

## تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ومعوقاتها (دراسة ميدانية)

إعداد

عاصم عيد محمود محمد

معلم أول/ لغة عربية بإدارة غرب الفيوم / محافظة الفيوم

تحت إشراف

أ.م. د/ إيمان حمدي رجب

استاذ الادارة التربوية

وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.م. د / احمد محمد غانم

استاذ الادارة التعليمية المساعد

المتفرغ كلية التربية – جامعة بني سويف

### المستخلص:

هدف البحث الحالى إلى تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر، ورصد واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع آليات مقترحة لتطوير الكفايات المهنية بمصر. أعتد البحث الحالى على المنهج الوصفي التحليلي، وأعتد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على الواقع الفعلي للكفايات المهنية. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة لتطبيق الاستبانة بلغ عددها (450) من مديري ووكلاء المدارس والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بنسبة مئوية بنسبة مئوية (46.67%)، وبمتوسط حسابي عام (1.40 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66) ويرجع ذلك إلى وجود قصور في الكفايات المهنية والأدائية والمهارية والتخطيطية والتنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ونتج عن هذا الواقع ضرورة وضع آليات مقترحة لتطوير الكفايات المهنية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمواكبة التطوير

والتحسين المستمر للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة المتسارعة وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية.

**كلمات مفتاحية:** تطوير , الكفايات المهنية, التعليم قبل الجامعى , معوقات.

**Abstract:** The current research aims at developing the professional competencies of the principals of pre-university education schools in Egypt, to identify the status quo of the professional competencies of school principals of the first cycle of basic education from the point of view of the study sample, and to design proposed mechanisms for the development of professional competencies in Egypt. The current research used the analytic descriptive approach, and applied a questionnaire in its field framework to identify the actual reality of professional competencies. The study sample was chosen by a simple random method to apply the questionnaire to (450) school principals, deputy principals and teachers. The study found that the reality of the professional competencies of school principals in the first cycle of basic education is a percentage of (46.67%), and with arithmetic mean (1.40 out of 3). That means it is low as it falls in the category (1.00 to 1.66). This is due to the deficiency in the professional, performance, skill, planning and organizational competencies of the school principals of the first cycle of basic education, and this fact resulted in the necessity of designing proposed mechanisms to develop their professional competencies in order to keep pace with the continuous development and improvement, and to be able to face the rapidly changing challenges and achieve the desired goals of the educational institution.

**Key words:** Development, Administrative competencies, pre-university Education, Constraints

**المقدمة:**

يشهد العالم تغييرات عالمية سريعة ومتلاحقة، وانفجار هائل في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا، وأصبحت المعرفة لا تقف عند حد معين من التطور والرقي، فالأنظمة التربوية والمعارف تتغير وتتطور حتى تتواكب مع متغيرات العصر وتستطيع أن تؤثر في الآخرين وتتأثر بهم، وثمة تطور حقيقي في مجال الإدارة المدرسية خلال الآونة الأخيرة، حيث ظهرت العديد من النظريات والأساليب التربوية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية لما تمثله من أهمية كبيرة في تطوير العملية التربوية، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن التطور الإداري هو لب أي تطور حضاري تربيوي، وأن تطوير التعليم قوامه تطوير إدارته.

ولم يعد خافياً أن كثير من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب مع متطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم (السعود، 2015)

لذا كان من الضروري الوقوف على المتطلبات والأولويات التي تعمل على تقدم المجتمع وأهم هذه المتطلبات المدرسة المتطورة والإدارة المتجددة الواعية والمستتيرة التي تعمل على حل المشكلات وإيجاد حلول للقضاء على تدنى مستوى التعليم .

ومن أهم صفات المدير الناجح أن يكون عنده رؤية واضحة للتطور وأن يكون قائد يمتلك المهارات والممارسات والإجراءات اللازمة للمدير الناجح ويمتلك المهارات الأدائية والمعرفية والسمات الوجدانية والصفات القيادية التي تؤهله لإتمام العملية التعليمية على أكمل وجه لجعل المدرسة بيئة منتجة لإخراج أفضل منتج يعمل على تقدم المجتمع ورفيه كما أن المدير الذي يمتلك الكفايات المهنية يؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية للمدرسين من خلال توفير بيئة متماسكة متعاونة منتجة وتعمل على تقدم العملية التعليمية . وتحقيق الأهداف المرجوة .

وتمثل القيادة التربوية في المدرسة أساس النجاح والتميز، وهي العنصر الرئيسي للتغيير وتحسين الفاعلية في أجواء المدرسة، ويتطلب ذلك من القيادة التربوية والمتمثلة في مدير المدرسة التمتع بالكفايات اللازمة كالمهارات القيادية، والإلمام بالمهام والمسئوليات المنوطة به والأدوار المتوقعة منه، حتى يكون قائداً تربوياً ذو كفاءة وفعالية، وينهض بمدرسته ويجعلها بيئة جاذبة للتعلم ويحقق أهدافها.

كما تشير إحدى الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بتطوير كفايات قادة المدارس، والرفع من

كفاياتهم الفنية لنتاسب مع التطوير والتغيير والتحديث في مجال القيادة المدرسية، حيث توصلت دراسة ياسين، ومستأمن، وظاهر إلى أن كفايات مديري المدارس في القيادة المدرسية وقيادة التعليم والتعلم كان لها تأثير كبير في تحسين وتطوير المدارس (Yasin, Mustamin and Tahir, 2013)

وتعد القيادة هي العنصرالذي يربط أفراد الجماعة بعضهم البعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصرالفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، مع مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية (طشطوش، ٢٠٠٩: 24)

وأيضاً فالكفايات المهنية تصل بمدير المدرسة إلى درجة من الاحتراف المهني في مجال عمله كما أن المام مدير المدرسة بالقواعد التربوية والتطورات التقنية على صعيدالأداءالتعليمي واستراتيجيات التعلم سيجعل منه مدير قادراً على التوجيه والإرشاد والتقييم لفريق العمل معه إضافة الي الطلاب (إيلي عبد الحليم قطيشات. 2004)

### مشكلة الدراسة :

نتيجة للتغيرات المتلاحقة في المجال التعليمي، وما واكبها من تحولات وتطورات في مجال القيادة المدرسية فقد انعكس ذلك على أهمية الدور الذي يقوم به قائد المدرسة وذلك باعتباره المحرك الأساسي للعملية التعليمية في المدرسة من خلال الأدور القيادية التي يقوم بها في قيادة الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم وتوجيهها وتقييمها لتحقيق الأهداف المرجوة بإتقان وفاعلية.

ويعتبر بناء الكفايات يعد عاملاً رئيساً في تحقيق التغيرات المطلوبة، ونقل المدرسة إلى مستويات متقدمة من أجل سد فجوة الأداء، وتطوير الكفايات الفنية للمديرين يعتبر ضرورة ليتمكنوا من وضع رؤية جيدة، وخطط عمل واضحة، وتوفير التطوير المهني للموظفين، وتأمين الموارد اللازمة من أجل البدء في عملية التطوير (Carey, 2010)

وتعانى الإدارة المدرسية من كثير من المعوقات التى تقف في تحقيق الأهداف وتنمية العملية التعليمية فالإدارة المدرسية تعانى من أزمة خطيرة جعلتها الجانب المريض فى النظام التعليم ومن هذه المعوقات أن المديرين ليس لديهم الاستعداد الذاتى للتغيير والتطوير فى مستوى أدائهم (الخالوى 2013)، وتشير دراسة محمد (2011) أن هناك قصور فى تدريب مديري المدارس أثر على أدائهم وأن الإدارة المدرسية تعتمد فى حل مشكلاتها على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية ورفض الأفكار الجديدة، كما تشير دراسة أحمد (2016) إلى ضعف الرؤى التخطيطية لدى القيادات حول طرق الإنماء المهني لمؤسساتها التعليمية والبطء الشديد فى الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير المؤسسى لمواجهة متطلبات العصر وضعف المهارت القيادية وما يرتبط من عمليات كالإبداع والتجديد والابتكار والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها، وتتفق نتائج دراسة البلوى (2015)، والشريف (2015) والطعجان (2014)، وأبو اسنية (2013) على أن واقع ممارسة القيادات المدرسية للكفايات الفنية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة. وكذلك وجود بعض التخوفات لدى مديري المدارس عن تطبيق بعض الأساليب الحديثة بالإضافة إلى سلبية المناخ بالمدارس حيث لا يسود روح العمل فى فريق قائم على الرؤية المشتركة لجميع اعضاءه (مجمود أبو النور عبد الرسول 2010 ص 148)

واستناداً إلى ما ورد يرى البحث الحالى أن التعليم الأساسى بصفة عامة والحلقة الأولى بصفة خاصة فى حاجة ماسة إلى تطوير الكفايات المهنية لخوض المنافسة وتوفير المتطلبات اللازمة لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى لملاحقة التطورات المتسارعة واستيعابها بما يساعد على الإسهام الحقيقى فى مواكبة التقدم والتغيرات المتسارعة العالمية حيث يسعى البحث لتقديم آليات مقترحة لتطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى.

فى ضوء مما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث فى السؤال الرئيسى التالى:

**ماهي متطلبات تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الاولى من التعليم الاساسي فى مصر؟**

ويقرع من هذا التساؤل الرئيسى عدة تساؤلات فرعية هي :

1 - ما الإطار الفكرى والنظري للكفايات المهنية لمديري المدارس فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟

2 - ما واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسى من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

3 - ما الآليات المقترحة لتطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسى فى مصر؟

### أهمية الدراسة: يستمد البحث الحالى أهميته من خلال الجوانب الاتية :

1 - تتبعه أهمية البحث من أنها تهتم بموضوع هام له دور أساسى فى تحقيق أهداف العملية التعليمية . حيث أن تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسى هو استثمار للموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف والسلوكيات لمديري المدارس مما ينتج عنه تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التعليمية .

2 - يستفيد مديري المدارس التعليم الاساسى في التعرف على كيفية توظيف الكفايات المهنية في تطوير العملية التعليمية والكشف على جوانب القوة في الكفايات المهنية لدى مديري المدارس ومعرفة جوانب القصور ومعالجتها.

3 - الاستفادة من نتائجه على المستويين النظرى والتطبيقي حيث يقدم للمسؤولين وامتخذى القرار صورة واقعية عن الكفايات المهنية والتي من خلالها يمكن الانطلاق نحو تطويرها لمواكبة التوجهات العالمية.

### أهداف الدراسة : تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الاعتبارات التالية:

1 - التعرف على الإطار الفكرى والنظرى للكفايات المهنية لمديري المدارس فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

2- دراسة واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسى من وجهة نظر عينة الدراسة.

3 - وضع آليات مقترحة للمتطلبات اللازمة لتطوير الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسى.

**حدود الدراسة :**

**1- الحد الموضوعي:** سوف تقتصر الدراسة في هذا الموضوع علي تطوير الكفايات المهنية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ومعوقات تطويرها .

**2- الحد المكاني:** تم تطبيق أداة الدراسة في بعض مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظات الفيوم والقاهرة والإسكندرية وقد تم اختيار محافظة الفيوم لأنها محل إقامة الباحث ولأنها تمثل إحدى محافظات الوجه القبلي , وتم اختيار محافظة القاهرة حيث أنها العاصمة واختار الباحث محافظة الإسكندرية حيث أنها تمثل عينة لمحافظات الوجه البحري .

**3- الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي - ووكلاء المدارس - والمعلمين )

**4 - الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020 /2021 من (2021/2/11 إلى 2021/4/15)

**منهج البحث:** تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف الحقائق والظروف الراهنة الخاصة بطبيعة المشكلة وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها ، وجمع البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها بدقة. أداة البحث: اعتمد البحث في إطاره الميداني على استبانة علمية محكمة تم تطبيقها على مجموعة من مديري المدارس والوكلاء والمعلمين .

**مصطلحات البحث:** اشتملت الدراسة في هذا الموضوع علي عدد من المصطلحات التي ينبغي التعرض لها ومنها.

**1 - تطوير : Development:** لغة عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدئهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية ( المعجم الوسيط 2004).

**2 - مفهوم الكفاية (competencies):** ويعود الأصل اللغوي لكلمة كفاية الى إنه يقال: كفى يكفى كفاية إذا قام بالأمر ويقال استكفيته امرأً فكفناه ، ويقال كفاك الشيء :يكفيك واكتفيت به(ابن منظور 1999).

**تعرف الكفايات :** بأنها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد , وتساعد على القيام بمهامه بفاعلية وكفاءة (الفار 2011 : 17)

وتعرف الكفايات إجرائياً: جميع القدرات والمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لمدير المدرسة التي تمكنه من انجاز وتحقيق الأهداف التعليمية بجدارة وفاعلية

**3- الكفايات المهنية (Administrative competencies):** تعرف الكفايات المهنية بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والمفاهيم والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما، بحيث يؤدي أداءه مثالياً وهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه، أى أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله (رائد مجمد مفضى الرقيبات 2018) وتعرف الكفايات المهنية إجرائياً بأنها: هي عبارة عن مجموعة من القدرات العقلية الخاصة والمعارف والاتجاهات والمهارات المكتسبة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى التي من خلالها تتحقق الأهداف المرجوة بمستوى عالى من الدقة والإتقان ويمكن ملاحظتها وقياسها .

**الدراسات السابقة:** من أهم الدراسات التي رجع إليها الباحث المتعلقة بموضوع البحث :

**1-دراسة بعنوان :** (تنمية الكفايات الادارية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في بعض محافظات جمهورية مصر العربية ( 2015)هدفت الدراسة التعرف علي الكفايات الادارية لمديري المدارس التجريبية وتوصلت إلى هذه النتائج منها :وجود مجموعة من المعوقات تحول عن تنمية الكفايات الادارية لمديري المدارس التجريبية ،نظام الادارة المركزية تحد من سلطة مدير المدرسة،انخفاض مستوي العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة.

**2 - دراسة الشريف ( 2015 ) :** والتي هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية والفنية التي يجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، ومدى توافرها لديهم، وتكونت عينة الدراسة من ( 87 ) مدير ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية والفنية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال التنظيم لصالح الذكور.

**3 - دراسة بعنوان :** (عادل ابراهيم محمد بعنوان برنامج مقترح لتمكين القيادات الادارية بمدارس التعليم الاساسى فى مصر( 2017 ) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاسس النظرية لتمكين القيادات الإدارية وتعريف احتياجات القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسى لتمكينهم إدارياً والوصول إلى تطوير الإدارة المدرسية للتعليم الأساسى واستخدم الباحث المنهج الوصفي

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها : قلة مشاركة قيادات المدارس في تحديد وسائل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وان بعض الدورات التدريبية تحصيل حاصل ومضيعة للوقت، وجود مركزية وهرمية في الإتصال ، وإن بعض القيادات لا تدعم العمل الجماعي

**4- دراسة بعنوان : (دور مديري المدارس في تطبيق نظام الجدارة بالمؤهلات المهنية لطلاب التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر (2018) :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في تطبيق الجدارة بالتعليم الثانوي واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ويعتبر هذا المنهج مناسب للدراسة في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها هناك كثير من الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق المهنية من أهمها ضعف الاستثمار الجيد للموارد المادية الموجودة بالمدرسة الجدارة بالمؤهلات ضعف ملائمة اهداف التعليم الصناعي قلة التجهيزات والمعدات ضعف الكفايات التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدى بعض المدارس .

**5- دراسة بعنوان : (تفعيل دور الادارة المدرسية في تطوير التعليم الثانوي بجمهورية مصر العربية (2018م):**هدفت هذه الدراسة في تفعيل دور الإدارة المدرسية في تطوير التعليم الثانوي بجمهورية مصر العربية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل لتفسير المعلومات واعادة رصدها واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة حيث أن الدراسة السابقة اهتمت بتفعيل دورالإدارة المدرسية والدراسة الحالية تهتم بتطوير الكفايات المهنية لدي مديري مدارس الحلقة الاولى من التعليم الاساسي علي ضوء استراتيجية 2030 .وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج منها :قلة توفير بيئة مدرسية تحتوى علي المرافق اللازمة كثرة الأعباء الإدارية،قلة ثقة المسؤولين في الادارة المدرسية ،الأوضاع الاقتصادية التي تمثل عقبة كبيرة لتنمية وتطوير التعليم .

**6 - دراسة كوستيلو ( Costellow, 2011 )** والتي هدفت إلى التعرف على الكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ولاية كنتاكي، وتكونت عينة الدراسة من ( 280 ) معلما ومعلمة، و( 129 ) مدير يمثلون مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى أن كفاية الاتصال جاءت كأهم كفاية من الكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل وبدرجة كبيرة جدا ،بينما جاءت كفايات الانضباط، والثقافة، والرؤية، والتركيز بدرجة كبيرة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في متوسطات استجاباتهم للكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل تعزى إلى سنوات الخبرة، والجنس.

7 - دراسة جولكان ( Gulcan, 2012 )، والتي هدفت إلى تحديد الكفايات القيادية التعليمية لإدارة المدارس في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والقيادات التعليمية في المدارس الابتدائية والمتوسطة وبلغ عددهم ( 675 ) قائدا ومعلما ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى وجود تدنى في مستوى كفايات القيادات التعليمية فيما يتعلق بمهارات الاستفادة من خبرات المعلمين، وإشراكهم في العمل الإداري، وتطوير أنشطة التعليم، وتحسين أداء المعلمين، وأن القيادات المدرسية قادرة على ترسيخ ودعم الانضباط في المدرسة، وتتعاون مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور إلى حد كبير.

8 - دراسة أريش ( Irish, 2014 )، والتي هدفت إلى وصف الكفايات القيادية التي تمارسها القيادات المدرسية لتحويل المدارس الفاشلة إلى مدارس ناجحة في ولاية ميشيغان، وتكونت عينة الدراسة من بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية وبلغ عددهم أربعة مديرين، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وتوصلت بعض نتائجها إلى أن أهم الكفايات القيادية هي تطبيق الجودة في العملية التعليمية، ودعم المعلمين لاستخدام استراتيجيات تدريس فعالة، ومتابعة المعلمين، ومن الكفايات القيادية الأساسية لنجاح المدرسة: تقدير الفروق الفردية بين المعلمين، واستخدام أساليب الاتصال الفعالة مع المجتمع المدرسي سواء الطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور، وإشراك المعلمين في وضع الخطط المدرسية، وتفعيل التعاون بين أفراد المدرسة

9 - دراسة بوشاما وآخرون ( Bouchamma et. Al., 2014 )، والتي هدفت إلى التعرف على التصورات والمعتقدات للكفايات الذاتية لمديري المدارس والعوامل المرتبطة بها، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعديهم في مقاطعة كيبك، وبلغ عددهم ( 49 ) مديراً ومساعداً ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت أبرز نتائج الدراسة إلى أن التطوير المهني للمعلمين يعتبر من أهم كفايات مديري المدارس في مجال الموارد البشرية، وجاء ترتيب كفايات مديري المدارس من حيث الأهمية على النحو التالي: الخدمات

التعليمية، ثم البيئة التعليمية، ثم الموارد البشرية، وأخيراً الموارد الإدارية، وأن من أبرز أساليب التطوير المهني لرفع كفايات المديرين المشاركة في المؤتمرات والندوات.

### التعليق علي الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية الأجنبية والتي تناولت جوانب من الدراسة حول موضوع تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر يمكن القول بأن الدراسات السابقة تبين أهمية تطوير الكفايات المهنية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وأن هناك كثير من المعوقات تعيق أداء مديري المدارس ولابد من تطوير الكفايات اللازمة لديه لتحقيق الأهداف بإتقان وفاعلية واستخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي الملائم للدراسة

### استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى النقاط الآتية :

- 1- تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهمية الدراسة ومبرراتها والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة فى مناقشة النتائج التى تم التوصل إليها
- 2- كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى عرض الإطار النظرى للدراسة واختيار المنهج الملائم وتحديد الجوانب التى سبق بحثها من موضوع الدراسة
- 3- التركيز على أهمية الدور الفعال الذى يقوم به مدير المدرسة
- 4- أهمية تطوير الكفايات المهنية لتحقيق أعلى مستوى من الفاعلية
- 5- استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها
- 6- الكشف عن بعض المعوقات التى تعوق تطوير الكفايات المهنية لدى مديري المدارس
- 7- تدعيم نتائج الدراسة الحالية
- 8- بناء عبارات الاستبانة والاستعانة بالدراسات السابقة

### خطوات السير في البحث : تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي :

- أ- الجانب النظرى : الأسس النظرية والفكرية للكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسى ويشمل (مفهوم الكفايات المهنية، خصائص الكفايات المهنية، أهمية الكفايات المهنية، أنواع الكفايات المهنية)
- ب- الجانب الميدانى .
- ج- آليات مقترحة لتطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

أ - الأسس النظرية والفكرية للكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي :

### 1 - مفهوم الكفايات المهنية ( Administrative competencies )

ويعود الأصل اللغوي لكلمة كفاية الى إنه يقال :كفى يكفى كفاية إذا قام بالأمر ويقال استكفيتته امرأ فكفيناها ، ويقال كفاك الشيء :يكفيك واكتفيت به(بن منظور 1999)

- تعرف الكفاية بأنها مجموعة من القدرات ،وما يرتبط بها من مهارات والتي يفترض أن المدير يمتلكها بما يمكنه من أداء مهامه وأدواره ومسؤولياته خير أداء مما ينعكس على العملية التعليمية ككل وخصوصا من ناحية المدير الذى يعتبر أساس نجاح العملية التعليمية (محمود الربيعى 2013)

وتعرف الكفايات المهنية إجرائياً: هى عبارة عن مجموعة من القدرات العقلية الخاصة والمعارف والاتجاهات والمهارات المكتسبة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي التي من خلالها تتحقق الأهداف المرجوة بمستوى عالى من الدقة والإتقان ويمكن ملاحظتها وقياسها

### 2 - خصائص الكفايات المهنية :

1- تجمع بين المعرفة والمهارة حيث تمثل قاعدة المعرفة ومجموعة المهارات المطلوبة للأداء وهى تميز الشخص وتحقق له الميزة التنافسية

2- تساعد في التعامل مع التحديات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف

3- توفر إطاراً موضوعياً لتصميم برامج التعليم والتدريب

4-توفر المبادئ التوجيهية لتحديد المستويات التعليمية والتدريبية المناسبة لمهمة معينة ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الكفايات وما تشتمل عليها من (معارف وقدرات ومهارات واتجاهات) تحقق الأهداف المنشودة للمدرسة وتساعد علي تحقيق الميزة التنافسية وتساعد المدرسة علي مواكبة العصر وتحديات المستقبل والتطور المستمر وذلك من خلال الأهتمام ببرامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية

3 - أهمية الكفايات المهنية : كما أن هناك أهمية كبيرة للكفايات التي يجب أن تتوفر في مديري مدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي في عدة أمور منها:

أ - تنمية القدرات والمهارات لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من الارتقاء بالمستوي المهني عندهم

ب- الوقوف علي مدى توافر الكفايات المهنية لديهم وتحديد نقاط القوة وتدعيمها والوقوف على نقاط الضعف وعلاجها

ج- تعدد الأدوار الذي يقوم بها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من خلال وضع الخطط وتنسيق العمل والمتابعة والتقييم المستمر لذا من الضروري أن تتوافر الكفايات المهنية اللازمة لتنفيذ هذه الأدوار بدرجة من الإتقان والعمل المميز 4

4 - أنواع الكفايات المهنية: تتعدد الكفايات باختلاف تصنيفات الباحثين والمتخصصين من حيث الزوايا المختلفة فمنهم من صنف الكفايات والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي: راتب سلامة السعود (2016):

1-كفايات مرتبطة بعملية الاتصال communication:حيث يعتبر الاتصال من العمليات الضرورية داخل المدرسة والتي يمكن من خلالها تكوين علاقات بين أعضاء المجتمع الداخلي للمدرسة والخارجي ؛ومن أهم الكفايات المرتبطة بالاتصال القدرة على تحديد الهدف من عملية الاتصال ،وتجديد طبيعة المستقبلين وخصائصهم ،والقدرة على صياغة الرسالة بوضوح واختيار وسيلة اتصال مناسبة بالإضافة إلى القدرة على الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة .

2-كفايات مرتبطة بإدارة الوقت time management:حيث يعد الوقت من الموارد الهامة والنادرة لمدير المدرسة : ومن أهم هذه الكفايات المرتبطة بإدارة الوقت القدرة علي تحديد الأولويات - وضع قائمة المهام - توقع الفرص - تجنب التضارب في الوقت - بالإضافة الي القدرة علي تفويض السلطات في ضوء معايير واضحة ومعلنة للجميع

3-كفايات مرتبطة بإدارة الصراع conflict management:وهي تلك الكفايات المرتبطة بالتعامل مع الصراعات الشخصية وعلي مستوى الجماعات ،وكذلك على مستوى المدرسة ككل من حيث استثمارها لتحقيق أكبر قدر من المنافسة الشريفة بين كافة العاملين .

كما ان هناك تصنيف آخر للكفايات وهي: (يسري مصطفى السيد(2008)

أ-الكفايات المعرفية :وتشير إلى المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله

ب-الكفايات الوجدانية :وتشير إلى استعداد الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وهذه الكفايات تغطي جوانب متعددة مثل حساسية الفرد وثقته بنفسه واتجاهه نحو المهنة

ج-الكفايات الادائية :وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد وتتضمن المهارات النفس حركية لتوظيف وسائل وتكنولوجيا التعليم العروض العملية وأداء هذه المهارات يعتمد علي ما محصلة الفرد سابقا من كفايات معرفية

د-الكفايات الإنتاجية : وتشير إلى أثر أداء الفرد للكفاءات السابقة في الميدان أي أثر كفايات المدير مع المعلمين ومدى تكيفهم المستقبلي(بشري بنت خلف العنزي (2007) وهناك بعض العلماء صنفها الي ما يلي: (عزت جردات وآخرون (1989):

كفايات التخطيط ، الكفايات الإنسانية ،كفايات التدريب وتنمية العاملين ،كفاية التوجيه والإرشاد التربوي ،كفايات اتخاذ القرار الكفايات الفنية الإشرافية كفاية التقويم وكفاية الشؤون الإدارية

**5:مصادر اشتقاق الكفايات المهنية :** وبالاطلاع على الأدبيات التربوية التي تناولت الكفايات فقد أجمع عدد من أهل التربية على أكثر من مصدر لأشتقاق الكفايات اللازمة لمديري مداراس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى والتي تتمثل فيما يلي : ( عبد الرحمن جامل 2015)

أ-تبنى نظرية تربوية : (educational theory) النظرية التربوية تظل مجرد تصورات عامة تحتاج إلى من يتناولها ويبحث فيها حيث تصل انعكاسها إلى كافة جوانب العملية التعليمية ولكل نظرية تربوية تطبيقاتها الخاصة بها فى إطار نظرية تربوية معينة عنها فى إطار نظريات أخرى بحيث تختلف كفاءات النظرية التقليدية للتعلم القائم على تهيئة مواقف التعليم المناسبة .

ب-ترجمة محتوى المقررات القائمة (programme translation) يعتبر هذا المصدر أكثر المصادر استخداما حيث تشتق الكفايات من هذا المصدر من خلال ترجمة محتوى المقررات المستمدة من أهداف وفلسفة البرنامج إلى أهداف عامة ثم تصاغ هذه الأهداف إلى كفايات رئيسة وفرعية ينبغى توافرها لدى مديري المدارس ليستفيد منها المعلمين ويحولوها إلى التلميذ لكي تصبح سلوكيات ومهارات

ج-تحليل المهام التعليمية (task analysis) أى تحليل العمل والمهام والأدوار والمطالب والأنشطة والمهارات التي يقوم بها مدير المدرسة إلى كفايات تساعده على تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية

د-تقدير الحاجات: (needs assessment) حيث يتم اشتقاق الكفايات من حاجات العاملين بالعملية التعليمية والمجتمع بحيث تعرف المتطلبات ثم تحدد الكفايات اللازمة لأعضاء العملية التعليمية على حسب حاجتهم العملية

#### 6- أدوات تحديد الكفايات :

وهناك أيضا بعض الأدوات العلمية التي تستخدم في عملية تحديد الكفايات فيما يلي: (محمود كامل الناقه 1987)

أ-الملاحظة :وتستخدم لرصد السلوك الفعلي في المواقف التعليمية للأداء النموذجي وتعني ملاحظة سلوك أفراد المؤسسة التعليمية التي من خلالها تحدد الكفايات المطلوبة التي تتفق مع السلوك والتي من خلالها تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة

ب-الاستبانة :يتضمن هذا المصدر الاستبانة بأراء العاملين في مهنة التعليم وتنظيمته المهنية في عملية اشتقاق الكفايات المهنية وتتضمن آراءهم في الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة بشكل موضوعي في ورقة تعطى لكل فرد في المؤسسة ويضع بنفسه الكفايات اللازمة ويعتبر مصدر هام في اشتقاق الكفايات المهنية

ج-المقابلة الشخصية :وتستخدم للتأكد من النتائج التي يتوصل إليها من خلال الاستبانة

د-التحليل :ويستخدم في تحليل أدوار المعلم ومهامه التي يقوم بها والجمع في استخدام هذه الأدوات يساعد الباحث بصورة صحيحة ومطابقة للواقع المهني للمعلم والمدير

6- آليات تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي : إن تطوير وقدرات ومهارات مديري المدارس عامةً ومديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي خاصةً ورفع مستوى أداءهم وادوارهم في مجال القيادة والإدارة من الأمور التي على أساسها يعد جيل قادرا علي مواكبة التغيرات المتسارعة ومسايرة التطور والتكنولوجيا الحديثة\* وتوجد عدة أساليب تساعد علي تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس كما يلي:

أ-التنمية المهنية و تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس : ويعتبر تدريب وتطوير مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من أهم القضايا الهامة التي يجب الاهتمام بها لأنها تعد من أهم المراحل في تكوين شخصية الفرد وهي اللبنة الأولى في التربية وحجر الأساس الذي يبني عليه كل المراحل الأخرى فاذا اتمت هذه المرحلة على قدر أهميتها وإدارة

واعية مميزة وذات كفاءة عالية سوف تخرج جيلا قادر على الإصلاح (محمد بن سالم بن سعد ال سويعد القرني (2018):

ب:-أسس بناء البرنامج التدريبي لمديري المدارس : ويعتمد بناء البرنامج التدريبي لمديري المدارس في عصرنا الحالي علي مجموعة من الأسس من أهمها (يوسف عبد المعطي مصطفى(2010)

- 1-تعد هذه البرامج استكمالاً للخبرات والمهارات السابقة
- 2--اعداد البرامج التدريبية لمواجهة ما يطرأ من متغيرات في مجتمع سريع التغير والتقدم
- 3-ان تسمح هذه البرامج بتبادل الأفكار بين المشاركين لمساعدة بعضهم البعض
- 4-استمرارية عملية التدريب لمواجهة التغيرات المستمرة والمتجددة المراد احداثها في سلوك المديرين المعرفي والمهارى والاتجاهي والتي تعبر عن الفرق بين الوضع الحال والوضع المرغوب في مستوى أداء الاعمال المختلفة
- ج-الشروط الواجب توافرها في برنامج التنمية القائم علي الكفايات : ( خالد طه الأحمد(2005) هناك العديد من الشروط التي لابد من توافرها في برنامج التدريب القائم علي الكفايات ومنها ما يلي :

- 1-ان يكون التدريب قائماً علي كفايات يستطيع المتدرب تطبيقها عند اتمامه التدريب بنجاح
- 2-ان تكون المعايير المراد استخدامها في تقييم الكفايات واضحة
- 3-ان يعتمد تقييم الكفايات المتدرب علي تقييم أدائه للكفايات المعينة
- 4-تقرير التدريب مراعاة الزمن الذي يحتاجه المتدرب في اكتشاف الكفايات المحددة بشكل مرن
- 5-التخطيط النظامى للبرنامج التدريبي وتحديد مجموعة العناصر المكونة له والتأكيد على المخرجات
- 6-التركيز علي التقييم القبلى -التقييم النهائى البعدي وعلي التغذية الراجعة التي تساعد المدرب والتدرب علي تعديل البرنامج بما يتلاءم مع احتياجات المتدربين

ب - **الدراسة الميدانية** : قام الباحث بالدراسة الميدانية للتعرف على واقع الكفايات

المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

(1) **مجتمع الدراسة**: مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في مدير مدرسة ووكيل

مدرسة ومعلم ، والجدول التالي يوضح توزيع عينة مجتمع الدراسة:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة
14.32 %	56	مدير
8.44 %	33	وكيل
77.24 %	302	معلم
100 %	391	الإجمالي

جدول (1) توزيع أفراد عينة مجتمع الدراسة

ويوضح الجدول السابق والشكل السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة ، حيث يتبين أن (56) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (14.32%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (مدير) ، في حين أن (33) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (8.44%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (وكيل) ، في حين أن (302) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (77.24%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (معلم)

(2) **عينة الدراسة**: تم إختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (النوع ، الوظيفة ، المحافظة .المؤهل ،عدد سنوات الخبرة ، حضر دورات تدريبية في مجال الإدارة ومن لم يحضر) وبعد توزيع الإستمارات على العينة وجمعها مرة أخرى، تم عمل حصر شامل لجميع الإستمارات بعد إستبعاد الإستمارات غير المكتملة ، حيث قام الباحث بتوزيع(450)استمارة على مدارس الحلقة الأولى من التعليم

الأساسى بمحافظة الفيوم، والقاهرة، والإسكندرية، وبعد الحصر تم إجراء الإحصاءات على (391) استمارة فقط، وتم جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالي خصائص عينة الدراسة. (3) **خصائص عينة الدراسة:** تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في ( النوع ، الوظيفة ، المحافظة ، المؤهل ، عدد سنوات الخبرة، ، حضر دورات تدريبية فى مجال الإدارة ومن لم يحضر)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

### - توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المحافظة :

#### جدول (2)

توزيع عينة الدراسة تبعاً للمحافظة

النسبة المئوية	العدد	المحافظة
38.11 %	149	الفيوم
33.25 %	130	القاهرة
28.64 %	112	الإسكندرية
100 %	391	الإجمالي

ويوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة ، حيث يتبين أن (149) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (38.11%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من محافظة الفيوم ، في حين أن (130) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (33.25%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من محافظة القاهرة ، في حين أن (112) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (28.64%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من محافظة الإسكندرية . (3) **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحث اشتملت على العبارات من (1: 20) بهدف التعرف على واقع ممارسة الكفايات المهنية لمديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى.

وعلى هذا اشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على (20) عبارة تم بناؤها استناداً على الإطار النظرى، وكذلك بعض من البحوث والدراسات السابقة. وأمام كل عبارة من عبارات الإستبانة

ثلاثة إختيارات للإجابة هي (أوافق - إلى حد ما - لا أوافق) بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل إختيار هي (1-2-3) على الترتيب.

4- **ثبات الأداة** : تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، وذلك باستخدام برنامج SPSS (رجاء محمود أبوعلام، 2003)، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها :

### جدول رقم (1)

معامل الثبات بألفا - كرونباخ	الأبعاد
0.60	واقع ممارسة الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

4 - **الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات** : تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة التي تمثل وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بطريقة تحقق أهداف الدراسة و يسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و (0.01) لوصف وتحليل بيانات الدراسة. وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسيمه على 3 وهي الثلاث مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.66=3/2) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (1 : 1.66) وفئة متوسط (1.67 : 2.33) وفئة مرتفع من (2.34 :

3) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

5 - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها: أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

( أ ) نتائج المحور الأول : واقع ممارسة الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي : تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع ممارسة الكفايات المهنية لمديري مدارس الأولى من التعليم الأساسي ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (واقع ممارسة الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) ، والجداول التالية توضح ذلك:

### جدول (3)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2

للمحور الأول (واقع ممارسة الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة الدراسة )

الترتيب	مستوي الدلالة	كا2	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البند	و
							%	ك	%	ك	%	ك		
18	0.01	362.22	منخفض	42.88	0.59	1.29	78.52	307	14.32	56	7.16	28	1	تنفيذ السياسات التعليمية بغا عليّة وإتقان
12	0.01	304.67	منخفض	45.61	0.68	1.37	74.94	293	13.30	52	11.76	46	2	المشاركة في تطوير العملية التعليمية في المدرسة
16	0.01	343.51	منخفض	44.16	0.65	1.32	77.49	303	12.53	49	9.97	39	3	ممارسة السلوك الديمقراطي أثناء العمل
11	0.01	269.44	منخفض	45.78	0.65	1.37	72.12	282	18.41	72	9.46	37	4	وضع خطط لتحقيق الجودة بالمدرسة في ضوء نتائج التقييم

الترتيب	مستوي الدلالة	ك <sup>2</sup>	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البند	ؤ
							%	ك	%	ك	%	ك		
													المستمر	
12	0.01	281.68	منخفض	45.61	0.66	1.37	73.15	286	16.88	66	9.97	39	5 تمهينة مهارات المعلمين في ضوء الاحتياجات والإمكانيات المتاحة	
7	0.01	275.70	منخفض	46.46	0.70	1.39	72.89	285	14.83	58	12.28	48	6 إتقان المهارات والخبرات والمعارف العلمية التي تمكنه من إدارة المدرسة	
4	0.01	199.56	منخفض	49.96	0.77	1.50	67.01	262	16.11	63	16.88	66	7 التقليل من العمل بالإجراءات الروتينية مع مراعاة ظروف العاملين معها في المدرسة	
3	0.01	170.37	منخفض	51.07	0.78	1.53	64.45	252	17.90	70	17.65	69	8 تشجيع المعلمين العبدعين وتنميتهم والمشاركة في المسابقات العلمية و الثقافية والفنية	
5	0.01	165.80	منخفض	49.87	0.72	1.50	63.43	248	23.53	92	13.04	51	9 التقويم المستمر للتطورات والتغييرات الحاصلة بالمدرسة وخططها المستقبلية	
2	0.01	164.84	منخفض	51.24	0.78	1.54	63.94	250	18.41	72	17.65	69	10 توظيف الإمكانيات المتاحة من المجتمع في حل مشكلات المدرسة وتحقيق	

الترتيب	مستوي الدلالة	كا <sup>2</sup>	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البند	ؤ
							%	ك	%	ك	%	ك		
													أهدافها	
1	0.01	156.79	منخفض	52.00	0.79	1.56	63.17	247	17.65	69	19.18	75	إتقان مهارات الاتصال الفعال في أثناء أدارته للاجتماعات	11
17	0.01	326.34	منخفض	44.08	0.62	1.32	76.21	298	15.35	60	8.44	33	توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية بالمدرسة	12
13	0.01	315.87	منخفض	45.44	0.69	1.36	75.70	296	12.28	48	12.02	47	غرس قيم التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة	13
14	0.01	305.51	منخفض	45.18	0.66	1.36	74.94	293	14.58	57	10.49	41	إشراك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة المستقبلية	14
9	0.01	308.60	منخفض	46.12	0.71	1.38	75.19	294	11.25	44	13.55	53	الأطلاع والدراسة بكافة التشريعات والقوانين والوزارية المتعلقة بالمرحلة الدراسية التي يعمل بها	15
8	0.01	289.80	منخفض	46.21	0.70	1.39	73.91	289	13.55	53	12.53	49	التمتع بقدرة عقلية عالية وثقة بالنفس والتحكم بالانفعالات	16
15	0.01	314.28	منخفض	44.59	0.64	1.34	75.45	295	15.35	60	9.21	36	استخدام المنهجية العلمية في عملية صنع القرار	17

الترتيب	مستوي الدلالة	كا <sup>2</sup>	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البند	ؤ
							%	ك	%	ك	%	ك		
10	0.01	300.83	منخفض	45.87	0.69	1.38	74.68	292	13.04	51	12.28	48	توظيف الموارد المالية لتحقيق الأهداف التربوية	18
15	0.01	331.62	منخفض	44.59	0.66	1.34	76.73	300	12.79	50	10.49	41	التكيف بفاعلية مع المستجدات والمغيرات السريعة في بيئة المدرسة	19
6	0.01	259.49	منخفض	48.42	0.77	1.45	71.61	280	11.51	45	16.88	66	التعامل مع المواقف والحالة بنظرة شمولية عند اتخاذ القرار	20
	0.01	272.35	منخفض	46.67	0.70	1.40	72.28	5652	15.18	1187	12.54	981	المجموع الكلي	

\* قيمة ( كا<sup>2</sup> ) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 ،  
 لدرجة حرية (2) ، ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>2</sup> دالة عند  
 مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى  
 (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة  
 حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه  
 معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .  
 كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع ممارسة الكفايات المهنية  
 لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ) بنسبة مئوية (46.67%) ، وبمتوسط  
 حسابي عام (1.40 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66) ، كما  
 يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور  
 الأول (واقع ممارسة الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) ،  
 والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً  
 لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي: -1- جاءت العبارة رقم ( 11 )

وهي " إتقان مهارات الاتصال الفعال فى أثناء أدارته للاجتماعات بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها  
 بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (52%) ، وبمتوسط حسابي (1.56) ، وانحراف معياري (0.79) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) وهذا يدل على وجود قصور فى التمكن فى الكفايات الشخصية والأدائية لمديرى المدارس مما يعوق تحقيق الأهداف المرجوة ويؤثر على العملية التعليمية

2- جاءت العبارة رقم ( 10 ) وهي " توظيف الإمكانيات المتاحة من المجتمع فى حل مشكلات المدرسة وتحقيق أهدافها " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (51.24%) ، وبمتوسط حسابي (1.54) ، وانحراف معياري (0.78) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) . مما يدل على ضعف بعض قادة المدارس بالإلمام بمبادئ إدارة المعرفة وتطبيقاتها المدرسية والقصور فى التوجيه لنقل الخبرات والمشاركة مع الآخرين لاكتساب خرات جديدة

3- جاءت العبارة رقم ( 8 ) وهي " تشجيع المعلمين المبدعين وتنميتهم والمشاركة فى المسابقات العلمية و الثقافية والفنية " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (51.07%) ، وبمتوسط حسابي (1.53) ، وانحراف معياري (0.78) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) . وهذا يدل على وجود قصور فى أداء مديرى المدارس بالأهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين مما يعوق عملية التطوير وعدم مواكبة التطور والتقنية الحديثة

4-جاءت العبارة رقم ( 7 ) وهي " التقليل من العمل بالإجراءات الروتينية مع مراعاة ظروف العاملين معه فى المدرسة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (49.96%) ، وبمتوسط حسابي (1.5) ، وانحراف معياري (0.77) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) . مما يدل على أن النظام السائد فى الإدارة نمط تقليدى بيروقراطى مما يسبب قلة مشاركة أعضاء العملية التعليمية

5- جاءت العبارة رقم ( 9 ) وهي " التقويم المستمر للتطورات والتغييرات الحاصلة بالمدرسة وخطتها المستقبلية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (49.87%) ، وبمتوسط حسابي (1.5) ، وانحراف معياري (0.72) ،

وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) . مما يدل على قصور في التخطيط الاستراتيجي المستقبلي للملائم للتغيرات الحديثة

6- جاءت العبارة رقم ( 20 ) وهي " التعامل مع المواقف والحالة بنظرة شمولية عند اتخاذ القرار " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (48.42%) ، وبمتوسط حسابي (1.45) ، وانحراف معياري (0.77) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) . وهذا يدل على وجود قصور في الكفايات الشخصية لدي مديري المدارس مما يعوق عملية التطوير وتحقيق الأهداف المنشودة

7- جاءت العبارة رقم ( 6 ) وهي " إتقان المهارات والخبرات والمعارف العلمية التي تمكنه من إدارة المدرسة " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.46%) ، وبمتوسط حسابي (1.39) ، وانحراف معياري (0.7) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) . مما يدل على وجود قصور في تمكن مديري المدارس من الكفايات المعرفية الواجب توافرها للوصول للأهداف المرجوة

8- جاءت العبارة رقم ( 16 ) وهي " التمتع بقدرة عقلية عالية وثقة بالنفس والتحكم بالانفعالات " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.21%) ، وبمتوسط حسابي (1.39) ، وانحراف معياري (0.7) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) . ويعزو الباحث عن قصور في اختيار القيادات المناسبة للتقدم والتطور

9- جاءت العبارة رقم ( 15 ) وهي " الأطلاع والدراية بكافة التشريعات والقوانين الوزارية المتعلقة بالمرحلة الدراسية التي يعمل بها " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.12%) ، وبمتوسط حسابي (1.38) ، وانحراف معياري (0.71) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) . مما يدل على وجود قصور في الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

10- جاءت العبارة رقم ( 18 ) وهي " توظيف الموارد المالية لتحقيق الأهداف التربوية " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (45.87%) ، وبمتوسط حسابي (1.38) ، وانحراف معياري (0.69) ، وهو متوسط حسابي

منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66). مما يدل عن وجود قصور فى الكفايات الادائية والمهنية لدى مديرى المدارس

11- جاءت العبارة رقم ( 4 ) وهى " وضع خطط لتحقيق الجودة بالمدرسة فى ضوء نتائج التقييم المستمر " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة افراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (45.78%) ، وبمتوسط حسابى (1.37) ، وانحراف معيارى (0.65) ، وهو متوسط حسابى منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . وهذا يدل على وجود قصور فى التخطيط والتنظيم الجيد مما يعرقل من تحقيق الجودة بالمدرسة

12- جاءت العبارة رقم ( 5 ) وهى " تنمية مهارات المعلمين فى ضوء الاحتياجات والإمكانات المتاحة " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة افراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (45.61%) ، وبمتوسط حسابى (1.37) ، وانحراف معيارى (0.66) ، وهو متوسط حسابى منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . كما جاءت العبارة رقم ( 2 ) وهى " المشاركة فى تطوير العملية التعليمية فى المدرسة " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة افراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (45.61%) ، وبمتوسط حسابى (1.37) ، وانحراف معيارى (0.68) ، وهو متوسط حسابى منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . مما يدل على وجود قصور فى التدريبات الخاصة بالتنمية المهنية للمعلمين

13- جاءت العبارة رقم ( 13 ) وهى " غرس قيم التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة " بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة افراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (45.44%) ، وبمتوسط حسابى (1.36) ، وانحراف معيارى (0.69) ، وهو متوسط حسابى منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . مما يدل على وجود قصور فى الكفايات الادائية

14- جاءت العبارة رقم ( 14 ) وهى " إشراك المعلمين فى صياغة رؤية المدرسة المستقبلية " بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة افراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (45.18%) ، وبمتوسط حسابى (1.36) ، وانحراف معيارى (0.66) ، وهو متوسط حسابى منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . وهذا يدل على وجود قصور فى مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى التخطيط فى رؤية المدرسة

15- جاءت العبارة رقم ( 17 ) وهي " استخدام المنهجية العلمية في عملية صنع القرار " بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.59%) ، وبمتوسط حسابي (1.34) ، وانحراف معياري (0.64) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . كما جاءت العبارة رقم ( 19 ) وهي " التكيف بفاعلية مع المستجدات والمتغيرات السريعة في بيئة المدرسة " بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.59%) ، وبمتوسط حسابي (1.34) ، وانحراف معياري (0.66) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . مما يدل على وجود قصور في الأداء الإداري والكفاءة المهنية في الإدارة

16- جاءت العبارة رقم ( 3 ) وهي " ممارسة السلوك الديمقراطي أثناء العمل " بالمرتبة السادسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.16%) ، وبمتوسط حسابي (1.32) ، وانحراف معياري (0.65) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . وهذا يدل على وجود قصور في استخدام النظام الجيد في الإدارة واستخدام النظام الدكتاتوري العقيم

17- جاءت العبارة رقم ( 12 ) وهي " توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية بالمدرسة " بالمرتبة السابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (44.08%) ، وبمتوسط حسابي (1.32) ، وانحراف معياري (0.62) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . مما يدل على وجود قصور في الكفايات الأدائية في توظيف التكنولوجيا الحديثة

18- جاءت العبارة رقم ( 1 ) وهي " تنفيذ السياسات التعليمية بفاعلية وإتقان " بالمرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (42.88%) ، وبمتوسط حسابي (1.29) ، وانحراف معياري (0.59) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين ( 1 : 1.66) . وهذا يدل على وجود إهمال وتقصير في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة عائشة محمد كامل ( 2018 ) ، والتي تؤكد على كثرة الأعباء الإدارية وقصور في الأبنية التعليمية وقلة التمويل مما يعرقل على تطوير العملية التعليمية ، وتتفق أيضاً مع دراسة محمد توفيق محمود (2010) ، التي

تؤكد على ضعف المحاسبية وقصور فى التخطيط الاستراتيجى وتتفق أيضا مع دراسة عزة محمد رشاد (2015)، التى تؤكد على قصور فى الضوابط التى تحقق الاستقرار الوظيفى وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية لمديرى المدارس وقلة التدريبات المقدمة لمديرى المدارس وتتفق أيضا مع دراسة عبد الرسول (2008) التى تؤكد على ضعف الارتباط بين أهداف البرنامج التدريبى والاحتياجات الفعلية لمديرى المدارس ولا توجد معايير لأختيار المدرب الكفء هذا بجانب شكلية التقييم واتسامه بالمجاملة وتتفق أيضا مع دراسة الخولانى بأن البمديرين ليس لديهم الاستعداد كما تتفق أيضا مع دراسة السنانى إلى وجود ضعف دراجة توافر الكفايات المهنية ودراسة البلوى والشريف وأبو اسنينة إلى أن واقع ممارسة القيادات المدرسية للكفايات الفنية بشكل عام جاء بدرجة متوسة

#### الآليات المقترحة لتطوير الكفايات المهنية لدى مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى :

فى ضوء الإطار النظرى للدراسة وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج يقدم الباحث بعض الآليات المقترحة التى يمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية لدى مديرى مدارس الحلقة الأولى من التعلم الأساسى وتحسين مؤشرتها وهى كالأتى:

يتطلب تطوير الكفايات مجموعة من الآليات المقترحة تتمثل فى الأتى :

1 - استقطاب الكوادر البشرية المتميزين فى ممارسة الكفايات المهنية وذوي الخبرات العالية فى قيادة المدارس لتكن قاعدة من بيوت الخبرة للاستفادة منها فى إدارة المؤسسات التعليمية لتطوير الكفايات المهنية لمديرى المدارس .

2 - فتح قنوات اتصال فعالة بين العاملين فى المؤسسات التعليمية لتبادل الأفكار والخبرات الخاصة والاستفادة منها فى تطوير الكفايات المهنية للوصول للأهداف المرجوة

3 - العمل على الكشف عن الصعوبات التى تواجه مديرى المدارس عند ممارستهم للكفايات المهنية أثناء القيام بأدوارهم القيادية فى مختلف المجالات وإيجاد الحلول الملائمة لهذه الصعوبات .

4 - توفير سبل الاستفادة من البحوث العلمية فى ذات المجال من خلال نشر نسخ الكترونية على موقع الوزارة ونسخ ورقية توزع على المكتبات بالمدارس .

- 5 - إشراك مديري المدارس فى التخطيط لبناء برامج تطوير الكفايات المهنية مع مراعاة احتياجاتهم التدريبية فى برامج التأهيل وفقاً لمستوى قدراتهم وخبراتهم .
- 6 - وضع معايير لتقييم المتدربين لاختيار ذوى الكفاءة والمهارة لممارسة الأعمال الإدارية فى المؤسسات التعليمية .
- 7- سن التشريعات التى تدعم المشاركة المجتمعية من خلال تشكيل فرق عمل لتنفيذ المهام المشتركة مع المجتمع المحلى .
- 8 - التدريب لمديري المدارس على وسائل الأتصال الإلكترونى وعلى كيفية استخدام برامج الأنترنيت والتواصل الاجتماعى لتيسير حصوله على المعلومات اللازمة عن أهم الكفايات اللازمة لمديري المدارس
- 9 - صياغة استراتيجيات ممنهجه محددة تحقق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة لمدير المدارس والأرتقاء بالمستوى المهنى والشخصى
- 10 - عقد مجموعة من الاجتماعات وورش العمل الفعالة حتى يمكن الوصول إلى قرارات فعالة فيما يخص حقيقة الوضع الحالى لمدير الدرسة والمستهدف وفقاً لرؤية التنمية المستدامة
- 11 - تدعيم التفكير الاستراتيجى لدى قيادات التعليم الاساسى لتحقيق أهداف رؤية مصر للتعليم 2030
- 12 - توفير الدعم اللازم وتخصيص الاعتمادات المادية لتطوير الكفايات المهنية لدى مديري المدارس اللازمة لإجراءات بدء تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة.
- 13 - ان يكون بناء برامج تدريب مديري المدارس على أساس تشخيص واقع أدائهم واحتياجاتهم الفعلية من الكفايات المهنية الملائمة لتحقيق رؤية مصر للتعليم 2030
- 14 - بناء جسور تواصل مع وسائل الأعلام بأنواعها وتوظيفها لخدمة التنمية المهنية لدى مديري المدارس للأرتقاء بالمستوى الاجتماعى والمهنى لدى مديري المدارس
- 15 - نشر ثقافة التنمية المهنية من خلال اللقاءات والندوات التى تشجع على التنمية المهنية التحفيز المستمر للتنمية الشخصية وتحفيزهم معنوياً ومادياً
- 16 - إعداد استراتيجيه ممنهجه ومحددة وواضحة لتنمية مديري المدارس بما يتوافق مع المستجدات الحديثة والتطور المستمر

17 - النظر إلى التنمية المهنية لمديري المدارس على أنها عملية مستمرة تعمل على معرفة نقاط الضعف وعلاجها من أجل تطوير العملية التعليمية

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم مخيمر متولي(2011): تصور مقترح لتدريب مديري المدارس الابتدائية لتنمية كفاياتهم الإدارية في ضوء الجودة والاعتماد , دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة طنطا ،ص ص 15:8
- أحمد عبد الله الصغير (2016):"أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر ،دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة مجلة كلية التربية بالإسكندرية ،مج 26، ع 5.
- البلوي، نور بنت صالح ( 2015) . برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، عمان. .
- النهار ،تيسير ،ربابعة ،محمد (2005):كفاية المعلم في المدارس الأردنية وعلاقتها بجنسه ومؤهله وخبراته والمرحلة التي يدرس فيها ،مجلة مؤته للبحوث والدراسات ،المجلد 7،العدد 3 ، ص 45
- الخواني ،مروة محمد إبراهيم (2013): الأدور المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة ، مصر ،ع 135 ،298.314،مسترجع من
- <http://search.mandumah.com/Record/352154>
- السعود، راتب ( ٢٠١٥ )، "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة ببطرة الأمومة)": المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.

- السناني، علي بن محمد ( 2013 ):الكفايات المهنية اللازم توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية والقيادات التربوية بالوزارة، **مجلة كلية التربية، جامعة - طنطا، (51) ، ص 434 - 5.**
- الشريف، ناجي حسين ناجي ( 2015):مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية، **مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، م10(2) ، ص 159 - 17**
- الطعجان، خلف عايد محمد (2014 ): درجة تطبيق الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية لواء البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **مجلة إربد للبحوث والدراسات (العلوم التربوية)، م 17 (2) ، ص 125 - 1**
- ابن منظور(1999):، **لسان العرب ، بيروت ،دار احياء التراث ،ص 182**
- بشري بنت خلف العنزي (2007):تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام -الجودة في التعليم العام بحث مقدم الي اللقاء السنوي الرابع عشر الذي تعتمده الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)،القصيم، السعودية ص 15-16.
- ( Available at ;http://www.khayma .com/yousry ) ON-Line
- /Competency%20Development.htm Accessed on ;17/6/2020
- خالد طه الأحمد(2005) :تكوين المعلمين من الاعداد الي التدريب ،ص 244
- رائد محمد مفضى الرقيبات (2018) :درجة اتلاك معلمى التربية الإسلامية للكفايات المهنية التدريسية لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس فى محافظة المفرق، **مجلة العلوم التربوية والنفسية ،المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ،العدد الثامن والعشرون ،الملد الثانى ، ديسمبر**
- WWW.ajsrp.com Dol ,10.26389/AJSRP.R290818

- راتب سلامة السعود (2016): التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية، اتجاهات معاصرة، عمان، دار النشر، ص 90
- رجاء محمود أبوعلام: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss، دار النشر الجامعي، القاهرة، 2003، ص 335.
- طشطوش، هايل عبد المولى (2009) "اساسيات فى القيادة والإدارة" دار الكندى، إربد، ط 1.
- ضياء الدين زاهر وآخرون (2005): تقويم الادارة المدرسية في التعليم الاساسي، المركز القومي للامتحانات، والتقويم التربوي، القاهرة، 2005، ص 14,15.
- عبد الرحمن جامل (2015): الكفايات التعليمية في القياس والتقويم، دار المناهج للنشر والتوزيع
- عبد الرسول، محمود أبو النور (2008) اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة القاهرة - العدد 22، مايو
- عزة محمد رشاد (2015): الكفايات الإدارية لمبيري المدارس التجريبية للغات في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، (2015م)
- عزة جلال مصطفى (2008): الادارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2008، ص 54
- عائشة محمد كامل (2018): دور مديري المدارس في تطبيق نظام الجدارة بالمؤهلات المهنية لطلاب التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر. رسالة ماجستير، غير منشورة كلية التربية، جامعة الفيوم، 2018

- عزت جردات وآخرون (1989): نحو إدارة مدرسية متطورة ،رسالة المعلم ،المجلد 30،العدد22،وزارة التربية والتعليم ،عمان ،ص ص 77-75. الضعف والقضاء عليها للوصول الي الأهداف المنشودة
- عادل ابراهيم محمد ابو جمعه (2017): برنامج مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الاساسى فى مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية البنات للآداب والعلم والتربية ، جامعة عين شمس .
- على العبيدى ،ومحمد جبر (2010): تحديد الكفايات التعليمية الازمة لمعلمى اللغة العربية لغة أجنبية ،مجلة كلية التربية الأساسية ،معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها عدد 66 ،الجامعة المستنصرية ، العراق.
- محمود الربيعي(2013): كفايات التدريس ،جامعة بابل ، العراق ،ص 7.
- محمود كمال الناقه(1997):البرنامج القائم على الكفايات ،أسسه وإجراءاته ،مطابع الطوبجى ، القاهرة.
- محمود ابو النور عبد الرسول(2010) : علاقة المشاركة فى صنع القرار بالانماط القيادية لمديرى المدارس الابتدائية فى مصر . دراسة ميدانية ، كلية التربية ، مجلة علمية متخصصة ، الجمعية المصرية لتربية المقارنة والادارة التعليمية مج 13 ، ص 17 ، 148 .
- محمود كامل الناقه (1987):البرنامج التعليمي القائم علي الكفايات ،اسسه ،إجراءاته ،القاهرة ،مكتبة الطوبجى ص 38.
- محمد حسنين العجمى (2000): الإدارة المدرسية ، القاهرة .دار الفكر التربوى ، ص 25.
- محمد ،عبد العزيز أحمد (2011):الثقافة التنظيمية والابداع الإدارى لمديرى المدارس الثانوية العامة "دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ" ،مجلة كلية التربية ،جامعة عين شمس ، العدد الخامس والثلاثون ،الجزء الثانى .

- محمد توفيق محمود ماجد (2010): الاصلاح الإداري بمدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي استراتيجية مقترحة ( رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية ،جامعة عين شمس .
- محمود عبد الواحد شعبان(2018): تفعيل دور الادارة المدرسية في تطوير التعليم الثانوي بجمهورية مصر العربية رسالة ماجستير غير منشورة،2018 .
- مجمع اللغة العربية (2004):المعجم الوسيط الادارة العامة للمعجمات واحياء التراث ، مكتبة الشرق الدولية ،،2004م،
- هديل محمد عودة(2010): الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط
- ليلي عبد الحليم قطيشات (2004): الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع،رسالة دكتوراة ؛غير منشورة ،كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية .
- يوسف عبد المعطي مصطفى(2010) :الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ،دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة ، ص 96 -9
- يسري مصطفى السيد(2008) :تنمية الكفايات المهنية في كيفية اعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات ،ندوة تربوية ،جامعة الامارات العربية المتحدة ،كلية التربية ،مركز الانتساب الموجه بابوظبي ،ص34
- المراجع الاجنبية :

-Bouchamma, Y(2015).; Basque, M. and Marcotte, C. (2014). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. Retrieved , October , 20 , , from:

<http://www.scirp.org/journal/ce>

- Costellow, T. D. (2011). The Preferred Principal: Leadership Traits, Behaviors, and Gender Characteristics School Teachers

- Desire in a Building Leader. unpublished Ph.D. thesis. University Bowling Green , Kentucky
- Gulcan, M. G. (2012). Research on Instructional Leadership competencies of School Principals. Ankara education magazine , 3 (132) , P.P. 625–35
  - Carey, J.D. (2010). Building instructional leadership Capacity of School Leaders Through Technology Integration. unpublished Ph.D. thesis. Rowan University. New Jersey .
  - Irish, S. C. (2014). Leadership Qualities Necessary for Educational Leaders to Become Effective Turnaround Principals. unpublished Ph.D. thesis. Liberty University, Lynchburg .
  - Yasin, M.; Mustamin, D. and Tahir, L. M. (2013). Principal Competencies and the Achievement of National Education Standard in Indonesia. International Journal of Humanities and Social Science , 2 (8) , P.P. 31–36