

تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوى العام

(المشكلات - متطلبات المواجهة)

سوسه جمال بدر عوض زرق

باحثة ماجستير أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

المخلص:

هدف البحث الوقوف على بعض المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام ومتطلبات مواجهتها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٤٤٦) من معلمى ومديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، وتوصل البحث إلى مجموعة من المشكلات أبرزها: افتقار الإدارة المدرسية إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة، وقلة التفويض، والمساءلة داخل المدرسة، وافتقار المدارس إلى قيادة فعالة معدة ومدربة تدريباً جيداً بحيث تكون قادرة على الاطلاع بمهام ومسئوليات التطوير الذاتي للأداء.

Abstract

The aim of the research is to identify some problems that hinder the development of the professional competencies of public secondary education principals and the requirements to face them, and the research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of (446) teachers and principals of public secondary education schools in Dakahlia governorate, and the research reached a set of problems, most notably School administration lacks the ability to achieve school goals, lack of delegation, bureaucracy, complexity of procedures.

مقدمة

ويعد التعليم الثانوي أحد المراحل المهمة في التعليم نظرا لأهمية المرحلة وحساسية وضعها في السلم التعليمي وارتباطها بشريحة عمرية عريضة من الشباب (١٥-١٧) سنة، كما أن لها خصائصها النفسية والاجتماعية سريعة التغير، ويمكن النظر لهذه المرحلة باعتبارها مرحلة مفصلية في السلم التعليمي من ناحية، وفي حياة الفرد من ناحية أخرى، فهي امتداد لما قبلها من تعليم أساسي وممهدة لما بعدها من تعليم عال" (حسونة، ٢٠٠٩، ٢٠٣)

ويتوقف إصلاح التعليم الثانوي وتطويره بدرجة كبيرة على وجود إدارة تعليمية تتسم بالكفاءة والفاعلية والقدرة على الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة، لتحقيق أهدافه والاستجابة للمستجدات المتلاحقة

يحظى مجال الإدارة المدرسة بشكل خاص باهتمام كبير ومتزايد من قبل كل العاملين في ميدان التربية والتعليم، وذلك لما للمدرسة من أهمية في المجتمع، كما أنها الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل المهتمين بالتربية والتعليم، من مدير، ومدرسين وتلاميذ، وأولياء الأمور، والمشرفين التربويين، والمجتمع المحلى وغيرهم ممن لهم علاقة بهذا الأمر.

وإذا كانت للمدرسة باعتبارها مؤسسة تربية اجتماعية هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في القيام بأداء رسالتها على أكمل وجه. (ربيع، ٢٠٠٦، ٩)

والتغيرات وانعكاساتها المحتملة على التعليم الثانوي العام، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن مواجهة بعض مشكلات تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوي كما تحددها الأدبيات العربية والأجنبية؟

٢. ما أهم مشكلات تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية؟

٣. ما متطلبات مواجهة بعض مشكلات تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية؟

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز متطلبات مواجهة بعض مشكلات تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- أن الاتجاه السائد حالياً في مجال وميدان البحث العلمي بصفة عامة والبحث التربوي بصفة خاصة هو الاتجاه إلى بحوث ودراسات تطوير المهارات والكفايات المختلفة لمدرّاء وقادة المؤسسات التربوية والتعليمية .
- ندرة البحوث والدراسات التي تتناول تنمية و تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الثانوي العام.

لاستثمار الإمكانيات التكنولوجية المتاحة وتوظيفها لصالح المؤسسة التعليمية. (الخميسي، ٢٠٠١، ١٥١)

وجدير بالذكر أن دور مدير المدرسة قد تعدد كثيراً في السنوات الخيرة نتيجة للتزايد الهائل في أعداد الطلبة، وللتحسن الكبير في مؤهلات المعلمين، ولتنامي دخول التكنولوجيا الحديثة إلى المدرسة ولكثرة الدراسات والأبحاث التي تلقى الضوء على دوره ومهاراته واتجاهاته، وفي ظل هذه المتغيرات الجديدة لم يعد من السهل على أي شخص أن يقوم بدور مدير المدرسة، ونظراً لتعدد هذا الدور وخطورته بالنسبة لكل فرد من أفراد المجتمع، أصبح من الأهمية أن يتم تطوير كفايات مدير المدرسة بشكل علمي ومنظم بناء على أسس علمية وموضوعية ثبتت صحتها وفعاليتها". (الخميسي، ٢٠٠١، ١٥١)

فكفايات المدير المدرسي المهنية والإدارية يجب أن تفعل وتتطور وتنمو لتتزامن مع ما يشهده القرن الحالي من تطورات هائلة وانفجار معرفي واسع النطاق ليقوم بسد حاجات الميدان التربوي ومقابلة طموحاته التي تتطلع إلى تهيئة الميدان التربوي لمواجهة هذه التطورات والتغيرات المتلاحقة وتوظيف التكنولوجيا المتطورة لخدمة العملية التعليمية لإعداد جيل على مستوى راق من التأهيل ويحقق بلا شك نقلة نوعية في مجال التعليم في مصر.

وفي ضوء التحديات العالمية والتغيرات الجديدة وتحدي المنافسة العالمية والتحديات المجتمعية المرتبطة بتزايد السكان والتحول من القطاع العام إلى الخصخصة والتحديات التربوية والتي من أبرزها زيادة الطلب على التعليم والمطالبة بتحسين جودة العملية التعليمية والنظام التعليمي وفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة وبما يتناسب مع الانفجار المعرفي في جميع المجالات أن يعيد النظر مرة أخرى في أساليب ووسائل تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام لزيادة فعالية وجودة العملية التعليمية حتى يمكنها مواكبة كل التحديات

٢- دراسة " تانيا" (٢٠٠٣) بعنوان " السيطرة البيروقراطية ام الاستقلالية المهنية؟ الاداره المهنية في مدارس نيوزلاندا " وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية الأداء الإداري بالمدارس، ومدى تأثيره بالرقابة البيروقراطية، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي بإجراءاته النظرية والميدانية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضرورة تبنى الإدارات المدخل الاحترافي المهني في العمل الإداري، وضرورة تنمية قدرات الهيئات التدريبيه والإدارية.

٣- دراسة ابو شاويش (٢٠١٠) بعنوان: " دور برنامج اطار الجودة فى تنمية بعض الكفايات الادارية لدى مديرى مدارس الانروا بمحافظات غزة . هدفت الدراسة الى التعرف على دور برنامج اطار ضمان الجودة فى تنمية بعض الكفايات الادارية (لدى مديرى مدارس الانروا بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ووجهة نظر المشرفين التربويين و البحث عن سبل تحسين هذا الدور ، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من اهمها: برنامج اطار ضمان الجودة له دور ايجابى فى تنمية كفايات مديرى المدارس الانروا بمحافظات غزة، و برنامج اطار ضمان الجودة له دور ايجابى كبير على اداء العاملين فى الحقل التربوى و خاصة مديرى المدارس مما يودى لتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية .

٤- دراسه رشاد (٢٠١٥) بعنوان: " تنمية الكفايات الادارية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في محافظات جمهورية مصر العربية" ، هدفت الى: التعرف علي ماهية

• يعمل هذا البحث على تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام بإكسابهم المعلومات المختلفة والاستراتيجيات المتنوعة والتعرف على أهم المشكلات التي تعوق تطوير تلك الكفايات وكيفية التغلب عليها وتلافيها وعلاجها .

• اتساع قاعدة المستفيدين من نتائج هذا البحث من العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام من معلمين و الإدارة المدرسية وكذلك الطلاب وأولياء الأمور

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمه إلى عينة من مديري ومعلمي بعض مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية؛ للوقوف علي مشكلات تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس، ومتطلبات مواجهتها .

الدراسات السابقة

١- دراسة "والاك (٢٠٠١) بعنوان " تعليم القرن الحادى والعشرين وأثار التدريب على ضمان الجودة، الانترنت والتعليم العالى"، وهدفت إلى توصيف حقيقي لإشكالية التربية والتدريب في ظل منظومة التحولات الهائلة في التقنيات الحديثة، وإمكانية التعامل في تيسير المعلومة للطلاب والإداريين، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضرورة الالتقاء مع المعايير العالمية للجودة في مجال التربية والتدريب، وضرورة تطبيق مقاييس الجودة في مجال التربية والتدريب.

الكفايات الادارية ، و التعرف علي واقع الكفايات الادارية لمديري المدارس التجريبية للغات في جمهورية مصر العربية، وضع تصور مقترح لتنمية الكفايات الادارية لدي مديري المدارس التجريبية للغات في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج : نظم الادارة المركزية تحد من سلطة مدير المدرسة، اشراف جهات متعددة علي المدارس مما يؤدي الي تضارب الاراء وإعاقة سير العملية التعليمية داخل المدرسة، قلة التدريبات المقدمة لمديري المدارس التجريبية، انخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة .

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يتضح أن البحث الحالي يتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم والأداة ، حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما أن البحث الحالي استفاد من تلك الدراسات في صياغة المشكلة، وتنظيم فصول البحث ، وفي بناء وإثراء الإطار النظري، وفي التعرف على المراجع المختلفة التي تغطي بعض جوانب البحث الحالي، وأيضاً في إعداد وتقنين أداة البحث، وأن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في طبيعة الموضوع ، حيث يركز البحث الحالي على تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية ، والمشكلات التي تواجهها، ومتطلبات مواجهتها.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفهومى للكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوى.

• المحور الثاني : الإطار الميداني

- المحور الثالث: متطلبات مواجهة بعض مشكلات تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاث.

المحور الأول: الإطار المفهومى للكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوى.

أولاً: تعريف الكفاية المهنية

توجد تعريفات عديدة لمصطلح الكفاية المهنية، فهي تعرف بأنها درجة النجاح في القيام بالوظائف والمقتضيات التي تتطلبها مهنة معينة، وتعرف بأنها مقياس للكفاءة التي تؤدي بها شيء معين ، فحيث تطبق على الإنتاج تعتبر مقياساً نسبياً لما تم إنتاجه مقارنة بمعيار فعلي أو نظري في صورة نسبة مئوية ، أو هي معدل العائد في صورة نسبة الربح والخسارة إلى القيمة المستثمرة في كل من السلع والخدمات. (Rasel, 2000, 22)

كما تعرف بأنها التأكد من أن الأهداف المقررة لكل وحدة قد تم تحقيقها وفقاً للمستوى المقرر من الكفاءة في ظل أمثل استخدام للأموال، وأيضاً تعريف الكفاءة المهنية لشخص بمدى الاعتماد عليه في وظيفته واستعداده لتحمل أعباء ومسئوليات وظيفة أعلى ، أو هي الحد الأدنى للظروف اللازمة للاستمرار بعد تحقيق النتائج أو النجاح الذي تحقق. (الهورى، ٢٠٠٥، ٥)

ثانياً: تصنيف الكفايات

يقصد بتصنيف الكفايات تحديد المحاور التي تدور حولها الكفايات باعتبارها كفايات رئيسية، تم تحليلها إلى مجموعة من الكفايات الثانوية، وقد تم تصنيف إلى العديد من التصنيفات ومن التصنيفات ما يلي: (الجبرونى، ٢٠٠٧، ٦٧)

- الإتصال بأولياء الأمور ، وتأكيد العلاقة بهم بحسن لقائهم وتفهم وجهات نظرهم والإستفادة من خبرات القادرين منهم على المشاركة .
- عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية ، وأداء العاملين، وموقف الأداء .
- الإلمام بالمنهج الدراسي لكل المراحل .
- فهم النواحي المالية والإدارية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة .

وكذلك دراسة (مطاوع ، حسن : ٢٢٢) تبين أن القائد الفعال أو الكفاء يجب أن تتوافر في قيادته العناصر التالية :

- ١- الإنابة أو تفويض السلطة Delega
- ٢- العلاقات الإنسانية الطيبة Good Human Rel
- ٣- التوجه الجيد لإتصالات العمل Good communication
- ٤- الإدارة الإستشارية Consultative Management
- ٥- الدوافع الإيجابية Effective Motivations
- ٦- تنمية روح التعاون بين الفئات – Developing Operation
- ٧- النهوض بالمسئوليات الإدارية المساعدة Developing Subordination
- ٨- الإدارة الذاتية. Self- Management

٢- الكفايات المهنية .

يساعد فهم الهيكل الإدارى التنظيمى فى المدرسة من قبل كل فرد من العاملين بالمدرسة على معرفة طبيعة عمله بشكل واضح ، وأن يحدد بدقة متطلبات وظيفته ، وأن يميز بين ما هو داخل نطاق عمله وما دون ذلك، ولهذا يعد فهم الفرد لطبيعته وظيفته ولموقعه ولشكل علاقته بالأخرين فى المواقع المختلفة ، هو البداية

١. الكفايات المعرفية : Cognitive

Competencies: وتتمثل فى المهارات النفسحركية فى حقوق المواد التكنولوجية والمواد المتصلة بالتكوين البدني والحركي، وأداء هذه المهارات تبني وتعتمد على ما حصله الفرد سابقا من كفايات معرفية، وتتطلب عرضا يستطيع أن يقدمه مستفيدا فيه من كل الوسائل والأساليب والفنيات .

٢. الكفايات الوجدانية : Affective

Competencies وتتمثل فى الاتجاهات التي ينبغي أن يتبناها المعلم والقيم التي ينبغي أن يؤمن بها، وأشكال التذوق التي يفضل أن يتمتع بها.

ثالثا: الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوى

١- الكفايات القيادية :

- أوضحت دراسة (أحمد ، ١٩٩٩ : ٦١) لى يكون القائد ذا كفاءة عالية وأداء مرتفع يجب أن يراعى ما يلى:
- العمل على تحقيق واشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة .
 - العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة .
 - مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار .
 - الموازنة بين الإمكانيات الموجودة والأهداف المطلوبة .
 - الإلمام بعلم النفس الإجتماعى وخصائص نمو الأطفال .
 - الوقوف على عوائق التنفيذ والوصول الى أبسط الطرق لحلها .

تعنى مختلف أشكال الأداة التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم تحقيقه هدفاً ما . (الدريج ، ٢٠٠٣ : ص١٦).

وتشير احدى الدراسات الى أن الكفاءة المعرفية الكلية تتكون من : معارف ومعلومات وحقائق ومفاهيم وقوانين ونظريات يستند اليها الأداء السلوكي ، وسلوك أدائي يعبر عنه مجموعة من الحركات والأعمال والأفعال ، واطار من الإتجاهات والقيم والمعتقدات والسلوك الوجداني يحكم الأداء ، ومستوى معين لنتائج الأداء . (الناقعة ، ١٩٩٧ : ١٨)

كما أن كل كفاءة تتشكل من مكونين رئيسيين هما : المكون المعرفي والمكون السلوكي ، أما المكون المعرفي فيتألف من مجموع الإدراكات والمفاهيم والقدرات المكتسبة التي تتصل بالكفايات ، أما المكون السلوكي فيتألف من مجموع الأعمال التي يمكن ملاحظتها ويعتبر اتقان هذين المكونين تعبير عن الكفاءة . (عيسى ، ٢٠٠٦ : ١٤٣)

وقسمتها احدى الدراسات الى قسمين : الكفاءة المعرفية في شكلها الكامن (مفهوم Concept) وهي امكانية القيام بالعمل ، والكفاءة المعرفية في شكلها الظاهر (عملية Process) وهي الأداء الفعلي للعمل ، ولذلك فهي ترتبط بالأداء والمهام المستهدفة ومطالب كل دور ، والقدرة على أداء المهام ، والأداء الذي ينبغى أن يقوم به ، والمعلومات والمعارف والمفاهيم والمهارات اللازمة لهذا الأداء ، والمعايير التي يقاس بها الأداء الفعلي . (الناقعة ، ١٩٩٧ : ١٠)

المحور الثالث: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على بعض مشكلات تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوى العام ومتطلبات مواجهتها، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

السليمة لقيام كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية بالمهام المطلوبة ، ويمكن تعريف الهيكل الإداري التنظيمي بأنه الإطار العام الذي تتحرك بداخله مجموعة من العاملين فى المستويات المختلفة من الإدارة المدرسية بكفاءة وفعالية وبغرض التعاون لتحقيق الأهداف المدرسية. (دياب، ٢٠٠١ : ١٤٠)

ومن الخصائص المهنية التي تمثل جوهر العمل : (الحريري، ٢٠٠٧ : ١١٧)

- ١- الإيمان بالمهنة والإلتزام بقواعدها الأخلاقية .
- ٢- المعرفة التامة بأهداف التعليم فى المرحلة التي يعمل بها .
- ٣- الإلمام التام بوسائل تحقيق أهداف المدرسة .
- ٤- ملاحقة المستجدات التربوية والتطورات .
- ٥- مساعدة المرؤسين على النمو المستمر

٣- الكفايات الشخصية :

هناك مجموعة من الصفات الشخصية التي يجب أن يتصف بها القائد ومنها :

- ٦- الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق .
- ٧- الذكاء والثقة بالنفس والقدرة على تكوين علاقات مع الناس .
- ٨- المبادرة والمثابرة والطموح والحماس والبشاشة والقدرة على التجديد .
- ٩- السيطرة واللياقة واليقظة والقدرة على التغيير .
- ١٠- نشاط البنية وقوة الأعصاب .
- ١١- الصداقة والمودة والإستقامة .

٤- الكفايات المعرفية :

تعرف الكفاءة المعرفية على أنها : " قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل فى سياق معين ، ويتكون محتواها على معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب ، كما يقوم الذى اكتسبها بتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحولها فى وضعية محددة وهى

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة متمثلة من المديرين والمعلمين القائمين على رأس العمل بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية ، قوامها (٤٤٦) ، ويمكن توضيح توصيف العينة حسب الوظيفة

جدول (١)

توصيف عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة	العينة	متغيرات الدراسة	
١٣,٦٧%	٦١	مديرون	الوظيفة
٨٦,٣٣%	٣٨٥	معلمون	
١٠٠%	٤٤٦	الإجمالي	

من الجدول السابق: يتضح أن (١٣,٦٧%)

من عينة الدراسة مديرون، و(٨٦,٣٣%) من عينة الدراسة معلمون

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)v.17 في Statistical Package for Social Sciences حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – منخفضة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة ك^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

كبيرة	متوسطة	منخفضة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times \text{ك} + ٢ \times \text{ك} + ٣ \times \text{ك}$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{١٠٠ \times \text{ك}}$$

ك^١، ك^٢، ك^٣: تكرارات الاستجابات (عالية – متوسطة – منخفضة) على الترتيب.

الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

تكونت الاستبانة من محورين: الأول عن بعض مشكلات تطوير الكفايات المهنية لمديرى مدارس التعليم الثانوى العام ، والثاني : سؤال مفتوح حول متطلبات مواجهة تلك المشكلات ، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة صغيرة) .

تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

المحور الأول: مشكلات تطوير الكفايات المهنية لمديرى مدارس التعليم الثانوى العام فى محافظة الدقهلية

المحور الثاني: المتطلبات التى تساعد على

تطوير الكفايات المهنية لمديرى التعليم الثانوى وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلى بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (0.91** - 0.59**)، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معاملات الفا كرونباخ والتي تراوحت بين (0.91** - 0.92**) وهى قيم عالية

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كا^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية – متوسطة – منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{t - t_m}{t}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

٣- تحليل النتائج

أولاً: أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية

لمديري التعليم الثانوى العام

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٢):

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية

لمديري التعليم الثانوى العام والأهمية النسبية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها

1.	العبارة	العينة الكلية (ن=٤٤٦)						قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
		الترتيب	الأهمية النسبية	موافق		موافق			
				بدرجة صغيرة %	بدرجة متوسطة %	بدرجة كبيرة %	بدرجة كبيرة %		
١	افتقار الإدارة المدرسية إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة	١٠	٦٥,٣٤	٢٦,٩	١٢٠	٤٨,٧	٢١٧	٢٤,٤	١٠٩
٢	قلة التفويض، والبيروقراطية، وتعقد الإجراءات.	١٠ مكرر	٦٥,٣٤	٢٤,٩	١١١	٥١,٨	٢٣١	٢٣,٣	١٠٤
٣	قصور أنظمة الرقابة والمساءلة داخل المدرسة.	٩	٦٦,٦٦	٢٢,٩	١٠٢	٥٢,٠	٢٣٢	٢٥,١	١١٢
٤	افتقار المدارس إلى قيادة فعالة معدة ومدربة تدريباً جيداً بحيث تكون قادرة على الاطلاع بمهام ومسئوليات التطوير الذاتي للأداء.	٨	٦٦,٩٩	٢٢,٤	١٠٠	٥٢,٢	٢٣٣	٢٥,٣	١١٣
٥	قيام نظام تقويم الأداء الوظيفي بالمدارس على الأداء .	٥	٦٩,٣	١٨,٢	٨١	٥٣,٨	٢٤٠	٢٨,٠	١٢٥
٦	القصور في استخدام النظم الإدارية الحديثة باستخدام الأجهزة المتطورة وأدوات التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	٧	٦٧,٣٢	٢١,٥	٩٦	٥٢,٥	٢٣٤	٢٦,٠	١١٦
٧	غياب دور المدرسة في وضع استراتيجيات مناسبة بعيدة المدى وخطط قصيرة المدى في مجال الأداء والخدمات التربوية.	١	٧٢,٦	١٨,٦	٨٣	٤٣,٠	١٩٢	٣٨,٣	١٧١
٨	عدم استيعاب بعض القيادات بالإدارة المدرسية لمتطلبات التغيير.	٦	٦٧,٩٨	٢١,١	٩٤	٥٢,٢	٢٣٣	٢٦,٧	١١٩
٩	ضعف المشاركة في صنع القرارات على مستوى المدرسة حيث يغلب النمط البيروقراطي وما يترتب على ذلك من غموض أهداف العمل.	٥ مكرر	٦٩,٣	٢١,٣	٩٥	٤٧,٨	٢١٣	٣٠,٩	١٣٨
١٠	ضعف التفويض والنزعة التسلطية السائدة من بعض المديرين والقيادات التعليمية.	٣	٦٩,٩٦	١٨,٨	٨٤	٥٠,٠	٢٢٣	٣١,٢	١٣٩
١١	اقتصار دور وحدة التدريب والتقويم بالمدارس على التنفيذ الشكلي والتقويم الصوري لبرامج التدريب .	٤	٦٩,٦٣	١٧,٥	٧٨	٥٤,٣	٢٤٢	٢٨,٣	١٢٦
١٢	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهداف المدرسة	٢	٧٢,٢٧	١٥,٠	٦٧	٥١,١	٢٢٨	٣٣,٩	١٥١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم كآ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية = ٢

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٧) "غياب دور المدرسة في وضع استراتيجيات مناسبة بعيدة المدى وخطط قصيرة المدى في مجال الأداء والخدمات التربوية." ، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٦%)
- جاءت العبارة رقم (١٢) "ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهداف المدرسة ، في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٢٧%)

- جاءت العبارة رقم (١٠) "ضعف التفويض والنزعة التسلطية السائدة من بعض المديرين والقيادات التعليمية." ، في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٩٦%)

- جاءت العبارة رقم (٤) "افتقار المدارس إلي قيادة فعالة معدة ومدربة تدريباً جيداً بحيث تكون

قادرة على الاطلاع بمهام ومسئوليات التطوير الذاتي للأداء" في المرتبة الثامنة في استجابات أفراد العينة الكلية حول أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٦,٩٩%)

- جاءت العبارة رقم (٣) "قصور أنظمة الرقابة والمساءلة داخل المدرسة." في المرتبة التاسعة (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٦,٩٩%)

- جاءت العبارتان رقم (١) "افتقار الإدارة المدرسية إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة، ورقم (٢) قلة التفويض، والبيروقراطية ، وتعقد الإجراءات. في المرتبة العاشرة (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول أهم المشكلات التي تعوق تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى العام ، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٥,٣٤%)

ثانياً: أهم المتطلبات التي تساعد على تطوير الكفايات

المهنية لمديري التعليم الثانوى

باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول المتطلبات التي تساعد على تطوير الكفايات المهنية لمديري التعليم الثانوى ، أسفرت آرائهم عن مجموعة من المتطلبات، وتعرض الباحثة بعض هذه المتطلبات مرتبة تنازلياً حسب تكراراتها على النحو الآتى:

- منح مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف فى حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.

المراجع

- وضوح ومرونة القوانين واللوائح التعليمية المنظمة للعمل داخل المدرسة .
- التقليل من مركزية الإدارة إلى أبعد الحدود الممكنة.
- توفير الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة ليستطيع أن يرسم خطاً طويلاً المدى لإصلاح المدرسة و جنى نتائج عمله بنفسه.
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي فى الإدارة المدرسية .
- توفير المعلمين و الإداريين و المشرفين والموجهين والفنيين الأكفاء.
- توفير المخصصات المالية الكافية للصرف على شراء الكتب بالمكتبة ، وإجراء الإصلاحات والصيانة البسيطة وتمويل النشاط المدرسى .
- توفير المبنى المدرسى الصالح.
- إيجاد تعاون مثمر ، وتفاهم كامل واحترام متبادل بين المدير وبين جميع العاملين فى المدرسة.
- التركيز علي العمليات والنتائج معا وليس علي المدخلات فقط .
- التدريب المستمر للمعلمين ومديري المدارس حتي يمكنهم إتقان المهارات الضرورية التي تسهم في تحسين جودة التعليم فى المدرسة.
- الأخذ بمفهوم مشاركة الإدارة المدرسية فى صياغة السياسة التعليمية.
- زيادة قدرة المدرسة على إدارة التغيير فى بيئتها .
- العمل على نشر ثقافة الجودة داخل المدرسة .
- ١. أحمد ابراهيم أحمد : نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية " ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ .
- ٢. اسماعيل محمد دياب : الإدارة المدرسية ، الإسكندرية ، دار الجامع الجديد للنشر ، ٢٠٠١ .
- ٣. بشير، عبد الرحمن محمود ابو شاويش ، دور برنامج اطار الجودة فى تنمية بعض الكفايات الادارية لدى مديري مدارس الانروا بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير، غير منشور (غزة ، كلية التربية الجامعة الاسلامية ، ٢٠١٠)
- ٤. رافده عمر الحريرى: " إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل فى ضوء الجودة الشاملة " ، عمان ، دار الفكر ، ٢٠٠٧ .
- ٥. السعيد بن عيسى - بلقاسم بلقيدوم: " مقارنة حول التكوين المبنى على الكفاءات " ، نموذج مقترح لتكوين المعلمين فى الجزائر " ، مجلة دراسات ، جامعة عمار تليجي الأغواط ، العدد (٦) ، ٢٠٠٦ .
- ٦. سيد الهوارى : نظام إدارة الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسمية، الجزء الرابع (القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الاسمية ، ٢٠٠٥) .
- ٧. السيد سلامه الخميسي: قرارات فى الإدارة المدرسية ، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية . دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .
- ٨. طارق علي حسن الجبروني " برنامج مقترح لتنمية بعض الكفايات المهنية فى مجال التعليم لمعاني لأعضاء هيئة التدريس غير المتخصصين بجامعة قناة السويس ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧ .

15. John Quicke: "Anew Professionals for a collaborative culture of organizational Learning in contemporary society" Educational Management Administration, Vol. 28 N. 3 Jul. 2000.
16. Rasel, W.F : "Analysis of meaning of Productivity" Productivity Measurement . Review No.42,2000.
17. Tanya fitzgerald " Bureaucratic control or Professional Autonomy? Performance Management in New Zealand school" School Leadership Management Vol. 23 N. 1 Feb. 2003
٩. عزه محمود رشاد، تنمية الكفايات الادارية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في محافظات جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية التربية جامعة الفيوم ، ٢٠١٥).
١٠. كمال أبو سماحه: "تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية " مجلة التربية، ع ١٠٣، س ٢١ اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافية والعلوم، قطر، ديسمبر، ١٩٩٢.
١١. محمد الدريج: " الكفايات التعليمية ، منشورات سلسلة المعرفة ، الدار البيضاء ، مطبعة النجاح الجديدة ، ٢٠٠٣ .
١٢. محمد السيد حسونة: متطلبات تفعيل توصيات المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٩.
١٣. محمود كامل الناقة: "البرنامج التعليمي القائم على الكفاءات أسسه وإجراءاته"، القاهرة، مطابع عين شمس، ١٩٩٧.
١٤. هادي مشعان ربيع: المدير المدرسي الناجح، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.