

**آليات مقترحة لتطوير كفايات مديري مدارس الثانوية
العامة بمحافظة دمياط**

**Proposed Mechanisms for Developing the
Competencies of General Secondary School Head
Teachers in Damietta Governorate**

إعداد

أ.د/ السعيد السعيد بدير	د/ فريدة إبراهيم رمضان
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

أ/ عادل جلال محمد الشيخ

باحث ماجستير

آليات مقترحة لتطوير كفايات مديري مدارس الثانوية العامة

بمحافظة دمياط

إعداد / عادل جلال محمد الشيخ

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تقديم آليات مقترحة لتفعيل كفايات مديري المدارس الثانوية بمحافظة دمياط. وتبرز أهمية الكفايات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة في تحسين جودة التعليم وتطوير البيئة التعليمية. تناول البحث المفاهيم النظرية للكفايات وأنواعها، مع استعراض أبرز العوامل المؤثرة في تفعيلها. كما ركز على دور المدير في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد خلص إلى مجموعة من التوصيات التي تعزز من كفاءة المديرين وتواكب مستجدات العصر.

وخلصت نتائج البحث إلى التالي:

إلى أن كفايات مديري المدارس الثانوية تتطلب تفعيلًا مستمرًا وتحديثًا لمواكبة التحولات التعليمية الحديثة. كما تبين أن هناك تفاوتًا في توافر الكفايات بين المديرين بسبب عوامل تتعلق بالتأهيل المهني والدعم المؤسسي. وأظهرت النتائج أهمية تعزيز المهارات التقنية والقيادية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة. كما أوصى البحث بتطبيق نظام تقييم دوري للكفايات، وتبني القيادة التشاركية. وأكد على ضرورة دمج التكنولوجيا في الإدارة المدرسية لتعزيز الكفاءة والفعالية. وتم اقتراح آليات عملية لضمان استدامة تطوير الكفايات ضمن رؤية تعليمية شاملة.

Abstract:

This research aims to propose practical mechanisms for enhancing the competencies of secondary school principals considering modern educational transformations. The study highlights the critical role of administrative and leadership competencies in improving the quality of education and shaping a productive learning environment. It explores the conceptual framework and types of competencies, while addressing key influencing factors. Emphasis was placed on the principal's responsibilities in planning, organizing, directing, and monitoring. The study employed a descriptive-analytical approach based on relevant literature and previous studies. A set of recommendations was developed to support principals' professional growth in alignment with 21st-century demands.

The findings revealed that activating and continuously developing principals' competencies is essential to meet current educational challenges. Results indicated variability in competency levels among principals, largely influenced by professional preparation and institutional support. The study emphasized the need to enhance leadership and technological skills through targeted training programs. It further recommended the adoption of participatory leadership practices and regular performance evaluations. Integrating technology into school management was deemed critical to boosting efficiency and innovation. Practical mechanisms were proposed to ensure the sustainable development of leadership competencies within a modern educational framework.

المحور الأول:

مقدمة

تكتسب الإدارة التربوية أهمية متزايدة في النظم التعليمية المعاصرة، إذ تُعد المحور الرئيسي في نجاح أي نظام تعليمي، نظراً لدورها البارز في تنظيم جهود العاملين، وتحقيق الأهداف المنشودة، واستثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية (إبراهيم خليل، ٢٠١٣، ص ١٣٧٨). وتُعد المدرسة إحدى أهم مؤسسات المجتمع التي تعكس خصائصه وتوجهاته، وتسهم في تشكيل مخرجاته البشرية والثقافية، لذا فإن كفاءة إدارتها تمثل حجر الزاوية في تحسين نوعية التعليم. ومن هنا، فإن كفايات مدير المدرسة باتت من أبرز العوامل المؤثرة في فاعلية البيئة التعليمية، نظراً لتعدد المهام المنوطة به، والتي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، بالإضافة إلى دوره القيادي في تحفيز المعلمين، وتنمية التعاون بينهم، وتوفير مناخ تعليمي محفز للطلاب (محمد منير مرسى، ٢٠٠١، ص ١١٣).

وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية في ضوء التغيرات التربوية العالمية، فلم تعد تقتصر على الجوانب الإدارية الروتينية، بل أصبحت إدارة استراتيجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة التعليمية ككل، من خلال تبني رؤية واضحة، وتفعيل دور العاملين، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة. ويتطلب هذا الواقع التربوي الحديث أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من الكفايات المتكاملة التي تشمل الأبعاد المعرفية، والمهارية، والوجدانية، بما يمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، والتفاعل مع مستجدات العصر، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء التربوي (محسن علي عطية، ٢٠٠٩، ص ٣٥).

وعليه، تبرز الحاجة الملحة إلى تحديد هذه الكفايات، وقياس درجة توافرها، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، تمهيداً لوضع آليات واضحة تسهم في تفعيلها، بما يحقق رؤية التعليم المستقبلية، ويسهم في إعداد مدير مدرسة قادر على قيادة التغيير وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة التعليمية.

مشكلة البحث:

تُعد كفايات مديري المدارس الثانوية من المرتكزات الأساسية لنجاح العملية التعليمية، حيث تسهم في تحسين جودة التعليم، ورفع كفاءة المعلمين، وتحقيق أهداف المدرسة في ظل المتغيرات التربوية المتسارعة. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى وجود تفاوت في مستوى هذه الكفايات، وضعف في تفعيلها، ما ينعكس سلباً على أداء المدرسة ككل. وفي ضوء التحديات الحديثة التي تواجه المؤسسات التعليمية، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع الكفايات الإدارية للمديرين، وتحديد سبل تعزيزها (محمد إبراهيم حماده، ٢٠٢٢، ص ١٠٨٦).

يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع كفايات مديري المدارس الثانوية في ضوء المتغيرات التربوية الحديثة؟ وما الآليات المقترحة لتفعيلها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الكفايات الأساسية التي يجب أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية؟

٢. ما واقع توافر الكفايات الإدارية والمعرفية والقيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة دمياط؟

٣. ما الآليات المقترحة لتطوير وتفعيل كفايات مديري المدارس الثانوية بما يتناسب مع التحولات التربوية الراهنة؟

أهداف البحث:

١. تحديد الكفايات الأساسية الإدارية، المعرفية، القيادية، والوجدانية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، كما ورد في تصنيفات الكفايات المختلفة.
٢. تحليل واقع توافر هذه الكفايات لدى المديرين في ضوء الممارسات الفعلية داخل البيئة المدرسية.
٣. اقتراح آليات واستراتيجيات عملية لتطوير وتعزيز هذه الكفايات، من خلال برامج تدريبية وتطبيقات إدارية حديثة.

أهمية البحث:

١. يسلط الضوء على كفايات المدير بوصفها ركيزة أساسية في تحسين العملية التعليمية وتحقيق الجودة داخل المدرسة.
٢. يساهم في توجيه برامج الإعداد والتدريب لمديري المدارس نحو الكفايات المطلوبة لمواجهة التحديات التربوية الحديثة.
٣. يعزز التفاعل الإيجابي بين المدير والموارد البشرية داخل المدرسة، مما يرفع كفاءة الأداء العام ويقود إلى بيئة تعليمية محفزة.
٤. يدعم تحقيق رؤية التعليم ٢٠٣٠ من خلال تمكين القيادات المدرسية بالأدوات والكفايات اللازمة لمواكبة التحول الرقمي والتربوي.

حدود البحث:

١. حدود بشرية: اقتصر البحث على فئات (مديري المدارس والوكلاء والمعلمين) من الهيكل الإداري لمدارس الثانوية العامة.
٢. حدود مكانية: اقتصر البحث الحالي من حيث المكان على دراسة التعليم الثانوي العام بمحافظة (دمياط).

منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف وتحليل كفايات مديري المدارس الثانوية في ضوء التحولات التربوية الحديثة. يقوم هذا المنهج على تحليل الأدبيات التربوية والنصوص النظرية ذات الصلة بمفاهيم الكفايات، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في تفعيلها. كما يعتمد على استقراء نتائج الدراسات السابقة لتكوين تصور شامل حول واقع هذه الكفايات. وتم توظيف التحليل النوعي للممارسات الإدارية والقيادية في ضوء الأطر النظرية. وبهذا يسعى البحث إلى تقديم مقترحات عملية مبنية على أسس علمية. كما يُعد هذا المنهج مناسباً لتوليد آليات تطبيقية يمكن اعتمادها في بيئات التعليم الثانوية.

مصطلحات البحث:

كفايات مدير المدرسة (Competencies of Head Teacher) :

تعرف الكفاية بأنها القدرة المتكاملة التي تتكوّن من مجموعة من المعارف النظرية، المهارات التطبيقية، والاتجاهات الإيجابية والمهنية، التي تمكّن مدير المدرسة من أداء المهام الإدارية والقيادية اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية بأعلى درجات الكفاءة، ضمن بيئة تعليمية متطورة ومتغيرة. وتشمل الكفايات الإدارية، القيادية، التقنية، والإنتاجية التي تحقق جودة الأداء التربوي وتمكين المدرسة من مواكبة التطورات الحديثة (عطية، ٢٠٠٩).

١. دراسة سيمون (Simon, C) (2001):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية الكفايات الإدارية والقيادية في تنظيم العمل المدرسي، مع التركيز على البيئة التنظيمية داخل المدرسة. كما تناولت العلاقة بين التنظيم الإداري والتعلم المدرسي الفعال، مشيرة إلى أن امتلاك المدير للكفايات المناسبة يسهم في بناء ثقافة مدرسية قائمة على التعاون والتطوير المستمر. وسعت إلى تقديم نموذج نظري يربط بين الكفايات ومؤشرات الأداء المدرسي. وشملت الكفايات المطلوبة في الدراسة: التخطيط، المتابعة، إدارة الفريق، والتفاعل مع البيئة المحلية. وأكدت على ضرورة إعادة تأهيل المديرين لمواكبة التحولات في فلسفة التعليم المعاصر.

٢. دراسة رشدي طعيمة (٢٠٠٦):

رغم أن الدراسة موجهة في الأصل للمعلم، إلا أنها تناولت بشكل واسع مفهوم الكفايات التربوية لدى القادة التربويين ومنهم مديري المدارس. وهدفت إلى بناء تصور شامل للكفايات المطلوبة في ضوء التغيرات التربوية، مع تقديم نماذج لإعدادهم وتدريبهم. كما ركزت على دور كفايات مثل التخطيط الاستراتيجي، القيادة التربوية، واتخاذ القرار في تعزيز فعالية القيادة المدرسية. وسعت الدراسة إلى صياغة إطار معرفي وتربوي يُستخدم في مؤسسات إعداد المعلمين والقادة، وأوصت بتطوير برامج تدريبية قائمة على الكفايات. واعتبرت الدراسة أن امتلاك القائد التربوي لمجموعة متكاملة من الكفايات هو الأساس لأي إصلاح تعليمي ناجح.

٣. دراسة محسن دهشان (٢٠٠٧):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات المهنية التي يجب أن يتحلى بها مديرو المدارس الثانوية العامة، وتقييم مدى توافرها فعلياً لديهم. وقد ركزت الدراسة على تحليل الأداء الإداري والقيادي للمديرين من خلال تصنيف الكفايات إلى معرفية، مهارية، وسلوكية. كما هدفت إلى التعرف على جوانب القصور في هذه الكفايات واقتراح برامج تدريبية تسهم في تطويرها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة للربط بين مستوى الكفايات والممارسات الميدانية. كما سعت إلى تعزيز فعالية أداء المديرين بما يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، من خلال توفير توصيات قابلة للتطبيق ضمن البيئة التعليمية المصرية.

٤. دراسة ميسون الزغبى (٢٠١١):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور وحدات الرقابة الداخلية بوصفها آلية تنظيمية فاعلة في تحسين أداء القيادات الجامعية وتطوير كفاياتهم الإدارية. وركزت على العلاقة بين ممارسات الرقابة (مثل التقييم والتقييم) وبين قدرة القادة على تطوير الذات وتنمية المهارات الإدارية والقيادية. وسعت إلى تحديد الجوانب التي يمكن تعزيزها داخل الجامعات من خلال بناء ثقافة رقابية داعمة. كما حاولت تقديم مقترحات لتحسين الأداء المؤسسي عبر دعم الكفايات، وربطت بين جودة النظام الرقابي وتكامل الأداء القيادي. وأوصت بإعادة هيكلة وحدات الرقابة الداخلية بما يسهم في تحقيق الكفاءة الإدارية المستدامة.

٥. دراسة موكزیدوسكا وجونا (Moczydlowska, Joanna) (2012):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الكفايات بوصفها أحد العناصر المحورية في استراتيجية تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية والإدارية. وركزت على ضرورة موازنة الكفايات مع متطلبات العمل المدرسي، من خلال تحديد الفجوات الكفائية وإعادة تصميم المهام الوظيفية وفقاً لها. كما تناولت أهمية إدارة الكفايات في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وتعزيز فعالية القيادة التعليمية. وسعت إلى تقديم نموذج عملي لإدارة الكفايات بشكل منهجي عبر دورات حياة الموظف: من الاستقطاب، إلى التقييم، إلى التطوير المستمر. وأكدت الدراسة على أن الكفاية هي أداة استراتيجية لضمان الجودة والتميز المؤسسي.

٦. دراسة فولان وكيرتمان (Fullan & Kirtman) (2016):

سعت هذه الدراسة إلى تحديد الكفايات القيادية الضرورية لتحقيق التغيير الجذري داخل الأنظمة التعليمية. وهدفت إلى تمكين مديري المدارس من قيادة التحول التربوي من خلال امتلاك كفايات محددة مثل القيادة التشاركية، الرؤية الاستراتيجية، إدارة الموارد، وتحفيز فرق العمل. كما ركزت الدراسة على تطوير نموذج قيادي يستند إلى سبع كفايات رئيسية، موضحاً كيف تسهم كل كفاية في بناء نظام تعليمي مرن وقابل للتكيف. وشملت الأهداف أيضاً دعم متخذي القرار في تصميم برامج إعداد قيادات تعليمية مستقبلية تتعامل بكفاءة مع تحديات القرن الحادي والعشرين.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث (مدخل تطوير كفايات المديرين):

كفايات المديرين:

قدرة متكاملة تجمع معارف نظرية، مهارات تطبيقية، واتجاهات مهنية وقيمية تمكن مدير المدرسة من أداء مهام القيادة والإدارة بفاعلية لتحقيق أهداف المدرسة. تشمل الكفايات أبعادًا رئيسية: المعرفي، المهاري، القيادي، التكنولوجي، والقيم. وضوح التعريف هذا يربط بين النظرية والتطبيق ويستعمل كأساس لقياس وتطوير الأداء القيادي داخل المدارس.

أ- أهداف تطوير الكفايات:

١. رفع جودة القيادة المدرسية وتحقيق التميز المؤسسي (حسين، ٢٠٢١، ص. ٩٨).

٢. تعزيز مهارات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.

٣. دعم قدرة المدير على إدارة التغيير والتطوير.

٤. تحسين العلاقة التفاعلية بين الإدارة والمعلمين.

٥. توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري بكفاءة.

٦. تمكين المدير من بناء بيئة مدرسية جاذبة وآمنة (العنبي، ٢٠١٩، ص. ٥٣).

٧. تعزيز مهارات التواصل والقيادة التشاركية (Goleman, 1998, p. 75).

٨. بناء قدرات المدير في تحليل الأداء والتقييم.

٩. دعم التفكير الابتكاري في حل المشكلات المدرسية (الزهراني، ٢٠١٨، ص. ٤٧).

١٠. إعداد المدير لمواجهة التحديات المستقبلية بثقة.

ب- أهمية تطوير كفايات المديرين:

١. مواكبة التحولات التربوية المعاصرة:

في ظل التغيرات السريعة في فلسفات التعليم وتوجهات الإصلاح التربوي، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بتحديث أدواتها القيادية باستمرار. ويُعد تطوير كفايات المديرين ضرورة حتمية لمواكبة مفاهيم مثل التعلم النشط، التحول الرقمي، والتعليم القائم على الكفايات (عبدالرحمن، ٢٠٢٠، ص. ٧٥). كما أكد Spencer & Spencer (1993, p. 15) أن الكفايات القيادية تمثل مزيجاً من المعرفة والمهارات والسلوكيات القابلة للقياس، ما يجعلها محركاً رئيسياً للتغيير الفعال.

٢. رفع كفاءة الأداء المدرسي:

يعد مدير المدرسة محور العملية التعليمية، حيث ينعكس تطوير كفاياته مباشرة على تحسين أداء المعلمين، وضبط سلوك الطلاب، وتعزيز جودة البيئة التعليمية. وأشار الزهراني (٢٠١٨، ص. ٤٢) إلى أن القيادة المدرسية الفعّالة المبنية على الكفايات تمكّن المدرسة من تحقيق أهدافها الأكاديمية والتربوية بكفاءة. كما أشار Bush (2020, p. 63) إلى أن القيادة المعتمدة على الكفايات تحسن جودة القرارات وتضمن أداءً مؤسسياً عالياً.

٣. تحقيق التنمية المهنية المستدامة:

تطوير الكفايات يُعد مساراً مستمراً في بناء القدرات القيادية والإدارية، ويرتبط بمفهوم "القائد المتعلم مدى الحياة" (العتيبي، ٢٠١٩، ص. ٥٢). كما أوضح OECD (2019, p. 22) أن

امتلاك كفايات مهنية متجددة يسهم في تعزيز الانضباط الذاتي والثقة بالنفس والقدرة على قيادة التغيير بفاعلية.

٤. تعزيز ثقافة التقييم والتحسين المستمر:

عندما تُبنى كفايات المدير على أسس علمية ويتم تحديثها بانتظام، تصبح ثقافة التقييم والتحسين المستمر جزءًا من الممارسات المؤسسية. ويؤكد سليمان (٢٠١٧، ص. ١٢٠) أن المديرين ذوي الكفايات العالية يستخدمون التغذية الراجعة وتحليل الأداء لاتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة. كما أشار Leithwood et al. (2008, p. 30) إلى أن القيادة المبنية على الكفايات تعزز التحسين المستمر عبر مؤشرات قياس واضحة.

ج- أبعاد تطوير كفايات المديرين:

١. البعد المعرفي:

يشير إلى امتلاك المدير للمعارف النظرية والمعلومات المتخصصة اللازمة لفهم فلسفة التعليم والسياسات التربوية الحديثة. يرى (Day & Sammons 2016, p. 50) أن القائد الناجح هو من يوظف هذه المعرفة في بناء رؤية واضحة للمدرسة. كما أضاف عبدالرحمن (٢٠٢٠، ص. ٧٧) أن الإلمام بمفاهيم الجودة الشاملة والحوكمة المدرسية يعزز التخطيط الاستراتيجي الفعال.

٢. البعد المهاري:

يرتبط بقدرة المدير على تطبيق مهارات الاتصال، إدارة الوقت، وبناء فرق العمل. يؤكد (Boyatzis 2008, p. 7) أن المهارات الإدارية الفعّالة تحول المعرفة النظرية إلى نتائج ملموسة. كما

أوضح (حسين، ٢٠٢١، ص. ١٠١) أهمية تدريب المديرين على مهارات التفاوض وإدارة الأزمات كجزء من هذا البعد.

٣. البعد القيادي:

يتعلق بقدرة المدير على تحفيز الآخرين والتأثير فيهم. يشير Fullan & Kirtman (2016, p. 48) إلى أن القيادة التحويلية التي تركز على بناء الرؤية المشتركة تعد جوهر نجاح هذا البعد. كما أكد الزهراني (٢٠١٨، ص. ٥١) أهمية القدرة الحسنة في سلوك المدير.

٤. البعد التكنولوجي:

يشمل إتقان المدير لاستخدام أنظمة الإدارة الرقمية مثل (SIS و LMS) توصي (UNESCO (2018, p. 15) بضرورة دمج التكنولوجيا كجزء من كفايات القادة التربويين. وأشار سليمان (٢٠١٧، ص. ١٢٨) إلى أن التحول الرقمي أصبح شرطاً أساسياً لرفع كفاءة الإدارة المدرسية.

٥. البعد القيمي والوجداني:

يركز على القيم الأخلاقية والاتجاهات الإنسانية، مثل النزاهة والعدالة. يرى (Goleman (1998, p. 78 أن الذكاء العاطفي أحد أعمدة القيادة الناجحة. كما أوضح عبدالرحمن (٢٠٢٠، ص. ٨٤) أن القيم الوجدانية القوية تعزز الثقة داخل المجتمع المدرسي.

المحور الثالث: التعليم الثانوي العام

أولاً: أهداف التعليم الثانوي العام:

يهدف التعليم الثانوي العام إلى إعداد الطالب معرفياً وثقافياً ونفسياً ليكون فرداً فاعلاً في المجتمع، قادراً على التفكير النقدي والتحليلي، واتخاذ القرارات المستقلة المبنية على المعرفة. كما يسعى إلى تطوير مهارات التواصل، التعاون، والعمل الجماعي، إلى جانب تعزيز قدرات الإبداع والابتكار. ويهدف أيضاً إلى تمكين الطالب من امتلاك أساس أكاديمي متين في مختلف العلوم، ليكون مؤهلاً للتخصص الجامعي أو التدريب المهني المتقدم. ويركز التعليم الثانوي كذلك على بناء الشخصية المتوازنة نفسياً وسلوكياً، بما يُعزز من ثقة الطالب بنفسه، وانفتاحه على الآخرين. وتولي الأهداف اهتماماً خاصاً باكتشاف الميول والقدرات الفردية وتوجيهها، فضلاً عن ترسيخ القيم الوطنية والدينية. كما يعمل على تنمية الحس بالمسؤولية والانضباط الذاتي، والقدرة على التكيف مع متغيرات الحياة الحديثة.

ثانياً: أهمية التعليم الثانوي العام:

١. مرحلة انتقالية حاسمة لبناء المستقبل الأكاديمي والمهني:

يُعد التعليم الثانوي العام مرحلة مفصلية في حياة الطالب، حيث يكتسب فيها المهارات والمعارف التي تؤهله للالتحاق بالتعليم الجامعي أو دخول سوق العمل بوعي وقدرة على اتخاذ القرار المناسب.

٢. رافد أساسي للتنمية البشرية والاقتصادية:

يسهم التعليم الثانوي في إعداد كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع متطلبات العصر، مما يجعله أداة فاعلة في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الاقتصاد الوطني من خلال الاستثمار في العنصر البشري.

٣. منصة لترسيخ القيم والانتماء الوطني:

يمثل التعليم الثانوي بيئة مناسبة لترسيخ الهوية الوطنية والقيم الأخلاقية والتربوية، من خلال المناهج والنشاطات التي تُتَمَّى لدى الطالب الشعور بالمسؤولية والانتماء والمواطنة الفاعلة.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها)

نتائج البعد الأول لاستجابات أفراد العينة: (كفايات إدارة الوقت)

جدول (١) الأوزان النسبية لعبارات البعد الأول: كفايات إدارة الوقت

م	العبارة	الاستجابات						المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	يخطط المدير للاجتماعات بشكل مسبق	٢٩٩	٦٩.١	١٣٤	٣٠.٩	٠	٠	٢.٦٩	٠.٤٦	كبيرة	١
٢	يضع المدير خطة زمنية لمواجهة ما قد يقع من طوارئ وأزمات	٢٢٨	٥٢.٧	١٨٣	٤٢.٣	٢٢	٥.١	٢.٤٨	٠.٥٩	كبيرة	٤
٣	يقوم المدير ببرمجة النشاطات والفعاليات زمنياً	١٨٢	٤٢	٢٠٢	٤٦.٧	٤٩	١١.٣	٢.٣١	٠.٦٦	متوسطة	٨
٤	يضع المدير تعليمات وإرشادات واضحة تجنب الازدواجية لدى العاملين وتوفر الوقت والجهد والمال	٢٦١	٦٠.٣	١٣٦	٣١.٤	٣٦	٨.٣	٢.٥٢	٠.٦٥	كبيرة	٢
٥	يُكلف المدير العاملين بأداء المهام الموقرة للوقت والجهد	٢٣٩	٥٥.٢	١٦٦	٣٨.٣	٢٨	٦.٥	٢.٤٩	٠.٦٢	كبيرة	٣

٦	يمنح المدير العاملين الصلاحيات اللازمة لتحقيق المهام الملقاة على عواتقهم	٢٤٨	٥٧.٣	١٣٦	٣١.٤	٤٩	١١.٣	٢.٤٦	٠.٦٩	كبيرة	٥
٧	يقوض المدير جزءاً من صلاحياته ليتفرغ لما هو أهم	٢٤٠	٥٥.٤	١٣٧	٣١.٦	٥٦	١٢.٩	٢.٤٢	٠.٧١	كبيرة	٧
٨	يشرك المدير العاملين في التعامل مع القضايا المدرسية لمنع هدر الوقت	٢٥٦	٥٩.١	١٠٦	٢٤.٥	٧١	١٦.٤	٢.٤٣	٠.٧٦	كبيرة	٦

تُعد كفايات إدارة الوقت من أبرز الكفايات الإدارية التي تؤثر بصورة مباشرة في فعالية أداء مدير المدرسة، خاصة في ظل التحولات التقنية المتسارعة وتطبيقات الحوسبة السحابية، إذ تشير النتائج إلى أن المديرين يتمتعون بمستوى مرتفع من هذه الكفايات. وقد أظهرت جميع العبارات المدرجة تحت هذا البعد مستويات موافقة تراوحت بين المتوسطة والكبيرة، بما يعكس وعياً إدارياً متقدماً بأهمية التخطيط الزمني والتفويض وتوزيع المهام.

فقد جاءت عبارة "يخطط المدير للاجتماعات بشكل مسبق" في المرتبة الأولى بين جميع العبارات بمتوسط موزون (٢.٦٩) وانحراف معياري منخفض بلغ (٠.٤٦)، ما يشير إلى إجماع شبه كامل من أفراد العينة على هذه المهارة، ويعكس استيعاب المديرين لأهمية التحضير المسبق للأنشطة والاجتماعات لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. أما عبارة "يضع المدير خطة زمنية لمواجهة ما قد يقع من طوارئ وأزمات" فقد حققت متوسطاً موزوناً (٢.٤٨) مع انحراف معياري (٠.٥٩)، وهي قيمة مرتفعة تعكس استعداداً جيداً من المديرين للتعامل مع الأزمات بطريقة مخططة.

في حين أن أقل العبارات من حيث المتوسط كانت "يقوم المدير ببرمجة النشاطات والفعاليات زمنياً" بمتوسط (٢.٣١) وانحراف معياري (٠.٦٦)، مما يشير إلى وجود تباين نسبي بين أفراد العينة في تقييمهم لممارسة هذه الكفاية، وقد يُعزى ذلك إلى تداخل المهام أو ضعف ثقافة الجدولة الزمنية الرقمية لدى بعض المديرين.

ومن جهة أخرى، فإن هذه النتائج تتسق مع ما أوردته الدراسات السابقة، مثل دراسة منشورة بدار المنظومة بعنوان "فاعلية تطبيق الحوسبة السحابية في تحسين الكفاءة الإدارية بالمدارس الثانوية"، والتي أكدت أن توظيف تقنيات التخطيط الإلكتروني والتفويض يعزز بشكل مباشر من الأداء المؤسسي ويقلل من ضياع الوقت في الإجراءات الروتينية. بناءً على ما سبق، يمكن القول إن البعد الأول يُعد من أقوى الأبعاد المدروسة من حيث درجة التحقق العملي، ما يشكل ركيزة أساسية يمكن البناء عليها في تطوير النماذج الإدارية المستقبلية المعتمدة على التقنيات السحابية.

نتائج البعد الثاني لاستجابات أفراد العينة: (الكفايات الإلكترونية):

جدول (٢) الأوزان النسبية لعبارات البعد الأول: الكفايات الإلكترونية

م	العبارة	الاستجابات								المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		العدد	%	العدد	%	العدد	%						
١	يستطيع المدير حفظ واسترجاع محتوى الملفات بفعالية وكفاءة	٢٦٦	٦١.٤	١٤٥	٣٣.٥	٢٢	٥.١	٢.٥٦	٠.٥٩	كبيرة	١		
٢	يستخدم المدير الحاسوب في دورات التنمية المهنية للمعلمين	١٩١	٤٤.١	١٨٩	٤٣.٦	٥٣	١٢.٢	٢.٣٢	٠.٦٨	متوسطة	٥		

٣	يتابع المدير المهام المطلوبة من المعلمين إلكترونياً مثل (إدخال العلامات، الحضور والغياب، بيانات الطلاب)	٢٤١	٥٥.٧	١٣٢	٣٠.٥	٦٠	١٣.٩	٢.٤٢	٠.٧٢	كبيرة	٢
٤	يتابع المدير البريد الإلكتروني المدرسي باستمرار	١٨٧	٤٣.٢	٢٠.٢	٤٦.٧	٤٤	١٠.٢	٢.٣٣	٠.٦٥	متوسطة	٤
٥	يتابع المدير منصة التدريب الإلكتروني بدقة	١٣٥	٣١.٢	٢٢٧	٥٢.٤	٧١	١٦.٤	٢.١٥	٠.٦٨	متوسطة	٧
٦	يرسخ المدير مفهوم الإدارة بلا أوراق	١٨١	٤١.٨	١٥٨	٣٦.٥	٩٤	٢١.٧	٢.٢	٠.٧٧	متوسطة	٦
٧	يوفر المدير إداريين مؤهلين لتوظيف تقنيات الإدارة الإلكترونية في المدرسة	٢٣٦	٥٤.٥	١٣٩	٣٢.١	٥٨	١٣.٤	٢.٤١	٠.٧٢	كبيرة	٣

جاءت أعلى العبارات من حيث المتوسط "يستطيع المدير حفظ واسترجاع محتوى الملفات بفعالية وكفاءة"، بمتوسط موزون (٢.٥٦) وانحراف معياري (٠.٥٩)، مما يدل على أن هذه المهارة تُعد راسخة لدى معظم المديرين. وتأتي هذه المهارة ضمن الأساسيات التي يجب توافرها في أي إدارة إلكترونية فعالة، وهي تمثل القدرة التقنية على التعامل مع الملفات الإلكترونية واستخدام أدوات التخزين والاسترجاع الرقمي بكفاءة.

أما العبارة التي نالت أقل متوسط موزون فكانت "يتابع المدير منصة التدريب الإلكتروني بدقة"، بمتوسط (٢.١٥) وانحراف معياري (٠.٦٨)، ما يدل على وجود فجوة في ممارسة هذه الكفاءة، وقد يُعزى ذلك

إلى ضعف البنية التحتية لبعض المدارس أو عدم تعميم التدريب الإلكتروني بشكل منتظم في البيئة التعليمية.

وبنظرة شاملة، فإن النتائج تؤكد أن المديرين يمتلكون حدًا جيدًا من الكفايات الإلكترونية الأساسية، إلا أن بعض المهارات الأكثر تقدمًا كاستخدام منصات التدريب الإلكتروني، أو تطبيق الإدارة الرقمية بشكل كامل، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز.

تات الإدارية):

جدول (٣) الأوزان النسبية لعبارات البعد الأول: الكفايات الإدارية

م	العبارة	الاستجابات						المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	يدير المدير مشكلات العمل وفق أسس علمية واضحة	٣٠٣	٧٠	١٢٣	٢٨.٤	٧	١.٦	٢.٦٨	٠.٥	كبيرة	١
٢	يستثمر المدير المؤسسات المجتمعية لمصلحة العمل المدرسي	٢٤٥	٥٦.٦	١٧٢	٣٩.٧	١٦	٣.٧	٢.٥٣	٠.٥٧	كبيرة	٤
٣	يستطيع المدير تحديد واختيار البدائل والأولويات في عملية التخطيط	٢١٢	٤٩	١٥٨	٣٦.٥	٦٣	١٤.٥	٢.٣٤	٠.٧٢	كبيرة	١٠
٤	يضع المدير دلالات ومؤشرات لنجاح الخطة المدرسية	١٨٠	٤١.٦	٢١٧	٥٠.١	٣٦	٨.٣	٢.٣٣	٠.٦٢	متوسطة	١١
٥	يحلل المدير مشكلات المدرسة بطريقة منظمة لصناعة القرار المناسب	٢٣٠	٥٣.١	١٦٧	٣٨.٦	٣٦	٨.٣	٢.٤٥	٠.٦٤	كبيرة	٥
٦	يضع المدير معايير مناسبة لتقييم أداء العاملين	٢٣٠	٥٣.١	١٦٧	٣٨.٦	٣٦	٨.٣	٢.٤٥	٠.٦٤	كبيرة	٦
٧	يقارن المدير الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء المخطط	٢٨٧	٦٦.٣	١٠٤	٢٤	٤٢	٩.٧	٢.٥٧	٠.٦٦	كبيرة	٢

٨	يوزع المدير المهام والمسؤوليات على جميع العاملين في بداية العام الدراسي حسب امكانيات كل فرد	٢٥٣	٥٨.٤	١٦٦	٣٨.٣	١٤	٣.٢	٢.٥٥	٠.٥٦	كبيرة	٣
٩	يقوم المدير بالهام وتحفيز المعلمين والطلاب لتحقيق أفضل ما لديهم، وبناء ثقافة مدرسية إيجابية	٢٥٢	٥٨.٢	١٢٤	٢٨.٦	٥٧	١٣.٢	٢.٤٥	٠.٧٢	كبيرة	٨
١٠	يرشد المدير العاملين بالمدرسة لاستخدام استراتيجيات تنمي مهاراتهم	٢٢٢	٥١.٣	١٨٣	٤٢.٣	٢٨	٦.٥	٢.٤٥	٠.٦١	كبيرة	٦
١١	يراقب المدير تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من خلال أداء العاملين	٢٢٣	٥١.٥	١٧٥	٤٠.٤	٣٥	٨.١	٢.٤٣	٠.٦٤	كبيرة	٩

قد أظهرت نتائج العينة أن أعلى عبارة من حيث المتوسط الموزون كانت "يدير المدير مشكلات العمل وفق أسس علمية واضحة" بمتوسط (٢.٦٨) وانحراف معياري منخفض (٠.٥٠)، ما يعكس اتفاقاً قوياً بين المستجيبين على أن المديرين يتعاملون مع المشكلات بأسلوب منهجي يستند إلى التحليل والاستقصاء بدلاً من العشوائية أو الاجتهادات الفردية. تلتها عبارة "يقارن المدير الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء المخطط" بمتوسط (٢.٥٧) وانحراف معياري (٠.٦٦)، مما يدل على إدراك المديرين لأهمية التقويم المستمر كأداة لمتابعة الأداء وتحديد الفجوات، وهو ما يعكس وعياً عميقاً بأحد أهم أدوار الإدارة المدرسية المعاصرة.

أما أقل العبارات من حيث المتوسط الموزون فكانت "يضع المدير دلالات ومؤشرات لنجاح الخطة المدرسية" بمتوسط (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، مما يشير إلى أن هذه الكفاية تحتاج إلى دعم أكبر، وقد يدل هذا الانخفاض النسبي على ضعف في التخطيط المبني على مؤشرات قابلة للقياس، وهي مهارة ضرورية لتقييم مدى تقدم المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

وتراوح الانحرافات المعيارية لمعظم العبارات بين (٠.٥٦) و (٠.٧٢)**، ما يشير إلى تشتت متوسط في استجابات العينة، إلا أن انخفاض الانحراف في بعض العبارات (مثل ٠.٥٠ و ٠.٥٧) يؤكد وجود إجماع نسبي على بعض الممارسات الإدارية الأكثر وضوحاً أو ممارسة.

نتائج البعد الرابع لاستجابات أفراد العينة: (الكفايات المهنية):

جدول (٤) الأوزان النسبية لعبارات البعد الأول: الكفايات المهنية

م	العبارة	الاستجابات								المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		العدد	%	العدد	%	العدد	%						
١	يحدد المدير الاحتياجات التدريبية لتطوير برامج النمو المهني للمعلمين	٢٨٤	٦٥.٦	١٤٩	٣٤.٤	٠	٠	٢.٦٦	٠.٤٨	كبيرة	١		
٢	يشارك المدير في برامج النمو المهني المختلفة التي تسهم في تطوير أدائه	١٨٨	٤٣.٤	٢٠٩	٤٨.٣	٣٦	٨.٣	٢.٣٥	٠.٦٣	كبيرة	٧		
٣	يمتلك المدير اتجاهات إيجابية نحو النمو المهني لجميع العاملين	٢١٠	٤٨.٥	١٨٨	٤٣.٤	٣٥	٨.١	٢.٤	٠.٦٤	كبيرة	٥		
٤	يتكيف المدير مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة	٢٧٤	٦٣.٣	١١٧	٢٧	٤٢	٩.٧	٢.٥٤	٠.٦٧	كبيرة	٢		
٥	يحلل المدير المعلومات والبيانات المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين	٢١٦	٤٩.٩	١٧٤	٤٠.٢	٤٣	٩.٩	٢.٤	٠.٦٦	كبيرة	٦		
٦	يتابع المدير أداء العاملين لتطوير نموهم المهني	٢٥٢	٥٨.٢	١٣١	٣٠.٣	٥٠	١١.٥	٢.٤٧	٠.٦٩	كبيرة	٣		
٧	يحدد المدير استراتيجيات النمو المهني للمعلمين	٢١٥	٤٩.٧	١٧٦	٤٠.٦	٤٢	٩.٧	٢.٤	٠.٦٦	كبيرة	٤		

وقد حصلت عبارة "يحدد المدير الاحتياجات التدريبية لتطوير برامج النمو المهني للمعلمين" على أعلى متوسط موزون بلغ (٢.٦٦)، مع أدنى انحراف معياري ضمن هذا البعد بلغ (٠.٤٨)، وهو ما يعكس إجماعاً قوياً على وعي المديرين بأهمية البدء بتشخيص دقيق للاحتياجات المهنية قبل التخطيط لأي برامج تدريبية. وتُعد هذه المهارة جوهرية في بناء خطط تطوير مهنية فعالة تستجيب لواقع المدرسة وتحدياتها. كما سجلت عبارة "يتكيف المدير مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة" متوسطاً مرتفعاً بلغ (٢.٥٤)، وانحرافاً معيارياً (٠.٦٧)، ما يدل على قدرة المديرين على التعامل بمرونة مع المتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل، وهي سمة أساسية في ظل بيئة تعليمية تتسم بالتغير المتسارع خاصة في الجوانب التقنية والتنظيمية.

ومن الناحية التحليلية، فإن ارتفاع المتوسطات وتراكمها ضمن فئة "كبيرة" في هذا البعد يشير إلى ترسخ ثقافة التطوير المهني داخل المدارس، وتقدير المديرين لدورهم في النهوض بكفاءة المعلمين، لا سيما في بيئات تتطلب قدرات عالية على التكيف وتوظيف التكنولوجيا والتفاعل مع التغيرات.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

توصل البحث إلى عدد من النتائج التالية لرصد واقع تطوير كفايات مديري المدارس الثانوية العامة:

أ- نتائج خاصة بالبعد الأول: كفايات إدارة الوقت

- التخطيط المسبق للاجتماعات والمهام يُعد ممارسة أساسية لدى المديرين.

- وضع خطط زمنية لمواجهة الأزمات والطوارئ يتم بشكل واضح ومنظم.
- برمجة النشاطات والفعاليات بشكل دقيق لا تزال محدودة وتحتاج إلى تطوير.
- توزيع المهام بين العاملين يتم بأسلوب يحقق كفاءة في الوقت والجهد.
- التفويض يُستخدم كأداة رئيسية لتمكين الفريق وتخفيف العبء الإداري عن المدير.
- إشراك العاملين في معالجة القضايا يسهم في منع الهدر الزمني وتحسين الإنتاجية.

ب- نتائج خاصة بالبعد الثاني: الكفايات الإلكترونية

- حفظ واسترجاع الملفات الإلكترونية يتم بكفاءة جيدة.
- متابعة مهام المعلمين إلكترونياً أصبحت جزءاً من الأداء الإداري.
- التواصل عبر البريد الإلكتروني الرسمي يحتاج إلى تنظيم أكبر وتفعيل يومي.
- الاعتماد على منصات التدريب الإلكتروني ضعيف ويحتاج إلى دعم مؤسسي.
- ثقافة الإدارة بلا أوراق لم تتحقق بعد في جميع المدارس.
- وجود كوادر مؤهلة لإدارة التقنية يختلف من مدرسة لأخرى.

ج- نتائج خاصة بالبعد الثالث: الكفايات الإدارية

- مشكلات العمل تُدار وفق منهجية علمية واضحة تعزز من جودة القرارات.

- المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط تتم بشكل مستمر لمتابعة التقدم.
- تحديد مؤشرات دقيقة لنجاح الخطة لا يزال بحاجة إلى تطوير أكبر.
- توزيع المهام بين العاملين يتم بناءً على إمكانياتهم ومؤهلاتهم.
- التحفيز وبناء ثقافة إيجابية سمة بارزة في القيادة المدرسية.
- التوجيه لاستخدام استراتيجيات تنمي قدرات العاملين يتم بشكل ملحوظ.

د- نتائج خاصة بالبعد الرابع: الكفايات المهنية

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين يمثل أولوية للمديرين.
- التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية يظهر بوضوح في إدارة المدارس.
- مشاركة المديرين في برامج النمو المهني الخاصة بهم لا تزال محدودة.
- متابعة أداء المعلمين تهدف إلى تحقيق التطوير المستمر والنمو المهني.
- تحليل البيانات المتعلقة بالنمو المهني يتم لكن يحتاج إلى أدوات أكثر تطوراً.
- استراتيجيات النمو المهني مطبقة ولكن ليست متكاملة بما يكفي.

المحور الخامس: الآليات المقترحة لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية العامة:

أ. البعد المعرفي

الآلية: مسار بناء المعرفة المستمر (دورات قصيرة مع اعتماد داخلي).

١. إجراء مسح سنوي لفجوات المعرفة لدى كل مدير لتحديد الاحتياجات التدريبية.
٢. تصميم دورات تعليمية قصيرة ميدانية تُمنح بعدها شهادة داخلية تربط بين التعلم والتطبيق.
٣. تنظيم نادٍ مهني شهري لمناقشة بحوث ودراسات حالة تطبيقية.
٤. إنشاء بنك موارد رقمي مركزي يضم مواد تعليمية، دراسات حالة، ومواد مرجعية قابلة للاستخدام الفوري.
٥. ربط كل دورة بمشروع تطبيقي داخل المدرسة يُقَيِّم بنتائجه كمعيار لنجاح التعلم.

ب. البُعد المهاري

الآلية: ورش عمل تطبيقية متنوعة بتدريب ميداني وتوجيه.

١. عقد ورش عملية فصلية تركز على مهارات محددة قابلة للقياس (إدارة الوقت، إدارة الأزمات، تفاوض).
٢. إقران كل مدير بمرشد ميداني لفترة محددة لتطبيق المهارات داخل السياق المدرسي.
٣. تنفيذ تمارين محاكاة وحالات تطبيقية مع جلسات تغذية راجعة مهنية.
٤. قياس الأداء المهاري قبل وبعد التدخّل ومتابعة تغيّر السلوك الإداري في مكان العمل.

ج. البُعد القيادي

الآلية: برنامج تطوير قيادي قائم على مشاريع قيادية قصيرة الأمد.

١. تحديد مشاريع قيادية قابلة للقياس (تحسين مؤشرات الحضور، تطوير ممارسات تربوية) يتولاها المدير مباشرة.
٢. توفير إرشاد مهني وتقييم شامل من العاملين وأولياء الأمور بعد انتهاء المشروع.
٣. ورش تصميم رؤية مدرسية مشتركة مع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للمتابعة.
٤. ربط نجاح المشروعات بتحسين مؤشرات الأداء المدرسي كشرط لاعتبار البرنامج ناجحاً.

د. البُعد التكنولوجي

الآلية: منصة رقمية موحدة للتحويل الرقمي مع دعم فني مستمر.

١. اعتماد منصة مركزية لإدارة السجلات، الحضور، التقييم، والمواد التعليمية.
٢. تنفيذ تدريب تطبيقي للمديرين على استخدام المنصة، مع تركيز على التطبيقات العملية لا على الشرح النظري فقط.
٣. تأسيس فريق دعم فني إقليمي يقدم استجابة سريعة ودروساً عملية عند الحاجة.
٤. اعتماد سياسات لحماية البيانات وإجراءات نسخ احتياطي دورية.

هـ. البُعد القيمي والوجداني

الآلية: برنامج لتعزيز الذكاء العاطفي وثقافة القيم المدرسية.

١. عقد ورش عمل لرفع الوعي بالذكاء العاطفي وإدارة الصراع وصياغة سلوك قيادي متوازن.

٢. إدماج قيم المدرسة في أدلة السلوك والقرارات الإدارية عبر نماذج عملية واضحة.
٣. تنظيم جلسات دورية لبناء مناخ مدرسي داعم يشارك فيها المعلمون والإداريون.
٤. قياس مناخ المدرسة بوسائل استقصائية منتظمة وضمّ نتائجها إلى خطط التطوير.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم خليل: الإدارة التربوية، دار المعرفة، القاهرة، مصر، ٢٠١٣.
٢. رشدي طعيمة: الكفايات التربوية للقيادة المدرسية، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
٣. محمد إبراهيم عبد الرازق حماده: واقع كفايات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد ١٢٠، الجزء الثالث، أكتوبر ٢٠٢٢.
٤. محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠١.
٥. محسن علي عطية: إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩.
٦. محسن دهشان: الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية، دار الثقافة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧.
٧. ميسون الزغبى: تطوير كفايات القيادات الجامعية من خلال الرقابة الداخلية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١١.
٨. عبدالرحمن، محمد: القيادة التربوية وتطوير كفايات المديرين، دار الفكر، القاهرة، مصر، ٢٠٢٠.
٩. العنبي، فهد: إدارة الكفايات المهنية للقيادات المدرسية، مكتبة الرشيد، الرياض، السعودية، ٢٠١٩.
١٠. الزهراني، ماجد: الكفايات الإدارية والقيادية في التعليم الحديث، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية، ٢٠١٨.
١١. سليمان، عبدالعزيز: الإدارة التربوية وتطبيقاتها الحديثة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠١٧.
١٢. حسين، أحمد: القيادة التحويلية وأثرها في تنمية الكفايات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٢١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

13. Fullan, M., & Kirtman, L.: Leading in a Culture of Change, Jossey-Bass, San Francisco, USA, 2016.
14. Moczydlowska, J.: Competency Management in Modern Organizations, Polish Journal of Management Studies, Poland, 2012.
15. Simon, C.: School Leadership and Competency Framework, Routledge, London, UK, 2001.
16. Spencer, L. M., & Spencer, S. M.: Competence at Work: Models for Superior Performance, Wiley, USA, 1993.
17. Boyatzis, R. E.: Competencies in the 21st Century, Journal of Management Development, 27(1), 2008.
18. Bush, T.: Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.), Sage, London, UK, 2020.
19. OECD.: OECD Learning Compass 2030, OECD Publishing, Paris, France, 2019.
20. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D.: Seven Strong Claims about Successful School Leadership, School Leadership & Management, 28(1), 2008.
21. Day, C., & Sammons, P.: Successful School Leadership, Education Development Trust, London, UK, 2016.
22. UNESCO.: ICT Competency Framework for Teachers (Version 3), UNESCO, Paris, France, 2018.
23. Goleman, D.: Working with Emotional Intelligence, Bantam, New York, USA, 1998.