص23)

او هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في اطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته حيث تطور مفهومها متأثراً بما طرا تطور على المفهوم العام للإدارة اولا وبما طرا على مفهوم التربية وادارتها (0سليمان صالح،2009 م ص24) 0

ثانياً : مفهوم الإدارة التعليمية:-

عرفت الإدارة التعليمية بأنها الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقا لأيدولوجية ذلك المجتمع واطباعه والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيه ليصل الى الاهداف من خلال كل نشاط منظم ومقصود وهادف يحقق الاهداف التربوية المنشودة في المدرسة .تنظر الى الإدارة من حيث كونها طريقة واسلوب .

وتعرف الإدارة التعليمية بأنها كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الاغراض التربوية والتعليمية .تحقيقا يتمشى مع الاهداف الاساسية من التعليم .(Peters,2002,93;Rastagi,2000,37).

وهي مجموعة من الاجراءات او العمليات المتشابكة التي تتكامل مع بعضها لتحقيق غرض معين مشترك وهو الهدف التربوي كما انها تلتزم بتنفيذ السياسة التربوية واخراجها الى الواقع (سليمان صالح ،2009 م ص25)

في حين عرفها محمد منير مرسى الادارة التعليمية في كتابة الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها .بانها كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الاغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتمشى مع الاهداف الاساسية للتعليم (محمد منير ،2001 م ص15)منها:

1.هى مجموعة من العمليات المتشابكة فيما بينها سواء داخل المنظمات او فيما بينها وبين نفسها لتحقيق الاغراض المنشودة من التربية .

2.انها العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا لأيدولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق اهداف المجتمع القومية من التعليم (سليمان صالح ،2009 م ص25 )

3.ادارة السيطرة على العملية التعليمية تنظيما وتوجيها وتقويما وقد قيل ان قوة التعليم تكمن في ادارته وليس في مادة التعليم وذاتها (مرجع سابق ص 25 )

4.وهناك مفهوم حديث يعتمد على التعاون والعمل الجماعي وعلى ترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها وتؤثر هذه المقومات في بعضها كما ان الاهتمام الحديث بالإدارة التعليمية يهتم بالناحية التحليلية والقيم العلمية والاهتمام بالعلاقة الانسانية لاستخدام الفروق العملية في الممارسة وتناول البيانات وتصديقها ووضع الفروق واختيارها .(مرجع سابق ص 26 )

5.حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية في خدمة اهداف عمل من الاعمال ،والادارة تؤدى وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الافراد .(العمامرة ،2002 م ص 18 )

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية او فيما بينها وبين نفسها لتحقيق الاغراض المنشودة من التربية .

انها العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا لأيدولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق اهداف المجتمع القومية من التعليم (سليمان صالح 2009 م ص 25 )

ادارة السيطرة علي العملية التعليمية تنظيمها وتوجيهها وتقويمها وقد قيل ان قوة التعليم تكمن في ادارته وليس في مادة التعليم وذاتها (سليمان صالح، 2009 م ص 25) وهناك مفهوم حديث يعتمد علي التعاون والعمل الجماعي وعلي ترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها وتؤثر هذه المقومات فيد بعضها كما ان الاهتمام الحديث بالإدارة التعليمية يهتم بالناحية والتحليلية والقيم العلمية والاهتمام بالعلاقة الانسانية لاستخدام الفرق العملية في الممارسة وتناول البيانات وتصديقها ووضع الفروق واختيارها (مرجع سابق ص 26 )

توجد علاقة بين الادارة التعليمية والادارة العامة في انهما يشتركان في التخطيط والتنظيم والتوجيه المتشابه والتقويم و اتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح.

#### **مهام الادارة التعليمية الاساسية :-**

- 1.وضع الخطط والاهداف العامة للتعليم وتحديد الاستراتيجيات التعليمية .
- 2.تربية الناشئين واعدادهم للحياة في المجتمع.
- 3.توفير القوي والامكانيات المادية والبشرية المقامة لدفع حركة العمل في المجال.

#### **مفهوم الادارة المدرسية :-**

الادارة المدرسية هي :مجموعة من العمليات التنفيذية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الانساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد علي حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم فرديا كان ام

جماعيا من اجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتي تتحقق اهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع.(الزبيدي، 1998، ص 97 )

ان الادارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وانما هي وسيلة لتحقيق اهداف العملية التربوية ، وقد عرفها "جود" انها عملية توظيف للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة باقل جهد ووقت ممكنين ،وباقل التكاليف من اجل تحقيق الاهداف المنشودة (سليمان صالح، 2009 م ص 27 )

كما تعرف الادارة المدرسية بانها : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التربوي التعليمي "المدرسة" اداريين ، وفنيين بغرض تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف اليه الدولة من اجل تربية ابنائها تربية صحيحة وعلي اسس سليمة .

كما تعرف بانها: كل نشاط تحقق من ورائه الاغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا او هيئات داخل الادارة المدرسية .

وعرفت بانها مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الجماعي الإنساني التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم فرديا ام جماعيا من اجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق اهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع .(الزبيدي، 1998، م ،ص 97 )

اختيار مدير المدرسة الثانوية :نعم

اكذ اجتماع خبراء استشرق افاق الادارة التربوية في البلاد العربية الذي عقد في ابو ظبي دولة الامارات العربية المتحدة خلال الفترة( 8—5 الى 2—6 عام 2000 م

(والذى شاركت فيه وزارة التربية والتعليم الاردنية على اهمية تنمية قادة التغيير في المؤسسات التعليمية يتميزون بالقدرة على الابداع والابتكار وادارة الفريق التعاوني ويتميزون بكفايات تساعدهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه من خلال اكسابهم المعرفة والاستراتيجيات والمهارات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي الشامل وتطبيقه بنجاح في مؤسساتهم التعليمية ضمن اطار قيمي ثقافي متكامل يسهم في جعلهم اكثر قدرة على مواجهه التحديات ومواكبة المستجدات .(فرحان حسن، 2012 م ص164 )

فمدير المدرسة الثانوية هو الإداري الاول في مدرسته وهو مسئول امام مدير التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التعليمية التي تشرعها وزارة التربية والتعليم وهو مدير السلطة التنفيذية في مدرسته في نطاق اختصاصاته وله سلطة ادارية على المعلمين والاداريين والمستخدمين في مدرسته وهو يراقب ويتابع كل ما يجرى في مدرسته من اول اليوم الدراسي وحتى نهايته وهو بطبيعة عملة متصل مباشرة بزملائه وابنائهم الطلبة وهذا الاتصال هو العنصر الفعال في العملية التربوية كما يقوم بتوجيه المعلمين باعتباره موجه مقيم في مدرسته وفوق ذلك حلقة اتصال جيدة بين المدرسة والبيئة المحيطة بالتعاون مع مجلس الاباء او مجالس الامهات والمعلمين خدمة للعملية التربوية ومساهمة في قضايا البيئة المحيطة والمجتمع الكبير .فالشخص الذى يمتلك كل هذه المهارات والمعارف غير عادى بل شخص قامت على اعداده مؤسسات متخصصة وجيده التأسيس يستطيع ان يقود ادارة مدرسة ويتحمل مسؤولية القيادة لمثل هذه المؤسسات التعليمية .(عرفات عبد العزيز، 1998 م ،ص345)



## اختيار القيادات الادارية في المرحلة الثانوية :-

ان وظيفة اختيار القيادات المدرسية مهمة للغاية فالقيادة ليست مجرد وظيفة ادارية تنحصر مسؤولياتها في الشؤون الادارية والفنية والمالية والاختصار علي ذلك يوحي بان المدارس مجرد ادوات صماء تدار كما تدار الآلات ولكن المدارس لن ولم تكون كذلك، بل هي كائن حي يرتهن صلاحه وتحسينه بناء علي الخبرات والدراسات الفنية والتربوية التي يكسبها مدير المدرسة .

ومن هنا كان التأكيد علي ان مدير المدرسة يجب ان يكون خبيراً بشؤون التعليم والادارة ،وان مسؤولياته الاولي داخل محيطه المدرسي تتمركز في الشؤون التربوية والتعليمية التي تحدث داخل المدرسة ، وفي دورة القيادي فيها ومن هنا ايضاً فان مسألة اختيار القيادات المدرسية يجب ان تحظى بأهمية كبيرة لأسباب عديدة كما يقول كلارك المسؤوليات الحالية والمستقبلية الملقاة علي عاتق قيادات المدرسة تجاه والمجتمع ، وان الادارة اليوم وغدا تقوم علي الدراسة والخبرة والكفاية اكثر مما تقوم علي الاقدمية . ( السيد عبدالعزيز البهواشي، 2006م، ص 146)

والبشرية لم تكن في فترة من تاريخها الطويل اشد حاجة الي اعادة النظر في مسألة اختيار القيادات المدرسية مثل حاجتها في الوقت الحاضر والمستقبل .

فالبشرية اليوم تمر بفترة تغيير حاسمة في شتي نواحي حياتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية ، كذلك في العلاقات والقيم التي تنظم الحياة .

وبالمثل فان التحولات والتغيرات المنتظر ان تشهدها البشرية مستقبلا من المتوقع ان تتطلب من القيادات المدرسية وضع السياسة التي تزايد من واقعية الطلاب نحو التعلم ومساعدة الطلاب علي التعلم عن طريق النظرية والتطبيق بما يضمن لها

النجاح في الحياة العملية والسعي الحثيث للبحث عن العوامل المدرسية وغير المدرسية التي تعوق الطلاب عن التعلم والمشاركة الايجابية في تنظيم الحياة المدرسية ، والعمل علي ازالة المعوقات التي تعترض طريق اي طالب نحو استكمال برنامجه في التعلم وتطبيق النظريات التربوية السيكولوجية في حل المشكلات للطلاب والمعلمين .

وان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس والقدرة علي استخدام هذه التكنولوجيا مطلب اساسي وجوهري يجب توافره عند اختيار القيادات المدرسية مستقبلا ويشير الواقع الي ان معظم القيادة لا يحسن بل لا يعرف كيف يستخدم التكنولوجيا التعليمية ولا يفهم الدور المستفيد للتكنولوجيا في الفصل الدراسي ،ولذلك تلجا هذه القيادات الي ترك استخدام التكنولوجيا للسكرتاريا والاداريين . لكن التكنولوجيا التعليمية يجب ان يفهمها ويعرفها كل فرد في مجال الادارة المدرسية ويجب ان تكون القيادة المدرسية مثلا يحتذي به كافة العاملين في المدرسة وان تكون متخصصة في مجال التكنولوجيا . او علي الاقل تعرف كيف تستخدمها من اجل تعليمها للغير . ( السيد عبدالعزيز البهوشي، 2006م، ص 146)

ومن هنا فان صياغة معايير واسس جديدة لاختيار القيادات المدرسية صار ضرورة حتمية لأسباب كثيرة من بينها ان المستحدثات التربوية التي سوف تخترق مجال التربية والتعليم في الالفية الثالثة ستؤدي بدورها الي ضرورة ان يكون للمدرسة دور فعال في تنمية المجتمع المحلي ؛تتطلب قيادات مدرسية لديها القدرة علي التجديد وتطوير الاداء المدرسي وتؤكد الادبيات التربوية علي ان هناك علاقة وثيقة بين جودة القائد وفاعلية المدارس ونجاحها في اداء رسالتها وبالتالي ليس هناك ادني شك في ان الذين يسعون الي تحقيق الجودة في التعليم مطالبون بالبحث عن القائد

اولا وبعد ذلك يولون تطوير القائد ،وثبت ان تفعالية القائد تؤدي الي فعالية المدارس والاداء المدرسي والعكس صحيح .

ويتفق كل فرد بحاجة الي مديرين علي درجة عالية من الكفاءة والكفاية . غير ان تحديد السمات و المهارات للقيادة عملية ليست بيسيرة فاليوم عشرات الادوات التي تستخدم لقياس قدرات المديرين كالاختبارات والمقابلات الشخصية والملاحظة والسيرة الذاتية والشهادات العلمية وغيرها . لكن هذه الادوات هل ثبت فعاليتها؟ وهل من الممكن اجراء اختبار يحدد قدرات المديرين ؟ وللهولة الاولي تبدو الاجابة بنعم ، رغم ان كل اداة فيها جوانب قصور ويجب ان تستخدم بحزر وبناء علي ذلك فان قرار اختيار مدير المدرسة قرار ليس سهلا فعلمية الاختيار كما يقول مارك اندرسون "الادارة الفاعلة 148"

عملية معقدة ، يصاحبها التقدم بطلبات واوراق كثيرة بينما المعلومات عن الشخص المرشح بسيطة وقليلة . وبعد مراجعة اوراق وطلبات المتقدمين لشغل وظيف مدير يتم الاعتماد في معظم الاحوال علي المقابلة الشخصية لاتخاذ القرار النهائي باختيار الشخص او برفض طلبه . غير ان المقابلة الشخصية غالبا ما تغلب عليها الذاتية وتتأثر بمنظر المرشح والتكلف والتجمل في الحوار والتحدث علاوة علي ذلك يري جيوف سوز روث ( عبد العزيز الهواشي ص 149) ان المقابلة الشخصية تعطي احياء ضعيفا بصلاحية او عدم صلاحية الشخص المرشح لشغل وظيفة قيادية .

ويري فريدريك ويزل وآخرون ص149"ان سوء الاختيار له اثاره الاقتصادية والتنظيمية السلبية اذ يتقاضى الشخص الذي اساء اختياره مئات والاف الدولارات سنويا دون ان يطور الاداء في المدرسة التي يتولى قيادتها .لذلك يقترحون ضرورة استخدام المعلومات الموضوعية التي تدعم عملية المقابلة الشخصية عند الشخص المرشح

لمنصب مدير المدرسة . وفي هذا السياق ايضا يري كنيش وكلارك ان استخدام وابل من الاختبارات بجانب المعلومات المتوفرة عن الشخص المرشح تقدم مؤشرا جيدا بدل من مجرد الاقتصار علي الحكم المهني .

غير ان استخدام الاختيار في عملية اختيار القيادات يتطلب اهتمام دقيق بضرورة التأكد من ان مضمون الاختبار يرتبط بمتطلبات الوظيفة. فاذا كانت الوظيفة مثلا تتطلب مهارات دافعية استثنائية لابد من يستهدف الاختبار الوقوف علي جوانب القوة والضعف في المتقدم لوظيفة المدير .

وتشير الادبيات التربوية الي ان اختيار القيادات يجب ان يحدث وفق ثلاث عمليات او مراحل هي :-

مرحلة ما قبل الاختبار ومرحلة الاختبار ومرحلة ما بعد الاختبار . وفيما يتعلق بمرحلة ما قبل الاختبار فإنها تتعلق بوضع قواعد واسس شغل الوظيفة القيادية وييري كاستر ان هناك بعض الاعتبارات والقواعد يجب وضعها قبل ترشيح الفرد لشغل وظيفة قيادية . وهذه القواعد هي مستوي التعلم والخبرة لدي الفرد، والتخصص في مجال العمل، والكفاءة والابداع والرغبة في العمل والاخلاص له والتعاون مع الاخرين وتحديد مدة زمنية قابلة للتجديد اذ اثبتت الكفاءة علي ان تكون هذه القواعد والاعتبارات معروفة للجميع ومن يجد في نفسه الاهلية لشغل الوظيفة فلة الحق في المرحلة الثانية للاختبار .

وبالنسبة لمرحلة الاختبار يري (مورجان ومول ، ص150) ان هناك اربع عمليات لمرحلة الاختبار ذاتها وهذه العمليات هي :-

تحديد الوظيفة الادارية المراد شغلها والكفايات المطلوبة لها ، واجراء تقييم اولي من واقع الاوراق المقدمة دون حضور المتقدم ، وتقييم خبرات المتقدم السابقة وأدائه في حضور المتقدم نفسه والمقابلة النهائية والتوصل الي قرار .

اما في مرحلة ما بعد الاختبار فإنها تستهدف الوقوف علي مدي صحة سير المرحتين السابقتين للاختبار وكذلك تقويمها وذلك من خلال اثاره عدة اسئلة مثل ما مدي مناسبة القواعد والمعايير الموضوعه لشغل الوظيفة القيادية ؟ وما الاهداف المراد تحقيقها من عملية الاختيار ؟ وما مدي كفاية الشخص الذي وقع عليه الاختيار ؟ والي اي مدي نجحت عملية الاختبار ؟

بالإضافة الي هذه العمليات الثلاث هناك بعض المعايير يجب مراعاتها مستقبلا عند اختيار القيادات المدرسية منها:-

#### 1.الخبرة:

القيادات المدرسية مطالبة بحكم موقعها بان توفر مناخا يساعد علي تطوير الاداء المدرسي وعلي تحقيق التفاعل الايجابي بين كل العاملين في المدرسة من معلمين و طلاب وموظفين وعلي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها ويرري دونالد فيث"150" انة لا يمكن احداث ذلك الا اذا كان القائد المدرسي متمرسا وذات خبرة في مجال الادارة وقد يكون اكتسب من الدراسات النظرية والخبرات العملية ما يمكنه من تهيئة هذا المناخ ومن هنا ، ولضمان مواكبة المدرسة للتحويلات والتغيرات الحالية والمستقبلية ولضمان الجودة في الاداء ، فلا بد من اختيار الافراد الذين لديهم الخبرة الطويلة والدراية بالادارة التي اكتسبوها من وجودهم واحتكاكهم المباشر وغير المباشر بالقيادات المدرسية طوال مدة خبرتهم في مجال التدريس والادارة .

#### 2.الاستعداد والقدرة علي الادارة :

تشير الادبيات التربوية الي ان القيادة ليست عملا يستطيع كل فرد اداءه وبالكفاءة المطلوبة لكن القيادة بعدها اصبحت فنا وعلما له اصوله وقواعده فإنها تحتاج ممن يمارسها مهارات مفهومة كي يعي دورة وما يجب ان يطع عليه في التخطيط لمواجهة الضغوط والمتغيرات القومية و العالمية ومهارات فنية لأداء العمليات المدرسية المختلفة ،ومهارات انسانية لإشراك العاملين معه في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات الادارية المختلفة .

لذلك ينبغي اختيار القيادات وفق الاستعدادات والقدرة علي القيادة ، خاصة بعدما ثبت ان كل فرد لا يصلح ان يكون قائدا بل لابد في من يختار لتولي وظيفة قيادية ان يكون له من الكفاية والاستعداد ما يمكنه من اداء تبعات ومسؤوليات الوظيفة القيادية.

ويمكن الوقوف علي مدي توافر الاستعداد والقدرة لدي الفرد المرشح لوظيفة قيادية عن طريق توزيع استبانة علي المرشحين اكثر من مرة ثم تحليلها لمعرفة الاتزان النفسي لدي المرشح. علي ان تتضمن الاستبانة علي عبارات مثل : أُعطي العاملين تحت رئاستي الحرية الكاملة في عملهم ، وارضى تقديم تبريرات للقرارات التي اتخذها والاعمال التي اقوم بها واتخذ قراراتي بعد"دون" استشارة المرؤوسين واسمح للمرؤوسين بانتقادي والتظلم مني ، وعلاقتي واتصالاتي قوية بكل العاملين في المدرسة

القدرة علي التعاون والتفاعل مع العاملين في المدرسة :

ان التحولات والتغيرات التي تحدث مستقبلا تجعل تفاعل وتعاون كل البشرية الموجودة في المدرسة ضروريا ، لتهيئة وتوفير بيئة تدريس ناجحة وتوفير هذه البيئة مشروط بقدرة القيادة المدرسية علي التعاون والتفاعل مع المعلمين في المدرسة فكلما كانت القيادة قائمة علي التفاعل والتعاون زادت قدرتها علي الاضطلاع بتبعات القيادة ، وعلي تطوير الاداء المدرسي وتوفير بيئة تدريس فاعلة. علاوة علي ذلك في القيادة

المدرسية تستمرقوتها وتعاونها وتفاعلها مع العاملين بالمدرسة ومن مشاركتها لهم جوانب النجاح والافاق في المدرسة فقد اثبت الفكر الاداري المعاصر ان القيادة المدرسية في المستقبل ان تكون عملية روتينية تستهدف تسيير شؤون المدرسة تسييرا روتينيا وفق قواعد وعمليات وتعليمات محددة بل تصبح عملية انسانية قوامها التعاون والتفاعل مع العاملين بالمدرسة ومع المجتمع المحلي وذلك من اجل توفير مختلف الظروف والامكانات التي تساعد علي تحسين وتطوير الاداء المدرسي .

وبناء علي ذلك ينبغي الاخذ في الاعتبار مدي قدرة الفرد المرشح لتولي وظيفة قيادية علي التفاعل والتعاون مع المعلمين والطلاب واولياء الامور ومجلس ادارة المدرسة وقيادات المجتمع المحلي الذي توجد به المدرسة ويمكن التأكد من توافر هذه القدرة عن طريق توزيع استمارة استطلاع راي علي هذه العناصر البشرية يدور محتواها حول المعايير التي تدل علي تعاون القائد مهم علي ان يقوم بإعداد هذه الاستمارة من اساتذة الجامعات المتخصصين في الادارة العامة ،والادارة التربوية ،ومن ذوي الخبرة والمتمرسين في مجال القيادة المدرسية وبعد تحليل الاستمارة وتحديد اهم المعايير الدالة علي التعاون والتفاعل ، يتم الوقوف علي مدي انطباقها علي الشخص المرشح لان يكون قائدا مدرسيا

سمات شخصية القائد الإداري :

اما عن القيادة التربوية كسمة من سمات الشخصية فإنها تكتسب وهي سمة مركبة تضم سمات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية .

واهم السمات الجسمية :

وهي كما نعلم جميعا فهي الصحة الجسمية والحيوية والنشاط والخلو من الاعاقات

السمات العقلية :

وهى الزكاء والكفاءة العلمية والثقافة الواسعة والمعرفة الثرية وسعة الافق وبعد النظر و  
نفاذ البصيرة وحسن التصرف والتفكير الإبداعي والطلاقة اللفظية والقدرة على فرض  
الافكار والحكمة في اتخاذ القرار والقدرة على التأثير والاقناع . (محمد حسن العميرة ،  
1999م ، ص 99)

### **السمات الانفعالية :**

وهى المودة والحب والثبات الانفعالي والنضج الانفعالي والمشاركة الوجدانية والثقة  
بالنفس وقوة الارادة وضبط النفس

### **السمات الاجتماعية :**

منها الانبساط وتكوين العلاقات الانسانية والعلاقات والصدقات والتعاون والقدرة على  
الاتصال الجماعي والمشاركة الايجابية في نشاط الجماعة وروح الفكاهة والمرح  
والديمقراطية والزكاء الاجتماعي وتحمل المسؤولية الاجتماعية والتسامح وحسن الاستماع  
وتقبل النقد واحترام الاخرين واحترام آرائهم واجادة الحوار والانضباط ومسايرة المعايير  
الاجتماعية .

الى جانب هذه السمات سمات اخرى عامة كثيرة مثل حسن التصرف وحسن المظهر  
واحترام الوقت والنظام ومعرفة العمل والموضوعية والمساواة والامانة والعدل والصدق  
والامانة والصراحة والاخلاص والاستقامة والعفة والايثار والتدين والتمسك بالقيم  
والتواضع والبساطة والمرونة والحزم والشجاعة في الحق والمثابرة والحساسية لمشكلات  
الاعضاء والتوافق والصحة النفسية . (سليمان حامد ، 2009م، ص52)

### **البعد الأخلاقي والادارة التربوية :**

يحتل العاملون في النظام التربوي مكانة اجتماعية مميزة لان النظام التربوي  
منظورا اجتماعيا بارزا وحيث ان هذا النظام التربوي نظام انساني في معظم مكوناته لذا



فان البعد الأخلاقي للقائمين عليه ومختلف العاملين فيه اهمية خاصة حيث يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة تختبر من خلال خصالهم الاخلاقية وتوضع على المحك وكلما ازدادت حساسية مزاياه وخصاله الخلقية اهمية وهذا لا يعنى ان اخلاقيات مستويات النظام القاعدية او الاجرائية غير مهمة ولكن المقصود هو ان نفشى الفساد والتدهور الأخلاقي في مستويات ادارات النظام العليا يشكل خطرا كبيرا لما ذلك من مردود سلبي في افساد النظام وتدهوره بمجمله .فالفساد الأخلاقي في مستوى الادارة العليا للنظام يشكل عنصر تحوير واخلاقي مفهوم ولاء العناصر الشابة العاملة فيه بحيث يشدها في اتجاه الولاء للأشخاص بدل الولاء للنظام واهدافه هذا اضافة الى ان وجود ادارة عليا ذات ابعاد اخلاقية مهزوزة او مريضة يشكل عاملا مؤثرا في اختيار عناصر النظام الجديد وفي امكانية كونها غير مناسبة مما يساهم في تدهور النظام وتفككه (سليمان حامد(2009م ص53)

كما ان المجتمع يحكم علي النظام التربوي من خلال حكمة علي سلوكيات أفراده وبشكل خاص علي القائمين عليه فالممارسات الادارية المتحيزة او المنحرفة او ذات الطابع غير الاخلاقي يمكن ان تكون لها اثار مدمرة علي النظام لما يمكن ان تعكسه من انطباعات سلبية لا علي بعد النظام فحسب ولكن علي النظام بأكمله .(مرجع سابق ص 53 )

### قواعد اخلاقية لمهنة الادارة التربوية

ان اهمية البعد الاخلاقي للإداري التربوي تشكل محورا اساسيا تجب العناية به عند استقطاب اداري المستقبل وتربيتهم ومن المفروض ان يتم التأكد من تمتع اداري المستقبل بمفاهيم اخلاقية صحيحة وان تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك الاخلاقي .

ان اخلاقية الفرد لا تحقق بمجرد قراءته لمجموعة قواعد اخلاقية انما تتم بلورة بعد الفرد الاخلاقي عبر سبل تربوية سليمة تزرع فيه وتنمي عنده مفاهيم وقيم واتجاهات ايجابية نحو الالتزام بالسلوك الاخلاقي . وفيما يلي عشرة ابعاد اخلاقية لها دلالتها في سلوك الاداري التربوي كما اوردها (سليمان حامد، 2009 م ص54)

1. ان يجعل من رفاه التلاميذ ومصالحهم محورا اساسيا لكل قراراته وافعاله .
2. ان ينجذ مسؤولياته المهنية بكل صدق وامانة واخلاص .
3. ان يدعم ويحمى الحقوق المدنية والانسانية لكل فرد
4. ان يحترم ويطيع الدستور والقوانين والانظمة المعمول بها في مجتمعه .
5. ان يطبق السياسات التربوية المرسومة ويراعى قوانين وانظمة وتعليمات نظامها التربوي.

6. ان يسلك سبلا ملائمة لتطوير وتصحيح القوانين والسياسات التربوية .
7. ان يتجنب استغلال مركزه لمكسب او مصلحة شخصية سواء اكان ذلك في مجالات سياسية او اجتماعية او اقتصادية او أي مجالات اخرى .
8. ان يسعى للحصول على درجات اكااديمية او تأهيل مهني وان يكون ذلك من مؤسسات معترف بها

9. ان يحافظ على مستوى المهنة ويسعى لتحسين فعاليتها من خلال البحث واستمرارية النمو المهني.

10. ان يحترم جميع العقود والاتفاقيات السارية ويلتزم بكل ما تم التوصل اليه بشأنها. ولكن مهما كانت القواعد والمعايير الاخلاقية التي يمكن ان يطورها المتخصصون العاملون في مهنة الادارة التربوية فإنها لابد ان تأتي متأثرة بالاطار الفكري والمستوى الحضاري الذي تعيشه الامة (سليمان ، 2009 م ص 54 )

فالإداريون التربويون لم يا تو من فراغ وهم ايضا يعملون في مؤسسات لها ابعادها وجزورها الاجتماعية فالالتزام بهذه القواعد الاخلاقية او بأي قواعد اخلاقية اخرى يتطلب الالتزام بأيدولوجية او عقيدة معينة لها موقف محدد من الانسان والكون والحياة وبالنسبة للعالم العربي يشكل الاسلام المنطلق الأيديولوجي لأى قواعد او اطر اخلاقية سواء في مجال مهنة الادارة التربوية او غيرها من المهن .

فالبعد الأيديولوجي او الفكري والعقدي في السلوك الأخلاقي هام جدا فالإنسان اياً كان موقفة من الحياة لابد ان يكون فيلسوف نفسه في تعامله مع الاخرين ومع ما يواجهه من قضايا ومشاكل وبدون هذا البعد العقدي يفقد الانسان قدرته على الاجتهاد والابداع وان الوصول الى حياة اخلاقية هي اكثر تعقيدا من ان تدار عبر حاسب الكتروني لان الإداري يعيش عملية صنع قرارات لها ابعادها ومتغيراتها الانسانية التي تتطلب ادراكا عميقاً لمنطقاتها وابعادها .

وبلداننا العربية والاسلامية هي في امس الحاجة الى اتخاذ قرارات حول ماهيه منطقات اخلاقياتها مع انه من المفروض ان لا يشكل ذلك مشكلة كبيرة خاصة بعد ان جربت هذه البلدان مختلف افكار وايدولوجيات اليمين واليسار والتي لم تجلب لها سوى تراكمية المشاكل وما زادت الا ابتعادا عن قيمها واخلاقياتها الاصلية ولذا فان البديل المطروح الان هو الحل الإسلامي الذي طال امد تناسبه والتغافل عنه واذا ما توصلت بلادنا العربية والاسلامية الى منطقات بديلها الأخلاقي المناسب

فستعيش هذه البلدان اندفاعية اخلاقية متحمسة ستؤثر علي جميع ابعاد حياتها المهنية والاجتماعية بكل ما تشتمل عليه من مكونات ونظم ، وعندما يصبح اداريو هذه البلدان ذاتي التوجيه مبدعين في ممارسة التزامهم بالقواعد الاخلاقية المهنية ، كي تمارس وبصدق مفاهيم اخلاقية مثل المسؤولية والولاء والالتزام والامانة الشرعية

والثقة والمثابرة والانتاجية وما الي ذلك من المفاهيم التي طالما تم ترديدها ولكن دون ممارستها .

فأخلاق الاداري والقائد تشكل اساس نجاحة وضمان فعاليته ، وصدق الله العظيم عندما وصف رسوله الكريم بقولة : ( ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ) " ال عمران اية 195" وبقولة: (وانك لعلي خلق عظيم ) "القلم اية 4"

### اخلاقيات المهنة:-

لكل مهنة مهما كان المجال المنوط بها مرتكزات اخلاقية ومهنية يتبعها العاملون فيها ، ويلتزم بها اصحابها . وتكمن اخلاقيات اي مهن بثلاثة ابعاد رئيسية وهي: البعد المعرفي الخاص بها والبعد السلوكي الادائي والبعد الخلقى الواجب تطبيقه بكل الوسائل المتاحة وعل اكمل وجهه، فهي تمثل الاطار الخاص الذي يحكم المهنة بالمعايير والمبادئ التي تمثل الاطار المرجعي للاحتكام الية ، وتتمثل هذه الافعال الانسانية الخبرة بالسلوك القويم. وعرفت المهنة بانها :

عمل يشغله الانسان لمصلحته لدي الاخرين مثل الميكانيكي والكهربائي وغيرهم والملاحظ الفني (المخلافي، 1995ص 21)

وينظرالي المهنة علي انها ظاهرة اجتماعية يمكن ملاحظتها ووصفها وتحليل عناصرها ، وتبين العوامل المختلفة التي تؤثر فيها علي انمائها او انحدارها وهي تضم مجموعة من الافراد اعدادا عاليا في مؤسسات تعليمية متخصصة لممارسة الاعباء التي تفرضها عليهم (سليمان، 2009 م ص 56 )

اما اخلاقيات المهنة : فقد عرفت بانها نظام المبادئ الاخلاقية وقواعد الممارسة التي اصبحت معيارا للسلوك المهني القديم لكل مهنة اخلاقيات التي تشكلت وتنامت تدريجيا مع الزمن الي ان تم الاعتراف بها واصبحت معتمدة ادبيا وقانونياً . كما عرفت بانها مجموعه من المهام والاعمال والوظائف والمسئوليات التي يتطلب اداؤها امتلاك كفاءات ادائية معينة تتطلب التعلم والتدريب في مؤسسات متخصصة (مرعي ، 1981 ص74)

وتتطلب ممارسة اي مهنة مهارات فكرية وتقنية لإدارتها وتكتسب هذه المهارات عن طريق الدراسة او التدريب او تراكم الخبرة عن طريقها مجتمعة ثم ممارستها وفق القواعد السلوكية والمهنية الخاصة بها، بحيث يكون ممارستها مدركا لتلك القواعد ولتنفيذ احكامها الاخلاقية بدقة ليصل في نهاية الامر الي الاداء المطلوب (مرجع سابق 2009 م ص 57 )

وعليه فان لكل مهنة اخلاقيات وآداب يجب علي من يمارسها الالتزام والتمسك بها وتتمثل مصادرها فيما يلي كما اوردها 0 (سليمان 2009 م ،ص57 )

.التشريعات الوظيفية الخاصة بالمهنة .

.الاعراف والتقاليد المرعية بالمهنة .

الممارسات والسوابق والحالات المتعلقة بالمهنة

المؤلفات والابحاث والدراسات المتعلقة بالمهنة

.القواعد والاعراف الدولية المتفق على اتباعها عند اصحاب المهنة .

ان دراسة اخلاقيات المهنة تهدف الي محاولة ضبط الإداري في الوظائف العمومية وضبط السلوك المهني والشخصي وفهم الواجبات المهنية وتقليب المصلحة العامة على

المصلحة الخاصة وكذلك ضبط العلاقة بين الادارة والعاملين بحيث تكون مبنية على الثقة المتبادلة التي تساعد على انجاز المهام وتحقيق الاهداف(مرجع سابق ،2009 م ص 57 )

### المبادئ الاجرائية للإدارة المدرسية :

تعمل الادارة المدرسية على تنفيذ واجباتها من خلال عدد من ميادين العمل التي تم تصنيفها في مجموعات رئيسية متعددة ومتنوعة ومتداخلة يمكن تصنيفها الى مجالين هما :

1.المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي والاهتمام ينصب على الجانب الفني الإشرافي على اعتبار ان مدير المدرسة مشرفا تربويا مقيما ولا يعنى ذلك التقليل من اهمية الجانب الإداري لعمل المدير فقد اشارت الدراسات ان للتنظيم الإداري دورا اساسيا وفاعلا في تحقيق الاهداف التربوية المنشودة وفيما يلي ابرز المهمات المتصلة بالجانب الإداري :

المهام الادارية لمدير المدرسة (مسلمان واخرون 1987 ص35)

### اولا : ادارة شؤون الطلاب :

تهدف التربية الى اعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل جسميا وعقليا وعاطفيا واجتماعيا وتهدف الى بناء ذاته ومجتمعة .ويشكل الاهتمام بإدارة شؤون الطلاب احدى المهمات الرئيسية التي تلعب دورا مميزا وفاعلا في تحقيق اهداف التربية .حيث لم يعد المنهج المدرسي كافيا وحده في بناء شخصية الطالب ونموه لان تهيئة الظروف المناسبة للمتعلم والتخطيط لها تساهم في تقدمه وابداعه واعداه لمواجهه عصر الانفجار المعرفى والتقدم التكنولوجي .

### 1.تنظيم التشكيلات المدرسية :

تساعد عملية تنظيم التشكيلات المدرسية على تحديد الاحتياجات الفنية والادارية ومقارنتها بالواقع العملي للمدرسة كما تساهم في عملية التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتلبيتها في اسرع وقت واتخاذ الاحتياجات اللازمة لضمان سير التدريس من اليوم المدرسي الاول .

ويمكن انجاز هذه المهمة النوعية المستهدفة من خلال القيام بالنشاطات التالية :

1. الاطلاع على التشكيلات المدرسية السنوية التنبؤية المعدة من الادارة التعليمية .
2. وضع خطة التشكيلات المدرسية في ضوء نتائج القبول والتسجيل والامتحانات .
3. تصنيف الطلاب بحسب نتائجهم ثم توزيعهم على غرف الصفوف حسب مساحتها بالطرق التربوية المناسبة .

4. تزويد الادارة التعليمية بتغذية راجعة مستمرة حول التشكيلات المدرسية (جون كارينتر

-2002م ص110)

2. تنظيم قبول الطلاب الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم :

تستدعى عمليات القبول والتسجيل اهتماما يتمشى مع التعليمات الادارية حتى لا يفاجئ المدير بانه تجاوز الحدود والصلاحيات الممنوحة له مما قد يوقعه ويوقع المسؤولين في ارتباك قد يترتب عليه عواقب ادارية . كما ان تنظيم قبول الطلاب الجدد بشكل يتفق مع التعليمات وظروف المدرسة يسهل عليه بداية مدرسية فاعله تعطى الطالب وذويه انطبعا ايجابيا عن المدرسة . سيعكس على احترام المعنيين للمدرسة كما يوفر له الوقت الاكبر للاهتمام بجوانب اخرى من عمله ويمكن للمدير القيام بالنشاطات التالية لتحقيق هذه المهمة : أوردها ( محمد حسن ، 1999 ، ص 110)

1. دراسة التعليمات الواردة من الادارة التربوية حول تسجيل الطلاب الجدد والمنقولين .

2. اعداد السجلات والملفات اللازمة في ضوء التعليمات .

3. الاعلان عن موعد بدء التسجيل ونهايته وعن الشروط اللازمة للتسجيل .

4. اعداد قوائم بأحوال الطلاب وارسالها الى المدارس الجديدة المستقبلية لهم .

5. تنظيم عمليات استقبال اولياء امور الطلاب المستجدين .

3. تنظيم السجلات والملفات :

اصبح التوثيق عملية علمية تساهم في حفظ المعلومات وتخزينها للرجوع اليها وقت الحاجة .ولمتابعة التطورات فهي تغنيك عن اللجوء للسؤال والبحث الذي قد لايسعفك في الوصول للحقيقة بالإضافة للوقت الذي يوفره عليك من عناء البحث غير المجدي .ان تنظيم السجلات والملفات ييسر العمل ويدخر الجهد لأعمال اخرى تساهم في تحسين الممارسات الادارية ولكي نحقق هذه المهمة تأكد من الاجراءات التالية :

اعداد وتوفير السجلات للموضوعات التالية : ( محمد حسن ، 1999 ، ص 110 )

القبول والتسجيل -الدوام والمتابعة

الانتقال -التوجيه والارشاد

الصحة والعلاقات والامتحانات

الاتصال مع اولياء الامور سجل الطلاب العام

وضع نظام لتحديث وحفظ ومتابعة السجلات المدرسية بمختلف انواعها

تدوين وتوثيق المعلومات المتعلقة بالطالب في السجلات ذات العلاقة ومع ثقتنا التامة بانك تقوم بمثل هذا العمل الا انه يجدر بك تقويم ادائه حسب المستوى المقبول التالي :

- الاطلاع الدائم على نظام السجلات والملفات اللازمة قبل البدء بإعداد السجلات
- ان يكون التوثيق دقيقا وواضحا ومستمر مراعيًا لأحكام النظام السجلات الإداري.
- ان تحفظ في اماكن امنة ومناسبة .كل ذلك من اجل تيسير السجلات والرجوع اليها

عند الحاجة



#### 4.رعاية النظام والانضباط المدرسي :

يلعب النظام والانضباط المدرسي دورا اساسيا وفاعلا في احترام وتقدير الطالب لمدرسته وبالتالي ينعكس ايجابا فالمدرسة التي تولى اهتماما منظما ومستمر للنظام والانضباط المدرس تحصد ثمرة جهدها في تحصيلهم واكسابهم مهارات متعددة تتسم بالجدية وتحمل المسؤولية وذلك من خلال تنفيذ ما يلي : ( محمد حسن العميرة، 1999 ، ص 112)

الاطلاع على تعليمات النظام والانضباط المدرسي الخاصة بالطلاب .  
توزيع المناوبة وتربية الصفوف على المعلمين وتحديد واجباتهم .  
تشكيل لجنة نظام ووضع خطة لرعاية وضبط النظام المدرسي الخاص بالطلاب داخل المدرسة وخارجها

توفير المستلزمات المادية اللازمة لتسهيل مهمة العمل .  
الاطلاع على مشكلات الطلاب ومتابعتها واتخاذ الاجراءات اللازمة لحلها بشكل عادل ومدرس

كل ذلك من اجل توفير المناخ المناسب للتعليم والتعلم وتوفير المناخ النفسي اللازم للنمو السوي والتمكن من ضبط النظام المدرسي .

#### 5.تنظيم البرامج الاعلامية في المدرسة :

يصف بعض الناس الاعلام بالسلطة الرابعة وذلك للأثرالذى يتركه .  
في توجيه الافرادوارشادهم نحو واجباتهم وحقوقهم ولا يقل الاعلام المدرسي اهمية عن ذلك لما يوفره للطلاب من توجيهات وارشادات وتوضيحات وتفسير للأنظمة او القوانين وتزويدهم بالمعارف الموجهة والمنتمية للمناهج

للإعلام اشكال متعددة منها الشفوي او الكتابي ولكل منها ظروفه وحسناته يمكن ممارستها في الآتي :

وضع خطة شاملة للإعلام المدرسي في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة

تشكيل لجان اعلامية بحسب الحاجة وميول الطلاب ورغباتهم.  
التسيق بين اعمال لجنة الاعلام المدرسي واللجان المدرسية الاخرى حسب برنامج محدد

الاطلاع على البرنامج الإعلامي ومراقبة تنفيذه ليتوافق والقوانين والانظمة المرعية (جون كارينتر ، 2002 م ص113)  
6.رعاية الشؤون الصحية للطلاب :

ان توفيرالسلامة الصحية للطلاب يدفع بالطالب للمشاركة في النشاطات الصفية واللاصفية ويقلل من غيابة الذي يترتب عليه ضياع حصص وفقدان التوازن مع زملائه والمدرسة معنية بتطبيق الشعار(درهم وقاية خير من قنطار علاج )ويمكن متابعة ذلك داخل المدرسة (النظافة العامة -تهوية الغرف المرافق المقصفية المدرسية- ندوات افلام نشرات )بالتسيق مع البيت وطبيب المدرس حتى تتم المعالجة الفورية للحالات التي يتعرض لها الطالب خوفا من المضاعفات التي قد تترتب على نتيجة الاهمال ولتحقيق ذلك يرجى اتباع الخطوات التالية :

1. وضع نظام لإجراء مسوحات ودراسات واقع الطالب الصحي والنفسي وتحديد حاجاتهم ومن ثم رصدها .
2. تشكيل لجان صحية من الطلاب والمعلمين
3. وضع برنامج لرعاية الشؤون الصحية للمدرسة .

4. توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج الصحي في المدرسة
5. الاشراف على تنفيذ وتقييم ومتابعة نشاطات رعاية الشؤون الصحية للطلاب (النفسية والجسمية )

#### تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وادارتها ونتائجها :

تشكل الامتحانات المدرسية عاملا اساسيا في تقويم العملية التربوية وتقرير نتائج الطلاب لأغراض الترفيع والترسيب او التشخيص وقياس مستوى التحصيل وهي تعكس مدى فاعلية طرائق التدريس والنشاطات التي تنظمها المدرسة لتحقيق اهداف المنهاج من هنا جاءت اهمية الامتحانات اليومية والفترية والفصلية والعامة والتشخيصية وعمل تغذية راجعة للأهداف والمحتوى والنشاط وطرائق التدريس واساليب التقويم النامي كما تعطى الامتحانات صورة اولية لأولياء الامور عن مدى تقدم ابنائهم والخدمات التي يحتاجونها في ضوء ذلك وامكان تقديمها في الوقت المناسب (جون كارينتر 2002م ص115) ولتحقيق هدف الامتحانات يرجى اتباع الآتي :

- دراسة تعليمات اسس النجاح والاكمال والرسوب والعلامات المدرسية ومواعيد اجرائها .
- وضع برامج الامتحانات والمراقبة .
- الاشراف على اعداد الاسئلة وطباعتها وترتيبها حسب برامج الامتحانات المقررة.
- الاشراف على اجراء الامتحانات .
- متابعة تصحيح النتائج وتدقيقها وتوثيقها .
- اعلام الادارة ونوى العلاقة بالنتائج .
- تنظيم شؤون امتحانات القبول للصف الاول الثانوي ورعايته .

## المبحث الثاني

### الكفايات

الكفاية لغة: كفي كفاية الشيء استغني به عن غيره ويقال كفاه الشيء او غنع به او استغني به عن غيره ويقال (كفي بالله شهيدا) اي غنع بشهادة الله واستغني بها عن اي شهادة اخري . (ناصر واخرون 2008ص455)

وقد عرفها التربويون والباحثون تعريفات عدة تعكس فلسفاتهم ووجهات نظرهم فيرى

1.جود:الكفاية هي القدرة على انجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات (اعداد المعلم القائم على الكفايات 2006م-ص22)

2.وعرفها درة انها تلك المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما او جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية.

3.وعرفها طعيمة على انها مختلف الاشكال للأداء الذي يمثل الحد الأدنى الذي يلزم تحقيق هدف ما

4.وعرفها مرعى على انها (القدرة على شيء بفاعلية واتقان وبمستوى من الاداء وباقل جهد ووقت وكلفة وقد تكون الكفاية معرفية وقد تكون ادائية والكفاية المعرفية تكون منطلقا واساسا للكفاية الادائية والاخيرة تشير الى عمليات واجراءات يمكن ملاحظتها وتختلف باختلاف المهام التي ترتبط بها (مرعي ، ص15).ويرى فردريك ان كل كفاية يتشكل من ثلاثة عناصر هي:

#### الاول معرفي :

يتألف من مجموع العمليات المعرفية والقدرات العقلية والوعي والمهارات الفكرية الضرورية لأداء مهام الكفاية.

## الثاني عملي :

يشمل السلوك الأدائي الذي يتألف من مجموعة من الاعمال والحركات التي يمكن ملاحظتها من ضمنها مهارات يدوية ولفظية وغير لفظية بما فيها القراءة و الكتابة والكلام والمناقشات واستخدام وسيلة تعليمية وغيرها

## الثالث وجداني :

يشمل هذا المكون على جملة الاتجاهات والقيم والمبادئ الاخلاقية والمواقف الايجابية التي تتصل بمهام الكفاية الادائية بما فيها الالتزام والثقة بالنفس والامانة وتوخى الحرص والدقة في التنفيذ والتوظيف (معزة يوسف 1422هـ ص 24) العلاقة بين مفهوم الكفايات وبعض المفاهيم ذات الصلة.

## مفهوم الكفايات:

ان أي تطور مهما يكن فان نجاحه يتوقف على كفاءة مدير المدرسة وهذا يدل على انه لابد وان يمتلك مجموعة من الكفايات الاساسية اللازمة حتى يستطيع القيام بعملية الادارة ويكون قادرا على المشاركة في التطوير والتجديد والتحديث تخطيطا وتنفيذا وتقويما .

وقد عرفت في المعجم الوسيط (1392هـ،ص791) بانها كفاءة الشيء كفاية استغنى به عن غيره فهو كاف والكفاءة في القوة والشرف والكف هو القوى القادر وجمعه اكفاء .

وتذكر فلمبان (1) ان مصطلح الكفاية يستخدم من قبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء بصفته معيارا اساسيا لتقويم اداء التنظيمات الادارية وقياس نسبة نجاحها او فشلها (فلمبان 1416 هـ ص 191).

كما يعرفها مرعى (1983 م، ص63) الكفاية بانها القدرة على القيام بعمل شيء ما بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء .

كما يعرفها زيدان (1979 م، ص339) بانها القدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها مهنة من المهن او انها القدرة على ممارسة الاعمال التي تتطلبها وظيفة من الوظائف.

ويعرفها ابن منظور (1375هـ ، ص225) بان اصل كلمة كفاية من كفى يكفى كفاية اذا قام بالأمر بشكل صحيح .

ويذكر ابن منظور (1414 هـ ، ص32) ان مصطلح كفاية في اللغة من كفى كفاية أي قام بالأمر ويقال استكفيته امر فكفانيه وكفى كفاية فهو كاف.

اما الكفاية المهنية فيعرفها توفيق مرعى بانها القدرة على عمل شيء بمستوى معين من الاداء بتأثير وفاعلية وتكون الكتابة في صورة هدف عام ومصوغة سلوكيا على شكل نتائج تعليمية تعكس المهارة او المهام التي علي المعلم ان يكون قادرا علي ادائها (توفيق مرعى 1992م ص135)

ويعرفها رشدي طعيمه بانها مختلف اشكال الاداء التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما . (رشدي طعيمه 2006م ص33)

وتعريف المهنة اجرائيا في هذا البحث بانها مجموعه من المعارف والمفاهيم والاتجاهات والمهارات والاجراءات الادارية التي يستخدمها المدير او التي يجب توافرها لدي المدير التربوي حتي يستطيع يؤدي عملة بأكملوجه لتحقيق الاهداف التربوية المنشودة.

بالرغم من كثرة التعريفات التي وردت حول مفهوم الكفاية الا انه لا يوجد لها تعريف اجرائي محدد.

ان الكفاية تسير عملية تكيف الفرد مع مختلف الصعوبات والمشكلات التي يفرضها محيطه والتي لا يمكن ان يواجهها من خلال جزء واحد من شخصيته بل بالعكس من ذلك فان تضافر مكونات الشخصية اي المعرفة والعمل والكينونة هو الكفيل بمنح الفرد القدرة علي مواجهه المستجدات والتغلب علي التحديات .

ان توافر الكفايات المهنية والاداريةلدي الاداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم يؤدي الي وجود مؤشرات دالةعلي مدي قدرتهمعلي اداء مهامهم واختصاصاتهم بشكل افضل.(الطبيب عبد الوهاب واخرون ، 2006م ، ص16)

ان نجاح اي مؤسسة تربوية يتوقف علي نجاح المدير الذي يتولى زمام قيادتها وادارتها ويكمن سر نجاح مدير المدرسةفي نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبقها في مدرسته وفي مدي كفاءتة في ابتكار الافكار وفي اكتسابه للكفايات المهنية والادارية والاحساس بالمشكلات والتفنن بالحلولوالتوصل الي الآراء والمقترحات لان ذلك ضروري لمساعدته علي النجاحفي التخطيط للعمل وفي ترتيب الاولويات وفي القدرة علي التعامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات الحالية والمنتظرة داخل المدرسة وخارجها وينبغي ان يتناسب سلوكه مع الموقف او مع المتغيرات البيئية المحيطة به مع نوعية الجماعة التي يقودها وفي ضوء ذلك يحدد افضل اسلوب فعال يمكن ان يسلكه في إدارتهويراه. (الطبيب عبد الوهاب واخرون ، 2006م ، ص94).

لذلك تعددت انواع الادارات والقيادات حسب تعدد وجهات نظرهم الادارية والقيادية.

ويرى الدسوقي ان الكفاية مجموعة من القدرات وما يرتبط بها من مهارات يمتلكها الإداريوتجعله قادرا على اداء مهامه وادواره ومسؤولياته بكفاءة بما ينعكس على كفاءة العملية التعليمية ككل (الدسوقي ، 1995م ، ص 19 )

في عرفت الفتلاوى الكفاية اجرائيا على انها قدرات نعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام معرفية ومهارية ووجدانية تكون الاداء النهائي المتوقع انجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة (الفتلاوى 2003 م،ص29 )

وفي ضوء التعريفات السابقة والتي اجمعت على ان الكفاية تتضمن :

1. القدرة على اداء المهارات المطلوبة .

2. احتواءها على مهام معرفية ومهارية ووجدانية .

3. مستوى معين الاتقان يمكن قياسه .

**تعريف الكفاية اجرائيا بما يناسب الدراسة :**

هي مجمل القدرات التي يحتاجها المدير والتي تتضمن معارف واتجاهات ومهارات ادائية ينعكس اثره على ادائه وتمكنه من القيام بعملية الادارة بفاعلية واقتدار ومستوى معين من الاداء والاتقان وتقاس من خلال ادوات القياس المعدة لهذا الغرض .



## الفرق بين الكفاءة والكفاية :

غالبا ما يحدث خلط بين مفهوم الكفاية ومفهوم الكفاءة وعادة يعتقد انهما كلمتان مترادفتان بينما الواقع انهما مختلفتان المعنى تماما فكلمة الكفاءة لغويا تعنى التعادل والتناظر ،جاء في قوله تعالى (ولم يكن له كفوا احد ) سورة الاخلاص اية 3 .  
والكفاءة يقصد بها العمل والقدرة وحسن التصرف .اما الكفاية ففعلها كفى يكفى كفاية أي استغنى عن غيره وتعنى التفوق والامتياز ،كما اشار تعالى فالكفاية هنا تعنى ان ريك قد بين لهم ما فيه الكفاية من الدلالة على توحيده ،فكمال خلق الله ابدعه سبحانه وامتاز بالتفوق عليه .

ولكن الكفاية تعنى لدى الأكاديميين والممارسين في حقل الادارة انها معيار أساسي لتقويم اداء التنظيمات الادارية وقياس نسبة نجاحها او فشلها ،كما ان الكفاية معناها واسع لأنها عمل شيء من الاشياء او ممارسة شيء من الاشياء في ظل كفايات متعددة فالكفاية اوسع بمفهومها من الكفاءة لأنها من ناحية مرتبطة بالنواحي المادية والبشرية والتجهيزات ،ومن ناحية اخرى مرتبطة بالفهم السليم والادراك التام ،الطبيعة العملية التربوية ،فضلا عن ارتباطها بالممارسة فالمدير الذى يمارس الكفايات المتعددة في مدرسته يحقق كفاءته وفعالته وهو ما يتفق على ان الكفاية الادارية تعنى مدى تحقق النتائج المرضية عن طريق حسن ادارة السلطة التنفيذية .

## مفهوم الكفايات المهنية :

ذكرالهدهود(1991م،148)بان مفهوم الكفايات يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال التربية حيث اشير الى ان التربويين الامريكيين تناولوا هذا المفهوم عندما ظهر الاهتمام بالصفات والمهارات الاساسية لاداء المديرين في اعمالهم التربوية ومن هنا ظهر في ادبيات التربية ما يعرف بكفايات مدير المدرسة وبناء عليه فان مدخل الكفايات

المهنية لمدير المدرسة يمثل اتجاها حديثا في تقييم الاداء ونجاح العمل ويرى عبدالجواد (1993 م ،ص56،55) ان الكفاية المهنية تعنى ان يتم انجاح العمل المهني من خلال ممارسة جيدة اساسها اكتساب المهارة في الاداء مستندة الى اطار نظري يحدد متطلبات المهنة وهذا يجعل مفهوم الكفاية مفهوما شاملا لمكونات ثلاثة هي المعلومات والمهارات والاتجاهات

وعرف النعيم (1417 هـ، ص18) الكفايات المهنية بانها المهارات التي تتصل بالعمل التربوي وتؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح ويربط ثورت الكفاية المهنية بأربعة مفاهيم هي الكفاية لسلوك والتمكن من المعرفة ودرجة المقدرة والكفاية على اساس السمات ،ويجعل تلك المفاهيم اساسا للكفاية المهنية ولعل العرض السابق لتعريف الكفاية والكفاية المهنية يبين اهمية الكفاية كمؤشر على اداء المديرين وتميزهم ،كما يدل على اشتمال الكفاية المهنية على المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل الإداري يضاف الى ذلك تلك الكفايات المهنية التي قد يمارسها المديرون انما هي من صميم مهامهم ونجاحهم يقوم عليها وهذا ما اشار اليه الخطيب (2000 م، ص85) حينما قرن نجاح رجل الادارة بالمهارات المكتسبة والنامية والخبرات والتجارب والممارسات والتي بدورها تنمى مهاراته باستمرار

### انواع الكفايات المهنية :

ومن منطلق النظم يعد مدير المدرسة احد المدخلات الاساسية في التعليم وعليه لابد ان يتمتع بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الاهداف المطلوبة منه .  
وتقسم الكفايات الى عدة تقسيمات حسب ما يذكر البعض وقد ذكر جرادات (1989 م ص75) مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة وهي :

كفايات التخطيط والكفايات الانسانية وكفايات التدريب وتنمية العاملين وكفايات التوجيه والارشاد التربوي وكفايات اتخاذ القرارات والكفايات الفنية والاشرفية وكفايات التقويم وكفايات الشؤون الادارية .

وقد قسم ماكجوين (1980 م، ص153 ) كفايات مدير المدرسة الى ثلاثة مجالات واعتبر بعض عمليات الادارة كفايات وهى :

كفايات الانجاز :وتشمل التخطيط، التنظيم، الاتصال، التنسيق، التقويم .

كفايات المحافظة على الجماعة وتشمل :تعزيز التطور المهني الجماعي، المشاركة والدافعية الجماعية .

كفايات التغيير وتشمل :اساسيات التغيير، تنفيذ وتقويم التغيير

بينما يصنف مياس (1996 م، ص22)كفايات مدير المدرسة الى 8 كفايات وهى :

كفايات التخطيط، كفايات ادارة شؤون المعلمين، كفايات العلاقات مع اولياء الامور والمجتمع المحلى، كفايات ادارة الموارد المالية والمادية، كفايات ادارة الوقت، كفايات صناعة القرار، كفايات التقويم

اما صلاح فقد قسم الكفايات المهنية لمدير المدرسة الثانوية الى 6 مجالات هي:(1985 م، ص25 )

مجال التخطيط، مجال التقويم، مجال العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيا، ومجال العمال الادارية والكتابية، مجال العمل مع الطلبة، مجال العمل مع المجتمع المحلى .

اما الشمري (1999 م، ص3) فقد قسم الكفايات المهنية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام الى ثلاثة مجالات هي :

المجال الإداري، المجال الفني، مجال العلاقات الانسانية

وصنفها الخصري (2002 م ص95) كما يلي :

كفايات شخصية :وهى سمات اساسية بهدف تحقيق اهدافه واهداف المؤسسة التربوية والمجتمع.

2.كفايات مهنية فنية وتشمل :

القدرة على التخطيط والتحليل ،القدرة على اتخاذ القرار بأسلوب علمى تشخيص الخلل ومواقع الضعف ،الحوار والمناقشة والاقناع ،تنظيم الافكار والحقائق والمفاهيم بدقة ،توليد اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل ،القدرة على توجيه التعلم نحو خدمة المجتمع ،القدرة على الحصول على المعلومات الجديدة ،امتلاك مهارات فنية مثل ادارة الحلقات واللقاءات ببراعة ،القدرة على نقد المقررات الدراسية بفعالية مع تحليل جوانب القوة والضعف في هذه المقررات ثم تطويرها وتقويمها بشكل سليم ،القدرة على تزويد العاملين بتغذية راجعة عن ادائهم ،القدرة على تصميم واعداد اختبارات ذات مواصفات علمية سليمة .(الخضري ، 2002م ، ص95)

3.كفايات اكااديمية وتشمل :

ان يكون لديه خبرة واسعة ،الاطلاع على كل ما هو جديد في المعرفة ،ادراك العلاقات بين المواد التعليمية المختلفة ،الاطلاع على ابحاث ودراسات عديدة ،المشاركة في برامج علمية ومؤتمرات للبحث العلمي ،القدرة على عمل ابحاث علمية تطبيقية لخدمة المؤسسة التربوية والمجتمع .

4.كفايات ثقافية وتشمل :

الاطلاع على مشاكل البيئة ،المشاركة في الندوات الثقافية ،متابعة المنشورات الصحفية والمجلات المختلفة ،الاهتمام بالأحداث المحلية والعالمية ،لديه معرفة بالعقيدة والتراث الإسلامى .(الخضري ، 2002م ، ص95)

5.كفايات ادارية وتتضمن :

القدرة على العمليات الادارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والاشراف والاتصال والتواصل بطريقة سليمة تراعى الحداثة في الاسلوب القيادي كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التفويض واستخدام العصف الذهني وغيرها من الاساليب التي ثبت نجاحها محليا وعالميا وما يترتب عليها من اقامة علاقات انسانية مثل احترام وتقدير شعور العاملين التشجيع على حرية الرأي التعاون وقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين ،الاهتمام بمشاكل العاملين والطلاب واحوالهم ،المرونة وعدم الحدة في المعاملة ،اشاعة جو من الثقافة والاحترام بين العاملين ،كسب ثقة الادارة العليا والاداريين والزملاء(الخضرى 2002 م،ص101).

### انواع القيادات:

1. القيادة الديمقراطية: تقوم علي احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والاقناع والاقناع وان القرار للأغلبية دون تسلط او خوف او ارهاب مع تشجيع القائد للعاملين معه علي العمل والانتاج وتنمية الذات ولا يطلب لنفسه امتيازات خاصة ينكرها عليهم

2. القيادة التسلطية: تقوم علي الاستبداد بالرأي والتعصب وتستخدم اساليب الارغام والارهاب والتخويف ولا تفتح باب الحوار والنقاش والسماع لرأي الاخر والقائد التسلطي يأمرمرؤوسيه اما عليهم فعلة وكيف؟ ومتي؟ واين؟ دون نقاش ويكون القائد معزولا لا تربطه بمرؤوسيه علاقات انسانية تماسك العمل يظل مرهونا بوجود القائد فاذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة

3. القيادة الترسلية: تقوم علي اوصول المعلومات الي العاملين وترك لهم مطلق الحرية والتصرف دون التدخل من القائد مما يقلل الانتاج ولا يبعث علي احترام العاملين لشخصية القائد ويشعر الافراد بالضياع وعدم القدرة علي التصرف .

4. القيادة الاتوقراطية: هي قيادة عن بعد حيث يكون التخطيط واتخاذ القرار بعيدا عن مركز التنفيذ ويحرم العاملين في الميدان عن ابداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار الذي يخصهم وتتسم هذه القيادة بالصبغة الدكتاتورية ويكون العاملين في الميدان عنصرا ثانويا في المنظومة التربوية والاتجاه الجديد في مفهوم القيادة التربوية يستهدف الوصول الي معايير تقاس بها فعالية الادارة بطريقة علمية وموضوعية.

5. القيادة الادارية المتسلطة "الدكتاتورية": هذا الاسلوب الاداري هو الاسلوب التقليدي للقيادة ، حيث يركز كل السلطة والصلاحيات في يد القائد بحيث يكون وحدة الامر والناهي وصاحب القول الفصل في كل ما يعرض الية فهو يصدر الاوامر ويتوقع الاستجابة دون اعتراض ، ويتخذ القرار ويتوقع تنفيذه دون مناقشة او تعليق . ويتصف القائد بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والاجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب . وخوفا من العقاب يسلك مرؤوسيه سلوكا معيناً لإرضائه وكل المرؤوسين يخضعون له وينجح هذا الاسلوب مع الاداري اذا كان من اصحاب الكفاءة العالية والقدرات الفائقة ولكن النجاح لا يستمر طويلا ، لأنه اغفل الجانب الانساني ربما يؤدي الي تمرد المرؤوسين للإطاحة به . (عرفات عبد العزيز ، 1998م ، ص 49)

6. القيادة العائلية :وهي القيادة التي تسعى لخلق مناخ عائلي ، حيث ينظر العاملون الي القائد او المدير باعتباره عميد الاسرة الذي يوجه افرادها بإبداء النصح والارشاد ولا يلجا الي المحاسبة والعقاب الا في حالات الضرورة القصوى لمعالجة الخروج عن المجموعة او عدم التعاون الذي يؤثر سلبا علي المجموعة .

والميزة الاساسية لهذه القيادة اذا ما تهيأت الظروف المناسبة يحقق نتائج ايجابية لأنه يرفع الروح المعنوية ويخلق فيهم الدافع للعمل ويحفزهم للإنتاج كما تضمن القيادة

الإدارية التي تستخدم هذا السلوب الولاء التام من قاعدتها . إلا ان هذا السلوب لا يصلح للمؤسسات الكبيرة الافراد والاعداد من الموظفين لان اساس التعامل عند استخدام هذا الاسلوب هو العلاقة الشخصية المباشرة بين الادارة والقاعدة.

7. القيادة الديمقراطية: هذا النوع علي النقيض من الادارة التسلطية حيث يهدف الي خلق نوع من المسؤولية لدي المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته هذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادقولاثهم والتزامهم كما تشعر الفرد بأهميته وقيمته في المدرسة التابع لها .

ومن مميزات هذا السلوب ان القائد الذي يستخدمه يعتمد كثيرا التفويض حتي يستطيع توفير الوقت الذي يحتاجه لتنمية العلاقات الانسانية وتوفير بيئة العمل التي تسودها الثقة والاحترام وان الديمقراطية في الادارة تفترض تحديد السياسة ووضع القرار .وان السلطة عملية مشتركة بين المدير والمعلمين ويعتبر هذا الاسلوب القيادي اكثر الاساليب القيادية فعالية . كما ينبغي لقادة المستقبل ان يستخدموا هذا الاسلوب بشكل اوسع وذلك لسرعة التغيير في المؤسسات خاصة التربوية والتدفق السريع للمعلومات والافكار الجديدة وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات علي ان يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الالمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة فرص الابتكار والابداع .  
(سليمان حامد ، 2009م ، ص 51)

## ومن اهم سمات الادارة الديمقراطية : منها

1. الايمان بقيمة كل فرد يعمل بها والعمل علي اشباع حاجتهم الانسانية .
2. سيادة الروح العالية والتعاون والتآزر في اداء العمل وتحمل المسؤولية وشعور العاملين بالرضا .
3. التعرف علي اتجاهات وميول العاملين في المدرسة والاستفادة من خبراتهم وجهودهم.
4. الاهتمام بالتخطيط المسبق والمشروعات والاعمال المختلفة حسب طبيعة المدرسة.
5. الايمان بالمشاركة في التخطيط وقبول تعدد الآراء وتنوع الافكار والوصول للقرار السليم .
6. تشجيع التجديد والتجريب والابتكار بين العاملين لصالح العمل والعاملين وتطور المؤسسة .
7. الايمان بجماعية القيادة والاخذ بالمشورة الصادقة مع تحديد الاختصاصات .

### (4) القيادة الفوضوية او المنطلقة:

وهي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر علي القاعدة مباشرة وانما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة .

ويتميز هذا الاسلوب بإتاحة الفرصة لانطلاق الطاقات الابداعية ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة وقد اثبتت الدراسات ان هذه القيادة تؤدي الي ان يسعى بعض افراد المجموعة الي السيطرة عليها . وينتج عن ذلك الصراع داخل المجموعة وفقدان روح التعاون بينها والمجموعة تتصف بعدم الانضباط والتنظيم ويغلب عليها الروح الفردية وتضعف قدرتها الانتاجية .

ويمكن حصر سمات هذا النمط الاداري فيما يلي :-



1. الايمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين واطاحة فرص الابتكار والابداع .
  2. ليس للعمل فلسفة واضحة او سياسة مرسومة من جهة عليا .
  3. المقالة في اتخاذ الحريات وعدم تحديد المسؤولية .
  4. عدم التخطيط والارتجال وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية .
  5. ضياع الوقت وتبديد الجهد واتساعه الفوضى والتسيب.
- العملية او مجموع العمليات التي يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهها كافيًا لتحقيق اهداف الجهاز الذي توجد فيه (سليمان صالح، 2009 م ص20 )  
فن توجيه النشاط الإنساني .
- التحديد الدقيق لما يجب على الافراد عمله ثم التأكد من انهم يؤدون هذا العمل بأحسن  
واكفا الطرق (مرجع سابق ص22 )

### العلاقة بين الكفاية والمهارة :

- عندما نميز بين الكفاية والمهارة التي نقصد بها ضرب الاداء تعلم الفرد ان يقوم به بسهولة وكفاءة ودقة مع اقتصاد في الوقت والجهد سواء كان هذا الاداء عقليا او اجتماعياً او وجدانيا فنخرج بالنقاط التالية :كما أوردتها(سهيلة الفتلاوى 2004م-ص23)
1. نطاق الكفاية اعم واشمل من المهارة فالمهارة تعد احد عناصر الكفاية
  2. اذا تحققت المهارة في انجاز واداء شيء ما فهي تعنى تحقق الكفاية له
  3. اذا تحققت الكفاية لشيء ما فهنا لا يعنى بالضرورة تحققالمهارة له .
  4. ان المهارة تصور المستوى العالي من الانجاز .
  5. ترتبط الكفاية بالكثير من الاعمال التنظيمية والفنية والادارية والتعليمية في حين تركز المهارة في اداء عمليات حركية حية .

6. تتطلب المهارة شروطاً مثل السرعة والدقة والتكيف ومدة التوقيت ومستوى التمكن وفق معايير للوصول الى هدف في حين تتطلب الكفاية تكاليف اقل من حيث الجهد والنفقات ولكن ليس بمستوى اداء المهارة .

### العلاقة بين الكفاية والاداء :

وذلك بعد ان عرفت الاداء بانه مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين بشكل قابل للقياس وفق معايير موضوعة وفيما يلي نقاط لتوضيح العلاقة بين المفهومين : كما ذكرتها (سهيلة الفتلاوي، 2004م-ص26)

1. ان الكفاية ترتبط بالمقدرة على العمل بمستوى معين من الاداء .
2. ترتبط الكفاية بسلوك أدائي مرض للقيام بمقتضيات الافعال والاعمال او المهام المطلوبة فالعلاقة بينهما تكاد تكون متطابقة تماما من حيث النتيجة .

### العلاقة بين الكفاية والفاعلية :

الفاعلية عند تعنى الوصول الى تحقيق الاهداف عن طريق بلوغ النتائج المرجوة وتقويمها بمعايير واسس اما العلاقة بينهما فنتمثل في الاتي : كما ذكرتها (سهيلة الفتلاوي، 2004م ص26)

1. اذا تحققت الفعالية لشيء ما فهي تعنى الكفاية له
2. الكفاية مطلب ضروري للفاعلية .
3. اذا تحققت الكفاية لشيء ما فهي لا يعنى بالضرورة تحقق الفعالية له
4. نطاق الفعالية يتضمن الكفاية ولكن نطاق الكفاية قد لا يتضمن الفعالية .

العلاقة بين الكفاية والقدرات :

يرى ان الكفايات تعنى نتائج التعلم المعقد والتي تبدو مثل حصيلة المكتسبات السابقة والتي تمكن من السيطرة على فرقة من الوضعيات وهى تكون لاستعمال المدرس او لغيره وتصلح لصياغة المدارس البعيدة التي يمكن من خلالها بناء مخطط تربوي .

مفهوم الكفاية في جميع الاحوال اعم واشمل بحيث تتضمن الكفاية الواحدة وبشكل تفاعليولوبي عددا من القدرات المعرفية والوجدانية والحسية والحركية والتيتتألف داخليا لتشكل وحدة غير مرئية تعمل داخل الانسان وبارادتهوتمكنه من انجاز مهام وحل اشكالات في وضعيات مختلفة .ونظرا لما بين المفهومين من التداخل الشديد فقد يستخدمان احيانا بمعنى واحد عند بعض الباحثين (محمد الدريج،2004م ، ص315)

**العلاقة بين الكفاية والانجاز :**

التمييز بين الكفاية والانجاز (الاداء) ضروري سواء في مجال التربية والتعليم او في غيرها من المجالات مثل المجال اللغوي .ان الكفاية هي البطانة الداخلة للإنجازوالتي تلعب دور المحرك انها مستبطن ومكتسب غير مرئي ولا يلاحظ الا من خلال انجازات وسلوكيات مؤثرة .ان الكفاية تحدد اطار فئة من الوضعيات في حين يعبر الانجاز عن الكفاية في وضعية خاصة تنتمي الى هذه الفئة ويمكن استعمال مصطلح النتيجة للدلالة على الانجاز والاداء .

وعادة ما تقوم الكفاية في وضعية ما حيث ينجز الفرد مهمة مظهرا فينشاطه سلوكا مؤثرا ومتلائما هذا هو الانجاز والذي يتضمن التقويم الإجماليالنهائي فضلا عن التقويم التكويني وكلما تدرجت الانجازات من حيث الصعوبة ضمنا تطورت الكفاية (محمد الدريج ، 2004م ، ص316-318)

**الفرضيات التي تبني عليها حركة التربية القائمة على الكفايات:-**

ان الاهتمام بالكفايات ولد ما يسمى بحركة التربية القائمة على الكفايات او الاداء والحركة الاخيرة نشأت على عدة فرضيات منها:

**الفرضية الاولى :**

ان المقررات الدراسية سواء المواد المتخصصة او التربوية لا تضمن لوحدها اكتساب المعلم الكفايات التدريسية واتقان المهارات .

**الفرضية الثانية**

ان التعليم والتعلم يصبح اكثر فعالية عندما يفهم الطالب ما هو متوقع او مطلوب منه .

**الفرضية الثالثة :**

ان اهداف البرنامج والكفايات التدريسية يمكن تحليلها وتصنيفها وتحديد الخبرات والنشاطات التي يمكن عن طريقها تحقيق الاهداف وتعلم واتقان هذه الكفايات.

**الفرضية الرابعة**

يصبح التعليم والتعلم اكثر فعالية عندما يراعى الفوارق بين الطلبة في الاهتمامات والقابليات والحاجات .

**الفرضية الخامسة**

اشترك الطالب بنشاط في الخبرات التعليمية تجعل التعليم اكثر فعالية .

**الفرضية السادسة**

ان التعليم المباشر لاستجابة الطالب بعد ان يقوم بالفعل او الاداء تجعل التعلم اكثر فعالية وقد يكون اكثر فعالية ايضا بالإدارة الرشيدة ذات الكفايات المهنية والادارية الفاعلة فالكفاءة المقصود بها الجدارة أي الحد الاقصى من الاداء بينما الكفاية فيقصد بها الحد الادنى من الاداء وقد اخترنا الكفاية لسببين هما :

1. ان اهداف البحث تتناسب مع المعني اللغوي لعبارة كفاية وهو الحد الأدنى من الاداء
2. ان عبارة كفاية اكثر شيوعا في الادب التربوي في استخدامها من عبارة كفاءة.(علي راشد ، 2005م ، ص 61)

### نشأة الكفايات:

هناك عدة عوامل ادت الي نشأة حركة الكفايات اهمها .:

1. اعتماد الكفاية بدلا من المعرفة حيث الاعتماد علي الاداء بدل من الاعتماد علي الجانب النظري المعرفي بشكل كامل.
2. حركة المسؤولية وذلك بعد تأصيل مبدأ المحاسبة ومبدأ تحقيق الاهداف وفق اختيار يعتمد علي خصائص المسؤول.
3. حركة منح الشهادات القائمة علي الكفايات وهي الترخيص بالعمل والذي يعتمد علي مستوى الاداء الحقيقي .
4. حركة التربية القائمة علي العمل الميداني وذلك لتزويد العاملين بالخبرات وتكامل وجهات النظر من خلال مشاهدة وملاحظة العمل.(العريني، 1429ص 12)

### تصنيف الكفايات:

قدم اربيان 1989م سلما لتصنيف الكفايات يبدو انه نال رضا العديد من الباحثين و الممارسين وينطلق هذا السلم من ثلاثة مستويات للكفايات هي : كما اوردها (الدرج، 2003، ص39 - 40)

1. كفايات التقليد والتي تمكن من القيام بشل مطابق تماما بأنشطة دون فهم لمبادئها واسسها انها كفايات تمكن من تحقيق انشطة للتطبيق والاعادة والالية حسب خطوات واجراءات خاصة ومحددة مسبقا.

2. كفايات التحويل:

والتي يمكن انطلاقاً من وضعية معينة من العمل امام موضعيات غير متوقعة لكن قريبة وذلك بالتفكير بالمثل ويتعلق الامر في هذه الحالة بملائمة في وضعيات مختلفة خطوات واجراءات مضبوطة سبق تطبيقها في حالات اخري .

3. كفايات التجديد:

تمكن كفايات التجديد من مواجهة المشاكل الجديدة وتقديم حلول غير معروفة او غير مألوفة من قبل وذلك باستلهاهم الحصيلة المعرفية التي يملكها الفرد.

ان الفرد في هذه الحالة لا يملك نماذج للتطبيق يمكن الاعتماد عليها بل يكون في حاجة الي البحث والتصور والابداع وهناك من قسم الكفايات الي نوعين :كفايات خاصة وكفايات ممتدة فالخاصة هي : الكفايات التي توظف في اطار أنشطة تربوية مختلفة وهناك اربعة انواع من الكفايات واحيانا تسمى مستويات الكفايات وهي ما اوردها ( جامل ، 1998م ، ص13)

### الكفايات المعرفية:

تشير الي المعلومات والعمليات المعرفية والقدرات العقلية والمهارات الفكرية الضرورية لأداء الفرد في شتي المجالات والانشطة المتطلبة للقيام بهذه المهام والكفاءة عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات التي تشكل البنية الاساسية للصيرورات المعرفية مستوى الوعي ودرجة المهارة التي يستطيع بها الفرد استخدام مختلف انواع المعارف واشكالها وخاصة المعارف اللغوية والرياضية والتواصلية ان الكفاءة المعرفية قابلة للتربية والعلاج ومهمة السيكولوجيات المعاصرة هي ايجاد الحلول المناسبة لمشاكل الاكتساب والتكيف والتأهيل .ولأجل ذلك يتم استعمال طرق التشخيص المعرفي وبرامج التربية المعرفية على مستوى تقويم الكفاءات .ومن اهمها :برنامج الاغناء الاداتي وورشات التفكير المنطقي والتعليم الإجرائي والتربية المعرفية .ان تشخيص الكفاءات المعرفية يهتم

بعده ميادين اهمها :ميدان تقويم الكفاءات المعرفية وميدان المساعدة على التعلم وميدان تحليل مهام النمو المعرفي .ومن ادوات هذا التشخيص المعرفي :التقييس وتحليل الاداء والتحليل العاملي للكفاءات والتقويم الديناميكي للكفاءات والتعرف على جزئيات الذكاء والدوران المعرفي والقرن الفيزيقيوتربية الكفاءات المعرفية.(العمرى،2004،ص17)

### مفهوم الكفاية المعرفية :

يستعمل مفهوم التربية المعرفية للإشارة بصفة عامة الى الابحاث والممارسات المعتمدة في هذا الميدان .رغم انه عادة ما يتم الحديث عن التربية المعرفية كما تعلق الامر بتسهيل النمو والاشتغال الذهني .(Dimmock & Goh,2011,219)

### اهداف التربية المعرفية

اهدافها هي:تربية بنيات المعرفة وتطوير الوظائف الفكرية وتعلم التعلم وتعلم كيفية التفكير ثم المراهنة على بلوغ هذا الهدف دون المرور باكتساب المعارف ثم السعي الى تشكيل الذكاء وتنميته مع التسليم بإمكانية تربيته وتوظيفه بالنسبة للجمعية الدولية للتربية المعرفية والجمعية الاوربية للتوسط التعليمي والتعديل المعرفي فان الدلالة العامة لمفهوم الكفاية مؤداها ان الكفاية جملة قرارات تتيح للمتعلم ان يؤدي مهام وانشطة معينة وفي وضعيات مختلفة وبالنسبة لمركز الدراسات البيداغوجية للتجريب والارشاد فان الكفاية هي نسق من المعارف المفاهيمية والمعيارية العلمية والتي تنتظم على شكل خطوات اجرائية تمكن داخل فئة معينة من الوضعيات من التعرف على مهمة وضعية يقول لوبوترف :الكفاية هي معرفة التصرف التي تتجلى في معرفة تحريك ودمج المعارف . ( عباس، 2005 ، ص 61)

### 2.الكفايات الوجدانية:

وتشير الي اراء الفرد واستعداداته وميولة واتجاهاته وقيمة ومعتقداته وسلوكه الوجداني.

### 3. الكفايات الادائية:

وتشير الي كفايات الاداء التي يظهرها الفرد وتتضمن المهارات النفس حركية واداء هذه المهارات يبني ويعتمد علي ما حصلتة الفرد سابقا من كفايات معرفية .

### 4. الكفايات الانتاجية:

وتشير الي اثر اداء الموظف للكفايات السابقة في الميدان وهذه ينبغي ان تلقي الاهتمام في برامج اعداد الكوادر الفنية وهناك من يجعل الكفايات عامة جدا فيقلل من عددها ويعبر عنها بعبارات عامة واسعة دون تفصيل مثل القدرة علي التخطيط ومنة من يجعلها مفصلة تتعدد بحيث تحتوي الكفاية عنصرا واحدا فقط حتي تصل في عددها الي المئات احيانا ومنهم من يجمع بين الاسلوبين ويضع كفاية عامة تتبعها عناصر مثل كفاية التخطيط ويتبعها بعناصر محددة للتخطيط مثل رسم الرؤيا وصياغة الاهداف ومنهم من يصوغ كفايات عامة ويذكر لكل كفاية معايير الاداء او مؤشراتهم من يجعل الكفاية علي شكل عنوان ثم يشرحها في سطرين او ثلاثة ومنهم من يصوغ الكفاية علي شكل مصدر في حين يصوغها البعض بأسلوب الفعل (البطيء 1425 هـ ص 35)

ومن ما سبق يتضح ان الكفايات لا تخرج من ثلاثة انواع اما كفايات شخصية او عامة وهي سمات يجب توفرها لدي القائد او المدير وهي بمثابة الاخلاق التي تحكم سلوك القائد او المدير وكفايات معرفية وهي الجانب المعرفي او النظري كالمفاهيم والنظريات والاسس الفكرية .



## كفايات ادائية مهارية :

وهي الكفايات او الترجمة الحقيقية للكفايات الشخصية و المعرفية ويمكن القول ان القدر الكامن هي الكفايات الشخصية والمعرفية والجزء الظاهر والملموس هي الكفايات الادائية لكننا لا نستطيع ان نستدل علي الكفايات الشخصية والمعرفية الا من خلال الكفايات الادائية كما انها لا يمكن ان تظهر ما لا يمكن هناك جانب معرفي لها وقدرات شخصية

## مصادر اشتقاق الكفايات

تتعدد مصادر اشتقاق الكفايات بتعدد الدراسات و المحاولات التي جرت لتحديد كفايات التربويين فقد لجأ بعض الباحثين الي تخمين الكفايات اللازم توافرها لدي التربويين حين استخدم بعض الباحثين منحي اخر هو تحليل المهام والادوار التي يقوم بها واشتقاق الكفايات اللازمة لممارسة هذه المهام . بينما لجأ باحثون اخرون الي التربويين انفسهم حسب اختصاصهم لتحديد كفاياتهم في حين استخدم اخرون منحي متعدد الوسائل والمصادر لاشتقاق كفايات التربويين "العرifi 1242هـ ص18"

وقد حددت مصادر خاصة لاشتقاق الكفايات في التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وهي كالاتي :- (وزارة التربية والتعليم 1422هـ ص 12)

أ-الاساس العقدي للبلاد وهذا مرتبط بسياسة التعليم .

ب-الاساس الادائي:وهذا يمثل الادوار والمهام المنوطة بشاغلي لوظائف التعليمية والواجب علي الموظف امتلاكها .

ج-الاساس الواقعي :وهذا يمثل البرامج وازاء الخبراء والعاملين في القطاعات التربوية المختلفة .

د-الاساس التطبيقي: وهو ما أثبتته البحوث والدراسات علي أرض الواقعفي الميدان التربوي

### خصائص الكفايات

حدد احد الباحثين خصائص الكفايات التربوية بالنقاط التالية(مرعي 2003م ص28)

(1)برنامج يحدد بوضوح الخبرات التعليمية او الكفايات التي تساعد التربوي علي القيام بأدواره في المستقبل.

(2)تؤكد علي ان التدريب يجب ان يبني علي اساس الكفاية التي تشير الي القدرة علي الاداء او الممارسة علي عكس ما هو معروف من تدريب يبني علي المعلومات و المعارف النظرية وهو ما نحاول الوصول اليه في هذه الدراسة

(3)انها اوسع من التربية القائمة علي الاداء حيث ترتبط الاخيرة بالأداء فقط او السلوك بينما الاولي تشمل المعرفة النظرية بالإضافة الي السلوك والاداء ونوعية هذا الاداء.

(4)انها تتأثر بميل الفرد الطبيعي او دوافعه(العريفي 1429هـ ص12)

1-القدرة علي النمو والتطوير السريع.

2-القدر علي استقلال الطاقات الكامنة و الخلافة للقوي العاملة .

3-القدرة علي الاستقلال الامثل لإمكانات المنظمة .

4-توفر عنصر المبادأة او المبادرة في العمل الابداعي .

5-مجموعه المهارات الفنية والاجتماعية والادراكية

6-التخطيط الاستراتيجي .

7-العلاقات الانسانية .

8-الاشراف الميداني

9-اتخاذ القرارات

10-التأثير في الآخرين.

11-القدرة علي التصرف في الازمات

12-القدرة علي كسب ثقة الآخرين.

13-الاتصال الفعال بالآخرين.

كما حددت عدداً من الكفايات القيادية والتي تعد قاعدة لممارسة مدير المدرسة لدورة

القيادي فيما يلي : ارودها (الجعفي 2008 ص186 )

1.القدرة علي التغيير والتجديد.

2.القدرة علي معرفة الذات ومعرفة الغير .

3.اتاحة الفرص لكل فرد في المدرسة لتنمية قابليتهواستعداداته واتجاهاته.

4.تهيئة بيئة العمل لتحقيق الثبات والاستقرار في العمل دون اضطراب او انقطاع.

5.بث روح التعاون بين الهيكل المدرسي افراد ومجموعات ودفعمهم للعمل بحماس وقوة.

6.النظرة التصوريةالشاملة للتربية وارتباطها بالاطار العام الذي يرتبط فيه النظام

التعليمي بالمجتمع.

7.الالمام ببعض الجوانب الإشرافية المتعلقة بالتدريس وأساليبه الناجحة واعداد البحوث

الاجرائية الموجهة لتحسين طرق العمل داخل المدرسة.

8.القدرة علي التخطيط الاستراتيجي المنظم وذكرت نتائج مقابلات لتسعين قائداً ومديرا

من القطاعات المختلفة في الولايات المتحدة الامريكية توصلت الدراسة الي ان القادة او

المديرين الذين اجريت لهم المقابلات تجمعهم اربعة كفايات هي:(البديري 2002م

ص180 )

1- القدرة علي جذب الانتباه لهم وذلك عن طريق امتلاكهم رؤية وقدرتهم علي نقلها

للآخرين.

2- القدرة علي ادارة المعاني اي ان القائد الفعال انسان يمتلك القدرة علي ايصال رؤيته للآخرين واقناعهم بالوقوف معه .

3- قدره علي ادارته الثقة والثقة مهاره اساسيه للقائد الفعال والمصداقية والثبات علي المواقف عناصر اساسيه في بناء ثقته الاخرين بالقائد .

4. القدرة علي ادارة الذات - القائد الفعّال انسان لديه القدرة علي ادارة ذاته فهو يعرف مهاراته ولديه القدرة علي الاستفادة منها

وهذا جدول يوضح الفرق بين القائد والمدير : (عابدين ، 2007م ، ص 15)

المدير	القائد
إنجاز الأشياء بطريقة صحيحة	فعل الشئ الصواب
الادارة الجيدة	الابداع
الاهتمام بالكفاءة	الاهتمام بالتأثير
المحافظة على الوضع الراهن	تطوير الوضع الراهن
التركيز على النظام والبيئة	التركيز على الافراد
التركيز على الحاضر	التركيز على المستقبل
توجيه الأنظار نحو العمل الحالي	توجيه الأنظار للأفق
تطوير الخطط والجداول المفصلة	تطوير الرؤى والاستراتيجيات

وهناك من حدود الكفايات اللازمة لمدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً بما يلي:

(عابدين 2007م ص 15 )

## الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة :

اصبح من الضروري للتربية الحديثة ان تخصص لجميع افراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم اعمالهم ويتابعها ، واصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة ان يخصصوا للمدرسة شخصا متفرغا ينظم الاعمال الفنية ويوزعها بين المعلمين ،كل في مجال تخصصه ،ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة ،ويراقب سير اعمال العاملين فيها بدقة ،ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من اعمال لكى تسير المدرسة في هدوء ويعد مدير المدرسة الشخص المناسب والوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة ممثلة بأولياء امور الطلبة ووزارة التربية والتعليم ،فضلا عن عمله الأساسي داخل المدرسة لقد ذكر (حامد 2009 م ص ....)بعض الكفايات المطلوب توافرها في مدير المدرسة والتي تتمثل في الكفايات الفنية ،والكفايات الانسانية والكفايات الادراكية او التصورية كما طور ( المونى 2008 م ص....)قائمة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة اشتملت على كفايات التخطيط وكفايات الاشراف على المناهج وكفايات فنية ويقوم بتوظيفها في اعماله الادارية متمثلة بوضع ميزانية المدرسة ولجراعات التوظيف ،ووضع جدول ادارى لكافة الاعمال ،وتحديد المسؤوليات ومراعاتها وتطبيقها .

## الكفايات الشخصية لمدير المدرسة

لها تأثير قوي في تحديد اتجاهات و استجابات المعلمين لنواحي النشاط والاشراف ولمظاهرها المختلفة وقع علي الاخرين من اهمها : اوردها (الطيب عبد الوهاب ، 2006م ، ص99)

1.القوة الجسمية وقوة الشخصية

2.الحماس للعمل و الحيوي والنشاط

3.القدوة الحسنة والهدوء والتركيز و الطلاقة اللفظية

4. القدرة علي الانتماء الصادق للمهنة وايمانها بأهمية العمل الذي يقوم به .
5. القدرة علي الصفح والحلم وسعة الصدر .
6. القدرة علي تقدير احوال المعلمين ومراعاة الفروق بينهم .
7. التواضع والهدوء وحب العمل والتنمية المهنية المتجددة وحرية التعبير والاحترام المتبادل، قوة الحجة وتحمل المسؤولية واجتتاب استخدام الالفاظ البذيئة .
8. الثقة بالنفس وما يترتب عليها من حسن مظهر وحسن الظن بالآخرين .
9. القدرة علي ممارسة النقد والنقد الذاتي وعلي تقبل النقد البناء .
10. القدرة علي تحقيق الاتزان النفسي .
11. القدرة علي التأثير والتفاهم مع الجهات التي تتواصل مع المجتمع المدرسي لإقناعها بالمساهمة في مشاريع المدرسة .
12. القدرة علي كسب تقدير واحترام كل من تعامل معه من معلمين و اولياء امور وطلاب .

### كفايات العلاقات الانسانية

وتعني قدرة المدير علي التعامل مع المعلمين وخلق روح العمل الجماعي بينهم ومن اهمها:-

- (أ) يؤمن بالعمل الديمقراطي و التشاركي
- (ب) يتيح للأفراد-عاملين وتلاميذ فرص التعبير عن آرائهم .
- (ج) يساعد المعلمين علي حل مشكلاتهم ومشكلات تلاميذهم
- (د) يشجع المعلمين علي الاحتفاظ بعلاقات مهنية وشخصية
- (هـ) لا يتخذ من بعض المعلمين قنوات لنقل اسرار الاخرين
- (و) يهيئ مناخاً مدرسياً ينمي حب المدرسة والانتماء اليها

**الكفايات التخطيطية:** منها ما يلي : اوردها (الطيب عبد الوهاب ، 2006م ، ص101)

1. يضع خططا لتنفيذ السياسات وتحقيق الاهداف المدرسية .
2. يضع سياسات العمل في المدرسة .
3. يدرس سياسات التعليم على المستوى العام والمحلى ويحللها .
4. يحسن استخدام الوقت وينظمه لتنفيذ الخطط .
5. يوزع التلاميذ على الفصول الدراسية .
6. يحدد احتياجات المدرسة من القوى البشرية والاحتياجات المادية .
7. يتابع البيانات الاحصائية والتقارير عن الموقف الجارى للمدرسة .

#### **الكفايات التنظيمية :**

وتعنى قدرة مدير المدرسة على التنظيم وفهم علاقات المدرسة بالمجتمع ومن ابرزها:

1. يضع اهدافا للتنظيم داخل المدرسة .
2. يحلل الاعمال والوظائف المختلفة في المدرسة .
3. يحدد الاعمال المختلفة في اطار التنظيم المدرسي.
4. يشرف على وضع الجدول المدرسيويراجعه.
5. يمد العون للمعلمين الجدد .
6. يوزع المسؤوليات على الاعضاء بعدالة.
7. يفوض سلطته للآخرين الذين يمكنهم تحمل اعباء العمل .
8. يعمل علي ان يسود النظام كافة النشاطات المدرسية.
9. يشرف على انتظام الدراسة بالمدرسة.
10. يشرف على شئون اعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب .

## الكفايات العلمية :

- القدرة على التخطيط السليم لتحقيق الاهداف وتطوير الاداء .
- القدرة على ممارسة استراتيجيات التدريس الحديثة مع تفعيل التفاعل الصفي .
- القدرة على ادراك الاهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات التربوية الحديثة .
- الاحاطة بمسائل القياس والتقويم وخصوصا فيما يتعلق بالاستراتيجيات الحديثة
- القدرة على تطبيق نظريات التعلم .
- القدرة على التواصل مع الاخرين في مختلف المجالات العلمية والادبية والاجتماعية والسياسية وغيرها .
- القدرة على التواصل مع اهل البيئة المحلية من خلال فهم العادات والتقاليد .

## الكفايات العملية :

- وتتمثل في القدرات الادائية مثل : (مرجع سابق ، ص103)
- القدرة على فهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي .
- القدرة على ادراك سيكولوجية التعلم وما يتصل بها من قضايا المنهج الدراسي وما يتطلبه من وسائل معينة وتقنيات حديثة واساليب تدريس واستراتيجيات تقويم .
- القدرة على اجراء عمليات قبول الطلاب وقيدهم .
- القدرة على توجيه الطلاب نحو اقامة مجتمع طلابي قادر على حكم نفسه بنفسه .
- القدرة على تنفيذ الخطط الشهرية والفصلية والسنوية بكفاءة عالية وادارة الاجتماعات التي يعقدها مجلس الاباء او الهيئة التدريسية .
- القدرة على فهم ابعاد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسية للنشء والدراسة التامة بأساليب تطورها .
- القدرة على تطبيق مختلف الاساليب الاشرافية بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً .



القدرة علي ابراز القيم التي تضمنها المناهج الدراسية والدفاع عنها .  
القدرة علي التنبؤ بالمشكلات التي تطرأ وايجاد الحلول الملائمة لها بتوظيف اسلوب حل  
المشكلات وغيره من اساليب التفكير العلمي .  
القدرة علي اجراء البحوث الميدانية لمعالجة المشكلات السلوكية التي قد تطرأ في  
المدرسة او في المجتمع المحلي .  
القدرة علي تنفيذ حصة دراسية تدريبية .  
القدرة علي بناء وتصميم الاختبارات التحصيلية.(الطيب عبد الوهاب ، 2006م ،  
ص104)

### **الكفايات الفنية والمالية والادارية :**

يشرف علي الشؤون المالية والخدمات الادارية .  
يضع موازنة مالية لمدرسته .  
يعرف اختصاصات كل موظف واداري .  
يعرف كل موظف بواجباته .  
يعرف مسؤولياتهاو اختصاصاته المالية والادارية .  
يعرف القوانين واللوائح والقرارات المالية والادارية ويلتزم بأحكامها .  
يعد التقارير السنوية عن العاملين بمدرسته .  
يعرف قواعد القبول والتحويل واعادة القيد والعهود .  
يقوم بجرد خزينة المدرسة من حين لآخر .  
يخطر العاملين بالمنشورات والقرارات التي تبلغ الي المدرسة .  
يحتفظ بسجلات العاملين والمعلمين والتلاميذ .  
الرد علي المكاتبات في الوقت المناسب .

يستكمل احتياجات المدرسة من المباني والتجهيزات والمعدات والادوات والكتب في حينها.(الطيب عبد الوهاب واخرون ص 104)

### اسس اختيار القادة الاداريين في التربية :

لقد اختلفت طرق اختيار القادة من وقت لآخر ومن مجتمع لمجتمع اخر وتعددت الفلسفات والنظريات التي تقف وراء كل من هذه الطرق والاساليب ويمكن تحديدها بتسع طرق يتم من خلالها اختيار القادة الاداريين في التربية وهى اوردها : (البدى 2001م ص66)

1.السمات يتم الاختيار على اساس مدخل السمات عن طريق تقدير المرشحين وفقا للسمات التي تميزالقادة عن غيرهم .وذلك من خلال معرفتهم بالمرشحين او عن طريق تطبيق اختبارات واجراء مقابلات مع المرشحين .

2.الاختبارات النفسية الاختبار باستخدام الاختبارات النفسية (الزكاء .الشخصية .التوافق النفسي .الضبط الانفعالي .الاتزان )

3.المقابلة وهى وسيلة من وسائل الاختبار القيادي ويتوقف هذا على مهارة القائم بالمقابلة والفرص المتاحة لملاحظة المرشح

4.اختبارات المواقف :لدراسة القيادة ولاختيار القادة يوضع عدد من الافراد في موقف او مواقف محددة ثم يقومون بسلوك اجتماعي كمناقشة موضوع او حل مشكلة بشرط الا يعطى فرد منهم أي مسؤولية ثم يرصد

من هو الاكثر نشاطا والاكثر تأثيراً في سلوك الاخرين فيكون هو القائد .

5.التعيين وهو الاسلوب التقليدي المتبع في اجهزة الدولة التنفيذية

6.الاختيار :من خلال اللجان او الهيئات المحددة والمتخصصة في اختيار القادة

7.الانتخاب :حيث ينتخب الجماعة قادتها بالأسلوب الذى تراه مناسباً .

8.التاثير الجماعي :يتم اختيار القائد بناء على وزنه الاجتماعي .  
9.التاثير الاقتصادي : وهنا يتم اختيار القائد بناء على نفوذه الاقتصادي والاجتماعي وقدم باحث محكات اساسية يتم من خلالها اختيار القيادات الادارية التربوية حيث يرى ان هذه المحكاتهي الانسب لاختيار هذه القيادات وهي (السفلان -409ص204)

- 1.الالتزام بمهنية الوظيفة الادارية واخلاقتها
  - 2.الاعتماد على الوصف الوظيفيالتحليليعناصر الوظيفة الادارية .
  - 3.وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية .
  - 4.وجود اساليب متعددة للاختيار من خارج التنظيم .
  - 5.توفر كادر متخصص للقيادات الادارية التربوية .
  - 6.انشاء مدارس لإعداد مهنيين في الادارة .
  - 7.توفر مناخ ملائم لنجاح عملية اختيار القيادات الادارية التربوية بموضوعية عالية .
- اهمية الكفايات المهنية بالمؤسسات التعليمية :**

تفرض التغيرات المتلاحقة في انظمة التعليم ومشكلاتها المتعددة ان يمتاز مديرو المدارس بدرجات عالية من الكفايات المهنية والادارية حيث يذكر (العنزي 1423هـ ص27)بان الكفاية المهنية تعتبر ذات اهمية كبرى في شتى المنظمات لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها في وقت برز فيه اعتبار المؤسسات التعليمية نظاما ذا مدخلات ومخرجات وعمليات .فمن خلال مجموع كفاية المدخلات وكفاية ادوار المهنة تتحقق كفاية النظام فتكون المخرجات مرتفعة كما وكيفا .

حيث ان ادارة المدرسة تتأثر بشخصية مدير المدرسة وكفاياته المهنية ،فنجاح مدير المدرسة مقرون بنجاح مدرسته وحتى يقوم مدير المدرسة بواجبه على الوجه الاكمل ينبغي ان تتوفر فيه العديد من الكفايات المهنية المرتبطة بأهداف المدرسة التعليمية والتربوية ،ككفايات التخطيط الذي يعتبر من اولى الوظائف الادارية واهمها التي تتطلب اتقان مدير المدرسة ومتابعته له لتحقيق الاهداف التربوية ،كما يعد التنظيم المدخل

الحديث لتحقيق كفاية المؤسسة التعليمية اداريا وفنيا ويعتبر بمثابة العمود الفقري للمنظمة التربوية اذ يعد وسيلة هامة لتحقيق اهدافها بكفاية عن طريق تجميع الاجزاء وترتيبها ،فالتنظيم الجيد هو الذى يعطى الاهتمام الكافي بالكفايات التنظيمية العينة على تحقيق اهداف الادارة المدرسية ،ومن الاهمية ان يتصف الاداريين التربويين بصفات الكفاية التعليمية التي تحقق كفاية التعلم الداخلية والخارجية حيث اورد(الجلال ، بدون تاريخ ، ص 187) ان من اهمها :

. تفهم طبيعة العمل .

. القدرة على التخطيط والمتابعة .

. السرعة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة .

. القدرة على توزيع المسؤوليات والاختصاصات .

. حسن تصريف الامور بنكاه وفتنة .

. الالتزام بمتطلبات الادارة .

. القدرة على حل المشكلات واقتراح البدائل .

. حسن التعامل مع الاخرين .

. تفهم ظروف العاملين .

. التجرد مع العاملين .

وتميز الإداري بتلك الصفات وغيرها يعد تميزاً للإدارة المدرسية الامر الذى يزيد كفاية الادارة المدرسية .

ثانياً : الدراسات السابقة

الدراسات السودانية :-

1.دراسة احلام احمد الهادي ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2008م بعنوان الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلمي الرياضيات للمرحلة الثانوية هدفت هذه الدراسة الي تحديد وحصر الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية ومدى ممارستهم اياها ثم التعرف علي اثر كل من المؤهل والخبرة علي الكفايات لمعلمي الرياضيات اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عملية البحث اثني عشر مشرفاً تربوياً لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بمحافظة امبدة وكرري وام درمان كما استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية اداة لجمع المعلومات والبيانات .

الهدف من الدراسة :

تحديد وحصر الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية المنهج:

المنهج الوصفي التحليلي .

العينة :

اثني عشر مشرفاً تربوياً

الاداة: المقابلات الشخصية .

المجتمع:

معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم.

أهم النتائج:

عدم استفادة غالبية معلمي الرياضيات من الدورات التدريبية القصيرة اثناء الخدمة.

المشرفون التربويون قادرين علي تحديد الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية التي تمكنهم من القيام بعملهم علي اكمل وجه. المؤهل والخبرة: وهما اثر ايجابي علي اهمية ممارسة الكفايات الاكاديمية والمهنية . عدم اهتمام غالبية المعلمين بكفاية العلاقات الاجتماعية خارج نطاق الدرس . علاقة الدراسة بدراساتي لابد من تطوير اداء ذوي المهن التربوية باكسابهم وتزويدهم بالكفايات الضرورية اللازمة في مجال عملهم والتي تساهم في تطوير ادائهم ورفع كفاءتهم وحل المشاكل القائمة بينهم وبين اتباعهم .

## (2) دراسة معزة يوسف محمد احمد ماجستير جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا

2001م بعنوان الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلمي العلوم بمرحلة الاساس هدفت هذه الدراسة الي تحديد الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلم العلوم بمرحلة الاساس وبناء قائمة بهذه الكفايات اضافة الي معرفة اثر كل من الخبرة والمؤهل علي درجة اهمية ممارسة الكفايات لدي المعلم استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما قامت باستخدام الاستبانة اداة لجمع المعلومات

الهدف من الدراسة :

تحديد الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلم العلوم بمرحلة الاساس .

المنهج:

الوصفي التحليلي

العينة : ستة عشر معلماً

المجتمع:

معلمي العلوم بالمرحلة الاساسية .

الاداة:

الاستبانة

اهم النتائج:

ان اكثر المجالات التي انخفضت فيها درجة ممارسة المعلم للكفايات هي كفاية التقويم والتطوير وكفايات العلاقات الاجتماعية وكفاية المعلم الاكاديمية. ليس للخبرة تأثير علي تحديد درجة اهمية الكفاية ودرجة ممارستها لدي المعلم وذلك ان نسبة قليلة جدا من افراد العينة حوالي 16% يحملون مؤهل جامعي تربوي . هذه الدراسة اوضحت اهمية الامام معلم العلوم للكفايات المهنية اللازمة لمادته في حل الاشكالات التي تطرأ علي اثناء التدريس وتسهل علي حلها لذلك فان دراستي هذه لها علاقة في ان مدراء المدارس لا بد لهم من الامام التام بالكفايات المهنية والادارية في حل المشاكل التي تحدث داخل المدارس وتسهم لهم في حلها .

**(3) دراسة عبد الحكيم محمد عمر** دكتوراه جامعة ام درمان الاسلامية 2010م بعنوان الكفايات المهنية لدي طلبة التربية العملية بكليات اعداد المعلمين ودرجة ممارستها اياها في تدريس اللغة الانجليزية مدينة الزاوية -ليبيا

هدفت هذه الدراسة الي معرفة الكفايات المهنية لدي طلبة التربية العملية بكليات اعداد المعلمين في تدريس اللغة الانجليزية اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته استخدم الاستبانة كذلك اداة لجمع المعلومات

الهدف من الدراسة :هدفت هذه الدراسة الي معرفة الكفايات المهنية لدي طلبة التربية العملية بكليات اعداد المعلمين في تدريس اللغة الانجليزية

المنهج:

الوصفي التحليلي

المجتمع:

طلبة التربية العملية

الاداة:

الاستبانة

اهم النتائج:

ان الطلاب المعلمين يمارسون ثمانية كفاية من اصل تسعة وثلاثون كفاية بدرجة كبيرة وهي متدنية نسبيا مقارنة بأهميتها .

-وجود فروق في درجة اهمية الكفايات لمتغير الجنس في مجال التخطيط للدرس - مجال الادارة - ضبط الصف لصالح الاناث

- وجود فروق في درجة ممارسة الكفايات طبقا لمتغير الجنس في مجال التخطيط للدرس - مجال الادارة - ضبط الصف - مجال استخدام الوسائل التعليمية - التقويم لصالح الاناث

علاقة الدراسة بدراستي هي ان لابد من المام جميع القائمين في امر التربية والتعليم من اكسابهم والمامهم قدرا كافيا من الكفايات الضرورية في مجال عملهم لتسهم في حل المشاكل والعقبات التي تواجههم اثناء سير العمل وحلها الحل الامثل

**4.دراسة اشراقه عثمان محمد** دراسة بعنوان دور التربية العملية في اكساب الطلاب المعلمين للكفايات التعليمية بكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - لنيل درجة الماجستير في التربية (2009م)هدفت الدراسة الى التعرف على دور التربية العملية في اكساب الطالب المعلم كفاية التخطيط للدرس اليومي .

دور التربية العملية في اكساب الطالب المعلم كفاية ادارة الصف .

دور التربية العملية في اكساب الطالب المعلم كفاية استخدام الوسائل التعليمية .



دور التربية العملية في اكساب الطالب المعلم كفاية تقويم الدرس

دور التربية العملية في اكساب الطالب المعلم كفاية تنفيذ الدرس

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث الأصلي من الطلاب المعلمين من خريجي كلية التربية جامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام (2005 م-2006 م) والبالغ عددهم (414) طالب

وطالبة

عينة البحث : الاستبانة

الاسلوب الإحصائي :

قامت الباحثة بإجراء المعالجات الاحصائية اللازمة للإجابة عن اسئلة البحث حيث

استخدمت.

معامل الارتباط بيرسون

2. استخدمت الباحثة النسب المئوية

3. استخدمت الباحثة مربع كأي.

النتائج التي توصلت اليها :

1. برنامج التربية العملية يعد الطالب المعلم للتهيؤ والاعداد الذهني للتدريس .

2. برنامج التربية العملية يدرّب الطالب المعلم على كيفية صياغة الاهداف السلوكية .

3. برنامج التربية العملية يمكن الطالب المعلم على اختيار الطريقة المناسبة للدرس .

4. برنامج التربية العملية يدرّب الطالب المعلم على مراعاة التسلسل المنطقي في عرض

الدرس .

5. برنامج التربية العملية يعد الطالب المعلم على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب

اثناء الشرح .

6.برنامج التربية العملية يدرّب الطالب المعلم على التعرف بكفاءة في المواقف التعليمية المختلفة .

7.برنامج التربية العملية يكسب الطالب المعلم القدرة على كيفية التعاون بين الطلاب والمعلم.

8.برنامج التربية العملية يكسب الطلاب المعلم القدرة على استخدام السبورة بشكل فعال

9.برنامج التربية العملية يكسب الطالب المعلم القدرة على اعداد الاسئلة .

### الدراسات العربية :-

هذه الدراسة لهل علاقة بموضوع الدرس والتي اجريت في مجال تحقيق الكفايات اللازمة للمدير اذ يعتبر الخطوة الرئيسية لإعداد المدير القائم علي الكفايات.

1.دراسة **خلف غصاب هاصور الدولي الغزي** بعنوان امتلاك مديري المدارس الابتدائية في منطقة الحدود الشمالية التعليمية للمملكة العربية السعودية للكفايات المهنية واهميتها لعلمهم لنيل درجة الماجستير بكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 2004م

هدفت هذه الدراسة الي وضع قائمة للكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية ومعرفة درجة امتلاكهم لهذه الكفايات واهميتها لعلمهم من وجهة نظر المشرفين التربويين

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكتنت اهداف الدراسة ما يلي :

وضع قائمة للكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية .

المنهج الوصفي التحليلي

المجتمع:

مديرو المدارس الابتدائية

الاداة:

الاستبانة

اهم النتائج:

يمتلك مديرو المدارس الابتدائية في منطقة الحدود الشمالية الكفايات اللازمة لعملهم  
اظهر الباحث درجة الاهمية العالية للكفايات المهنية لمديري المدارس الابتدائية في  
الحدود الشمالية

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في امتلاك واهمية الكفايات المهنية لمديري  
المدارس الابتدائية بين وجهات نظر كل من مديري المدارس والمشرفين والتربويين هذه  
الدراسة لها علاقة بموضوع هذا البحث في اهمية تحديد وحصر الكفايات اللازمة لمدير  
المدرسة .

**2. دراسة خالد بن محمد المدني (2011-2012) مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات**  
الادارية التربوية وفق الكفايات القيادية اللازمة .دراسة ميدانية من وجهه نظر المسؤولين  
التربويين بإدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية .  
منهج الدراسة :المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة :المسؤولين التربويين في ادارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية وعددهم  
(930)مسؤول تربوي خلال العام (1431-1432هـ)  
عينة الدراسة :الطريقة العشوائية البسيطة واشتملت على (211)مسؤول تربوي بنسبة  
22\7من مجتمع الدراسة .

اداة الدراسة :استبانة لاستطلاع اراء افراد عينة الدراسة من المسؤولين التربويين .

المعالجة الاحصائية :

استخدام الحزم الاحصائي (Spss).

1.معامل ارتباط كرونباخ الفا ومعامل ارتباط بيرسون .

2.التكرارات والنسب المئوية

3.حساب المتوسطات الحسابية

4.تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق الدالة احصائيا

5.اختيار شيفيه لتحديد دلالات الفروق الدالة احصائيا .

اهم نتائج الدراسة :

1.تذويد المشاركين بأسس الفلسفة التربوية المشتقة من الدين الإسلامي .

2.تذويد المشاركين بأساليب ومهارات الاشراف الميداني.

3.تذويد المشاركين بأهم النظريات التربوية في القيادة .

4.تذويد المشاركين بأساليب ومهارات التفكير الإيجابي .

5.تذويد المشاركين بمهارات التقييم المهني للوظيفة.

6.تذويد المشاركين بمهارات رسم الرؤى التربوية والتحفيز لها .

7.تذويد المشاركين بأساليب ادارة الازمات التربوية .

8.تذويد المشاركين بمهارات الاتصال والحوار .

9.تذويد المشاركين بمهارات قيادة التغيير .

10.تذويد المشاركين بمهارات اتخاذ القرارات بشكل فعال .

3. دراسة سيف بن عايش معوضى 1425-2004م هدفت الدراسة الى درجة المام وكلاء المدارس المتوسطة بالكفايات المهنية واهميتها لعملهم في منطقة الجوف التعليمية دراسة تكميلية للحصول على درجة الماجستير في التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

مجتمع الدراسة :وكلاء المدارس المتوسطة ومديري المدارس وعددهم (107) ومديري المدارس وعددهم (110) مدير .

عينة الدراسة :الطريقة العشوائية البسيطة فئة الوكلاء تتكون من (54)وكيل نسبة (50/)من مجتمع وكلاء المدارس .

فئةمديري المدارس المتوسطة تتكون من (55)مدير مدرسة نسبة (50)من مجتمع مدراء المدارس المتوسطة

منهج الدراسة :الوصفي التحليلي

اداة الدراسة :الاستبانة

الاسلوب الإحصائي :استخدم الباحث المعاملات الاحصائية حسب مراحل الدراسة

1.النسب المئوية

2.معادلة الفا كرونباخ

3.الجزر التربيعي لإيجاد الصدق والثبات .

4.المتوسطات الحسابية .

5.الانحرافات المعيارية

6.اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين الفئتين المشتركين في الدراسة .

اهم النتائج :

1. ان درجة المام وكلاء المدارس المتوسطة للكفايات الشخصية والادارية عالية من وجهه نظر مديرهم .
  2. ان درجة اهمية الكفايات الشخصية والادارية والفنية عالية من وجهه نظرهم ومن وجهه نظر مديرهم .
  3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.0-) في درجة المام وكلاء المدارس المتوسطة بالكفايات الشخصية والادارية والفنية ما بين وجهه نظرهم ووجهه نظر مديرهم .
  4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.0-) في درجة اهمية الكفايات الشخصية والفنية لوكلاء المدارس المتوسطة ما بين وجهه نظرهم ووجهه نظر مديرهم .
  4. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.0-) في درجة اهمية الكفايات الادارية لوكلاء المدارس المتوسطة ما بين وجهه نظرهم ووجهه نظر مديرهم .
4. دراسة العمارة (1995م) في الاردن بعنوان تقييم عمل مساعد مدير المدرسة
- هدفت الدراسة الى تقييم اداء مساعد مدير المدرسة في مدارس وزارة التربية والتعليم في مديرتي عمان الاولى والثانية لمعرفة الاعمال الي يقوم بها وتحديد الصعوبات التي تواجهه اثناء ذلك لاقتراح الحلول المناسبة لها بالإضافة الى التعرف على حاجاته التدريبية من اجل تطوير وتحسين عمله في المدرسة .
- استخدمت الدراسة اسلوب المقابلة والاجابة عن الاسئلة كتابيا مرتبطة بأهداف الدراسة كأداتين للدراسة وكانت عينة الدراسة تتكون من (40) مديرا ومساعدوا اختيروا بطريقة عشوائية من مدارس مدينة عمان وتمت مقابلتهم في يومين متتاليين خصص

اليوم الاول لمقابلة المديرين وعددهم (20) مديرا وخصص اليوم الثاني لمقابلة المساعدين وعددهم (20) مساعدا .

وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

1. ان الاعمال الادارية والاعمال المتعلقة بشؤون الطلبة هي اكثر الاعمال اليومية التي تشغل مساعد مدير المدرسة وهذه الاعمال مرتبة تنازليا كما يلي :

الاشراف على الطابور الصباحي /متابعة دوام المعلمين /اعداد جداول الحصص /متابعة اعمال المستخدمين من داخل المدرسة .

اما الاعمال المتعلقة بشؤون الطلبة فهي :

1. متابعة غيابهم والاشراف على ملفاتهم وحل مشكلاتهم

2. تعتبر الاعمال الفنية من اقل الاعمال التي يكلف بها مساعد المدير

3. عدم مشاركة مساعد المدير في المهام المتعلقة بالأمور المالية

4. لدى المساعدين القدرة والرغبة للقيام بأعمال اخرى كالزيارات الصفية واتخاذ القرار

5. وجود صعوبات يواجهها مساعدا والمديرين أثناء قيامهم بأعمالهم ضرورة التحاق

المساعدين بدورات تدريبية على غرار الدورات التي يلتحق بها المديرين

5. دراسة الهدهود (1991م) في الكويت دراسة بعنوان الكفايات الاساسية اللازمة لمدير

المدرسة في التعليم العام بدولة الكويت .هدفت الدراسة على تحديد الكفايات الاساسية

الواجب توافرها لدى مديري المدارس بدولة الكويت واستخدمت الدراسة نمونجا لتقويم

الاداء استنادا الى قائمة الكفايات المقترحة وتحديد الكفايات الضرورية وغير الضرورية

للمديرين وقسمت قائمة الكفايات الى المجالات التالية :

التخطيط /التنظيم /المتابعة /التقويم /العلاقات الانسانية /تنفيذ المنهج /تطوير اداء

المعلمين والطلبة وتدريب المعلمين .

بلغت عينة الدراسة (50) مديرا ومديرة ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة  
1. اتفاق فئات عينة الدراسة في ترتيب ستة مجالات هي (العلاقات الانسانية /تقويم اداء  
المدرسين والطلبة /الدور الاجتماعي /تدريب المعلمين /التقويم والتنظيم /بينت الدراسة  
ان مجال العلاقات الانسانية يتصدر قائمة الكفايات الاساسية اللازمة لمدير المدرسة  
الدراسات الاجنبية :-

### 1. دراسة بيرون:

قام بيرون بدراسة عنونها برنامج اداء المعلمين علي اساس الكفايات المطلوبة  
منة وقد هدفت الي تحسين اداء المعلمين في تدريس مادة الرياضيات من خلال تحديد  
الكفايات اللازمة لمعلمي الرياضيات وما يجب ان تضمنه منها في برنامج الاعداد  
والتدريب وقد توصلت الدراسة الي الاتي :

هدفت هذه الدراسة الي تحسين اداء المعلمين في تدريس مادة الرياضيات من  
خلال تحديد الكفايات .  
المنهج:الوصفي التحليلي .  
المجتمع:معلمو مادة الرياضيات .  
الاداة:الاستبانة.

### اهم النتائج:

- هناك اتفاق في وجهات النظر بين كل من المعلمين والمشرفين التربويين ومدرسي  
المعاهد والاداريين حول قائمة الكفايات الضرورية لمعلمي الرياضيات.
- استخدام الوحدة التنظيمية كنمط من انماط التدريب في برنامج تربية المعلمين قبل  
الخدمة وفي اثناءها .



علاقة الدراسة بدراستي هي ان اكساب الكفايات امر ضروري سواء كان لمعلم المادة في تحسين أدائه لمادته والمامة بها او مدير المدرسة وتزويده بالكفايات التي تقوم علي تحليل الادوار والمهام والواجبات التي سيقوم بها.

## 2.دراسة جريفيث واخرين بعنوان :قائمة كفايات مدير المدرسة

دراسة ميدانية مختصرة في تسمانيا عام 1998م-هدفت الى تحديد قائمة كفايات مدير المدرسة واعتمدت على نموذج تقويم اعد ابتداء لقسم التربية في جزيرة تسمانيا في استراليا عام 1994م -بواسطة مجموعة من مديري المدارس وبعض المستفيدين وتم تطبيقه بين عامي 1994م-و1998م ثم روجع واعيدت طباعته 1998م من قبل ممثلين من نقابات مديري المدارس وقسم تطوير الافراد في قسم التربية والتعليم في تسمانيا ثم قام الكاتب بإعداده بصورته الاخيرة وهذا النموذج يتألف من (31)كفاية موزعة على ست وحدات وهي كفايات التخطيط والمساءلة وكفايات العلاقات بين الاشخاص وكفايات القيادة الثقافية والاخلاقية وكفايات القيادة السياسية وكفايات الفاعلية وقد استفاد الباحث من قائمة الكفايات التي توصلت اليها الدراسة

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحديد قائمة كفايات مدير المدرسة وبعض المستفيدين من قبل ممثلين من نقابات مديري المدارس وتطوير الافراد في قسم التربية والتعليم .

المنهج :

الوصفي التحليلي .

العينة :

عشوائية

الاداة:

## الاستبانة

اهم النتائج :

تحديد قائمة من كفايات مدير المدرسة والمستفيدين من نقابات مديري المدارس  
تطوير الافراد في قسم التربية والتعليم .  
تطوير المنهج .

3.دراسة هالسي (1995 م)في الولايات المتحدة الامريكية هدفت هذه الدراسة الى  
تكوين تصور حقيقي للحياة الوظيفية اليومية لمساعد مدير المدرسة فى المجال التربوي  
وتركز هذه الدراسة الوصفية بطريقة معمقة وغنية ودقيقة لرسم صورة للأصوات الفردية  
والجماعية للمشاركين .

استخدمت الدراسة الاستبانة وطلب الى عينة الدراسة ان يوثقوا اعمال يوم عمل وما  
يقومون به من نشاطات وتفاعلات مع الاخرين .شملت عينة الدراسة (8)مساعدى  
مدراء من ذوى الخبرة الطويلة والقصيرة وثم الاعتماد على المقابلة الشخصية كأداة اخرى  
لجمع البيانات في منطقة سان دييغو وكانت المقابلات تتم بصورة فردية او جماعية .  
واظهرت نتائج الدراسة ما يلى :

- 1.ان عالم الممارسة في وظيفة مساعد مدير في حركة مستمرة
- 2.هناك جانب فنى (تقنى) للمنصب حيث يتطلب كل قرار نوعا معيناً من المهارة  
الفورية والثبات ولايمكن التنبؤ بهذا الدور حيث يحاول كل المساعدين النضال للوصول  
الى مركز القيادة ولكن العدد الهائل من ممارسات الضبط والمقاطعات اليومية للعمل  
عادة ما تحبط محاولاتهم للتأثير على التغيير
- 3.ان اكثر المشكلات التي تواجه ممارسة عمل مساعد مدير تتضمن ما يلى 1.العمل  
ضمن بيئة تتسم بعدم كفاية المعلومات والوقت

2. عدم تجميع قواعد المعلومات المتنوعة والضرورية ليكونوا حساسين للمجموعة اللامنتهية من حالات حل المشاكل التي يواجهونها لتسهيل عملية اتخاذ القرار .

3. الاعتراف بالمجتمع والطبيعة السياسية لدورهم في المجتمع .

4. اما الحاجات المملة فكانت :

التخفيض في ساعات العمل اليومية والاسبوعية

2. زيادة فرص التعلم والاستقلال الشخصي .

3. المساعدة في الامور الاشرافية المستمرة .

كان العائق الرئيسي في الوظيفة هو عدم المقدرة على تقسيم الوقت للدخول في نشاطات قيادية مخططة بشكل نظامي .

**التعليق على الدراسات السابقة :**

بالعرض على الدراسات السابقة اتضح انها خير معين فقد ساعدت الدراسة في التوصل لمعرفة الكفايات الادارية والمهنية اللازمة لمدير المدرسة كما ستفيد الدراسة ايضا في اعداد اسئلة الاستبيان فيما بعد كما ستفيد الدراسة في تفسير النتائج وعرض الدراسة بتسلسل تراه منطقي .

بعد مراجعة الدراسات السابقة وجد ان جميع هذه الدراسات تتفق في دراسة حول موضوع الكفايات المهنية وواجبات أو مهام ودور وكيل المدرسة او مدير المدرسة نفسه وفي مجال الهدف من الدراسة تتفق الدراسات السابقة في معرفة وتحديد الكفايات اللازمة لوكيل المدرسة او مديرها ومعرفة مهامهما وتحديد أهمية دورهما .

وفي مجال أداة الدراسة فقد استعانت جميع الدراسات السابقة بالاستبانة كأداة للدراسة عدا دراسة احلام 2008م استخدمت المقابلة ، كما استعانت بالمقابلة كأداة دراسة العميرة 1995م .

وفي مجال العينة اتفقت جميع الدراسات السابقة في اختيار عينة عشوائية من مديري ومديرات ووكلاء المدارس عدا دراسة اشراقة 2009م استخدمت عينة قصدية. وفي مجال نتائج الدراسات السابقة اظهرت نتائج معظمها ما يلي :

(خلف قصاب )

1/ يمتلك مديري المدارس الابتدائية الكفايات اللازمة لعملهم .

2/ اظهر الباحث درجة الأهمية العالية في الكفايات المهنية .

### دراسة جريفيث 1998م

1/ تحديد قائمة من كفايات مدير المدرسة والمستفيدين من نقابات مدير المدارس

2/ تطوير الأفراد في قسم التربية والتعليم - تطوير المنهج .

### دراسة احلام احمد 2008م

المشرفون التربويون قادرون على تحديد الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية والتي تمكنهم من القيام بأداء عملهم على أكمل وجه .

دراسة عبد الحكيم محمد (2010م )

الطلاب المعلمون يمارسون ثمانية كفاية من اصل تسعة وثلاثين كفاية بدرجة كبيرة وهي متدنية نسبياً مقارنة بأهميتها .

اتفقت الدراسة الحالية في موضوعها وهدفها في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة واختيار العينة العشوائية مع الدراسات السابقة باستثناء دراسة العمارة (1995م) التي كان موضوع دراستها تقييم اداء مساعد مدير المدرسة .

واتفقت هذه الدراسة في بعض نتائجها مع دراسات احلام (2008م) ودراسة معزة

(2001م) ، ودراسة اشراقة (2009م)، وعبد الحكيم (2010م) ، وسيف بن عايش

(2004م) ، وخلف قصاب (2004م) واختلفت في بعض نتائجها مع دراسة العميرة (1995م) وهالسي (1995م) .

وتتميز هذه الدراسة بأنها أجريت في ولاية الخرطوم محلية أم درمان وأظهرت نتائجها المام مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية امدرمان بالكفايات الادارية والمهنية بدرجة عالية وان هذه الدراسة اضافت للدراسات السابقة بعداً جديداً لأن هذه الدراسة لم يتطرق اليها دارسون آخرون من قبل .

## الفصل الثالث

### إجراءات البحث الميدانية

## الفصل الثالث

### إجراءات البحث الميدانية

#### مقدمة

إنّ الاجابة عن أسئلة الدراسة واثبات فرضياتها يتطلب أن يقوم الباحث بسلسلة من الاجراءات للحصول على اجابات لأسئلة الدراسة وتحقيق للأهداف المرجوة منها، لذلك يشتمل هذا الفصل على الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة والكيفية التي تم بها تفرغ تلك البيانات والمعلومات ثم توضيح للطرق الإحصائية التي اتبعت للحصول على النتائج من تلك البيانات والمعلومات.

#### منهج البحث :

قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وهو المنهج الذي يقوم بعملية جمع المعلومات والبيانات والملاحظات عن الظاهرة أو الأحداث أو الأشياء. ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها ، كما توجد عليه في الواقع.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية ام درمان والبالغ عددهم (1052) معلم ومعلمة .

#### عينة البحث :

وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع عدد (100) استمارة استبيان على المستهدفين ، واستجاب جميع افراد العينة أي ما نسبته 100% من المستهدفين ، وتعتبر هذه النسبة عالية مما يدل على قبول نتائج العينة .

#### أدوات الدراسة:

قام الباحث استناداً إلى مرجعيته في مجال البحوث والدراسات السابقة واستناداً على اطلاعه على كيفية بناء أدوات ومقاييس الدراسات السابقة قامت الباحثة بتصميم أداة لهذه الدراسة تمكنها من جمع المعلومات اللازمة وتمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة من الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الاستبانة:وقد تضمنت الاستبانة التي قام الباحث بتصميمها على:  
محاور الاستبانة وهي :

المحور الاول:الكفايات المعرفية (من الكفايات المعرفية لمديرة المدرسة) .

المحور الثاني:الكفايات الوجدانية (من الكفايات الوجدانية لمدير المدرسة) .

المحور الثالث:الكفايات الأدائية (من الكفايات الأدائية لمدير المدرسة)

المحورالرابع:الكفايات الإنتاجية (من الكفايات الإنتاجية لمدير المدرسة) .

ومرت الاستبانة بثلاث مراحل إجرائية قبل الشروع في تطبيقها ميدانياً على أفراد

عينة الدراسة إلى أن بلغت صورتها النهائية فيما يلي وصف لهذه المراحل:

#### 1.مرحلة الإعداد:

قام الباحث بإعداد الاستبانة في صيغتها المبدئية لتغطي أسئلة الدراسة وتجبب عنها وتحقق أهدافها، ثم قام بعرضها على المشرف الذي قدم ما يلزم من توجيهات وارشادات قام الباحث بتنفيذها إلى أن انتهت الاستبانة في صورة تسمح بعرضها على محكمين بغرض تعديل ما يرونه مناسب .

#### طريقة التحليل :-

بعد جمع الباحث للاستبانة من المفحوصين تمّ تفرّغ البياناتفي جداول ، وتحليلها لحصائياً بعد إدخالها جهاز الحاسوب حيث استخدمت في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

ومن خلال هذا البرنامج استخدمت مجموعة من القوانين والمعادلات الإحصائية وهي:

1. الصدق والثبات لأداة الدراسة

2. التكرارات النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

3. الوسط الحسابي .

4. درجة الحرية .

5. القيمة الاحتمالية .



## تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة علي قياس ما صممت من أجله وبناءً علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى علي تقييم مدي ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبار الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم.

### التأكد من صدق الاستبانة:

بعد الانتهاء من مرحلة أعداد الاستبانة في صورتها المبدئية قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين ،وذلك للتعرف على مقترحاتهم وتوجيهاتهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت من أجله، ومدى توافقها لأسئلة الدراسة ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة وبناءً على مقترحاتهم وتوجيهاتهم قام الباحث بحذف بعض العبارات وتعديل بعضها وتصويب البعض الاخر، ثم عرضها بعد ذلك على المشرف وتم التأكد من انها صالحة للتطبيق في صورتها النهائية وعليه فقد اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين كمؤشر على الصدق الظاهري للاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم (1) يوضح الثبات والصدق لكل عبارات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
المحور الاول : الكفايات المعرفية	10	0.620	0.79
المحور الثاني : الكفايات الوجدانية	10	0.784	0.89
المحور الثالث: الكفايات الأدائية	10	0.767	0.88
المحور الرابع : الكفايات الإنتاجية	10	0.693	0.83
جميع المحاور	40	0.894	0.95

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

### تطبيق الدراسة الميدانية

1. بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم تطبيقها ميدانياً .
2. قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة.
3. قامت الباحثة بإدخال المعلومات في جهاز الحاسوب وتحليلها وفق البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### جدول رقم (2) ترميز العبارات :

الترميز	التدرج
3	أوفق
2	لحد ما
1	لا أوافق

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج

قام الباحث في هذا الفصل بعرض للنتائج التي توصل إليها بعد التحليل الاحصائي للاستبانة وتحليل هذه النتائج مع مناقشتها.

أولاً: محاور الاستبانة

جدول رقم (3) النسب والتكرارات والاحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات المحور الاول من الكفايات المعرفية لمدير المدرسة

العبارة	اوافق	لحدا ما	لا اوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
يؤثر في سلوك المعلمين	71	21	6	2.6633	.59107	70.918 <sup>a</sup>	2	.000
	71%	21%	6%					
بالخطيطة والتنظيم ويتابع سير العمل	78	19	1	2.7857	.43672	99.327 <sup>a</sup>	2	.000
	87%	19%	1%					
يوزع الاعمال والمسئوليات على جميع العاملين في المدرسة	76	20	4	2.7200	.53333	85.760 <sup>b</sup>	2	.000
	76%	20%	4%					
يتابع قبول الطلبة وتسجيلهم وتوزيعهم على الصفوف	79	16	4	2.7576	.51688	98.364 <sup>c</sup>	2	.000
	79%	16%	4%					
يحفز جوانب القوية في المعلمين في مدرسته	78	13	9	2.6900	.63078	90.020 <sup>b</sup>	2	.000
	78%	13%	9%					
يتابع مشكلات الطلبة الاكاديمية	73	22	5	2.6800	.84680	75.140 <sup>b</sup>	2	.000
	73%	22%	5%					
يمنح اجازات للمدرسين والموظفين في المدرسة	35	29	36	1.9900	.65935	.860 <sup>b</sup>	2	.000
	35%	29%	36%					
يكتب التقارير والاقتراحات المتعلقة بترقية المعلمين	74	16	10	2.6400	.45787	74.960 <sup>b</sup>	2	.000
	74%	16%	10%					
يؤمن متطلبات المدرسة واحتياجاتها المختلفة	80	17	2	2.7879	.67150	103.818 <sup>c</sup>	2	.000
	80%	17%	2%					
يتابع عمال الجدول المدرسي وينظم جدول الدرس الاسبوعي	66	24	10	2.5600	.59107	50.960 <sup>b</sup>	2	.000
	66%	24%	10%					
الدرجة الكلية	67.5%	19.7%	9.7%	2.63				

من الجدول . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه يؤثر في سلوك المعلمين وكانت نسبتهم 71% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 21% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 6% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 2% ، مما يدل على ان مدير المدرسة يؤثر في سلوك المعلمين . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن بالتخطيط والتنظيم ويتابع سير العمل وكانت نسبتهم 78% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 19% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 1% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 2% . مما يدل على ان المدير يقوم بالتخطيط والتنظيم ويتابع سير العمل بالمدرسة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يوزع الاعمال والمسئوليات على جميع العاملين في المدرسة وكانت نسبتهم 76% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 20% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 4% وهي الأقل ، مما يدل على ان مدير المدرسة يوزع الاعمال والمسئوليات على جميع العاملين في المدرسة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يتابع قبول الطلبة وتسجيلهم وتوزيعهم على الصفوف وكانت نسبتهم 79% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 16% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 4% وهي الأقل . مما يدل على أن مدير المدرسة يتابع قبول الطلبة وتسجيلهم وتوزيعهم على الصفوف . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يحفز جوانب القوة في المعلمين في مدرسته وكانت نسبتهم 78% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 13% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 9% وهي الأقل . مما يدل على أن مدير المدرسة يحفز المعلمين بمدرسته . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يتابع مشكلات الطلبة الاكاديمية وكانت نسبتهم 73% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 22% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 5% وهي الأقل . مما يدل على أن المدير يتابع المشكلات الاكاديمية للطلبة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يمنحوا لاجازات للمدرسين والموظفين في المدرسة وكانت نسبتهم 35% ، يليها الذين أجابوا بلا اوافق وكانت نسبتهم 36% ، تليها الذين يقولون لحد ما وكانت نسبتهم 29% وهي الأقل . من الجدول . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يكتب التقارير ولا اقتراحات المتعلقة بتقل وترقية المعلمين وكانت نسبتهم 74% وهي الأعلى ، يليها

الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 16% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 10% وهي الأقل. مما يدل على أن المدير يقوم بمتابعة الاقتراحات والتقارير المتعلقة بنقل وترقية المعلمين . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يؤمنمتطلبات المدرسة واحتياجاتها المختلفة وكانت نسبتهم 80% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 17% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 2% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 1% . مما يدل على أن مدير المدرسة يؤمنمتطلبات المدرسة واحتياجاتها المختلفة. يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يتابع عملا الجدول للمدرسي وينظم جدول الدرس الاسبوعي وكانت نسبتهم 66% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 24% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 10% وهي الأقل. مما يدل على قبول العبارة .

نجد ان الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الاول ان الوسط الحسابي يدون حول الرقم (3) ايضا الانحراف المعياري لا يتجاوز الرقم (1) فهذا يعني ان جميع العبارات ذات انسجام وتوافق عالي . مربع كاي 2 لعبارات المحور الاول القائل **(الكفايات المعرفية)** نجد ان غالبية العبارات تتمتع بدرجات حرية من (2) وبدرجة معنوية (0.00) وقيمة كاي تتراوح ما بين ( $103.818^c - .860^b$ ). اي انها جميعها ذات دلالة احصائية ولها اثر معنوي اي انهم جميعهم يوافقون العبارات للمحور الاول. وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عنه كثيرا مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية، ومما سبق من جدول النسب والاحصاءات الوصفية ومربع كأي، تم اثبات الفرضية .

**تحليل ومناقشة الفرض الأول القائل : (الكفايات المعرفية) .**

بالنظر لإجابات المفحوصين على عبارات الفرضية الأولى وبالنظر الي الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن تتوفر الكفايات المعرفية لدى مدير المدرسة . وبذلك يثبت صحة الفرض الأول .

جدول رقم (4) النسب والتكرارات والاحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات المحور الثاني  
من الكفايات الوجدانية لمدير المدرسة

العبارة	اوافق	لحد ما	لا اوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
يلتزم بالاتجاهات والقيم والمبادئ والسلوكيات المنبثقة عن العقيدة الإسلامية	90	7	2	2.8889	.37495	148.061 <sup>a</sup>	2	.000
	90%	7%	2%					
يعمل على تعزيز المواقف الايجابية والأخلاقية	89	11	0	2.8900	.31447	60.840 <sup>b</sup>	1	.000
	89%	11%	0%					
يلتزم بالأداء والثقة بالنفس	77	22	1	2.7600	.45216	92.420 <sup>c</sup>	2	.000
	77%	22%	1%					
يحرص على تفعيل الروح المعنوية بين العاملين	79	19	1	2.7879	.43502	101.091 <sup>a</sup>	2	.000
	79%	19%	1%					
يتحلب بالهدوء والإتزان النفسي	79	18	3	2.7600	.49482	97.220 <sup>c</sup>	2	.000
	79%	18%	3%					
قدوة للمجتمع المدرسي	86	13	1	2.8500	.38599	126.980 <sup>c</sup>	2	.000
	86%	13%	1%					
يعمل على تحقيق غاية التعليم وأهدافه بصدق	77	21	2	2.7500	.47937	91.220 <sup>c</sup>	2	.000
	77%	21%	2%					
يتعاطف مع طلابه ويعمل على حل مشكلاتهم	89	28	3	2.6600	.53598	66.620 <sup>c</sup>	2	.000
	89%	28%	3%					
يشارك المعلمون في جميع مواقفهم المختلفة	73	22	4	2.6970	.54313	77.636 <sup>a</sup>	2	.000
	73%	22%	4%					
يخصص جزءاً من ميزانيته لتحفيز معلميه	35	40	25	2.1000	.77198	3.500 <sup>c</sup>	2	.000
	35%	40%	25%					
الدرجة الكلية	77.4%	20.1%	4.2%	2.72				

من الجدول . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يلتزم بالاتجاهات والقيم والمبادئ والسلوكيات المنبثقة عن العقيدة الإسلامية وكانت نسبتهم 90%

وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 7% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 2% وهي الأقل. مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يعمل على تعزيز المواقف الايجابية والأخلاقية** وكانت نسبتهم 89% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 11% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 0% وهي الأقل. مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يلتزم بالأداء والثقة بالنفس** وكانت نسبتهم 77% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 22% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 1% وهي الأقل ، مما يدل على قبول العبارة. يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين** وكانت نسبتهم 79% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 1% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 1% وهي الأقل ، مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يتحلب بالهدوء والإتزان النفسي** وكانت نسبتهم 79% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 18% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 3% وهي الأقل . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه **قدوة للمجتمع المدرسي** وكانت نسبتهم 86% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 13% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 1% وهي الأقل ، مما يدل على قبول العبارة. يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على **يعمل على تحقيق غاية التعليم وأهدافه بصدق** وكانت نسبتهم 77% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 21% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 2% وهي الأقل ، مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يتعاطف مع طلابه ويعمل على حل مشكلاتهم** وكانت نسبتهم 89% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 28% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 3% وهي الأقل . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يشارك المعلمون في جميع مواقفهم المختلفة** وكانت نسبتهم 73% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 22% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 4% وهي الأقل ،



وهناك قيم مفقودة بنسبة 1% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون لحد ما على أن يخصص جزءاً من ميزانيتها لتحفيز معلميه وكانت نسبتهم 40% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا بأوافق وكانت نسبتهم 35% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 25% وهي الأقل . مما يدل على أن المدير يخصص جزءاً من ميزانيته لحد ما .

نجد ان الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثانيالوسط الحسابييدون حول الرقم (2-3) ايضاً الانحراف المعياري لا يتجاوز الرقم (1) فهذا يعني ان جميع العبارات ذات انسجام وتوافق عالي . مربع كاي لعبارات المحور نجد ان جميع العبارات تتمتع بدرجات حرية من (3) وبدرجة معنوية (0.00) وقيمة كاي تتراوح ما بين ( $3.500^{\circ}$  -  $148.061^a$ ) اي انها جميعها ذات دلالة احصائية ولها اثر معنوي اي انهم جميعهم يوافقون العبارات للمحور الثاني .وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عنه كثيراً مما يعني لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية، ومما سبق من جدول النسب والاحصاءات الوصفية ومربع كاي، تم اثبات الفرضية .

### **تحليل ومناقشة الفرض الثاني القائل (الكفايات الوجدانية) :**

بالنظر لإجابات المفحوصين على عبارات الفرضية الثانية وبالنظر الي الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن للمدير كفايات وجدانية. يوافق رأي المبحوثين ما افترضته الباحثة .ويثبت ذلك صحة الفرض الثاني.

جدول رقم (5) النسب والتكرارات والاحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات المحور الثالث من الكفايات الأدائية لمدير المدرسة

العبارات	اوافق	لحد ما	لا اوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
يشرف على برامج تقوية التحصيل العلمي للطلاب لبحر الم زيد	77	19	3	2.747 5	.50190	91.879 <sup>a</sup>	2	.000
	77%	19%	3%					
يشرف على الامتحانات وبتابع عملية التقييم	83	12	5	2.780 0	.52378	111.740 <sup>b</sup>	2	.000
	83%	12%	5%					
يعزز الاتجاهات الحديثة والنهوض بالتربية	68	28	4	2.640 0	.55994	62.720 <sup>b</sup>	2	.000
	68%	28%	4%					
يعمل على تركيز القيم والمعارف والخبرات	74	25	0	2.747 5	.43667	24.253 <sup>c</sup>	1	.000
	74%	25%	0%					
يعمل على صقل القدرات وتنمية المهارات	68	28	0	2.708 3	.45692	16.667 <sup>d</sup>	1	.000
	68%	28%	0%					
بعد الأجيال للإسهام الفاعل في التنمية الشاملة للمجتمع	71	25	3	2.686 9	.52773	72.970 <sup>a</sup>	2	.000
	71%	25%	3%					
يشجع الطلاب على التنافس الشريف	84	14	1	2.838 4	.39659	120.788 <sup>a</sup>	2	.000
	84%	14%	1%					
يشجع العلاقات الانسانية بين الطلاب والمعلمين رعايتها	74	23	3	2.7100	.51825	80.420 <sup>b</sup>	2	.000
	74%	23%	3%					
يشجع المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية والرحلات العملية	70	26	4	2.660 0	.55450	67.760 <sup>b</sup>	2	.000
	70%	26%	4%					
يصدر القرارات التي تحسن الميزانية المالية	62	25	13	2.4900	.71767	39.140 <sup>b</sup>	2	.000
	62%	25%	13%					
الدرجة الكلية	73.1%	22.5%	3.6%	2.43				

من الجدول . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يشرف على برامج تقوية التحصيل العلمي للطلاب لبحر الم زيد وكانت نسبتهم 77% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 19% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 3%

وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 1% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يشرفعلنا لامتحانات تويتا ب عملية التقييم** وكانت نسبتهم 83% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 12% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 5% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يعززالاتجاهات الحديثة والنهوض بالتربية** وكانت نسبتهم 68% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 28% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 4% وهي الأقل ، مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يعمل على تركيز القيم والمعارف والخبرات** وكانت نسبتهم 74% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 25% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 0% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 1% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يعمل على ربط المصطلحات والقدرات وتدريب المهارات** وكانت نسبتهم 68% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 28% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 0% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 4% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **الأجيال للإسهام في التنمية الشاملة للمجتمع** وكانت نسبتهم 71% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 25% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 3% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 1% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن **يشجع الطلاب على التنافس الشريف** وكانت نسبتهم 84% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 14% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 1% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 1% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه **يشجع العلاقات الانسانية بين الطلاب والعمل على رعايتها** وكانت نسبتهم 74% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 23% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 3% وهي الأقل . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه **يشجع المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية والرحلات العملية** وكانت نسبتهم 70% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 26% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت

نسبتهم 4% وهي الأقل . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يصدرالقراراتفيتحسينالميزانيةالمالية وكانت نسبتهم 62% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 25% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 13% وهي الأقل . مما يدل على قبول العبارة .

نجد ان الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الاول ان الوسط الحسابييدون حول الرقم (2-3) ايضا الانحراف المعياري لا يتجاوز الرقم (1) فهذا يعني ان جميع العبارات ذات انسجام وتوافق عالي . جدول كاي لعبارات المحور الثالث نجد ان جميع العبارات تتمتع بدرجات حرية من (1-2) وبدرجة معنوية (0.00) وقيمة كاي تتراوح ما  $(111.740^b - 16.667^d)$  اي انها جميعها ذات دلالة احصائية ولها اثر معنوي اي انهم جميعهم يوافقون العبارات للمحور الثالث.وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عنه كثيراً مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية، ومما سبق من جدول النسب والاحصاءات الوصفية ومربع كاي، تم اثبات الفرضية .

#### **تحليل ومناقشة الفرض الثالث القائل (الكفايات الأدائية) :**

بالنظر لإجابات المفحوصين على عبارات الفرضية الثانية وبالنظر الي الجدول نجد أن جميع أفراد العينة المبحوثة يوافقون على الفرضية الثالثة الكفايات الأدائية لمدير المدرسة . يوافق رأي المبحوثين ما افترضته الباحثة . ويثبت ذلك صحة الفرض الثالث .

جدول رقم (6) النسب والتكرارات والاحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات المحور  
الرابع من الكفايات الانتاجية لمدير المدرسة

العبارات	اوافق	لحد ما	لا اوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
يعقد لقاءات مع العاملين لتعريفهم بأسس التقويم المعمول بها	78	18	4	2.7400	.52455	92.720 <sup>a</sup>	2	.000
	78%	18%	4%					
يقدم المساعدة للعاملين ويتابع تنفيذ الأنظمة والتعليمات	70	28	1	2.6970	.48349	73.273 <sup>b</sup>	2	.000
	70%	28%	1%					
يطبق التعليمات الواردة من الإدارة التربوية حول تسجيل لاط لاجدد	90	9	1	2.8900	.34510	145.460 <sup>a</sup>	2	.000
	90%	9%	1%					
يعلن عن موعد بدء التسجيل ونهايته وشروطها اللازمة	79	14	6	2.7374	.56398	97.152 <sup>b</sup>	2	.000
	79%	14%	6%					
يعقد قوائم بأحوال الطلاب المنقولين	72	17	9	2.6429	.64616	72.020 <sup>c</sup>	2	.000
	72%	17%	9%					
يوفر سجلا لطلاب العام	81	12	3	2.8125	.46595	113.813 <sup>d</sup>	2	.000
	81%	12%	3%					
يوزع العمل على المعلمين حسب المؤهل والدرجات والظروف	64	28	6	2.5918	.60644	52.490 <sup>c</sup>	2	.000
	64%	28%	6%					
يعمل على إجراء الاتصال بالزميلين المعلمين	73	26	1	2.7200	.47312	80.180 <sup>a</sup>	2	.000
	73%	26%	1%					
يؤدي بعض الحصة في حالة الظروف الطارئة	61	25	13	2.4848	.71946	37.818 <sup>b</sup>	2	.000
	61%	25%	13%					
يحاسب الإداريين فيما يخص اختصاصات المالية	68	19	13	2.5500	.71598	54.620 <sup>a</sup>	2	.000
	68%	19%	13%					
الدرجة الكلية	73.6%	19.6%	5.7%	2.43				

من الجدول . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على  
يعقد لقاءات مع العاملين لتعريفهم بأسس التقويم المعمول بها وكانت نسبتهم 78% وهي الأعلى ،  
يلها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 18% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 4%

وهي الأقل، مما يدل على قبول العبارة. يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يقدم المساعدة للعاملين ويتابع تنفيذ الأنظمة والتعليمات وكانت نسبتهم 70% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 28% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 1% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 1% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يطبق التعليمات الواردة من الإدارة التربوية حول تسجيل الطلاب بالجدد وكانت نسبتهم 90% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 9% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 1% وهي الأقل . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يعلن عن معدبة التسجيل ونهايتها وشروطها اللازمة وكانت نسبتهم 79% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 14% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 6% وهي الأقل . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يعد قوائم بأحوال الطلاب المنقولين وكانت نسبتهم 72% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 17% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 9% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 2% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يوفر سجلا لطلاب العام وكانت نسبتهم 81% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 12% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 3% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 4% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يوزع العمل على المعلمين حسب المؤهل والرغبات والظروف وكانت نسبتهم 64% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 28% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 6% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 2% . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يعمل على إجراء الاتصال باللائمة للمعلمين وكانت نسبتهم 73% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 26% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 1% وهي الأقل . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يؤدي بعض الحصة في حالة الظروف والطارئة وكانت نسبتهم 61% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 25% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت

نسبتهم 13% وهي الأقل ، وهناك قيم مفقودة بنسبة 1% . مما يدل على قبول العبارة . يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يحاسب الإداريين في الاختصاصات المالية وكانت نسبتهم 68% وهي الأعلى ، يليها الذين أجابوا لحد ما وكانت نسبتهم 19% ، تليها الذين لا يوافقون وكانت نسبتهم 13% وهي الأقل . مما يدل على قبول العبارة .

نجد ان الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الاول ان الوسط الحسابي حول الرقم (2-3) ايضا الانحراف المعياري لا يتجاوز الرقم (1) فهذا يعني ان جميع العبارات ذات انسجام وتوافق عالي . جدول كأي لعبارات المحور الرابع نجد ان جميع العبارات تتمتع بدرجات حرية من (2-3) ودرجة معنوية (0.00) وقيمة كاي تتراوح ما ( $37.818^b$  -  $145.460^a$ ) اي انها جميعها ذات دلالة احصائية ولها اثر معنوي اي انهم جميعهم يوافقون العبارات للمحور الرابع . وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عنه كثيراً مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات الفرضية، ومما سبق من جدول النسب والاحصاءات الوصفية ومربع كاي ، تم اثبات الفرضية .

#### **تحليل ومناقشة الفرض الرابع القائل (الكفايات الادائية لمدير المدرسة ) :**

بالنظر لإجابات المفحوصين على عبارات الفرضية الرابعة وبالنظر الي الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنلمدير المدرسة كفايات أدائية واضحة يقوم بها . يوافق رأي المبحوثين ما افترضته الباحثة في المحور الرابع . ويثبت ذلك صحة الفرضية .

جدول رقم (7) يوضح نتيجة اختبار (ت) لعينة واحدة :

One-Sample Test						
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		المحاور
				Lower	Upper	
44.606	97	.000	2.66327	2.5448	2.7818	يؤثر في سلوك المعلمين
63.147	97	.000	2.78571	2.6982	2.8733	يعمل بالتخطيط والتنظيم ويتابع سير العمل
51.000	99	.000	2.72000	2.6142	2.8258	يوزع الأعمال والمسؤوليات على جميع العاملين في المدرسة
53.083	98	.000	2.75758	2.6545	2.8607	يتابع قبول الطلاب وتسجيلهم وتوزعهم على الصفوف
42.646	99	.000	2.69000	2.5648	2.8152	يحفز جوانب القوة في المعلمين في مدرسته
47.316	99	.000	2.68000	2.5676	2.7924	يتابع مشكلات الطلبة الأكاديمية
23.500	99	.000	1.99000	1.8220	2.1580	يمنح الإجازة للمدرسين الموظفين في المدرسة
40.039	99	.000	2.64000	2.5092	2.7708	يكتب التقارير والاقترحات المتعلقة بنقل ترقية المعلمين
60.582	98	.000	2.78788	2.6966	2.8792	يؤمن متطلبات المدرسة واحتياجاتها المختلفة
38.124	99	.000	2.56000	2.4268	2.6932	يتابع عمال الجدول المدرسي وينظم جدول الدرس أسبوعياً
76.661	98	.000	2.88889	2.8141	2.9637	يلتزم بالاتجاهات والقيم والمبادئ والسلوكيات المنبثقة عن عاقدية الإسلامية
91.902	99	.000	2.89000	2.8276	2.9524	يعمل على تعزيز المواقف الإيجابية والأخلاقية
61.041	99	.000	2.76000	2.6703	2.8497	يلتزم بالاداء والثقة بالنفس
63.766	98	.000	2.78788	2.7011	2.8746	يحرص على فعالية المعلمين والمعلمات
55.778	99	.000	2.76000	2.6618	2.8582	يتحلى بالهدوء والإتزان النفسي
73.836	99	.000	2.85000	2.7734	2.9266	قدوة للمجتمع المدرسي
57.367	99	.000	2.75000	2.6549	2.8451	يعمل على تحقيق غاية التعليم وأهدافه بصدق
49.629	99	.000	2.66000	2.5537	2.7663	يتعاطف مع طلابه ويعمل على حل مشكلاتهم
49.407	98	.000	2.69697	2.5886	2.8053	يشارك المعلمون في جميع مواقفهم المختلفة
27.203	99	.000	2.10000	1.9468	2.2532	يخصص جزءاً من مميزات انبثاقها تحفيز معلميه
54.467	98	.000	2.74747	2.6474	2.8476	يشر في تطوير اجتهاد التحصيل العلمي للطلاب لحرصه على المزيد
53.076	99	.000	2.78000	2.6761	2.8839	يشر في عمل الامتحانات ويتابع عملية التقييم
47.148	99	.000	2.64000	2.5289	2.7511	يعزز الاتجاهات الحديثة والنهوض بالترقية
62.603	98	.000	2.74747	2.6604	2.8346	يعمل على ترقية المعارف والخبرات
58.077	95	.000	2.70833	2.6158	2.8009	يعمل على صقل قدرات ترقية المهارات
50.658	98	.000	2.68687	2.5816	2.7921	يعد الأجيال للإسهام الفاعل في التنمية الشاملة للمجتمع



71.210	98	.000	2.83838	2.7593	2.9175	يشجع الطلاب على التنافس الشريف	المحور الرابع
52.291	99	.000	2.71000	2.6072	2.8128	يشجع العلاقات الانسانية بين الطلاب والعمل على عايتها	
47.971	99	.000	2.66000	2.5500	2.7700	يشجع المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية والرحلات لعملية	
34.696	99	.000	2.49000	2.3476	2.6324	يصدر القرار اتقيا تحسينا لميزانية المالية	
52.235	99	.000	2.74000	2.6359	2.8441	يعقد لقاءات مع العاملين لتعريفهم بأسس التقويم المعمول بها	
55.501	98	.000	2.69697	2.6005	2.7934	يقدم المساعدة للعاملين يتابع تنفيذ الأنظمة والتعليمات	
83.745	99	.000	2.89000	2.8215	2.9585	يطبق التعليمات الواردة من الإدارة التربوية حول تسجيل الطلاب لأبجدد	
48.293	98	.000	2.73737	2.6249	2.8499	يعلن نمو عدد بدء التسجيل ونهايته وشروطها اللازمة	
40.490	97	.000	2.64286	2.5133	2.7724	يعقد قوائم بأحوال الطلاب المنقولين	
59.142	95	.000	2.81250	2.7181	2.9069	يوفر سجلا لطلاب العام	
42.309	97	.000	2.59184	2.4703	2.7134	يوزع العمل على المعلمين حسب المؤهل والرقبات والظروف	
57.491	99	.000	2.72000	2.6261	2.8139	يعمل على إجراء الاتصال باللائق مابين المعلمين	
34.364	98	.000	2.48485	2.3414	2.6283	يؤدى ببعض الحصص في حالة الظروف والطارئة	
35.616	99	.000	2.55000	2.4079	2.6921	يحاسب الإداريين في الاختصاصات المالية	

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبيان 2017م

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات (المحور الأول ، المحور الثاني ، المحور الثالث ، المحور الرابع) من الجدول أعلاه يتضح أن نتيجة تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد عينة الدراسة دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين والمحاور الأربعة.

## مناقشة النتائج

تمهيد :

يتناول الدارس الفصل بالتحليل والمناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي استخدم فيها الاستبانة لجمع المعلومات وقياس الآراء ويحاول الدارس من خلال عرضه للبيانات وتحليله للنتائج والمعلومات التي يجيب عن كل سؤال من اسئلة الدراسة على حده مع الأخذ بعين الاعتبار ان المقياس المستخدم في الدراسة ثلاثي (1 ، 2 ، 3) وبالتالي فان العبارة ذات المتوسط الحسابي الاكثر من (2) تعني درجة امتلاك وأهمية الكفاية للمديرين عالية والعبارة ذات المتوسط الحسابي الاقل من (2) تعني أن درجة امتلاك أو أهمية الكفاية للمديرين منخفضة ، وللاجابة عن اسئلة الدراسة فقد تم استخراج الوسط الحسابي الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم النسبية لعبارات الدراسة لوجهات نظر معلمي المدارس الثانوية كلاً على حدة وكل مجال عن مجالات الاستبانة مرتبة تنازلياً .

### تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

وللاجابة عن هذا السؤال عن وجهة نظر المعلمين لمجال الكفايات المعرفية ، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم النسبية ومربع كاي لعبارات مجال الكفايات المعرفية كما في جدول الاحصاءات الوصفية للعبارات من جدول الإحصاءات الوصفية لعبارة المحور الأول القائل (الكفايات المعرفية) من الجدول اتضح ان العبارة (9) يؤمن متطلبات المدرسة واحتياجاتها المختلفة قد جازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (2.7879) وانحراف معياري 0.67150 وهي بذلك تمثل درجة امتلاك عالية للكفايات من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في حين حازت الفقرة (7) والتي تنص على يمنح الاجازات للمدرسين والموظفين في المدرسة على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (1.9) وانحراف معياري

(0.65) وهي بذلك تمثل درجة امتلاك منخفضة للكفايات وجاء ترتيبها تنازلياً كآآآي ( 9 ، 2 ، 4 ، 3 ، 5 ، 6 ، 1 ، 8 ، 10 ، 7 ) .

وبالنظر الي الجدول واجابات المفحوصين على عبارات الفرضية الاولى بالجدول وبالنظر الي جدول مربع كاي وجدول الاحصاءات الوصفية ان غالبية افراد العينة المبحوثة يوافقون على توافر الكفايات المعرفية لدى مديري المدارس ، وهذا يدل على وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية امتلاك هذه الكفايات كما يجب على كل مدير تربوي أن يحرص على إمتلاكها ويتحلى بها ، اما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.63) الأمر الذي يشير ان درجة المام مديري المدارس الثانوي بولاية الخرطوم للكفايات المعرفية عالية جداً .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (خلف غصبا ) و(خالد المدني) و (سيف بن عايش) و(جريفيث وآخرون)

### نتائج السؤال الثاني :

ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للكفايات الوجدانية ؟ اشارت نتائج الدراسة الميدانية من جدول الاحصاءات الوصفية للعبارات ان العبارة رقم (2) والتي تتص على (يعمل على تعزيز المواقف الايجابية والاخلاقية) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (2.89) وانحراف معياري (0.31) بينما حصلت الكفاية رقم (10) والتي تتص على (يخصص) جزء من ميزانيته لتحفيز المعلمين) ، على ادبي متوسط حسابي قدره (2.100) ، اما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.72) الأمر الذي يشير ان درجة المام مديري المدارس الثانوي بولاية الخرطوم للكفايات الوجدانية عالية جداً وجاء ترتيبها تنازلياً كآآآي ( 2 ، 1 ، 6 ، 4 ، 5 ، 3 ، 7 ، 9 ، 8 ، 10) .

### نتائج السؤال الثالث :

ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للكفايات الادائية ؟

اشارت نتائج الدراسة الميدانية من جدول الاحصاءات الوصفية للعبارات الي ان العبارة (7) والتي تنص على (يشجع الطلاب على التنافس الشريف) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري (0.39) بينما حصلت العبارة رقم (10) والتي تنص على يصدر القرارات في تحسين الميزانية المالية) على أدنى متوسط حسابي قدره (2.49) ، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.43) الامر الذي يشير ان درجة الامام مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للكفايات الادائية عالية جداً ، وجاء ترتيبها تنازلياً كالاتي ( 7 ، 2 ، 1 ، 4 ، 8 ، 5 ، 6 ، 3 ، 9 ، 10)

### نتائج السؤال الرابع :

ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للكفايات الانتاجية ؟

اشارت نتائج الدراسة الميدانية من جدول الاحصاءات الوصفية للعبارات ان العبارة رقم (3) والتي تنص على (يطبق التعليمات الواردة من الادارة التربوية حول تسجيل الطلاب الجدد) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (2.89) وانحراف معياري (0.34) بينما حصلت العبارة رقم (10) والتي تنص على (يحاسب الاداريين في الاختصاصات المالية) على ادنى متوسط حسابي قدره (2.55) ، اما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.43) الأمر الذي يشير الي ان درجة الامام مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للكفايات الانتاجية عالية ، وجاء ترتيبها تنازلياً كالاتي ( 3 ، 6 ، 1 ، 4 ، 8 ، 2 ، 5 ، 8 ، 9 ، 10)

## مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول ونصه :

ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للكفايات المعرفية ؟

اظهرت نتائج الدراسة الميدانية وكما يتضح من جدول الإحصاءات الوصفية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية ما يلي :

ان العبارة رقم (9) والتي تنص على (يؤمن متطلبات المدرسة واحتياجاتها المختلفة ) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (2.87) والمرتبة الاولى من مجال الكفايات المعرفية مما يشير الي درجة المام عالية لمديري المدارس الثانوية ولاية الخرطوم بهذه الكفاية ويعزو الدارس ذلك الي الأهمية القصوى في الحفاظ على متطلبات المدرسة واحتياجاتها المختلفة مما يوفر على التلاميذ الحصول على المعلومات الاكاديمية في ايسر وقت .

ان العبارة رقم (7) والتي تنص على (يمنح الاجازات للمدرسين والموظفين في المدرسة) على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي وقدره (1.9) والرتبة الاخيرة ومع ذلك تشير الي درجة المام متوسطة بهذه الكفاية ويعزو ذلك ان من شروط منح الاجازات من اختصاص وزارة التربية والتعليم .

ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الكفايات المعرفية بلغ (2.63) مما يشير الي درجة المام عالية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وهذا يعزى الي ان هناك دورات وكورسات تنويرية حول مفهوم الكفايات .

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نصه :-

ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للكفايات الوجدانية ؟

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وكما يتضح من جدول الاحصاءات الوصفية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوي ما يلي :

ان العبارة رقم (2) والتي تنص على (يعمل على تعزيز المواقف الايجابية والاخلاقية) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.89) والرتبة الاولى في هذا المجال ويدل ذلك على المام مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم بهذه الكفاية بدرجة عالية ويعزى ذلك الي الفكر الثاقب والتحلي بالخلق والدين القويم لأنهم القدوة في المعاملات والسلوك .

ان العبارة رقم (10) والتي تنص على (يخصص جزء من ميزانيته لتحفيز معلميه) حصلت على أدنى متوسط حسابي قدره (2.10) مما يدل على المام مديري المدارس بهذه الكفاية بدرجة عالية ويعزى ذلك الي ان هذه الكفاية قد يعمل بها كثير من المديرين في مدارسهم .

ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال قد بلغ (2.72) مما يدل على المام مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم بالكفايات الوجدانية .

## مناقشة السؤال الثالث والذي نصه :

ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للكفايات الادائية ؟

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية كما يتضح من جدول الاحصاءات الوصفية للسؤال الثالث ما يلي :

ان العبارة رقم (7) والتي تنص على العبارة (يشجع الطلاب على التنافس الشريف) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (2.83) والرتبة الأولى مما يدل على المام مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم بهذه الكفاية بدرجة عالية ويعزى ذلك الي ان التنافس الشريف يؤدي الي التفوق والتقدم وهذا ما تصبو اليه كل ادارة .

ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال بلغ (2.43) مما يشير الي أهمية الكفايات الادائية جاءت بدرجة عالية ، ويعزى ذلك الي اهمية ما يقوم به المدير من أعمال ادارية ومهنية وفنية في مجال عمله على الوجه الاكمل .

## مناقشة السؤال الرابع والذي نصه :

ما مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم للكفايات الانتاجية ؟

اظهرت نتائج الدراسة الميدانية كما يشير جدول الاحصاءات الوصفية للسؤال الرابع ما يلي :

ان العبارة رقم (3) والتي تنص على (يطبق التعليمات الواردة من الادارة التربوية حول تسجيل الطلاب الجدد) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (2.89) والمرتبة الاولى في مجال الكفايات الانتاجية مما يدل على أهمية هذه الكفاية بدرجة عالية ويعزى ذلك الي التعليمات الواردة التي تصدرها وزارة التربية والتعليم حول تسجيل الطلاب وقبولهم يتابعها مديري المدارس في مدارسهم .

ان العبارة رقم (10) (من يحاسب الاداريين من الاختصاصات المالية) حصلت على أدنى متوسط حسابي قدره (2.55) والرتبة الاخيرة مما يدل على المام مديري المدرسة هو المسئول الاول عن الشؤون المالية والادارية وفي تسيير العمل .

ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال قد بلغ (2.43) مما يدل على المام مديري المدارس للكفايات الانتاجية بدرجة عالية ويعزى ذلك لتجربتهم الطويلة في العمليات الادارية والحسابات المالية .



## الفصل الخامس

### والنتائج والتوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات والمقترحات

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الي النتائج التالية :

1. يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم درجات عالية من الكفايات المعرفية .
2. يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم درجات عالية من الكفايات الوجدانية .
3. يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم درجات عالية من الكفايات الادائية.
4. يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم درجات عالية من الكفايات الوجدانية .

## توصيات الدراسة :

بعد دراسة الكفايات المهنية والادارية وأهميتها في ولاية الخرطوم والوقوف على أهم النتائج فإن الدراسة توصي بالآتي :

1. تقييم عمل المديرين قياساً بالكفايات الادارية والمهنية .
2. التركيز أنواع الكفايات التي يعمل بها المديرين خاصة المهنية والادارية .
3. اعداد ورش العمل اللازمة للمعلمين لأنهم يصبحون مديرون فيما بعد .

## اقتراحات الدراسة :

لاحظ الدارس اثناء اعداده لهذه الدراسة افكار تصلح لأن تكون موضوعات وعناوين لدراسات مستقبلية منها :

1. معايير اختيار مدرء المدارس الثانوية وفق الكفايات الضرورية .
2. اثر الكفايات المهنية والادارية في اداء عمل مديري المدارس .
3. علاقة الكفايات بعمل المديرين في مدارسهم ونتائج تحصيلهم الأكاديمي .

## المصادر والمراجع

أولاً : المصادر :

القرآن الكريم : سورة المجادلة - الآية رقم (11)

ثانياً : الكتب :

1. ابراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، دار الفكر ، لبنان ، بيروت 1392هـ .
2. ابن منظور ، 1375هـ ، بن منظور ابو الفضل جمال الدين ، 1375هـ ، لسان العرب ، بيروت دار صادر .
3. ابن منظور ، 1414هـ ، ابن منظور ابو الفضل جمال الدين ، 1414هـ ، لسان العرب ، بيروت دار صادر .
4. ابن منظور ، ابي الفضل جمال الدين ، 1414هـ ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت .
5. ابو ناصر ، فتحي محمد ، مدخل للإدارة التربوية (النظريات والمهارات ) ، دار المسيرة ، 2008م ، عمان ، الاردن .
6. أحلام احمد الهادي ، الكفايات الأكاديمية والمهنية اللازمة لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008م .
7. احمد بلقيس ، القيادة وديناميات الجماعة ، ورقة عمل . 12/86 ، الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية ، عمان ، الاردن ، 1986م .
8. الادارة التربوية المعاصرة ، 2009م ، دار الباحة للنشر والتوزيع .
9. اعداد المعلم القائم على الكفايات ، 2006م .

10. البدرى ، 2002م ، البدرى طارق عبد الحميد ، 2002م ، اساسيات الادارة التربوية ومفاهيمها ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
11. البدرى ، طارق عبد الحميد ، اساسيات في علم ادارة القيادة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2002م ، عمان الاردن .
12. بيومي محمد ضحاوي وآخرون ، ط1 ، 1998م ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
13. تاجالعروس ، محمد مرتضيا الحسينيا الزبيدي، دارالنشر: دارالهداية،تحقيق: مجموعة منالمحققين ، بدون ط ، بدون ت ، 1998م .
14. توفيق مرعي ، شرح الكفايات التعليمية ، عمان : دار الفرقان - الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، عمان دار الفرقان ، 1983م .
15. الثواب مجلة التجديد التربوية ، العدد السابع ، 2011م .
16. الجامل ، عبد الرحمن عبد السلام ، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها في التعلم الذاتي ، دار المناهج 1998م ، صنعاء ، اليمن .
17. جامل ، عبد الرحمن عبد السلام ، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي ، دار المناهج ، 1998م ، صنعاء ، اليمن .
18. الجضعي ، خالد سعد ، الادارة (النظريات والوظائف) ، بدون ناشر ، 2008م ، الرياض ، السعودية .
19. الحبيب ، فهد ابراهيم ، الكفايات المهنية اللازم توافرها لدى مدير المدرسة كما يدركها الموجهون والمديرون والمعلمون أنفسهم ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد 19 ، الجزء (4) ، 1995م ، القاهرة .

20. حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1960م .
21. الخطيب ، دراج مهدي ، وآخرون ، 2000م ، الادارة والاشرف التربوي اتجاهات حديثة ، ط3 ، دار الامل ، عمان ، الاردن .
22. الخفيري ، محمد أحمد ، 2002م ، ادارة التغير ، دمشق ، الرضا .
23. الخميسي ، سيد سلامة ، 2002م ، قراءات في الادارة التربوية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية .
24. الدريج ، الدريج محمد ، التدريس الصادق ، ط1 ، 2004م ، دار الكتاب الجامعي ، العين .
25. الدريج ، الدريج محمد ، الكفايات التعليمية من أجل تأسيس علمي للمنهاج المبرمج ، منشورات سلسلة المعرفة للمجتمع ، 2003م ، المملكة العربية السعودية .
26. رشدي أحمد طعيمة ، الجودة الشاملة في التعليم (بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الاسس والتطبيقات) ، ط1 ، دار المسيرة ، الاردن .
27. رشدي طعيمة ، المعلم كفاياته اعداده وتدريبه ، طح القاهرة ، دار الفكر ، 2006م .
28. زيدان ، 1979م .
29. سامي سلطى ، 2004م .
30. سليمان حامد ، الادارة التربوية المعاصرة ، 2009م ، دار اسامة للنشر والتوزيع .

31. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي ، تفريد التعليم في اعداد وتأصيل المعلم ، ط الاولى ، 2004م ، عمان ، الاردن .
32. صلاح محمد خالد ، 1985م ، تقويم اداء مديري المدارس الثانوية الاكاديمية الحكومية في الاردن .
33. الطويل ، محمد ، نحو ايجاد قيادات ادارية ومحلية للتنمية ، مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، 1982م ، الرياض المملكة العربية السعودية.
34. الطيب عبد الوهاب وآخرون ، كفايات ذوي المهن التربوية ، 2006م .
35. عابدين ، محمد عبد القادر ، الادارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2007م ، عمان ، الاردن .
36. عبد الجواد ، نور مصطفى متولي ، 1993م ، مهنة التعليم في دول الخليج العربية ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج .
37. عبد الرحمن عدس وآخرون ، الادارة بالأهداف ، عمان ، 1988م .
38. عرفات عبد العزيز ، الادارة التربوية الحديثة ، 1998م ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
39. عرفات عبد العزيز وآخرون ، 1998م ، مكتبة الانجلو المصرية .
40. العريفي ، 1422هـ .
41. فرحان حسن ، 2012م ، ادارة التغير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية ، دار اسامة للنشر والتوزيع .
42. كارينتر ، جون ، 2002م ، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم ، ط 1 ، مصر الجديدة ، اترك للطباعة والنشر والتوزيع .
43. ماس 1996م .

44. ماكجوين ، 1980م .
45. مجلة التجديد التربوية ، العدد السابع ، 2011م .
46. محمد حسن ، مبادئ الادارة المدرسية ، كلية العلوم التربوية ، الطبعة الاولى ، 1999م
47. محمد حسن العميرة ، مبادئ الادارة المدرسية ، 2002م .
48. محمد شعلان وآخرون ، الادارة المدرسية والاشراف الفني ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1969م .
49. مرسي ، محمد منير ، الادارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها) ، عالم الكتب ، 2001م ، القاهرة ، مصر .
50. مرعي ، 1983م ، مرعي توفيق ، الكفايات التعليمية ، في ضوء النظم ، دار الفرقان ، عمان ، الاردن .
51. مرعي ، توفيق ، الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، ط1 ، 1981 ، دار الفرقان ، عمان .
52. مرعي ، توفيق ، شرح الكفايات التعليمية ، دار الوفاق للنشر والتوزيع ، 2003م ، المملكة العربية السعودية .
53. مرعي ، توفيق وآخرون ، آراء المشرفين التربويين في الاردن في مدى تمكنهم من الكفايات الأدائية الاساسية ومدى استخدامهم لها ، مجلة دراسات تربوية ، مجلد 7 ، الجزء 45 ، عالم الكتب ، 1992م ، القاهرة ، مصر .
54. مرعي 2003م ، الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، عمان ، دار الفرقان .
55. مرعي توفيق ، 1993م ، الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، دار الفرقان ، عمان ، الاردن .



56. مصطفى ، ابراهيم وآخرون ، 1392هـ ، المعجم الوسيط ، دار الدعوة ، ط3 .
57. معزه يوسف محمد ، الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلمي العلوم بمرحلة التعليم الاساسي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2001م -1422هـ .
58. ناصر وآخرون ، 2008م .
59. النعيم ، وفاء صالح ، 1417هـ ، الكفايات المهنية اللازمة لمعلمات رياض الاطفال في المملكة العربية السعودية ، ودولة الكويت (دراسة مقارنة) كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
60. مرسي، محمد منير، ١٩٩٧ - الاتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة. القاهرة: عالم الكتب
61. وزارة التربية والتعليم ، دليل التدريب التربوي والابتعاث ، مطابع وزارة التربية والتعليم ، 1422هـ ، المملكة العربية السعودية .
62. وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦ -
- المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيًا، مقررات مؤتمر المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيًا، عم  
ان منشورات وزارة التربية  
ثالثاً : الرسائل العلمية :
1. احلام احمد الهادي ، الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلمي الرياضيات للمرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2008م.
2. البيطي ، 1425هـ ، عبد الله محمد ، الكفايات اللازمة لمديري التعليم بالمملكة العربية السعودية واساليب تنميتها ، رسالة دكتوراة منشورة ، جامعة الملك سعد ، كلية التربية ، 1425هـ .
3. جرادات عزت وآخرون ، 1989م ، نحو ادارة مدرسية متطورة ، رسالة المعلم ، عمان ، وزارة التربية والتعليم ، المجلد 30 ، العدد 22 .

4. خالد بن محمد المدني ، مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات الادارية التربوية وفق الكفايات القيادية اللازمة (دراسة ميدانية من وجهه نظر المسؤولين التربويين بإدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية) ، رسالة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2011-2012) .
5. خلف غصاب هاصور الدولي العنزي ، امتلاك مديري المدارس الابتدائية في منطقة الحدود الشمالية التعليمية للمملكة العربية السعودية للكفايات المهنية واهميتها لعلمهم ، رسالة درجة الماجستير بكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 2004م .
6. الدسوقي ، محمد ابراهيم ، برنامج مقترح متعدد الوسائل التعليمية التكنولوجية في التعليم الابتدائي في ضوء كفايات تدريسيهن ، رسالة ماجستير منشور ، كلية التربية جامعة المنوفية ، مصر ، 1995
7. سيف بن عايش معوضى ، درجة المام وكلاء المدارس المتوسطة بالكفايات المهنية واهميتها لعلمهم في منطقة الجوف التعليمية دراسة تكميلية للحصول على درجة الماجستير في التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 1425هـ - 2004م.
8. الشمري عبد الرحمن محيسن ، 1999م ، اساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري المدارس التعليم العام في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الملك سعود بالرياض .
9. صلاح ، محمد خالد ، 1985م ، تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الاكاديمية الحكومية في الاردن ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان .

10. عبد الحكيم محمد عمر ، الكفايات المهنية لدي طلبة التربية العملية بكليات اعداد المعلمين ودرجة ممارستهم اياها في تدريس اللغة الانجليزية مدينة الزاوية -ليبيا ، رسالة دكتوراه جامعة ام درمان الاسلامية ، 2010م .
11. العريفي ، 1429هـ ، حصه بنت سعد ، كفايات التخطيط اللازمة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك عدد 1429هـ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
12. فلمبان ، منال محمد ، 1416هـ ، واقع الكفاية الادارية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة التعليمية من وجهة نظر المديرات والموجهات التربويات ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى مكة المكرمة .
13. معزة يوسف محمد احمد ، الكفايات الاكاديمية والمهنية اللازمة لمعلمي العلوم بمرحلة الاساس ، رسالة ماجستير جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا 2001م
14. مياس ، احمد حسين ، الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة اربد ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة اليرموك ، كلية التربية والفنون ، جامعة اليرموك ، 1996م ، اربد ، الاردن .
15. الهدود ، 1991م ، دلال عبد الواحد ، الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدرسة في التعليم العام ، دولة الكويت ، رسالة ماجستير منشورة ، دراسات تربوية ، المجلد 7 ، الجزء 37 .
16. العمري، صالح : ( 2004 ) تدريس الجغرافيا وقرؤية الاقتصاد المعرفي : النظرية والتطبيق، ط1، عمان : مطابع الدستور التجارية.

17. عباس، بشار " (2005) التعليم العربي أمام تحديات مجتمع العولمة"، العربية )

3000 النادي العربي للمعلومات، دمشق، العدد 2 )

18. المخلافي، محمد حاتم، ١٩٩٥ -

الكفايات التعليمية اللازمة لمعلم المرحلة الأولى من التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية، مجلة ال

تربية، العدد (1)، ص ٥

19. Dimmock, Clive; Goh, Jonathan(2011). "Transformative pedagogy, leadership and school organization for the twenty-first-century knowledge-based economy: the case of Singapore". **School Leadership & Management**, Vol. 31, No. 3, pp. 215-234.

20. Peters, Michael(2002). "Education Policy Research and the Global Knowledge Economy", *Educational*, Vol. 34, No. 1, pp. 91-102.