

أساليب تنمية الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض مؤشرات الجودة

د. الشريف محمد علي الحراري

كلية التربية/ الزاوية

مقدمة:

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة، بوصفه محور العملية التعليمية، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطورها، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة. وحيث أنّ الأداء الجيد لمدير المدرسة يعد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنتشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساس لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، وأنّ الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية؛ لما له من انعكاسات على أداء المعلمين وروحهم المعنوية.

ويحتاج مدير المدرسة كي يحقق النجاح في أداء المهمات المكلف بها بدقة وإتقان، إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل، إذا فنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه.

ونظراً لتعامل المدير مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، ولأنّ العمل بالمؤسسات التعليمية لها طبيعتها الخاصة، أصبح من الضروري أن تتوفر لقادة هذه المؤسسات مجموعة من الكفاءات تشتق من أدوار عمل القادة التربويين المتعددة لقيادة عمليات التجديد والتغيير، فلا معنى لتطوير

التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في قدرات واتجاهات وقيم ومعارف قادة التغيير وأعضائه⁽¹⁾.

وأنَّ الكفايات الإدارية من المتغيرات التي تسهم في رسم الأداء الإداري فضلاً عن متغيرات إدراك الدور، ومتغيرات الموقف والدافعية، الأمر الذي جعل تحديد الكفايات الإدارية وامتلاكها أمراً ضرورياً للقادة التربويين في جميع مواقعهم الإدارية⁽²⁾.

وقد جاء التحول في السلوك التنظيمي نتيجة للتحول في سلوك الأفراد الناتج عن الاهتمام بإشباع الحاجات بناءً على أولويات معينة في مقدمتها جودة الخدمة.

ومما لاشك فيه أنَّ وجود الإصلاح الإداري الذي أصبح أحد صفات التنظيمات الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى معالجة المشكلات التي تعترض الرقي بمستويات الأداء، حيث أنَّ الفكر الإداري الذي بنيت معظم مبادئه على دراسات رواد الإدارة، كان نموذجاً جيداً للإدارة حيث ساعد على تحقيق الحركة الديناميكية للمؤسسة ولكنه لم يحقق الجودة في الأداء⁽³⁾.

وتتطلب الجودة في مجال تطوير إدارة التعليم إدخال مجموعة من المعالجات على اعتبار أنَّها هي العملية المستمرة لمشاركة جميع العاملين في المنظمة، أو المؤسسة للتأكد من أنَّ كل أنشطة العملية التعليمية وممارستها يكون لها تأثير ملائم في جودة مخرجاتها⁽⁴⁾.

والجودة في التعليم عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها.

مشكلة البحث:

يعد مدير المدرسة أساس العمل الإداري المدرسي، الأمر الذي يتطلب منه أن يتصف ببعد النظر والنضج والإبداع والابتكار في العمل الإداري، والجهد التربوي مع الحيوية والنشاط في الأداء والمتابعة، وأن يؤدي المهام والواجبات الموكلة إليه بأمانة وإخلاص. ومن خلال ولائه لوظيفته والتزامه بها، وهذا ما أكدت عليه المؤتمرات التربوية وخطط التطوير بضرورة توافر كفاءات أساسية لدى مدير المدرسة للقيام بدوره. كالجمعية الأمريكية لمديري المدارس American Association of School Administrators, 1994) التي نصت على ضرورة أن يمتلك مدير المدرسة كفاءات عديدة متمثلة: كفايات التخطيط وكفايات العلاقات الإنسانية، وكفايات التوجيه والإرشاد، وكفاءات اتخاذ القرار⁽⁵⁾. فضلاً عن ذلك فأهم صفة للمديرين الناجحين هي كفاءة المدير في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم⁽⁶⁾. من شأنها أن تؤثر أداء المعلمين إيجاباً فتزيد من التزامهم وانتمائهم للمدرسة. وتحثهم عليهم بذل الجهد لإنجاز الأهداف المطلوبة، وقد ينعكس ارتفاع الروح المعنوية على مدى تعاون المعلمين وانسجامهم، فيضفي على المدرسة مناخاً اجتماعياً وتربوياً، فتسود العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي، ويرتقي مستوى المدرسة، ويزداد نشاطها التربوي، فتحظى بمكانه مرموقة. كما أصبح ضمان الجودة من القضايا الرئيسية في التعليم على المستوى العالمي، ففي بعض الدول اهتم المسؤولون في مؤسسات التعليم بالجودة، وكيفية استخدام أساليب وأدوات ضمان الجودة في تحسين مستوى أداء هذه المؤسسات⁽⁷⁾.

إن ما يواجه التعليم من مشكلات في هذا العصر يمكن التغلب عليه عن طريق إدارته، وبخاصة الإدارة التنفيذية، على مستوى المدارس، لذا فلا بد من توجيه اهتمام خاص بالإدارة المدرسية وذلك بالاختيار السليم لمديري المدارس الذين يتمتعون

بكفايات إدارية وفنية متميزة، وعلى الأخص مديري مدارس التعليم الأساسي؛ لأنه قاعدة السلم التعليمي، فإذا صلح الأساس أدى ذلك إلى تطوير النظام التعليمي وتحقيقه لأهدافه.

ومما لا شك فيه أن الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس بعامة، ومدارس التعليم الأساسي بخاصة لها دور كبير في نجاح العملية التعليمية، وبالتالي فالبحث عن أساليب لتنمية هذه الكفاءات يعد من الأهمية الكبيرة لإنجاح النظام التعليمي، وبخاصة عندما ترتبط هذه التنمية بالاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة الشاملة، ونظراً لقلّة الدراسات والبحوث في هذا المجال الأمر الذي حدا بالباحث إلى القيام بهذا البحث.

مما سبق يتضح أن الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي يتوقف عليها نجاح العملية التعليمية، وبالتالي يجب البحث عن أساليب وآليات جديدة لتنمية هذه الكفاءات في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تنمية الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة الشاملة؟
ويتفرّع من هذا التساؤل الرئيس التساؤل التالي :

- ما هي أساليب تنمية الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؟
أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من كونها تتناول عنصراً مهماً من عناصر العملية التعليمية، بل ومن أكثر أهمية ألا وهم مديري مدارس التعليم الأساسي، وتتضح الأهمية أيضاً من كون الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم بصفة عامة ومديري مدارس التعليم الأساسي بصفة خاصة، هي العملية التي يرتبط بها نجاح العملية التعليمية، حيث يسعى البحث إلى إيجاد أساليب لتنمية هذه الكفاءات.

كما تتبع أهمية البحث من عرضها لموضوع الجودة الشاملة، وتطبيقاتها في القطاع التربوي حيث يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ويمكن الاستفادة منها في عرض بعض مؤشراتنا في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، والتي يمكن أن تكون أساليب لتنمية الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي. ويمكن إجمال أهمية البحث بالنقاط الآتية:

أ- يؤمل من خلال نتائج هذا البحث أن يفيد مديري مدارس التعليم الأساسي في التعرف على أهم الأساليب الإدارية الحديثة المعاصرة، وكيفية توظيف الكفاءات الإدارية لديهم.

ب- يمكن أن تفيد نتائج هذا البحث المشرفين التربويين في التعرف على أهم مؤشرات الجودة للكفايات الإدارية، التي يمكن الاستفادة منها في تنمية الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي.

ت- يؤمل أن تكشف نتائج هذا البحث جوانب القوة في الكفايات الإدارية لدى المديرين لتعزيزها ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.

ث- قد يسهم هذه البحث في تحفيز الباحثين على إجراء أبحاث مشابهة لسد النقص في هذا المجال.

ج- يتوقع من نتائج هذا البحث تنبيه المسؤولين بوزارة التعليم بعقد دورت تدريبية تساعد مديري المدارس على التعرف على كيفية تنمية قدراتهم وحاجاتهم الضرورية لممارسة هذه المهنة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أهم أساليب تنمية الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة الشاملة.

مفاهيم البحث:

1- الكفاية:

استخدم الباحث كلمة الكفاية بدلاً من كلمة الكفاءة، لأنَّ معنى الكفاية تعني القيام بالأمر، وهي تعني قدرة مدير المدرسة على القيام بأعماله في إدارة المدرسة بمستوى عالٍ من الدقة، مستنداً في ذلك إلى كم معرفي يتم توظيفه لخدمة الأداء، أمَّا الكفاءة فهي تعني القدرة على فعل الشيء والإنتاج والإبداع⁽⁸⁾. وهذا يعني أنَّ الكفاية تتعلق بالناحية الكمية، أمَّا الكفاءة فتتعلق بالناحية الكيفية أو النوعية، ويقصد بالكفاءة في التعليم مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المنشودة⁽⁹⁾.

2- الكفايات الإدارية:

هي مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما مطلوب منه⁽¹⁰⁾ وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة المعارف والمهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية والتخطيطية والتطويرية، والتقويمية والتكنولوجية وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت والاجتماعات والعمل مع المجتمع المحلي، التي تعمل على إدارة وتنظيم العمل المدرسي بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة.

3- التعليم الأساسي:

يمثل التعليم الأساسي فكراً تربوياً مميزاً في إعداد الأطفال أو التلاميذ للمواطنة، وإشباع الاحتياجات الأساسية لهم، وإتاحة فرص تعليمية متعددة لمقابلة الفروق الفردية بينهم، وترتبط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية من أجل إعداد المواطن المنتج في مجتمعه⁽¹¹⁾.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: المرحلة الأولى من التعليم، التي تبدأ من الصف الأول وتنتهي بالصف التاسع، (وتسمى مرحلة التعليم الأساسي)، وهي مرحلة تعليمية تمثل التعليم الإلزامي والمجاني في المدارس الحكومية وغير الحكومية، والذي يقدم لجميع أبناء الشعب بنين وبنات في الريف والحضر، يمتد لمدة تسع سنوات دراسية من سن السادسة، وحتى سن الخامسة عشرة.

4- الخبرات العالمية المعاصرة:

هي الممارسات الفنية في مجال التفنيش والإشراف التربوي، التي يمكن عن طريقها وضع أسس علمية لتطوير التفنيش والإشراف التربوي بمختلف مجالاته، والمتمثلة في الأهداف والمجالات والأساليب⁽¹²⁾.

حدود البحث:

أ- الحد الموضوعي: اقتصر البحث على دراسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة .
ب- الحد البشري: اقتصر البحث على التطبيق على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي.

ت- الحد المكاني: تم تطبيق أدوات البحث بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية.

ث- الحد الزمني: تم تطبيق أدوات البحث في العام الدراسي 2018/2019م.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي - وصف واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية؛ نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث، لأنَّ المنهج الوصفي يتناول ما هو كائن من ظواهر ووقائع وأحداث، ويهتم بتحديد الممارسات السائدة، كما لا يقتصر على الوصف فقط، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل.

الدراسات السابقة:

1- دراسة هجاد عمر (1984): بعنوان الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس، كما يصورها معلمون بمنطقة الباحة التعليمية⁽¹³⁾.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وقع الكفاءات التي يجب توافرها في مدير المدارس في منطقة الباحة، ومدى قربها أو بعدها عما يجب أن تكون عليه، وذلك من خلال وجهات نظر المعلمين.

وتناولت الدراسة بعض الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس ومنها: القيم الأخلاقية والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية، والنمو المهني والوظيفي. واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. وتم تطبيق الاستبانة من صورتين أحدهما مثالي، والثاني واقعي، واحتوى على ستة أبعاد من الكفاءات الواجب توافرها في مديري المدارس.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن الكفاءات الواجب توافرها لدى المديرين دون المستوى الجيد. ومن أهم توصيات هذه الدراسة أن يقوم الباحثون بعمل دراسة مماثلة في المناطق التعليمية الأخرى.

2- دراسة الوكيل (1997) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي، وإمكانية تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر⁽¹⁴⁾.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على التحديات التي تواجه القيادات المدرسية بالتعليم الأساسي، التي تحول دون الأهداف المنشودة، وتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بمدارس ولاية نيوتان الأمريكية، والتعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، للاستفادة منها في النظام التعليمي المدرسي. اعتمدت الدراسة على الأسلوب التفسيري الناقد، المتمثل في قراءات متأنية للأدبيات التربوية والإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما استخدمت المنهج الوصفي، واستعانت

بأداتين هما: المقابلة الشخصية، والملاحظة. وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها: أنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمرحلة التعليم الأساسي يستلزم توافر موارد بشرية مؤهلة ومدربة. أنّ مقاومة التغيير وعدم الرضا عن التحول والتجديد لا تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلّب توافر بيانات ومعلومات دقيقة عن النظام التعليمي وإدارته.

3- دراسة الحلبي (1998): بعنوان الكفاءات المكتسبة لمدير المدرسة من الدورة التدريبية بكلية المعلمين في الإحساء بالمملكة العربية السعودية⁽¹⁵⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قدرة دورتي مديري المدارس بكلية المعلمين في الإحساء على رفع مستوى أداء المديرين بالمدارس.

وتناولت الدراسة بعض جوانب العلمية منها: التدريب أثناء الخدمة مفهومه، أهميته، أهدافه، أهداف التدريب أثناء الخدمة، الكفاءات الضرورية لمدير المدرسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يمكن من خلالها تحديد جوب لقصف أداء المديرين بالمدارس، توخي الاهتمام نحو أهداف الدورات التدريبية بحيث تترجم الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية مضاعفة في عبارات إجرائية تمكّن من قياس مدى تحقيقها.

4- دراسة نادية عبد المنعم (1998): بعنوان تطوير أساليب الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة⁽¹⁶⁾.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع العملية التعليمية بالتعليم الثانوي العام بمصر، وأساليب مراقبة الجودة عليها، والتعرف على خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال مراقبة الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي العام، كيفية تطوير هذه الخبرات بما يتلاءم مع الواقع الثقافي والاجتماعي في مصر، التواصل إلى وضع تصور مقترح

لمراقبة الجودة في العملية التعليمية بالتعليم الثانوي لا بمصر في ضوء واقع المجتمع المصري وظروفه وإمكانياته.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن برامج التنمية المهنية للقائمين على الإدارة المدرسية تساعد على تطوير أساليب مراقبة الجودة، وأن الدور القيادي الفعال، والمناخ المناسب يسهم في تطوير العملية التعليمية، وأن تجويد العملية التعليمية يستلزم استخدام أساليب ومداخل جديدة ومتطورة، وأن تفعيل أساليب مراقبة الجودة يتطلب العمل بروح الفريق والرؤية المستقبلية.

5- دراسة الشافعي (2000): بعنوان ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر⁽¹⁷⁾.

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى الاستفادة من ثقافة الجودة بالفكر الإداري التربوي الياباني في تحسين وتطوير الفكر الإداري التربوي في مصر. وتناولت الدراسة كيفية توفير مناخ ثقافي يقوم على تدارك ومعايشة الإدارات التعليمية في مصر، لثقافة الجودة في ضوء الفكر الإداري التربوي الياباني، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن لمعالجة موضوع الدراسة وذلك من خلال المدخل الوصفي التفسيري لوصف عناصر ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي في كل من اليابان ومصر، وكذلك المدخل التحليلي المقارن بهدف إلى تحليل عناصر الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً في ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي في كل من اليابان ومصر، وذلك في كثير من العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ومتابعة وتقييم، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن تهيب الإدارة التعليمية المناخ الفكري الملائم للابتكار والتجديد، أهمية اقتناع القيادة التربوية في مصر بكافة مستوياتها بأهمية التغيير نحو الجودة والتحسين المستمر في الأداء، وأهمية وجودة إدارة للتغيير تقود عملية التغيير نحو الجودة وتقييم في ضوء جهود

الأفراد، والعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية تجعل رجال الإدارة والمعلمين والعاملين والطلاب متحمسين لتقبل كل ما هو جديد.

6- دراسة البكر (2001): بعنوان أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية⁽¹⁸⁾.

هدفت الدراسة إلى تطبيق المواصفة الدولية للجودة (الأيزو 9002) وتوظيفها في المؤسسات التربوية والتعليمية من أجل تحقيق ما يلي:

تطوير المؤسسات التربوية والتعليمية، ورفع مستوى أدائها.

تجويد مخرجات العملية التعليمية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المستفيدين من العملية التربوية والتعليمية.

الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد البشرية والمادية المتاحة لتقليل تكلفة العملية التعليمية.

تعزيز مفهوم العمل الجماعي بين العاملين في ميع المجالات التعليمية والإدارية.

واعتمدت منهجية الدراسة على بعدين هما: التحليل والتطبيق، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن نظام الجودة يؤدي إلى تفعيل أداء المؤسسات التعليمية والإدارية، وأن نظام الجودة يساعد على إحداث التغيير والتحديث في النظام التربوي والتعليمي، وأن نظام الجودة الشاملة فعّال في قياس أداء الأجهزة والعناصر، والمحتويات ذات العلاقة بالعلاقة التربوية والتعليمية، وأن تطبيق المواصفة الدولية (الأيزو 9002) كمقياس للتحقيق من تطابق الخدمات التربوية مع المعايير المعمول بها دولياً يسهم في تحسين العملية التعليمية.

7- دراسة عبد الهادي (2002): بعنوان نظام تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية في لواء غزة⁽¹⁹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس نظم تدريب مديري المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتشخيص واقع نظام تدريب مديري المدارس الثانوية في لواء غزة للوقوف على ما به من سلبيات ومشكلات ثم وضع نظام تدريبي مقترح لتطوير كفايات المديرين.

وتناولت الدراسة ما يلي: نظم تدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، خبرات معاصرة لتنظيم تدريب مديري المدارس الثانوية، واقع نظام تدريب مديري المدارس الثانوية في لواء غزة، بدائل مقترحة لتطوير نظام تدريب مديري المدارس الثانوية في لواء غزة، واستخدام الباحث منهج تحليل النظم لتحقيق أهداف البحث، وقدم الباحث تصور مقترح لنظام تدريب مديري المدارس الثانوية في لواء غزة.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: عدم وجود فلسفة وأهداف واضحة ومحددة لنظام التدريب في لواء غزة، عدم العصرية واتباع المستحدث من مفاهيم وتقنيات الفكر الإداري المعاصر، ليس هناك نظام للتتويه ومتابعة المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية.

التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا الموضوع يمكن استخلاص الآتي:

- تناولت هذه الدراسات بعض الكفايات الإدارية لمديري المدارس سواء كانت الابتدائية أم الإعدادية أم الثانوية في ضوء الأهداف التعليمية لهذه المدارس، وكذلك مسؤولياتهم وتحليل لأعمالهم اليومية التي يقيمون بها، ودورهم في تحقيق جودة الإدارة التعليمية، وكذلك بعض النظم التدريبية لتطوير هذه الكفايات.

كم تناولت هذه الدراسات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم ووضع تصورات لذلك، وتطوير نظام التعليم في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، الاستفادة من ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوية الياباني لتطوير هذا الفكر في مؤسساتنا، وأيضاً المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، كما تناولت الدراسات العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الكلية وعمليات تحسين المدارس ودور مديري المدارس في تنمية وعي الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور على ثقافة الجودة في الحياة المدرسية التعليمية بها. ومن ذلك العرض يتضح قلة الدراسات التي تناولت الكفايات الإدارية لقادة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة، وهذا ما نقوم به في هذا البحث، ومن خلال ذلك يتضح ما يلي:

أنَّ هناك دراسات وأبحاث أشارت إلى أنَّ بعض مديري المدارس يهتمون ببعض الكفايات على حساب كفايات أخرى لها نفس الأهمية، ممَّا يقلُّ من فاعلية الإدارة التربوية.

أنَّ لمدير المدرسة دور في نواتج التعليم، كما أنَّ له دور في تحقيق الأهداف الوجدانية.

أنَّ الكفايات الواجب توافرها لدى المديرين دون المستوى الجيد. لوحظ أنَّ معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة وأسلوب المقابلات والزيارات الميدانية كأداة مساعدة للبحث. كانت العينات متنوعة بالدراسات السابقة حيث كان أغلبها من القيادات والمعلمين والطلاب.

أدبيات البحث:

أولاً- الكفايات الإدارية الواجب توافرها لمديري مدارس التعليم الأساسي:

الكفايات الإدارية هي القدرة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة، حيث يتمثل نجاح الإدارة في القدرة على إنجاز العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد وتكلفة وأقل وقت، وتتضمَّن الكفاية الإدارية قدرة مدير

المدرسة على القيام بالعمليات الإدارية الآتية: التخطيط، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، التوجيه والإرشاد، الرقابة والمتابعة.

أهم الكفايات التي يجب توافرها في مديري المدارس لتطوير المدرسة بشكل مؤثر وناجح (20):

- 1- الإحساس بالمشكلات والمسائل التي تحتاج إلى تطوير مثل:
رفع مستوى التحصيل الدراسي، ووضع خطة للأنشطة المدرسية الميدانية.
 - 2- مناقشة القيادة المدرسية لآراء المجتمع المدرسي والإنصات لمقترحاتهم.
 - 3- الديمقراطية: عدم تسلط القيادة أو انفرادها بالرأي أو القرار يتيح الفرصة لحسن الداء وسهولة التغيير، واستثمار كافة الطاقات.
 - 4- المعرفة وجمع المعلومات والبيانات: يتوجب على مديري المدارس توفير ومعرفة شاملة بالمواضيع والخبرات المحلية والعالمية.
 - 5- القدرة على اتخاذ القرار: وهي محصلة لعدة عوامل منها: معرفية، شخصية، بيئية وإدارية وتكنولوجيا ومادية.
 - 6- الإعلام ونشر الوعي حول مشروع التطوير.
- ثانياً- بعض الأساليب الإدارية المعاصرة بمؤشرات الجودة الشاملة التي يمكن الاستفادة منها في تنمية الكفايات الإدارية لدى مديري التعليم الأساسي:
- 1- الإدارة الذاتية:
تعد المدرسة من وجهة نظر الإدارة الذاتية هي وحدة صنع القرار التربوي، ونواة التخطيط للمشروعات التعليمية، إضافة إلى مسئوليتها عن تحقيق جودة التعليم كما تعد الإدارة الذاتية أحد مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم.

وتتحقق الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال عدة مرتكزات⁽²¹⁾:

- أ- تعظيم مشاركة الآباء وانتماء جميع العاملين بالمدرسة باعتبارها منظمة اجتماعية. اعتماد الإدارة الذاتية للمدرسة على نظام المعلومات والبيانات الدقيقة، وحسن توظيفها لصالح العملية التعليمية.
 - ب- إثارة اهتمام كافة المستهلكين من التعليم للمشاركة في قضايا التعليم على وجه الخصوص، والآباء ورجال الأعمال وأعضاء المجتمع المحلي؛ للمشاركة في تمويل برامج التعليم والتدريب.
 - ج- إجراء التطوير التنظيمي، الذي يسمح بوجود التنظيمات الأفقية التي يقل فيها المستويات الإدارية للإشراف والرقابة.
 - د- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار التربوي، وإسهام الطلاب أنفسهم في المشاركة في صناعة هذا القرار، ووجود قيادة فاعلة تسعى دائماً إلى إدارة التغيير، وتوجيهه نحو الرابط بين المدرسة كمؤسسة اجتماعية بالتغييرات العالمية.
 - هـ- اعتبار الإدارة المدرسية هي الجهة المناط بها تخطيط أنشطتها التعليمية والتربوية داخل المدرسة.
 - و- يقتصر دور السلطات التعليمية المحلية على تقديم النصح والإرشاد والتوجيه، وتنفيذ متطلبات هذه المدارس لتحقيق الجودة الشاملة بها.
- إنَّ الإدارة الذاتية تتطلب أن يكون لقادة التعليم دور أكبر من حرية الحركة والتصرف في ضوء الظروف والإمكانات، كما يجب أن تتوفر اللامركزية في التعليم، بحيث يتاح للمدرسة المرونة والقدرة على التصرف في ضوء الظروف الخاصة بها، وذلك لأنَّ المدرسة في النهاية هي المسئول الأول عن التعليم، وفي داخل المدرسة يجب أن تتحقَّق اللامركزية من خلال ما يدور في اجتماعات المدير ومناقشاته مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، وبالتالي تصبح هذه الاجتماعات هي الضمان للحصول على الأداء والفاعلية في عملية التعليم والتعلم.

2- العمل الجماعي:

العمل الجماعي له أهمية كبيرة، فالعمل ضمن فريق يفتح آفاق جديدة، أو رؤى جديدة ولكن يحتاج إلى عمل شاق، ويجب على مدير المدرسة تشكيل فريق عمل وتوضيح لهم الأهداف التي يجب تحقيقها، ويمثل الهدف من إدارة الجودة الشاملة في إشراك جميع العاملين في المدرسة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات.

وهناك بعض العوامل التي تؤدي إلى نجاح العمل الجماعي يجب أخذها في الاعتبار (22):

أ- الاعتراف بفاعلية عمل الفريق، واستخدام هذه القوة حيث يعتمد النجاح الحقيقي على القيادة وحجم المساندة المعطاة للعمل الجماعي.

ب- توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق من أجل تحقيق الفعالية في إدارة أعمالهم.

ج- تسهيل الجهود التعاونية، أي ليس من السهل التحول إلى غدارة الجودة الشاملة دون التحول من الفردية إلى فريق عمل يدار بطريق منظمة لحل جميع المشكلات وتحسين جودة الأداء.

د- تقدير ومكافأة أنشطة الفريق: من أهم مصادر الرضا في الحياة أن يكون عملنا محل تقدير، بحيث يكون في صورة كلمة شكر بسيطة.

السلوكيات الأساسية التي يجب أن يتبعها مدير المدرسة في مساندة التعاون والعمل الجماعي (23):

أ- الاستمرار في تحميل مسئولية النتائج - الاتصالات - تقييم الأداء - إعطاء التعليمات - توفير ظروف عمل جيدة.

ب- الاستزادة من الإنصاف إلى أعضاء فريق العمل- التعليم والتدريب- تشجيع ومكافأة العمل الجماعي للفريق- متابعة الأداء بأسلوب المساندة، وليس بأسلوب التقييم والحكم.

ج- تعلم كيفية المشاركة في الاجتماعات وجعلها مثمرة، وإدراك قيمتها.

د- الإقلال من التوجيه والرقابة.

هـ - إبراز الأفراد الجيدين، ومنحهم المكافأة والتقدير.

و- التوقف عن اتخاذ القرارات فقط على أساس الخبرة والمركز الوظيفي.

ز- أتباع أسلوب الوعظ والإرشاد والاعتماد على قوة الكلمة فقط.

3- إدارة الأزمات التعليمية:

تعرف الأزمة بأنها موقف أو وضع يمثل، واضطراباً للمنظومة صغرى كانت "تعليمية" أو كبرى "مجتمعية" ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاهمها، والعودة إلى الحالة الطبيعية للأمور⁽²⁴⁾.

وتحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية بالنظم التعليمية، أو حدوث خلل مفاجئ للمقومات الرئيسية للنظام التعليمي، وبشك تهديداً لبقائه وتحدث داخل المدرسة في حالة وجود خلل في الإدارة، أو عندها يكون المدير غير قادر على مواجهة المواقف بالطرق المعروفة، وتؤدي إلى نتائج في حالة عدم وجود استعدادات لمواجهتها.

ويمكن أن تتم إدارة الأزمة التعليمية من خلال⁽²⁵⁾:

أ- اكتشاف إشارات الإنذارات المبكرة لتوقيع الأزمة، مع البدء في اتخاذ إجراءات وقائية علاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات أو الحد منها.

- ب- مواجهة الواقع وعدم الهروب من الحقيقة أول خطوات إدارة الأزمة، والاعتراف بها ومن الخطأ محاولة تجاهلها مهما صغر حجمها.
- ج- تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة حيث تقوم الإدارة التعليمية فيها باتخاذ إجراءات غير مدروسة وتتضمن:
وصف الواقع التعليمي وتحليل وتفسيره.
- د- تحديد الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، التي يمكن توظيفها للتخفيف من واقع الأزمة ومواجهتها.
- هـ- تدريب القوى البشرية من المجتمع التعليمي.
- ويتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة ما يلي⁽²⁶⁾:
- أ- وجود قادة فعّالة في التعليم تشجع على الإدارة الذاتية والتقديم الذاتي، وتساعد على خلق مناخ تربوي تنظيمي يشجع الابتكار والتجديد والتغيير وزيادة التوقعات من جانب أفراد المؤسسة التعليمية.
- ب- إضافة نوع من اللامركزية في إدارة المدرسة؛ لإتاحة الفرص لمدير المدرسة في القيام بدور فعّال في عمل برنامج تدريبي لتنمية وعي الطلاب في مواجهة الأزمات والكوارث.
- ج- يقوم المدير بتحديد أدوار لكل فرد في الإدارة في برنامج تدريبي للطلاب مع إشرافه على تنفيذه.
- د- توفي المرونة في القدرة على التصرف والقدرة على التكيف مع متغيرات الوقت الجديدة.

التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية:

يتطلب المدراء في المؤسسات التعليمية التسلح بالقدرات الفنية والإدارية التالية:
الاهتمام بفريق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بحيث تكون مهمته التنبؤ
بالأزمات والمخاطر التعليمية والتخطيط لمواجهتها بأسلوب المبادرة، وليس بأسلوب رد
الفعل بعد وقوع الأزمة.

الاهتمام بالتدريب على خطط مواجهة الأزمة، وعلى كيفية التعامل مع أجهزة
الأعلام والرأي العام.

أن الإدارة والتخطيط لنظام التعليم يجب أن يترك للمربين المهنيين الذين لديهم
التدريب والخبرة في مجال التعليم.

المنهج وإجراءات البحث:

أولاً- منهج البحث: استخدم الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي
التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها،
وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها،
والآثار التي تحدثها⁽²⁷⁾.

ثانياً- إجراءات البحث:

أ: مجتمع البحث: اعتمدت الدراسة في الحصول على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي،
حيث شملت العينة مجموعة من مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية للعام
الدراسي 2018م/2019م، والبالغ عددهم (149) مدير مدرسة للتعليم الأساسي.

ب: عينة البحث: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية لمديري مدارس
التعليم الأساسي بمدينة الزاوية قيد الدراسة والبالغ عددهم (34) مدير مدرسة، بما
نسبته (22%).

ج: أدوات البحث:

قام الباحث بإعداد استبانة مفتوحة، وعرضها على السادة الخبراء لتحديد بعض الكفايات الإدارية الواجب توافرها لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي بمدينة الزاوية في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة.

وقد تم إعادة عرض الاستبانة على الخبراء للتأكد من أن الفقرات التي تم اختيارها مناسبة مع المحور، فأصبح الاستبيان في صورته النهائية.

د : الصدق والثبات للاستبانة:

أولاً- الصدق: بعد أن قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة تم عرضها على عدد (10) من المحكمين المختصين في هذا المجال؛ للتأكد من سلامة صياغة المحاور والفقرات ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه. وتم إجراء التعديلات المطلوبة عليها في ضوء ملاحظات ومقترحات المحكمين.

ثانياً- الثبات: لحساب معامل الثبات للاستبيان استخدم الباحث طريقة (Test Re) بإعادة الاختبار على عينة بلغ عددها (34) مدير مدرسة من مجتمع الدراسة، وخارج العينة وبفارق زمني بسيط، وبحساب معامل الارتباط بين التطبيقين.

وأن معاملات الثبات للمحاور مرضية، حيث وصل محور العمل الجماعي أعلى ثبات بلغ (0.88)، يليها محور إدارة الأزمات، التي بلغت (0.78)، يليه محور الإدارة الذاتية التي بلغت (0.76)، وأن هذه النسبة مرتفعة، مما يجعلها مطمئنة إلى استخدام الأداة في البحث.

الجدول رقم (1)

يوضح معامل الارتباط لمحاور الاستبانة .

م	المحاور	معامل الارتباط
1	الإدارة الذاتية	0.76
2	العمل الجماعي	0.88
3	إدارة الأزمات	0.78

عرض نتائج البحث وتفسيرها:

فيما يلي عرض للكفايات الإدارية الواجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية، مشتملة على الإدارة الذاتية والعمل الجماعي وإدارة الأزمات.

أولاً- محور الإدارة الذاتية:

الجدول رقم (2)

يوضح استجابات مديري مدارس التعليم الأساسي حول محور الإدارة الذاتية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى الدلالة	الترتيب
1	إيجاد نظام معلومات وبيانات دقيقة لتوظيفها لصالح العملية التعليمية .	2.81	كبيرة	0.01	2
2	إثارة انتباه المستهلكين من التعليم للمشاركة في قضايا التعليم مثل الآباء ورجال الأعمال للمشاركة في تمويل برامج تعليمي .	2.42	كبيرة	0.01	5
3	المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار التربوي .	2.64	كبيرة	0.01	4
4	تخطيط الأنشطة التعليمية والتربوية داخل المدرسة .	2.83	كبيرة	0.01	1
5	حل المشكلات الداخلية بالمدرسة .	2.65	كبيرة	0.01	3

ويتضح من الجدول السابق:

جاءت جميع الكفايات في هذا المحور دالة عند أعلى مستوى، وذلك يدل على وجود اختلافات بين استجابات المديرين حول محور الإدارة الذاتية، كما جاءت درجة الموافقة كبيرة لجميع عبارات هذا المحور، مما يوضح أيضاً أهمية الإدارة الذاتية، كأحد مؤشرات الجودة الشاملة في العملية التعليمية، ويمكن توضيح الاستجابات على النحو التالي:

أخذت العبارة الرابعة الترتيب الأول بهذا المحور، وهي تشير إلى الأهمية الكبيرة لتخطيط الأنشطة التعليمية والتربوية داخل المدرسة.

كما جاءت العبارة الأولى بالترتيب الثاني، التي تشير إلى أن أهمية إيجاد نظام معلومات وبيانات دقيقة لتوظيفها لصالح العملية التعليمية، لأنها تساعد في اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة.

بينما جاءت العبارة الخامسة بهذا المحور الترتيب الثالث ليشير ذلك إلى ضرورة حل المشكلات الداخلية بالمدرسة والحد من اللجوء إلى الإدارة التعليمية لتوقيع العقاب بطريقة مفرطة وزائدة عن الحد.

ثانياً - محور العمل الجماعي :

الجدول رقم (3)

يوضح استجابات مديري مدارس التعليم الأساسي حول محور العمل الجماعي.

الترتيب	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الفقرات
8	0.01	كبيرة	2.46	تدعيم العمل الجماعي
9	0.01	كبيرة	2.45	مشاركة الطلاب في بعض الأمور الخاصة بهم.
6	0.01	كبيرة	2.48	مشاركة أولياء الأمور في اتخاذ بعض القرارات داخل المدرسة .
2	0.01	كبيرة	2.54	زيادة الإدارة الأفقية مع تشجيع ممارسة تناوب العمل قصير الأجل.
1	0.01	كبيرة	2.68	سيادة روح التعاون والعمل كفريق واحد لإنجاز العمل المطلوب .
3	0.01	كبيرة	2.53	الالتزام بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها داخل المدرسة.
5	0.01	كبيرة	2.50	ثقة الجماعة (أعضاء الفريق) بعضهم البعض داخل المدرسة .
4	0.01	كبيرة	2.52	الشعور بالانتماء إلى الجماعة مهنيًا وعاطفيًا .
7	0.01	كبيرة	2.47	تعاون العاملون في المدرسة مع رؤسائهم لاتخاذ حلول للمشكلات التي تواجههم .

ويتضح من الجدول السابق:

جاءت جميع الكفايات في هذا المحور دالة عند أعلى مستوى، مما يدل على وجود اختلاف بين أفراد العينة في استجاباتهم، كما جاءت درجة الموافقة كبير لهذا المحور على النحو التالي:

جاءت العبارة الخامسة الأولى بالترتيب، مما يشير إلى أهمية سيادة روح الفريق، والعمل كفريق واحد متكامل، ووضوح الرؤية أمام هذا الفريق في هدفه الذي تسعى إلى تحقيقه، فكلما كانت الأمور واضحة كان من السهل الوصول إليها.

وجاءت العبارة الرابعة في الترتيب الثاني، والتي توضح أهمية الإدارة الأفقية وتشجيع تناوب العمل القصير الأجل وتفويض السلطات الأمر الذي يخفف من حدة المركزية في الأعمال الإدارية بالعملية التعليمية.

كما جاءت العبارة السادسة بالترتيب الثالث، مما يشير إلى أن التزام أعضاء فريق العمل بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها داخل المدرسة.

ثالثاً: محور إدارة الأزمات:

الجدول رقم (4)

يوضح استجابات مديري مدارس التعليم الأساسي حول محور إدارة الأزمات.

الترتيب	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	0.01	كبيرة	2.39	الاستعداد لكافة الأمور الطارئة بالمدرسة.
5	0.01	كبيرة	2.37	العمل على مواجهة المشكلات الناتجة عن سلوك بعض الطلاب.
1	0.01	كبيرة	2.56	العمل على مواجهة المشكلات الناتجة عن سلوك أولياء الأمور.
2	0.01	كبيرة	2.51	الاستعداد لمواجهة المشكلات الناجمة عن بعض الكوارث الطبيعية .
3	0.01	كبيرة	2.48	اتخاذ إجراءات الأمان والسلامة الصحية بالمدرسة .

ويتضح من الجدول السابق:

جاءت جميع الكفايات في هذا المحور دالة عند أعلى مستوى، مما يشير إلى وجود اختلافات بين أفراد العينة في استجاباتهم وفيما يلي توضيح ذلك على النحو التالي:

جاءت درجة الموافقة على العبارة الثالثة كبيرة، وترتيبها بهذا المحور الأول، مما يشير إلى اتفاق مديري المدارس على ضرورة مواجهة المشكلات التي يتسبب بها بعض أولياء الأمور.

كما جاءت العبارة الرابعة بالترتيب الثاني، مما يدل على ضرورة الاستعداد لمواجهة المشكلات الناجمة عن بعض الكوارث الطبيعية.

وجاءت العبارة الخامسة بالترتيب الثالث، ممّا يؤكد على أهمية اتخاذ إجراءات الأمان والسلامة الصحية بالمدارس في المعامل والمخازن وغيرها.

نتائج البحث وتوصياته:

أتفق جميع أفراد عينة البحث على ضرورة توافر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى مديري التعليم الأساسي، وذلك في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة وأهم هذه الكفايات ما يلي:

أولاً- الإدارة الذاتية:

- إيجاد نظام معلومات وبيانات دقيقة لتوظيفها لصالح العملية التعليمية.
- إثارة انتباه المستهلكين من التعليم للمشاركة في قضاياهم مثل الآباء ورجال الأعمال للمشاركة في تمويل برامج تعليمية.
- المشاركة في اتخاذ القرار التربوي وإسهام الطلاب في القرار.
- حل المشكلات الداخلية بالمدرسة والحد من اللجوء إلى بعض الإجراءات العقابية بالمدرسة.
- سيادة روح التعاون والعمل كفريق واحد في المدرسة لإنجاز العمل المطلوب.

ثانياً- العمل الجماعي:

- مشاركة المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات التعليمية.
- مشاركة أولياء الأمور في اتخاذ بعض القرارات داخل المدرسة.
- مشاركة بعض أفراد المجتمع المحلي لتطوير العملية التعليمية.
- تعاون الجميع لاتخاذ حلول للمشكلات التي تواجههم داخل المدرسة.

ثالثاً- إدارة الأزمات:

- الاستعداد لكافة الأمور الطارئة بالمدرسة.
- الاستعداد لمواجهة المشكلات الناجمة عن بعض الكوارث الطبيعية.
- اتخاذ إجراءات الأمان والسلامة الصحية بالمدرسة.

التوصيات:

يتطلب الأخذ بنظام الجودة الشاملة في المدارس التعليم الأساسي لتطوير وتنمية الكفايات الإدارية لقادة هذه المدارس، وهذا يتطلب تحديد الأدوار والمهام بهذه المدارس حتى يعمل على تحقيقها، وكذلك وضع خطة تدريبية متطورة ذات ارتباط وثيق بطبيعة العمل على أن تعتمد على الأساليب والتقنيات الحديثة لرفع مستوى هذه الكفايات والتأكد من فاعلية هذه الخطط التدريبية.

وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن وضع آلية وأساليب لتنمية الكفايات الإدارية لدى مدراء مدارس التعليم الأساسي.

- ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.
- تهيئة مناخ منظم يجعل المرؤوسين لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم في العملية التعليمية.
- الاعتماد على أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي، وذلك لتوفير صلاحيات واسعة لإدارة المدرسة في اتخاذ القرارات، وتنفيذ المهام الإدارية التي تساعد على تحقيق الجودة.
- تدريب القيادات بكافة مستوياتها على التصرف في المواقف المختلفة لظروف العمل.
- تنمية روح العمل الجماعي داخل المدارس.
- تنمية الشعور بالالتزام الوظيفي لدى العاملين داخل المدارس.
- تشكيل فريق لإدارة الأزمات الطارئة.
- الاستعداد لمواجهة المشكلات الناجمة عن بعض الكوارث الطبيعية.
- توفير إجراءات الأمان والسلامة الصحية بالمدرسة.

هوامش البحث :

- 1- حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص16.
- 2- هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظم (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1998 م.
- 3 -Robert .B. Denhardt : public Administration : An action orientation ,Brooks –cole Publishing company California U.S.A. 1991,p266.
- 3- محمد سويلم: الإدارة في القرن الحدي والعشرين، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1997م، ص260.
- 4- محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص29.
- 5- رافدة الحريري، محمود أسامة جلال: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان، 2007م، ص 62.
- 6- أمين محمد النبوي: الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي "حالة كليات التربية نموذجاً" تقديم حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2007م، ص 36.
- 7- عبد اللطيف بن حمد الحلبي، أسامة محمد شاكر عبد الحليم: الكفاءات المكتسبة لمدير المدرسة من الدورة التدريبية بكلية للمين بالإحساء بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد السبعون، مارس 1998م ، ص 312.
- 8- محمد منير مرسي: تخطيط التعليم واقتصادياته، القاهرة عالم الكتب، 1998م، ص132.

- 9- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005م، ص 122.
- 10- ثابت كامل حكيم: قراءات في التربية وبعض قضايا المجتمع، مكتبة الانجلو المصرية ن القاهرة، 1996 م، ص 105.
- 11- سوزان حسن القطرن: تطوير نظام التوجيه الفني بالحلقة الأولى من التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، 2003 م، ص 15.
- 12- هجاد عمر عبد الله: الكفايات التي يجب توافرها في مديري المدارس كما يتصورها المعلمون بمنطقة الباحة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1984م.
- 13- صبري كامل الوكيل: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم الأساسي في مصر، المؤتمر العلمي الثالث للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة طنطا، القاهرة 1997م.
- 14- عبد اللطيف بن محمد الحليبي، أسامة محمد شاکر عبد العليم: الكفاءات المكتسبة لمدير المدرسة من الدورات التدريبية بكلية المعلمين و الأخصاء بالمملكة العربية السعودية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد السابعون ، مارس 1998م.
- 15- نادية محمد عبد المنعم: تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي (التعليم الثانوي العام) في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 1998م.
- 16- أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية ،الجمعية

- المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الثاني، العدد الأول، فبراير 2000م.
- 17- محمد عبد الله البكر: أسس معايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، المجلد الخامس عشر، العدد الستون، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2001م.
- 18- عبد السلام احمد عبد الهادي: نظام تدريبي مقترح لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية في لواء غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2002م.
- 19- محمد محمود حسني، حسن عبد المالك: الإدارة التعليمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000م، ص 134-135.
- 20- سلوى محمد محمد سليم: تنمية الكفايات الفنية لدى قادة التعليم بمحافظة الشرقية في ضوء الاتجاهات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، 2004م ص 124-125.
- 21- وراين شمادت، جيروم فاتجا: مدير الجودة الشاملة، الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، الطبعة الأولى، دار أفاق الإبداع العالمية، القاهرة، 1997م، ص 61-66.
- 22- المرجع نفسه، ص 70-71.
- 23- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية من منظور عالمي الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 63.
- 24- المرجع نفسه، ص 64-65.
- 25- سلوى محمد محمد سليم: مرجع سابق، ص 123.
- 26- سامي ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000م، ص 324.