

البحث الثالث عشر:

تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية من منظور
الإدارة الاستراتيجية

المصادر:

- أ. هيله راشد التميمي
معلمة بإدارة تعليم تبوك وحاصلة على الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية والآداب جامعة تبوك المملكة العربية السعودية
- د. أحمد بن عطا الله الجهني
أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية والآداب جامعة تبوك

تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية من منظور الإدارة الاستراتيجية

أ. هيله راشد التميمي

معلمة إدارة تعليم تبوك وحاصلة على الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية والآداب جامعة تبوك المملكة العربية السعودية

د. أحمد بن عطا الله الجهني

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية والآداب جامعة تبوك

• المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقييم)، وعلى درجة إسهام الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الداخلي والخارجي، إعداد الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في تطوير الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقييم)، وذلك لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك، والبالغ عددهم (١٦٢) مديراً ومديرة حيث بلغت عينة الدراسة (95) من المجتمع الأصلي وذلك للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٤ هـ. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الكفايات المهنية ككل وكذلك أبعادها ومستوى الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة جاءت بمستوى مرتفع، كما أن أبرز التوصيات التي خرج بها البحث كانت إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير وتحسين كفاياتهم المهنية، وإجراء دراسات تقيس مدى توفر الكفايات المهنية لمديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية، وتقنين ووضع معايير تخص تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية: الكفايات المهنية، الإدارة الاستراتيجية.

Developing the professional competencies of primary school principals from the perspective of strategic management.

Haila Rashed Al-Tamimi,

Dr. Ahmed Atallah Al-Juhani.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of availability of professional competencies in their dimensions (planning competencies, evaluation competencies), and the degree of contribution of strategic management with its dimensions (internal and external environmental analysis, strategy preparation, strategy implementation, strategy evaluation) in the development of professional competencies in its dimensions (planning competencies, evaluation competencies), and that among the principals of primary schools in Tabuk, and it also aimed to reveal statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample about the role of the General Administration of Education in Tabuk in developing the professional competencies of school principals from the perspective of strategic management due to the following variables (type - number Training

programs - years of experience). To achieve this, the researcher used the descriptive approach in its survey style, and the questionnaire as a tool for data collection. The study population consisted of principals of primary schools in Tabuk, who numbered (162) principals and principals The study sample was (95) from the original community, for the second semester of the academic year 1444 AH. The study found that the level of professional competencies as a whole as well as its dimensions and the level of strategic management with its different dimensions came at a high level, The most prominent recommendations of the study were conducting training courses for school principals to develop and improve their professional competencies, conducting studies that measure the availability of professional competencies for primary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia, and codifying and setting standards for implementing and evaluating strategies.

Keywords: professional competencies, strategic management.

• مقدمة البحث:

نالت الإدارة اهتماماً واسعاً، ويرجع هذا الاهتمام إلى طبيعتها ووظائفها، وأهدافها، فمن ناحية طبيعتها نجد أن الإدارة تعتبر فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، التي تعد الحتمية أحد أهم صفاتها بمعنى أن إتمام الوظائف في الهيئات لا يتم حصوله إلا عن طريقها، وللهيئة كامل القرار في أن تقبل بها أو تعترض عليها، ومن ناحية وظائفها نجد أن الإدارة تحتوي على عدة وظائف خاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتصف هذه الوظائف بالاختلاط والتداخل مع بعضها البعض، على الرغم من أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتسعى إلى الوصول لأهداف معينة، ولكن في النهاية تتشابه تلك الأهداف سوية لتحقيق أهداف الهيئة الإدارية.

كما أن متطلبات الحياة الحديثة بكل ما وصلت له من إنجاز علمي وتقني، وبكل ما نعيشه من ازدهار سريع ومنتالي في كل ساحات الحياة بوجه عام، وفي ساحة التربية والتعليم بوجه خاص، بما حدث فيه من ثورة معرفية فرضت بشدتها على حقل التربية والتعليم مجازاة ما يحدث من تطورات وفعل ما يلزم من التغييرات لمسايرة هذا التطور عالي الجودة، مما جعل تبني شعار الجودة في التعليم أمراً مهماً، وهذا بالطبع يحتاج لتجهيز وتمارين الكوادر المؤهلة التي لديها الكفايات المهنية حتى تستطيع الإسهام في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد المدرسي (الحريري، ٢٠٠٧: ٩).

وتعتبر الإدارة التعليمية تفسيراً حقيقياً للفلسفة التي يحتاجها المجتمع ولذلك يجب أن توفر المدرسة المحيط التربوي الصالح مقارنة بالمحيطات والبيئات التي تتمتع بها المؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، ولن تمثل المدرسة بيئة تربوية صالحة إلا إذا كانت تتمتع بإدارة تربوية عالية المستوى (الشافعي، ٢٠١٩: ١٦).

ولقد سعى النظام التعليمي وفق وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى النهوض بالمؤسسات التعليمية، حتى تكون مناسبة لظروف ومستجدات الحياة، وحرصت المملكة على تواجد الكفاءة القيادية في القائمين عليها وتمتعهم بالخصائص والمهارات التي تمنحهم القدرة على تأدية مهامهم ومسؤولياتهم وممارستها بفاعلية (طيب والوشمي، ٢٠١٦: ٨٨).

ويحصل مجال الإدارة المدرسية على وجه الخصوص برعاية كبيرة ومتزايدة من كل العاملين في ساحة التربية والتعليم، ويرجع ذلك لأهمية المجتمعية للمدرسة، حيث إنها الساحة الفعلية التي تثمر فيها كل الجهود المبذولة من المهتمين بالتربية والتعليم، من مدير ومعلمين وطلاب وأولياء أمور ومشرفين تربويين، وغيرهم ممن لهم علاقة بهذا الأمر (ربيع، ٢٠٠٦: ٩)، ونجد دور الإدارة المدرسة دوراً أصيلاً في إنجاح العملية التعليمية والنهوض بها، ويرجع ذلك لسبب أساسي وهو أن كفاءة الإدارة التعليمية يؤثر بالإيجاب على جودة النظام التعليمي وما يتبع ذلك من توافر الكفاءات القادرة على القيام بدور فعال في تحقيق ما تأمله الدول من تقدم ونهضة في كل المجالات (حسن، ٢٠١٩: ٥).

إن مدير المدرسة الناجح هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تحقيق مجموعة عمل متكاملة من العناصر الإدارية، إضافة إلى ما يقوم كل عنصر منها بما هو مطلوب منه؛ من أجل تحقيق الأهداف العليا المرسومة لها بأفضل الصور (رجب، ٢٠٢٠: ٢٩).

ويهدف التطوير القائم على الكفايات إلى إعداد القادة في المجال التربوي وتسليحهم بالقدرات المعرفية والمهارية التي تجعلهم يتقنون الممارسات الإدارية التي لها علاقة مباشرة بمهامهم الإدارية والتربوية والنهوض بالكفايات المهنية والإدارية لمدير المدرسة (Kristy، ٢٠١٠: ٣٤). يشارك مدير المدرسة بشكل أساسي في إيصال المدرسة لتكون وحدة إدارية تصدر قراراتها بحرية وتضرد ذاتي، تبعاً لمقاييس دقيقة وتحقق متطلبات المتعلمين وتمتع بالمرونة التي تكفي لتوظيف المواد التعليمية وتمتع بالنفوذ والصلاحيات، التي تمكنها من اتخاذ القرارات وتحقيق المهام والواجبات والمسئوليات المحددة لإقرار الهيكل الإداري (الأسدي، ٢٠١٦: ١١).

مما سبق نستخلص أن هناك العديد من المبررات التي تستوجب لزوم الاقتداء بمنهج الإدارة الاستراتيجية؛ نظراً لتأثيرها الفعال في زيادة جودة المدرسة وفعاليتها، ومن هذه المبررات (البستان، ٢٠١٠: ٢٧٢؛ عزب، ٢٠٠٩: ٥) أنها ترفع من جدارة مجلس إدارة المدرسة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة وتحديات العصر، وتقوم بتعيين الوسائل التي يجب أن يسلكها مجلس الإدارة مع العاملين؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. والجمع بين مميزات عدم التكرار الناتجة عن القرار الإداري المركزي، وإدراك الظروف

البيئية وتغيراتها، مما يجعل سبلات التنفيذ المتسبب بها عدم مشاركة المرؤوسين في الخطط المراد تنفيذها غير موجودة.

وبناءً على ما سبق، يعد المدير هو المسؤول الأول عن تحقيق السياسات وتطبيق القرارات ورعاية كافة البيئة المدرسية، وهو الأساس في عملية التخطيط والتقييم والإشراف والرقابة على كل الأصعدة؛ بغرض تحقيق أهداف معينة في وقت معين، وعندما يحقق مدير المدرسة الأهداف الموضوعة في الوقت المحدد، فهو بذلك يكون قد وصل لمرحلة الجودة الشاملة، وحقق الاعتماد المدرسي لمدرسته، ومن أجل ذلك تعد مرحلة الإعداد والتطوير المهني لمديري المدارس أحد الركائز الأولية التي يعتمد عليها تحقيق الإصلاح والنهوض التعليمي، ونقطة أصيلة ينبغي توافرها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، ومواكبة التغيرات العالمية المعاصرة؛ مما يساعدهم على القيام بأدوارهم المختلفة بأفضل صورة ممكنة، وبناءً على ما سبق ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على كيفية تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية من منظور الإدارة الاستراتيجية.

• مشكلة البحث وأسئلته:

تعد الإدارة الاستراتيجية منهجاً إدارياً حديثاً يسهم في تحقيق الأداء الإداري المتسم بالكفاءة والفاعلية، مما يسهم في زيادة مستوى الجودة التعليمية، ومعالجة العديد من أوجه القصور الإداري (ابراهيم، ٢٠١٨)، ويؤكد ذلك ما توصلت نتائج العديد من الدراسات كدراسة العتيبي (٢٠١٤) ودراسة الشحنة (٢٠١٧) والتي تشير إلى ضرورة تطوير إدارات التربية والتعليم في ضوء منهج الإدارة الاستراتيجية، وتهيئة البيئة التعليمية المناسبة؛ لتطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الكفايات لإدارات التربية والتعليم، وتحقيق جودة وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.

وتعد الإدارة المدرسية هي الإدارة التنفيذية لبرامج التربية والتعليم، وهي المسؤولة عن تحسين نوعية التعليم لمواكبة التغيير المستمر نحو تحقيق الأهداف التربوية، ومدير المدرسة هو القائد التربوي لجميع العاملين في المدرسة، والذي يخطط وينظم ويتابع ويقوم من خلال العمل الجماعي، الذي يوظف كل الطاقات البشرية والمادية من أجل المصلحة العامة وتحقيق الأهداف المنشودة (الصالح، ٢٠١٣: ١٣).

وقد أوصت العديد من الدراسات بضرورة عقد البرامج والدورات التدريبية للرفع من كفاءة أداء المديرين، ومنها دراسة العيسى (٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالتطوير المهني والشخصي من خلال الالتحاق ببرامج التنمية المهنية أثناء الخدمة التي تنمي القيادة التربوية لدى مديري المدارس؛ ومما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس في المرحلة الابتدائية من منظور الإدارة الإستراتيجية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما درجة توافر الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك؟
- ◀ ما درجة إسهام الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الداخلي والخارجي، إعداد الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في تطوير الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك؟

• أهداف البحث:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك، ودرجة إسهام الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الداخلي والخارجي، إعداد الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في تطوير الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك.

• أهمية الدراسة:

أ) الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الكفايات المهنية لمديري المدارس فهو موضوع متجدد ومتطلب لنجاح العملية التعليمية وإدارة المؤسسات التربوية واستمرارية جودتها حيث أن هذه الدراسة قد تسهم في تعريف مديري المدارس بأهم الكفايات المهنية الواجب توافرها لديهم كما تحاول الدراسة الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، وما مدى درجة إسهامها في تطوير الكفايات المهنية للقيادات بها، وما يقابله من معوقات، من أجل الوصول لمجموعة من المقترحات لتطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية بمدينة تبوك على ضوء الإدارة الاستراتيجية كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في إثراء المكتبات في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتطوير الكفايات المهنية في ضوء الادارة الاستراتيجية.

ب) الأهمية التطبيقية:

تتعامل الدراسة مع فئة مديري المدارس والكفايات المهنية المتوافرة لديهم بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الاستراتيجية وبالتالي قد تفيد نتائجها في تدليل العقبات أمام الاستفادة بشكل مثالي من تلك الكفايات، وتنمية المهارات الإدارية لمديري المدارس وربطها بالبيئة الخارجية، وتعزيز روح المنافسة وربط التفكير

بالتنفيذ لتطوير الأداء الإداري لديهم، والتعرف على الكفايات المهنية من قبل مديري المدارس ومعرفة كيفية تطويرها في ضوء الإدارة الاستراتيجية، ومتابعة ممارسات القيادات بوزارة التعليم من قبل المتابعين القائمين، والمديريات والإدارات التعليمية، وتطوير الإدارة المدرسية من قبل القائمين، وقد تكون بمثابة مرجع للباحثين في مجال الإدارة المدرسية.

• حدود البحث:

التزم البحث الحالي بالحدود الآتية:

◀◀ الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تطوير الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك من منظور الإدارة الإستراتيجية.

◀◀ الحد البشري: طبق البحث على مديري ومديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك.

◀◀ الحد المكاني: اقتصر البحث على مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك.

◀◀ الحد الزمني: نفذ الإطار الميداني لهذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من عام (١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م).

• مصطلحات البحث:

◀◀ الإدارة الاستراتيجية (*Strategic management*): وعرفت إجرائياً بأنها: عملية إدارية تستهدف التوظيف الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية؛ من أجل رفع الكفاءة المهنية للقيادات؛ لتحقيق الغايات والأهداف المحددة والعمل على تنفيذها وفق الإمكانيات المتاحة.

◀◀ الكفايات المهنية (*professional competencies*): وعرفت إجرائياً بأنها: القدرة على القيام بالأدوار والمهام والواجبات التعليمية والتربوية على أكمل وجه لتطوير الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية، بشكل تمكنه من القيام بأدواره بشكل جديد وفاعلية.

• الإطار النظري للبحث:

• البحث الأول: الكفايات المهنية لمديري المدارس

• أولاً: ماهية الكفايات المهنية

تعرف بأنها: "درجة النجاح في القيام بالوظائف والمقتضيات التي تتطلب مهنة معينة" (عربي، ٢٠٢٠: ١٦). ويعرفها الشهري وقطب (١٩١: ٢٠٢٠) بأنها: "مجموعة من المهارات والمعارف التربوية التي تمكن المعلم من قيادة الصف بثقة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة". كما يعرفها العوي في (١٦٩: ٢٠٢٠) أنها: "مجموعة القدرات والإمكانيات والمهارات التي يمتلكها المعلم في أفضل مستوى يحتمل أن

يصل إليه، إذا حصل على أنسب إعداد وتدريب للعملية التعليمية، وتمكنه من أداء عمله وأدواره ومسؤولياته، وتجعله قادراً على تحقيق أهداف العملية التعليمية بفاعلية وإتقان، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلم في مقياس الكفايات المهنية".

ويرى العجمي والدوسري (٢٠١٧: ٥٣) أن مفهوم الكفايات تربوياً هو: "مجموع الاتجاهات وأشكال الفهم والمهارات، التي اكتسبها المعلم قبل أو أثناء الخدمة، والتي من شأنها أن تيسر العملية التعليمية وتحقق أهدافها العقلية والوجدانية والنفوس حركية". بينما يرى لها الأسدي (٢٠١٦: ١٢٤) أنها "مجموعة المهارات الأدائية والمعارف الأكاديمية والقدرات العقلية التي ينبغي أن يكتسبها الفرد أثناء إعداده لتصحيح جزءٍ من سلوكه؛ ليستطيع تطبيقها بنجاح أثناء الممارسة العملية". أو هي "جملة من الخبرات الضرورية للوفاء بمتطلبات مهنة من المهن وهي خبرات متغيرة في كل مرحلة من مراحل التطور". كما تعرف الكفاية التعليمية بأنها القدرة على إنتاج الخدمة التعليمية أو تحقيق الهدف بأقل جهد وتكلفة وفاقداً (Rogers, 2003: 309).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الكفايات المهنية هي قدرات قد تشمل المعارف والمهارات والاتجاهات ويمكن قياسها عن طريق ملاحظة الأداء وتهدف الى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها فهي قدرات ومعارف تؤهل مدير المدرسة لممارسة أعماله على أكمل وجه.

• ثانياً: تصنيف الكفايات المهنية

وسوف نتناول في العرض التالي أهم هذه الكفايات:

• الكفايات الإدارية:

ومن أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري ليكون قادراً على القيام بعمله بدرجة عالية من الجودة والكفاية ما يلي (بوقندورة، ٢٠١٦: ٣٣):
القدرة على التخطيط، تحمل المسؤولية، الاتصاف بالكرم والشهامة، الشورى، القدرة على تحفيز وتشجيع الأفراد، القدرة على الاتصال والتواصل، القدرة على الاقناع، القدرة على تفويض السلطة.

وقد أضاف فرعون (٢٠١٦: ٧٤) إلى ما سبق مجموعة من الكفايات الإدارية اللازم توافرها في مدير المدرسة منها: التأكيد على أهمية دراسة وفهم الأهداف التربوية بالنسبة لمدير المدرسة، وكذلك التأكيد على أن نجاح العمل الإداري يعتمد على فهم الأهداف التربوية، والاتفاق حول أهمية التخطيط قبل بدء أي عمل، وكذلك أهمية التخطيط بعيد المدى، ومتابعة تنفيذ ما تم التخطيط له، والتأكيد على أن الإدارة الناجحة تنسق بين التخطيط وإدارة الأهداف التربوية، وأيضاً الإدارة الناجحة تنفذ القرارات الصائبة بدقة، والمظهر الشخصي مهم لمدير

المدرسة وأن السلوك الاجتماعي المرغوب فيه يؤدي إلى نجاح العمل الإداري، وتهيئة المدير الجو المناسب للعمل وكذلك القدرة في التعامل والصدق واحترام المواعيد.

ومن خلال ذلك يتضح أن الكفايات الإدارية تتضمن المهارات والمعلومات والسلوكيات والصفات الادارية التي يمتلكها مديري المدارس لعينه على أداء مهامه في إدارة المدرسة حيث ترتبط هذه الكفايات بأدوار ومهام مدير المدرس وبالأداء السلوكي والاداري الذي يظهره وترتبط أيضا بالنتائج والأهداف التي يسعى الى تحقيقها.

• الكفايات المعرفية:

وتعرف بأنها: قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الذي اكتسبها بتوظيفها؛ بقصد مواجهة مشكلة ما وحولها في وضعية محددة، وهي تعني مختلف أشكال الأداة التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم تحقيقه هدفاً ما، كما أن كل كفاءة تتشكل من مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، أما المكون المعرفي فيتألف من مجموع الإدراكات والمفاهيم والقدرات المكتسبة التي تتصل بالكفاءات، أما المكون السلوكي فيتألف من مجموع الأعمال التي يمكن ملاحظتها ويعتبر اتقان هذين المكونين تعبير عن الكفاية (عيسى & بلقيدوم، ٢٠٠٦: ١٤٣).

وفي ضوء ذلك يتضح أن الكفايات المعرفية تتعلق بمجموعة من القدرات العقلية، والمعارف والحقائق النظرية المتعلقة بفلسفة التعليم وأهدافه ونظرياته الضرورية؛ لأداء مدير المدرسة لمهامه في شتى المجالات والأنشطة المتصلة بهذه المهام.

• كفايات الأداء:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الكفاية في الأداء والفعالية منها (الشريف والراشدي، ٢٠١٢: ١٠): يتميز بالصحة النفسية العالية، مدرك للأهداف العامة للمدرسة التي يقودها، ولديه المهارات والتجارب والخبرات الإنجازية التي تساعد في سير العمل، ولديه القدرة على اكتساب المؤهلات التي تساعد على النجاح في ادارة المدرسة، ويتحلى بالأخلاق العالية ليكون قدوة حسنة أمام من يقودهم.

ومن الخصائص الشخصية التي تميز القائد الإداري عن غيره ما يلي (الحريري، ٢٠٠٧: ١١٧): النشاط الدائم وحب الاستطلاع لما يدور حوله، وبميل إلى إخضاع اقتراحاته وآرائه للنقد والاختيار، والنزاهة وروح المبادرة، والتفهم لما يقوله الآخريين، والعمل بدافع الإبداع فالقيادة الفعالة تتميز بالإبداع والابتكار الدائم، والحنكة في التعامل مع المشكلات التي تعترض سير العمل، والمرونة وسعة الأفق

وبعد النظر، والقدرة على تحليل المواقف بشكل سريع ومستمر، والاهتمام بمظهره العام والتمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة، والثقة بالنفس وقوة الإقناع وحسم الأمور، والبشاشة والمرح واللباقة الاجتماعية، والثقة بالأفراد وبالمؤسسة التي يعمل بها، والحزم وسرعة اختيار البدائل، والالتزام بمبدأ العلاقات الإنسانية واحترام إنسانية كل فرد، والاستقرار والثبات الانفعالي وعدم الغضب.

ومن خلال ما تقدم يتبين بأن كفايات الأداء تتمثل في القدرة على إحداث التغييرات في سلوك المعلمين والعاملين في المدرسة بأساليب متنوعة مدعومة بالحماس والثقة بالنفس والدافعية العالية والتركيز على تطوير الاداء المهني والدافعية الجماعية.

• كفايات الإشراف التربوي:

ومن هذه الكفايات ما يلي (مقابلة، ٢٠٠٦: ٢١٠): التخطيط والتنظيم المدرسي، وتنمية المعلمين مهنيًا، والعلاقة مع المجتمع المحلي، واثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، وادارة شؤون الطلبة، وامتلاك الكفايات الشخصية المناسبة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن مدير المدرسة يجب أن يتسم بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تساهم في تطوير تجربته الاشرافية، وتعزز من دوره في المدرسة، ليساهم في تحسين مهارات المعلمين وخبراتهم، ومساعدتهم لتجاوز أي ضعف أو مشكلة من شأنها أن تؤثر في العملية التعليمية، أو الأداء العام للمؤسسة التعليمية.

• كفايات النواحي المالية والإدارية:

ويمكن اجمالها فيما يلي (أبورزق، ٢٠١٢: ٩٤): إعداد خطة مالية وموازنة للمدرسة مدعومة بالوثائق اللازمة، والقدرة على إعداد مقترحات التمويل وتحديد مؤسسات ممولة لتنفيذ المشاريع، وتوافق الخطط المالية والموازنة العامة مع متطلبات الخطة الإجرائية للمدرسة، وقيام المدير بإعداد وثائق سليمة ومفصلة لأوجه الصرف، وقيام المدير بعمل مراجعات دورية للخطة المالية، وتوظيف صندوق المدرسة للأنشطة التي تخدم الطلبة والمعلمين.

ومما سبق يتبين بأن مهام مدير المدرسة المتعلقة بالكفايات المالية تتمحور حول إيجاد مصادر تمويل متنوعة لتنفيذ نشاطات المدرسة وتوظيف المصادر المتاحة لخدمة العملية التعليمية والمدرسة وكذلك تحري الدقة واتباع القوانين في العمليات المالية تخطيطًا وتدقيقًا ومتابعة.

• ثالثًا: أساليب قياس الكفايات

تتعدد تلك المصادر بحيث يمكن من خلالها اجمال أساليب قياس الكفايات والتي يمكن توضيحها كما يلي:

• أسلوب مقاييس التقدير:

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء مدير المدرسة درجة في كل مهارة من المهارات التي تتضمنها الكفاية، بحيث تحدد مستوى إتقان المدير للمهارة، ويعتمد هذا الأسلوب على ملاحظة سلوك المدير، ويقوم المقوم بتسجيل انطباعاته نحو السلوك الذي يحدث، ويعتمد صدق مقاييس التقدير على وصف السلوك وتحديده بصورة إجرائية دقيقة (العمري، ٢٠١٤: ٤٠).

• أسلوب المقابلة الشخصية:

تعد المقابلة الشخصية أسلوباً يمكن من خلاله جمع المعلومات التي تساعد في قياس الكفايات المهنية لمديري المدارس، وهذه المقابلة صممت لتتيح فرصة التعرف على مستوى الكفاية في المهام الأساسية للعمل المطلوب، وربما يطلب من المدير مناقشة أمثلة من عمله السابق وإنجازاته، وقبل المقابلة على المدير أن يصمم قائمة بالكفايات المطلوبة لهذا العمل، ولنجاح هذا الأسلوب؛ يجب الإعداد الجيد للمقابلة حيث تحدد الاسئلة الموجهة لقياس كل مهارة من المهارات التي تتضمنها كل كفاية من الكفايات بصورة تمكن المقابلة من إصدار أحكام دقيقة إلى حد كبير عن مدى إتقان الكفايات (كانفيليد، ٢٠١١: ٣٢).

• أسلوب الاستبانة:

يسمى أيضاً بالاستقصاء، وهو من الوسائل شائعة الاستعمال من أجل الحصول على معلومات وحقائق تتعلق بأراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو كفايات معينة، وتتكون الاستبانة من مجموعة من الأسئلة توزع على مجموعة من المجتمع (عينة)، بواسطة اليد أو البريد أو الإنترنت، حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث، والهدف منها الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات أو آراء هامشية.

وقد اعتمد البحث الحالي على الاستبانة لقياس الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الابتدائي العام، حيث يتم جمع حقائق أو بيانات عدد معين من الأفراد عن الكفايات المهنية؛ بقصد التعرف على واقعها وأفكار هؤلاء الأفراد عنها وآرائهم فيها أو مواقفهم منها ثم تحلل هذه الحقائق أو البيانات بعد تصنيفها ليتسنى للباحث تفسيرها.

• المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية

• أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعرف بأنها: "العملية الإدارية التي من خلالها يتم تحديد الغايات الاستراتيجية للمدرسة، ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ثم الرقابة عليها" (Thompson & Strickland, 2003: 61). كما تعرف بأنها: "عملية تستطيع إدارة المدرسة بواسطتها تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية، ووضع السياسات والخطط طويلة الأجل، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف"

(Abdullah, 2009: 406 & Raduan). ويعرفها صلاح الدين (٢٠١٨: ٣٢٠) على أنها: "الطريقة التي تقوم بها الإدارة العليا بمعاونة جميع أعضاء المنظمة بصياغة وتنفيذ استراتيجية أو استراتيجيات معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل". كما تعرف بأنها: "فن وعلم يختص بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات والوظائف المتعددة التي تعزز إمكانية المنظمة من إحراز أهدافها؛ ولتتم ذلك يجب التركيز على التكامل بين جميع وظائف الإدارة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، أي أنها مسؤولة عن ربط إنجاز المهام بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة" (David, 2011: 6).

مما سبق يتضح أنه على الرغم من الاختلاف بين المفاهيم والتعريفات السابقة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية بأبعادها المذكورة (المسح البيئي الداخلي والخارجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم)، إلا أنها تتفق في أن الإدارة الاستراتيجية تتناول قضايا ذات أثر بالغ على التطوير، وأنها تبنى على أسس علمية، وبذلك فهي تتفق في الأساس، وتختلف في التركيز على جانب معين دون الآخر من العملية التخطيطية.

• نانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، ويتم على مستواها تحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، وتوضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال المنافع التي تعود على المؤسسة من خلال تطبيق المفاهيم الأساسية والأساليب المستخدمة في هذا المجال، فهي تتيح للمؤسسة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل، فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، كما تكمن أهميتها في مساعدة المؤسسات على وضع استراتيجيات أفضل وأكثر موضوعية ومنطقية عند الاختيار الاستراتيجي، كما أن الهدف الرئيسي من وراء ذلك هو تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بها، وقد يكون الفهم هو أهم منفعة تأتي من وراء الإدارة الاستراتيجية يليها الالتزام (أم السعد، ٢٠١٣: ١٠).

كما تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات في العقود الأخيرة، والمتمثلة في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة، لدرجة تلاشي الحدود المتصلة بين الزمان والمكان، وكذلك زيادة حدة المنافسة في تخريج أجيال تستطيع التوفيق بين التقدم التكنولوجي، وحاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية، وفي ضوء ذلك تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية وضرورتها للمدرسة العصرية ومبررات تحتم ضرورة الأخذ بهذا المنهج الإداري في التعليم من منطلق ما يحققه من مزايا وإيجابيات يكون من شأنها زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة التربوية التعليمية (عساف، ٢٠٠٥: ٦٢).

• ثالثاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى للرقى بالمؤسسات التربوية، لأنها تعطي رؤية واضحة للمدير برسالة مدرسته وبالإمكانات المادية والبشرية وعوامل القوة والضعف في مدرسته، وتمكنه من الوصول إلى التميز الإداري. وأشار ضحاوي والمليجي (٢٠١١: ٢٨١) أن الإدارة الاستراتيجية في المدرسة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف حيث تعمل على تهيئة المدرسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية وتحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية والسياسات وتشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزامهم، لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها.

• رابعاً: التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس

يواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام العديد من التحديات، خاصة في مطلع القرن الحالي هي بمثابة سمات العصر الحديث، فالسرعة التي يحدث بها التحول الاجتماعي الاقتصادي في معظم دول العالم تمثل تحدياً حتى للدول التي تتمتع بظروف اقتصادية جيدة.

وأشار ضحاوي والمليجي (٢٠١١: ٢٩٨) بأن من التحديات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس ضعف الإمكانيات المالية للمدارس وقلة وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية فئة معينة وليس مسؤولية مديري المدارس بالإضافة إلى قلة توفر الوقت والانشغال بأعباء العمل اليومية وغياب وجود نظام للمعلومات في المدارس، يساعد في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المدرسي.

ومن التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس نقص الكفايات الإدارية التي تمتلك القدرة على الإدارة الاستراتيجية، مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات، التي يتم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة والبيئة الداخلية وكذلك قلة توافر المهارات الأساسية واللازمة للقيادات في استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير الأداء بالمدارس والانخراط في المشاكل اليومية التي تواجه المدارس، وعدم تخصيص وقت لوضع استراتيجية مستقبلية لها (درويش، ٢٠١١: ٢٤). أما حسن (٢٠١٠: ٤٣) بأن تلك التحديات تتضمن ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مدارس التعليم العام، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في هذه المدارس، وضعف التنظيم الحكومي للعمل الاستراتيجي وكذلك الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وبالتالي يشعر بعض العاملين بأنهم وصلوا إلى القمة وافتقار

المدارس لإعداد برامج تدريبية وورش عمل تقوم بتعزيز الفكر الاستراتيجي وتغيير سلوك العاملين وتشكيل مناخ جيد يشجع على تبني التغيير والمشاركة فيه.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه قد توجد مجموعة أخرى من المعوقات والتي تتمثل في عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة وقلّة الانتماء بإعادة التأهيل للعاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

• منهجية البحث وإجراءاته:

• منهج البحث:

هدف البحث الحالي إلى تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس في المرحلة الابتدائية من منظور الإدارة الإستراتيجية لذا فإن المنهج المستخدم فيها هو المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

• مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك والبالغ عددهم (162)، وذلك تبعاً لإحصائية عام 1444هـ الصادرة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وبلغت عينة البحث (95) من المجتمع الأصلي أي بنسبة (64.58%) حسب جدول كريسي مورغان وقد تم اختيارها وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

• أداة الدراسة:

تم اختيار الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، والتي تمثلت في الكشف عن واقع تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس في المرحلة الابتدائية من منظور الإدارة الإستراتيجية. وتضمنت الأداة محورين متمثلة في: المحور الأول: الكفايات المهنية. والمكون من (كفايات التخطيط، كفايات التقويم. والمحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية. والمكون من (التحليل البيئي الداخلي والخارجي، إعداد الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية)

• صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك من خلال ما يلي:

• أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من داخل جامعة تبوك وخارجها بلغ عددهم (13) محكماً، وقد تم الاطلاع على وجهات نظرهم وملاحظاتهم، ومن ثم تم القيام بالتعديل، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صادقة ظاهرياً في تحقيق ما وضعت لقياسه.

• ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون لعبارات الأداة بالبعد الخاص بها في الكفايات المهنية

كفايات التقويم	م	كفايات التخطيط	م
معامل الارتباط		معامل الارتباط	
0.843**	1	0.839**	1
0.726**	2	0.819**	2
0.894**	3	0.751**	3
0.908**	4	0.798**	4
0.728**	5	0.677**	5
0.868**	6	0.769**	6
0.786**	7	0.811**	7
		0.789**	8
		0.863**	9
		0.804**	10
		0.740**	11

◆◆ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) .. ◆◆ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون لعبارات الأداة بالبعد الخاص بها في الإدارة الاستراتيجية

تقييم	م	تنفيذ	م	إعداد	م	التحليل البيئي الداخلي والخارجي	م
الاستراتيجية		الاستراتيجية		الاستراتيجية		معامل الارتباط	
معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط	
0.865**	1	0.867**	1	0.933**	1	0.854**	1
0.842**	2	0.897**	2	0.927**	2	0.743**	2
0.852**	3	0.891**	3	0.926**	3	0.862**	3
0.894**	4	0.940**	4	0.916**	4	0.862**	4
0.891**	5	0.898**	5	0.882**	5	0.912**	5
0.854**	6	0.882**	6	0.899**	6	0.909**	6
0.920**	7			0.864**	7	0.824**	7
0.912**	8			0.879**	8	0.890**	8
0.899**	9			0.873**	9	0.895**	9
0.888**	10					0.845**	10

◆◆ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) .. ◆◆ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

• صدق الاتساق لأبعاد الأداة:

للتحقق من صدق الاتساق لأبعاد أداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية للأداة، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الأداة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة

معامل الارتباط	البعد
0.898**	كفايات التخطيط
0.894**	كفايات التقويم
0.893**	التحليل البيئي الداخلي والخارجي
0.938**	إعداد الاستراتيجية
0.911**	تنفيذ الاستراتيجية
0.933**	تقييم الاستراتيجية

◆◆ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• ثبات الأداة:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كما في الجدول التالي:

جدول (٤) معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.937	11	كفايات التخطيط
0.918	7	كفايات التقويم
0.960	10	التحليل البيئي الداخلي والخارجي
0.971	9	إعداد الاستراتيجية
0.951	6	تنفيذ الاستراتيجية
0.968	10	تقييم الاستراتيجية
0.987	53	الأداة ككل

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معامل الثبات للأبعاد الثلاثة كانت بين (0.92) و (0.97)، كما يتضح أن معامل ثبات الأداة ككل بلغ (0.99). وهذا يدل أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع.

• أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أجريت المعالجات الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

◀ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
◀ معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

◀ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة.

◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب فقرات الاستبانة.

• عرض ومناقشة نتائج البحث:

• عرض ومناقشة السؤال الأول ونصه: ما درجة توافر الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد الكفايات المهنية وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الكفايات المهنية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
1	كفايات التخطيط	4.19	0.66	1	مرتفع
2	كفايات التقويم	4.01	0.72	2	مرتفع
	الكفايات المهنية ككل	4.12	0.66		مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن الكفايات المهنية ككل جاءت بدرجة توافر مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.12) بانحراف معياري قدره (0.66)، كما يتبين أن بعد كفايات التخطيط جاء بدرجة توافر مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.19) بانحراف معياري قدره (0.66)، وجاء بعد كفايات التقويم بدرجة توافر مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.01) بانحراف معياري قدره (0.72). وقد يرجع السبب في ذلك الى ضرورة امتلاك مديري المدارس لكفايات التخطيط والتقويم وضرورة معرفة مديري المدارس باستراتيجيات وأدوات التخطيط والتقويم لمقارنة النتائج الادارية للعاملين مع الاداء المتوقع لهم واستخدامها لتحسين نوعية الادارة المدرسية.

ولمزيد من التفاصيل؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد الكفايات المهنية كما يلي:

• أولاً: كفايات التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد كفايات التقويم، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كفايات التخطيط

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	درجة التوافر
1	أرعى المتفوقين دراسياً	4.49	0.80	11	مرتفع
2	أقوم بالإعداد للعام الدراسي الجديد	4.34	0.77	1	مرتفع
3	أعد خطة لعلاج المتأخرين دراسياً	4.34	0.85	10	مرتفع
4	أستفيد من الأساتذة المتميزين في وضع خطة لتنفيذ السياسة التعليمية الحديثة	4.32	0.87	5	مرتفع
5	أضع خطة لتحقيق الأهداف باستخدام إمكانات المدرسة (المادية والبشرية)	4.24	0.80	9	مرتفع
6	أوظف الخبرات العلمية في تطوير عملية التخطيط للمدرسة	4.18	0.73	4	مرتفع
7	أبتكر خطة للارتقاء بالمدرسة من جميع النواحي	4.15	0.76	3	مرتفع
8	أضع خطة للخدمات الطلابية (صحيحاً واجتماعياً وثقافياً وفنياً)	4.15	0.86	2	مرتفع
9	أضع خطة لمشروعات النشاط على مستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج والطلاب	4.05	0.90	7	مرتفع
10	أدعم صلات المدرسة بالمدارس الواقعة في محيطها	3.98	0.99	6	مرتفع
11	أضع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل	3.88	0.94	8	مرتفع
	كفايات التخطيط	4.19	0.66		مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن كفايات التخطيط جاءت بدرجة توافر مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.19) بانحراف معياري قدره (0.66)، كما جاءت العبارة " أرعى المتفوقين دراسياً " في المرتبة الأولى بدرجة توافر مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.49) بانحراف معياري قدره (0.80). وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أضع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل " بدرجة توافر مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.88) بانحراف معياري قدره (0.94). ويمكن أن يرجع السبب في ذلك الى وجود قسم في إدارة التعليم خاص لرعاية الموهوبين والمتفوقين دراسياً وقد يعزى إلى أن مديري المدارس يقدرّون أهمية امتلاك كفايات التخطيط بهذه الدرجة ربما لأنهم يعيشون ممارسة هذه الكفايات في مدارسهم ويلمسونها في ظل تدريب المديرين المستمر على كفايات التخطيط كما أنها تشير الى ضرورة زيادة درجة امتلاك مديري المدارس لهذه الكفايات لما لها من أثر كبير في تطوير العمل ونجاح عملية ادارة المدرسة وفق الأهداف المأمولة والمعدة مسبقاً.

• ثانياً: كفايات التقويم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد كفايات التخطيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كفايات التقويم

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	درجة التوافر
1	أحضر منسوبي المدرسة على زيادة الإنتاجية التعليمية	4.32	0.82	7	مرتفع
2	أتأكد من سلامة الأساليب في تحقيق أهداف العملية التعليمية	4.14	0.81	1	مرتفع
3	أشرك منسوبي المدرسة في عملية التقويم	4.11	0.88	6	مرتفع
4	أقوم مدى ما حققته إمكانات المدرسة (المادية والبشرية) من فائدة في المجال المدرسي	4.08	0.86	4	مرتفع
5	أقوم أعمال المجالس المدرسية المختلفة بما فيها الريادة	4,00	0.91	3	مرتفع
6	أقدم تقارير دورية سنوياً من المدرسة إلى المختصين بالإدارة التعليمية	3.82	0.96	5	مرتفع
7	أكلف معلمي المواد بنقد المناهج نقداً موضوعياً	3.59	0.95	2	مرتفع
كفايات التقويم		4.01	0.72		مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن كفايات التقويم جاءت بدرجة توافر مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.01) بانحراف معياري قدره (0.72)، كما جاءت العبارة " أحضر منسوبي المدرسة على زيادة الإنتاجية التعليمية " في المرتبة الأولى بدرجة توافر مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.32) بانحراف معياري قدره (0.82). وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أكلف معلمي المواد بنقد المناهج نقداً موضوعياً " بدرجة توافر مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.59) بانحراف معياري قدره (0.95). ويرجع السبب في ذلك

الى أن مديري المدارس يقومون بممارسة كفايات التقويم في عملهم من خلال نتائج التقويم وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين والعاملين من خلال نتائج أدائهم في ضوء الأهداف المرجوة ومتابعة الخطط المدرسية مع المعلمين ومناقشة النتائج المتحققة على مدار العام وتحديد الاجراءات اللازمة لتنفيذها والوقوف على الصعوبات التي قد تحول دون تحقيقها وقد يعزى السبب في هذه النتائج أن المديرين يقومون باشتراك المعلمين بمهمة تقويم أداء المدرسة.

• عرض ومناقشة السؤال الثاني، ونصه: ما درجة إسهام الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الداخلي والخارجي، إعداد الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في تطوير الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد الإدارة الاستراتيجية وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد

الإدارة الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	المستوى
1	التحليل البيئي الداخلي والخارجي	3.96	0.76	4	مرتفع
2	إعداد الاستراتيجية	4.15	0.74	1	مرتفع
3	تنفيذ الاستراتيجية	4.12	0.68	2	مرتفع
4	تقييم الاستراتيجية	4.11	0.69	3	مرتفع
	الإدارة الاستراتيجية ككل	4.08	0.68		مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الإدارة الاستراتيجية ككل جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.08) بانحراف معياري قدره (0.68)، كما يتبين أن بعد التحليل البيئي الداخلي والخارجي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.96) بانحراف معياري قدره (0.76)، وجاء بعد إعداد الاستراتيجية بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.15) بانحراف معياري قدره (0.74)، كما جاء بعد تنفيذ الاستراتيجية بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.12) بانحراف معياري قدره (0.68). وجاء بعد تقييم الاستراتيجية بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.11) بانحراف معياري قدره (0.69). وتعزو هذه النتيجة الى أن مديري المدارس يطبقون مهارات الادارة الاستراتيجية بشكل تام وذلك من خلال تنفيذ تلك المهارات بالشكل المطلوب وتنسيق جهود العاملين في المدرسة وتنظيم مواردها وتوفير متطلبات الادارة الاستراتيجية مثل الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.

ولمزيد من التفاصيل؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد الإدارة الاستراتيجية كما يلي:

• أولاً: التحليل البيئي الداخلي والخارجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحليل البيئي الداخلي والخارجي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	أحرص على تمييز مدرستي في المنافسة على مستوى المدارس في البيئة المحيطة	4.15	0.90	3	مرتفع
2	أحدد الفرص البيئية التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف الخطّة	4.07	0.85	4	مرتفع
3	أراعي القوانين والتعليمات في عملية التحليل البيئي	4.06	0.90	8	مرتفع
4	أحدد التهديدات البيئية التي تؤثر على وضع الخطّة لتجنبها	4.05	0.86	5	مرتفع
5	أراعي ثقافة المجتمع المحلي في عملية التحليل البيئي	4.03	0.87	7	مرتفع
6	أعمل على بناء علاقات إيجابية مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي	4.03	0.92	10	مرتفع
7	أراعي التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية المرتبطة بالتعليم	3.99	0.84	9	مرتفع
8	أطلع على تجارب بعض المؤسسات التعليمية المطبقة للإدارة الإستراتيجية	3.84	0.91	1	مرتفع
9	أحدد المستفيدين من المدرسة في البيئة الخارجية	3.83	0.88	6	مرتفع
10	أشارك في تحليل العوامل السياسية المؤثرة في عملية التخطيط	3.55	0.92	2	مرتفع
	التحليل البيئي الداخلي والخارجي	3.96	0.76		مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن التحليل البيئي الداخلي والخارجي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.96) بانحراف معياري قدره (0.76)، كما جاءت العبارة " أحرص على تمييز مدرستي في المنافسة على مستوى المدارس في البيئة المحيطة " في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.15) بانحراف معياري قدره (0.90). وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أشارك في تحليل العوامل السياسية المؤثرة في عملية التخطيط " بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.55) بانحراف معياري قدره (0.92). ويعزي ذلك الى اطلاق برنامج التقويم المدرسي لجميع المدارس الحكومية وذلك استناداً على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي طورتها هيئة تقويم التعليم و التدريب ،ووجود معرفة بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس بأهمية عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي نتيجة الجهود المبذولة سواء من الوزارة أو من المديرين أنفسهم في تطوير قدراتهم في هذا المجال اضافة الى أن أحد مهام مدير المدرسة الاطلاع ومواكبة ما يستجد في البيئة المحيطة به من النواحي الثقافية والاجتماعية والتكنولوجية واطهار المدرسة بشكل متميز حيث يقوم المدير باستخدام أدوات التحليل البيئي لتشخيص مدى التغير الحاصل في

البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات التنافسية في المدرسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية.

• **ثانياً: إعداد الاستراتيجية:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات إعداد الاستراتيجية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إعداد الاستراتيجية

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	أشارك في تحديد رسالة المدرسة بوضوح	4.31	0.81	2	مرتفع
2	أشارك في وضع رؤية واضحة للمدرسة	4.23	0.84	1	مرتفع
3	أحدد أهداف المدرسة بوضوح	4.23	0.86	3	مرتفع
4	أحدد مجال العمل المستقبلي للمدرسة	4.13	0.84	4	مرتفع
5	أحدد الإمكانيات (المادية والبشرية) في إعداد الاستراتيجية	4.13	0.83	5	مرتفع
6	أحدد معايير أداء واضحة للخطة الاستراتيجية	4.13	0.83	6	مرتفع
7	أشرك منسوبي المدرسة في إعداد الاستراتيجية	4.13	0.80	8	مرتفع
8	أشجع منسوبي المدرسة على المشاركة في وضع الخطط والأهداف المطلوبة	4.13	0.80	9	مرتفع
9	أضع بدائل إستراتيجية مناسبة أثناء إعداد الاستراتيجية	3.98	0.80	7	مرتفع
إعداد الاستراتيجية		4.15	0.74		مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن إعداد الاستراتيجية بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.15) بانحراف معياري قدره (0.74)، كما جاءت العبارة "أشارك في تحديد رسالة المدرسة بوضوح" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.31) بانحراف معياري قدره (0.81). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "أضع بدائل إستراتيجية مناسبة أثناء إعداد الاستراتيجية" بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.98) بانحراف معياري قدره (0.80). ويعود السبب في ذلك إلى أن أحد مهام مدير المدرسة إعداد خطة استراتيجية للمدرسة تساهم في رفع جودة العملية التعليمية وتطوير قدرات المدرسين مما يستلزم وجود المعارف المتعلقة بذلك لديه بالإضافة إلى إدراك مدير المدرسة لأهمية إعداد الخطة الاستراتيجية في تشكيل التوجه العام للمدرسة وتحديد غاياتها في ضوء رسالتها ورؤيتها المستقبلية حيث يقوم مدير المدرسة بصياغة وإعداد الخطة الاستراتيجية ضمن الخطط التشغيلية للمدرسة.

• **ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات تنفيذ الاستراتيجية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تنفيذ الاستراتيجية

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	أعمل على نشر العمل بروح الفريق الواحد أثناء تنفيذ الخطة	4.27	0.76	6	مرتفع
2	أراعي الهيكل التنظيمي والصلاحيات للتأكد من مناسبتها للخطة وشمولية التنفيذ	4.21	0.77	5	مرتفع
3	أتابع عملية التنفيذ بدقة للوقوف على نقاط القصور	4.11	0.74	4	مرتفع
4	أراعي خطوات تنفيذ الاستراتيجية التي تم وضعها	4.06	0.76	1	مرتفع
5	أحدد الموارد المادية في عملية تنفيذ الاستراتيجية	4.03	0.76	3	مرتفع
6	أشارك المختصين في تنفيذ الخطة العمل على تنفيذ الاستراتيجية	4.01	0.79	2	مرتفع
تنفيذ الاستراتيجية					مرتفع
			4.12	0.68	

يتبين من الجدول السابق أن تنفيذ الاستراتيجية بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.12) بانحراف معياري قدره (0.68)، كما جاءت العبارة " أعمل على نشر العمل بروح الفريق الواحد أثناء تنفيذ الخطة" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.27) بانحراف معياري قدره (0.76)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أشارك المختصين في تنفيذ الخطة العمل على تنفيذ الاستراتيجية" بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.01) بانحراف معياري قدره (0.79). ويعزي ذلك الى وعي مديري المدارس بأهمية تنفيذ الاستراتيجية بالشكل الصحيح بما يتلاءم مع أهداف المدرسة والمهمة التي وجدت من أجلها وامتلاك المديرين لمهارات عالية في تنفيذ الخطط والتغلب على الصعوبات التي تواجههم أثناء ذلك بكفاءة عالية. كما يمكن ان يعود السبب في هذه النتيجة أن تنفيذ الاستراتيجية يأتي استجابة لما قرره المدرسة في صياغة الاستراتيجية وهو عملية تحقيق النتائج من خلال توجيه المديرين والعاملين لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

• رابعاً: تقييم الاستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات تقييم الاستراتيجية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٢):

يتبين من الجدول السابق أن تقييم الاستراتيجية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (4.11) بانحراف معياري قدره (0.69)، كما جاءت العبارة " ألتزم باللوائح والقوانين في الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطة" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.29) بانحراف معياري قدره (0.81)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أستخدم معايير واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية" بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.92) بانحراف معياري قدره (0.79). ويعزي السبب في ذلك الى وعي مديري المدارس بأهمية عملية التقييم والرقابة لإصلاح التعليم

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الاستراتيجيات

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	التزم باللوائح والقوانين في الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطّة	4.29	0.81	6	مرتفع
2	أركز على تصحيح الأخطاء مباشرة مع مراعاة المتغيرات الدخيلة	4.23	0.78	8	مرتفع
3	أأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم مطابقت مستوى الأداء للأهداف	4.19	0.78	7	مرتفع
4	أعمل على الاستفادة من نتائج التقييم (التغذية الراجعة)	4.17	0.82	5	مرتفع
5	أعمل على إدخال تحسينات لتطوير العملية التعليمية والإدارية	4.17	0.79	9	مرتفع
6	أعمل بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات في البيئة والتكيف معها	4.08	0.74	4	مرتفع
7	أعدّل على الأهداف عند حدوث تغييرات	4.07	0.76	10	مرتفع
8	أقيم أداء الخطط الإستراتيجية وفق نظام واضح وشفاف	4.05	0.78	1	مرتفع
9	أستخدم معايير واضحة للحكم على عملية التحليل البيئي	3.95	0.79	2	مرتفع
10	أستخدم معايير واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية	3.92	0.79	3	مرتفع
تقييم الاستراتيجيات		4.11	0.69		مرتفع

والارتقاء بمستوى جودة مخرجاته وحرص مديري المدارس على تقويم أداء مدارسهم والتأكد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالشكل المطلوب واحكام الرقابة على الأنشطة المختلفة في المدرسة. ويمكن ان يعود السبب في ذلك أيضا الى وضوح المعايير لدى مديري المدارس ووضوح ضوابط تقييم أداء المعلمين والعاملين في المدرسة والتي بدورها تهدف الى رؤية واضحة للمدخلات والمخرجات وتحقيق الأهداف المنشودة.

• توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث يمكن التوصية بما يأتي:

- ◀ إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير وتحسين كفاياتهم المهنية.
- ◀ منح مديري المدارس فرصة للمشاركة في التخطيط لمستقبل المدارس.
- ◀ تقنين ووضع معايير تخص تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات.

• قائمة المراجع

- أبو رزق، صلاح الدين (٢٠١٢). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الفوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
- الأسدي، سعيد جاسم (٢٠١٦). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية المعلم المدير المشرف. الجزائر: دار المنهجية.
- أم السعد، هبا (٢٠١٣). أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية. مذكرة متطلب أطروحة ليسانس غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.
- بوقندورة، زكية (٢٠١٦). مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي. دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لأم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.
- الحريري، رافده عمر (٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر النشر والتوزيع.
- حسن، أحمد عبد الوهاب (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية. مصر: دار النهضة العربية.
- الشريف، تركي والراشدي، سعيد (٢٠١٢). السمات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بتنفيذ القرار في سياسة التعليم. مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة المنصورة. م ٢٧.
- درويش، محمد جمال الديم (٢٠١١). الخطط الاستراتيجية المعلوماتية للمنشآت. مصر: المكتبة الأكاديمية.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- رجب، هدى مصطفى (٢٠٢٠). تطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل القيادة والحوكمة. مصر: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- الشافعي، حسن أحمد (٢٠١٩). الإدارة والقيادة والتطوير التنظيمي وشبكة التطوير التنظيمي: في الإدارة التربوية التعليمية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر؛ ومؤسسة عالم الرياضة.
- ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في التعليم - رؤية مستقبلية ونماذج تطبيقية. مصر: دار الفكر العربي.
- طيب، عزيزة، والوشمي، أسماء (٢٠١٦). ممارسة المهارات القيادية لدل مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. مجلة العلوم. م ٢٤. ص ٨٧-١٤٣.
- عساف، محمود عبد المجيد (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- العمري، منصور عبد الله (٢٠١٤). فاعلية برنامج مقترح في تنمية الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التقنيات التربوية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة القاهرة. مصر.
- عيسى، السعيد وبلقيدوم، بلقاسم (٢٠٠٦). مقارنة حول التكوين المبني على الكفاءات "نموذج مقترح لتكوين المعلمين في الجزائر. مجلة دراسات جامعة عمار ثليجي الأغواط. م ١٤١-١٦٠.
- فرعون، منصور (٢٠١٦). الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة مديري المدارس بمنطقتي طرابلس والزاوية. مجلة كليات التربية، م ١.
- كانفيليد، بيتر (٢٠١١). فن المقابلات الناجحة. مصر: دار الخلود للتراث.

- مقابلة، عاطف (٢٠٠٦). القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة دمشق، ٢٢م، ١٤.

- David, F. (2011). **Strategic Management: Concepts and Cases**. 13th ed. USA: Pearson-Prentice Hall.
- Kristy, J. (2010). Training Effective Leaders. *Dale Carnegie and Associates*. Vol. 212. pp 34-41.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view. *European Journal of Social Sciences*. Vol.11. No.3.pp 402-418.
- Rogers, R. (2003). *Economics and Education*. The Free Press.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. (2003). **Strategic Management Concept and Cases**. USA: McGraw-Hill.

