

البحث الخامس عشر :

الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة

إعداد :

أ. مها عبد العظيم أحمد فودة
معلمة لغة إنجليزية مركز اللغة الإنجليزية
بجامعة الطائف المملكة العربية السعودية

الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة

أ. مها عبد العظيم أحمد فودة

معلمة لغة إنجليزية، مركز اللغة الإنجليزية
بجامعة الطائف المملكة العربية السعودية

• مستخلص:

هدفت هذه الورقة البحثية الى التعرف على الكفايات الأساسية لشخصية مدير المدرسة اللازمة لتمكّنه من تولي دفة قيادة المدرسة، كما هدفت إلى التعرف على نشأة حركة الكفايات وعوامل انتشارها وتصنيفاتها، كما ألفت الضوء على خصائص الكفايات وأسس تحديد كفايات مدير المدرسة والكفايات القيادية اللازمة له. تُوصي بضرورة الاهتمام بتطوير وتنمية كفايات القادة المدرسية من خلال توفير المتطلبات المهنية اللازمة لرفع كفاياتهم القيادية، كما تُوصي بإجراء مزيد من الأبحاث التربوية التي تتعلق بالكفايات القيادية اللازمة لقادة المدارس.

الكلمات المفتاحية: الكفايات - الكفايات القيادية - مدير المدرسة.

The Leadership Competencies Needed for a School Manager

Maha Abd Alazim Ahmed Fouda

Abstract

The aim of this research paper was identifying the basic competences of the principal's character of the school to let him/her take the helm of the school, also it aimed to identify the emergence of the competences' movement, its spreading factors and its classifications. This research paper shed the light on competences' characteristics, the basis of the principal's competences determination and the required leading competences for the principal. It was recommended the importance of getting attention to develop and improve the schools leaders' competences through providing the professional requirements which are needed to promote their leading competences; it was recommended establishing more educational researches which concern with the required leading competences for schools leaders.

Key Words: Competencies- Professional competencies

• مقدمة:

يتغير العالم بدرجة كبيرة ويتطور بطريقة هائلة، منها تغيرات وتطورات معرفية وتكنولوجية، ومن خلال هذه التطورات والتغييرات المتسارعة، أصبح لابد من ملاحقة هذه التغييرات في الفكر والتنظيم والسلوك والعمل والإدارة، ويحدث ذلك في دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء.

إن المواقف المختلفة تتطلب خصائص قيادية مختلفة، وبالتالي تتطلب أنواع مختلفة من القادة، لذلك ليس هناك نوع جيد واحد للمدير، ولا مجموعة خصائص واحدة جيدة للمدير الجيد (Stewart, 1997, 63)، فالمواقف هي التي تفرز القادة، وتجعلهم يتصرفون بطرق معينة (وحيد، ٢٠٠١، ١٩٦)، لذا ينبغي على أي شخص يتطلع إلى شغل وظيفة إدارية كمدير مدرسة مثلاً، أن يكون قيادي فعال، ولعل هذا يفسر ضرورة توافر كفاءات قيادية في مدير المدرسة (حجي، ٢٠٠٥، ١٨)، فمدير المدرسة الفعّال هو الذي يؤثر تأثيراً فاعلاً في المعلمين والعاملين معه من خلال ممارسته للقيادة الصحيحة فيستجيبون لتوجيهاته، وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام (الحراشنة، ٢٠٠٦، ١٦).

إن التربية القائمة على الكفايات تسعى إلى إكساب القادة في المجال التربوي مقدرات معرفية وحركية وانفعالية تؤدي بهم إلى إتقان الممارسات الإدارية المتعلقة بمهامهم الإدارية والتربوية سواء كان ذلك في المدارس العادية أو مدارس المتميزين (Kristy, 2010, 16).

لقد اهتمت الدول المتقدمة بتدعيم كفايات القادة "مدراء المدارس" وتنميتها، ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وعلى ممارسة العمل القيادي بما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسؤوليات، وبما يساعدهم على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني. إن المستقبل يحمل في طياته متطلبات جديدة من هذه القيادات، وهو ما يفسر تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالكفايات المهنية للقيادات التربوية (العجمي، ٢٠٠٨، ١٥).

ومن هذا المنطلق تركز هذه الورقة البحثية على حتمية تمكين القيادات المدرسية من اكتساب كافة الكفايات اللازمة لإدارة وقيادة المؤسسة التعليمية، وذلك بوصفهم قيادات للتغيير في المدارس الحكومية، لكونها مجتمعات مهنية تعليمية مؤهلة لصناعة جيل جديد وكامل، قادراً على الإسهام في بناء مستقبل البلاد وحاضرها، بتميز ووطنية فاعلة ومؤثرة. ولذلك يلزم إكساب هذه القيادات الخبرات والمهارات والكفايات التي تؤهلهم لمواكبة التطور المتسارع في الفكر التربوي، وتحقيق متطلبات التحول نحو مجتمع المعرفة، وما يتطلبه من خبرات ومهارات لتأهيلهم للقيام بأدوارهم القيادية، من منطلق أن قادة المدرسة هم أصحاب الرؤية وقادة التغيير ورعاة القيم ومدراء الموارد، والمستشارون والمفكرون والمقيمون والمرشدون لكادر العمل والطلاب.

• أهمية ورقة البحث:

مع زيادة الطلب بتفعيل الأداء المدرسي وتطوير كافة القيادات المدرسية لكونهم أساس العمل الفني والتربوي والإداري لتحقيق أعلى الإنجازات التعليمية للوصول إلى مرتبة المنافسة الدولية، تحاول كل الدول سواء المتقدمة والنامية أيضاً، رفع كفاءة مدراء المدارس، فالمدیر مطالب بأن يكون بعيد النظر، له نضوج فكري مبدع ومبتكر في عمله الإداري متزامناً مع اتصافه بالحيوية والنشاط في الأداء والمتابعة، وأن يؤدي مهامه وواجباته التربوية القيادية على أكمل وجه وبإخلاص تام؛ ولذلك تسعى الدول الحريصة على التطور التعليمي وتقدمه على تطوير القائد المدرسي من خلال خطة مدروسة لرفع كفاياته مثل الكفايات الذاتية والكفايات الفنية والكفايات الإنسانية والكفايات الإدراكية.

إن أهم سمة المدراء الناجحين هي كفاءة المدير في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم (الحديدي، ١٩٩٨، ٢٢)، التي من شأنها أن تؤثر في الروح المعنوية للمعلمين إيجاباً، فتزيد من التزامهم وانتمائهم للمدرسة، وتحثهم على بذل مزيد من الجهد لإنجاز الأهداف المطلوبة.

تنطلق أهمية ورقة البحث هذه من واقع تربوي يحمل رسالة تربوية هادفة تسعى إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية التي يمتلكها مدراء المدارس. فهي من الممكن أن تضيد المشرفين التربويين في التعرف على الكفايات الإدارية التي يجب أن تتوافر في مدراء المدارس وأهمية هذه الكفايات. كما يمكن أن تضيد قسم التدريب بمديريات التربية والتعليم، لعقد دورات تدريبية تساعد مدراء المدارس للتعرف على قدراتهم وحاجاتهم الضرورية اللازمة لممارسة مهنة قائد مدرسي جليل بكفايات قيادية عديدة؛ وبالتالي قد يكون بداية لدراسات مستقبلية في نفس المجال الذي يحتاج لمزيد من البحث والاهتمام.

لذا يتم تتبع واقع الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة، وآمل أن تكون هذه الورقة البحثية من ضمن أوراق العمل التي تبحث في دور الكفايات القيادية اللازمة للمدير المدرسي لتفعيل دوره التنموي، وأن تساهم هذه الورقة من الناحية العلمية بجهد متواضع في ذلك الجانب وكذلك آمل أن يستفيد منها المسئولين في الوزارات الحكومية في جمهورية مصر العربية من الناحية التطبيقية.

• أهداف ورقة البحث:

تهدف ورقة البحث الحالية إلى إثراء المعرفة العلمية والعملية حول الكفايات اللازمة للقائد المدرسي من حيث مفهومها وبدايتها وعوامل انتشارها، كذلك الوقوف على أهم تصنيفاتها وخصائصها، مع إلقاء الضوء على أسس تحديد كفايات مدير المدرسة اللازمة لقيادة المنظمة التعليمية.

• تساؤلات ورقة البحث:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على ماهية الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة، ولتحقيق هذا الهدف، أجب عن التساؤلات الآتية:

- ◀◀ ما هو تعريف الكفايات؟
- ◀◀ متى ظهرت حركة الكفايات، وماهي عوامل انتشارها؟
- ◀◀ ما هي تصنيفات الكفايات؟
- ◀◀ ما الخصائص والمميزات التي تميز الكفايات؟
- ◀◀ ما هي الأسس التي تحدد كفايات مدير المدرسة؟
- ◀◀ ما الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة؟

• مصطلحات البحث

• الكفاية:

الكفاية في اللغة من كفاه الشيء كفاية، استغنى به عن غيره فهو كافٍ، والكفاءة في القوة والشرف، والكفاء هو القوي القادر على تصريف العمل وجمعه أكفاء (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ٧٩١)، والكفاية قول للحث على حسن معاملة الناس فهي جديرة ذات أهلية، قادرة على تصريف العمل (عمر، ٢٠٠٩، ١٩٤٢).

وعرفها معجم "ويستر"، على أنها "حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو المقدرة على أداء واجب أو عمل معين" (Webster, 1997, 230).

وقد عرّف العجمي الكفاية بأنها "ذلك المحتوي من المهارات والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي ينبغي أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، فهناك ارتباط بين الكفاية وإتمام العمل إذ إن إتمام العمل يتوقف على المقدرة المهنية، والمعرفية، والمعلوماتية" (العجمي، ٢٠٠٨، ١٥).

وتعرّف الكفاية اصطلاحاً بأنها مجموعة من أنماط السلوك التي تضم المهارات والمعارف والصفات المتوفرة في شخص ما والتي تعد قيمة للمنظمة فهي تعني التمكن من المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالفرد وفق معايير محددة (Greenfield, 2000, 25).

كما تعرف الكفاية بأنها القدرات والامكانيات المطلوب توافرها لدى القائد إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها (عبودي، ٢٠١٠، ١٠٠).

ويعرّف الصالحي الكفاية بأنها "استخدام أقل المصادر والمواد الخام المادية والبشرية وذلك للوصول إلى أكبر قدر من المخرجات المرغوب فيها للمؤسسة"، وهنا يتضح الفرق بين الفعالية والكفاية فهناك إجماع بين علماء الإدارة على أن مفهوم الفعالية يرتبط بمخرجات العمل وأهدافه بينما يرتبط مفهوم الكفاية بمدخلات العمل أي العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاز العمل بنجاح وذلك بأقل الموارد البشرية والمادية (الصالحي ٢٠١٠، ١٣).

يُستخلص أن الكفاية هي: مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها سواء كانت موروثية أو مكتسبة لدى الفرد، والتي تجعله مهيناً للقيام بكافة مهامه بفاعلية وكفاءة.

وللتمييز بين المهارة والكفاية أشار جامل أن هتلمان 1988 Hit leman بين أن المهارة تعني السهولة والدقة والسرعة والإتقان والاقتصاد في الوقت والجهد في أداء عمل معين، بينما تستخدم الكفاية للدلالة على مستوى الإنجاز في العمل (جامل، ٢٠٠١، ٤٥). أما مكدونالد فقد أشار إلى أن الكفايات تتشكل من مكونين، الأول مكون معرفي يتألف من مجموعة من الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات التي تتصل بالكفاية، والثاني مكون سلوكي يتألف من مجموعة الأعمال التي يمكن ملاحظتها، وبعد إتقان هذين المكونين والمهارة في توظيفهما دليلاً على كفاءة الفرد (Macdonald, 1975, 115).

• الكفايات المهنية:

الكفاية المهنية تُعرف بأنها مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدراء المدارس ومن حيث قدرتهم على إيجاد تغييرات إيجابية لدى طلبتهم، فإنه يصعب إيجاد وصفة جاهزة نتمكن من خلالها تحديد المعلم الجيد أو الفعال، لأن عملية التعلم نشاط مركب ينطوي على العديد من المتغيرات المتفاعلة على نحو ديناميكي، فهناك المتغيرات الخاصة بالمعلم والمتعلم، والمادة الدراسية، وطريقة التدريس، والأوضاع التعليمية، فعلى الرغم من وجود أنماط تعليمية معينة أفضل من أنماط أخرى، إلا أنه يجب الاعتراف بعدم وجود نمط تعليمي جيد على نحو

مطلق يصلح للأوضاع التعليمية جميعها، أو يناسب المواد التعليمية جميعها أو المعلمين جميعهم (مادي، ٢٠٠١، ٢٢).

• ظهور حركة الكفايات وعوامل انتشارها:

جاءت هذه الحركة نتيجة لظهور متطلبات وحاجات جديدة للعمل، تتطلب توفر طاقات بشرية قادرة على التعامل مع هذه المتطلبات والحاجات الجديدة. كذلك ظهرت مفاهيم جديدة في ميدان التربية مثل رفع مستوى الكفاءة والتدريب والتطوير، وغيرها من المفاهيم التي دفعت باتجاه ظهور البرامج القائمة على الكفايات. ويعود تاريخ ظهور هذه الحركة إلى أواخر ستينات القرن الماضي، كجزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي، والتي أكدت على مبدأ المساواة والحاجة إلى تحديد الوصف الوظيفي لكل مكون من مكونات النظام (Houston & Howsan, 1972, 76).

وهناك أسباب وعوامل عدة قد أسهمت في انتشار حركة الكفايات وظهورها بوصفها علما حديثا، ومن هذه العوامل التقدم في مجال التربية وتكنولوجيا التعلم مما أمد التعلم والتعليم بمصادر وطرق حديثة. كما أن انتشار أساليب تعلم وتعليم حديثة مثل أسلوب تحليل النظم، ونظم التعلم المبرمج، وظهور مفاهيم اقتصادية في النظام التعليمي، مثل مفهوم اقتصاديات التعليم وغيرها من المفاهيم قد ساعدت في ظهور وانتشار برامج التربية القائمة على الكفايات (فتلاوي، ٢٠٠٣، ٦٦). أضف إلى ذلك أن ارتباط التربية القائمة على الكفايات بتحقيق الأهداف أكثر من ارتباطها بمصادر التعلم اللازمة لتحقيق الأهداف قد ساعد على سرعة انتشارها. كما أن ضعف تركيز البرامج التربوية على الإعداد قد أدى إلى وجود فجوة بين ما يتم تعلمه وبين التطبيق العملي في الميدان مما سبب زيادة في ظاهرة البطالة، الأمر الذي دفع الجماهير للمطالبة بمردود أفضل لعملية التعلم والتعليم، كل ذلك أدى إلى إعادة النظر في البرامج التعليمية فانتشرت حركة التربية القائمة على الكفايات (نشوان & نشوان، ٢٠٠٤، ٧٨).

• تصنيف الكفايات:

لا يستطيع المدير أن ينهض بأداء مهمته الأداء الصحيح المثمر إلا إذا امتلك مجموعة من "الكفايات"، وحرص على تنميتها باستمرار، فلا يقف جامدا عند مستوى معين، بل هو في تجدد متواصل، يوظف المواقف والتجارب والقراءات في تنمية الكفايات وتعميقها وشعار المعلم طالب علم من المهد إلى اللحد يهيئ بيئة صافية ونفسية مناسبة للتعلم بالاعتماد على ما يستثير دافعية التلاميذ للتعلم بالمعززات اللفظية والمعنوية والمادية المتاحة، كما أن التنوع في الأساليب التعليمية المستخدمة بحسب الأهداف ومستويات التلاميذ، الذي يراعي حسن التنظيم والتدرج والتسلسل في عرض الدروس، ويعتمد المدير على طرح أسئلة محددة، متنوعة الأهداف، مثيرة لتفكير المتعلمين، ويحسن توزيعها عليهم، كما أنه يراعي مستويات المتعلمين وما بينهم من فروق فردية وسرعة في التعلم،

ويوظف أساليب التعلم الفعّالة، ويقوم بذلك من خلال استخدام لغة سليمة واضحة في تعبيره، وأسئلته وشرحه، ويشجع المتعلمين على استخدام اللغة السليمة في إجاباتهم وحديثهم، وبالاعتماد على ما يستخدم من أدوات تقويمية مختلفة في قياس مدى تحقيق أهدافه التعليمية ويراعي استمرارية تقويم المواقف التعليمية، من أجل توظيف وسائل ومواد تعليمية متنوعة ومناسبة لموضوع المادة وأهدافها (غريب، ٢٠٠٣، ٣٠).

كما يتصف القائد بمجموعة من الكفايات التي تميزه عن غيره من الأشخاص الذين يعمل معهم، وهذه الكفايات تجعله صاحب مهارات وقدرات متنوعة ومتعددة، تجعل منه قائدا ناجحا، وتعددت تصنيفات الكفايات القيادية، وقد أشار كل من (الوكيل، ٢٠١٢، ١٧) و(أحمد، ٢٠١٣، ٢٥) للكفايات الأساسية بالآتي:

• الكفايات الذاتية:

وتتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الفرد ليصبح قائدا، ومن هذه السمات: السمات الجسمية، والتي تتضمن القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية، وكذلك القدرات العقلية، وهي التي تشمل مجموعة الاستعدادات الفكرية والذهنية، وهي تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات، ويعتبر الذكاء من أهم هذه القدرات، وتتضمن الكفايات الذاتية كذلك المبادأة والابتكار، وتعني ميل الفرد للاقتراح أو العمل مسبقا للغير والشجاعة والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات، وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها، وكذلك القدرة على التنبؤ والتوقع وتفهم المواقف المتطورة، كما تتضمن الكفايات الذاتية مهارة ضبط النفس، ويقصد بها القدرة على إدارة الذات قبل إدارة الآخرين، مما يتطلب أن يكون هادئا، وهذا يمكن للقائد الاستجابة بزرانة وروية أمام المواقف المختلفة والطارئة، وتجنبه اتخاذ قرارات سطحية، ولا يعني ذلك التجرد من المشاعر والعواطف ولكن معناه التحكم فيها وتوجيهها.

• الكفايات الفنية:

ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة، وطرق العمل الحديثة والوسائل الفنية المتاحة في إنجاز العمل، وهناك من يقرر أن قيام الاتجاهات الحديثة في الإدارة على أساس التخصص جعلها تهتم بالكفايات الفنية، لأن الوظائف التخصصية أصبحت في حاجة إلى قيادات تتوافر لديها المعرفة والخبرة العالية، وذلك لأجل إتقان العمل وحسن أدائه.

ومن أهم الخصائص المميزة للكفايات الفنية (العمايير، ٢٠٠٢، ٣٧):

- ◀ أنها أكثر تحديدا من الكفايات الأخرى، بحيث يمكن التحقق من توافرها لدى مدراء المدارس بسهولة من خلال أدائهم لأعمالهم.
- ◀ أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- ◀ أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

• الكفايات الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح الجماعة وعمل الفريق، وهذا يتطلب الفهم المتبادل، ومعرفة ميول المرؤوسين وقدراتهم واتجاهاتهم، ومن السمات التي ترتبط بالكفايات الإنسانية للقائد النزاهة والأمانة والإخلاص والصدق والاستقامة، وتعني الاستقامة هنا سلامة النهج والهدف والمثل العليا (الوكيل، ٢٠١٢، ١٨).

حين يمتلك مدير المدرسة تلك المهارات الإنسانية يكون قادراً على إقامة علاقات إنسانية مع كل من يتعامل معهم في المدرسة أو المجتمع المحلي، بحيث يتفاعل معهم بطريقة متزنة وإيجابية، فيستمع لأرائهم ويناقشهم بهدوء ليصلوا بالنهاية إلى نتيجة إيجابية لتسهيل العملية التربوية وفعاليتها مما يدفع العاملين بالمدرسة إلى العمل بنشاط وبذلك تتحقق أهداف العملية التعليمية، فمدير المدرسة الواعي يختار طرق واضحة للاتصال مع الآخرين تتفق وخصائصهم وإمكاناتهم، ويستخدم الألفاظ السليمة ذات المدلول الواضح في أذهانهم والمستوى الملائم طبقاً لهذه الخصائص والإمكانات.

ويرى العميرة (العميرة، ٢٠٠٢، ٣٢) أن الكفايات الإنسانية تتطلب أن يكون القائد قادراً على:

- ◀◀ عمل علاقات طيبة مع مرؤوسيه.
- ◀◀ إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه.
- ◀◀ فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم.
- ◀◀ تقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة.
- ◀◀ إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم.
- ◀◀ خلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

• الكفايات (الإدراكية) الذهنية:

وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظفين بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه (أحمد، ٢٠١٣، ٢٥).

تتمثل الكفايات الإدراكية في وجود مهارات تصورية لدى مدير المدرسة تجعله قادراً على تقديم أفكار إبداعية، وعلى الإحساس بالمشكلات، والتفنن في التوصل إلى الآراء والمهارات التصورية التي تساعد على حل هذه المشكلات.

وبما أن مدير المدرسة يقع في قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة، فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة الأفراد، والجماعات، وتنسيق جهودها، وتوجيهها، في عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والتقييم باعتباره قائداً تربوياً

تناط به مهام حيوية، إذ تقع على عاتقه مسؤولية قيادة التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم نحو الإبداع والتطوير، واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير البرامج التعليمية بصفة خاصة والعمل التربوي بصفة عامة، وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية. وحتى ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (أحمد، ١٩٩٧، ٤٥). إذ إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالكفايات المهنية التي يمتلكها، كما أن نجاح وفاعلية مدير المدرسة تنطلق من بُعد عمق خلفيته المعرفية وكفاياته المهنية، فالسلوك الإنساني الفاعل ثمره الكفائية، كما تم استنتاجه أنه بمقدار ما يتمتع به المدير من صحة نفسية وجسمية وخبرة واعية بالإضافة إلى إعداد مهني ومعرفي بمقدار ما ينعكس ذلك إيجابيا على عمل المدير القيادي في المدرسة (مرسي، ١٩٨٥، ١٥). إن معظم علماء الإدارة يقسمون الكفايات اللازمة لنجاح القادة الإداريين إلى "الكفايات الفنية، والكفايات الإنسانية، والكفايات الإدراكية" (كنعان، ١٩٩٥، ٣١٨).

يتضح مما سبق أن الأهمية النسبية للكفايات تكمن في أنها تساعد على تحسين أداء مدراء المدارس وتجعل قراراتهم أكثر واقعية وقابلة للنجاح، مما يتطلب أن تتوافر لدى هذا المدير كفايات مهنية تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا لازما؛ لإنجاح تفاعله مع المهام والأدوار التي يقوم بها، إذ إن فاعلية المدرسة وتميزها يتوقف على مدى امتلاك مديرها لكفايات مهنية تنعكس على تجويد أدائه، فالكفايات المهنية تصل بمدير المدرسة إلى درجة الاحتراف المهني في مجال عمله "إن إلمام مدير المدرسة بقواعد تربوية وتطورات تقنية على صعيد الأداء التعليمي واستراتيجيات التعلم سيجعل منه مديرا قادرا على التوجيه والإرشاد والتقييم للفريق العامل معه إضافة إلى الطلبة" (Dunne & Deliso, 2001, 4).

وهناك كفايات أخرى بالإضافة إلى الكفايات السابقة وتتمثل هذه الكفايات في الكفايات السلوكية، وهي المهارات المتعلقة بالقدرة على التعامل مع الآخرين من داخل المؤسسة ومن خارجها؛ ففي داخل المؤسسة لابد أن يفهم القائد سلوك الأفراد والعمل على إشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم وريغباتهم وصولا إلى الرضا الوظيفي الذي يعزز انتماءهم وعطاؤهم للمؤسسة، وتحفيزهم للعمل والقدرة على بناء وإدارة فرق العمل وتحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة (الديب، ٢٠٠٩، ٣٦).

أما في خارج المؤسسة فتعني هذه الكفايات السلوكية دراسة وفهم الواقع المحلي والإقليمي والعالمي المحيط بالمؤسسة، والاتصال به والتواصل معه وإقامة علاقات تفاعلية معه، بما يخدم مصالح المؤسسة، وهذا الواقع الخارجي يشمل

الأفراد الفاعلين والمؤثرين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمؤسسات الحكومية الخاصة وربما تصل أحيانا إلى مستوى الدول الأخرى (الديب، ٢٠٠٩، ٣٦).

ولينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة كفايات تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومن التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة، علاوة على الكفايات التي تمكنه من استشراف المستقبل وتخطيط العمل، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وبناء شراكات و فرق عمل تساعد على تحقيق أهداف المدرسة، وقد تنوعت الكفايات اللازمة لمدير المدرسة وتعددت نظرا لارتباطها بمجمل المهام التي يضطلع بها المدير وقد تحددت بالآتي (المحامدة، ٢٠٠٥، ٤٦ - ٤٥):

- ◀◀ الإمام بسيكولوجية تعلم المتعلمين، وطرق التدريس وأساليبها، وتنظيمات المناهج الدراسية.
- ◀◀ امتلاك معرفة عميقة بالعلوم الاجتماعية تؤهله للتعامل مع المجتمع المدرسي كنظام اجتماعي.
- ◀◀ الإمام بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها رافداً لنظام عضوي واحد.
- ◀◀ المقدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها، واستخدام الأساليب الفعالة لتحقيق تقدم في تلك البرامج.
- ◀◀ المعرفة الجيدة بالأساليب الفنية التي تحقق للمدير إشرافاً فعلياً على العملية التعليمية داخل الغرف الصفية.
- ◀◀ المقدرة على دعم هيئة التدريس وخاصة حديثي التعيين في المهنة.
- ◀◀ تمثل القيم الأخلاقية وقيادة العمليات التي تحققها بشكل مباشر مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- ◀◀ المقدرة على بناء علاقة تشاركية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بما يحقق التواصل الفعال، ويحقق أهداف المدرسة، ويدفع باتجاه التنمية المهنية.
- ◀◀ الإمام بشئون الطلبة من معرفة بإجراءات القبول والتسجيل والتحويل، والإرشاد التربوي والأكاديمي، وتعزيز فكرة الحكم الذاتي والانتماء الاجتماعي لديهم.
- ◀◀ المقدرة على إدارة عملية تقويم مدى تقدم الطلبة بطريقة شمولية، وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لأبنائهم.
- ◀◀ امتلاك المدير معرفة ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية وتساعد في أداء دوره القيادي داخل المجتمع المحلي.
- ◀◀ امتلاك المهارات الاجتماعية التي تمكنه من القيام بدور الوسيط المنسق بين القوى المختلفة المؤثرة في عمل المدرسة، لتوظيف ذلك التأثير لصالح تحقيق الأهداف المدرسية.

◀◀ المقدرة على العمل بروح الفريق وبشكل تعاوني وقيادي بما يتطلبه ذلك من مهارات ومعلومات.

وهناك تقسيم آخر للكفايات الواجب توافرها لدى القائد باعتبارها كفايات إدارية قيادية، وكفايات إنسانية واجتماعية، باعتبار أن تلك الكفايات تمثل أسلحته في الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة (العجمي، ٢٠٠٨، ١٦) وفق النحو التالي:

• **كفايات إدارية وقيادية، وتشمل:**

- ◀◀ كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة.
- ◀◀ كفاية إدارة الوقت.
- ◀◀ كفاية إدارة الاجتماعات.
- ◀◀ كفاية إدارة المعلومات.
- ◀◀ كفاية صياغة التقارير الإدارية.
- ◀◀ كفاية التعامل مع المتغيرات.
- ◀◀ كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة.

• **كفايات إنسانية واجتماعية وتشمل:**

- ◀◀ كفاية تنمية المساعدين وتوجيههم.
- ◀◀ كفاية المساندة، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم.
- ◀◀ كفاية الاتصال.
- ◀◀ كفاية تفويض السلطة.
- ◀◀ كفاية الإقناع والمفاوضة.
- ◀◀ كفاية الاستماع.
- ◀◀ كفاية بناء فرق العمل المتعاونة.
- ◀◀ كفاية تفعيل المساعدين.
- ◀◀ كفاية إقامة علاقات عامة ناجحة.

ولعل اعتبار مدير المدرسة قائداً تربوياً ممتلكاً لكفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل فيها، ويجعل منه رجل التطوير والتغيير، الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يزود بالخبرة، والقائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي فهو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والحفاظة على تماسكها ووحدتها؛ ومن هنا فإن مدير المدرسة كقائد تربوي يتميز بسمات شخصية واجتماعية تمكنه من أداء دوره على أكمل وجه.

• **خصائص الكفايات:**

الكفاية هي تركيب (تشكيل) من قدرات و مهارات واتجاهات مهما تمكن الفرد منها وانتظمت في شخصيته، إلا وأصبح في مقدوره توظيف ما يلائم منها للتكيف مع الوضعيات الجديدة ومواجهة مختلف المواقف والمشكلات وإيجاد الحلول

المناسبة لها، و من هذا المنطلق تبرز للكفايات خصائص ومميزات لعل من أهمها (غريب، ٢٠٠١، ٣٧ - ٣٨):

• الشمولية والاندماج:

تُعد الكفاية شاملة ومدمجة، حيث إنها أشمل من الهدف الإجرائي في شكله السلوكي الميكانيكي. تعتبر الكفايات صياغات ذات طابع توليفي، تتألف من قدرات ومهارات مترابطة، وتمتاز عن الأهداف السلوكية الإجرائية التي تنحو نحو التجزيء وتفطيت السلوك الإنساني. إن كل كفاية هي وليدة مجموعة من القدرات التي يقتضيها التكيف مع وضعية معينة أو مواجهة صعوبة أو مشكل طارئ أو التصرف إزاء موقف خاص، على أن التمكن من هذه القدرات يتطلب بدوره امتلاك جملة من المهارات التي تعتبر اللبنة الأساسية لتشكيل القدرة، وتتشكل هذه المهارات بدورها من مجموعة من الأداءات (الإنجازات) المحددة في الزمان والمكان.

• التركيب:

الكفاية الواحدة يمكن أن تتألف من تشكيلة غير متجانسة من المعارف والمهارات والقدرات العقلية والخطاطات الحسية، لكن ما يوحد كل هذه العناصر (المكونات) هو فائدتها ومنفعتاتها في حل المشاكل ومن هنا الطابع الوظيفي العملي للكفايات، إن ما يوحد بينها هو النشاط التقني والاجتماعي الذي سينتج عن توظيفها. إن الكفاية غير منسجمة من حيث العناصر التي تتألف منها و لكنها منسجمة من حيث النتيجة المستهدفة، فكفاية "الإيمان بوظيفة المدير" على سبيل المثال، تتألف من عناصر كثيرة ومختلفة، من مثل القدرة على إدراك دور المدير وفهم أبعاده التربوية والاجتماعية والثقافية وأهميته في تحقيق التنمية الشاملة، وإدراك (معرفة) تأثيره في تنمية المعلمين، واكتساب الاتجاهات (وجدان) الإيجابية نحو مهنته، وقيامه بأفعال (مهارات سلوكية) وأنشطة عملية تثبت تحقق كل ذلك لديه... وغيرها.

• المرونة:

كما أن ما يميز الكفايات وخاصة الكفايات الممتدة (المستعرضة) هي مرونتها بحيث يكون باستطاعة الفرد تحويل مجال الاستفادة منها، أي تطبيقها في سياقات جديدة ومختلفة عن السياقات التي اكتسبها فيها، فالفرد قد يكتسب "القدرة على شرح بعض المسائل الحسابية مثل الجمع والطرح" في دروس الحساب، لكنه عندما يستطيع نقل هذه القدرة من الإطار الضيق الذي اكتسبها فيه إلى إطار آخر أوسع، كأن يجعل التلاميذ قادرين على تطبيق العمليات في السوق ومحاسبة البائعين، أو توظيفها في القيام ببعض التحليلات اللغوية أو إعداد بعض البيانات الجغرافية على سبيل المثال، ففي هذه الحالة تكون القدرة قد ترسخت لديه ككفاية ممتدة، أي خارج السياق الذي ارتبطت به في أول نشأتها وترسخها في فكره ووجدانه.

• التكيف:

الكفايات تعني إقدار المتعلم أو المتدرب على أداء أنشطة ومهام وتوظيف مكتسباته من خلال وضعيات ولحل مشاكل، أي إقداره في نهاية المطاف على التكيف والملاءمة والفاعلية. إن الكفاية تعبير عن القدرة على إنجاز مهمة معينة بشكل مرض. إن الكفايات تنظيمات لمكتسبات الفرد السابقة، يتحكم فيها الفرد ليوظفها بفاعلية في وضعيات معينة وذلك بانتقاء المعارف والمهارات والأداءات التي تتناسب مع الموقف الذي يوجد فيه. إن التكيف الذي تسعى إليه الكفاية، هو تكيف يتأسس على مجموعة من المعارف والمهارات التي ترتبط فيما بينها بشكل مندمج لتحقيق الجودة والإتقان الضروريين في كل إنجاز يهدف إلى حل مشكلة، وهي كذلك ترتبط بالقدرة على التصرف السليم والملائم إزاء المحيط الاجتماعي (الفتلاوي، ٢٠٠٣، ٤٥).

• أسس تحديد كفايات مدير المدرسة:

هناك العديد من الأسس التي تحكم تحديد الكفايات قبل صياغتها، وهذه الأسس كما أوردها كل من بخش (بخش، ٢٠٠١، ١١) وجامل (جامل، ٢٠٠١، ٢٦) هي:

- « الأساس الفلسفي: ويتم في ضوءه وضع المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته ومن خلال هذه المنطلقات تحدد النتائج المرغوبة للعملية التربوية.
- « أساس الممارسة: يقوم على مفهوم الكفاية التي يمكن تحديدها من خلال التحديد الدقيق لما يفعله العاملون في أثناء ممارستهم لعملهم؛ لأن الموظف الكفؤ تظهر مقدرته من خلال أدائه.
- « الأساس الواقعي: أي العودة إلى البرامج المحلية والمقررات الموجودة، وإشراك العاملين في المنظمة، فضلا عن وجود وسائل وأدوات يتم استخدامها في تحديد الكفاية وهي أدوات البحث العلمي ومنها الملاحظة والاستبانة والمقابلة والتنبؤ والاحتمال في تحليل الأدوار والمهام.
- « المدخلات المهنية: إذ يتم الاستعانة بالعاملين في المهنة في عملية اشتقاق الكفايات وتحديدها وتضمينها في البرامج التدريبية من خلال استطلاع آراء المنتفعين من برامج الإعداد بواسطة أساليب المقابلة الشخصية والاستبانة واستطلاع الرأي.

• الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة:

تجسد القيادة كلما حاول فرد التأثير في سلوك الآخرين (أفراداً وجماعات) بغض النظر عن الأسباب، ومدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً هو الأحوج إلى التأثير في المجتمع المدرسي وقيادته نحو تحقيق أهداف المدرسة، لهذا لا بد من امتلاكه مجموعة كفايات قيادية لازمة لذلك، وهناك مجموعة من الكفايات وهي (Jokinen, 2005, 199-201):

- ١- جوهر الكفايات القيادية العالمية، ويعبر عن الكفايات المحورية للقيادة العالمية بالآتي:
- « الوعي الذاتي: ويقصد به الفهم العميق للمشاعر الذاتية، ونقاط القوة والضعف، والاحتياجات، ومصادر الإحباط وردود الفعل على المشاكل.

« المشاركة في التحول الشخصي: وهي تصف الالتزام بمواكبة التطور المعرفي والمهاري، والفعالية الشخصية المتضمنة تجربة الأشياء الجديدة، وتجنب وضع حدود له، والتأمل في تعلمه، وتحمل مسؤولية منهجية تعلمه الذاتي، والاستعداد لتغيير المواقف والتصورات الشخصية.

« الفضول: ويقصد به تعدي الحدود في طلب العلم والخبرة، واستخلاص المعلومات من العديد من المصادر، والمخاطرة في المبادرة والالتزام.

٢- الخصائص العقلية المرغوبة في قيادات العالم. وتتضمن ما يأتي:

« التناؤل: ويقصد به الميل باتجاه الإيجابية والدافعية والاستباقية بمعنى "أستطيع العمل" في ظل ظروف معقدة، واستخدام المشكلات وسيلة للنمو، والتعلم من الأخطاء.

« التنظيم الذاتي: وهو القدرة على ضبط الانفعالات سواء أكان ذلك في الجانب الإيجابي أم السلبي، وهو يمثل طابع النزاهة والمساءلة، ويستجيب بشكل ديناميكي للقائه الاجتماعية، والقدرة على التعامل مع الضغوط.

« مهارات الحكم الاجتماعي: ويقصد بها القدرة على توسيع السياق إلى ما هو أبعد من المشكلة أو الوضع والذي يؤثر في القدرة على التعلم، ومهارات فهم النظام الاجتماعي ووجهات النظر الاجتماعية ومراقبتها، والموضوعية الذاتية، والتأمل الذاتي، والالتزام بالنظام، والتنسيق للنشاطات المختلفة مع الاهتمام بتحقيق الأهداف.

« التعاطف: ويقصد به الحساسية لاحتياجات الآخرين وافترضااتهم، ويتضمن المشاركة والحنان، والاحترام والتأثير، والمقدرة على التعامل مع الناس والأوضاع المختلفة، والترابط عاطفياً مع الناس من مختلف الخلفيات، ويتميز الشخص المتعاطف بامتلاكه مهارات الاستماع، وبمقدرته على فهم وجهات النظر المختلفة.

« الدافع إلى العمل في بيئة عالمية: ممارسة الكفايات القيادية العالمية نتاج هام للتعلم، وتطوير المهارات اللازمة لذلك، وقد يكون ذلك عاملاً أساسياً مؤثراً في اختيار المهنة، والأشخاص الذين لديهم دافعية إلى العمل، هم في الأغلب قادرين على زيادة دافعية الآخرين لهم.

« مهارات معرفية: تؤثر المهارات المعرفية على كمية وفاعلية استفادتنا من الخبرة، ويتميز المدراء العالميون بقدرتهم على نقل تركيزهم من شيء إلى آخر بسرعة، وقدرتهم على تمييز الأنماط، وتحديد الملاحظات الرئيسية والشاذة، ويمكن تمييز مثل هذه الخصائص من خلال مجموعة أنشطة مثل: تقييم الأداء، والخيارات الاستراتيجية، وتصميم الاستراتيجيات، وصياغة الخطة، واتخاذ القرارات الجيدة وبشكل مناسب.

« قبول التعقيدات وتناقضاتها: وفيها يتم وصف قبول التعقيدات وتناقضاتها مع الموقف الشخصي تجاه الأمور غير المتوقعة والغامضة، وهذا أمر ضروري للتعلم، وإيجاد الحافز للتنمية الشخصية، ويرى باعتباره فرصة في الشدائد، إذ يستخدم التنوع لتحفيز الإبداع، وهو محاولة لإيجاد فرص لتوسيع منظور

التحديات المحلية والعالمية، وزيادة فرص التوازن بين الاحتياجات المحلية والعالمية.

٣- المستوى السلوكي لكفايات القيادة العالمية:

يرتبط المستوى السلوكي من كفايات القيادة العالمية بالقدرة على إنجاز أشياء ملموسة وإنتاجها، وتتضمن هذه الكفايات مجموعة مهارات تندرج في إطار التصنيف التالي (Jokinen, 2005, 204,203):

- « مهارات اجتماعية: تؤكد على التفاعل بين الأفراد، وهي تتضمن الفعالية في تحفيز الآخرين، والمقدرة على تحمل المسؤولية، والإلهام مع رؤية مقنعة، والقيادة الحكيمة، وتطوير العاملين، وإدارة الصراع، والخبرة في بناء الفريق وقيادته، والعمل الجماعي التعاوني، ومهارات الاتصال والاستماع والإقناع، والمقدرة على التأثير والبناء على أرضية مشتركة مع جميع الأفراد.
- « مهارات التشبيك: وهي ترتبط بعلاقة إدارية على مستوى المؤسسة أكثر من ارتباطها بمهارات اجتماعية على مستوى الأفراد، وتتضمن بناء شراكات وتحالفات.
- « المعرفة: ويقصد بها التقنية اللازمة لإنجاز مهمة ما في الوصف الوظيفي، مثل مهارات الحاسوب، والمهارات اللغوية.

وفي هذا السياق، يجب على الأفراد معرفة من هم؟ وماذا يفعلون؟ وتحديد مدى مقدرتهم على تحقيق التوازن بين المطالب المتضاربة، وعلى التعلم والقيادة (أي مقدرته الإدارية الذاتية). كما أنه ينبغي أن تكون لديهم المقدرة على بناء علاقات بين الآخرين، وعلى بناء فرق العمل الفعالة، وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، والمقدرة على تطوير الآخرين (مقدرة اجتماعية)، وأخيراً ينبغي أن تكون لديهم مهارات إدارية، ومقدرة على التفكير والعمل بصورة استراتيجية، وعلى التفكير الخلاق، والبدء بالتغيير وتنفيذه (Kim, 2007, 181).

كما طورت دائرة المراجعة التربوية في فلوريدا (Educational Review Office in Florida- 2005) المشار إليها في دراسة جاموس (جاموس، ٢٠٠٧، ٢٥) مجموعة من الكفايات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة تتمثل في الآتي:

- « التوجه الفعال والنشط: أي الاستعداد للنشط للمبادرة، وتولي المسؤولية، وتمكين الآخرين من توقع الظروف التي ستواجههم، وتحسين مواجهتهم لها.
- « الالتزام برؤية المدرسة ورسالتها وقيمها وتطوير العمل وفقاً لذلك.
- « البحث عن المعلومات وتحليلها، تمهيداً لفهم الأحداث الجارية، والمشكلات التي تواجه العمل حالياً ومستقبلاً.
- « التفاعل الإداري: أي المقدرة على دفع الآخرين، وحثهم للعمل سوياً، واستخدام مهارات العمل الجماعي، وتقديم التسهيلات التي تيسر العمل ضمن فريق.
- « التأثير والإقناع: وهي كفاءة القائد في المدرسة، ومقدرته على التأثير في الأطراف الممولة للمدرسة، وإقناعهم عبر تنويع وسائل النقاش وأساليبه، والاستعانة بالمختصين لضمان استمرارية الدعم.

- « الاهتمام بسعة المدرسة: أي الاهتمام بانطباعات الآخرين عن المكونات البشرية للمدرسة، من طلاب ومعلمين وإداريين، وكيفية تواصلهم داخل المدرسة وخارجها، أي طبيعة العلاقات التي تربطهم وسمعتهم عند الآخرين.
- « السيطرة الإدارية: وتتمثل في المقدرة على وضع أسلوب عمل منظم لإنجاز العمل، واستقبال التغذية الراجعة عما يتم إنجازه، بحيث يكون القائد مقتدرا على التشخيص الدقيق لما أنجز، وكيف أنجز.
- « التفويض: وهو الثقة بأن الآخرين قادرين على إنجاز العمل إذا منحوا السلطة والثقة، وقدمت لهم المساعدة، وهذا ما يسمى بالتمكين.

• استخلاصات ختامية:

يستخلص مما سبق أن مدير المدرسة يعد أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، وأن نجاح المدرسة أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتعه بالمهارات والكفايات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقوم بها. ولكن لا بد من الإشارة إلى أن التوجهات المستقبلية سوف تفرض مسؤوليات ومهام جديدة على المدير، إذ سيكون دوره أكثر تعقيدا عما كان عليه سابقا، وسوف يحتل مدير المدرسة موقعا استراتيجيا بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته، فهو مطالب ألا يعيش متغيرات بيئته المحلية والإقليمية فقط، بل معايشة المتغيرات العالمية أيضا بحيث يكون مواكبا وملاحقا لكل جديد، ينمي خبراته باستمرار، قادرا على التعلم الذاتي، لديه القابلية والاستعداد للتدريب وإعادة التدريب، والأخذ بالنظريات التربوية الحديثة وتطبيقها في إدارته لمدرسته.

• التوصيات:

- « يُوصى بضرورة الاهتمام بتطوير وتنمية كفايات القادة المدرسية من خلال توفير المتطلبات المهنية اللازمة لرفع كفاياتهم القيادية.
- « ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات وخاصة في أقسام الإدارة والإشراف التربوي، لإعطاء دورات تدريبية حول النظريات الإدارية الحديثة المتعلقة بالكفايات القيادية اللازمة لمديري المدارس، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.
- « إجراء مزيد من الأبحاث التربوية التي تتعلق بالكفايات القيادية اللازمة لقادة المدارس.
- « تصميم برامج تدريبية وتنفيذها بحيث تكون فعّالة ومتكاملة تقنياً وإدارياً للارتقاء بالكفايات القيادية اللازمة للمدير المدرسي الفعّال والناجح على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية، وإضفاء الطابع المؤسسي على التدريب المتوسط و طويل الأمد.

• مصادر البحث:

• أولاً: المراجع العربية:

• الكتب:

- أحمد، أحمد. (١٩٩٧). رفع كفاءة الإدارة المدرسية، (الإسكندرية- مصر): مكتبة المعارف الحديثة.

- أحمد، ثروت. (٢٠١٣). *مبادئ الإدارة العامة*، ط١، (أسوان- مصر): مطبعة جامعة أسوان.
- جامل، عبد الرحمن. (٢٠١١). *الكفايات التعليمية في القياس والتقييم واكتسابها بالتعليم الذاتي*، ط١، (عمان - الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد. (٢٠٠٥). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*، (القاهرة- مصر): دار الفكر العربي.
- الديب، إبراهيم. (٢٠٠٩). *مدير المستقبل، مدير القرن الواحد والعشرون*، طه، (المنصورة- مصر): أم القرى للترجمة.
- الصالحي، نبيل. (٢٠١٠). *استراتيجيات الإدارة المدرسية المعاصرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة*، (عمان - الأردن): الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عبودي، زيد. (٢٠١٠). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، ط١، (عمان - الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٨). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، (عمان- الأردن): دار المسيرة للنشر والطباعة.
- العمامرة، محمد. (٢٠٠٢). *مبادئ الإدارة المدرسية*، ط٣، (عمان - الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عمر، أحمد. (٢٠٠٩). *معجم اللغة العربية المعاصرة*، ط١، مج (١)، (القاهرة- مصر): عالم الكتب.
- الفتلاوي، سهيلة. (٢٠٠٣). *كفايات التدريس- المفهوم، التدريب، الأداء*، (عمان - الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المحامدة، ندي. (٢٠٠٥). *الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية*، (عمان - الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المعجم الوسيط (٢٠٠٤). (القاهرة - مصر) مجمع اللغة العربية، ط٤؛ مكتبة الشروق الدولية.
- غريب، عبد الكريم. (٢٠١١). *الكفايات واستراتيجيات اكتسابها*، (الدار البيضاء - المغرب): منشورات عالم التربية، النجاح الجديدة.
- غريب، عبد الكريم. (٢٠٠٣). *الكفايات التدريسية- المفهوم، التدريب، الأداء*، (عمان - الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف. (١٩٩٥). *القيادة الإدارية*، طه، (عمان - الأردن): مكتبة الثقافة.
- مرسى، محمد. (١٩٨٥). *الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها*، (القاهرة- مصر): عالم الكتب.
- نشوان & نشوان، يعقوب وجميل. (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*، (عمان - الأردن): دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- وحيد، أحمد. (٢٠١١). *علم النفس الإجتماعي*، (عمان - الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الوكيل، أحمد. (٢٠١٢). *الأسس العلمية للإدارة*، (المنيا - مصر): دار المعرفة للطباعة.

• الدوريات والمجلات العلمية:

- الحراحشة، محمد. (٢٠٠٦). *العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوي الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة*، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين - كلية التربية، مج (٧)، ع (١)، البحرين.
- مادي، الحسن. (٢٠١١). *تكوين المدرسين نحو بدائل لتطوير الكفاءات*، مجلة علوم التربية، الرباط، المغرب.

• الرسائل العلمية:

- بخش، فوزية. (٢٠١١). *واقع الكفايات الإدارية لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- جاموس، أسماء. (٢٠١١). *تطوير أدوات لتقويم الكفايات الإدارية والفضية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان*، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية.

- الحديدي، محمد. (١٩٩٨). الاحتياجات التدريبيّة لمديري ومديرات المدارس الإعداديّة والثانويّة بمدارس التعليم العام في سلطنة عُمان، رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عُمان.

• ثانياً: المراجع الأجنبية

- Dunne, Dina W.& Deliso, Ellen,R, 2001. “**Common Elements of Effective School.**” Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice- Hall, Inc.
- Greenfieldm J. (2000). **Competency-based education: What, why and how?**, Retrieved from www.asaenet.org.
- Houston, W. and Howsam, R. ,(1972) **Competency Based Teacher Education**, Chicago Progress Problems and Prospects, Science Research Associates, Inc.
- Jokinen, T. (2005). **Global leadership competencies: a review and discussion.** Journal of European Industrial Training, Vol. (29), No. 3 pp. (199-216).
- Kristy, J. (2010) “**Training Effective Leaders**”, Dale Carnegie and Associates.
- MacDonald, Fredrick, J. (1975). **The Rational for competency-Based Program Education for Teaching**, Journal of the Association of Teachers in Colleges and Department of Education.
- Stewart, R. (1997). The “**Reality of Management**” (3rd edition), Jordan Hill, Oxford; Boston: Butterworth- Heinemann Ltd.
- Webster, 1997. Third New **International Dictionary of the English Language**, Unabridged With Seven Language Dictionary Chicago William, Benion Voll.N.c.Hopkins.

