

الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة مديري المدارس بمنطقتي طرابلس والزاوية د . منصور عمر سالم فرعون - كلية التربية زلطن - جامعة الزاوية

المقدمة :

مهما توفرت المباني والتقنيات المتطورة ، فإنها لن تستطيع وحدها أن تحدث التطور المطلوب من غير معلم كفءٍ قادر على إحداث التكامل المطلوب ، وأيضا من غير مدير ناجح يوجه العملية التعليمية إلى مسارها الصحيح .

فالمدير الناجح في عمله هو ذلك الشخص الذي يكون ملما أولا بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها ، وفقا لذلك فهو يضع الخطط والبرامج التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف ، وبعد ذلك فهو يتابع وينسق بين الجهود ويحدد الأخطاء ، ليقومها في وقتها ؛ ولأن هذه المهام ليست بالسهلة فكان لا بد أن يكون المدير على درجة من التأهيل الأكاديمي والتدريب المهني وهذا وحده ليس كافيا ، فالإدارة كما هو معلوم علم وفن ، فالشخصية الإدارية يجب أن تمتلك صفات معينة تساعد على إدارة العمل داخل وخارج المؤسسة التعليمية بأفضل ما يمكن ، وهذا ما سنتأوله من خلال هذا البحث بتسليط الضوء على الكفايات التي يجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية وما يتعلق بإدارة المدرسة الثانوية ، وسوف نتناول دراسة ميدانية لمديري المدارس الثانوية في العام الدراسي 2014م / 2015م بمنطقتي طرابلس والزاوية للوصول إلى نتائج قد تسهم في خدمة العملية التعليمية .

مشكلة البحث:

مسؤولية مدير المدرسة تجاه مدرسته ليست بالسهلة ، وهي تختلف عن إدارة أي مصلحة أو مؤسسة أخرى ، حيث إن المدرسة هي منبع النور وإشعاع العلم وفيها يتعلم الطالب الأخلاق الحميدة ، والقيم ، ويتعلم ما ينبغي أن يقوم به تجاه أقرانه ومعلميه ووالديه وتجاه المجتمع ككل وفي ضوء الإستراتيجية الشاملة أو السعي لجعل المدرسة الثانوية مدرسة شاملة لكل التخصصات والأنشطة أصبح من الأهمية بمكان الوقوف على أداء الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية ، خاصة أن كل الجهود يمكن أن تضيع نتيجة لإهمال مدير المدرسة لدوره وللمهام التي يجب أن يقوم بها ، وفي هذا البحث نتناول ما يجب أن يؤديه مدير المدرسة من

مهام وما يتسم به من كفايات إن توفرت له الظروف المناسبة ، وكذلك نتناول واقع الممارسة الفعلية لمدير المدرسة ومجالاته وأدواره والمشاكل والصعوبات التي تعترض سبيله أثناء قيامه بوظائفه وأدواره . وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث بالسؤال التالي : ما الكفايات الواجب توفرها لدى مدير المدرسة الثانوية العامة ؟

أهمية البحث :

- 1 - يسلط الضوء على إدارة المدرسة الثانوية العامة بمنطقتي طرابلس والزاوية فتتضح المقترحات التي من شأنها علاج مشكلات الإدارة الثانوية .
- 2 - يفتح المجال أمام دراسات أخرى .
- 3 - يحدد الكفايات التي تمكن مدير المدرسة من إجادته عمله .

أهداف البحث :

- 1 - معرفة وجهة النظر المثالية لمدير المدرسة الثانوية تجاه وظائفه وأدواره .
- 2 - معرفة واقع الإدارة المدرسية من خلال الممارسة الفعلية .

حدود البحث :

- 1 - الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث حول الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام .
- 2 - الحدود البشرية : أجري البحث على عينة من مديري المدارس بالمرحلة الثانوية العامة .
- 3 - الحدود الزمنية : أجري هذا البحث خلال سنتي 2014م- 2015م .
- 4 - الحدود المكانية : أجري هذا البحث في مدارس المرحلة الثانوية العامة لمدينتي طرابلس والزاوية .

مصطلحات البحث :

- 1 - الكفاية : تعني قدرة المدير وتمكنه من أداء سلوك فعلي محدد يرتبط بالجوانب الإدارية والتربوية لتحسين العملية التعليمية بحيث تشمل المعارف والمهارات المرتبطة بتنظيم العملية التعليمية والتربوية على المستوى المدرسي ((1)) .
- 2- التعريف الإجرائي للكفاية : هي قدرة مدير المدرسة على أداء سلوك يرتبط بمهامه الإدارية بالمرحلة الثانوية .
- 3 - التعليم الثانوي : المرحلة الثانوية هي التي تتوسط ما بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي بقسميه الأدبي والعلمي ، ومدته ثلاث سنوات حسب السلم التعليمي بدولة ليبيا .

الإطار النظري للبحث

أولاً - الكفايات التعليمية :

تعريف الكفاية التعليمية : وردت تعريفات كثيرة للكفاية فالبعض يعرفها على أنها امتلاك للمهارات والمعارف ، والبعض الآخر ينظر لها على أنها القدرة على الأداء الجيد ، كما ينظر لها آخرون على أنها توظيف للمهارات والمعارف في الأداء الجيد ومن ذلك نذكر التعريف الآتي:

المحور الأول - الكفاية باعتبارها امتلاكاً للمعارف والمهارات والاتجاهات :

- فقد عرف إيلام (Elam،5: 1971) (2) الكفاية بأنها (مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنظيم عملية التعليم).

ونلاحظ فيما سبق أن التركيز جاء على مكونات الكفاية وإهمال الجانب الأدائي ، وأثره في تحقيق أهداف سلوكية معينة .

المحور الثاني - الكفاية باعتبارها القدرة على الأداء الناجح :

ومن التعريفات التي اعتبرت الكفاية على أنها القدرة على الأداء الناجح تعريف مكتب التربية التابع لولاية مكسيكو 1973م . حيث عرف الكفاية على أنها (القدرة الكلية للمعلم على إنجاز مسؤولياته) (3) كما عرفت (جامعة عين شمس، 1982م: 33) (4) الكفاية بأنها (قدرة المعلم على عمل شيء متصل بعملية التعليم بمستوى معين من الأداء يتسم بالكفاية والفاعلية ، ومن ثم فهي القدرة على عمل شيء أو إحداث ناتج معين).

ونجد أن (توفيق مرعي 1983م : 25) (5) قد اتفق في تعريفه للكفاية مع تعريف جامعة عين شمس حيث عرف الكفاية بأنها (المقدرة على عمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء) . ومما يلفت النظر هنا أن تعريفات هذا المحور قد ركزت على الأداء وأهملت مكونات الكفاية .

المحور الثالث - فنجد أن تعريف الكفاية فيه قد شمل جانبي المعرفة والأداء ويظهر ذلك فيما يلي. الكفاية باعتبارها توظيف للمعارف والمهارات في الأداء الجيد:

نظر البعض إلى الكفاية على أنها أكثر من امتلاك الشخص لمعارف ومهارات واتجاهات معينة ، وكذلك أكثر من مجرد القيام بسلوك أو أداء معين ، بل كان

تركيزهم على تعريف الكفاية أنها توظيف للمعارف والمهارات في الأداء الجيد ومن ذلك نذكر التعريف الآتي:

- عرف (مصطفى سويلم ، 1980م : 7) (6) الكفاية على أنها (القدرة على امتلاك واستخدام المعرفة والقيام بأداء وتطبيق المهارات التعليمية المرتبطة بهذه المعرفة في المواقف التعليمية بمستوى أداء محدد في زمن معين).

مكونات الكفاية :

ذكر (محمود الناقا 1987م : 19) (7) أن أغلب الكتابات التي تناولت الكفايات في البرامج التعليمية على أن الكفاية تتكون من :

- 1 - معارف ومعلومات ومفاهيم وقوانين ونظريات يستند إليها الأداء السلوكي .
- 2 - سلوك أدائي يعبر عن مجموعة من الحركات والأعمال والأفعال .
- 3 - إطار من الاتجاهات والقيم والمعتقدات والسلوك الوجداني يحكم الأداء .
- 4 - مستوى معين لنتائج الأداء .

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للكفاية ، يتضح أن الكفاية التعليمية تدور حول قدرة المعلم أو مدير المدرسة على القيام بعمله خير قيام سعياً لتحقيق الأهداف التربوية لدى المتعلمين ، فالاختلاف في التعريفات ليس اختلافاً جوهرياً حول مفهوم الكفاية ، فقد عرفت في شكلها الكامن على أنها مجموعة من المهارات والمعارف والمفاهيم والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما بحيث تحدد مطالب الأداء التي ينبغي أن يؤديها الفرد ، أما في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وقياسه ، أي أنها مقدار ما حققه الفرد في عمله ، ويجب أن ترتبط الكفاية بدرجة أو مستوى معين من الأداء كحد أدنى لقبولها .

الفرق بين الكفاية والكفاءة :

الكفاية هي القدرة التي تكفي لأداء عمل ما بشكل مقبول أمّا الكفاءة فهي الحد الأقصى للأداء في ظروف مثالية .

ويؤكد ذلك ما ورد بالمعجم الوسيط (إبراهيم مصطفى وآخرون، 1972م : 791- 792) (8) إلى أن (الكفاية أخذت من كفاه الشيء أي استغنى به عن غيره فهو كاف ، واكتفى بالشيء استغنى به واقتنع ، أما الكفاءة فتعني المماثلة) ويرى (رشدي طعيمة وحسين غريب 1986م : 305) (4) من أن الكفاءة تمثل أعلى درجات الأداء في عمل ما ، أما الكفاية هي الحد الأدنى الذي ينبغي توفيره في أي شيء كشرط لقبوله.

والأداء هو ما تم عمله بالفعل في ظل الظروف المتاحة ، ولكن الكفاية هي ما يمكن القيام به في ظل هذه الظروف ، ويلاحظ أن الأداء هو المظهر العملي للكفاية .

أسس تحديد الكفايات التعليمية :

لابد من توافر كفايات تعليمية معينة لدى مدير المدرسة ونجد أن عملية تحديد الكفايات هذه قد صنفها (كوبر ورفاقه) على أربعة أسس نوردتها فيما يلي:

1 - الأساس النفسي :

وهذا الأساس يعتبر المقياس فمن خلاله يتم تحديد المنطلقات التي تتفق مع الفرد وأهداف التربية وطبيعة العملية التعليمية ، وبالتالي يمكن وضع مواصفات وأدوار مدير المدرسة وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الكفايات التعليمية اللازمة له لأداء هذه الأدوار .

2 - الأساس التجريبي :

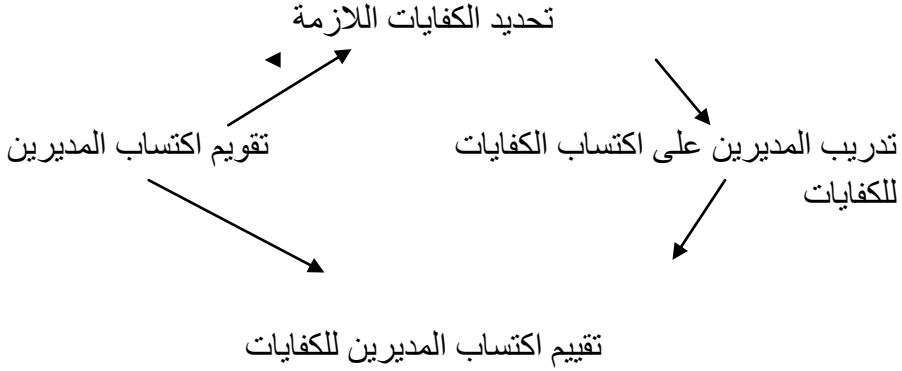
يعني هذا تحديد الكفايات التعليمية استنادا على الخبرة والتجربة .

3 - الأساس القائم على المادة الدراسية :

ويعني هذا تحديد الكفايات التعليمية من خلال البناء المعرفي للمادة الدراسية ، وغالبا يكون لمدير المدرسة كفايات تعليمية في مادة واحدة أو اثنتين .

4 - الأساس القائم على الممارسة :

ويعني هذا تحديد الكفايات التعليمية وفقا للتحليل الدقيق لما يقوم به المديرون الأكفاء في ممارستهم للعملية الإدارية . كما أن عملية تحديد الكفايات التعليمية يجب أن تمر بتسلسل يساعد في تعديلها وفقا لما يطرأ من مستجدات ، فمثلا تحدد الكفايات التعليمية اللازمة لمدير المدرسة وفقا للأسس السابقة وبعدها يكون التدريب على هذه الكفايات التي تم تحديدها ، ثم يلي ذلك عملية تقييم يتضح من خلالها مدى الاستفادة من التدريب على الكفايات ، بعدها تأتي عملية التقييم والتي من خلالها قد تحتاج لبعض التعديل في تحديد الكفايات التعليمية ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط السهمي التالي :



فقد حددت (سعدية محمد بهادر) (10) أربع مراحل لإعداد برنامج لتربية المعلمين القائم علي الكفايات التعليمية هي :

1 - مرحلة التصميم : وهذه المرحلة تتضمن تحديدا دقيقا واضحا للاستراتيجيات التربوية التي ستنبع لتحقيق الأهداف المحددة للبرنامج ككل : مثل تحديد الفلسفة التربوية والأهداف العامة والخاصة واختيار الخبرات التعليمية والأنشطة التربوية والتقنيات التي تستخدم في عرضها، وأساليب العمل والطرائق المقترحة للتطبيق واستراتيجيات التقييم المناسبة .

2 - مرحلة الإعداد للتطبيق : تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة ، وذلك لأنها تتضمن تحديد التفاصيل: الاستراتيجيات التربوية التي يقترح تطبيقها بالإضافة إلى خطة وبرامج التطبيق المقترح والمصادر والتقنيات والكوادر البشرية التي يمكن الاستفادة منها ، وكذلك تحديد النتائج المتوقع الوصول إليها والتي بلوغها تكون أهداف البرنامج قد تحققت .

3 - مرحلة التطبيق والإدارة : وتتضمن هذه المرحلة عملية إدارة وتطبيق ما تم تصميمه والتخطيط لتنفيذه وإعداده في المرحلتين السابقتين بما في ذلك من الاستراتيجيات ، التربوية وأساليب وطرق وأنشطة تعليمية وخبرات تربوية .

4 - مرحلة التقييم والتشخيص : وهذه المرحلة تتضمن استخدام أدوات ووسائل التقييم للوقوف على مدى كفاية الأنشطة والخبرات والمواد التعليمية في تحقيق أهداف البرنامج ككل واستبعاد ما لم تثبت صلاحيته وفعاليته ، بالإضافة إلى تقييم العمليات والنواتج التعليمية لكل منها وتقييم الاحتياجات والمتطلبات التربوية في ضوء النواقص والعقبات التي ذلت التطبيق .

تصنيف الكفايات التعليمية :

والمقصود هنا تحديد المحاور الرئيسية التي تدور حولها الكفايات ، وهناك عدة أساليب لتصنيف الكفايات نذكر منها على سبيل المثال تصنيف بلوم ، فقد صنفها إلى :

- 1 - **كفايات معرفية** : وهي تشمل المعارف والمعلومات والمفاهيم التي يتزود بها المعلم أو مدير المدرسة لتسهيل عملية القيام بعمله .
- 2 - **كفايات وجدانية** : وهي تتمثل في مجموعة من الاتجاهات التي يجب أن يتبناها مدير المدرسة وكذلك القيم التي يؤمن بها .
- 3 - **كفايات نفس حركية** : وهي تتمثل في المهارات الحركية التي تلزم مدير المدرسة في المشاركة في مختلف أوجه النشاط التربوي المناسب للعملية التعليمية .

بعض الأنماط والأساليب المستخدمة في التدريب على الكفايات التعليمية :

- تعتمد أساليب التدريب على الكفايات التعليمية على تحديد الكفايات التي يفترض أن يؤديها مدير المدرسة بإتقان ، وأيضاً تعتمد على المعيار الذي يستخدم في تقييم وتقويم هذه الكفايات .
- ومن أهم الأنماط والأساليب المستخدمة في هذا المجال الدورات المصغرة ، التوليفات والوحدات التعليمية .
- ونجد أن معظم الأساليب والأنماط تتضمن في محتواها :
- 1 - الأهداف التعليمية .
 - 2 - الاختبارات القبليّة .
 - 3 - محتوى تعليمياً وأنشطة مناسبة للأهداف .
 - 4 - الاختبارات البعدية لقياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعّة .

تعريف بعض أنماط التدريب سابقة الذكر :

- 1 - **الدورات المصغرة** : تعد الدورات المصغرة إحدى صور تنظيم برامج تدريب المعلمين القائم على الكفايات التعليمية وهي - أيضاً - تستعمل لتدريب مديري المدارس ، وهي تقوم على التعلم الذاتي على نحو يسعى إلى تمكين المتدرب من اكتساب مهارات تعليمية محددة .

2 - **التوليفات التدريبية** : وهي عبارة عن حصر المهارات اللازمة ، وتنظيمها بشكل متدرج مع مراعاة التكامل بين المهارات المتكاملة في مواقف أكثر تعقيدا وذلك باستخدام أسلوب التدريب المصغر .

3 - **الوحدات التعليمية** : تعريف الوحدات التعليمية : عرفت على أنها (مادة تدريبية مفردة تعالج موضوعا محددا وتتضمن مناشط متنوعة تمكن المتدرب من تحقيق النتائج المرجوة ، وقد تكون الوحدة التعليمية جزءا من برنامج تدريبي متكامل) (11) .

مكونات الوحدة التعليمية :

يتفق كثير من المربين مثل (فوزي زاهر) (12) (وفريد ر ك بل) (13) على أن المكونات الأساسية للوحدة التعليمية هي خمسة عناصر أساسية كما يلي :

1 - **الأساس المنطقي** : وهو يشمل المبررات المنطقية للوحدة التعليمية ويوضح أهدافها ومضامينها وإرشادات لتنفيذها ، والمدة التي يتوقع أن تنفذ فيها هذه الأهداف .

2 - **الأهداف** : يتم صياغة الأهداف بعبارة واضحة وعلى شكل نتائج تعليمية يمكن قياسها عن طريق وصف معايير محددة للأداء .

3 - **التقويم القبلي** : والغرض منه اختبار المتدرب على المعلومات والمهارات وتحديد ما إذا كان المتدرب في حاجة إلى تعلم وحدة تعليمية معينة أم لا .

4 - **الأنشطة المساعدة** : وهي جملة الخبرات والإجراءات التي تساعد على تحقيق الأهداف السابقة وهي تشتمل على بعض البدائل التي تساعد على اختيار ما يناسب قدرته وميوله .

5 - **التقويم البعدي** : وهو الذي يحدد مدى تحقيق الأهداف التعليمية ، وفي حالة عدم تحقيقها يتلقى المتدرب تغذية راجعة أو بعض الأنشطة العلاجية البديلة التي تساعد على بلوغ الأهداف .

التقويم في برامج التدريب على الكفايات التعليمية :

وعادة ما يكون التقويم في برامج التدريب على الكفايات التعليمية وفق مستويات معينة ، فعلى سبيل المثال نجد أن (كمال يوسف اسكندر) (14) قد وضع ثلاثة محكات لتقويم الكفاية هي.

المحك الأول : وهي القدرة على إظهار امتلاك المتدرب لمعرفة معينة .

المحك الثاني : وهو القدرة على تطبيق ما تم معرفته أو أداء أفعال سلوكية معينة .

المحك الثالث : وهو القدرة على تحقيق أهداف محددة مع التلاميذ .

نلاحظ / أن المحك الثالث وهو ما تحقق لدى التلاميذ لا يعتمد على ما تم تعلمه في المدرسة فقط ، فهناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر في إحداث نتائج لدى التلاميذ .

بعض خصائص برامج التدريب على الكفايات :

1 - يمكن اشتقاق الكفايات التعليمية المطلوب التدريب عليها من الأدوار والمهام التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة الثانوية العامة بليبيا ، وذلك بالاستفادة من الدراسات والبحوث وذوي الخبرة في هذا المجال .

2 - يمكن ترجمة الكفايات إلى أهداف سلوكية واضحة قبل بداية التدريب .

3 - بالإمكان تحديد مستوى الإتقان المطلوب وتحديد أساليب تقويم مناسبة .

4 - عند التنفيذ يجب تشجيع المتدربين على التعلم الذاتي ويقسم البرنامج عادة إلى وحدات تعليمية ويجب أن يتقن المتدرب الكفايات المطلوبة في الوحدة التعليمية قبل أن ينتقل إلى التي تليها .

دراسات سابقة :

* دراسة دلال عبد الواحد الهدود . (15) 1991م .

عنوان الدراسة : الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت ، هدفت الدراسة إلى :

1 - تحديد الكفايات الأساسية التي تتوافر في مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت لمساعدتهم في إدارة عملهم بصورة أفضل .

2 - التعرف على الفروق في وجهات النظر بين المدرسين والمدرسات بالنسبة لأهمية الكفايات الأساسية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت .

- 3 - التعرف على الفرق في وجهات النظر بين مديري المدارس والمديرات بالنسبة لأهمية الكفايات الأساسية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت .
- 4 - التعرف على الفرق في وجهات النظر بين فئات الدراسة الثلاث وهم رؤساء الأقسام ، مديرو المدارس والمديرات ، المدرسون والمدرسات بالنسبة لأهمية الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت .
- 5 - التعرف على ترتيب مجالات الكفايات حسب أهميتها بالنسبة لفئات الدراسة الثلاث .
- 6 - تحديد الكفايات الضرورية واللازمة وغير الضرورية وغير اللازمة بالنسبة لمدير المدرسة من وجهة نظر الميدان وحسب المعيار المقترح .
- 7 - بناء نموذج لتقويم أداء مديري مدارس التعليم العام استنادا إلى قائمة الكفايات المقترحة .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة إدارة الدراسة الميدانية للوصول إلى آراء عينة الدراسة . أعدت الباحثة قائمة مقترحة بالكفايات لعرضها على عينة الدراسة . واشتملت قائمة الكفايات التي تناولتها الدراسة عشرة مجالات هي :

- التخطيط - التنظيم - المتابعة والتنفيذ - التقويم - العلاقات الإنسانية - تنفيذ المنهج
 - تقويم أداء المدرسين والطلاب - تدريب العاملين - الدور الاجتماعي للمدرسة - العلاقة مع المسؤولين.
- وبلغ عدد الكفايات في المجالات العشرة (80) كفاية .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- 1 - لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسين والمدرسات في مجالات قائمة الكفايات الأساسية كافة اللازمة لمدير المدرسة مما يشير إلى اتفاق الفئتين على أهمية هذه المجالات.
- 2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في مجالات قائمة الكفايات الأساسية كافة اللازمة لمدير المدرسة ، وهذا يدل على اتفاق كل من المديرين والمديرات من أفراد العينة في وجهات النظر حول أهمية هذه المجالات .

3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث وهم رؤساء الأقسام ، ومديرو المدارس والمديرات ، والمدرسون والمدرسات في إدراكهم للأهمية النسبية لمجالات الكفايات التالية : التخطيط - والتنفيذ - والمتابعة - والتقييم - والتدريب - والعلاقات مع المسؤولين، وهذا يشير إلى أن نوع العمل له تأثير على تقديرهم لأهمية هذه المجالات .

4 - يوجد اتفاق بين فئات الدراسة الثلاث في ترتيب ستة مجالات هي : العلاقات الإنسانية - تقويم أداء المدرسين والطلبة - الدور الاجتماعي للمدرسة - تدريب العاملين - التقييم - التنظيم ، أما مجالات التنفيذ والمتابعة ، تنفيذ المنهج ، العلاقات مع المسؤولين ، التخطيط فقد حدث حولها اختلاف في تقدير أهميتها .

5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الدراسة الثلاث في إدراكهم للأهمية النسبية للمجالات التالية : التنظيم ، تنفيذ المنهج ، تقويم أداء المدرسين والطلبة ، الدور الاجتماعي للمدرسة ، وهذا يشير إلى أن نوع العمل لا تأثير له على تقدير أهمية هذه المجالات .

6 - تصدرت العلاقات الإنسانية قائمة الكفايات لجميع الفئات وهذا يدل على وعي العاملين في الحقل التربوي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وأثاره الإيجابية على المردود التربوي .

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة

- إن هناك كفايات أساسية يمكن أن يتفق على أهميتها كل من الجنسين الذكور والإناث .

- إنه باختلاف الفئات الوظيفية تختلف درجة الإدراك لأهمية الكفايات .

- إن المجتمع التربوي يمكن أن يسهم برأيه في تحديد أهمية مجموعة من الكفايات لمدير المدرسة .

* دراسة وليم هولند 1997م (16) *William r. Holland* :

عنوان الدراسة : مديرو المدارس الثانوية العامة والحاجة إلى المصادقية في مواجهة عقبات التغيير .

the high school principal and barriers to change : the need for principal credibility.

لقد بحث هولند *William r . Holland* (1997 م) في ضرورة إحداث تغيير في العملية التربوية من خلال مديري المدارس . وفي دراسته استقر الباحث والأبحاث السابقة التي درست دور مدير المدرسة كقائد يصنع من مجموع أعضاء المدرسة البيئة السليمة والمشجعة على تنفيذ الأهداف التربوية .

وقد انتهى الباحث إلى أن هناك دعوة قوية إلى إعادة صياغة العملية التربوية التعليمية وخصوصا المدارس . ويعتبر دور مدير المدرسة في هذه العملية دورا أساسيا ومهما .

وإسهام مدير المدرسة في هذه العملية يكون من خلال قدرته على امتلاك رؤية واضحة وقدرة على التركيز على التعلم وتحسيس الآخرين للعملية التربوية وبناء وإعادة صياغة المهارات التربوية وذلك ليُقود ويدير التغيير . كما أن مدير المدرسة ينبغي أن يتصف بالقدرة على خلق بيئة جريئة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات ، وأخيرا تبادل الخبرات في مجال القيادة مع نظرائه .

وقد أشارت الدراسة إلى أن الخطوة الأولى في عملية الصياغة التربوية والتمثلة في إيجاد المدير المناسب هي تفرغ مديري المدارس من العمل الإداري الروتيني وتدريبهم التدريب الكافي لأن يعتمد عليهم ويوثق بقدرتهم .

إجراءات البحث :

منهج البحث وأدواته : استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي في بحثه ويعتمد هذا المنهج على تحليل النتائج المستخلصة من المعلومات التي تم جمعها عن طريق المسح الميداني لمجتمع البحث ، حيث استعمل الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، لأنها تلائم الطريقة الاستطلاعية في جمع المعلومات ، كما أنها تعتبر من أهم أدوات المنهج الوصفي في مجال التربية ، وعلى ضوء مشكلة البحث والأسئلة التي يسعى الباحث إلى الإجابة عنها وعلى أساس المعلومات المراد جمعها وطبيعة هذه المعلومات ، حدد الباحث بعض المحاور التي تدور حولها

عبارات الاستبانة ، وذلك لضمان شمولها لكل الجوانب المطلوب فعلها ، والتأكيد من أنها ستحقق أغراضه

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس الثانوية العامة بمنطقتي طرابلس والزاوية للعام الدراسي 2014م / 2015م .

ففي منطقة طرابلس نجد أن عدد أفراد مجتمع البحث قد بلغ 256 مديرا ومديرة أما بمنطقة الزاوية فان عددهم قد بلغ 58 مديرا ومديرة .

عينة البحث : قام الباحث باختيار عينة عشوائية من منطقة طرابلس ، وكذلك عينة عشوائية من منطقة الزاوية .

أداة البحث : تمثلت أداة البحث في استبانته تم إعدادها من قبل الباحث في صورتها الأولية وذلك بعد أن اطلع على عدد من البحوث والدراسات لمعرفة الأسس العلمية المتبعة في ذلك ، ثم تم عرض الأداء على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين ممن يقومون بتدريس مادة الإدارة التربوية بكليات التربية وذلك للتحقق من مدى ملاءمتها للموضوع ، ومدى صلاحيتها كذلك يعتمد على نتائجها بصورتها النهائية حيث جاءت محتوياتها على النحو التالي :

أولا - النوع ويشمل : المؤهلات العلمية ، عدد الدورات التدريبية .
ثانيا - اشتملت الاستبانة على (32) فقرة ناقشت المجالات التربوية والمجالات العلمية والمجالات المهنية والشخصية ومجال التدريب على الكفايات ، ويمكن تفصيلها كالاتي :

- 1 - إحدى عشرة فقرة في الكفايات التربوية .
 - 2 - سبع فقرات في الكفايات العلمية .
 - 3 - ست فقرات في الكفايات المهنية والشخصية .
 - 4 - ثمان فقرات في كفايات التدريب على الكفايات .
- إجراءات توزيع الاستبانة وجمعها :** قام الباحث بتوزيع الاستبانة مناولة باليد خلال مقابلات شخصية ضمانا لوصول الاستبانة واسترجاعها وكذلك لتقديم الإجابات لكل الاستفسارات الموجهة بخصوص الإجابة عن أسئلة الاستبانة وكذلك الوقوف على واقع العمل الإداري بالمدارس ، ولكن في بعض الحالات النادرة اضطر الباحث إلي إرسال الاستبانة عبر وسيط وهذا كان له الأمر في عدم استرجاع بعض الاستبانات ، ففي منطقة طرابلس مثلا تم توزيع 75 استبانة استطاع الباحث جمع 65 استبانة مكتملة أي بنسبة 25.39 % تقريبا من مجتمع

الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي د . منصور عمر سالم فرعون
 البحث . أما في منطقة الزاوية فقد قام الباحث بتوزيع 28 استبانة تحصل منها على
 20 استبانة بنسبة 34.48 % من المجتمع الكلي .

صدق الأداة : يمثل الشرط الأول والأهم من شروط صلاحية المقياس التربوي
 ويعرف على أنه درجة قدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه كما يعرف على
 أنه مدى تلبية المقياس للإغراض والاستعمالات الخاصة التي صمم من أجلها (1
)
 سبق الإشارة إلى الصدق الظاهري عن طريق التحكيم لدى عدد من المحكمين .

ثبات الأداة :

يعتبر شرط ثبات الأداة ضرورياً للصدق دونه تأسيس الصدق وتأكيد ،
 استخدم الباحث معادلة بيرسون لإيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة
 والمعادلة هي :

$$N \text{ مج س } \times \text{ ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}$$

$$= / [N \text{ مج س} - 2 (\text{مج س})] [N \text{ مج ص} - 2 (\text{مج ص})]$$

وقد جاءت قيمة / = 95 , .

بعد ذلك طبق الباحث معادلة الثبات

$$= / \frac{1.8}{1.95} = \frac{.95 \times 2}{1.95} = \frac{1.9}{1+1} = .97$$

$$\text{الصدق} = \text{الثبات} = .97 = .98$$

وهي درجة ثبات عالية يمكن الوثوق بها .

اختيار عينة البحث : بما أن هذا البحث من النوع الاستطلاعي لذا نجد أن دراسة
 العينة فيه تعني عن المجتمع الكلي خاصة وأن حجم المجتمع محدد بصورة
 واضحة ، لذلك قام الباحث باختيار العينة بطريقة عشوائية وزعت خلالها
 الاستبانات واستبعد الباحث الاستبانات غير المكتملة وكانت النتائج على النحو
 التالي :

1 - نسبة المستجيبين في منطقة طرابلس 25.39 من المجتمع الكلي .

2 - نسبة المستجيبين في منطقة الزاوية 34.48 من المجتمع الكلي .

وصف عينة البحث : بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة بغرض تفسير المعلومات وفقا لطبيعة ما ورد من بيانات في الاستبانة

توصل الباحث للنتائج التالية :

1 - جدول رقم (1) يوضح نوع أفراد العينة

المجموع	النوع		المنطقة
	الإناث	الذكور	
65 % 100	28 % 43.1	37 % 56.9	منطقة طرابلس
20 % 100	3 % 15	17 % 85	منطقة الزاوية

من الجدول السابق نجد أنه في المنطقتين نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ولكن نجد أن منطقة طرابلس النسبة من الذكور والإناث متقاربة غير أن النسبة متباعدة كثيرا في منطقة الزاوية وهذا يوضح أن عدد الإناث في إدارات المدارس الثانوية قليل جدا بالمقارنة بعدد الذكور بمنطقة الزاوية .

2 - المؤهل العلمي : جدول رقم (2) يوضح المؤهلات لأفراد العينة

المجموع					المنطقة
	ماجستير	جامعي	دبلوم عال	دبلوم متوسط	
65 % 100	12 % 18.4	46 % 70.7	4 % 6.1	3 % 4.6	منطقة طرابلس
20 % 100	-	19 % 95	1 % 5	-	منطقة الزاوية

نلاحظ أن الغالبية في إدارة المدارس لحملة الشهادة الجامعية للمنطقتين وتحديدا في منطقة طرابلس حوالي 18 % من حملة الماجستير بينما ينعلم ذلك في منطقة الزاوية

3 – المؤهل العلمي :

الجدول رقم (3) يوضح المؤهلات العلمية لأفراد العينة

المجموع	4 فأكثر	3	2	1	المنطقة
65	28	10	19	8	منطقة طرابلس
% 100	% 43.1	% 15.3	% 29.2	% 12.3	
20	-	1	14	5	منطقة الزاوية
% 100	-	% 5	% 70	% 25	

ملاحظة إن أكثر من نصف أفراد العينة بمنطقة طرابلس تلقوا تدريباً في حدود ثلاث دورات فأكثر أما في حالة العينة التي أخذت من منطقة الزاوية فإن حوالي 5 % فقط هم الذين تلقوا تدريباً في حدود ثلاث دورات فأكثر .

عرض وتحليل النتائج :

تناول الباحث في هذا البحث عرض وتحليل البيانات التي جمعها ومن ثم النتائج التي توصل إليها البحث بمعالجة البيانات إحصائياً ، والتي تحصل عليها من إجابات أفراد عينة البحث على الأسئلة الموجهة بخصوص الكفايات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية ، استخدم الباحث في هذا البحث طريقة النسبة المئوية واختبار (كا 2) لتحليل البيانات والمعلومات التي تحصل عليها من أفراد عينة البحث .

حيث تم استخدام النسبة المئوية في تحليل البيانات الشخصية ، أما اختبار كا 2 فتم استخدامه في تحليل اتجاهات أفراد العينة حول موضوع البحث من خلال البيانات التي تحصل عليها الباحث بالاستبانة وينص هذا الاختبار على أن :

$$2كا = مج (ك - ك)$$

ك

ويفيد هذا الاختبار في معرفة مدى دلالة الفروق بين التكرارات التجريبية والتكرار النظري ، وتحديد رأي أفراد العينة في كل عبارة من عبارات الاستبانة ويمكن تفصيل خطوات استخدام هذا الاختبار فيما يلي :

1 – الحصول على التكرار التجريبي من تفريغ الاستبانة (ك) .

2 – إيجاد التكرار النظري بالقانون الآتي .

$$ك = \text{مجموع أفراد العينة} = \frac{35}{5} = 13$$

عدد الإجابات (الخيارات) 5

جدول رقم (4) يوضح قيمة كا 2 المحسوبة

الإجابة	ك التجريبي	ك النظري	ك - ك	(ك - ك) ²	(ك - ك) ² / ك
أوافق بشدة	55	13	42	1764	135.7
أوافق	10	13	-3	9	0.7
لا أوافق	-	13	-13	169	13
اعتراض بشدة	-	13	-13	169	13
لا أدري	-	13	-13	169	13
المجموع	65	65	-	-	175.4

من الجدول السابق نجد أن قيمة كا 2 المحسوبة = 175.4 ولإيجاد قيمة كا 2 المقروءة من الجداول الإحصائية .

• درجة الحرية (د - 2) = عدد الإجابات (الخيارات) - 1 = 5 - 4 = 1 .

• تحت مستوى دلالة 05 ، .

إذن كا 2 المقروءة = 9.488

ومن هذا المثال نلاحظ أن كا 2 المحسوبة = 175.4 أكبر من كا 2 المقروءة والتي = 9.488 فهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارين وبمعنى آخر فإن أفراد العينة يؤكدون على أهمية دراسة الأهداف التربوية بالنسبة لمدير المدرسة .

المحور الأول المجالات التربوية :

جدول رقم (5) يوضح إجابات أفراد العينة لمنطقة طرابلس

رقم	1	2	3	4	5	6	7	8
العبارة	دراسية عملية مهمة لمدير المدرسة	تلعب الأهداف دورا كبيرا في فهم مدير المدرسة	فهم الأهداف يؤدي إلى نجاح العمل الإداري	الإدارة بالأهداف تؤدي إلى نجاح العمل	معرفة الأداء الإداري تسهل العمل	الإدارة التاجحة تمكن من التنبؤ	التخطيط أهمية قصوى في بداية أي عمل	التخطيط بعيد المدى يؤدي إلى مردود تربوي إيجابي
أوافق بشدة	55	52	50	54	56	36	63	39
أوافق	10	12	15	11	9	26	2	20
لا أوافق	-	1	-	-	-	1	-	6
اعترض بشدة	-	-	-	-	-	1	-	-
لا ادري	-	-	-	-	-	1	-	-
2 المحصوية	175.5	154.2	144.6	168.8	182.5	87	240.6	85.6
درجة الحرية	4	4	4	4	4	4	4	4
كاسا المقروءة عند 05،	9.488	9.488	9.488	9.488	9.488	9.488	9.488	9.488
التغيير	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة
النتيجة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة

9	نجاح العمل الإداري يحتاج إلى متابعة في تنفيذ الخطط	57	48	51
10	الإدارة الناجحة تنسق بين التخطيط وإدارة	48	17	13
11	مسن مهام الإدارة الناجحة تنفيذ القرارات	51	13	1
		1	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		188.8	134.5	148.1
4		4	4	4
9.488		9.488	9.488	9.488
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن رأي أفراد العينة (وهم بعض مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة طرابلس) هو الموافقة بشدة على كل العبارات التي توجد بهذا المحور (بالمجالات التربوية) .

المحور الأول- المجالات التربوية : جدول رقم (6) يوضح إجابات أفراد العينة بمنطقة الزاوية .

الرقم	العبارات	التكرارات			
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	اعتراض بشدة
1	دراسة الأهداف عملية مهمة للمدير المدرسة	19	1	-	-
2	تتبع الأهداف دورا كبيرا في فهم مدير المدرسة للعملية التربوية	16	4	-	-
3	فهم الأهداف يؤدي إلى نجاح العمل الإداري	15	5	-	-
2	المحسوبة	40.5	48	42.5	-
درجة الحرية	4	4	4	4	
كا 2 المقروءة عند 05.00	9.488	9.488	9.488	9.488	
التغيير	دالة	دالة	دالة	دالة	
النتيجة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	

4	الإدارة بالأهداف تؤدي إلى نجاح العمل الإداري	5	معرفة الأداء الإداري تسهل العمل	6	الإدارة الناجحة تمكن على التنبؤ (التوقع)	7	التخطيط للأهمية قصوى في بداية أي عمل	8	التخطيط بعيد المدى يؤدي إلى مردود تربوي إيجابي	9	نجاح العمل الإداري يحتاج إلى متابعة في تنفيذ الخطط والقرارات	10	الإدارة الناجحة تتسق بين التخطيط وإدارة الأهداف التربوية	11	من مهام الإدارة الناجحة تنفيذ القرارات الصائبة بدقة
14	14	14	16	16	16	14	16	16	16	16	16	13			
6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7			
-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-			
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
38	38	48	48	34	48	48	48	48	34.5						
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
9,488	9,488	9,488	9,488	9,488	9,488	9,488	9,488	9,488	9,488						
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة						
موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة						

من الجدول أعلاه نلاحظ أن رأي أفراد العينة هو الموافقة بشدة في كل العبارات لهذا المحور (المجالات التربوية) .

المحور الثاني - المجالات العلمية:

جدول رقم (7) يوضح إجابات أفراد العينة في المجالات العلمية بمنطقة طرابلس حول المحور الثاني .

الرقم	12	13	14	15	16	17	18	
العبارات	الإدارة العلمية علم وفن	الإدارة التعليمية فهيم بالانشطاطات المصاحبة	الإدارة الناجحة تحول الأهداف التربوية إلى أهداف سلوكية إجرائية	من أنواع الإدارة الفاعلة الإدارية الديمقراطية	من أنواع الإدارة الفعالة الإدارية الديكتاتورية (الشمطية)	من أفضل أنواع الإدارة في ليبيا الإدارية الشمورية	الإدارة الناجحة تستقي أساليب مزنة وفعالة	
	أوافق بشدة	37	41	32	42	39	51	
	أوافق	14	27	24	27	16	24	13
	لا أوافق	-	-	-	7	5	2	1
التكرارات	اعترض بشدة	-	-	-	-	-	-	
	لا ادري	-	-	-	1	-	-	
	كا 2 المحسوبة	150.15	96.45	108.6	94.2	71.9	96.6	148.2
	درجة الحرية	4	4	4	4	4	4	4
كا 2 المقروءة عند 05,	9.488	9.488	9.488	9.488	9.488	9.488	9.488	
التغيير	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	
النتيجة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	

نجد أن عبارة المحور الثاني المجالات العلمية : رأي أفراد العينة بمنطقة طرابلس يؤكدون الموافقة بشدة على جميع العبارات أي أن جميع التكرارات في هذا المحور ذات قيمة إحصائية أي دالة .

جدول رقم (8) يوضح إجابات أفراد العينة في المجالات العلمية بمنطقة الزاوية حول المحور الثاني .

الرقم	العبارة	التكرارات			
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	اعتراض بشدة
12	الإدارة التعليمية علم وفن	17	3	-	-
13	الإدارة التعليمية فهم بالتشكلات المصاحبة	16	4	-	-
14	الإدارة الناجحة تحول الأهداف التربوية إلى أهداف سلوكية إجرائية	13	6	1	-
15	من أنواع الإدارة الفاعلة الديمقراطية	11	9	-	-
16	من أنواع الإدارة الفاشلة الإدارية المبتذرة (التسلطية)	10	9	-	-
كا 2 المحسوبة		54.5	48	-	-
درجة الحرية		4	4	-	-
كا 2 المقروعة عند 05,0		9.488	9.488	-	-
التغيير		دالة	دالة	-	-
النتيجة		موافقة بشدة	موافقة بشدة	-	-

17	من أفضل أنواع الإدارة في ليبيا الإدارية الشورية	18	الإدارة الناجحة تستقي أساليب مرنة وفعالة
16	4	14	6
4	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
48	38	4	4
9.488	9.488	دالة	دالة
دالة	دالة	دالة	دالة
موافقة بشدة	موافقة بشدة		

من الجدول السابق نلاحظ أن رأي أفراد العينة هو الموافقة بشدة في كل العبارات في هذا المحور في المجالات العلمية .

المحور الثالث - المجالات المهنية والشخصية :

جدول رقم (9) يوضح إجابات أفراد العينة في المجالات المهنية والشخصية بمنطقة طرابلس.

الرقم	العبارات	التكرارات			
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	اعتراض بشدة
19	المظهر الشخصي هام للمدرسة	54	11	-	-
20	المسلوك الاجتماعي المرغوب يؤدي إلى نجاح الإدارة التعليمية	51	14	-	-
21	النظافة والنظافة تساعد الإدارة في نجاح المشروعات المدرسية	48	17	-	-
2 كـ	المحسوبية	168.6	150.2	-	-
درجة الحرية	4	4	4	4	
2 كـ المقروعة عند .05	9.488	9.488	9.488	9.488	
التغيير	دالة	دالة	دالة	دالة	
النتيجة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة	

22	الإدارة الناجحة تعتمد على التعاون بين أسرة المدرسة	23	المثيرة والإقبال تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الصائبة	24	العمل الابتكاري يؤدي إلى نجاح الإدارة المدرسية
57		53		41	
8		12		24	
-		-		-	
-		-		-	
-		-		-	
189.8		162.2		108.6	
4		4		4	
9.488		9.488		9.488	
دالة		دالة		دالة	
موافقة بشدة		موافقة بشدة		موافقة بشدة	

من الجدول أعلاه نلاحظ : أيضا الموافقة بشدة على جميع عبارات هذا المحور في المجالات الشخصية .

جدول رقم (10) يوضح إجابات أفراد العينة عن المحور الثالث في المجالات المهنية والشخصية . بمنطقة الزاوية .

الرقم	العبارات	التكرارات		
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق
19	المظهر الشخصي مهم للمدرسة	15	5	-
20	السلوك الاجتماعي المرغوب فيه يؤدي إلى نجاح الإدارة التعليمية	15	5	-
21	البيئة والقطعة تساعد الإدارة في نجاح المشروعات المدرسية	14	6	-
21أ	المقروءة عند التغيير	42.5	42.5	38
21ب	درجة الحرية	4	4	4
9.488		9.488	9.488	9.488
دالة		دالة	دالة	دالة
موافقة بشدة		موافقة بشدة	موافقة بشدة	موافقة بشدة

22	الإدارة التابعة تعتمد على التعاون بين أسرة المدرسة	23	المشيرة والإقبال تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الصائبة	24	العمل الإبتكاري يؤدي إلى نجاح الإدارة المدرسية
18		17		13	
2		3		7	
-		-		-	
-		-		-	
62		54.5		34.5	
4		4		4	
9.488		9.488		9.488	
دالة		دالة		دالة	
موافقة بشدة		موافقة بشدة		موافقة بشدة	

نلاحظ أن رأي أفراد العينة الموافقة بشدة على كل عبارات هذا المحور حيث إن جميع التكرارات في هذا المحور ذات قيمة إحصائية أي دالة .

المحور الرابع - جدول رقم (11) يوضح إجابات أفراد العينة حول التدريب على الكفايات بمنطقة طرابلس حول هذا المحور .

الرقم	العبارات	التكرارات		
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق
25	تحديد الأهداف المراد بلوغها قبل تنفيذ البرنامج	30	32	2
26	تحديد وسائل وأدوات التقويم	35	27	3
				1
				لا الرأي
				-
				كا 2 المحسوبة
				83.2
				درجة الحرية
				4
				كا 2 المقروعة عند 05,
				9.488
				التغير
				دالة
				حاجة كبيرة
				دالة
				حاجة كبيرة جدا
				9.488
				النتيجة

27	القرار توزيع زمني مناسب لتنفيذ البرنامج	28	القدرة في التعامل والصدق واحترام المواعيد	29	تهيئة الجو المناسب للعمل	30	تصنيف موقوفات العمل إلى مادية وبشرية الخ	31	تحديد الصعوبات التي تواجهه في مجال العمل	32	يشخص ويعالج السلوك الغير مرغوب فيه لدى العاملين معه
31		58		52		25		31		34	
30		6		10		31		29		24	
4		1		3		9		3		5	
-		-		-		-		2		-	
-		-		-		-		-		2	
79		196.7		151.4		63.2		74.6		70.4	
4		4		4		4		4		4	
9.488		9.488		9.488		9.488		9.488		9.488	
دالة		دالة		دالة		دالة		دالة		دالة	
حاجة كبيرة جدا		حاجة كبيرة جدا		حاجة كبيرة جدا		حاجة كبيرة جدا		حاجة كبيرة جدا		حاجة كبيرة جدا	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن رأي أفراد العينة وجود حاجة كبيرة جدا للتدريب على بعض الكفايات المشار إليها بالأرقام 32، 31، 29، 28، 27، 26، بينما هناك حاجة كبيرة فقط للكفايات المشار إليها بالأرقام 30، 25

جدول رقم (12) يوضح إجابات أفراد العينة حول التدريب على الكفايات لمنطقة (الزاوية) لهذا المحور .

الرقم	البيانات	التحضيرات				
		حاجة كبيرة جداً	حاجة كبيرة	حاجة متوسطة	حاجة صغيرة	حاجة صغيرة جداً
25	تحديد الأهداف المراد بلوغها قبل تنفيذ البرنامج	11	9	-	-	-
26	تحديد وسائل وأدوات التعليم	9	11	-	-	-
27	اقتراح توزيع زمني مناسب لتنفيذ البرنامج	15	5	-	-	-
28	القوة في التعامل والصدق واحترام المواهب	19	1	-	-	-
29	تهيئة الجو المناسب للعمل	15	5	-	-	-
30	تصنيف موقات العمل إلى حادية وبشرية الخ	11	9	-	-	-
كا 2 المحسوبة		30.5	30.5	-	-	-
درجة الحرية		4	4	-	-	-
كا 2 المقروءة عنه 05 .		9.488	9.488	-	-	-
التغيير	دالة					
النتيجة	حاجة كبيرة جداً					

31	تخطيط الصعوبات التي تواجهه في مجال العمل	13	7	-	-	-	34.5	4	9.488	دالة	حاجة كبيرة جدا
32	يشخص ويعالج السلوك الغير مرغوب فيه لدى العاملين معه	6	24	-	-	-	38	4	9.488	دالة	حاجة كبيرة جدا

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رأي أفراد العينة هو حاجة كبيرة جدا للتدريب على الكفايات عدا كفاية رقم 26 حاجة كبيرة فقط .

نتائج البحث:

- 1 - التأكيد على أهمية دراسة وفهم الأهداف التربوية بالنسبة لمدير المدرسة ، وكذلك التأكيد على أن نجاح العمل الإداري يعتمد على فهم الأهداف التربوية .
- 2 - الاتفاق حول أهمية التخطيط قبل بدء أي عمل ، وكذلك أهمية التخطيط بعيد المدى ، ومتابعة تنفيذ ما تم التخطيط له .
- 3 - التأكيد على أن الإدارة الناجحة تنسق بين التخطيط وإدارة الأهداف التربوية ، وأيضا الإدارة الناجحة تنفذ القرارات الصائبة بدقة .
- 4 - الإدارة التعليمية علم وفن وهي تهتم كثيرا بالنشاطات المصاحبة للعملية التعليمية وهي تسعى إلى تحويل الأهداف التربوية إلى أهداف سلوكية إجرائية .
- 5 - المظهر الشخصي مهم لمدير المدرسة وأن السلوك الاجتماعي المرغوب فيه يؤدي إلى نجاح العمل الإداري .
- 6 - العمل الابتكاري يؤدي إلى نجاح الإدارة المدرسية ، والمثابرة والإقبال يساعدان الإدارة في اتخاذ القرارات الصائبة .
- 7 - تحديد الأهداف المراد بلوغها بنهاية تنفيذ البرنامج وكذلك تحديد وسائل وأدوات التقويم .
- 8 - تهيئة المدير الجو المناسب للعمل وكذلك القدرة في التعامل والصدق واحترام المواعيد .
- 9 - اقتراح توزيع زمني مناسب لتنفيذ البرنامج .

توصيات البحث:

- 1 - أن تكون هنالك عملية تقويم للأداء الإداري الحالي من قبل إدارات التعليم بالمناطق للوقوف على السلبيات ، ومحاولة الإسهام في حل بعض المشاكل .
- 2 - أن تهتم السلطات التعليمية بإعداد وتدريب المديرين عن طريق دورات تدريبية متخصصة في العمل الإداري لصقل خبراتهم وتدريبهم على بعض الكفايات ،

- ويجب أن تكون هذه الدورات مستمرة ومتجددة وفقا لما يتم ملاحظته من سلبيات خلال عملية التقييم للعمل الإداري .
- 3 - أن يكون للدولة ، والمجتمع دور فعال في خدمة المدرسة الثانوية بتقديم النصح وتقديم المساعدات المادية والبشرية .
- 4 - يجب وضع معايير دقيقة لاختيار ، وترقية مديري المدارس .
- 5 - يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بين الإدارات التعليمية وإدارة المدرسة الثانوية .
- 6 - على السلطات التعليمية أن توفر الوسائل والمعينات التعليمية وتدعم الأنشطة المصاحبة للعملية التعليمية وأن تهتم بالخدمات الصحية .

الهوامش

1 / حسن عمر حسان وآخرون : الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2005م ص85 .

2 / elam.s.performance based teacher education: what is the state of art . washing ton : aacte 1971:5 .

3 / فارعة حسن محمد ، تطوير بعض كفايات تدريس الجغرافيا لدى طالبات المستوى الرابع بكلية التربية في التربية وعلم النفس بجامعة القاهرة : دار الفكر العربي 1986م: 164 .

4 / بحث قام به فريق من الباحثين بكلية التربية – جامعة عين شمس بالتعاون مع مركز بحوث التنمية الدولي – القاهرة ، 1983م : 33 .

5 / توفيق مرعي : الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، عمان : دار الفرقان ، 1983م: 25 .

- الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي د. منصور عمر سالم فرعون
- 6 / مصطفى سويلم : إعداد معلمي الرياضيات في معهد التأهيل التربوي على أساس الكفايات التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية – جامعة اليرموك ، 1980م : 7 .
- 7 / محمود الناقة : البرنامج النفسي القائم على الكفايات : أسسه وجراعه ، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 1987م : 19 .
- 8 / إبراهيم مصطفى وآخرون : معجم الوسيط ، (ط 2) اسطنبول : دار الدعوة ، 1972م : 791 .
- 9 / رشدي طعيمة ، وحسين غريب : الكفايات التربوية اللازمة لمعلم التعليم الأساسي : دراسة ميدانية جامعة حلوان ، القاهرة ، 1986م : 305 .
- 10 / 10 / سعدية محمد الهادر : الإفادة من تكنولوجيا التعليم في صميم برامج تدريب المعلمين المبنية على الكفايات ، مجلة تكنولوجيا التعليم ، السنة الرابعة ، العدد الثامن ، 1981م : 17- 22 .
- 11 / قاسم جميل ، محمد الخطاب : دراسة تطويرية حول التدريب والتنمية المهنية ، التقرير النهائي للجنة تطوير التقنيات التربوية ، دولة الإمارات ، وزارة التربية والتعليم ، 1990م : 26 – 27 .
- 12 / فوزي زاهر : الرزم التعليمية خطوة على طريق التغريد ، مجلة تكنولوجيا التعليم ، السنة الثالثة ، العدد الخامس ، 1980م : 24 – 29 .
- 13 / فريدك بل : طرق تدريس الرياضيات (ترجمة محمد المفتي وممدوح سليمان) ، الجزء الأول ، القاهرة الدار العربية للنشر والتوزيع ، 1986م : 36 – 37 .
- 14 / كمال يوسف اسكندر : الكفايات المتطلبة للتدريس الجامعي ، ورقة مقدمة لورشة العمل التي تنظمها كلية التربية ضمن برنامج قضايا واتجاهات في التعليم الجامعي للعام 1994م – 1995م كلية التربية – جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العين ، ابريل 1995م .
- 15 / دلال عبد الواحد الهدود : الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت ، مجلة دراسات تربوية ، رابطة التربية الحديثة ، المجلد (7) الجزء (27) ، القاهرة 1991م ، ص 151 .
- 16- وليم هولند *William r . Holland* ، مديرو المدارس الثانوية العامة والحاجة إلى المصادقية في مواجهة عقبات التغيير ، 1997م