

الجدارات الوظيفية اللائمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء توجهات  
إصلاح التعليم المصري  
"قائمة مقترحة"

إعداد

محمد أحمد علي حسن جبر باحث دكتوراه

إشراف

أ. د/ أسامة محمود قرني

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المتفرغ  
المقارنة كلية التربية- جامعة بني سويف

كلية التربية- جامعة بني سويف

مستخلص البحث

هدفَ البحث إلى وضع قائمة بالجدارات الوظيفية اللائمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري والتي تمثلت في: الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م، ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وإستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م"، والمشروع القومي لإعادة صياغة المنظومة التعليمية في مصر، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري، وفي ضوء الهدف الذي يسعى إليه البحث تمّ تصميم استمارة استطلاع رأي الخبراء حول الجدارات الوظيفية اللائمة لمديري مدارس التعليم الأساسي، وقد رُوِيَ في اختيار الخبراء اعتباران: الأول التخصص، والثاني شغل الوظائف القيادية بوزارة التربية والتعليم، وبعد تحليل استجابات الخبراء وتحديد مدى الاتفاق بينهم، وكذلك بعد ما أضافه الخبراء من جدارات، تمّ التوصل إلى قائمة مقترحة بالجدارات الوظيفية اللائمة لمديري مدارس التعليم الأساسي.

كلمات مفتاحية: الجدارات الوظيفية- مديري المدارس- التعليم الأساسي- توجهات إصلاح التعليم المصري.

## The Functional Competencies needed for Basic Education School Principals in the Light of Egyptian Education Reform Orientations "Suggested list"

### Abstract

The research objective aims at setting a list of Functional Competencies needed for Basic Education School Principals in the light of Egyptian Education Reform Orientations represented in:

strategic plan of reforming pre-university education 2014-2030, the National Authority Standards for Education Quality Assurance and Accreditation, the sustainable development strategy "Egypt Vision 2030", and the National Project of reforming Education system in Egypt.

This research has applied the descriptive approach; as it is considered the most suitable method of describing the theoretical framework. Consequently, the questionnaire form has been designed to explore the experts' opinions regarding The Functional Competencies needed for Basic Education School Principals. Two considerations have been taken into account:

The first is specialization, and the second is managing leadership positions at Ministry of Education.

A suggested list of basic Education School Principals' Functional Competences has been concluded after analyzing experts' responses and determining the points of agreements among them.

**Keywords:** Functional Competencies - school Principals - Basic Education - Orientations of Egyptian Education Reform..

### القسم الأول

#### الإطار العام للبحث

في عصر العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، تزداد أهمية اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب؛ وخاصةً في المراكز القيادية، ومدير المدرسة كقائد تربوي يُعدُّ المعيار الأساس لنجاح مؤسسته التعليمية وتحقيق أهدافها؛ لما له من دور مهم في عملية الإصلاح والتطوير داخل مؤسسته، ورفع مستوى قدرتها لمواجهة التحديات العالمية، ويتوقف أداءه لهذا

الدور على ما يمتلكه من جدارات ومهارات وقدرات تُعينه على القيام بدوره في تحقيق أهداف مدرسته.

وبتفعيل مدخل الجدارة يمكن التغلب على المشكلة التي عانت منها المنظمات نتيجة الاعتماد على الوصف الوظيفي الذي لا يساعدها على مواكبة التغيرات السريعة التي تحدث وتتطلب مهارات ومعارف وقيم مهنية تتواءم مع هذه التحديات، أما مدخل الجدارات فيركز على العنصر البشري نفسه الذي يقوم بالعمل، وما ينبغي إكسابه له من معارف ومهارات وقيم مهنية؛ وذلك حسب ما تتطلبه الضرورة نتيجة ما يحدث في البيئة المحيطة من تغييرات بدلاً من التركيز على الوظيفة نفسها أو العمل نفسه وليس الأفراد القائمين به<sup>(\*)</sup>.

وفي إطار حرص الدولة على الارتقاء بالتعليم المصري، تعددت الجهود التي بُذلت لإصلاح التعليم من خلال المؤتمرات والتشريعات، وصدور العديد من الوثائق المحددة للمعالم الرئيسة لسياسة التعليم، ومن هذه الجهود الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ " التعليم المشروع القومي لمصر" والتي تهدف إلى التأكيد على الالتزام بحق كل طفل في فرصة متكافئة لتلقي خدمة تعليمية بمستوى من الجودة يتناسب مع المعايير العالمية<sup>(†)</sup>.

وأيضاً في فبراير ٢٠١٦م أطلق رئيس الجمهورية إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، والتي تركز على ثلاثة أبعاد رئيسة، هي: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، ويتضمن البعد الاجتماعي عدة محاور، منها: محور التعليم والتدريب، والذي يهدف إلى: تحسين جودة التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية، وإتاحة التعليم للجميع، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم<sup>(‡)</sup>.

(\*) ياسمين عبد الرحيم سيد أحمد (٢٠١٨): دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية، وتحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ١٠٣.

(†) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ "التعليم المشروع القومي لمصر"، ص ٢.

(‡) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، متاح على <http://sdsegyp2030> تاريخ الدخول ٥/٤/٢٠١٩م.

ويلقى برنامج وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لإصلاح التعليم مساندةً من رئيس الجمهورية والحكومة، وتُتيح التوجيهات التي صدرت في الآونة الأخيرة من الوزير، وأقرها الرئيس فرصة غير مسبوقة لتنفيذ إصلاحات طموحة من أجل التصدي لتحديات التعليم في مصر<sup>(§)</sup>، وشرع الوزير الذي تولّى منصبه في فبراير ٢٠١٧ في تنفيذ مبادرتين لإصلاح التعليم، تسييران في خطين متوازيين هما<sup>(\*\*)</sup>:

(أ) تطوير النظام الحالي (الذي يُشار إليه بـ "EDU 1.0").

(ب) إنشاء نظام تعليمي جديد ("EDU 2.0")، وإطلاقه في سبتمبر ٢٠١٨م.

ولا يخفى على المهتمين بموضوع إصلاح التعليم بمصر أهمية وضع قائمة بالجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي؛ نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به هؤلاء المديرين كونهم يقع على عاتقهم عملية الإصلاح؛ وما تسهم به هذه القائمة في ضمان أن تكون المعايير المحددة لاختيارهم صالحة وكافية لاستقطاب أفضل العناصر، وكذلك ضمان تبني الأساليب العلمية لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تؤهلهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم بفاعلية؛ إذ يؤثر أداء مديري المدارس تأثيراً كبيراً على إصلاح المنظومة التعليمية، فإذا كان هؤلاء المديرين من ذوي الجدارة والاستحقاق فإن احتمالية أن تكون نتائج عملية الإصلاح مفيدة للمدارس والمستفيدين الآخرين أكبر.

#### مشكلة البحث:

أكد خبراء التعليم في العديد من دول العالم على أهمية تحديد الجدارات الوظيفية لمديري المدارس، واستخدامها في تحقيق الكثير من الأهداف المهمة، مثل: التنمية المهنية لمديري المدارس، والتقييم الذاتي لهم، وتحديد معايير اختيارهم، وتصميم المقررات المقدمة في برامج تدريبهم<sup>(††)</sup>.

(§) هيئة الأمم المتحدة، البنك الدولي (٢٠١٨): مشروع دعم إصلاح التعليم في مصر (P157809)، وثيقة

معلومات المشروع، صحيفة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة، أكتوبر، ص ٧.

(\*\*) المرجع السابق، ص ٧.

(††) Arismunandar (2018): Competency of Elementary Schools Principals in Supporting

وقد أوصت إحدى الدراسات بضرورة إعداد نماذج جدارة في المؤسسات التعليمية لاستخدامها في: (نظم التعيين، ونظم الترقية، ونظم تقييم الأداء؛ لأن هذه النماذج ستساعد المنظمة على تحديد الفجوة بين الجدارات الحالية المتوفرة والجدارات المرغوب الوصول إليها مستقبلاً، وضرورة إعداد قواعد بيانات بالجدارات للعاملين في المنظمات التعليمية؛ بحيث تتضمن مختلف الجدارات الفنية، والإدارية، والإستراتيجية التي يمكن الرجوع إليها في عمليات: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم الأداء، والترقية، والأجور والحوافز)(<sup>##</sup>).

كما أشارت إحدى الدراسات إلى عدم كفاية التأهيل العلمي وحده كأساس لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسات التعليمية ومعايير المفاضلة في عمليات تعيين مديري المدارس؛ فنجاح المدير بالإضافة إلى جانب التأهيل العلمي يتطلب مواصفات عديدة ترتبط بشخصيته، وسلوكياته تجاه الآخرين في بيئة العمل؛ لذلك ينبغي على القائمين بإدارة المؤسسة التعليمية العمل على تبني مدخل الجدارة كأساس في عمليات الاختيار والمفاضلة، على أن تكون معايير الجدارة شاملة لكل ما من شأنه أن يسفر عن أداء متميز بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والجودة(<sup>##</sup>).

وإدراكاً من المهتمين بشئون إصلاح التعليم في مصرَ للمزايا المتعددة التي يُحقِّقها وجود قائمة بجدارات مديري المدارس؛ فقد أكد المؤتمر الدولي الرابع الذي عقدته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في الفترة من (٢٣-٢٤) أبريل عام ٢٠١٧م تحت عنوان:

---

The Standardization of Leadership in Education, **2nd International Conference on Statistics, Mathematics, Teaching, and Research**, Journal of Physics: Conf. Series 1028 (2018) 012184 doi: 10.1088/1742-6596/1028/1/012184.

(##) أدهم محمد محمود يوسف (٢٠١٥): دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي، دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ص ٣٩٤.

(##) سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (٢٠١٧): دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية،

"رؤية تنمية للمؤسسة التعليمية"، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي " نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، ٦-٨ مايو، ص ٤٥٧.

"ضمان جودة التعليم والاعتماد: مد الجسور وتعزيز الثقة" على أهمية التحوُّل إلى المعايير القومية المبنية على الجدارات Competency – based مع تطوير اللوائح ونُظم التدريب، والتقييم؛ لتتوافق مع هذا التغيير (\*\*\*) .

وعليه يُصبح منطقيًا القول بضرورة وضع قائمة بالجدارات الوظيفية التي ينبغي أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم الأساسي في مصر، وإعادة النظر في معايير وأساليب اختيارهم؛ لتُصبح هذه المعايير والأساليب قائمة على الجدارات حتى تكون أكثر قدرةً على استقطاب العناصر المناسبة لهذا العمل المهم، كذلك إعادة النظر في أساليب وبرامج إعدادهم؛ لتُصبح هي الأخرى مناسبة لإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بهذا الدور. وتأسيسًا على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية فيما يلي:

على الرغم من جهود الدولة لإصلاح التعليم، والتي تمثَّلت في: معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والخُطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م، وإستراتيجية التنمية المستدامة: "رؤية مصر ٢٠٣٠"، ونظام التعليم الجديد الذي أطلقه وزير التربية والتعليم في سبتمبر ٢٠١٨م، إلا أنه لا تزال الحاجة مُلحةً إلى وضع قائمة بالجدارات الوظيفية التي ينبغي أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم الأساسي لدورهم المهم في تنفيذ الإصلاح وتعزيز مصداقية نتائجه، والتي يتمُّ تقديمها إلى المستفيدين وأصحاب المصلحة، ولإستخدام هذه القائمة في عمليات الإصلاح والدراسات المستقبلية، واختيار مديري المدارس وتنميتهم مهنيًا.

• أسئلة البحث: يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء توجُّهات إصلاح التعليم المصري؟ ويتفرَّع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي من منظور الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما أبرز توجُّهات إصلاح التعليم الأساسي المصري وانعكاساتها على الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي؟
- ٣- ما آراء الخبراء بشأن الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي؟

(\*\*\*) الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (٢٠١٨): الكتاب السنوي لعام ٢٠١٦/٢٠١٧م، ص ٨٥،

٤- ما القائمة المقترحة للجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء توجّهات إصلاح التعليم المصري؟

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

١- تحديد الأسس النظرية للجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي من منظور الأدبيات السابقة.

٢- التعرف على أبرز التوجّهات لإصلاح التعليم في مصر.

٣- تحديد الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي والوقوف على آراء الخبراء بشأنها.

٤- وضع قائمة مقترحة للجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء توجّهات إصلاح التعليم في مصر.

**أهمية البحث:** تبرز أهمية هذا البحث في عدد من النقاط التالية:

١- أهمية وجود قائمة مكتملة ومحدثة بالجدارات الوظيفية اللازم توافرها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، والتي تتلاءم والتوجّهات الجديدة لإصلاح التعليم؛ لتكون هذه القائمة هي نقطة البداية في تطوير معايير اختيار مديري المدارس، وتحديد الاحتياجات التدريبية، و تقييم الأداء.

٢- يمكن لوزارة التربية والتعليم الاستفادة من قائمة الجدارات الوظيفية التي تقترحها الدراسة الحالية وتوظيفها كأداة تقييم في: اختيار المرشّحين لحضور برامج التدريب المديرين، وتقييم الأداء.

٣- المساعدة في تطبيق النظام الجديد للتعليم قبل الجامعي من خلال إعداد مجموعة من الجدارات الوظيفية التي تتناسب وتوجّهات إصلاح التعليم المصري.

٤- تفيد المعلومات المرتبطة بقائمة الجدارات الوظيفية التي تقترحها الدراسة المديرين أنفسهم في مراجعة أدائهم والتخطيط للتنمية المهنية الذاتية.

**المنهج المستخدم وأداته:** استخدم البحث المنهج الوصفي، الذي يعد أكثر المناهج الملائمة لدراسة مثل هذا النوع من المشكلات؛ حيث أنه لا يتوقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، بل يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل.

كما استخدم البحث استمارة استطلاع رأي الخبراء كأداة في بناء قائمة للجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي، في ضوء توجّهات إصلاح التعليم قبل الجامعي.

**حدود البحث:** تمثّلت حدود البحث في:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تناول الجدارات الإدارية والقيادية وجدارات الفاعلية الشخصية والجدارات التقنية وجدارات التوجه نحو الإنجاز، وجدارات

التفكير الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، وتناول توجهات إصلاح التعليم قبل الجامعي التي تشمل: الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي، ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، واستراتيجية التنمية المستدامة: "رؤية مصر ٢٠٣٠"، نظام التعليم الجديد الذي أطلقه وزير التربية والتعليم في سبتمبر ٢٠١٨م.

٢- الحدود البشرية: عدد من الخبراء في مجال البحث من أساتذة الجامعات، والخبراء من القيادات الإشرافية والتنفيذية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بني سويف.

٤- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية من ٢٠٢١/٧/٦م إلى ٢٠٢١/١٢/٣٠م.

• مصطلحات البحث: اعتمد البحث على مجموعة من المصطلحات الإدارية، والتي تمثلت في: الجدارات الوظيفية، إصلاح التعليم، وفيما يلي توضيح لكل منها:

١- الجدارات الوظيفية: تعرف الجدارات لغويًا واصطلاحًا كما يلي:

الجدارات لغةً: جاء في معجم لسان العرب: "جَدِيرٌ بكذا وكذا؛ أي خَلِيقٌ له، والجمع جَدِيرُونَ وجُدْرَاءُ، والأنثى جَدِيرَةٌ، وقد جَدُرَ جَدَارَةً، وأنه لَمَجْدَرَةٌ أَنْ يَفْعَلَ" (٢٢٢).

ومصطلح (الجدارة) والتي مصدرها اللُّغوي جَدُرٌ (كفاءة)، تعني كون الشخص خليقًا بأن يقوم بالعمل المنوط به بالمستوى اللائق، ونظام الجدارة هو نظام في الإدارة يعتمد على سياسة الاختيار والترقية على مستويات الكفاءة والجدارة الشخصية التي تحددها الامتحانات التنافسية وتقارير الكفاءة (٢٢٢).

واصطلاحًا: يُعرّف قاموس إدارة الأعمال الجدارة الوظيفية بأنها: مجموعة القدرات المترابطة، والمعرفة والمهارات التي تُمكن الشخص أو المنظمة من العمل بفاعلية في وظيفة

(٢٢٢) معجم لسان العرب (١٩٩٣): الطبعة الثالثة، دار صادر، بيروت، ص ٩٥.

(٢٢٢) ياسر عبد الله سرحان (٢٠١٤): المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة

والمعاصرة، المجلد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٣١٣.



أو مجموعة واسعة ومتنوعة من المواقف (SSS)، وتُعرّف الجدارة أيضًا بأنها: "القدرة على ترجمة الأفكار إلى تطبيقات والتنفيذ وفقًا لأعلى المعايير" (\*\*\*\*).

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الجدارة الوظيفية لمدير المدرسة التعريف الإجرائي

التالي: "هي ما يمتلكه مديرو مدارس التعليم الأساسي من القدرات والمعارف والمهارات التي تُمكنهم من أداء وظيفي متميز مقارنة بزملاتهم في نفس المجال، وبالدرجة التي تُعزّز قدرة مدارسهم على تطبيق توجّهات إصلاح التعليم قبل الجامعي".

٣- إصلاح التعليم: يُعرّف إصلاح التعليم لغويًا واصطلاحيًا كما يلي:

الإصلاح لغّة: الصّلاح : ضدّ الفساد؛ صلح يصلح ويصلح صلاحًا وصلوًا، ورجلٌ صالحٌ في نفسه من قوم صلحاء، ومصلحٌ في أعماله وأموره، وقد أصلحه الله، والإصلاح: نقيض الإفساد، والاستصلاح: نقيض الاستفساد، وأصلح الشيء بعد فساده: أقامه.

واصطلاحًا: يُعرّف إصلاح التعليم بأنه: الجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية المسؤولة عن التعليم، والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم؛ فعمليات تطوير التعليم قبل الجامعي، هو عمل مُخطّط مقصود، ونظام متكامل، ويتطلب توافر مُناخ مواتٍ، وكوادر مؤهّلة، وإمكانات ماديّة وتكنولوجيّة، ودعم من الدولة (++++).

ويتبنّى البحث التعريف الإجرائي التالي: "هو الجهود التي تقوم بها الدولة والجهات المعنية بالتعليم المصري لإصلاح التعليم، بما يتماشى مع الظروف الخارجية والضغوط المجتمعية المؤثرة على التعليم في مصر، والتي تضمنتها الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م، ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، واستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ونظام التعليم الجديد الذي أطلقه وزير التربية والتعليم والتعليم الفني في سبتمبر ٢٠١٨م.

• الدراسات السابقة، والتعقيب عليها:

تمّ تصنيف الدراسات التي تناولت مدخل الجدارة إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وتمّ ترتيب الدراسات تاريخيًا من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

(SSS) Business Dictionary, Competence, Available at:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>

(\*\*\*\*) Kantar (2004): **Harvard Business Review on Leadership in a changed World**, A Harvard Business Review Paperback, P 119.

(++++f) Fagirlind, mgemor & Saha Lawrence J. (1983): **Education and national Development**, A comparative Perspectir, Oxford, Pergaman press,p139.

## - الدراسات العربية:

١- دراسة أدهم محمد محمود يوسف، (٢٠١٥) (###): دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي، "دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد".

هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز استخدام نماذج الجدارة الوظيفية والاعتماد عليها بصورة أساسية في عملية اختيار وتعيين واستقطاب الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية والعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، واستخدم الباحث استمارة استقصاء تضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، منها: أن مستوى الجدارة الفنية متوسط، كما أن القادة بالمؤسسات التعليمية محدودي القدرة على استخدام الموارد وتحسين أنظمة التعليم، وقدمت الدراسة مجموعة توصيات، منها: إعداد نماذج جدارة لأداء الموارد البشرية.

٢- دراسة عبير جلال أبو العنين حسانين، (٢٠١٩) (SSSS): استراتيجية مقترحة للتنمية الإدارية المبنية على الجدارة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، "دراسة ميدانية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأسس النظرية للتنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر، وهدفت أيضاً إلى التعرف على المحددات العلمية للجدارات الأساسية لمديري المدارس الثانوية العامة، والتوصل إلى استراتيجية مقترحة للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لمديري المدارس الثانوية العامة

(###) أدهم محمد محمود يوسف (٢٠١٥): دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي، "دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، مارس.

(SSSS) عبير جلال أبو العنين حسانين (٢٠١٩): استراتيجية مقترحة للتنمية الإدارية المبنية على الجدارة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "دراسة ميدانية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر"، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.

في مصر، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتوصّلت الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وإجراءات الدّراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمّها: قلّة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في برامج التنمية الإدارية، وغياب المناخ الملائم لمدير المدرسة الذي يُتيح له الفرصة لتطوير مهاراته، وندرة الدورات التدريبية في مجال المهارات القيادية لمدير المدرسة، وابتعاد مدير المدرسة عن مناقشة نتيجة تقييم الأداء مع كل موظف على حدة.

٣- نورة زايد عبد الرحمن الشهري، (٢٠٢١) (\*\*\*) : دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية، "رؤية استشرافية":

هدف البحث إلى دراسة مفهوم نظم الجدارة، وأهميتها في الميدان التربوي، ودراسة أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العام، وأوصت الدّراسة بضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويمكن التغلب عليها من خلال سنّ قوانين جديدة تُراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية، وإيجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام من خلال إنشاء وحدات تضمّ عددًا من خبراء الموارد البشرية، تتولّى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توفرّ الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام.

- الدراسات الأجنبية:

٤- دراسة (Arismunandar (2018) (++++): جدارة مديري المدارس الابتدائية في دعم وتوحيد القيادات في التعليم:

هدفت هذه الدّراسة إلى وصف ثلاث من خمس جدارات لمديري المدارس الابتدائية؛ فوفقًا للاتحة الحكومة الإندونيسية يجب أن يكون لدى مدير المدرسة خمس جدارات، هي: الجدارة

(\*\*\*\*\*) نورة زايد عبد الرحمن الشهري (٢٠٢١): دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية، "رؤية استشرافية"، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد السابع والثلاثون، العدد السادس، يونيو.

(++++ Arismunandar (2018): Competency of Elementary Schools Principals in Supporting, the Standardization of Leadership in Education, 2nd International Conference on Statistics, Mathematics, Teaching, and Research, Journal of Physics: Conference Series (2018) 012184

الشخصية، والجدارة الإدارية، وجدارة قيادة الأعمال، والجدارة الإشرافية، والجدارة الاجتماعية، وقد اختارت الدراسة منها ثلاث جدارت، هي: الجدارة الإدارية، وجدارة قيادة الأعمال، والجدارة الإشرافية لمديري المدارس الابتدائية، وعلى أساس ذلك تم تطبيق الدراسة على عينة تشمل (٤٢) من مديري المدارس الابتدائية، من (٣٦٧) مدير مدرسة ابتدائية في بلدية (ماكاسار)؛ حيث كانت المدارس الابتدائية البالغ عددها (٤٢) موجودة في (١٤) منطقة في بلدية (ماكاسار)، وأظهرت النتائج أن متوسط الدرجة على نتائج اختبار الجدارت الثلاثة كان في الفئة المتوسطة، وحين تم تحليله على كل بند من بنود الجدارت الإدارية وقيادة الأعمال كانت الجدارت في الفئة المتوسطة، في حين كانت الجدارة الإشرافية منخفضة الفئة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحكومة المحلية بحاجة لإعداد مديري المدارس من خلال التدريب قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة.

٥ - دراسة (٢٠٢٠) Long Kim Le, Trung Tran, Hien Thu Thi Le, Trinh Tuyet Thi Le (٢٠٢٠): العوامل التي تؤثر على جدارت مديري المدارس في المقاطعات الجبلية في فيتنام:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على جدارة مدير المدرسة، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي؛ فقد تم إجراء استبيان على (٢٩٠) مديراً عبر ست مقاطعات جبلية شمال غرب (فيتنام)، وتم تصميم الاستبانة في ثمانية مجالات للجدارت الرئيسية، بما في ذلك التنمية الذاتية وتطوير الآخرين، وتنظيم المدرسة وتشغيلها، وتطوير الموظفين، وإدارة البرامج التعليمية، وإدارة ضمان جودة التعليم، وإدارة الموارد المالية، والتعامل مع العائلات والمجتمع والحكومة، والتخطيط الاستراتيجي للمدرسة، وتم استخدام تحليلات التباين والارتباط (Pearson r)، وأظهرت النتائج أن جدارت المديرين تأثرت إحصائياً بالعوامل الداخلية: (الجنس، والخبرة، والصحة، والأسرة، ومهارات تكنولوجيا المعلومات)، والعوامل الخارجية: (موقع المدرسة، والتركيبة السكانية للمدرسة، ومرافق المدرسة)، ومع ذلك لم تجد الدراسة أية علاقة بين المؤهلات الأكاديمية لمديري المدارس وجدارتهم.

وباستقراء الدراسات السابقة يتبين ثمة ندرة في الدراسات التي تناولت الجدارة في المؤسسات التعليمية في مصر عموماً والتعليم قبل الجامعي والأساسي بوجه خاص، وذلك

(\*\*\*\*) Long Kim Le, Trung Tran, Hien Thu Thi Le, Trinh Tuyet Thi Le (2020): A study on factors affecting school principals' competencies in Vietnam's mountainous provinces, **Management in Education, British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)**, [sagepub.com/journals-permissions](http://sagepub.com/journals-permissions).

على حد علم الباحث، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، واختيار منهج الدراسة المناسب، وانتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وصياغة مشكلة البحث في إطار تكاملي مع هذه الدراسات، وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أهدافها وحدود الدراسة المكانية والموضوعية، حيث تركز الدراسة الحالية على تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي وذلك في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري، ويمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تُعدُّ نقطة انطلاق للبحث الحالي، والتي من أهمها:

(١) أهمية استخدام نماذج الجدارة والاعتماد عليها في عملية اختيار وتعيين مديري المدارس.

(٢) أهمية تنمية وتطوير الجدارات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي.

(٣) أن أكثر معوقات إصلاح التعليم المصري وجودًا هو العنصر البشري.

#### - خطوات السير في البحث:

١- **الخطوة الأولى:** الإطار العام للبحث من خلال التعرُّض لمشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، ومنهجه، وأدواته، ومصطلحاته، وعمل مسح بأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعليق عليها، وأخيرًا خطواتها.

٢- **الخطوة الثانية:** تتناول الأسس الفكرية للجدارات الوظيفية لمديري المدارس، وأنواعها، وأهميتها، وخصائصها، ومجالات جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي.

٣- **الخطوة الثالثة:** تتناول توجهات إصلاح نظام التعليم الأساسي المصري: معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، رؤية مصر ٢٠٣٠ (استراتيجية التنمية المستدامة)، النظام الجديد للتعليم المصري الذي تم إقراره سبتمبر ٢٠١٨م، وانعكاسات ذلك على جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي.

٤- **الخطوة الرابعة:** استطلاع رأي الخبراء فيما تم التوصل إليه من خلال الإطار النظري للبحث من الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي.

٥- **الخطوة الخامسة:** التوصل إلى قائمة بالجدارات الوظيفية اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري، وفيما يلي معالجة تفصيلية للأقسام من الثاني حتى الخامس.

### القسم الثاني

#### الأسس النظرية لجدارات مديري مدارس التعليم الأساسي

يتناول هذا القسم عرضًا نظريًا للجدارات الوظيفية لمديري المدارس؛ وذلك من خلال عرض

مفهوم الجدارات، وخصائصها، وأهميتها، وأنواعها، يتضح ذلك فيما يلي:  
**أولاً: مفهوم الجدارات الوظيفية:**

كلمة الجدارات في اللغة العربية مفردُها: جدارة، وهي مصدر جَدَرَ ب، وَجَدَرَ ل، وَجَدَّر جدارَةً فهو جَدِيرٌ، ويُقال: جَدَرَ لهذا المنصب؛ أي: صارَ مُستحقاً له وأهلاً له، وَخَلِيقاً به (SSSSS)، وشهادةُ الجدارة تُوَدِّدُ تَفُوقَ صاحبها في مجال ما، ونظام الجدارة يعني مجموعة القواعد التي تضعها مؤسسة ما لإدارة شئون العاملين بها (\*\*\*\*\*).

ومن الناحية الاصطلاحية لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح الجدارات؛ فقد تضمّنت الأدبيات السابقة تعريفات عديدة لمصطلح الجدارات، فقد عُرِفَتِ الجدارات بأنها: "خاصية ضمنية للشخص، لها علاقة سببية بأداء متفوق فعّال، يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة؛ فالخاصية الضمنية تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية؛ لأن ثَمَكْنَهَا من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية، والعلاقة السببية معناها أن بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تنتبأ بالتصرف والأداء، والمرجع المعياري يعني أن بإمكان الجدارة أن تنتبأ بالشخص الذي يُجيد أو لا يُجيد القيام بعمل ما؛ وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة (+++++).

كما تُعرّف الجدارة الوظيفية بأنها: القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات؛ بهدف تنفيذ مهام وأدوار وظيفة محددة وفق معايير قياسية معينة يُحددها الممارسون في مجال هذه الوظيفة، واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى

---

(SSSSS) أبو الفضل جمال الدين محمد بن منظور (٢٠٠٥): لسان العرب، دار صادر، لبنان، ص ٣٤٤.

(\*\*\*\*\*) أحمد مختار عمر وآخرون (٢٠٠٨): معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ص ٣٥٠.

(+++++)(+++++) لايل م سبنسر الأصغر، سيجان م سبنسر (١٩٩٩): الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق"، ترجمة أشرف عبد الفضيل عبد المجيد جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ص ٢٣.

الموظف مثل: (الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات) (#####).

وهناك ارتباط كبير بين مفهومي الجدارة والكفاءة من الناحية اللغوية والاصطلاحية؛ فإذا كانت الجدارة من الناحية اللغوية في اللغتين العربية والإنجليزية جاءت مرادفة لمعاني الاستحقاق، والأهلية، والتفوق، والكفاءة، والمهارة، والافتدار، فإن الجدارة من الناحية الاصطلاحية تتضمن: أي مهارة أو اتجاه أو سلوك أو دافع أو صفة شخصية تُعدُّ ضرورية لأداء العمل بشكل متميز وفعال، وتكون ذات صلة بوظيفة محددة أو بنشاط داخل وظيفة محددة أو مجموعة وظائف متشابهة، ويمكن ملاحظتها من خلال تحليل الأداء الفائق أو المتميز (SSSSS).

واستناداً إلى ما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين المصطلحين السابقين، كما أن هناك أوجه اختلاف أيضاً؛ فإذا كانت الكفاءة تُركِّز على الأداء الحالي لتحقيق الأهداف المستقبلية؛ فالجدارة تجمع بين التركيز على الأداء الحالي والمستقبلي، كما أن الكفاءة تُركِّز على الموارد المتوفرة، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، وتتحقق الكفاءة عندما يستخدم أقل كم ممكن من المدخلات والموارد لإنتاج أكبر كم من المخرجات والنتائج المرغوبة، وهذا يختلف عن مفهوم الجدارة من الناحية الاصطلاحية.

**ثانياً: خصائص الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي:**

تُشير الدراسات إلى وجود ثلاث خصائص للجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي تتمثل في: الخاصية الضمنية، والعلاقة السببية، والمرجع المعياري، ويتضح ذلك فيما يلي:

**أ- الخاصية الضمنية:**

تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية؛ لأنه تمكنه من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية، وتشمل الخاصية الضمنية المكونات

(#####) زكي محمود زكي صقر (٢٠١٥): أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية، *المجلة العلمية*

للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢، ص ١٩.

(SSSSS) خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزيز (٢٠١٩): الجدارات المهنية اللازمة للمراجعين الخارجيين

المعتمدين لمدارس التعليم العام على ضوء بعض التجارب العالمية، *مجلة كلية التربية، كلية التربية،*

*جامعة كفر الشيخ*، مج ١٩، العدد ٤، ص ٣٦١.



التالية(\*\*\*\*\*):

١- **الدوافع:** وهي الأشياء التي يُفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار، وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة وتبعده عن أخرى.

٢- **الصفات:** وهي الخصائص الماديّة، والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات؛ فزمن الاستجابة وقوة الإبصار يعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل.

٣- **المفهوم الذاتي:** توجّهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية؛ فتعتبر الثقة بالنفس؛ أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعّالاً في أي حالة تقريباً جزءاً من المفهوم الذاتي للشخص.

٤- **المعرفة:** المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي مُعين؛ كمعرفة الجراح بالأعصاب والعضلات بالجسم البشري.

٥- **المهارة:** القدرة على أداء مهمة ذهنيّة أو ماديّة؛ فواحدة من المهارات المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يُتلف العصب.

فالمهارات والمعرفة سهلة نسبياً من أجل تطويرها؛ لأنها الجزء الظهر من خصائص الجدارت، أما القيم والمفهوم الذاتي فتقع بالوسط، وهي أعمق نسبياً؛ لذا فتطويرها وتقييمها يكون أكثر صعوبة من الجدارت الظاهرة، أما الدوافع والصفات فهي أعمق الجدارت وهي مؤثرة بشكل غير مباشر على الجدارت الأخرى؛ لذلك فإنه من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً للجدارت الكامنة الأكثر عمقاً.

#### ب- العلاقات السببيّة:

العلاقات السببيّة معناها أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تنتبأ بالتصرف والأداء؛ حيث تُنبئ جدارت الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة، والتي تُنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل.

#### ج- المرجع المعياري:

والمرجع المعياري معناها أنه بإمكان الجدارة أن تنتبأ بالشخص الذي يُجيد أو لا يُجيد القيام بعمل ما؛ وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معيّنة، ويعتبر المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية في تعريفنا للجدارة؛ فالخاصية لا تُعتبر جدارة إلا إذا أنبأت عن شيء له معنى

(\*\*\*\*\*): نورة عبد الله الخراشي وأخريات (٢٠١٥): جدارت مدير المدرسة، "دليلك نحو التفوق في الأداء"،



في العالم الحقيقي؛ فالخاصية التي لا تُؤدِّي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة، ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد (+++++).

من خلال العرض السابق يتضح أنه لكي يتصف الفرد بالجدارة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخواص تبدأ **بالدافع**، وتعني القوة الداخلية التي تدفع الفرد باتجاه ممارسة سلوك، و**المعرفة** وتعني كم المعلومات الذي لدى الشخص في مجال معرفي معين، و**الصفات** وتعني الخصائص الشخصية التي تُميِّز الفرد عن غيره، مثل: سرعة البديهة والذكاء، و**المهارات** ويعني القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية أو قدرة الفرد على استغلال المعارف التي اكتسبها، و**المفهوم الذاتي** ويعني توجهات الفرد أو صورته الذاتية عن نفسه؛ كاعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعّالاً، ولا بدُّ أن تُنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة، والتي تُنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل، وهو ما يُعرف بالعلاقات السببية، ولا يُسمَّى ذلك جدارة إلا إذا كان هناك فارق في الأداء؛ فالخاصية التي لا تُؤدِّي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة، ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد.

### ثالثاً: أنواع الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي:

حدّدت الدراسات الخاصة بالجدارة العديد من التصنيفات المختلفة بناءً على عدة معايير، منها معايير أداء الوظيفة التي تُنبئ عنها الجدارات فتم تصنيفها إلى الجدارات الاستهلاكية والجدارات التمييزية، أو وفقاً لعملية الإنتاج، فتم تصنيفها إلى الجدارات الإنتاجية والجدارات الفنية والجدارات القيادية والجدارات الشخصية، كما تم تصنيفها إلى مجموعات كالتالي: مجموعة التوجه نحو الإنجاز، ومجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية، ومجموعة الأثر والتأثير، المجموعة الإدارية، مجموعة التفكير الاستراتيجي، مجموعة الفعالية الشخصية، ويتضح ذلك فيما يلي:

#### ١- مجموعة الإنجاز والتصرّف:

إن جوهر هذه المجموعة هو الميل إلى التصرّف والقيام بالأفعال الموجّهة إلى إنجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين، ومع ذلك فإن التصرفات الموجّهة للتأثير على الآخرين أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل تدرج تحت مجموعتي الإنجاز والتصرّف والأثر والتأثير على حدٍّ سواء، وتشمل هذه المجموعة: التوجّه نحو الإنجاز،

(+++++) فهد الفضالة (٢٠١٨): الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، لعدد

بالاهتمام بالنظام والجودة والدقة، والمبادرة، والبحث عن المعلومات (#####).

## ٢- مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية:

تشمل هذه المجموعة نية الاستجابة لحوائج الآخرين، وتهيئة النفس للتجاوب مع الاهتمامات بالآخرين ومشاعرهم ورغبتهم (تفهم الآخرين)، والعمل على الاستجابة لهذه الحاجات (خدمة العملاء)، وتشتمل هذه المجموعة على التالي: تفهم الآخرين، التوجه لخدمة العملاء (#####).

## ٣- مجموعة الأثر والتأثير:

تعكس الاهتمام الدفين لدى الشخص، ويعرف هذا بالحاجة إلى السلطة أو النفوذ، وعادة ما يتأثر دافع النفوذ الذي يُغذي السلوك الناجح باعتبارات مصالح المؤسسة أو مصالح الآخرين، وتشمل هذه المجموعة التالي: الأثر والتأثير، الإدراك التنظيمي، بناء العلاقات (\*\*\*\*\*).

## ٤- المجموعة الإدارية:

تُعتبر مجموعة الجدارات الإدارية فرعاً من مجموعة الأثر والتأثير من ناحية كونها ترمي إلى إحداث أثر من نوع خاص، هذا الأثر (تطوير الآخرين، وقيادتهم، وتحسين العمل الجماعي والتعاون) ذو أهمية خاصة للمديرين، وتشتمل هذه المجموعة على: تطوير الآخرين، الإلزام: الحزم واستخدام قوة المنصب، العمل الجماعي والتعاون، قيادة الفريق (+++++++).

(#####) محمد الفاتح محمود بشير المغربي (٢٠٢٠): إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة. مرجع سابق، ص ٥٨-٦٠.

(#####) عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٩): دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص ٣٢.

(\*\*\*\*\*\*) طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٨): الذكاءات المتعددة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٦٠.

(++++++) عبد الناصر محمد رشاد، هشام سيد عباس (٢٠٢٠): الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعية المصرية تصور مقترح، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس والعشرون، يناير، ص ١٣٣.

## ٥- المجموعة الذهنية:

تُعتبر الجدارت الذهنية ترجمةً ذهنية للمبادرة؛ فالشخص يعمل على الوصول إلى فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات، وهناك أسلوبان يتم استخدامهما في المجموعة الذهنية، وهما: التفكير التحليلي، والتفكير الإدراكي (#####).

## ٦- مجموعة الفعالية الشخصية:

تشمل هذه المجموعة مجموعة من الصفات، منها: الولاء للمؤسسة، والتحكم بالذات، والثقة بالنفس، المرونة (SSSSSSS).

**خلاصة وتعقيب:** واستنادًا للعرض السابق يتضح التالي:

❖ يُعدُّ مدخل الجدارت أحد المداخل الإدارية المتقدمة في عملية إدارة الموارد البشرية، والذي يلعب دورًا إستراتيجيًا مهمًا في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

❖ كما تظهر أيضًا أهمية الجدارت في ظلّ الأزمات والطوارئ التي يتعرّض لها النظام التعليمي، كما حدث في جائحة كورونا التي أدت إلى إغلاق المدارس، وما نتج عن ذلك من الاعتماد على التكنولوجيا، وزيادة اللامركزية، والإدارة الذاتية للمدرسة، والتطوير المهني الذاتي.

❖ على ضوء تحليل الإطار المفاهيمي للجدارت الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي، فإن البحث الراهن في ضوء ما تقدم سيعتمد في تصنيفه لاستمارة استطلاع الرأي على تصنيف يغطي المجالات الستة السابق ذكرها، والتي يُعتقد أنها تُغطي كل مجالات الجدارت الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي؛ بهدف تحقيق الفعالية الفنية والإدارية، والمساهمة في تطبيق إصلاح التعليم بكفاءة وفاعلية، ويتم عرضها على مجموعة من الخبراء في الجزء الخاص بالدراسة الميدانية، وتشمل المجالات الستة التالية: جدارت الفاعلية الشخصية، الجدارت الإدارية، الجدارت القيادية، الجدارت التقنية، جدارت التفكير الاستراتيجي، جدارت التوجه نحو الإنجاز.

## القسم الثالث

(#####) فهد الفضالة (٢٠١٨): الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد

١٤٠، الكويت، ص ١٧.

(SSSSSSS) إبراهيم الخلف الملكاوي (٢٠١٧): الجدارت الجوهرية "الطاقة نحو التفوق"، الدليل التنموي للفرد

والمؤسسة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص ٦٩-٧٢.

**(توجهات إصلاح التعليم المصري وانعكاساتها على الجدارات الوظيفية لمديري المدارس)**  
يتناول هذا القسم عرضاً نظرياً، لتوجهات إصلاح التعليم المصري من خلال عرض أبرز هذه التوجهات وانعكاسها على الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، والتي تشمل: معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي، إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، منظومة إصلاح التعليم المصري التي تم إطلاقها في العام الدراسي ٢٠١٨م، وسيتم توضيح ذلك من خلال التالي:

### أولاً: معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

أنشئت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بالقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م بقرار من رئاسة الجمهورية، وتحقيقاً لأهداف إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، قامت الهيئة بإعداد معايير الاعتماد لمؤسسات التعليم المختلفة، ومنها مؤسسات التعليم قبل الجامعي (التعليم الأساسي) \*\*\*\*\* .  
ويبلغ عدد المجالات الفرعية (٩) مجالات، وعدد المعايير (١٩) معياراً، وعدد المؤشرات (٤٣) مؤشراً.

ونظراً لما يفرضه تطبيق هذه المعايير من تحديات تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر؛ الأمر الذي يتطلب وجود قيادة تتصف بمجموعة من الجدارات؛ لذا تنعكس هذه المجالات على الجدارات المطلوبة من مديري المدارس، ويتضح ذلك فيما يلي:

جدول رقم (١): انعكاس معايير ضمان الجودة والاعتماد على الجدارات الوظيفية لمديري المدارس (+++++):

م	المجال الأول (القدرة المؤسسية)	الجدارة اللازمة
١	رؤية المؤسسة ورسالتها	جدارة المرونة - جدارة إدارة الإبداع والابتكار - جدارة استشراف المستقبل.
٢	القيادة والحوكمة	جدارة المبادرة - جدارة القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل - جدارة إدارة وقياس الأداء - جدارة الاستخدام الأمثل للموارد - جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.

\*\*\*\*\* (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٨): الكتاب السنوي لعام ٢٠١٦/٢٠١٧م، متاح على <https://naqaae.eg/ar> // تاريخ الدخول ١٥/٤/٢٠١٩م.

(+++++) الجدول من إعداد الباحث.

٣	الموارد البشرية والمادية للمؤسسة	جدارة المبادرة- جدارة القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل- جدارة إدارة وقياس الأداء- جدارة الاستخدام الأمثل للموارد- جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل
٤	المشاركة المجتمعية	جدارة بناء وإدارة العلاقات المهنية- جدارة التوجه لخدمة العملاء جدارة التأثير والإقناع
٥	ضمان الجودة والمساءلة	جدارة الوعي المؤسسي- جدارة التوجه نحو النتائج- جدارة تحليل البيئة المؤسسية جدارة الاهتمام بالنظام والجودة والدقة
م	المجال الثاني (الفاعلية التعليمية)	الجدارة اللازمة
١	المنهج الدراسي	جدارة إدارة العمليات التدريسية والإدارية- جدارة إنشاء المحتوى الرقمي- جدارة التوجه لخدمة العملاء.
٢	المناخ التربوي	جدارة قيادة التغيير وإدارته- جدارة النزاهة والثقة- جدارة إدارة الصراع جدارة بناء وإدارة العلاقات الإنسانية

### ثانياً: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م:

نظراً لما فرضته الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م من تحديات تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر؛ الأمر الذي يتطلب وجود قيادة تتصف بمجموعة من الجدارات الوظيفية، وعلى وعي وبصيرة بالمتغيرات الثقافية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة التعليمية، وعليه نعرض هنا الجدارات الوظيفية التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة لتنفيذ أهداف وبرامج الخطة الاستراتيجية: (#####).

جدول رقم (٢): البرامج الأساسية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م وأهدافها والجدارات الوظيفية اللازمة لتحقيقها (#####)

م	البرنامج	الأهداف	الجدارات اللازمة
١		التوسع في صلاحيات المدرسة؛ كوحدة مستقلة مسؤولة عن إدارة عملياتها التعليمية، مع تطبيق	جدارة قيادة الفريق- جدارة التخطيط والتنظيم- جدارة

(#####) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الحطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)

التعليم المشروع القومي لمصر "تقديم تعليم جيد لكل طفل"، القاهرة.

(#####) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الحطة الاستراتيجية

للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) التعليم المشروع القومي لمصر.

م	البرنامج	الأهداف	الجدارات اللازمة
١	برنامج حلقة التعليم الابتدائي	نظام حوكمة جيد، وتوفير قيادة فاعلة، وإدارة متميزة مدعومة بنظام كفاء.	الاهتمام بالنظام والجودة والدقة- جدارة إدارة وقياس الأداء-جدارة الاستخدام الأمثل للموارد.
٢	برنامج حلقة التعليم الإعدادي	تنمية قيادة مدرسية داعمة للتغيير، قادرة عليه، وموجهة لطاقات العاملين؛ لتحقيق أهداف التعليم، قادرة على استغلال الموارد المتاحة وفق معايير حقيقية صارمة للاختيار.	جدارة قيادة التغيير وإدارته جدارة تحفيز وتطوير الآخرين جدارة الاستخدام الأمثل للموارد جدارة التوجه لخدمة العملاء
٣	برنامج تطوير البنية المؤسسية في إطار مركزي/لامركزي	تدعيم صلاحيات مالية وإدارية للمدارس في تنفيذ السياسات والخطط القومية، ومتابعتها على المستويات المحلية، توفير بنية معلوماتية تربوية ومالية عالية الجودة، تأسيس منظومة بناءة وممتاحة للرأي العام للمساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية تضمن الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية في تحقيق النتائج.	جدارة الاستخدام الأمثل للموارد جدارة تحليل البيانات وتوظيفها جدارة التوجه نحو النتائج جدارة التخطيط والتنظيم

### البرامج الفرعية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م:

تتمثل البرامج الفرعية في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م في: برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة، برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، برنامج تنمية نظم المعلومات التربوية والمالية، برنامج التقويم والمتابعة، ويعرض الباحث في الجدول التالي أهدافها والجدارات الوظيفية اللازمة لتحقيقها:

جدول رقم (٣): البرامج الفرعية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م وأهدافها والجدارات الوظيفية اللازمة لتحقيقها (\*\*\*\*\*)

م	البرنامج	الأهداف	الجدارات اللازمة
		- بناء قدرات القيادات لمباشرة اتخاذ القرار اللامركزي، وإدارة الموارد،	جدارة النزاهة والثقة جدارة قيادة التغيير وإدارته

(\*\*\*\*\*): الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الحطة الاستراتيجية

للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) "التعليم المشروع القومي لمصر".

م	البرنامج	الأهداف	الجدارات اللازمة
١	برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة	وتزويدهم بمهارات التواصل الفعال والمهارات التكنولوجية. - إدارة التغيير والتنمية المهنية الذاتية، وكيفية تحقيق تكافؤ الفرص بين الطلاب وبين العاملين، ومراعاة حقوق الطفل، ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة.	جدارة الوعي المؤسسي جدارة التوجه لخدمة العملاء
٢	برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية	- مجتمع تعليمي: معلمون وغير معلمين متنامي معرفياً ومهارياً، متنامي القدرة والكفاءة الذاتية، ومن خلال برامج تنمية مهنية موجهة للطاقات. - أداء منضبط للعاملين بمنظومة التعليم وفق مبادرات وتوجيهات إدارات الموارد البشرية. - بنية مؤسسية وتكنولوجية قوية دينامية.	جدارة إدارة الإبداع والابتكار جدارة تطوير وتحفيز الآخرين جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل
٣	برنامج تنمية نظم المعلومات التربوية والمالية	توفير نظام معلومات متكامل راقي الجودة. تدعيم القدرات التحليلية على جميع المستويات. التوسع في تطبيقات اللامركزية المالية.	جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل جدارة تحليل البيانات وتوظيفها جدارة إنشاء المحتوى الرقمي
٤	برنامج التقويم والمتابعة	التنمية المهنية لكوادر المتابعة على جميع المستويات الإدارية، بدءاً من المدرسة نشر ثقافة المتابعة والتقويم المبني على النتائج وعلى جميع المستويات	جدارة إدارة وقياس الأداء جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل جدارة التوجه نحو النتائج:

■ البرامج المتقاطعة للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م:

تتمثل البرامج المتقاطعة في: برنامج الإصلاح الشامل للمناهج، برنامج التغذية المدرسية، برنامج تكنولوجيا التعليم، وتتناول الدراسة هنا التعريف ببرنامج تكنولوجيا التعليم لاعتماد تنفيذ هذا البرنامج مباشرة على الجدارات الوظيفية لمديري المدارس:  
جدول رقم(٤): البرامج المتقاطعة للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م وأهدافها

والجدارات الوظيفية اللازمة لتحقيقها (+++++)

م	البرنامج	الأهداف	الجدارات المطلوبة
١	برنامج تكنولوجيا المعلومات	استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لتدعيم كفاءة وفعالية إدارة وحوكمة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار، بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية. توفير تكنولوجيا معلومات الاتصال التي تكسب التلميذ مهارات التعامل معها، واستخدامها في التعلّم والتقييم الذاتي والتواصل المعرفي.	جدارة إدارة العمليات التدريسية والإدارية جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل جدارة إنشاء المحتوى الرقمي جدارة حل المشكلات الرقمية

ثالثاً: إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م":

نظراً لما تفرضه إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" من تحديات تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر؛ الأمر الذي يتطلب وجود قيادة تتصف بمجموعة من الجدارات الوظيفية اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية، وعليه يعرض الباحث هنا الجدارات الوظيفية التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة لتنفيذ هذه الأهداف والبرامج:  
جدول رقم (٤): انعكاس الأهداف الاستراتيجية للتعليم حتى ٢٠٣٠م على الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي +++++

م	الهدف العام	الأهداف الفرعية	الجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف
١	تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تفعيل قواعد الجودة والاعتماد المسيرة للمعايير العالمية.</li> <li>▪ تمكين المعلم من متطلبات ومهارات القرن الواحد والعشرين.</li> <li>▪ التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين.</li> </ul>	جدارة الاهتمام بالنظام والجودة والدقة. جدارة تطوير وتحفيز الآخرين. جدارة إدارة العمليات التدريسية والإدارية. جدارة إدارة وقياس الأداء.

(+++++) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الحطة الاستراتيجية

للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) "التعليم المشروع القومي لمصر".

(+++++) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠١٦):

استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، متاح على <http://sdsegypt2030> تاريخ الدخول ٢٠١٩/٤/٥م.



م	الهدف العام	الأهداف الفرعية	الجدارات اللآزمة لتحقيق الأهدف
٢	إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحجيم ظاهرة التسرب في مراحل التعليم المختلفة.</li> <li>▪ تزويد المتعلمين الموهوبين والفاائق بتعليم عالٍ في جودته النوعية في مجالات المعرفة والمجالات المتقدمة بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي.</li> <li>▪ تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس؛ بما يحقق تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.</li> <li>▪ التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية، في عرض المعرفة المستهدفة وتداولها بين الطلاب والمعلمين.</li> <li>▪ توفير بنية تحتية قوية داعمة للتعلم: (معامل - مكتبات - اتصال بالإنترنت - مرافق للممارسة الأنشطة).</li> <li>▪ تطوير منظومة التقويم والتقييم في ضوء أهداف التعليم وأهداف المادة التعليمية، والتركيز على التقويم الشامل (معرفةياً - مهاريًا - وجدانيًا) دون التركيز على التقويم التحصيلي فقط.</li> </ul>	<p>جدارة التعامل مع الأدوات والأجهزة الضرورية للعمل</p>
٣	تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحسين مؤشرات التعليم في تقارير التنافسية الدولية.</li> <li>▪ تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.</li> <li>▪ تحسين مستوى تعلم العلوم والرياضيات ومهارات التواصل وتوظيف التكنولوجيا؛ لتصبح منافسة دوليًا.</li> <li>▪ توفير بنية أساسية قوية بالمدارس (تشمل المعامل والمكتبات، والملاعب والمرافق وخلافه) تتيح فرص تعليمية متكافئة لجميع المتعلمين.</li> </ul>	<p>جدارة التوجه لخدمة العملاء. جدارة الاهتمام بالنظام والجودة والدقة.</p> <p>جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل.</p> <p>جدارة إدارة العمليات التدريسية والإدارية.</p>

### رابعًا: المشروع القومي لإعادة صياغة المنظومة التعليمية في مصر:

نظرًا لما يفرضه المشروع القومي لإعادة صياغة المنظومة التعليمية في مصر من تحديات تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر؛ الأمر الذي يتطلب وجود قيادة تتصف بمجموعة من الجدارات الوظيفية اللازمة لتنفيذ هذا المشروع، وعليه يعرض الباحث هنا الجدارات التي يجب أن تتوفر في مديري مدارس التعليم الأساسي لتنفيذ أهداف وبرامج إصلاح المنظومة التعليمية في مصر:

جدول رقم (٥): انعكاس المشروع القومي لإعادة صياغة المنظومة التعليمية على الجدارات الوظيفية لمديري المدارس  
SSSSSSSSSS

المكون	المؤشر	الجدارات اللازمة
المكون ١ : تطوير التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة	زيادة إتاحة خدمات رياض الأطفال	جدارة إدارة العمليات
	تعزيز نظام ضمان الجودة في مرحلة رياض الأطفال	التدريسية والإدارية - جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل - جدارة المرونة جدارة تطوير وتحفيز الآخرين
	تحسين برامج تدريب معلمي رياض الأطفال	
المكون ٢ : الارتقاء بفاعلية المعلمين والمديرين التربويين	تحسين جودة التطوير المهني للمعلمين والمديرين التربويين	جدارة إدارة العمليات
	توسيع نطاق برنامج السلوك المعني للمعلمين	التدريسية والإدارية
	توسيع نطاق برامج المديرين التربويين والموجهين	جدارة إدارة وقياس الأداء جدارة إدارة وتطوير الذات
المكون ٣ : إصلاح نظام التقييم الشامل من أجل تحسين التحصيل العلمي للطلاب	التنفيذ الناجح لإصلاح نظام تقييم التخرج من المرحلة الثانوية	جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل
	تصميم وتطوير وإجراء التقييمات الوطنية للصف الرابع والصف التاسع على نحو ناجح	جدارة القدرة على تحليل البيانات وتوظيفها
	إعادة هيكلة المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي بوصفه مركزًا قوميًا للامتحانات والاختبارات	جدارة إدارة وقياس الأداء
المكون ٤ : تعزيز مستويات تقديم الخدمات من خلال أنظمة التعليم القائمة على الربط الشبكي	برنامج وبيئة داعمين لتكنولوجيا التعليم	جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل
	مصادر التعلم الرقمية	جدارة حل المشكلات الرقمية
	التنفيذ الناجح لبرنامج إدارة التقييم	جدارة إنشاء المحتوى الرقمي

SSSSSSSSSS ( الجدول من إعداد الباحث، بالاعتماد على، هيئة الأمم المتحدة، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، قطاع الممارسات العالمية للتعليم، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (٢٠١٨): مشروع دعم إصلاح التعليم في مصر، رقم التقرير PAD2644، وثيقة التقييم المسبق للمشروع.

المكون	المؤشر	الجدارت اللآزمة
	باستخدام الحاسب الآلي	جدارة القدرة على تحليل البيانات وتوظيفها

**خلاصة وتعليق:** تعددت جهود الدولة لإصلاح التعليم، كان آخرها: معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م، واستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، والمشروع القومي لإعادة صياغة المنظومة التعليمية في مصر؛ ونظرًا لما تفرضه الإصلاحات السابقة من تحديات تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر؛ الأمر الذي يتطلب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وفق مجموعة من الجدارت الوظيفية بما يساعد على تطبيق توجهات الدولة في إصلاح التعليم في ظل المتغيرات المتسارعة.

### القسم الرابع الدراسة الميدانية

تناول البحث في الأقسام السابقة الإطار النظري للجدارت الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي بشكل عام، وكذلك توجهات إصلاح التعليم المصري، إلا أن المعلومات المتوفرة في هذا الصدد غير كافية لإعطاء صورة متكاملة وصادقة عن الجدارت الوظيفية اللآزمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري؛ لذا يعالج هذا القسم من البحث استطلاع آراء الخبراء في المجال، كما يلي:

#### أولاً: أهداف استمارة استطلاع الرأي:

هدفت استمارة استطلاع الرأي إلى التعرف على درجة موافقة الخبراء حول الجدارت الوظيفية اللآزمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري، وقد تم بناء الاستمارة في ضوء ما توصل إليه الإطار النظري.

#### ثانياً- وصف استمارة استطلاع الرأي:

تم القيام ببناء الاستمارة التي تكونت من ستة محاور؛ تضمنت كل منها عددًا متفاوتًا من الجدارت الوظيفية المقترحة، وأمام كل جدارة مجموعة من العبارات التي تمثل الوصف السلوكي لكل جدارة، وانتهى كل محور بعبارة تتيح للخبراء إضافة جدارت وظيفية أخرى لم تذكر في المحور، والجدول التالي يوضح أعداد الجدارت الوظيفية المتضمنة تحت كل محور من المحاور الستة، والعبارات التي تمثل الوصف السلوكي لكل جدارة.

جدول رقم (٦): محاور الدراسة الميدانية وأعداد الجدارت الوظيفية المتضمنة تحت كل محور من المحاور الستة

المحور	موضوعه	عدد الجدارت	عدد العبارات
--------	--------	-------------	--------------

المحور الأول	جدارات الفاعلية الشخصية	٤	١٢
المحور الثاني	الجدارات الإدارية	٦	١٤
المحور الثالث	الجدارات القيادية	٥	١٤
المحور الرابع	الجدارات التقنية	٣	٦
المحور الخامس	جدارات التفكير الاستراتيجي	٤	١٠
المحور السادس	جدارات التوجه نحو الإنجاز	٥	١١
الإجمالي		٢٧	٦٧

### ثالثاً- معايير اختيار الخبراء:

تمّ توزيع استمارة استطلاع الرأي إلكترونيّة - تمّ إنشاؤها على نماذج جوجل ( Google Forms) - على عدد من الخبراء، كما تمّ توزيع نسخة ورقية من خلال اللقاء المباشر على البعض الآخر، وقد تسلّم الباحث استجابات ثمانية عشرة منها باليد، والبعض الآخر عن طريق الإيميل الخاص بالباحث، وعددها اثنتان وعشرون استمارة، وقد روعي في اختيار السادة الخبراء اعتبارين: الأول التخصّص، والثاني شغل الوظائف القيادية بوزارة التربية والتعليم، وفيما يلي توضيح للاعتبارات السابقة:

أ- فيما يتعلّق بالتخصّص: ينتمي الخبراء الذين قاموا بالإجابة على استطلاع الرأي وعددهم أربعون خبيراً ينقسمون إلى: ثلاثة وعشرين أستاذاً جامعياً للتخصصات التربويّة؛ حيث أن سبعة منهم متخصصّون في العلوم النفسية، واثنين ينتميان إلى أصول التربية، واثنين آخرين أحدهما في المناهج وطرق التدريس، والآخر في تكنولوجيا التعليم، في حين أن المتبقين منهم وعددهم اثنا عشر أستاذاً جامعياً ينتمون لتخصصي الإدارة التعليمية أو التربية المقارنة، وهما التخصّصان الأقرب لموضوع البحث، وسبعة عشر خبيراً من القيادات الإشرافية (العليا والوسطى) بوزارة التربية والتعليم المشرفين على مديري مدارس التعليم الأساسي.

ب- فيما يتعلّق بشغل الوظائف الإشرافية بوزارة التربية والتعليم المصريّة:

سبعة عشر خبيراً من الذين قاموا بالإجابة على استمارة استطلاع الرأي يشغلون أو سبق لهم شغل وظائف قيادية بوزارة التربية والتعليم المصريّة، وفيما يلي بيان أكثر تفصيلاً في هذا الصدد:

- شغل اثنان منهم وظيفة مدير مديرية التربية والتعليم ببني سويف، أحدهم سابق والآخر يقوم بالوظيفة حالياً.
- يشغل أحدهم مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين بمحافظة بني سويف.
- يشغل أحدهم مدير إدارة التدريب بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بني سويف.

▪ يشغل أحدهم وكيل مديرية التربية والتعليم ببني سويف

▪ يشغل آخر مدير عام التعليم العام بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بني سويف.

▪ كما يشغل اثنان منهم أحدهم مدير التعليم الابتدائي بالمديرية، والآخر مدير التعليم الإعدادي بالمديرية.

▪ أحدهم يعمل مديراً عاماً للخدمات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بني سويف.

▪ يشغل سبعة من الخبراء مديري الإدارات التعليمية السبعة بمحافظة بني سويف، وقد سبق لهم العمل كمديري لمدارس التعليم الأساسي.

#### رابعاً - المعالجة الإحصائية لآراء الخبراء:

استخدم البحث الجداول التكرارية؛ للحصول على النسب المئوية لتكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) أمام كل عبارة لمقارنتها بإجمالي أفراد العينة؛ حيث تعتبر النسب المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام. ومتوسط الوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة، وترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لكل عبارة، وتم حساب متوسط الوزن النسبي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة "ليكرت" ثلاثية المقياس، ويتحدد مستوى الموافقة من خلال العلاقة الآتية:

$$1 - 3 \quad \text{مدي مستوى الموافقة} = \frac{\text{مدي مستوى الموافقة}}{3} = \frac{1}{3} = 0.66$$

ن

٣

علمًا بأن (ن) عدد الاستجابات وتساوي (٣)، وبذلك يمكن توضيح مستوى ودرجة ومدى الموافقة كما في الجدول التالي:

جدول (٧): مستوى ودرجة ومدى الموافقة للعبارة الإيجابية والعكس للسلبية.

مدى الموافقة		درجة الموافقة	مستوي الموافقة
إلى	من		
٢,٣٤	٣	كبيرة	كبيرة/شديدة الأهمية
١,٦٧	٢,٣٣	متوسطة	متوسطة/متوسطة الأهمية
١	١,٦٦	صغيرة	صغيرة/ضعيفة الأهمية

خامساً: تحليل نتائج استطلاع رأي الخبراء:

فيما يلي عرض لنتائج استجابات السادة الخبراء على محاور الاستمارة:

## المحور الأول: مجموعة جدارات الفاعلية الشخصية:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور مجموعة جدارات الفاعلية الشخصية، والنسب المئوية وكأومستوى دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٨): استجابات الخبراء فيما يتعلق بجدارات الفاعلية الشخصية

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م	الجدارة
			%	ك	%	ك	%	ك			
١	كبيرة	٢.٩٨	٠	٠	٢.٥	١	٩٧.٥	٣٩	يُقَمِّم مدير المدرسة معلومات صادقة بطريقة مناسبة ومفيدة.	١	جدارة النزاهة والثقة
٧	كبيرة	٢.٨٠	٥.٠	٢	١٠.٠	٤	٨٥.٠	٣٤	يُفَرِّق مدير المدرسة بالأخطاء، ولا يُشَوِّه سُمعته من أجل تحقيق مكاسب شخصية.	٢	
٤	كبيرة	٢.٩٠	٠	٠	١٠.٠	٤	٩٠.٠	٣٦	يدعم مدير المدرسة المعاملة والفرص المتساوية والعدالة للجميع.	٣	
٥	كبيرة	٢.٨٨	٠	٠	١٢.٥	٥	٨٧.٥	٣٥	يهتمُّ بتبسيط إجراءات العمل بالمدرسة.	٤	جدارة المرونة
٦	كبيرة	٢.٨٣	٥.٠	٢	٧.٥	٣	٨٧.٥	٣٥	يدعم سياسة اللامركزية عند التعامل مع المستفيدين من خدمات المدرسة.	٥	
٣	كبيرة	٢.٩٣	٠	٠	٧.٥	٣	٩٢.٥	٣٧	يستجيب لطلبات الدعم والمساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	٦	
٢	كبيرة	٢.٩٥	٠	٠	٥.٠	٢	٩٥.٠	٣٨	يُعزِّزُ مناخ الانتماء من خلال التعاون	٧	

الدرجة الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م	الجدارة
			%	ك	%	ك	%	ك			
									والتكامل بين العاملين داخل المدرسة.		العلاقات المهنية
٦	كبيرة	٢.٨٣	٠	٠	١٧.٥	٧	٨٢.٥	٣٣	يبحث عن المزيد من الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويستفيد منها ويدعمها.	٨	
٥	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يُهيئ الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم.	٩	
٤	كبيرة	٢.٩٠	٢.٥	١	٥.٠	٢	٩٢.٥	٣٧	يتعامل مع ضغوط العمل، ويسيطر على انفعالاته.	١٠	
٤	كبيرة	٢.٩٠	٢.٥	١	٥.٠	٢	٩٢.٥	٣٧	يتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس والوعي الذاتي من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه.	١١	جدارة إدارة وتطوير الذات
٥	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يعمل على الارتقاء بالمهارات القيادية والإدارية لديه.	١٢	
٢	كبيرة	٢.٨٨	<b>المحور كله</b>								

يُتضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور الفاعلية الشخصية بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (٢.٨٠-٢.٩٨)؛ مما يؤكد حاجة مديري مدارس التعليم الأساسي إلى تدعيم المعاملة والفرص المتساوية والعادلة للجميع، وتبسيط إجراءات العمل داخل المدرسة وتدعيم سياسة الأوامر المركزية، والاستجابة لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله، وتعزيز الاندماج والتعاون بين العاملين داخل المدرسة، وامتلاك جدارة إدارة وتطوير الذات والتي تتمثل في القدرة على التعامل مع ضغوط العمل والسيطرة على انفعالاته، وقد أضاف بعض الخبراء جدارة باسم: "بناء وإدارة العلاقات الإنسانية"، وفي ضوء ما تقدم أصبحت عبارات هذا المحور (١٥) خمس عشرة

عبارة؛ وذلك بعد إضافة ثلاث عبارات وصف سلوكي مقترحة من السادة الخبراء.

### المحور الثاني: مجموعة الجدارات الإدارية:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور مجموعة الجدارات الإدارية والنسب المئوية وكا<sup>٢</sup> ومستوى دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٩): استجابات الخبراء فيما يتعلّق بالجدارات الإدارية

الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م	الجدارة
			%	ك	%	ك	%	ك			
٢	كبيرة	٢.٩٣	٢.٥	١	٢.٥	١	٩٥.٠	٣٨	يُحَفِّزُ العاملين و يفرق العمل لتبني ثقافة وفكر التغيير.	١٣	جدارة تطوير وتحفيز الآخرين
٤	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يتفهم مدير المدرسة توجهات الآخرين واهتماماتهم واحتياجاتهم.	١٤	
٤	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يدعم التنمية المهنية لكل العاملين بالمدرسة.	١٥	
٢	كبيرة	٢.٩٣	٢.٥	١	٢.٥	١	٩٥.٠	٣٨	يدعم بناء خطط التطوير الفردية وربطها بعمليات التدريب داخل المدرسة.	١٦	جدارة إدارة وقياس الأداء
٦	كبيرة	٢.٨٣	٢.٥	١	١٢.٥	٥	٨٥.٠	٣٤	يُحدِّد بوضوح المسؤوليات والمهام والقرارات وفق التوصيف الوظيفي.	١٧	
٣	كبيرة	٢.٩٠	٢.٥	١	٥.٠	٢	٩٢.٥	٣٧	يراقب تحقيق الأهداف، والنتائج.	١٨	
٢	كبيرة	٢.٩٣	٠	٠	٧.٥	٣	٩٢.٥	٣٧	يُحدِّد بسرعة ما يساعد أو يعوق تحقيق الهدف.	١٩	جدارة إدارة الوقت والأولويات
٢	كبيرة	٢.٩٣	٠	٠	٧.٥	٣	٩٢.٥	٣٧	يُمارس مهارات اتخاذ القرار ضمن تحديات الموارد والوقت والتكلفة.	٢٠	
٧	كبيرة	٢.٨٠	٥.٠	٢	١٠.٠	٤	٨٥.٠	٣٤	يُطوِّر النُّظم والعمليات لضمان العمل الفعّال الذي يدعم تعلُّم الطلاب.	٢١	إدارة العمليات التدريسية والإدارية
٢	كبيرة	٢.٩٣	٠	٠	٧.٥	٣	٩٢.٥	٣٧	يُنَفِّذ العمليات والإجراءات التشغيلية بما يضمن فاعلية المؤسسة في دعم التعليم والتعلم.	٢٢	
٥	كبيرة	٢.٨٥	٥.٠	٢	٥.٠	٢	٩٠.٠	٣٦	يتحمّل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقي باللوم على الآخرين.	٢٣	جدارة الشجاعة الإدارية
١	كبيرة	٢.٩٥	٠	٠	٥.٠	٢	٩٥.٠	٣٨	يتعامل بطريقة مباشرة مع	٢٤	



الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م	الجدارة
			%	ك	%	ك	%	ك			
									المشاكل والمواقف الشائكة.		
١	كبيرة	٢.٩٥	٠	٠	٥.٠	٢	٩٥.٠	٣٨	يَعْمَل على الارتقاء بالثقافة التَّطَيمِيَّة للمدرسة نحو الجودة والعمل المؤسسي.	٢٥	جدارة الوعي المؤسسي
٣	كبيرة	٢.٩٠	٢.٥	١	٥.٠	٢	٩٢.٥	٣٧	يسعى إلى الارتقاء بالنظم المؤسسيَّة، مثل: تطبيق الجودة الشاملة ومبدأ المنظمة المتعلمة.	٢٦	
١	كبيرة	٢.٩٠	المحور كله								

يُتَّضَح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور الجدارات الإدارية بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (٢.٨٠-٢.٩٥)؛ مما يؤكِّد حاجة مديري مدارس التعليم الأساسي إلى امتلاك القدرة على تطوير وتحفيز الآخرين لتبني ثقافة وفكر التغيير، ودعم التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، وإدارة العمليات التدريسية والتشغيلية بما يضمن فاعلية المؤسسة في دعم التعليم والتعلم، وتحمله مسؤولية أعماله وقراراته، والقدرة على الارتقاء بالثقافة التنظيمية والنظم المؤسسية، وقد أضاف بعض الخبراء لجدارة: "إدارة وقياس الأداء" عبارة: "تحديد وتحليل الاحتياجات التدريسية للعاملين في المدرسة"، وفي ضوء ما تقدّم أصبحت عبارات هذا المحور (١٥) خمس عشرة عبارة.

### المحور الثالث: مجموعة الجدارات القيادية:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول مجموعة الجدارات القيادية والنسب المئوية وكما ومستوى دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٠): استجابات الخبراء فيما يتعلق بالجدارات القيادية

الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م	الجدارة
			%	ك	%	ك	%	ك			
٧	كبيرة	٢.٨٣	٢.٥	١	١٢.٥	٥	٨٥.٠	٣٤	يُحدِّد مثيرات الصراع، ويُطوِّر وسائل تجنُّبها.	٢٧	جدارة إدارة الصراع
٤	كبيرة	٢.٩٠	٢.٥	١	٥.٠	٢	٩٢.٥	٣٧	يضع خطط عملٍ لحلِّ وفضِّ النزاعات بصورة هادئة	٢٨	

الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م	
			%	ك	%	ك	%	ك			
									ومنصفة.		
١	كبيرة	٢.٩٨	٠	٠	٢.٥	١	٩٧.٥	٣٩	يُسرف على المعلمين، ويُهمهم لتحسين الممارسات المهنية والفاعلية المؤسسية.	٢٩	جدارة قيادة الفريق
٥	كبيرة	٢.٨٨	٠,٥	٢	٢.٥	١	٩٢.٥	٣٧	يدعم فريقه لتنفيذ أهدافهم في أوقات التحديات.	٣٠	
٧	كبيرة	٢.٨٣	٥.٠	٢	٧.٥	٣	٨٧.٥	٣٥	يتعامل بمنطقية دون التأثر بتحيزاته الشخصية.	٣١	
٤	كبيرة	٢.٩٠	٢.٥	١	٥.٠	٢	٩٢.٥	٣٧	يوازن بين التفويض والسيطرة.	٣٢	
٥	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يرصد مخاوف التغيير، ويتعامل معها؛ للتغلب على مقاومة التغيير.	٣٣	جدارة قيادة التغيير وإدارته
٤	كبيرة	٢.٩٠	٥.٠	٢	٠	٠	٩٥.٠	٣٨	يتوقع تأثير التغيير، ويوجه الآخرين للتعامل بفاعلية معه.	٣٤	
٢	كبيرة	٢.٩٥	٢.٥	١	٠	٠	٩٧.٥	٣٩	يسعى إلى جعل المدرسة بيئة جانبية للمتميزين.	٣٥	
٥	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يمتلك مهارة الاستماع والقدرة على الإقناع والاتجال.	٣٦	جدارة التأثير والإقناع
٥	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يستطيع نشر الأفكار على الرغم من مقاومتها.	٣٧	
٣	كبيرة	٢.٩٣	٢.٥	١	٢.٥	١	٩٥.٠	٣٨	يُطبِّق استراتيجيات التفاوض بكفاءة	٣٨	

الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
									وفاعلية.	
٦	كبيرة	٢.٨٥	٢.٥	١	١٠.٠	٤	٨٧.٥	٣٥	يمارس مهارات تصنيف المشكلات، وربطها بالقرارات الإدارية من خلال طرق ابتكارية.	٣٩
٦	كبيرة	٢.٨٥	٥.٠	٢	٥.٠	٢	٩٠.٠	٣٦	يحلُّ المشكلات الصعبة من خلال التفاوض والتعاون والإقناع.	٤٠
٢	كبيرة	٢.٨٨	المحور كله							

يُنضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور الجدارات القيادية بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (٢.٨٣-٢.٩٨)؛ مما يُؤكِّد حاجة مديري مدارس التعليم الأساسي إلى امتلاك القدرة على وضع الخطط لحل وفض النزاعات بصورة هادئة ومُنصفة، والإشراف على العاملين، وتقييمهم؛ لتحسين الممارسات المهنية والفاعلية المؤسسية، وقيادة التغيير وإدارته والتأثير والإقناع، وحل المشكلات، ولم يُقدِّم أيُّ من السادة الخبراء أية جدارات مقترحة في هذا المحور.

#### المحور الرابع: مجموعة الجدارات التقنية:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور مجموعة الجدارات التقنية والنسب المئوية وكا<sup>٢</sup> ومستوى دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١١): استجابات أفراد العينة فيما يتعلَّق بالجدارات التقنية

الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	كبيرة	٢.٨٥	٢.٥	١	١٠.٠	٤	٨٧.٥	٣٥	يستثمر التكنولوجيا في تقوية سبل التواصل لدى العاملين داخل المدرسة.	٤١
١	كبيرة	٢.٩٣	٢.٥	١	٢.٥	١	٩٥.٠	٣٨	يُمجِّح الأدوات التكنولوجية للعمل	٤٢

الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
									والإلكترونية، ويستخدمها في التعليم والتعلم والإدارة والبحث.	
٢	كبيرة	٢.٨٥	٢.٥	١	١٠.٠	٤	٨٧.٥	٣٥	يُوظف شبكة المعلومات الدولية في التعليم والتعلم والتطوير الذاتي والعمل الإداري داخل المدرسة.	٤٣
٤	كبيرة	٢.٦٨	٥.٠	٢	٢٢.٥	٩	٧٢.٥	٢٩	يحصل على البيانات من مصادر متعددة ويحللها.	٤٤
٣	كبيرة	٢.٨٣	٢.٥	١	١٢.٥	٥	٨٥.٠	٣٤	يستخدم البيانات لتحديد اتجاهات تعلم الطلاب، ووضع الأهداف، ومتابعة وتعديل التعلم، وزيادة التحصيل العلمي للطلاب.	٤٥
٣	كبيرة	٢.٨٣	٢.٥	١	١٢.٥	٥	٨٥.٠	٣٤	يُطور الثقافة المدرسية والممارسات التي تعتمد على البيانات.	٤٦
٤	كبيرة	٢.٨٣	المحور كله							

يُتضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور الجدارات التقنية بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (٢.٦٨-٢.٩٣)؛ مما يؤكد حاجة مديري مدارس التعليم الأساسي إلى امتلاك القدرة على التعامل مع تقنيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات، والشبكة الدولية للمعلومات وتوظيفها في العمل داخل المدرسة؛ بما يُحسن من جودة العمل والخدمات المقدمة للطلاب، والقدرة على الحصول على البيانات من مصادر متعددة، وتحليلها واستخدامها لمتابعة وتعديل التعلم وزيادة التحصيل العلمي لدى الطلاب، وتطوير الثقافة المدرسية التي تعتمد على البيانات.

وقد أضاف بعض الخبراء ثلاث جدارات أخرى غير مُدرجة بالاستمارة، وهي: "جدارة السلامة والأمان الرقمي"، ويُقصد بها: "مجموعة القواعد والمعارف التي ترشد نحو الاستخدام الحسن والذكي للتقنيات الرقمية بأشكالها كافة، وجدارة: "إنشاء المحتوى الرقمي"، والتي تتمثل في مساهمته في إعداد مادة علمية أو محتوى ملائم ومناسب لذاته وأهدافه، وجدارة: "حلّ المشكلات الرقمية"، والتي تعني قدرة القائد التربوي على تشخيص المشكلات الرقمية ذات العلاقة بالجانبين: المادي والبشري، من خلال استشعار المشكلات الفنية في الأجهزة والتقنيات بأشكالها، وتحديد الاحتياجات التكنولوجية الملائمة لتحقيق أهدافه، وبذلك تُصبح الجدارات

المندرجة تحت هذا المحور ست جدارات، وعشر عبارات وصف سلوكي لهذه الجدارات.

### المحور الخامس: مجموعة جدارات التفكير الاستراتيجي:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور مجموعة جدارات التفكير الاستراتيجي والنسب المئوية وكما<sup>٢</sup> ومستوى دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٢): استجابات الخبراء فيما يتعلّق بجدارات التفكير الاستراتيجي

الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م	
			%	ك	%	ك	%	ك			
٣	كبيرة	٢.٨٨	٥.٠	٢	٢.٥	١	٩٢.٥	٣٧	يُقيّم بدقّة الأفكار والاقتراحات الإبداعية القابلة للتطبيق.	٤٧	جدارة إدارة الإبداع والابتكار
٦	كبيرة	٢.٨٠	٥.٠	٢	١٠.٠	٤	٨٥.٠	٣٤	يُساعد الآخرين في عمليات التفكير الإبداعي والعصف الذهني.	٤٨	
٦	كبيرة	٢.٨٠	٥.٠	٢	١٠.٠	٤	٨٥.٠	٣٤	يستطيع تنفيذ الأفكار المبتكرة.	٤٩	
٣	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يُمارس مهارات بناء الأهداف الخاصة بالمؤسسة.	٥٠	جدارة التخطيط والتنظيم
٥	كبيرة	٢.٨٣	٠	٠	١٧.٥	٧	٨٢.٥	٣٣	يُمارس مهارات التنظيم اللازمة لوضع الخطط حيّز التنفيذ.	٥١	
٢	كبيرة	٢.٩٠	٢.٥	١	٥.٠	٢	٩٢.٥	٣٧	يُمارس مهارات المتابعة والتقييم اللازمة لعمليتي التخطيط والتنظيم.	٥٢	
٤	كبيرة	٢.٨٥	٢.٥	١	١٠.٠	٤	٨٧.٥	٣٥	يُحلّل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسته اعتماداً على تقنيات معروفة.	٥٣	

الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م	
			%	ك	%	ك	%	ك			
١	كبيرة	٢.٩٣	٢.٥	١	٢.٥	١	٩٥.٠	٣٨	يضع خُطة لمعالجة نقاط الضعف في الأداء المؤسسي والاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.	٥٤	
٣	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يضع رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة مع الأطراف المعنية من خلال استشراف المستقبل.	٥٥	جدارة استشراف المستقبل
٧	كبيرة	٢.٧٠	٠	٠	٣٠.٠	١٢	٧٠.٠	٢٨	يملك خبرة عملية بمنهجيات وأدوات استشراف المستقبل.	٥٦	
٣	كبيرة	٢.٨٥	المحور كله								

يُتضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور جدارات التفكير الاستراتيجي بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (٢.٦٨- ٢.٩٣)؛ مما يؤكد حاجة مديري مدارس التعليم الأساسي إلى امتلاك القدرة على إدارة الإبداع والابتكار وتقييم الأفكار والاقتراحات الإبداعية القابلة للتطبيق، ومهارات التنظيم والتخطيط، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمدرسته اعتماداً على تقنيات معروفة مع وضع خُطة لمعالجة نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية، وامتلاك خبرة عملية بمنهجيات وأدوات استشراف المستقبل، ولم يُقدّم أيّ من السادة الخبراء أيّة جدارات مُقترحة في هذا المحور.

### المحور السادس: مجموعة جدارات التوجّه نحو الإنجاز:

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور مجموعة جدارات التوجّه نحو الإنجاز والنسب المئوية وكأ<sup>٢</sup>، ومستوى دلالتها، وحساب ذلك للمحور ككل كانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (١٣): استجابات الخبراء فيما يتعلّق بجدارات التوجّه نحو الإنجاز

الرتبة	درجة العبارة	الوزن النسبي	صغيرة		متوسطة		كبيرة		العبارة	م	
			%	ك	%	ك	%	ك			
١	كبيرة	٢.٩٥	٠	٠	٥.٠	٢	٩٥.٠	٣٨	يُحافظ على ممتلكات المدرسة ورأس المال المعرفي والبشري.	٥٧	جدارة لاستخدام الأمثل للموارد
٢	كبيرة	٢.٩٣	٢.٥	١	٢.٥	١	٩٥.٠	٣٨	يُدبر الميزانيات والموارد بفاعلية بما يعظّم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	٥٨	
٤	كبيرة	٢.٨٨	٥.٠	٢	٢.٥	١	٩٢.٥	٣٧	يُبادر بتقييم بدائل وحلول عند تنفيذ مهامه بدون توجيه من رئيسه.	٥٩	المبادرة
٢	كبيرة	٢.٩٣	٠	٠	٧.٥	٣	٩٢.٥	٣٧	يبحث عن طرق جديدة للمساهمة في تطوير المدرسة.	٦٠	
٢	كبيرة	٢.٩٣	٠	٠	٧.٥	٣	٩٢.٥	٣٧	يتقصد وضوح الأتوار والمعلومات، ويحفظ بسجلات عن عمله وأعمال الآخرين.	٦١	الاهتمام بالنظام والجودة والدقة
٥	كبيرة	٢.٨٥	٢.٥	١	١٠.٠	٤	٨٧.٥	٣٥	يراقب تقدّم الأعمال على أساس خطة المراحل المهمة للإنجاز أو مواعيد الإنهاء.	٦٢	
٤	كبيرة	٢.٨٨	٥.٠	٢	٢.٥	١	٩٢.٥	٣٧	يُطوّر أساليب لتنظيم المعلومات والمحافظة عليها.	٦٣	
٤	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يستمع بفاعلية لأولياء الأمور وللطلاب وللمجتمع المدرسي والإعلام.	٦٤	التوجّه لخدمة العملاء
٣	كبيرة	٢.٩٠	٢.٥	١	٥.٠	٢	٩٢.٥	٣٧	يلتزم بتلبية توقّعات ومتطلبات الطلاب وأولياء الأمور.	٦٥	
٤	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يُنفذ مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة.	٦٦	التوجّه نحو النتائج
٤	كبيرة	٢.٨٨	٢.٥	١	٧.٥	٣	٩٠.٠	٣٦	يضع أهدافاً واضحة وسامية لنفسه وللمنظمة، ويسعى لتحقيقها بحماس.	٦٧	
١	كبيرة	٢.٩٠	المحور كله								

يتضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الجدارات الواردة في محور جدارات التوجُّه نحو الإنجاز بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (٢٠.٨٥ - ٢٠.٩٥)؛ ممَّا يُؤكِّد حاجة مديري مدارس التعليم الأساسي إلى امتلاك مهارة الاستخدام الأمثل للموارد والمحافظة على موارد المدرسة ورأس مالها المادي والبشري، ومهارة البحث عن طرق جديدة للمساهمة في تطوير المدرسة، والاهتمام بالنظام والجودة والدقَّة، والالتزام بتلبية توقُّعات ومتطلبات أولياء الأمور والطلاب، وتنفيذ المهام في وقتها وبمستوى عالٍ من الجودة، ولم يُقدِّم أيٌّ من السادة الخبراء أيَّة جدارات مُقترحة في هذا المحور.

### سادساً - تعليق عام على نتائج استطلاع الرأي:

إن استقراء النتائج السابقة ذات العلاقة باستجابات السادة الخبراء على الجدارات المدرجة من المحاور الستة المتضمنة في استمارة استطلاع الرأي يُفضي إلى أن الجدارات المقترحة هي بمثابة جدارات لازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر؛ حيث جاءت موافقتهم عليها كبيرة؛ إذ تراوحت الأوزان النسبيَّة لموافقتهم عليها بين (٢٠.٧٠ : ٢٠.٩٠). ويتضح كذلك أن بعضًا من السادة الخبراء اقترحوا في المحور الأول إضافة جدارة جديدة، وهي جدارة: "بناء وإدارة العلاقات الإنسانية"، وإضافة عبارة إلى عبارات الوصف السلوكي؛ ليصبح إجمالي عبارات المحور (١٥) خمس عشرة عبارة، وفي المحور الثاني تمَّ إضافة عبارة وصف سلوكي؛ ليصبح عدد عبارات المحور (١٥) خمس عشرة عبارة، واقترح الخبراء أيضًا في المحور الرابع ثلاث جدارات جديدة، وإضافة أربع عبارات وصف سلوكي غير مُدرجة بالاستمارة؛ ليصبح عدد جدارات المحور (٦) ست جدارات و(١٠) عشر عبارات وصف سلوكي، وفي المقابل في المحور الثالث والخامس والسادس لم يقترح الخبراء أيَّة جدارة أو عبارة تتعلَّق بهما؛ وعليه يُصبح عدد الجدارات (٣١) واحد وثلاثين جدارة، وعدد عبارات الوصف السلوكي للجدارات (٧٥) خمس وسبعين عبارة. وفي ضوء ما سبق تصبح الجدارات المتفق عليها من قبل السادة الخبراء والمضافة من قبل بعضهم هي جوهر القائمة المقترحة لجدارات مديري مدارس التعليم الأساسي.

### القسم الخامس

### القائمة المقترحة للجدارات الوظيفية اللازِّمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في

#### مصر

بناءً على تحليل ما جاء في الإطار النظري للبحث، وبناءً على استطلاع آراء الخبراء، يمكن تقديم قائمة مقترحة للجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي، وفيما يلي عرضٌ لأبعاد هذه القائمة:

البُعد الأول: مجموعة جدارات الفاعليَّة الشخصيَّة: وهي الجدارات التي تتعلَّق بعلاقة المدير



بالآخرين وبالعمل، ويتضمّن الجدارات التالية:  
أ. جدارة النزاهة والثقة.

ب- جدارة المرونة.

ج- جدارة بناء وإدارة العلاقات الإنسانية.

د. جدارة بناء وإدارة العلاقات المهنية.

هـ -جدارة إدارة وتطوير الذات.

■ **البُعد الثاني: مجموعة الجدارات الإدارية:** وهي الجدارات التي ترمي إلى إحداث أثر من نوع خاص، هذا الأثر يشمل: (تطوير الآخرين، قيادتهم، الشجاعة الإدارية والوعي المؤسسي)، ويتضمّن الجدارات التالية:

أ- جدارة تطوير وتحفيز الآخرين.

ب- جدارة إدارة وقياس الأداء.

ج- جدارة إدارة الوقت والأولويات.

د- جدارة إدارة العمليات التدريسية والإدارية.

هـ - جدارة الشجاعة الإدارية.

و- جدارة الوعي المؤسسي.

■ **البُعد الثالث: مجموعة الجدارات القيادية:** وهي الجدارات التي تشمل القدرة على التأثير في الآخرين من زملاء وعملاء، ويتضمّن الجدارات التالية:

أ- جدارة إدارة الصراع.

ب- جدارة قيادة الفريق.

ج - جدارة قيادة التغيير وإدارته.

د- جدارة التأثير والإقناع.

هـ -جدارة حل المشكلات.

■ **البُعد الرابع: مجموعة الجدارات التقنيّة:** وهي الجدارات التي تتعلّق بالمهارات والخبرات العملية لمدير المدرسة في التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العمل الإداري، وتتضمّن الجدارات التالية:

أ- جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل.

ب- جدارة توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل.

ج- القدرة على تحليل البيانات وتوظيفها.

د- جدارة السلامة والأمان الرقمي.

هـ - جدارة إنشاء المحتوى الرقمي.

و- جدارة حلّ المشكلات الرقمية.

■ **البُعد الخامس: مجموعة جدارات التفكير الاستراتيجي:** وهي الجدارات الذهنية لدى القائد، والتي تُعنى بقدرة القائد على تحديد نقاط القوة والتحديات في مؤسسته، وتتضمّن الجدارات التالية:

أ- جدارة إدارة الإبداع والابتكار.

ب- جدارة التخطيط والتنظيم.

ت- جدارة تحليل البيئة المؤسسية.

ج- جدارة استشراف المستقبل.

■ **البُعد السادس: مجموعة جدارات التوجّه نحو الإنجاز:** وهي الجدارات التي تتعلّق بالتصرّف والقيام بالأفعال الموجهة إلى إنجاز المهام، وتتضمّن الجدارات التالية:

أ- جدارة الاستخدام الأمثل للموارد.

ب- المبادرة.

ج- الاهتمام بالنظام والجودة والدقّة.

د- التوجّه لخدمة العملاء.

هـ- التوجّه نحو النتائج.

### أولاً: المراجع العربية:

- ١) أحمد مختار عمر وآخرون (٢٠٠٨): معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.
- ٢) إبراهيم الخلوف الملكاوي (٢٠١٧): الجدارات الجوهرية "الطاقة نحو التفوق"، الدليل التنموي للفرد والمؤسسة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣) ابن منظور (٢٠١٠): معجم لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد ١٥، دار صادر، بيروت.
- ٤) أدهم محمد محمود يوسف (٢٠١٥): دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي، دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
- ٥) خميس فهيم عبد الفتاح عبد العزيز (٢٠١٩): الجدارات المهنية اللازمة للمراجعين الخارجيين المعتمدين لمدارس التعليم العام على ضوء بعض التجارب العالمية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ١٩، العدد ٤.
- ٦) زكي محمود زكي صقر (٢٠١٥): أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢.
- ٧) طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٨): الذكاءات المتعددة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٨) عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٩): دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي، مركز الخبرات المهنية

للإدارة (بميك)، القاهرة.

٩) عبد الناصر محمد رشاد، هشام سيد عباس (٢٠٢٠): الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس والعشرون، يناير.

١٠) عبير جلال أبو العينين حسانين (٢٠١٩): استراتيجية مقترحة للتنمية الإدارية المبنية على الجدارة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "دراسة ميدانية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر"، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.

١١) فهد يوسف الفضالة (٢٠١٨): الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد ١٤.

١٢) لايل م سبنسر الأصغر، سيجان م سبنسر (١٩٩٩): الجدارة في العمل "نماذج لأداء المتفوق"، ترجمة أشرف عبد الفضيل عبد المجيد جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٣) محمد الفاتح محمود بشير المغربي (٢٠٢٠): إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.

١٤) نورة زايد عبد الرحمن الشهري (٢٠٢١): دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية "رؤية استشرافية"، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد السابع والثلاثون، العدد السادس، يونيو.

١٥) نورة عبد الله الخراشي وأخريات (٢٠١٥): جدارات مدير المدرسة "دليلك نحو التفوق في الأداء"، الجزء الأول، مكتبة جدير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٦) هيئة الأمم المتحدة، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، قطاع الممارسات العالمية للتعليم، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (٢٠١٨): مشروع دعم إصلاح التعليم في مصر، رقم التقرير PAD2644، وثيقة التقييم المسبق للمشروع.

١٧) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ "التعليم المشروع القومي لمصر"، معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، القاهرة.

١٨) ياسر عبد الله سرحان (٢٠١٤): المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، المجلد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٩) ياسمين عبد الرحيم سيد أحمد (٢٠١٨): دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1) C.K. Prahalad & Rosabeth Moss Kanter & Lawrence H. Summers (2004): **Harvard Business Review on Leadership in a changed World**, A Harvard Business Review Paperback Series..

2) Fagirlind, ingemar & Saha Lawrence J. (1983): **Education and national Development**, A comparative Perspective, Oxford, Pergamon press.

4) Mustamin, Yasi MA(2012): The Competence of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success?, **Journal of Education and Learning**. Vol.6.

- 5) Arismunandar (2018): Competency of Elementary Schools Principals in Supporting )the Standardization of Leadership in Education, **2nd International Conference on Statistics, Mathematics, Teaching, and Research**, Journal of Physics: Conference Series (2018) 012184.
- 6) Mustamin, Yasi MA(2012): The Competence of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success?, Journal of Education and Learning. Vol.6, pp. 33-42.
- 7) Long Kim Le, Trung Tran, Hien Thu Thi Le, Trinh Tuyet Thi Le (2020): A study on factors affecting school principals' competencies in Vietnam's mountainous provinces, **Management in Education, British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)**, [sagepub.com/journals-permissions](http://sagepub.com/journals-permissions)

ثالثاً - مواقع الإنترنت:

- ١) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، متاح على <http://sdsegypt2030> تاريخ الدخول ٢٠١٩/٤/٥م.
- ٢) الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (٢٠١٨): الكتاب السنوي لعام ٢٠١٦/٢٠١٧م، متاح على <https://naqaae.eg/ar> تاريخ الدخول ٢٠١٩/٤/١٥م.

- 3) Business Dictionary, Competence, Available at:

<http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>

- 4) Long Kim Le, Trung Tran, Hien Thu Thi Le, Trinh Tuyet Thi Le (2020): A study on factors affecting school principals' competencies in Vietnam's mountainous provinces, **Management in Education, British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)**, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0892020620918254>