



الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية

في منطقة وادي الشاطئ التعليمية

د محمد علي الصغير. قسم التربية وعلم النفس .كلية . التربية براك الشاطئ . جامعة سبها .
أ . يونس أبوخطوة . قسم العلوم الإدارية والمالية. المعهد العالي للعلوم والتقنية - تامزاوة الشاطئ
أ طارق أبوخزام . قسم . التمويل والمصارف كلية الاقتصاد جامعة الزيتونة

المقدمة :

يُعد التعليم الثانوي من المراحل الهامة للنظام التعليمي والتربوي في جميع دول العالم لكونه الرابط الأساسي بين مرحلة التعليم الأساسي والتعليم الجامعي او العالي، ولقد شهد التعليم الثانوي في ليبيا تجاذبات وتقلبات كثيرة منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ولكن في واقع الامر تضل محاولات لتحسين مخرجات هذه المرحلة لما تمثله من أهمية في حياة الافراد والمجتمع وتقدم الدول. كما تقوم دراسة شخصية مدير المدرسة على كشف النقاب عن فاعلية الفرد وفي مجالات مختلفة منها مجال السلوك الإداري في المؤسسة التي يعمل بها، ولا يمكن فهم شخصية مدير المدرسة إلا إذا تم النظر إليها كنظام متكامل من الخصائص والاتجاهات التي تحدد العموميات التي يتسم بها السلوك الفردي، فالشخصية هي التنظيم المتكامل من النزعات أو العوامل النفسية والخصائص الجسمية والسمات الذاتية التي يتميز بها فرداً عن غيره، والتي تتفاعل وتتكامل فيما بينها مكونة شخصية الفرد (1).

ولكي يحقق مدير المدرسة النجاح في أداء مهامه المنوطة به بكل دقة وإتقان يحتاج إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، إضافة إلى مجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ومتابعته وتقييمه (2). إذ أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه. وتأسيساً على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في ليبيا للكفايات الإدارية والفنية.

مشكلة البحث :

التعليم الثانوي هو مرحلة إعداد الطالب للانتقال إلى مرحلة جديدة من التعليم وهو التعليم الجامعي أو العالي، ولذلك فإن الطلاب الذين ينضون تحت هذه المرحلة يحتاجون إلى الكثير من الرعاية والاهتمام لأنها مرحلة حساسة من عمر الفرد ترتبط بمرحلة المراهقة وما يترتب عليها من تغيرات فسيولوجية ونفسية واجتماعية.

والمدرسة الثانوية في ليبيا تعاني من مشكلات عديدة يستوجب الكشف عنها وإجراء دراسات حولها، ونظرا لتراكم هذه المشكلات، والتي انفجرت في السنوات الأخيرة حيث كثرت الشكاوى وأصبح الكل ينادي برفع مستوى وتحسين العملية التعليمية، إضافة الى ظروف العمل الصعبة المحيطة بهيئة التدريس والتي زادت من ضغط العمل فانعكس ذلك على أدائهم فقلت إنتاجيتهم، وانخفضت معها روح الانتماء لمهنة التعليم. كذلك يجب أن لا نغفل الضغوط التي تمارسها وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية الوسطى على القيادات الإدارية لهذه المدارس من أجل إنجاح برنامج تطوير التعليم الثانوي ورفع نسب النجاح في الشهادة الثانوية، وفي الغالب دائما يكون للمعلم النصيب الأكبر من هذه الضغوط الأمر الذي قد يؤدي إلى سوء العلاقة وتدهورها بين القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس بهذه المدارس. وأصبحت هذه العلاقة تطبعها الخلافات وتبادل الاتهامات بشأن التحصيل الضعيف والمتدني للطلاب، ونظرا لأن إدارة المدرسة الثانوية قد تعاني من ضعف العلاقات التنظيمية بين المديرين والمعلمين الأمر الذي قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى ضعف ممارسة نشاطاتهم التربوية والعلمية والذي ينعكس سلبا على مستوى التحصيل العلمي للطلاب.

ومن خلال معاشتنا للواقع التعليمي نلاحظ أن العملية التعليمية تتعثر كثيرا خاصة في الظروف الحالية وما تمر به البلاد من أزمات وتجاذبات سياسية تؤثر بشكل كبير على صناعة التعليم. من أجل ذلك يسعى هذا البحث إلى تحديد الكفايات الإدارية والفنية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية بمنطقة وادي الشاطئ التعليمية. وبهذا تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما الكفايات الإدارية والفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية؟



تساؤلات البحث

- ما الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الشاطئ من وجهة نظر معلمهم؟
 - ما الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الشاطئ من وجهة نظر معلمهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى توفر الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ تعود لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل، الخبرة) من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف البحث

- لكل دراسة أهداف تسعى إلى تحقيقها والأهداف التي تأمل هذه الدراسة تحقيقها هي :
- 1- التعرف على الكفايات الإدارية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية بمنطقة وادي الشاطئ.
 - 2- التعرف على الكفايات الفنية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية بمنطقة وادي الشاطئ
 - 3- التعرف على مدى ارتباط مستوى الكفايات الإدارية والفنية التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوي بمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل، الخبرة).

أهمية البحث

- بناء على معرفة الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة وادي الشاطئ تكمن أهمية هذه الدراسة من حيث مساهمتها في مساعدة كل من:
- 1- القائمين على البرامج التدريبية والتطويرية لمديري المدارس في وزارة التعليم من حيث:
 - أ- تخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة وأداء مديري المدارس الثانوية.
 - ب- تطوير البرامج الحالية وتعديلها بحيث تلي احتياجات مديري المدارس الثانوية الإدارية والفنية.
 - 2- مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ من حيث:
 - أ- اقتراح برامج تدريبية تركز على جوانب الضعف ومعالجتها وجوانب القوة وتعزيزها في ضوء ما يتميزون به من كفايات.
 - 3- مراقبة خدمات التعليم بوادي الشاطئ من حيث:
 - أ- تحديد الكفايات الإدارية والفنية اللازمة للمديرين بهدف توظيفها في البرامج التدريبية ومعايير اختيار مديري المدارس
 - ب- الكشف عن القصور في أداء مديري المدارس.

حدود البحث

تقتصر حدود هذه الدراسة على:

- 1- الحد الموضوعي: تحديد الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة الشاطئ.
- 2- الحد البشري: تجرى هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة وادي الشاطئ.
- 3- الحد المكاني: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على منطقة وادي الشاطئ.
- 4- الحد الزمني: تجرى هذه الدراسة خلال فصل الربيع من عام 2019 م.

المصطلحات والمفاهيم

الكفايات : يعرف الدرج الكفايات بأنها قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين ويتكون محتواه من معارف ومهارات وقدرات مدمجة بشكل مركب وتتنظم على هيئة خطط إجرائية تكمن داخل فئة المواقف من التعرف على مشكلة وحلها بانجاز ملائم (3).

إجرائياً تعرف الدراسة الكفايات: بأنها مجموعة المهارات والمعارف الأساسية لعمل المدير والتي من الضروري أن تكون على قدر كبير من الإتقان، وتمكنه من القيام بأعبائه الوظيفية على أكمل وجه.

الكفايات الإدارية: هي مجموعة القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة الثانوية من معارف ومهارات ومفاهيم ، ويمارسها في تأدية وظيفته الإدارية ، والتي تمكنه من أداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه(4).

وإجرائياً يعرف الباحث الكفايات الإدارية بأنها تلك القدرات والحاجات التي يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية وتمكنه من انجاز مهامه الإدارية داخل المدرسة بكل إتقان وجودة عاليتين.

الكفايات الفنية : يقصد بها تلك الكفايات المتعلقة بطبيعة العمل الفني الذي يقوم به المدير بشكل يومي، كاستخدام الوسائل التعليمية ، وتنفيذ النشاطات على تنوعها ، وتعديل المناهج ، وحفظ النظام والملفات، ومراقبة سير الدراسة داخل المدرسة(5).

وإجرائياً تعرف الكفايات الفنية في هذه الدراسة: بأنها مجموعة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات التي يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية من خلال الإعداد التربوي الذي درسه أو ضمن الخبرات والممارسات التي اكتسبها، التي يوظفها في أداء مهامه الإدارية والفنية وبما يحقق أهداف مدرسته على أكمل وجه .



الاطار النظري

الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة الثانوية

تعتبر الإدارة بمثابة حجر الأساس لكل مؤسسة وكذلك لكل مجتمع، وهي سر نجاحه وتقدمه، والإدارة الناجحة هي التي تعتمد على العناصر البشرية التي تمتلك القدرات والمهارات التي تؤهلها للقيام بواجباتها على أكمل وجه، وحيث أن مدير المدرسة يمثل الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، لذا وجب أن يمتلك مجموعة من الكفايات الإدارية والفنية اللازمة حتى يكون عند مستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه، ويكون قادراً على المشاركة الفاعلة في التطوير والتجديد تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً. كما تعد الكفايات الإدارية والفنية من أهم ما يجب أن يتميز به مدير المدرسة الثانوية قبل غيره، فبقدر توفر هذه الكفايات لديه يكون عمله جاداً ومثمراً، ويكون تأثيره إيجابياً في سلوك المعلمين والطلاب والعاملين معه.

مفهوم الكفايات : يعتبر مفهوم الكفاية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال التربية والتعليم، ويرجع استخدامه تقريباً إلى العقد السادس من القرن العشرين الميلادي، حيث أصبح علماء التربية والمعنيون بها بالتركيز على ما يتمتع به الفرد من صفات، ومعارف ومهارات، وقدرات، اتجاهات التي تحدد أساليب السلوك والأداء في العمل الإداري.

مفهوم الكفاية لغةً : أوضح ابن منظور في (لسان العرب، مادة كفي) قول حسان بن ثابت: وروح القدس ليس له كفاءة، ويقصد به جبريل عليه السلام، أي: لا نظير له في المخلوقات، وليس له مثيل. والكفاء: هو النظير أو المثل أو الند، ويقول الله - عز وجل - ﴿لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ، وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ﴾، أي: لا نظير ولا مثل ولا ند له مطلقاً.، وكفى يكفي كفاية إذا قام بالأمر، ويقال كفاك هذا الأمر أي: حسبك" (6).

تعريف الكفاية اصطلاحاً : عرف (العريبي) الكفاية بأنها المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد ليكون قادراً على أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية الفنية منها والإدارية بكفاية عالية وفعالية مثالية". وهذا الأداء يمكن ملاحظته وقياسه وتقويمه، ويؤدي - أيضاً - إلى أن يشتمل على التالي، أن تتكون الكفاية من معارف ومهارات واتجاهات متصلة بتحقيق الأهداف المرجوة، كما ترتبط الكفاية بالأدوار التي يقوم بها المدير وقدرته على انجاز العمل الموكل إليه، وتتكون الكفاية من النشاط المعرفي والوجداني والمهاري الذي يبديه الفرد حينما يقوم بممارسة عمله، وإمكانية ملاحظة الكفاية وقياسها وتقويمها.

وعلى الرغم من اختلاف المختصين في نظرهم لمفهوم الكفاية وتعريفاتهم لها يتبين أن أغلب هذه المفاهيم تتفق مع بعضها في أن الكفاية ترتبط بالقدرة على تأدية الواجبات والمهام والمسؤوليات التي ترتبط بإدارة المدرسة ورسالتها وأهدافها ومهام العاملين فيها، وعلاقتها بالمجتمع المحلي المحيط بها، وأن الكفاية هي القدرة على إنجاز العمل المرتبط بإدارة المدرسة ورسالتها وأهدافها(7).

ويظهر أن الكفايات تعبر عن معلومات ومهارات واتجاهات، أما المعلومات فهي تلك الحقائق والمعارف المطلوب توافرها لدى مدير المدرسة الثانوية ليستخدمها بشكل مستمر، مثل القدرة على أداء العمل، فالمعرفة هي الأداة التي تساعد الفرد في القيام بعمله بفاعلية وكفاءة. في حين أن المهارات تمثل المقدرة على العمل، أي: التطبيق الميداني للمعارف في إيجاد الحلول للمشاكل وتذليل الصعوبات، والقدرة على أداء العمل بطريقة واضحة يمكن قياسها وملاحظتها، ونجد أن الاتجاهات أكثر صعوبة نظراً لتعلقها بميول الفرد وأحاسيسه وعواطفه، ويمكن استنتاج اتجاه الفرد من خلال مراقبة وملاحظة سلوكه لفترة زمنية كافية.

هذا ويمكن تعريف الكفاية حسب توجه هذا البحث بأنها: " مجموعة المهارات والمعارف الأساسية لعمل المدير، والتي من الضروري أن تكون على قدر كبير من الإتقان، وتمكنه من القيام بأعبائه الوظيفية على أكمل وجه.

أسس تحديد الكفايات: تختلف الآراء حول الأسس التي تحدد الكفايات، وأمام هذا الاختلاف فإن الباحث يركز دائماً على الشائع والأكثر استخداماً منها، فالأساس الأول هو الأساس الفلسفي والذي يتم من خلاله تحديد الرؤى والأهداف والمنطلقات التي تتوافق مع قيم المجتمع وفلسفته، أما الثاني فهو الأساس التطبيقي وهو يركز على تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث التجريبية (الدراسات الميدانية) لأنها تعتبر صادقة أثبتتها التجربة، وأما الأساس الثالث فهو الادائي، وهو يقوم على مفهوم مفاده: أن الكفايات الإدارية والفنية اللازمة لعمل مدير المدرسة الثانوية يمكن تحديدها من خلال التحليل لما يقوم به المديرين أثناء ممارستهم لأعمالهم الإدارية والفنية داخل المدرسة، وختاماً الأساس الرابع الأساس الواقعي، ويقصد به الرجوع إلى البرامج الدراسية والمقررات الموجودة فعلاً ومشاركة المعلمين والعاملين في المدرسة، وكذلك الخبراء التربويين، والطلاب، إلى جانب وجود وسائل وأدوات البحث العلمي مثل (الاستبانة، والمقابلة الشخصية) يتم اللجوء إليها في تحديد الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة(8).



الكفايات الإدارية : إن أهمية دور مدير المدرسة الثانوية في القيام بعمليات الإدارة مجتمعة تحتم عليه امتلاك الكفايات الإدارية التي تساعده إلى بلوغ غايات وأهداف المدرسة، وتمكنه من انجاز مهامه بنجاح.

مفهوم الكفاية الإدارية : أشارت (عواد) إلى الكفايات الإدارية بأنها: هي تلك المجموعة من المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والتخطيطية والتطويرية، والتكنولوجية، والإدراكية، والفنية، والتقويمية، وعمليات اتخاذ القرار، والعمل مع المجتمع المحلي، وإدارة الوقت، والتي تساعد مدير المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية (9) ، وبهذا يمكن القول ان الكفايات الإدارية هي تلك القدرات والحاجات التي يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية وتمكنه من انجاز مهامه الإدارية داخل المدرسة بكل إتقان وجودة عاليتين.

الكفايات الفنية : لمدير المدرسة الثانوية أدواراً كثيرة ومتعددة تسهم جميعها بدرجات كبيرة ومتفاوتة في ترسيخ رسالة المدرسة وتحسين أدائها وجودة مخرجاتها، ولذلك فإن امتلاك المديرين للكفايات الفنية أمر ضروري حتى يتمكنوا من إتمام الأعمال التي تحتاج إلى دقة، ومهارة، وفن ومن ثم إخراجها بصورة حسنة ومتميزة مثل تطوير المناهج، وإعداد الخطط المدرسية، تقييم أداء العاملين.

مفهوم الكفاية الفنية : عرفها (السيد) بأنها : قدرات مكتسبة تمكن مدير المدرسة من القيام بعمله بسرعة ودقة ، وتشمل المهارات التي يكتسبها أثناء عمله فضلاً عن القدرات والمعارف والصفات الشخصية التي يتصف بها المدير(10).

وتعرف الكفايات الفنية في هذه الدراسة بأنها : " مجموعة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات التي يتمتع بها مدير المدرسة من خلال الإعداد التربوي الذي درسه أو ضمن الخبرات والممارسات التي اكتسبها، والتي يوظفها في أداء مهامه الفنية وبما يحقق أهداف مدرسته على أكمل وجه.

الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة الثانوية : تعد الكفايات الإدارية والفنية من أهم ما يجب أن يتميز به مديري المدارس قبل غيرهم من العاملين بالمدرسة فبقدر توفر هذه الكفايات لديهم يكون عطائهم، وكلما كان مدير المدرسة يمتلك الكفايات المختلفة كان تأثيره ايجابيا في سلوك العاملين معه.

يرى (مياس) إن الكفايات الفنية الخاصة بمديري المدارس الثانوية هي أربعة أنواع ، الكفايات الذاتية ، وهي : التي تعتبر شخصية المدير عنصرا مهما في القيادة التربوية ؛ أما النوع الثاني فهي الكفايات الإنسانية ، وتعني : قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه ، وتنسيق

جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، والثالث الكفايات الإدراكية ، تعني : مقدرة المدير على التفكير بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والنوع الأخير هو الكفايات الفنية ، هي :المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الفاعلية (11).

وعلى الرغم من تعدد الرؤى والاتجاهات في أنواع الكفايات الإدارية والفنية التي على مدير المدرسة الثانوية أن يتميز بها إلا أنها تتفق كثيراً على شخص المدير هو محور المدرسة وراعي مصالحها ومحقق أهدافها بالإضافة إلى الفريق العامل معه ، وحتى يقوم مدير المدرسة الثانوية بمهامه بالشكل المطلوب والمرغوب يرى الباحث عليه أن يمتلك كفاية التخطيط المدرسي، وكفاية الأعمال الإدارية والكتابية ، وكفاية تحسين المناهج وتطويرها، وكفاية العمل مع الطلاب، وكفاية العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنياً، وكفاية العمل مع المجتمع المدرسي، وكفاية التقويم ، وكفاية الاتصال، وكفاية اتخاذ القرار، وإذا ما توافرت تلك الكفايات في المدير فإنها تؤدي إلى تحسين مخرجات المدرسة وتحقيق أهدافها .

1- كفاية التخطيط المدرسي : موضوع التخطيط المدرسي يعد الظاهرة الإدارية والتعليمية على مستوى المدرسة ، والتي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع، وهو وضع السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانات المدرسة، وهو بذلك جزء من التخطيط التعليمي، وجزء من التخطيط التربوي في ذات الوقت (12). ولأجل ذلك كان من الضروري أن يتقن مدير المدرسة الثانوية كفاية التخطيط المدرسي حتى يصبو بمدرسته إلى مراتب متميزة بين المؤسسات التعليمية ويحقق نتائج مرموقة.

2. كفاية الأعمال الإدارية والكتابية : يذكر العثيمين إن كفاية الأعمال الإدارية والفنية تعبّر عن قدرة مدير المدرسة الثانوية على إنجاز المهام ذات الطابع الإداري كالأشراف على السجلات المدرسية وإعداد التقارير والمراسلات الإدارية والإعداد وتنظيم الاجتماعات المدرسية وغيرها(13).

3- كفاية تطوير المناهج : تتمثل هذه الكفاية في معرفة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع والتغيرات المحيطة ، والاتصال بالإدارة المدرسية حول البرنامج المدرسي والمشاركة في لجان المناهج وتطويرها، وحث المعلمين على استخدام الأدوات والوسائل التعليمية استخداماً وظيفياً ، وذلك بعد توفيرها لهم وتدريبهم على إنتاجها وكيفية استخدامها (14) .



وحيث إن الطلاب في المرحلة الثانوية يمرون بمرحلة حرجة في نموهم العمري ، فإنه يتوجب على من يقود المدرسة الثانوية أن يتحلى بالكفايات اللازمة التي تؤهله للقيام بعمله على أكمل وجه ، ومنها حسن التعامل مع الطلاب ، ومراعاة نموهم.

4. كفاية العمل مع المعلمين تنميتهم مهنيًا : التنمية المهنية للمعلمين والعمل معهم هي زيادة فاعلية المعلمين من خلال مساعدتهم على تحسين وتطوير كفاياتهم الإنتاجية، ورفع مستوى أدائهم الوظيفي ، وتنمية قدراتهم المعرفية ، وإثراء معلوماتهم وتجديد خبراتهم بواسطة أساليب إشرافية متنوعة(15).

كما أن ديننا الحنيف قد حث على طلب العلم والمعرفة ومواصلة التعلم وله السبق في ذلك حيث قال الله تعالى: ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ [سورة طه : الآية :114]

5. كفاية المجتمع المحلي: تعد هذه الكفاية من أبرز الكفايات التي يمكن ان تساعد المدير في تأدية واجباته وتحقيق غايات المدرسة وأهدافها ، وعلى مدير المدرسة الثانوية أن يكون على تواصل مستمر مع المجتمع المحلي بجميع الوسائط ، كما أن تنظيم البرامج التي تخدم المجتمع وتنميه لها دور في تأدية رسالة المدرسة بفاعلية تامة ، المختلفة (16).

6- كفاية التقويم : مفهوم التقويم التربوي ، هو : عملية منظمة يتم فيها إصدار حكم على منظومة التدريس أو أحد مكوناتها أو عناصرها من أجل إصدار قرارات تتعلق بإدخال تحسينات أو تعديلات على تلك المنظومة ككل أو على بعض مكوناتها أو عناصرها بما يحقق الأهداف (17) . ومن أجل أن تسير العملية التعليمية بطريقة حسنة داخل المدرسة ينبغي على المدير أن يمتلك الكفاية اللازمة لاستخدام الوسائل والأساليب والأدوات اللازمة لتقييم وتقويم العمل المدرسي.

7. كفاية اتخاذ القرار : يقول " هيربرت سيمون " أن عملية اتخاذ القرارات قد تكون أهم جانب إداري في أي تنظيم ، لأن عمل أي تنظيم يتم توجيهه بأنواع مختلفة من القرارات وعلى مستويات متباينة تبدأ من قمة النظام وحتى قاعدته ، إذ يحتاج المنفذ أن يتخذ قرارات حول كيفية تطويع القرارات للتنفيذ، فمشكلة الإداري كما يراها (سيمون) لا تكمن في إصدار القرارات وإنما في دراسة المعطيات والمعلومات التي يستند إليها القرار وتفسيرها بشكل يجعل الاستنتاج منها والبناء عليها سليماً وعملياً (18).

ثانيا الدراسات السابقة

تأتي أهمية الكفايات من أهمية توفرها لدى القادة التربويين لما تمثله من نقله هامه في العملية التربوية.

1- دراسة : الشريف (2015) بعنوان مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الفنية والإدارية في مجال الإدارة المدرسية حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الكفايات الإدارية والفنية التي يجب توفرها في مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران حيث ثم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت 87 مديرا ومديرة واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية والفنية كان بدرجة متوسطة .

2- دراسة : البلوي (2015) البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس التعليم العام في السعودية هدفت الدراسة الى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبد الله ابن عبد العزيز لتطوير التعليم العام وكانت عينة الدراسة (256) معلما ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى ان واقع الكفايات الفنية لمديري المدارس كان بدرجة متوسطة .

3- دراسة : الرمضان (2013) ، وكانت بعنوان " دور مديري المدارس الثانوية المهنية في تنمية الكفايات التربوية لمعلمي التعليم المهني في محافظة اربد من وجهة نظرهم ونظر المعلمين " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه مديرو المدارس الثانوية المهنية في تنمية الكفايات التربوية لمعلمهم في محافظة اربد بالمملكة الأردنية الهاشمية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، واستخدمت أداة الاستبانة وزعت على (59) مديراً ومديرة ، و(429) معلم ومعلمة ، وخلصت الدراسة إلى ان جميع مديري المدارس الثانوية المهنية والمديرات يتمتعون بدرجة كبيرة من الكفايات التربوية.

4- دراسة : فلاح (2012) ، وكان عنوانها " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم " هدفت الدراسة التعرف على مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم ، ولقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي ، و الاستبانة كأداة للدراسة ، وزعت على (987) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها إن مستوى الكفايات



المهنية لدى مديري المدارس الثانوية كان متوسطاً. ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار في المدارس الثانوية أيضا متوسطة .

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي لكونه يهتم بوصف الظواهر كما واقعها وصفا دقيقا يعبر عنها كميا وكيفيا.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المعلمين المسكنين فعليا في المدارس الثانوية بمنطقة الشاطئ. أما عينة الدراسة فكانت ممثلة في عينة عشوائية لمدارس بلدية القرضة الشاطئ والبالغ عددهم (120) مفردة وتضمنت أسئلة الاستبيان على 43 سؤال توزعت على ثمانية مجموعات بناءً على النحو التالي:

- المجموعة الأولى: تشمل أربعة أسئلة شخصية وهي (الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة العملية- طبيعة المؤهل) ، المجموعة الثانية: تشمل ستة أسئلة عن كفاية التخطيط. ، المجموعة الثالثة: تشمل ستة أسئلة عن كفاية الأعمال الإدارية، المجموعة الرابعة: تشمل ستة أسئلة عن كفاية تحسين المناهج، المجموعة الخامسة: تشمل خمسة أسئلة عن كفاية العمل مع المعلمين، المجموعة السادسة: تشمل ستة أسئلة عن كفاية العمل مع المجتمع المحلي، المجموعة السابعة: تشمل خمسة أسئلة عن كفاية التقويم، المجموعة الثامنة: تشمل خمسة أسئلة عن كفاية اتخاذ القرار.

تحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة

ستتم الإشارة في هذا الجزء إلى أهم النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي تم التوصل إليها من خلال التحليل الاحصائي للمتغيرات الشخصية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية، وطبيعة المؤهل العلمي) وكانت على النحو التالي:

1. من حيث الجنس

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
41.8%	300	ذكر
58.2%	417	أنثى
100%	717	المجموع

يتضح من جدول رقم (1) أن نسبة الإناث بالعينة بلغت (58.2%) وهي أعلى من نسبة الذكور البالغة (41.8%). يلاحظ الباحث أن هناك تقارب في عدد المبحوثين من الذكور والإناث ، ويفسر ذلك الى الاقبال على التعليم ووعي الاسرة بأهمية التعليم .

2. من حيث المؤهل العلمي

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
0.8%	6	دكتوراه
3.3%	24	ماجستير
64.7%	464	بكالوريوس
21.8%	156	دبلوم عالي
6.3%	45	دبلوم متوسط
3.1%	22	دبلوم عام
100%	717	المجموع

أظهرت النتائج كما في جدول رقم (2) أن غالبية المبحوثين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبلغت نسبتهم (64.7%). وفي مقابل ذلك دلت النتائج على أن أقل نسبة هي (0.8%) هي لمبحوثين مؤهلهم العلمي دكتوراه.

3. من حيث الخبرة العملية

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

النسبة %	العدد	الخبرة العملية
23.6%	169	(5-1)
19.8%	142	(10-6)
29.8%	214	(15-11)
26.8%	192	أكثر من 15
100%	717	المجموع

تم تقسيم سنوات الخبرة إلى أربعة فئات وأظهرت النتائج كما في جدول رقم (3) أن أعلى نسبة لسنوات الخبرة بالعينة وقعت بالفئة (11-15) سنوات وبلغت (29.8%). وفي مقابل ذلك دلت النتائج على أن أقل نسبة لسنوات الخبرة بالعينة وقعت بالفئة (6-10) سنوات وبلغت (19.8%).



4. من حيث طبيعة المؤهل العلمي

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤهل

طبيعة المؤهل	العدد	النسبة %
تربوي مؤهل	520	72.5%
أكاديمي مؤهل	197	27.5%
المجموع	717	100%

من جدول رقم (4) أن غالبية الباحثين ونسبتهم (72.5%) كان طبيعة مؤهلهم تربوي مقابل (27.5%) كان طبيعة مؤهلهم أكاديمي وهي اقل نسبة.

جدول رقم (5): نتائج معامل الفا كرونباخ ومعامل الثبات بطريقة

ت	الكفايات الإدارية والفنية لمدير المدرسة الثانوية في وادي الشاطئ	عدد العبارات	معامل لفا كرونباخ
1	التخطيط المدرسي	6	0.888
2	الأعمال الإدارية والكتابية	6	0.838
3	تحسين المناهج	6	0.885
4	العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا	5	0.833
5	العمل مع المجتمع المحلي	6	0.861
6	التقويم	5	0.887
7	اتخاذ القرارات	5	0.854
المعامل الكلي للأداة	39	0.858	

1. التحليل الوصفي لمجاور الاستبانة

من اجل التعرف بشكل دقيق على المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة يخلص الباحث إلى النتائج وفق هذا الجدول التالي:

جدول رقم (6): الكفايات الإدارية والفنية حسب توفرها لدي مديري المدارس الثانوية في الشاطئ اعتماداً على نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب والتقدير

التقدير	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مجموع المتوسطات	عدد العبارات	الكفاية
كبيرة	9	73.95	0.206	40.67	6	التخطيط المدرسي
كبيرة	1	80.40	0.166	36.18	6	الأعمال الإدارية والكتابية
كبيرة	5	77.82	0.264	46.69	6	تحسين المناهج
كبيرة	2	79.95	0.229	31.98	5	العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا
كبيرة	8	75.69	0.115	34.06	6	العمل مع المجتمع المحلي
كبيرة	7	76.49	0.054	34.42	5	التقويم
كبيرة	3	79.93	0.110	35.97	5	اتخاذ القرارات
		77.76	6.32	318.4	39	المجموع الكلي

عند قراءة الجدول رقم (6) يتبين إن كفاية الأعمال الإدارية والكتابية متوفرة بشكل كبير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشاطئ التعليمية واحتلت المرتبة الأولى ، تلتها في المرتبة الثانية كفاية " العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا" ، وجاءت في المرتبة السادسة وما قبل الأخيرة كفاية " العمل مع المجتمع المحلي" وبدرجة كبيرة، وجاءت كفاية "التخطيط المدرسي" في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة.

2. عرض وتحليل عبارات الاستبانة

جدول رقم(7): نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات كفاية الأعمال الإدارية والكتابية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	يحتفظ بسجلات خاصة لكل محتويات المدرسة.	4.22	1.07	84.46	2	كبيرة جدا
2	يتبادل الرأي مع المعلمين في الشؤون المتعلقة بإدارة المدرسة.	3.95	1.11	79.08	6	كبيرة
3	يشرف على وضع برنامج توزيع المواد	4.19	1.07	83.79	3	كبيرة
4	يتابع عملية انتظام العاملين في الدوام المدرسي.	4.26	1.07	85.19	1	كبيرة جدا
5	ينظم برامج الجدول الاحتياطي للمدرسة.	3.98	1.24	79.64	5	كبيرة
6	يقوم بتدوين المعلومات الخاصة بالطلبة لمعرفة مدى تقدمهم.	3.78	1.22	75.59	9	كبيرة



يظهر من الجدول رقم (7) إن أعلى عبارة في محور كفاية الأعمال الإدارية هي: العبارة (يتابع عملية انتظام العاملين في الدوام المدرسي). وقد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جدا ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة المدير في المحافظة على النظام والانضباطية داخل المدرسة، وشعور المعلمين بما يقوم به المدير من إجراءات إدارية مثل التوقيع في سجل الحضور والغياب. كما يظهر من نفس الجدول إن أقل عبارة في المحور هي: وجاءت العبارة وهي تقول " يقوم بتدوين المعلومات الخاصة بالطلبة لمعرفة مدي تقدمهم " في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، وعلى الرغم من إن العبارة ايجابية إلا أنها جاءت في آخر الترتيب من وجهة نظر المعلمين ويعود سبب ذلك من وجهة نظرنا إلى ضعف الاهتمام بالمعلومات المسجلة في سجلات متابعات الطلاب، وعدم إعطائها أي أهمية.

جدول رقم (8): نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات كفاية العمل مع المعلمين

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	يحرص على إقامة علاقات ودية مع المعلمين في المدرسة	4.24	1.04	84.74	1	كبيرة جدا
2	يبدي اهتماما خاصا بالمعلم الجديد في العملية التعليمية	4.2	1	84.04	3	كبيرة جدا
3	يحث المعلمين على التحضير اليومي للدروس	4.22	1.04	84.44	2	كبيرة جدا
4	يشجع المعلمين على إجراء البحوث لمواكبة العملية التربوية	3.61	1.25	72.22	8	كبيرة
5	يحث المعلمين علي التواصل مع أولياء أمور الطلبة	3.88	1.24	77.52	6	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (8) إن أعلى عبارة في محور كفاية العمل مع المعلمين هي: " يحرص على إقامة علاقات ودية مع المعلمين في المدرسة" وقد احتلت المرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة جدا، ويعود ذلك الى اهتمام المديرين بالمحافظة على النسيج المدرسي مترابطاً وقوياً لأنه هو الدعامه الأساسية في انتظام العمل المدرسي وكلما كان الترابط قويا كانت المخرجات أفضل واجود. كما يتضح من ذات الجدول أن أقل عبارة في المحور هي: " يشجع المعلمين على إجراء البحوث لمواكبة العملية التربوية " جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة ، ويعزى ذلك حسب رأي المعلمين ربما الى عدم حرص المديرين على تشجيع المعلمين وتركهم بنفس المستوى حتى يكون المدير في نظرهم هو الشخص الوحيد الذي يستطيع أن يقود المدرسة ،

جدول رقم(9): نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات كفاية إتخاذ القرار

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	يختار الوقت المناسب لإصدار قراراتي المدرسية.	3.98	1.1	79.67	6	كبيرة
2	يضع البدائل المناسبة لكل قرارأأخذ.	3.95	1.03	78.97	8	كبيرة
3	يشرك الطلبة في عملية صنع القرارات التي تخصهم.	3.79	1.15	75.73	9	كبيرة
4	يحرص على اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ.	4	1.11	79.94	4	كبيرة
5	يتابع تنفيذ القرارات بكل دقة.	4.22	0.98	84.44	1	كبيرة جدا

يلاحظ من الجدول رقم (9) إن أعلى عبارة في محور كفاية إتخاذ القرار هي: العبارة " يتابع تنفيذ القرارات بكل دقة " احتلت المرتبة الأولى حيث كان لها أعلى بدرجة كبيرة جدا، وهذا يفسر ربما على اهتمام المدير بتطبيق القرارات وخاصة التي تلي متطلبات المعلمين، أو إلى ديمقراطية إتخاذ تلك القرارات. كما يلاحظ من نفس الجدول إن أقل عبارة في المحور هي: " أشرك الطلبة في عملية صنع القرارات التي تخصهم" جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة ويعود سبب وقوعها في الترتيب الأخير كما يعتقد الباحث عدم الجدية في إشراك الطلاب في صنع القرارات التي تخصهم، ومن جهة أخرى قد يضر إشراك الطلاب في إتخاذ القرارات وينشر الفوضى داخل المدرسة.

جدول رقم(10): نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات كفاية: تحسين المناهج

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	يوجه المعلمين للاهتمام بالأنشطة المرافقة للمناهج.	3.87	1.21	77.41	5	كبيرة
2	يطلع المعلمين على التعديلات التي تطرأ على المناهج لضمان مراعاتها.	4.14	1.14	82.85	3	كبيرة
3	يوفر الكتب التعليمية اللازمة لتنفيذ المناهج.	4.41	0.97	88.15	1	كبيرة جدا
4	يقوم بزيارة المعلمين في صفوفهم باعتباري موجه مقيم.	3.68	1.26	73.56	10	كبيرة
5	يشجع المعلمين على استخدام المعمل المدرسي.	3.86	1.24	77.24	6	كبيرة
6	يحث المعلمين للاستفادة من مصادر البيئة المحلية لخدمة المنهج.	3.53	1.3	70.52	12	كبيرة



يتضح من الجدول رقم (10) إن أعلى عبارة في محور كفاية تحسين المناهج هي: " يوفر الكتب التعليمية اللازمة لتنفيذ المناهج" وقد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جدا ويرجع الباحث ذلك إلى اهتمام المدير لمتطلبات المعلمين والطلاب، وحرصه على انتظام الدراسة وسيرها بشكل طبيعي. كما يتضح من نفس الجدول إن أقل عبارة في المحور هي: مفادها "يحث المعلمين للاستفادة من مصادر البيئة المحلية لخدمة المنهج" وبدرجة كبيرة، واحتلت المرتبة الأخيرة في ترتيب هذا المحور، ويعزو الباحث ذلك ربما إلى شح مصادر البيئة المحلية.

جدول رقم (11): نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات كفاية: التقويم

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	يقوم بإرشاد المعلمين إلى أساليب التقويم الجيد.	3.83	1.16	76.62	4	كبيرة
2	يوفر للمعلمين المراجع الخاصة ببناء الاختبارات.	3.77	1.17	75.43	9	كبيرة
3	يقيم أداء المعلمين بطريقة موضوعية.	3.8	1.21	76.01	6	كبيرة
4	يزود المسؤولين بالاقترحات اللازمة لتطوير الجوانب الإدارية للمدرسة.	3.87	1.13	77.41	2	كبيرة
5	يزود المسؤولين بالاقترحات اللازمة لتطوير الجوانب الفنية للمدرسة.	3.94	1.15	78.74	1	كبيرة

يلاحظ من الجدول رقم (11) إن أعلى عبارة في محور كفاية التقويم هي: " يزود المسؤولين بالاقترحات اللازمة لتطوير الجوانب الفنية للمدرسة" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة ، ويرجع الباحث سبب ذلك إلي ما يقدمه المديرون من تقارير تربوية وملاحظات يدونها أثناء العام الدراسي إلى الإدارة التعليمية العليا يكون محل اهتمام والأخذ به في عمليات التقويم تلجأ إليها الإدارة بين الفينة والأخرى ، كما يلاحظ من نفس الجدول إن أقل عبارة المحور هي : " يوفر للمعلمين المراجع الخاصة ببناء الاختبارات" جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة ويرجع سبب ذلك ربما إلى عدم وجود المكتبات المدرسية أصلا، أو عدم وجود المتخصصين في بناء الاختبارات، وأن المديرين يوفرون الحد الأدنى من النماذج والوسائل الممكنة في بناء الاختبارات.

جدول رقم(12): نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات كفاية: العمل مع المجتمع المحلي

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	يحرص على إقامة علاقات ودية مع قادة المجتمع المحلي .	3.84	1.17	76.82	3	كبيرة
2	يشرف على تشكيل مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.	3.77	1.17	75.48	5	كبيرة
3	يحرص على تنظيم برامج للخدمة العامة في البيئة المحلية.	3.56	1.25	71.24	9	كبيرة
4	يقوم بتنفيذ قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.	3.72	1.22	74.31	8	كبيرة
5	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.	3.8	1.23	75.98	4	كبيرة
6	يشجع أولياء الأمور على زيارة المدرسة للوقوف على أحوال أبنائهم.	3.99	1.08	79.83	1	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (12) إن أعلى عبارة في محور كفاية العمل مع المجتمع المحلي هي: " يشجع أولياء الأمور على زيارة المدرسة للوقوف على أحوال أبنائهم" حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة ويرجع الباحث سبب ذلك إلى طبيعة العمل التربوي الذي يستلزم تعاون الجميع من اجل بناء شخصية الفرد بصورة صحيحة يمكن أن تساهم مستقبلا في بناء المجتمع . كما يتبين من ذات الجدول أقل عبارة في المحور هي: " يحرص على تنظيم برامج للخدمة العامة في البيئة المحلية" وجاءت آخر عبارات هذا المحور وبدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك ربما إلى قلة الموارد وشحها في أوقات كثير وخاصة إن البلاد تمر بحالة من الفوضى والاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي.

جدول رقم (13): نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات كفاية التخطيط

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير
1	يضع خطة سنوية تناول الجانب الإداري من عمله كمدير المدرسة.	4.08	1.21	81.62	1	كبيرة
2	يضع خطة متابعة سنوية تناول الجانب الفني من عمله كمدير المدرسة.	3.78	1.23	75.65	4	كبيرة
3	يضع خطة لصيانة المرافق التعليمية بالمدرسية	3.54	1.32	70.79	9	كبيرة



متوسطة	11	67.11	1.31	3.36	يخطط للزيارات الصفية للمعلمين بهدف تحليل الموقف التعليمي لديهم.	4
كبيرة	5	74.92	1.19	3.75	يخطط لعقد اجتماعات دورية للمعلمين بعد توضيح أهدافها	5
كبيرة	6	74.84	1.21	3.74	يخطط لالتحاق المعلمين بالدورات التربوية لرفع كفاياتهم المهنية.	6

يتضح من الجدول رقم (13) إن أعلى عبارة في محور كفاية التخطيط هي: " يضع خطة سنوية تتناول الجانب الإداري من عمله كمدير المدرسة" وبدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المدير على تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية داخل المدرسة حتى يمكن أن تعكس الصورة المثلى على انتظام والتزام المعلمين والعاملين معه. كما يتضح من نفس الجدول إن أقل عبارة في المحور هي :

" يخطط للزيارات الصفية للمعلمين بهدف تحليل الموقف التعليمي لديهم" وقد احتلت المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة ويعود سبب ذلك من وجهة نظر الباحث إلى انشغال المديرين وانهماهم في الأعمال الإدارية لا يوفر الوقت لمثل هذه الزيارات.

النتائج

1- أظهرت النتائج أن هناك فروقا دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور.

2- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- أظهرت النتائج أن هناك فروقا دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير الخبرة العملية وكانت لصالح أصحاب الخبرة من (6-10) على حساب الخبرة (11-15).

- 4- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير طبيعة المؤهل.
- 5- أظهرت النتائج أن كفاية التخطيط المدرسي من الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ.
- 6- بينت النتائج أن كفاية "الاعمال الإدارية" من الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ بدرجة كبيرة جدا.
- 7- أوضحت النتائج أن كفاية "تحسين المناهج" من الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ .
- 8- أظهرت النتائج كفاية العمل مع الطلاب من الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ.
- 9- بينت النتائج أن كفاية "العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيا" من الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ.
- 10- أظهرت النتائج أن كفاية "العمل مع المجتمع المحلي" من الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ.
- 11- أظهرت النتائج أن كفاية "التقويم" من الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ.
- 12- أظهرت النتائج أن كفاية "اتخاذ القرار" من الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ.
- 13- أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في وادي الشاطئ تتوفر لديهم الكفايات الإدارية والفنية بدرجة كبيرة وبدرجات متفاوتة ، وعلى كل حال فإن توفر الكفايات الإدارية والفنية في مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين عملية إيجابية لصالح العملية التعليمية.

التوصيات:

- 1- إعادة النظر ودراسة وتطوير البرامج التدريبية القائمة والمستهدفة مديري المدارس الثانوية ، بحيث تلبى رغبات مديري المدارس من الكفايات الفنية والإدارية في جميع المجالات.
- 2- تطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ليبيا على ضوء كفاياتهم الإدارية والفنية.



- 3- وضع خطة شاملة لتدريب جميع مديري المدارس الثانوية على أساس الكفايات الإدارية والفنية.
- 4- العمل على اعداد برامج تربوية لإعداد وتأهيل المديرين من خلال التنسيق مع الجامعات الليبية.
- 5- بناء علاقة وطيدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة المدرسية وكافة العاملين فيها.
- 6- بإعطاء الفرصة للإناث في قيادة المؤسسات التربوية.
- 7- تنقل الخبرات التعليمية وتبادلها بين المدارس الثانوية للاستفادة منها

الهوامش :

- 1- الفقيه، عبد المؤمن فرج (1994)، الإدارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي .
- 2- حامد، سليمان هاشم (2009) ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع .
- 3- الدريج، محمد(2000) ، الكفايات في التعليم .الرباط، منشورات رمسيس.
- 4- هيلات، محمد ابراهيم .(2001) درجة توفر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بمديريات التعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة اليرموك.
- 5- أبو الكشك، محمد نايف(2006) ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جريد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية .
- 6- ابن منظور، جمال الدين(1990)، لسان العرب، دار العلم للملايين، بيروت.
- 7- العربي ، عبدالعزيز بن عبدالله(1424)، الكفايات الاساسية لمديري المدارس في السعودية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، الرياض، جامعة الملك سعود .
- 8- الناقه، محمود كامل. البرنامج القائم على الكفايات، أسسه وإجرائته، مطابع الطوبجي، القاهرة، 1997 م ، ص12.
- 9- عواد ، هديل محمد (2010)، الكفايات الادارية لمديري المدارس الاساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، الأردن.
- 10- السيد ، يسري مصطفى(2007) ، تنمية الكفاية المهنية للمعلمات في كيفية اعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامارات العربية المتحدة ، ابوظبي.
- 11- مياس ، احمد حسن (1996) ، الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويين ومديرو المدارس الثانوية محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد ، الأردن.
- 12- مدبولي ، محمد عبد الخالق(2001) ، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، الدار العربية للكتاب ، القاهرة
- 13- العثيمين، مسلم إسماعيل(1413)، دور موجبي الادارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- 14- الجبر، زينب علي(2002) ، الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- 15- القرني ، علي بن حسن (1424)، مدى التكامل والتعارض بين ممارسات مديري المدارس والمشرفين التربويين تجاه دورهم في تنمية المعلم مهنيًا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية.
- 16- اسعد ، وليد أحمد(2005) ، الإدارة المدرسية . مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- الدوسري ، صالح(1426) ، فعالية التقويم الشامل للمدرسة من وجهة نظر مشرفي التقويم الشامل ومديري المدارس المقومة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة .
- 18- عريفيج، سامي سلطي(2001) ، الإدارة التربوية المعاصرة. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.