



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع كفايات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها

إعداد

محمد إبراهيم عبد الرازق حماده
معلم خبير علم النفس والإجتماع
بمدارس المنصورة الرسمية للغات

إشراف

أ.د/ إبراهيم السيد العويلي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ مهنى محمد إبراهيم غنايم
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٠ – أكتوبر ٢٠٢٢

واقع كفايات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها

محمد إبراهيم عبد الرازق حماده

ملخص البحث :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع كفايات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، على عينة قوامها (٤٠٠) معلم، (٦٠) مدير من معلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي العام، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : ضعف قدرة إدارة المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة، ضعف استيعاب بعض القيادات المدرسية لمتطلبات التغيير، ضعف استيعاب التقنيات الحديثة لمتابعة المستجدات والمتغيرات العلمية والتربوية، عدم توفر خطة شاملة لإدارة الأزمات، ضعف الشراكة المجتمعية والمساهمة في حل مشكلات المدارس، قلة مشاركة الطلاب والمعلمين في الأنشطة وتوظيفها لخدمة المواد الدراسية. وأوصت الدراسة بالعديد من الدراسات منها : تطبيق الإدارة الرقمية، الاحتراف الأكاديمي برفع الكفايات المهنية والعلمية للمديرين والمعلمين، عقد الدورات التدريبية للمديرين وذلك للتحويل النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية، الترقية حسب الكفاءة لا الأقدمية، عقد اختبارات للمديرين، توفير مصادر بديلة (التمويل الذاتي) مؤسسة تعليمية منتجة، توفير قدر من الاستقلالية للمدير في قيادة المدرسة.

Abstract :

The objective of the current research is to identify the reality of the competencies of principals of general secondary education schools in Dakahlia Governorate and the requirements for their development. Many results, including: poor ability of the school administration to achieve the goals of the school, poor understanding of some school leaders of the requirements of change, weak absorption of modern technologies to follow up on scientific and educational developments and changes, lack of a comprehensive plan for crisis management, weak community partnership and contribution to solving school problems, lack of participation Students and teachers in the activities and employ them to serve the subjects.

The study recommended several studies, including: the application of digital management, academic professionalism by raising the professional and scientific competencies of managers and teachers, holding training courses for managers for the clear qualitative transformation in the composition of human resources, promotion according to competence rather than seniority, holding tests for managers, providing alternative sources (self-financing). Productive

educational institution, providing a degree of autonomy for the principal in leading the school.

مقدمة البحث :

التعليم هو قاطرة التقدم وبوابة الرخاء الاقتصادي للدول في الحاضر والمستقبل وعليه أدركت الدول النامية أهميته مثلها مثل الدول المتقدمة باعتباره السبيل للقضاء على مشكلة البطالة وإمداد الأفراد بالمهارات والقدرات لملائمة الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية والتكنولوجية. ويعتبر مدير المدرسة محور العملية التعليمية والإدارية والعنصر الفاعل لنجاح العمل الإداري بالمدرسة حيث ينعكس الأداء الجيد لمدير المدرسة على أداء العاملين وروحهم المعنوية، وعليه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية لممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع منسوبي المدرسة ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات.

وعليه تكتسب الإدارة التربوية أهميتها باعتبارها الركيزة لنجاح أي نظام تربوي، والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعداداً لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمساعدة في زيادة انتاجية التعليم وزيادة الانتفاع بالكفاءات ورفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات التعليمية والتأسيس للإدارة المدرسية التي تنفذ السياسات التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة و عليه يجب تطوير قدرات الأفراد وتدريبهم بما يمكنهم من مسابرة التطور المتواصل في دور الإدارة ووظائفها، وعليه فإن التدريب عملية مخططة هادفة إلى تغيير سلوك المتدرب وتحسين أدائه ورفع كفايته الإنتاجية (السعود: ٢٠٠٩: ٩٣).

ويعتبر التدريب القائم على الكفايات من أبرز الاتجاهات السائدة في تدريب مديري المدارس مما يتطلب تحديد الكفايات والمهارات اللازمة للإداري (الخطيب ، الفرح ، ٢٠٠٠)، وتزايد الحاجة إلى إيجاد نظام إداري تربوي يعتمد على القيادات أكثر من اعتماده على المديرين، فحين لا يعرف القائد دوره في التنمية المجتمعية فإنه يؤديه بصفته مديراً وليس قائداً، بمعنى أن كل قائد مدير وليس بالضرورة أن يكون كل مدير قائداً، (الحريري، ٢٠٠٧)، و عليه يجب العمل الجاد لإكساب مديري المدارس مجموعة كفايات إدارية و قيادية وإنسانية.

والكفاية هي ذلك الترابط المتناغم لمجموعة السمات الشخصية والمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم، والتي تساعد على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية. (Crisan, 2004: P.5)، كما أن الكفاية هي المحتوى من المهارات

والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها او تلك التي ينبغي ان تتوفر لديه لتأدية عمله وانجازه بفاعلية (العجمي ٢٠٠٨، ٢٠١٥)

ويتضح من خلال ما سبق أن للكفاية جانبان ظاهر وهو السلوك الملاحظ وجانب كامن وهو القدرة الناتجة عن الخبرة والمعرفة والاتجاه. والقدرة الكامنة وحدها لا تُشكل كفاية وكذلك السلوك الظاهر الآلي الذي لا ينطلق من وعي مكونات السلوك لا يُشكل كفاية، بل لابد من توافر الجانبين معاً أداء ظاهر مبني على قدرة كامنة، إلا أن أحد الجانبين قد يطغى على الآخر فإذا طغى الجانب السلوكي الظاهر فالكفاية أدائية، وإذا طغى الجانب الكامن المعبر عن القدرة فالكفاية عقلية، و الكفاية تتشكل من مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتألف من مجموع الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات المكتسبة التي تتصل بالكفاية، أما المكون السلوكي فيتألف من مجموع الأعمال التي يُمكن ملاحظتها، ويُعد إتقان هذين المكونين والمهارة في توظيفهما أساساً لإنتاج المعلم الكفاء الفعال. (سليمان، ٢٠١٤. ٥٣١)

وتقوم الكفايات على تحليل الأدوار المهنية، وكذلك على تكوين نظري للمسئوليات المهنية، وتصف النتائج المتوقعة من أداء المهام وما يرتبط بها من معارف ومهارات واتجاهات ضرورية لأداء تلك المهام ، ويتيسر وضع أساليب للتقويم مرجعية المحك ، وتمثل مؤشرات مؤقتة للفعالية المهنية وتخضع لعمليات مستمرة لحساب صدقها ، وتعتمد عليها برامج إعداد المعلم وترتبط بها ، ويتحدد في ضوءها تقدم المعلم، (موسى ٢٠٠٠، ٢٧٠)، ومحورية دور مدير المدرسة تأتي من طبيعة الأدوار والمسؤوليات المنوطة به فهو المسؤول عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ العملية التعليمية وتوجيه العملية الإدارية لتحقيق أهداف العملية التربوية وهو حلقة الاتصال الأساسية في العلاقات المدرسية بين المعلمين والطلاب، وبين أولياء الأمور والمعلمين، وتقع على عاتقه مسؤولية التوجيه والمتابعة داخل المدرسة وملاحظة سلوك المعلمين والمتعلمين كما أنه حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمجتمع المحلي (الشريف ، ٢٠١٣ ، ٤٧).

مشكلة البحث :

يتضح مما سبق عرضه أنه يجب تطوير كفايات مديري مدارس الثانوي العام لممارسة وتطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة ، وما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة من ضعف في ممارسة مديري المدارس لبعض هذه الأساليب، ومن هذه الدراسات ما يلي :

- أكدت دراسة (الشقرفي ، ٢٠١٦ ، ٤٥٤) على قلة توفر الكفاءات المؤهلة لتنفيذ برامج التغيير وقلة مساندة القيادات لإدارة التغيير بالمدرسة وضعف الإهتمام بالأفكار الجديدة.
 - أظهرت دراسة (أبوزيد ، ٢٠١١ ، ٢٣٨) أن أكثر المعوقات التي تعوق استخدام القرار المناسب أثناء الأزمات يرجع إلى مسؤولية المدير عن هذه القرارات وعدم توفر خطة شاملة لإدارة الأزمات.
 - دراسة (العبري ، ٢٠٠٧ ، ١٧) والتي أشارت إلى أن تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تساهم بشكل فعال في امتلاكهم الكفايات الإدارية والفنية اللازمة للقيام بأدوارهم في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يواكبه العصر الحالي، وأصبح من الضروري إعداد وتدريب هذه الكوادر وتزويدهم ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم في المهمات المطلوبة.
- في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

١. ما الإطار المفاهيمي للكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ؟
٢. ما واقع كفايات مديري مدارس الثانوي العام بمحافظة الدقهلية وأهم المشكلات التي تعوق تطويرها؟
٣. ما متطلبات تطوير كفايات مديري مدارس الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ؟

أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي إلى تحديد واقع كفايات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

أهمية البحث :

أهمية نظرية :

يأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعه حيث الاتجاه السائد حالياً في مجال البحث العلمي والتربوي هو الاتجاه إلى بحوث تطوير المهارات و الكفايات المختلفة لمدرء المؤسسات التربوية والتعليمية لتحسين المخرجات وتحقيق التنافسية ومسايرة الاتجاهات العالمية المعاصرة.

أهمية تطبيقية :

يتيح هذه الدراسة للمسؤولين عن تنمية و تطوير الكفايات المختلفة لمديري المدارس المعلومات والاستراتيجيات التي تبصرهم بالمشكلات التي تعوق تطوير تلك الكفايات وكيفية

التغلب عليها وبذلك تساعد في تطوير البرامج والأنشطة اللازمة لإحداث هذا التطوير، توجيه النظر إلى أهمية المرحلة الثانوية كمرحلة تأهيلية للاتحاق بالجامعة وكذلك سوق العمل، تفيد الدولة في وضع برامج تدريبية حديثة مواكبة مع تطور التكنولوجيا.

منهج البحث وعينته

تطلب البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع البحث، وتم تطبيق أداة البحث على عينة قوامها (٣٦٥) مديراً ومعلماً بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية

مصطلح البحث :

تمثل مصطلح البحث فيما يلي :

• الكفايات

الكفاية هي مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد لتمكنه من القيام بدوره وإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بفعالية وكفاءة. (العريني، ٢٠٠٣. ٧) ، وتُعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي ينبغي أن يمتلكها المعلم ويكون قادراً على تطبيقها بفاعلية وإتقانها أثناء التدريس ويتم اكتسابها من خلال برامج الإعداد قبل الخدمة والتدريب والتوجيه أثناء الخدمة. (سليمان، ٢٠١٤. ٥٣٠).

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بعض جوانب البحث واستفاد الباحث منها في اختيار موضوع البحث وفي بعض إجراءاته، وتم عرض هذه الدراسات مرتبة ترتيبياً تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث، من خلال عرض الهدف من كل دراسة، المنهج، بعض النتائج على النحو التالي :

(١) دراسة (السعودى ، ٢٠١٧)

بعنوان : تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر

في ضوء خبرات بعض الدول.

الهدف : التعرف على ملامح الكفايات المهنية لدى مديري مدارس الثانوي الفني،

والتعرف على الخبرات العالمية في الكفايات المهنية لدى مديري مدارس تعليم الثانوي الفني وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهم، مع الوقوف على محاولات تطويرها ثم التوصل إلى تصور مقترح لذلك التطوير.

المنهج : اعتمد الباحث على المنهج المقارن في دراسة الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في كل من أمريكا، فرنسا، سنغافورة.

النتائج : توصلت الدراسة إلى وجود مواطن ضعف في واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر في مجالات القيادة المدرسية، واتخاذ القرار التعليمي، والتخطيط المدرسي، والعمليات المالية والإدارية، وبنيت المبنى المدرسي وتطويرها وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والتقويم، وتطوير المدرسة مما أدى إلى تدني مستوى التعليم الثانوي الفني في مصر.

(٢) دراسة (الجريدة ، ٢٠١٨)

بعنوان : بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

الهدف : بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الفنية لمديري المدارس الثانوية الشاملة ومديراتها في قسبة المفرق في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

المنهج : المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٣٥ مديراً ومديرة من المجتمع الأصل الذي يتكون من أصل ٣٨ مديراً ومديرة.

النتائج : تقديرات أفراد العينة لدرجة الاحتياجات التدريبية على أداة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

التوصيات : تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح واعتماده من قبل وزارة التربية والتعليم وإجراء المزيد من الدراسات المماثلة عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في المراحل الأساسية.

(٣) دراسة (حجي، ٢٠١٩)

بعنوان : تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت.

الهدف : التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت ووضع تصور مقترح لتطوير هذه الكفايات.

المنهج : المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على عينة قدرها (١٢٠) مديراً ومديراً مساعداً ورؤساء أقسام.

النتائج : توصلت إلى أن واقع مستوى توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت جاءت بمتوسط حسابي (٢,٣٧) وانحراف معياري (٠,٦٩٤) وبناء عليه وضعت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير هذه الكفايات.

(٤) دراسة (بكر ، ٢٠٢٠)

بعنوان : تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر .

الهدف : التعرف على أسس الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر ووضع تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر .

المنهج : المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة للكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي من حيث خصائصها وأشكالها، وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك (عليان وغنيم، ٢٠٠٠ ، ٤٢) .

النتائج والتوصيات : بتحليل استجابات أفراد العينة على عبارات استئانة الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي تبين أن الاتجاه العام للعبارات "متوسط" عند الاستجابة لهذه العبارات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثون بما يلي :

- تنمية الكفايات الإدارية الخاصة بمديري مدارس التعليم الأساسي من خلال مجموعة من البرامج التدريبية الموجهة لهم أثناء الخدمة.

- تضمين مجموعة من البرامج التدريبية لرفع مستوى الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي قبل شغل الوظيفة مع جعل اجتياز تلك البرامج بنجاح شرطاً أساسياً لشغل الوظيفة.

الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة (Androniceanu (etal), 2015)

بعنوان : كفايات القيادة لنجاح الإدارة المدرسية القائمة على المشروعات.

الهدف : فحص كفايات القيادة اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية القائمة على المشروعات في رومانيا.

المنهج : المنهج الوصفي وتحليل البيانات لعينة من مديري ومعلمي المدارس في رومانيا من المطبقين لنظام الإدارة اللامركزية بالمشروعات داخل المدارس قوامها ٦ مديريين و ٩٦ معلم.

النتائج : أظهرت النتائج احتياج مديري المدارس إلى تطوير كفايات التمكين والتفويض والاتصال الفعال والعلاقات الشخصية كأسس للنمط النشاركي للسلوك القيادي لضمان نجاح الإدارة بالمشروعات كأسلوب إداري متبع لإدارة المدارس لامركزياً.

(٢) دراسة دانا في توت (Dana v Tutt , 2017)

بعنوان : محاذاة معايير القيادة التربوية، دراسة احتياجات المديرين الحضريين وكفاءاتهم وخبراتهم في التطوير المهني.

الهدف : استكشاف تأثير التطوير المهني الذي يتم توفيره في المناطق الحضرية على الأداء الرئيسي في منطقة مدرسة وسط الأطلسي الحضرية.

المنهج : باستخدام مسح مقياس Likert من ٤ نقاط بناء على ٣١ من بيانات الرغبة كما يدعمها البحث للحصول على تدريب رئيسي على التطوير المهني ، والمشاركون يتأفون من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من منطقة مدرسة وسط الأطلسي الحضرية.

النتائج : توجد علاقة قوية بين أداء المدراء واحتياجاتهم وأنشطة التطوير المهني التي تمت تجربتها ولكن مستوى التأثير على الأداء الرئيسي كان منخفضاً ، ثم تفسير النتائج من خلال مبادئ "تولز" الأربعة لنظرية تعليم الكبار وهناك توصيات للجامعات وأنظمة المدارس بتوفير التدريب المناسب للوفاء بمتطلبات الترخيص والتقييم الفيدرالية والولائية والمحلية.

(٣) دراسة جيانغ وآخرون ٢٠١٨ (Jiang Na , et. Al)

بعنوان : إعداد التدريب والتطور المهني لمديري المدارس في مقاطعة خنان ، الصين التعليم الرسمي وغير الرسمي.

الهدف : الإعداد الرئيسي والتدريب في مقاطعة واحدة في الصين لإستخلاص النتائج من خلال تحقيق استكشاف على نطاق صغير .

المنهج : المهج المقارن وفيه يتم جمع البيانات من خلال الاستبيان والمقابلة المفتوحة لعينة من مديري المدارس الثانوية في مقاطعة خنان في الصين.

النتائج : المديرون يقدرون تدريبهم الرسمي ويبحثون عن مصادر أخرى للتدريب غير الرسمي لمساعدتهم في الوفاء بالتزاماتهم وخاصة أن الدور القيادي الحالي متطلباته صعبة للغاية.

(٤) دراسة بارفاثي نايدو (٢٠١٩) Parvathy Naidoo

بعنوان : تصورات المعلمين وفرق الإدارة المدرسية للأدوار القيادية لمديري المدارس العامة.

الهدف : تطوير الممارسات القيادية المثالية لمديري المدارس الذين يخضعون لبرامج تدريب وتطوير مهني سليمة.

المنهج : باستخدام الاستبيانات لاستكشاف تصورات المعلمين وأعضاء فريق إدارة المدرسة عن الصفات القيادية التي أيدها مديري المدارس الذين حصلوا على المؤهل المهني المشار إليه باسم الشهادة المتقدمة في التعليم.

النتائج : كشفت النتائج أن تطوير القيادة لمديري المدارس أمر حاسم لتحسين المدارس بسبب التدريس والتعلم النشط وحينما توجد قدرة قيادية عالية تتطور القيادة التعليمية إلى ممارسات قيادة سليمة.

الاطار النظري للبحث :

ويتضمن الاطار النظري للبحث الجوانب والموضوعات الآتية :

أولا : مفهوم الكفاية :

أ.المفهوم اللغوي للكفاية :

لقد شاع بين الكتاب استخدام مصطلحي الكفاية ، والكفاءة عند الحديث عن الإنتاجية أو الأداء أو التعليم أو الإدارة ، فيقال مثلا : الكفاية الإنتاجية ، ويقال كفاية الأداء ، أو كفاءة الأداء (الأنصاري : ١٩٨٣ ، ١٦-١٧) ، كما يقال الكفاية التعليمية والكفاءة التعليمية، والكفاية الإدارية والكفاءة الإدارية (السلمي : ٢٠٠٠ ، ٣٤٤) ، ومن ثم فإنه يلزم بحث المقصود بمصطلحي كفاية وكفاءة لغويا.

تعني كلمة (كفاءة) لغويا المجازة والتساوي والمناظرة ، أما كلمة (كفاية) فتعني لغويا : القيام بالأمر وتحقيق المطلوب (الفيومي : ١٩٢٥) ، كما يقصد بها ما يحصل به الاستغناء عن غيره ، وما يتحقق به إدراك الغاية وتحقيق الهدف ، أي القدرة والمهارات على عمل شيء ما (رسلان : ٢٠٠٣ ، ١٤).

ب. المفهوم الاصطلاحي للكفاية:

تصدى الكثيرون لتعريف الكفاية اصطلاحا فعرفوها " بأنها تعني الحصول على أقصى إنتاج باستخدام مجموعة معطاة من المدخلات"(جامعة الدول العربية، نيويورك، ١٩٩٦) ، أو هي الحصول علي مقدار محدد من المخرجات باستخدام أدني مقدار من المدخلات (George F. Knlier...، 1998. P.105)، أو هي الحصول علي أكبر مقدار من المخرجات من مجموعة معين

من المخلات (آدمز: ٢٠٠٤، ٦٦٧)، وهي أيضا علاقة بين المدخلات والمخرجات بحيث يمكن أن يتحقق ناتج معين بأقل تكلفة.

تعني الكفاية: القدرة علي أداء عمل أو مهمة بفاعلية بأقل جهد وبأقصى ما يمكن من الأثر علي المتعلم مع ملاحظة أن الكفاية الأدائية تتضمن الكفايات الفرعية. أو بأنها مختلفة أشكال الأداء التي تمثل الحد الأدنى يلزم لتحقيق هدف ما أو هي نوع من أنواع المهارات العلمية تمثل الحد الأدنى .

ولهذا المعنى فإن كلمة الكفاية تعني الاستغناء ، فكفي الشيء يكفيه فهو كاف ، والكفاف يعني مقدار الحاجة بلا زيادة أو نقص ، أما كلمة الكفاءة فتعني الجدارة ، كما أنها تعني المماثلة، ولقد أكد المولي عز وجل الأخير " المماثلة " في سورة الإخلاص ، حيث قال تعالي " ولم يكن له كفوا أحد" (الإخلاص: آية ٤) بمعنى أنه لم يكن لله مثل أو نظير .

وبتحليل التعريفات اللغوية السابقة لكلمني الكفاية والكفاءة، يتبين أن الكفاءة أوسع وأعم من الكفاية حيث أن الكفاية تعتبر الحد الأدنى الذي يجب توافره في شيء ما ؛ لقبوله أو رفضه، أما الكفاءة فتعتبر الحد الأقصى في الأداء لعمل شيء ما.

ثانيا : أنواع الكفايات والعلاقة بينهم :

قد يرد لفظ الكفاية باعتباره تعبيراً عن حركة الإنتاجية ذاتها (سليمان ٢٠١٤ ، ١٤)، أي أن ارتفاع الإنتاجية يعبر عنه بارتفاع الكفاية الإنتاجية وانخفاضها يعبر عنه بانخفاض الكفاية الإنتاجية، ومن ثم يدور التساؤل عما إذا كان لمصطلحي الكفاية والإنتاجية مدلولاً واحداً ، وهل مصطلح الكفاية الإنتاجية مرادف للكفاية المهنية ؟ .

وللإجابة على هذا التساؤل يجب أولاً أن عرض مفهوم الكفاية الإنتاجية، ثم مفهوم الكفاية المهنية لتحديد مدى التطابق بين المصطلحين، وذلك بهدف تحديد أي المصطلحين أجدر بالاستعمال في مجال البحث الحالي.

أ. تعريف الكفاية الإنتاجية

يتعرض الكثير من المشتغلين بالمجال الإنتاجي لتعريف الكفاية المهنية إلا أنهم يبدؤون بتعريف الإنتاجية.

تعرف الإنتاجية بأنها : النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت معين وبين عوامل الإنتاج المستخدمة، كما يعرفونها بأنها : مقياس التشغيل الاقتصادي للطاقات المتاحة (القاضي :

(٢٤ ، ٢٠٠١)

كما تعرف بأنها : " نسبة المخرجات إلى المدخلات " (Blaug M, 2001), P.313)
أو أنها " مقدار الوحدة من المخرجات بالنسبة للوحدة من المدخلات " (Doniel)
P.47, (Rogers", 2001).

كما تعرف بأنها بين ثلاثة عناصر أساسية هي :

الأداء الجيد - الوقت المناسب - التكلفة الملائمة ، بمعنى أنه لا يمكن قبول الأداء إلا إذا كان جيدا ولكي يكون هذا الأداء يلزمه ضوابط ومستويات محددة ومقبولة تعتبر المقياس الذي يقاس عليه هذا الأداء حتي يكتسب صفة الجودة ، وهذا الأداء الجيد لن يوصل إلي الكفاية الإنتاجية للمؤسسة إلا إذا تم في الوقت الملائم أي في الوقت الذي يجب أن يتم فيه ، ليس قبله ولا بعده ، ولكن ما فائدة الأداء الجيد ، الذي يتم في الوقت الملائم ما لم تكن تكلفته الحقيقية هي التكلفة المناسبة التي لا تمثل إسرافا ؟ (المصري: ٢٠٠٥، ٧٩).

فالكفاية الإنتاجية في - وحدها - التي تخلق هذا التوافق المنطقي بين الأداء والوقت والتكلفة(المصري: ٢٠٠٥، ٩٥).

وتعرف الكفاية الإنتاجية بأنها الحصول علي أكثر قدر من المخرجات (الإنتاج) من مجموعة معينة من المدخلات (عناصر الإنتاج)(حسن: ٢٠٠٣، ٤١-٥٧).

كما تعرف بأنها مقياس للكفاءة التي يتم بها تحويل الموارد إلي سلع وخدمات يريدها الإنسان(Hegsl, C. 2002). P.752).

ب. تعريف الكفاية المهنية:

توجد تعريفات عديدة لمصطلح الكفاية المهنية ، فهي تعرف بأنها : درجة النجاح في القيام بالوظائف والمقتضيات التي تتطلبها مهنة معينة(حسن الختام: مرجع سابق ، ٤٥).

كما تعرف بأنها التأكد من أن الأهداف المقررة لكل وحدة قد تم تحقيقها وفقا للمستوي المقرر من الكفاءة في ظل الاستخدام الأمثل للأموال(إبراهيم : مرجع سابق، ٢٣٥). وأيضا تعريف الكفاءة المهنية لشخص بمدى الاعتماد عليه في وظيفته واستعداده لتحمل أعباء ومسئوليات ووظيفة أعلي، أو هي الحد الأدنى للظروف اللازمة للاستمرار بعد تحقيق النتائج أو النجاح الذي تحقق(الهواري : ٢٠٠٥ ٥).

وبعد أن بين الباحث تعريف كل من الكفاية الإنتاجية والكفاية المهنية فإنه سيحاول بيان مدى تطابق كل من المصطلحين ، ومن ثم تصل إلى بيان مدى صحة استخدام المصطلحين كمترادفين.

ج. العلاقة بين الكفاية المهنية والكفاية الإنتاجية:

يثار التساؤل عما إذا كان مفهوم الكفاية المهنية مطابق لمفهوم الكفاية الإنتاجية أم أنهما متغايران .

يمكن القول لأول وهلة بوجود تطابق بين مفهومي الكفاية المهنية والكفاية الإنتاجية إذا ما كنا بصدد الحديث عن مهنة محددة ، أو إذا كان ناتج العمل يرتكز علي جهد مهنة أو أصحاب مهنة معينة، وذلك علي أساس أنه كلما ارتفعت الكفاية المهنية لأصحاب هذه المهنة زادت بالضرورة إنتاجيتهم ، أي هناك ارتباط طرديا بين الكفاية المهنية في هذه الحالة والكفاية الإنتاجية، بحيث تؤدي الأولى حتما إلى الثانية ، وبحيث يؤدي انخفاض درجة الأولى إلى انخفاض درجة الثانية .

د. تعريف الكفاية التعليمية:

يمكن تعريف الكفاية التعليمية بأنها القدرة على إنتاج الخدمة العلمية أو تحقيق الهدف بأقل جهد وتكلفة وفاقدا (Rogers, Ruchin, 2003).P.309.

ويقصد بها في المفهوم الاقتصادي الحصول على أكبر عائد ممكن باقل جهد ومال وفي اسرع وقت ، كما يقصد بها أيضا مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المنشودة منه(موسي و النوري : ٢٠٠٧، ٢٢٣).

ويمكن التمييز بين مفهومين للكفاية التعليمية.

– الكفاية الداخلية: Internal Efficiency

يقصد بها قدرة النظام التعليمي علي إنتاج اقصي قدر من المخرجات كما وكيفا من مدخلاته ووفقا للأهداف المحددة له (Eriedrich Edding:, 1999), P.22-23).

كما يقصد بها أيضا العلاقة بين مخرجات النظام التعليمي ومدخلاته وتتمثل في تحقيق النظام لأهدافه داخليا أي في العملية التعليمية ذاتها(ف، كرميز: مرجع سابق، ٣٠ – ٥٧).

وقد يقصد بها النظر للنشاط التربوي كعملية تستهلك عناصر مختلفة (مدرسين – مباني – تجهيزات ، وغير ذلك) ومنتج تعليميا عاما وتدريبيا متخصصا ، أي أن الكفاية الداخلية هي كل ما يتصل بما يحدث داخل النظام التعليمي من تدفق طلابي وكثرة أو قلة تسربهم ومدى استفادتهم الكمية والكيفية من التعليم وزيادة مع الإهدار إلى أدنى الحدود كنتية لدوران عجلة التعليم ماليا وإداريا وتعليميا ونوعية الخريجين الذين ينبغي أن يتصفوا بما يضمن رقي المجتمع ونموه(القوصي : مرجع سابق، ١٦).

كما يقصد بها قدرة الأنظمة التعليمية بما تملكه من أهداف ومناهج وأساليب من استثمار الموارد المتاحة في إنتاج مخرجات صالحة وقدرتها علي تحقيق التوازن بين مدخلات التعليم ومخرجاته(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم :٢٠٠٦، ٢٠٠٩).

ويمكن تقسيم الكفاية الداخلية إلى : (زيدان: ١٩٧٩، ٤٢).

- كفاية داخلية كمية: وتتعلق بقدرة النظام التعليمي على استيعاب المتقدمين إليه وتدفق الأفواج داخلة وإن تؤكد معدلات هذا التدفق ارتفاع نسب النجاح وانخفاض الرسوب والتسرب حتي نصل إلى مستوى قياسي لنواتج التعليم.

- كفاية داخلية كيفية: وتتمثل في قدرة النظام التعليمي على تحديد أهداف تربوية لمدخلاته ، واستثمار للإمكانات المالية والبشرية الناجحة له استثمارا اقتصاديا.

- الكفاية الخارجية: External Efficiency

يقصد بها العلاقة بين الفوائد المتراكمة الناجمة عن العمليات التعليمية والمدخلات التي يتم استخدامها في فترة سابقة بواسطة نظام التعليم (Robert W. Momeaking:, 2005), (P.36-37).

كما يقصد بها مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وجد هذا النظام من أجل خدمته.

بمعنى قدرة النظام التعليمي على إعداد القوى العاملة المدربة المطلوب للوفاء باحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة بالكم والكيف المناسبين وفي الوقت المناسب(الغنام: ٢٠٠٠، ١٤-١٥).

ويمكن تقسيم الكفاية الخارجية إلى (زيدان : مرجع سابق، ٤٣) .

• كفاية خارجية كمية: وتتمثل في إعداد كم عددي من الخريجين يتناسب مع الاحتياجات التعليمية لهيكل العمالة ودون زيادة بحيث لا تتطلب تشغيل هذا الكم الزائد تشغيلاً غير اقتصادي بمعنى ألا ينضم لأعداد البطالة المقدمة.

• كفاية خارجية كيفية: تتمثل في قدرة النظام التعليمي على إعداد نوعية من الخريجين يتناسب مستوى أدائهم مع المستويات المطلوبة للعمل أو الأعمال التي يكفون بها، وفي قدرته على التطوير والتجديدي لعناصره ، بحيث يواكب التغييرات المختلفة.

وبعد أن قام الباحث بتعريف الكفاية التعليمية ، فإنه يتعين عليه تحديد المفهوم الإجرائي للكفاية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة. في ضوء ما سبق عرضه من تعريفات حول

الأبعاد المختلفة لمفهوم الكفاية ، بنظر البحث الحالي إلى الكفاية المهنية لمديري المدارس التعليم الثانوي العام إجرائيا على أنها : جملة المعارف الثقافية والمهارات الأدائية والصفات المهنية والشخصية الحميدة التي ينبغي أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام، بما يمكنه من أداء أدواره بصورة فعالة بأيسر وقت و أقل تكلفة بما يساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وبما يدفع في اتجاه تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد لمدارسهم.

ثالثاً : مبررات تطوير الكفايات لمديري مدارس الثانوي العام :

تتمثل المبررات الكامنة وراء تطوير الكفايات لمدير المدرسة في:

١. المبررات الاجتماعية:

تتبع هذه الضرورة من اعتبار المدرسة رمزا لمدينة المجتمع وحضارته، ومن أهم وسائل رقيه وتقدمه وعليها أن تستجيب لاحتياجاته حتي يكتب لها البقاء والاستمرار، وفي الوقت الحاضر تزايدت حاجة المجتمع للمدرسة ويتوقع منها أن تقوم بالكثير من المهام اللازمة لنموه وتطوره باعتبارها جزءا منه وينبغي أن يستجيب لاحتياجاته ومطالبه وباعتبارها ملتقى لاهتماماته ومركز الخبرات وإحدى المؤسسات الهامة لإعداد الطاقات البشرية اللازمة للإنتاج والخدمات(زاهر:٢٠٠٦، ٢٠). .

والعلاقة الوثيقة بين المدرسة والمجتمع من الصعب أن توجد من خلال المفاهيم التقليدية التي كانت سائدة في الماضي من كونها مجتمعا منعزلا عن المجتمع الذي نعيش فيه كما أنه من الصعب عليها من خلال مفهوم العلم للعلم أو الكشف عن الحقيقة لذات الحقيقة ، فهذه أمور باتت اليوم بعيدة المنال ؛ لأن عليها ضرورة المشاركة في تحقيق رخاء المجتمع وتقدمه.

ومن هذا المنطلق فإن على مدير المدرسة أن يعايش قضايا ومشكلات مجتمعه، فمن غير المتوقع منه أن يعيش في عزلة عنها ، أو يتخذ موقفا حياديا تجاهها، وإنما عليه التفاعل مع كل ما يشغل مجتمعه من قضايا ومشكلات وهناك العديد من المجالات التي يمكن أن يشارك فيها مدير المدرسة بفاعلية سواء بالنسبة للمجتمع المحلي ، أو على المستوى القومي من خلال تدريسه وبحوثه والأنشطة الأخرى التي يمكن أن يقوم بها حيث يمكن أن يشارك في : (الشامي:٢٠٠٥،٩٣) ..

أ – تحديد وحصر مشكلات البيئات المحلية واحتياجاتها والتخطيط لها في ضوء ما تملكه المدرسة من إمكانيات بشرية ومادية.

ب – صيانة برامج وأنشطة تدريبية وتعليمية وتنقيفية.

ج. التعريف بالخدمات التي يمكن أن تقدمها المدرسة في مختلف المجالات سواء على المستوى المحلي أو القومي.

د. نشر المعرفة العلمية داخل المجتمع من خلال تأليف المراجع العلمية المتخصصة أو الكتابات العملية البسيطة .

ومن خلال المقالات والمشاركة في الندوات واللقاءات العامة والمنتديات والجمعيات على اختلاف المجالات والإسهام بالرأي والقول والفعل في هذه المجالات.

والضرورة الاجتماعية الكامنة وراء التنمية لمدير المدرسة يفرض عليه الخروج من تلك الشرنقة الإدارية التي يعيش فيها وتلك الأساليب التي يتعامل بها، فبدلاً من العمل مع المعرفة من خلال المعامل وإجراء البحوث لتطبيقها واستخدامها ، عليه أن يتعامل مع المشكلات نفسها رسداً وملاحظة وتحدياً ، ثم البحث عن أفضل أساليب التعامل معها.

ونظراً لتداخل المشكلات وتعقدها فإن هذا يتطلب تلاقى التخصصات حول القضايا المشتركة وتطوير الدراسة ومنهجية البحث فيها، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور تخصصات جديدة قد يؤدي إلى ظهور أقسام بيئية لهذه التخصصات داخل المدرسة ، ومن ثم إيجاد مديري مدارس لديهم قدرة على التعامل معها، وخدمة المجتمع من خلالها.

٢)المبررات العلمية:

تتبع الضرورة العلمية الكامنة وراء تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس من اعتبار المدرسة مؤسسة علمية تعليمية تملك قوى تربوية متميزة ، والمطلوب منهم أن يعملوا على مواجهة قضية التخلف العلمي ، أو اتساع الفجوة العلمية بينها وبين العالم المتقدم، وخاصة وأن السياق التربوي خلال العقدين الأخيرين قد شهد تغيرات نوعية وضعت أعضاء هيئة التدريس أمام أدوار ومسئوليات جديدة لا سبيل للنجاح في الاضطلاع بها بكفاءة إلا من خلال نمو مهني مستمر ومتجدد في المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات ، وهذا النمو يجب أن يستند إلى الاعتبارات التالية: (دياب والبناء: ٢٠٠١، ٨٨).

أ. لم تعد مهنة التدريس مقصودة على تزويد المتعلم بمخزون معرفي وتهذيبي فقط ، وإنما تأسيس الاتجاهات والمهارات ، وتغطية الجانب الروحي لدى الفرد أيضاً.

ب. أن الانفجار المعرفي لا يمكن مقابله بزيادة المادة العلمية فقط بل بمنهجية وأسلوب التعلم، ومن هنا تدخل الأساليب الحديثة في طرق البحث عن المعرفة التي يحتاجها المتعلم حتى يمكن إعداده لمواجهة مجتمع سريع التغير.

- ج. أن اقتناء الفرد للمعرفة الجديدة ليس مجديا في حد ذاته ما لم يترجم في حد ذاته إلى عمل وقدرة على التصرف في مشكلات الحياة اليومية.
- د. أن تكيف الفرد مع المعرفة الجديدة لا يتأتى بحفظه للمعلومات ولكن بإتقانه لطريقة الوصول إلى المعرفة باستخدام المصادر والأدوات الحديثة.
- هـ. أن التربية المستمرة في صياغتها لا تتوجه إلى أفراد في وضع استثنائي غير عادي، بل إنها تعني المتعلمين والمجتمع في سياق ثلاثة مناهج مترابطة فيما بينها ، هي أن يتعلم الفرد كيف يتعلم ؟، وأن يستمر في التعلم ، وأن يتعلم مدى الحياة.
- و. أن الفائدة المرجوة من تدريب المتعلم على حل المشكلات إن كانت المشكلة المطلوب منه حلها لم يكتشفها هو بنفسه.
- ز. إذا كانت مواصلة التنمية تفترض توافر القدرة على التعلم والبحث المستقل ، فإن هذه القدرة لا تكتسب إلا بعد زمن كاف من التعلم على أيدي معلم أو أكثر.

٣)المبررات الأخلاقية:

- تتبع هذه الضرورة الأخلاقية من بقايا مفاهيم وأخلاقيات تربوية متوازنة عبر العصور ، وما تزال لها أهميتها بل وحتمية تواجهها حفاظا على الكيان المدرسي ومن مفاهيمها : (الحربي وعبدالغفور: مرجع سابق، ١١١).
- أ. أن المدرسة ليست مجرد بناء مادي ، وإنما كيان روحي بكل ما تتطوي عليه هذه الخاصة من معان إنسانية وقيم روحية سامية، فعليها تقع أسمى المهام ، فهي تتعامل مع المتعلمين ، كما تتعامل مع الفكر والثقافة الرفيعة ، وهذه الوظيفة الروحية والمعنوية للمدرسة هي التي ساعدتها على الاحتفاظ بشخصيتها وهيئتها ومكانتها المتميزة بين المؤسسات الأخرى.
- ب. أن المدرسة من المفروض فيها أن تكون مجتمعا يتميز بوحدة أعضائه وغيرتهم وحماسهم وإخلاصهم لها، مهما تباينت التخصصات وتباعدت المواقع ؛ لأن هناك هدفا مشتركا يعملون جميعا من أجل تحقيقه ، وهو بناء شخصية الطالب والتعامل مع المعرفة نقلا وإنتاجا وتطبيقا.
- وهذه الأخلاقيات وإن كانت تتضاءل داخل الجامعات بفعل عوامل عديدة ستظل الحامية للكيان الجامعي من الأناهار ، وذلك أنها تستمد طبيعتها ومبادئها من : (ستيّنة : مرجع سابق، ١٢٥).

-
- أ. هدى الله سبحانه وتعالى والمتمثل في القرآن الكريم، والصحيح من الكتب السماوية السابقة : فقد بدأ نزول القرآن الكريم بآيات تربوية تدل على التنمية المهنية للعلم ، ومن ذلك أول آيات القرآن الكريم " اقرأ باسم ربك الذي خلق " (العلق : آية ١).
- ب. السنة النبوية الشريفة: توضح السنة النبوية الشريفة المنهج الإسلامي الذي يحدد أخلاقيات مهنة التعليم، ويجعلها مهنة مستدامة للعلم.
- ففي ظل هذين الهديين الرئيسيين لأخلاقيات الحاكمة لمهنة المدير يتم الارتكاز على :
- أ. الاعتقاد الصحيح، وذلك بتوحيد الله تعالى والإيمان بالله عز وجل ، وبرسلة عليهم أفضل الصلاة والسلام.
- ب. التمسك بما شرع الله تعالى حول مفهوم الحياة والكون والطبيعة البشرية.
- ج. تحمل المسؤولية على الإنسان أن يعمل بما يريد الله عز وجل منه ، من القيام بالواجبات ، وبما أمر أن يفعل سواء بفعل المأمور ، أو ترك المهني عنه.
- د. التمسك بالأخلاق الفاضلة وترك الأخلاق السيئة.
- ومن خلال ذلك يمكن تحديد أخلاقيات التنمية المهنية وفق عدد من المعايير التي ينبغي مراعاتها في تعامل المدير ومرؤوسيه، ومنها أن:
- أ. يتصرف مدير المدرسة بالعدل في جميع تعاملاته
- ب. يراعي مدير المدرسة الأنظمة والقوانين المعمول بها.
- ج. يبتعد مدير المدرسة عن كل أشكال التمييز أو التحيز الطائفي والقبلي والاجتماعي والديني.
- د. يقيم علاقته مع زملاءه على أساس الاحترام المتبادل.
- هـ. يقوم مدير المدرسة بالمسؤوليات والواجبات المطلوبة منه على الوجه الأكمل ، وبمنتهى الحرص.
- ز. يلتزم بعبادات وتقاليد المجتمع وقيمه.
- م. في حالة لجوء مدير المدرسة إلى نقد أي وضع قائم ، أن يراعي فيه أن يكون نقده بناءً، ويعني ذلك : ألا يكتفي بذكر سلبيات الوضع مدار النقد، بل يتعدى ذلك على اقتراح الصورة الإيجابية التي يراها.
- ن. لا يعترض مدير المدرسة لزملائه بالنقد والتجريح في أي وقت.

ي. يعمل مدير المدرسة دوماً على تطوير نفسه مهنياً ، فعليه أن يحرص باستمرار على تنمية معرفته عن طريق البحث العلمي من ناحية ، والاطلاع على ما هو جديد في ميدان تخصصه من ناحية أخرى.

إن التزام مديري المدارس يمثل هذه المعايير بعد الأساس في الحفاظ على المزايا التي تتوافر لهم دون غيرهم.

٤. المبررات الاقتصادية.

بعد أن أخذت مصر بمجانبة التعليم قبل الجامعي اعتمدت المدارس اعتماداً كلياً على التمويل الحكومي، وأصبحت المدارس مؤسسة حكومية تتولى الدولة رسم سياستها وتخطيطها وإنشائها في ذلك شأن معظم المدارس في الدول العربية ولقد كان زيادة النفقات في الدولة نتيجة الالتزام (بالمناهج الاشتراكية) في حينه وخوض غمار الحروب أثره على قلة إتاحة موارد مالية كافية للمدارس تمكنها من الوفاء برسالتها وتحقيق أهدافها مما أدى إلى تقنين الانفاق الفعلي في موارد المدرسة المالية. خاصة وأن مصر قد دخلت بخطة واسعة نحو الخصخصة الاقتصادية والموضوع له حساسية بالغة. فالتحول من نظام الاقتصاد الموجه إلى النظام الاقتصادي الحر له انعكاساته على التعليم قبل الجامعي في مصر حيث عانى التعليم في مصر مما قدمت به الحكومات المتعاقبة منذ أوائل الستينات استناداً إلى شعارات سياسية بالواقعية ولا تأخذ بالقوانين الاقتصادية في الاعتبار ، في ضرورة أن يكون التعليم متاحاً للجميع، ورغم الدواعي السياسية والاجتماعية المتمثلة في تأييد الطلب على التعليم، إن ذلك قد انعكس في الكثير من السلبيات والمعوقات التي يعاني منها التعليم قبل الجامعي المصري وخاصة على الجانب الكيفي منه ، بالصورة التي أدت إلى ضعف مخرجاته في قطاعات العمل المختلفة. (شحاته : مرجع سابق ، ١٣٨).

وقد دفع هذا الإدارة التعليمية إلى الاهتمام بالتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بها بحد محاولة الدخول إلى الكيف في التعليم قبل ومواجهة متطلبات دخول مصر في عصر الخصخصة والمعلومات، غير برامج التنمية المهنية لمديري المدارس، التي لا بد من اجتيازها للتعيين الوظيفي للمرشحين للإدارة سواء قبل الانضمام إلى العمل الإداري أو عندها ، من حيث الاتفاق، إذا أنها تستلزم موارد مالية جيدة لتحقيق أهداف التنمية المهنية لمديري المدارس المأمولة منها، وذلك لتأمين الوسائل التعليمية الكافية وتقليل عدد المشاركين في ورش العمل بما يحقق الفائدة حتى لا تكون مشابهة لفصول المحاضرات الطلابية ، كما أن البرنامج تحتاج أيضاً إلى

التوسع في أهدافها لتشمل كل الوظائف المدرسة، الأمر الذي يقتضي السعي للإفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال خلال الزيارات وتبادل المعلومات، والخبراء والمشاركة في المؤتمرات المتخصصة في التنمية المهنية لمديري المدارس (حامد : مرجع سابق، ٢٠).
إذا فالتنمية المهنية الجيدة السليمة بزيادة عطاء مدير المدرسة الثانوية فيها لمدرسته وخدمة المجتمع.

وعلى الرغم من اختلاف أنماط وبرامج تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس بدرجة كبيرة من حيث المحتوى والشكل إلا أنها لا تشترك مع بعضها البعض في الهدف العام الذي يسعى إلى تحقيقه وهو تطوير وتحديث الممارسات لمدير المدرسة والمفاهيم الخاصة بالعاملين بالمدرسة نحو غاية مقصودة بغرض تحسين وتنمية تعليم الطالب، ومن ثم فإن أحد أهداف تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس هو إحداث التغييرات التي توضعها الهيئات والسلطات التعليمية (حداد : ٣٥، ٢٠٠٤-٤٢) ، فضلا عن أن هذه البرامج يمكن أن تساهم في:

- تلاقي أوجه النقص والقصور في إعداد المديرين قبل التحاقهم بالخدمة، إعطاء نوع من التغذية الراجعة لمؤسسات الإعداد عن نوعية وكفاءة مديري المدارس المتخرجين منها حتى يتسنى لها مراجعة خطط وبرامج الإعداد، ودراسة الأداء الواقعي للخريجين.

- تشجيع تبادل الأفكار وطرق الإدارة بين المديرين ومنحهم الفرص للتفكير والتأمل حول ممارستهم التربوية إلى جانب القدرة علي تقبل التغذية الراجعة، ونشر المبادئ التي تشجع علي استخدام حل المشكلات في الإدارة المدرسية.

- ربط مدير المدرسة ببيئته ومجتمعه المحلي، وأيضا مجتمعه العالمي، وتدريبه على مهارات التخطيط لتوثيق الصلة بين الطلاب وبيئتهم المحلية، ومهارات تنفيذ وتقييم هذا التخطيط .

رابعا : محاور الكفايات ، وخصائص القائد المميز

تحدد المحاور التي تدور حولها الكفايات باعتبارها كفايات رئيسية، تم تحليلها إلى مجموعة من الكفايات الثانوية، وقد تم تصنيفها إلى العديد من التصنيفات ومنها ما يلي:

١. الكفايات الإدارية :

يساعد فهم الهيكل الإداري التنظيمي في المدارس من قبل كل فرد من العاملين بالمدرسة على معرفة طبيعة عمله بشكل واضح ، وأن يحدد بدقة متطلباته وظيفته ، وأن يميز بين ما هو داخل نطاق عمله وما دون ذلك، ولهذا يعد فهم الفرد لطبيعة وظيفته ولموقعه ولشكل علاقته بالآخرين في المواقع المختلفة، هو بداية السليمة لقيام كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية

بالمهام المطلوبة ، ويمكن تعريف الهيكل الإداري التنظيمي بأنه الإطار العام الذي تتحرك بداخله مجموعة من العاملين في المستويات المختلفة من الإدارة المدرسية بكفاءة وفاعلية وبغرض التعاون لتحقيق الأهداف المدرسية (دياب : ٢٠٠١، ١٣٩-١٤٠) .

ومن أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري ليكون قادرا على القيام بعمله بدرجة عالية من الجودة والكفاءة ما يلي (American Association of community colleges leadership 2020; March 2001. Eric-89(1:2003), P. P3-9).

- التخطيط الاستراتيجي ، وتحديد الأولويات ، وتفويض الآخرين.
- استخدام التقنية الحديثة في مجال الإدارة.
- الاستخدام الفعال للبيانات والأبحاث في اتخاذ القرارات.
- وضع الأولويات وتنظيم الوقت والموازنة الدقيقة بين مصالح الشخصية ومصالح العمل والاحتفاظ بروح الدعاية.
- مهارات التفاوض والمرونة ومهارات التحدث العامة.
- مهارات مناقشة القضايا الخاصة بالعاملين واثارة دافعيتهم للعمل.

٢. الكفايات المعرفية:

تعرف الكفاية المعرفية علي أنها: قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سباق معين ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الذي اكتسبها بتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما حولها في وضعية محددة وهي تعني مختلف أشكال الأداة التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم تحقيقه هدفا ما . (الدريج:٢٠٠٣، ١٦).

وتشير إحدى الدراسات إلى أن الكفاءة المعرفية الكلية تتكون من : معارف ومعلومات وحقائق ومفاهيم وقوانين ونظريات يستند إليها الأداء السلوكي، وسلوك أدائي يعبر عنه مجموعة من الحركات والأعمال والأفعال، واطار من الاتجاهات والقيم والمعتقدات والسلوك الوجداني بحكم الأداء ، ومستوى معين لنتائج الأداء (الناقه:١٨، ١٩٩٧) .

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 الكفاءة(بليوم:٢٠٠٦، ١٤٣).

وقسمتها إحدى الدراسات إلى قسمين الكفاءة المعرفية في شكلها الكامن (مفهوم Concept) وهي إمكانية القيام بالعمل، والكفاءة المعرفية في شكلها الظاهر (عملية Process) وهي الأداء الفعلي للعمل، ولذلك فهي ترتبط بالأداء والمهام المستهدفة ومطالب كل دور، والقدرة على أداء الهام، والأداء الذي ينبغي أن يقوم به، والمعلومات والمعارف والمفاهيم والمهارات اللازمة لهذا الأداء والمعايير التي يقاس بها الأداء الفعلي (الناقة: مرجع سابق، ١٠).

٣ - كفايات الأداء (المفهوم - العناصر - التقييم - الجودة - كفاءة الأداء)

لقد كان من أسباب اهتمام العلماء بموضوع الأداء أهميته في حياة الفرد والمجتمع، بالإضافة إلى اعتماده على تحليل الأدوار ووصف النتائج المتوقعة من الأداء وهذا يتطلب وضع أساليب للتقويم تعتمد عليها برامج إعداد المعلم وتقييم الأداء يكون من خلال الاعتماد على معايير محددة وتكون نتيجة هذا التقييم إيجابية لو اتفقت مع المعايير. وعلى الرغم من ذلك، لم يتوصلوا إلى إجماع محدد حول مفهومه، ولا تزال اهتماماتهم قائمة في مناقشة هذا المفهوم كمصطلح فني. (الحسيني، ٢٠٠٠. ٢٣١).

أ- مفهوم الأداء:

للأداء مفاهيم وتعريفات متعددة منها:

- ووفقاً لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية: يُعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (بدوي، ١٩٩٤. ١٢٤)

- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع الأهداف. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في الاتجاه المباشر للنتائج أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى نتائج عمل. (مزهودة، ٢٠٠١. ٨)

ب- عناصر الأداء:

يتكون الأداء من العناصر الآتية ويتأثر بها: (حسن، ٢٠٠٨. ٤٢)

١. القدرة: تعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتيان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل لمتغيرين هاميين هما المعرفة والمهارة.
٢. المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين. أما المهارة فيقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

٣. الرغبة: هي المكون الثاني للأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها.

ت- تقييم الأداء:

تقييم الأداء هي تلك العملية التي يتم فيها تحديد مستوى أداء المعلم ومدى تمتعه بالكفايات الأدائية اللازمة له ليتمكن من ممارسة أدواره ومهامه. فهو أحد الأساليب التي يتم من خلالها قياس مستوى أداء الفرد في الطريقة المحددة التي ينجز به عمل معين. (العامري، ٢٠١٥، ٢٢١)

ويتحقق تقييم الأداء عبر ثلاث خطوات: جمع البيانات اللازمة باستخدام الأدوات المناسبة، وإصدار أحكام بناءً على تلك البيانات ووفقاً لمعايير موضوعة سلفاً، وأخيراً اتخاذ القرارات المناسبة في الموضوع محل التقييم. (خميس، ٢٠١١، ١٢١)

والهدف من عملية تقييم الأداء هو تحسين عملية التعليم حتى يصبح الأداء فعالاً ونشطاً وأكثر إنتاجاً وذلك لضمان نتائج العملية التعليمية وضمان نجاحها وأيضاً ضمان أداء جميع العاملين على نحو جيد ودقيق بالإضافة إلى القدرة على الإبداع والرغبة في إنجاز العمل واتخاذ القرارات المناسبة.

ث- جودة الأداء:

تتمثل في القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة. وتعني أيضاً: "مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توفرها في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة التعليمية وذلك فيما يتعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للفرد والمؤسسة والمجتمع وفقاً للإمكانات المادية والبشرية. (الخطيب، ٢٠٠٩، ٢٩)

ج- كفاءة الأداء:

يشير مصطلح كفاءة الأداء إلى القدرة على تحقيق المطلوب إنجازه، وبالتالي فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للأفراد وللمنظمات، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم وقدرتهم عليه كي يستطيعون إتقان عملهم، فعنصري القدرة والرغبة هما محددان لكفاءة الأداء، وذلك في تحقيق أعلى حد ممكن بالنسبة للمخرجات مقارنة بالمدخلات، أي نسبة السلع المنتجة إلى الموارد المستخدمة في إنتاجها فكفاءة الأداء تهتم اهتماماً كبيراً بالمخرجات، ذلك أن المخرجات تعتبر النتيجة المباشرة لنشاطات المشروع، وقد تستخدم كلمة الإنتاجية لتعني الكفاءة، أي أنها تعني استخدام عناصر الإنتاج للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد ممكن وبأقل

تكلفة وبأقصر وقت، حيث إن موضوع الكفاءة يركز على الكمية والنوعية والكفاءة في استخدام عناصر الإنتاج. (قصيم، ٢٠٠٩، ٣) .

وتشير فاعلية الأداء إلى القدرة والنجاح في تحقيق الأهداف المرجوة، كما تمثل درجة تحقيق الأهداف ومدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الفرص المتاحة للحصول على الموارد التي تكفل استمرارية نشاطها. (مخامرة وآخرون، ٢٠٠٠، ١٠) .

وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الكفاية في الأداء والفعالية ومنها: (Neil R. Sweeney, 1981, P121).

- تحدي وتقدير الأدوار للعاملين.
- القدرة على المبادرة.
- التخطيط والتنظيم.
- القيادة.
- الحكم.
- تحليل المشكلة.
- القدرة على اتخاذ القرار.

وحددت إحدى الدراسات الأعمال المميزة داخل المدرسة لأداء مدير المدرسة في مجال الفعالية والكفاية فيما يلي (أحمد: ١٩٦٩، ٩٦) .

- العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة .
- فهم النواحي الإدارية والمالية، والإشرافية المتعلقة بالمدرسة.
- عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين، ومواقف الأداء.
- مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار .
- العمل على إشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة.
- الموازنة بين الإمكانيات الموجودة والأهداف المطلوبة.
- الإلمام بعلم النفس الاجتماعي وخصائص نمو الأطفال .
- الوقوف على عوائق التنفيذ إلى أبسط الطرق لحلها.

٤. كفايات الإشراف التربوي :

- يهيئ بيئة تعليمية أفضل لتطوير العملية التعليمية وجميع من بالمدرسة.
- يعرف ويتقبل الفلسفة التعليمية للنظام الذي يعمل في إطاره.

- يؤمن بسلامة أهداف المرحلة التعليمية.
- يعرف المصادر التي تساعد على تطوير المنهج.
- يكيف المنهج مع البيئة وحاجات التلاميذ.
- يستخدم البيئة كمصدر لتنفيذ المنهج.
- يتبني مقاربة تجريبية للتدريس والمنهج بين المعلمين.
- يتدارس المناهج مع المعلمين.

٥. كفايات ربط المدرسة بالبيئة:

- يؤمن بأن التربية عملية اجتماعية.
- يؤمن بأن المدرسة جزء من المجتمع ، وأنها صورة مصغرة لمجتمعها.
- يؤمن بدور المدرسة في تنمية بيئتها ومجتمعها.
- يعرف أساليب ربط المدرسة بالبيئة.
- يحدد مصادر البيئة التي يمكن إفادة المدرسة منها.
- يحدد طرق خدمة البيئة.
- يحدد مشكلات البيئة ويدرسها مع معلميه دراسة عملية.

٦. كفايات النواحي المالية والإدارية:

- يشرف على الشؤون المالية والخدمات الإدارية.
- يضع موازنه مالية لمدرسته.
- يعرف اختصاصات كل موظف مالي وإداري.
- يراقب العمل المدرسي بشكل مستمر للتأكد من انتظام العمل.
- يبلغ جهات الإدارة بالمخالفات المالية.

٧. كفايات التقويم:

- يؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية اكبر هي تحسين العمل التعليمي.
- يضع أهدافا لعملية التقويم.
- يضع محاكات ومعايير للحكم على العمل والنشاط بمشاركة الآخرين.
- يراجع الخطط الموضوعية في ضوء معايير علمية.
- يقوم العمل في ضوء المحاكات الموضوعية.
- يصدر أحكامه على أساس الحقائق.

خامساً : أساليب قياس الكفايات:

يوجد العديد من أساليب قياس الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام ومنها ما يلي:

١. أسلوب مقاييس التقدير:

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء مدير المدرسة الثانوية العامة 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:٤٠)..

٢. أسلوب المقابلة الشخصية:

تعد المقابلة الشخصية أسلوباً يمكن من خلاله جمع المعلومات التي تساعد في قياس الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، وهذه المقابلة صممت لنتيح فرصة التعرف على مستوى الكفاءة في المهام الأساسية للعمل المطلوب، وربما يطلب من المدير مناقشة أمثلة من عمله السابق وإنجازاته، وقبل المقابلة على المدير أن يصمم قائمة بالكفاءات المطلوبة بهذا العمل، ولنجاح هذا الأسلوب يجب الإعداد الجيد للمقابلة حيث تحدد الأسئلة 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 (بيتر كاتفيليد : ٢٠١١، ٣٢) ..

٣. أسلوب الاستبيان:

يسمى أيضاً بالاستقصاء ، وهو من الوسائل شائعة الاستعمال من أجل الحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو كفايات معينة، ويتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة توزع على مجموعة من المجتمع (عينة) ، بواسطة اليد أو البريد أو الإنترنت، حيث يلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث ، والهدف منها الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات أو آراء هامشية . (مانيو جدير : (د.ت)، ٣٠) ..

وتعتمد الدراسة على الاستبيان لقياس الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حيث يتم جمع حقائق أو بيانات عن عدد معين من الأفراد عن الكفايات المهنية بقصد التعريف على واقعها وأفكار هؤلاء الأفراد عنها وآرائهم فيها أو مواقفهم منها ثم تحلل هذه الحقائق أو البيانات بعد تصنيفها ليتسنى للباحث تفسيرها .

سادساً : متطلبات تطوير كفايات مديري مدارس الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

يعتبر مدير المدرسة محور العملية التعليمية والإدارية والعنصر الفاعل لنجاح العمل الإداري بالمدرسة حيث ينعكس الأداء الجيد لمدير المدرسة على أداء العاملين وروحهم المعنوية. ويحتاج مدير المدرسة إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية لممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع منسوبي المدرسة ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وعليه يجب إجراء الآتي:

- عقد اختبارات للمرشحين لدور المدير للتعرف على كفاءتهم وخبرتهم وليس الأقدمية وذلك وفق معايير دقيقة تضعها الإدارة العليا وخبراء التربية.
- عقد دورات تدريبية باستمرار للمديرين والعاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التغيرات السريعة وتوظيف التكنولوجيا لتطوير الأعمال الإبداعية بالمدارس.
- عقد شراكة مع كليات التربية والمجربين لتبادل الخبرات والتدريب على قيادة المدارس بإسلوب تربوي يقوم على التنافس والرؤية المستقبلية.
- يتحلّى الهيكل التنظيمي بالمدارس بالمرونة والعمل بروح الفريق وإتاحة مزيد من الحرية والإبداع للعاملين لاكتشاف وتوليد المعرفة.
- إبراز دور نقابة المهن التعليمية في وضع خطة استراتيجية وبرنامج عمل لتحسين أوضاع المديرين المادية والاجتماعية والمهنية.
- زيادة ميزانية التعليم لسد العجز في الموارد البشرية، الأجهزة والصيانة والأبنية المدرسية والحوافز الشهرية، ومتابعة الأداء الوظيفي باستمرار للمديرين وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.
- اعطاء فرصة كافية للمديرين في الاستقلالية وقدر كبير من الصلاحيات لإجراء عملية التطوير دون فرض قيود عليهم.
- تفعيل الشراكة المجتمعية وربط المدارس بالمجتمع المحلي وتشجيع أفراداه على تقديم الدعم المادي والمعنوي لتطوير العملية التعليمية بالمدارس.
- تدعيم المكتبات بالمدارس بأحدث الأبحاث العلمية في فنون الإدارة المدرسية وكيفية استفادة المديرين منها.

- مشاركة مجالس الأمناء والآباء بفاعلية في خدمة العملية التعليمية واحترام آرائهم وتوفير مصادر بديلة (التمويل الذاتي).
- مشاركة المعلمين والمديرين في وضع خطط تطوير المدارس واحترام الرأي والرأي الآخر والبعد عن التسلط في الإدارة.
- دعم قنوات الاتصال بين المديرين والعاملين بالمدارس للتعرف على مشكلاتهم والمساهمة معاً في حلها.
- إشراك مديري مدارس الثانوي العام في تحديد احتياجاتهم التدريبية وتقويم البرامج التدريبية.

توصيات البحث :

- تزويد مكتبات المدارس بدوريات علمية بها أحدث البحوث في مجال تطوير كفايات الإدارة المدرسية للاستفادة منها.
- المتابعة الدورية لمديري المدارس من قبل الإدارة العليا للوقوف على مدى تطورهم وتزويدهم بالإرشادات الكافية التي تعينهم على حسن الإدارة.
- ضرورة التعاون بين مدير المدرسة وجميع العاملين والعمل بروح الفريق واحترام الرأي والرأي الآخر والأخذ بأفضل الأفكار وتوظيفها في صالح المدرسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو زيد ، صافيناز محمد (٢٠١١) : أساليب اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات المدرسية، دراسة مطبقة بإدارات الأزمات المدرسية بمحافظة القاهرة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، (٣١) ٩.
- الجهني ، محمد فالح (٢٠٠٩) ، تطبيق افتراضي لأسلوب دلفاي في الدراسات المستقبلية، مجلة المعرفة ، العدد ١٧٦ ، ذو القعدة ١٤٣٠ هـ ، تصدر عن وزارة التربية والتعليم : المملكة العربية السعودية .
- الخطيب ، عاشور (٢٠١٦) درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، إربد، الأردن.
- العبري ، صالح بن سعيد بن حمد (٢٠٠٧) : الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس ومساعديهم، مجلة التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، ٦(٣٨)، عمان.

- العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٨) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- الشقرفي ، هبة فؤاد (٢٠١٦) تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في مصر في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، (٦١).
- جابر ، جابر عبد الحميد ؛ كاظم ، أحمد خيرى (٢٠٠٩) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار النهضة المصرية : القاهرة .
- دحلان ، عمر (٢٠١٨) درجة إدراك الطلبة المعلمين في قسم اللغة العربية ومشرفيهم بجامعة الأقصى لأدوارهم المستقبلية في عصر المعرفة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ٥٦ ، ٣١٠-٣٣٠.
- الصيخان، حصة (٢٠١٧)، الكفايات المهنية لمعلمة المرحلة الثانوية للقيام بأدوارها في مجتمع المعرفة كما تراها المشرفات التربويات في مدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، (١٨)، ٥٣٥ : ٥٩٠.
- محسن، رياض كدر كدر (٢٠١٩)، درجة ممارسة معلمي التاريخ لأدوارهم المطلوبة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في لواء القويسمة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الحي ، وليد (٢٠٠٧) ، مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية : أبو ظبي .
- العجمي و محمد حسنين (٢٠٠٨)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- فليه ، فاروق عبده ؛ الزكي ، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤) ، معجم المصطلحات التربوية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، القاهرة .
- فليه ، فاروق عبده ؛ الزكي ، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣) ، الدراسات المستقبلية منظور تربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان ، الأردن .
- الأنصاري، محمود نعمان : العلاقة بين الكفاءة لدى العاملين في البنوك الإسلامية وبعض سمات الشخصية (رسالة دكتوراه ، عبر منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر ، ١٩٨٣).
- السلمي ، علي : إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية ، ط٣ (القاهرة ، داره المعارف، ٢٠٠٠)

- الفيومي ، أحمد بن محمد علي المغربي : المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للراعي ، ط٦ (القاهرة، المطبعة الأميرية، ١٩٢٥).
- رسلان ، أنور : تقرير المفاية : دراسة مقارنة لنظام أداء الموظفين العموميين (القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٣)
- عبدالشكور ، محمد ضياء: دراسة تقويمية للكفاية الداخلية للدراسات العليا الجامعية في العلوم الطبيعية" (رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٧٨)
- الهواري ، سيد : الإدارة ، الأصول والأسس العلمية (القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٣)
- سليمان ، حنفي محمود : السلوك التعليمي والإدارة (الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ٢٠٠٥)
- جامعة الدول العربية، مركز التنمية الصناعية للدول العربية: مجموعة دراسات الاجتماع العارض للخبراء حول دور المهارات، والتكنولوجيا المتقدمة في التنمية الصناعية (نيويورك، ٢٢-٢٩مايو ١٩٩٦).
- أدمز: التعليم والتنمية القومية ،ترجمة محمد منير موسي ، ط٣(القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٤
- داليد وأيامز:كفاءة النظم التعليمية، التربية وبناء الأمة في العالم الثالث (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الجهاز المركزي لمحو الأمية وتعليم الكبار ، ٢٠٠٣).
- مصطفى ، محمد كمال : هيكل العمالة الإنتاجية" (رسالة الدكتوراة ، غير منشورة كلية التجارة، جامعة المنصورة، ١٩٧٩).
- القاصي ، فؤاد محمد : "التنمية الإدارية" مجلة المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، العدد ١٢، أكتوبر ١٩٩٩، من ٣٩.
- القاصي ، فؤاد : الكفاية الإنتاجية وأثرها علي التنمية الاقتصادية في البلاد العربية. مجلة الإدارة، العدد ٦١، أكتوبر ٢٠٠١ ص ٢٤.
- صقر ، صقر أحمد : محاضرات في التخطيط القومي الشامل مذكرة داخلية رقم ٢٣٣(القاهرة معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٤).
- كلية العلوم الإدارية بجامعة الرياض : طريق قياس الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها، بحث مقدم إلي ندوة الكفاءة الإنتاجية كأداء لتحقيق أهداف المنشآت الاقتصادية (الرياض، كلية العلوم الإدارية بجامعة الرياض، ٧-١١ ربيع الأول، ١٤٠٢هـ-)،

-
- حسين ، حسن محمد علي : الكفاية الإنتاجية للبنوك في الجمهورية العربية المتحدة ، مرجع سابق، ص ١٢١٦ .
 - عشاوي ، سعد الدين " قياس الكفاءة الإنتاجية للمشروع" مجلة العلوم الإدارية، العدد ٨٨، ٢٠٠٢، ص ٩٧ .
 - المصري ، أحمد محمد عبدالرحمن : وضع نظام لمتابعة أداء المنشآت العامة في مصر" مجلة الإدارة، العدد ٦٨، ٢٠٠٥، ص ٧٩
 - حسن ، محمد عبدالعليم: مفهوم النجاح في قياس الكفاية الإنتاجية العدد الأول، السنة ٥٧، ٢٠٠٣
 - مكي وآخرون ، احمد فاضل عباس: تحليل النتائج ونظام المعلومات. الجزء الرابع (القاهرة، الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ٢٠٠٤
 - حسن الختام ، سامية حافظ:" دراسة في العلاقة بين القدرات والميول وبين الكفاية الانتاجية للعامل"، مرجع سابق ،١
 - الهواري ، سيد : نظام إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسمية الجزء الرابع(القاهرة، الاتحاد الدولي للبنوك الاسمية، ٢٠٠٥). ص ٥ .
 - موسي والنوري ، محمد منير ، وعبدالغني : تخطيط التعليم واقتصادياته (القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٧)، ص ٢٢٣ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Addleman, R.(1994). The power of vision. Turstee, Vol. 47, No. 5, pp. 4-26.
- Breekens, Eric(2008). University policies for the Knowledge Society: Global Development and Technology, Vol. 7, No. 1, pp 15-36
- Cortese, Anthony D. (2003). The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future. Planning for Higher Education Joronal. March-May, pp. 11-31
- Dana V Tutt (2017) : Educational Leader Ship Policy Standards Alignment , Examing urpan Principal's Needs , Competencies , and Professional Development Experiences , Ph.D , Howard University.

-
- Government of India (2008). Towards a Knowledge Society, Three years of the National Knowledge Commission, published by National Knowledge Commission, Government of India, New Delhi.
 - Jiang Na , Sumitono , J.Perera , Harris & Jones (2018) : Training preparation and the professional development of principals in Henan Province , China : formal and informal learning , Asiapacific Education Review , Seoul National University , 19(1),41:51
 - Kearns, peter (2004). Education Research in The Knowledge Society, Key Trends in Europe& North America. Published by National Centre for Vocational Education Research, Australia.
 - Meek, Lynn. V& et al. (Editors) (2009). Higher Education, Research& Changing Dynamics. UNESCO& International Center for Higher Education Research At the University of Kassel, Germany
 - Moore, N. (1997). The Information Society. World Information Report 1997/ 1998, UNESCO: Paris
 - Organization for Economic Co-operation& Development (2008). Tertiary Education for the Knowledge Societ, OECD Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report, April.
 - Parvathy Naidoo (2019) : Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals South African Journal of Education , Faculty of Education, University of Johannesburg , 39(2), South Africa.
 - Rogers, Bev (2003). Educational Research for Professional Practice. The Australian Education Researcher, Volume30, Number 2, August.
 - UNESCO (2005). Towards Knowledge Societies: Published by the United Nations Educational, Paris
 - World Bank (2002). Constructing Knowledge Societies:New Challenges For Tertiary Education. The World Bank Group, October.
 - Yves, Punie (2007). Learning Spaces: an ICT-enabled Model of Future Learning in the Knowledge Society. European Journal of Education, Vol. 42, No
 - George F. Knlier. Education and Economic Thought(New Yourk, Joun Wily and sons. Inc.,1998. P.105
 - Fink, Wagnalls, Standard Dictionary, op. cit, P.3-402
 - Chester, J, Wanson, S. Efficiency in Education in the Encyclopedis of Education Research, Lee c. Dighton volume 8, 2002), P209 –
-

-
- Lyman A. Keith and Carol E. gubelilni" Introduction to Business Enterprise(New York, McGraw Hill Book company,1999),P.191-192
 - Neil W. Chamberlain "The Labor sector An introduction to lab our in the American Economy (New York m McGraw Hill Book company, 2000), P.290-297
 - Rogers, Ruchin: Economics and education (U.S.A., the free press, 2
 - Neil R. Sweeney, The Art of Managing Managers (California: Addison, Wesley publishing Co,1981,P1
 - Amercan Associationof community colleges leadership2020: Recruitment, preparation and support, Washington, March2001. Eric-89(1:2003),P.P3-921.003).P.309
 - Robert W. Momeaking: Education planning and Expenditure Decision in Developing countries(New York, Preager Publishers, 2005), P.36-37
 - Eriedrich Edding: Educational resources and productivity in, essays on world Education, the crisis of supply and demand, Edited by George F. Bereday(New york, Oxford university press,1999), P.22-23
 - Drucker, Peter: Mangement, Tacks & Responsibility Practices (London, Heinemann, 2004), P41
 - Rasel, W.F, Analysls of meaning of productivity" productivity Mesuremeny. Review No42. 2000. P.16.22