

## واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر

### بحث مقدم من

محمد أحمد علي حسن جبر باحث دكتوراه

إشراف

أ. د/ أحمد محمد غانم

أ. د/ أسامة محمود قرني

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية

المتفرغ

المقارنة

كلية التربية- جامعة بني سويف

كلية التربية- جامعة بني سويف

### مستخلص الدراسة

حاول البحث التعرف على واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، واستخدم البحث المنهج الوصفي؛ باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري من خلال عرض الأسس النظرية ذات العلاقة بجدارات مديري مدارس التعليم الأساسي، ورصد واقع اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي، وبرامج التنمية المهنية المقدمة لهم، وفي ضوء الهدف الذي يسعى إليه البحث تمّ تصميم استبانة للتعرف على واقع جدارات مديري المدارس، وقد اشتملت الاستبانة على (٧٥) عبارة تمّ توزيعها على عينة قدرها (٤٠٢) من المعلمين الأوائل والوكلاء والمديرين بالمدارس الابتدائية والإعدادية بمحافظة بني سويف، وقد أسفرت النتائج عن وجود ضعف في ممارسة الجدارات التقنية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث في كلّ أبعاد الاستبانة ومجموع الجدارات ككل تبعاً لمتغير الوظيفة لصالح فئة مديري المدارس والوكلاء، وتبعاً لمتغير المرحلة لصالح المرحلة الابتدائية، وأسفرت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث في كل أبعاد الاستبانة - عدا بعد مجموعة الجدارات الإدارية- ومجموع الجدارات ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يعود إلى فئة الحاصلين على مؤهل عال، أما متغير سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث في أي بُعد من الأبعاد أو في الاستبانة ككل.

**كلمات مفتاحية:** جدارات- مديري المدارس- التعليم الأساسي.

---

## Abstract

### The reality of the Competencies of Basic Education School Principals in Egypt

This research considered the reality of basic Education school principals' competencies in Egypt. The descriptive approach has been conducted; as it is considered the most suitable method to describe the theoretical framework by means of demonstrating the theoretical basis regarding basic Education school principals' competencies and registering the reality of choosing basic Education school principals and the appropriate professional programs provided to them.

Consequently, a questionnaire form has been designed to identify the reality of school principals' competencies. As, it included (75) phrases, which have been distributed to a sample of (402) of senior teachers, deputy-directors, and principals at elementary and intermediate schools in Beni-Suef Governorate. The results of questionnaire revealed statistically significant differences between the mean scores of the research sample in all dimensions of questionnaire and the total competencies in all according to the job variable in favor of the category of school principals and deputy-directors, and according to the stage variable in favor of the elementary stage.

The results also resulted in presence of statistically significant differences between the mean scores of the research sample in all dimensions of the questionnaire; except for administrative competencies group dimension, and all in all competencies, according to the educational qualification variable, which refers to who obtained a bachelor degree. The results also, showed that there were no statistically significant differences between the mean scores of the research sample in any of the dimensions or in the questionnaire as a whole regarding years of experiences.

**Key words:** Competencies – School Principals – Basic Education – Egyptian

**Education.**

## القسم الأول:

### الإطار العام للبحث

تتمثل أهمية مديري المدارس في مصر في نجاح المدرسة وجعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، ورفع مستوى قدرتها، فهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية وتنمية طاقاتهم وقدراتهم وإشراكهم المسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة.

ولقد أُكِّدَت كثير من الدراسات التربوية والمدرسية على أهمية دور المدير في نجاح مدرسته ووعيه بحاجاتها وأهدافها، وكذلك توفير الظروف الملائمة للعمل، وتحقيق جو مناسب من العلاقات الإنسانية، والتحفيز المناسب للمعلمين، ودفعهم نحو العمل الجماعي باستخدام التكنولوجيا لتعزيز أدائهم؛ ولكي تُحقَّق المدرسة أهدافها يسعى المدير كذلك إلى تطبيق الأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة (\*).

ويتوقف نجاح مدير المدرسة في قيامه بأدواره على ما يمتلك من مهارات تُعينه على القيام بأدواره، وتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين معه؛ فالمدير الذي يمتلك المهارات التي تُمكنه من أداء مهامه وأدواره يتمكّن من متابعة التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي، والعمل على التفاعل مع المتغيرات، والاستجابة التامة للأحداث الجارية بأساليب مبتكرة وحلول مناسبة (†).

وبالنظر إلى منظومة اختيار القيادات المدرسية، فإن عملية الاختيار تقتصر على الأسس الأكاديمية والخبرة، لذا فهي لا تواكب التطورات الحديثة في أساليب الاختيار، فلا يوجد اهتمام بالسمات الشخصية بقدر الاهتمام الذي يُعطى للصفات المهنية، بالإضافة إلى الاقتصار على التاريخ الوظيفي، ولا يحظى هذا المعيار وهو السمات الشخصية على قدر كبير من الأهمية، والذي يجب أن يتوافر لدى القائد المدرسي ‡. ويتفعل مدخل الجدارة يمكن التغلب على المشكلة التي عانت منها المنظّمات نتيجة الاعتماد على الوصف والتوصيف الوظيفي الذي لا يساعدها على مواكبة التغيرات السريعة التي تحدث وتتطلب مهارات ومعارف وقيم مهنية تتواءم مع هذه التحدّيات؛ أما مدخل الجدارات فيركّز على العنصر البشري نفسه الذي

(\*) إبراهيم حامد أحمد (٢٠٠٠): نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص ٥٥.

(†) محمد سليمان مفضي الجريدة (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور

(‡) محمد سليمان مفضي الجريدة (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور

بسلطنة عمان، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، رابطة التربويين العرب، العدد ١٢، ص

‡ (أسعد درويش مفتي (٢٠١٢): العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي، رسالة ماجستير، غير

منشورة، جامعة أم القرى، ص ٣٤.

يقوم بالعمل، وما ينبغي إكسابه له من معارف ومهارات وقيم مهنيّة؛ 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>.

وعليه يجب إعادة النظر في معايير وأساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي؛ لتُصبح هذه المعايير والأساليب قائمة على الجدارات حتى تكون أكثر قدرةً على استقطاب العناصر للإدارة المدرسية، كذلك إعادة النظر في أساليب وبرامج إعدادهم؛ لتُصبح هي الأخرى مناسبة لإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بهذا الدور.

#### • مشكلة البحث:

تواجه مدارس التعليم الأساسي العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تتعلق بأداء مديري مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، والذي يعيق قدرتها على مواكبة تحديات القرن الحالي، وتجعلها عاجزة عن التكيف مع هذه التحولات والاستجابة لمتطلباتها<sup>\*\*</sup>، وهناك الكثير من الدراسات التي تشير إلى أوجه القصور في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومنها:

- تخلو نسبة كبيرة من مدارس المرحلة الثانية من التعليم الأساسي من مدير مدرب للقيام بهذه الوظيفة بنسبة تصل إلى ٨٦%، كما أنه يدير نسبة كبيرة من مدارس المرحلة الابتدائية أفراد بوظيفة (معلم أول أ، ومعلم أول، ومعلم) وجميعهم غير مدربين للقيام بهذه الوظيفة<sup>††</sup>.

- ضعف مساندة القيادة المدرسية لعمليات التجديد والمبادرات الإبداعية، كما أن القيادة المدرسية لا تتبع نظاماً منظوراً في تحديد المسؤوليات وتوزيعها على العاملين بالمدرسة<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.

(\*\* ) هبة الله أحمد ألهم عبد الحليم (٢٠١٤): دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.

(†† ) سلوى محمد سويلم (٢٠٠٤): أساليب تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ص ١٦٠.

(†† ) عمر عبد الكريم متولي (٢٠١٨): تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحكومة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.

- وغياب التنمية المهنية وانعدام الربط بين البرامج التدريبية والاحتياجات وضعف قدرة الإدارة المدرسية علي إحداث الإصلاح المدرسي في جودة العملية التعليمية<sup>SS</sup>.

وعلى الرغم من أن قانون التعليم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م وتعديلاته قد حدد شروط تعيين مديري المدارس، إلا أن هناك العديد من جوانب القصور في نظام اختيار القيادات المدرسية في مصر والتي تؤثر على فعالية منظومة الإدارة المدرسية ولا يتماشى ومتغيرات الحاضر المدرسي ودون رؤية واضحة للتوجهات الجديدة للسياسات التعليمية في مصر<sup>\*\*\*</sup>.

كما تُشير 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<sup>(+++)</sup>.

وقد ارتأى الباحث أن يقوم بتشخيص واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، ومن ثم التوصل إلى بعض التوصيات التي تساهم في تطوير هذا الواقع بهدف النهوض بمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من خلال تطبيق مدخل الجدارة.

#### ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية لجدارات مديري المدارس من منظور الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما واقع اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي، وتمييزهم مهنيًا؟
- ٣- ما الجدارات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي من منظور الأدبيات السابقة؟
- ٤- ما واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر؟
- ٥- ما التوصيات المقترحة التي يمكن أن تساهم في النهوض بهذا الواقع من خلال تطبيق مدخل الجدارة؟

<sup>SS</sup> ( مركز هردو لدعم التعبير الرقمي ( ٢٠١٨): السياسات التعليمية في مصر، ص ٨، الإصدار الثالث، القاهرة.

<sup>\*\*\*</sup> ( أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير نظام اختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وفنلندا، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ديسمبر، ص ٣٠٣.

<sup>(+++)</sup> سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (٢٠١٧): دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية، رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي " نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، ٦-٨ مايو، ص ٤٥٧.

• **أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

- ١- تحديد الأسس الفكرية لجدارات مديري مدارس التعليم الأساسي من منظور الأدبيات السابقة.
- ٢- التعرف على واقع اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وتمييزهم مهنيًا.
- ٣- تحديد الجدارات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر.
- ٤- تحليل واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر.
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات تساهم في النهوض بواقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي.

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

- ١- الوقوف على الأسس النظرية ذات العلاقة بالجدارات المشتركة لمديري مدارس التعليم الأساسي.
- ٢- رصد واقع اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وتمييزهم مهنيًا.
- ٣- رصد واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي، وإمكانية توظيفه كأداة تقييم في: اختيار المرشّحين لحضور برامج تدريب المديرين، وتقييم أداء المرشّحين بعد الانتهاء من برامج التدريب.
- ٤- تفيد المعلومات المرتبطة بجدارات مديري مدارس التعليم الأساسي المديرين أنفسهم في مراجعة أدائهم والتخطيط للتنمية المهنية الذاتية.

• **المنهج المُستخدَم:** استخدم البحث المنهج الوصفي؛ لتحليل واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

• **حدود البحث:** تمثّلت حدود البحث في: **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 واقع اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي، و**الحدود المكانية:** مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بني سويف، **الحدود البشرية:** تشمل مديري مدارس التعليم الأساسي ووكلائهم والمعلمين الأوائل، **الحدود الزمانية:** تمّ إجراء الدراسة الميدانية من ٢٠٢١/٧/٦م إلى ٢٠٢١/١٢/٣٠م.

• **مصطلحات البحث:** اعتمد البحث على مصطلح رئيس وهو الجدارة، وتناول البحث تعريفها لغويًا وإجرائيًا كما يلي:

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

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

ومصطلح (الجدارة) والتي مصدرها اللُّغوي جَدَرٌ (كفاءة)، تعني كون الشخص خليقاً بأن يقوم بالعمل المنوط به بالمستوى اللائق (SSS).

كما يُعرّف قاموس إدارة الأعمال الجدارة بأنها: مجموعة القدرات المترابطة، والمعرفة والمهارات التي تُمكن الشخص أو المنظمة من العمل بفاعليّة في وظيفة أو مجموعة واسعة ومتنوّعة من المواقف (\*\*\*\*)، وتُعرّف الجدارة أيضاً بأنها: "القدرة على ترجمة الأفكار إلى تطبيقات والتنفيذ وفقاً لأعلى المعايير" (++++). وتعرف أيضاً بأنها "القدرة على أداء نشاط مُعيّن من قِبَل الموظف بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك" (++++).

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الجدارة التعريف الإجرائي التالي: "هي ما يمتلكه مديرو مدارس التعليم الأساسي من القدرات والمعارف والمهارات التي تُمكنهم من أداء وظيفي متميز مقارنة بزملائهم في نفس المجال وبالدرجة التي تُعزز فاعلية منظومة الإدارة المدرسية وتتماشى ومتغيرات الحاضر المدرسي".  
- الدراسات السابقة:

١- دراسة عبير جلال أبو العين 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

(SSS) ياسر عبد الله سرحان (٢٠١٤): المعجم الأساسي في المصطلحات الإداريّة العربيّة القديمة والمعاصرة، المجلد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٣١٣.

(\*\*\*\*) 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.

(+++)  
المنظمة العربيّة للتنمية الإداريّة (٢٠٠٧): معجم المصطلحات الإداريّة، المنظمة العربيّة للتنمية الإداريّة، ص ٨٨.

(SSSS) عبير جلال أبو العين 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.

العامه، كما هدفت إلى التوصل إلى استراتيجيه مقترحة للتنمية الإداريه المبنيه على الجدارات في ضوء الاتجاهات العالميه المعاصره لمديري المدارس الثانويه العامه في مصر، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقه وإجراءات الدّراسة الميدانيه إلى مجموعه من النتائج أهمّها: قلّة استخدام الوسائل التكنولوجيه الحديثه في برامج التنميه الإداريه، وغياب المناخ الملائم لمدير المدرسه الذي يُتيح له الفرصه لتطوير مهارته، وندرة الدورات التدريبيه.

٢- دراسة نوره زايد عبد الرحمن الشهري، (٢٠٢١) (\*\*\*\*): دور تطبيقات نظم الجداره في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في المملكه العربيه السعوديه، "رؤيه استشرافيه":

هدَفَ البحث إلى دراسة مفهوم نُظم الجداره، وأهميتها في الميدان التربوي، ودراسة أهميه نظم الجداره لمؤسسات التعليم العام، وأوصت الدّراسة بضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذيه المحدده بمؤسسات التعليم العام لكيفيه اختيار القيادات، ويمكن التغلّب عليها من خلال سنّ قوانين جديده تُراعي توفر معايير الجداره فيمن يشغل الوظائف القياديه، وإيجاد معايير واضحه لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام، تتولّى عمل البحوث والدراسات اللازمه حول جدارات شغل الوظائف القياديّه، والمراجعه الدوريه للجدارات الوظيفيه، كذلك تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توفّر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القياديه بمؤسسات التعليم العام.

- الدراسات الأجنبيّه:

٣- دراسة (Mustamin, Yasi MA 2012) (++++): جدارات مدير المدرسه: أي نوع من الجداره يحتاجها من أجل نجاح المدرسه:

تهدف هذه الدّراسة إلى توفير معلومات حول الجدارات التي يجب توفيرها لمديري المدارس كقادة تربويين، ومن ثمّ تُركّز هذه الدّراسة بشكل خاص على جداره مديري المدارس بناءً على تحليل وثائق وزاره التعليم الماليزيه، وزاره التعليم في فلوريدا، ووزارة التربيه الوطنيه في إندونيسيا، وتمّ إجراء تحليل المستندات من خلال تكييف طرق رسم الخرائط المفاهيميه بناءً على النتائج التي تمّ الحصول عليها بشكل عام، ووجد الباحث أن الجدارات التي يجب توفيرها تنقسم إلى ثلاثه أقسام، وهي: جدارات مديري المدارس في أبعاد القيادة المدرسيه، جدارات مديري المدارس من حيث التدريس، جدارات مديري المدارس من حيث قيادة

(\*\*\*\*) نوره زايد عبد الرحمن الشهري(٢٠٢١): دور تطبيقات نظم الجداره في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في المملكه العربيه السعوديه، "رؤيه استشرافيه"، المجله العلميه، كلية التربيه، جامعه أسيوط، المجلد السابع والثلاثون، العدد السادس، يونيه.

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



العمليات.

٥-دراسة ( Arismunandar-2018 ) (####): جدارة مديري المدارس الابتدائية في دعم توحيد القيادات في التعليم:

هدفت هذه الدراسة إلى وصف ثلاث جدارت فقط وهي: الجدارة الإدارية، وجدارة قيادة الأعمال، والجدارة الإشرافية لمديري المدارس الابتدائية؛ وذلك من خمس جدارت يجب أن تكون لدى مدير المدرسة وفقاً للاتحة الحكومة الإندونيسية، وعلى أساس ذلك تم تطبيق الدراسة على عينة تشمل (٤٢) من مديري المدارس الابتدائية، من (٣٦٧) مدير مدرسة ابتدائية 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 وريادة الأعمال كانت الجدارت الإدارية في الفئة المتوسطة، في حين كانت الجدارة الإشرافية منخفضة الفئة.

من العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، حيث أنها ركزت على رصد واقع جدارت مديري مدارس التعليم الأساسي، واختيارهم وتنميتهم مهنيًا. خطوات السير في البحث:

- ١- الخطوة الأولى: الإطار العام البحث من خلال التعرض لمشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، ومنهجه، وأدواته، ومصطلحاته، والدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعليق عليها، وأخيرًا خطواتها.
- ٢- الخطوة الثانية: تناولت الأسس الفكرية لجدارت مديري المدارس.
- ٣- الخطوة الثالثة: تناولت أدوار ومهام مديري مدارس التعليم الأساسي، وواقع اختيارهم وتنميتهم مهنيًا.
- ٤- الخطوة الرابعة: تم تطبيق استبانة تتضمن الجدارت التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري لقياس واقع جدارت مديري مدارس التعليم الأساسي على عينة تتضمن مديري مدارس التعليم الأساسي، ووكلائهم، والمعلمين الأوائل.
- ٥- الخطوة الخامسة: نتائج الدراسة النظرية والميدانية، وتوصيات البحث. وفيما يلي معالجة تفصيلية للأقسام من الثاني حتى الخامس.

### القسم الثاني

الأسس النظرية لجدارت مديري مدارس التعليم الأساسي (إطار نظري)

(####) 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

يتناول هذا القسم عرضاً نظرياً لجدارات مديري المدارس؛ من خلال عرض تعريف الجدارة، وخصائصها، وأنواعها.  
**أولاً: مفهوم الجدارات:**

شأنها شأن أغلب المصطلحات الاجتماعية والإنسانية؛ لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين حول تعريف محدد للجدارات؛ بل قد يحدث تداخل بين المفاهيم القريبة من مصطلح الجدارات مثل الكفاءة. وهذا ما جعل الباحث يُقدّم محاولة لتحديد مفهوم الكفاءة قبل تناول مفهوم الجدارات على النحو التالي:  
١- **الكفاءة efficiency:** لغة؛ النظير أو المساوي (SSSSS)، وتُعرّف الكفاءة اصطلاحاً بأنها: "الحصول على أكبر قدر ممكن بأقل كلفة ممكنة؛ وبالتالي يطغى عليها الجانب الكمي (\*\*\*\*\*)؛ فهي تعني قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (+++++)، ومفهوم الكفاءة لا يتعلّق فقط بالحكم على النتيجة، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق (+++++)؛ فهي ترتبط أكثر بالإدارة.

## ٢- الجدارة: Competency

كلمة الجدارات في اللغة مفردُها: جدارة، وهي مصدر جَدَرَ ب، وجَدَرَ ل، يَجْدُرُ جدارَةً فهو جَدِيرٌ، ويُقال: جَدَرَ لهذا المنصب؛ أي: صارَ مُستحقّاً له وأهلاً له، وخَلِيقاً به (SSSSS)، وشهادةُ الجدارة تؤيّد تفوّق صاحبها في مجال ما، ونظام الجدارة يعني مجموعة القواعد التي تضعها مؤسسة ما لإدارة شئون العاملين (\*\*\*\*\*).

ومن الناحية الاصطلاحية لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح الجدارات؛ فقد تضمّنت الأدبيات

(SSSSS) ابن منظور (٢٠٠٣): لسان العرب، تحقيق عامر أحمد حيدر، عبد المنعم خليل إبراهيم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، مجلد ١- ١٠.

(\*\*\*\*\* ) كمال فراوي (٢٠١١): الكفاءة: مفهوماً، أنواعها وخصائصها، مجلة الباحث، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة، العدد ٤، ص ١٨.

(+++++) نادية محمد صالح جمعة (٢٠١٤): مرجع سابق، ص ٣٢١.

(+++++) شوقي بو رقية (٢٠١١): التمييز بين الكفاءة والفاعلية والفاعلية والأداء، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، ص ٤.

(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.

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 تُمكنها 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 تتنبأ بالشخص الذي يُجيد أو لا يُجيد القيام بعمل ما؛ وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة(+++++).

واستناداً إلى ما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين الجدارة والكفاءة؛ حيث إن الكفاءة نقطة البداية من أجل الوصول إلى مرحلة أعلى في الأداء وهي الجدارة، وإذا كانت الكفاءة تُركّز على الوسائل المتبعة لتحقيق النتائج؛ فالجدارة تشمل معها الكفاءة؛ لأنها تُركّز على الوسائل المتبعة والنتائج معاً، وإذا كانت الكفاءة تُركّز على الأداء الحالي لتحقيق الأهداف المستقبلية؛ فالجدارة تجمع بين التركيز على الأداء الحالي والمستقبلي.

ثانياً: خصائص جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي:

تشير الدراسات إلى وجود ثلاث خصائص لجدارات مديري المدارس تتمثل في: الخاصية الضمنية، والعلاقة السببية، والمرجع المعياري، ويتضح ذلك فيما يلي:

أ- الخاصية الضمنية: تعني أن الجدارة عميقة في شخصية الفرد بصورة كافية وتشمل التالي (+++++).

- ١- الدوافع: وهي الأشياء التي يُفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار، وتتسبب في إقدامه على تصرف ما.
- ٢- الصفات: وهي الخصائص المادية، والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات.
- ٣- المفهوم الذاتي: توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية؛ مثل الثقة بالنفس.
- ٤- المعرفة: المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي مُعين.
- ٥- المهارة: القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.

ويتضح مما سبق أن المهارات والمعرفة سهلة نسبياً من أجل تطويرها؛ لأنها الجزء الظاهر من خصائص الجدارات، أما القيم والمفهوم الذاتي فتقع بالوسط، وهي أعمق نسبياً؛ لذا فتطويرها وتقييمها يكون أكثر صعوبة من الجدارات الظاهرة، أما الدوافع والصفات فهي أعمق الجدارات وهي مؤثرة بشكل غير مباشر على الجدارات الأخرى؛ لذلك فإنه من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً للجدارات.

ب- العلاقات السببية: العلاقات السببية معناها أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تنتبأ

---

(+++++) لايل م سبنسر الأصغر، سيجان م سبنسر(١٩٩٩): الجدارة في العمل "نماذج للأداء المتفوق"، مرجع سابق، ص ٢٣.

(+++++) نورة عبد الله الخراشي وأخريات (٢٠١٥): جدارات مدير المدرسة، "دليلك نحو التفوق في الأداء"، الجزء

الأول، مكتبة جرير، ص ٢٨.

بالتصرّف والأداء؛ حيث تُنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة، والتي تُنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل، وذلك كما يوضح نموذج سريان السببي المنطلق من الدافع/الخصائص والمار بالتصرّف والمنتهى إلى النتائج (\$\$\$\$\$\$).

**ج- المرجع المعياري:** والمرجع المعياري معناه 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 في العالم الحقيقي؛ فالخاصية التي لا تُؤدّي 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 كمّ المعلومات الذي لدى الشخص في مجال معرفي معين، و**الصفات** وتعني الخصائص الشخصية التي تُميّز 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 توجّهات الفرد أو صورته الذاتية عن نفسه؛ كاعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعّالاً، ولا بُدَّ أن تُنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة.

**رابعاً: أنواع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي:**

حدّدت الدراسات الخاصة بالجدارة العديد من التصنيفات المختلفة، وقد تم تحديد مواصفات الجدارة، من خلال طرح مجموعات بعينها لتلك الجدارات؛ بحيث يندرج تحت كل مجموعة من المجموعات عدد من الجدارات التفصيلية التي دائماً ما تُميّز المديرين المتفوقين عبر مختلف المؤسسات والتخصصات، ولعل من أبرز هذه المجالات أو المجموعات ما 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 التصرّفات الموجّهة للتأثير على الآخرين أو قيادتهم إلى تحسين الإنتاجية والحصول على نتائج أفضل تدرج تحت مجموعتي الإنجاز والتصرّف والأثر والتأثير على حدّ سواء، وتشمل هذه المجموعة: التوجّه نحو الإنجاز، بالاهتمام بالنظام والجودة والدقة، المبادرة، البحث عن

(\$\$\$\$\$\$) محمد الفاتح محمود بشير المغربي (٢٠٢٠): إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ص ٥٢.

(\*\*\*\*\* ) فهد الفضالة (٢٠١٨): الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، لعدد ١٤٠،

المعلومات (+++++).

## ٢- مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية:

تشمل هذه المجموعة نيّة 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، التوجّه لخدمة العملاء (+++++).

## ٣- مجموعة الأثر والتأثير:

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

## 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 (\*\*\*\*\*).

## ٥- المجموعة الذهنية:

تُعتبر الجدارات 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 (+++++).

(+++++) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص ص ٥٨-٦٠.

(+++++) عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٩): دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)،

القاهرة، ص ٣٢.

(SSSSSS) 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.

(+++++) فهد الفضالة، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

## ٦- مجموعة الفعالية الشخصية:

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

واستناداً إلى ما سبق يتضح أن هذه المجموعات تمّ تجميعها على أساس السمات التي تُميّز المديرين المتفوقين في مختلف المؤسسات، كما يظهر تنوع وشمول هذه المجموعات، كما أن المجموعات السابقة تقدم جدارات في شكل شامل، وعلى مقاييس مصممة لتغطية السلوك في نطاق واسع من الوظائف والتكليف مع العديد من التطبيقات.

**خلاصة وتعقيب:** استناداً للعرض السابق، وبعد دراسة التجارب السابقة يتضح التالي:

❖ يُعدّ مدخل الجدارات أحد المداخل الإدارية المتقدمة، والذي يلعب دوراً إستراتيجياً مهماً في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

❖ كما تظهر أيضاً أهمية الجدارات 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.

❖ يفقد معظم قادة المدارس إلى الجدارات والصفات والتعليم والتدريب للتعامل مع التحديات الاجتماعية أو السياسية أو البيئية أو الأخلاقية التي يواجهونها في الساحة العالمية.

❖ تعدّدت تصنيفات الجدارات، وبعد تحليل التصنيفات وفي محاولة للوصول إلى تصنيف لقائمة جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي، تمّ تصنيفها إلى ستّ مجموعات، هي: مجموعة جدارات الفعالية الشخصية، ومجموعة الجدارات الإدارية، ومجموعة الجدارات القيادية، مجموعة الجدارات التقنية، ومجموعة الجدارات الاستراتيجية، ومجموعة التوجّه نحو الإنجاز، وتتضمّن كل مجموعة عدداً من الجدارات.

### القسم الثالث

#### (أدوار ومهام مديري مدارس التعليم الأساسي وواقع اختيارهم وتنميتهم مهنيًا)

يتوقّف نجاح مدير المدرسة في قيامه بأدواره على ما يمتلك من جدارات تُعينه على القيام بها، ويتناول البحث في هذا القسم أدوار مديري المدارس، ومهامهم، وواقع اختيارهم وتنميتهم مهنيًا، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: أدوار ومهام مديري مدارس التعليم الأساسي:

أكدت كثير من الدراسات التربوية والمدرسية على أهمية دور المدير في نجاح مدرسته ووعيه بحاجاتها وأهدافها، وكذلك توفير الظروف الملائمة للعمل، وتحقيق جوّ مناسب من العلاقات الإنسانية، والتحفيز

(+++++) إبراهيم الخلوف الملكاوي (٢٠١٧): الجدارات الجوهرية "الطاقة نحو التفوق"، الدليل التنموي للفرد

والمؤسسة، المواقف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٦٩=٧٢.

المناسب للمعلمين، ودفعهم نحو العمل الجماعي باستخدام التكنولوجيا لتعزيز أدائهم (SSSSSSSS)، ويقوم مدير المدرسة أثناء تأديته لعمله الوظيفي بمجموعة من المهام والأدوار المتكاملة، حدّتها وزارة التربية والتعليم المصريّة بالقرار رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م كالتالي (\*\*\*):

١- **القيادة والإشراف المؤسسي:** يقوم شاغل هذه الوظيفة بمهام القيادة التعليميّة والإدارة المدرسيّة، مستنداً إلى المعايير القوميّة، ومسترشداً بمبادئ اللامركزية، والإصلاح المتمركز حول المدرسة، كما يقوم شاغل هذه الوظيفة بدعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تكامل الجهود كافة؛ تحقيقاً للإصلاح المتمركز حول المدرسة، من خلال الفرق المختلفة.

٢- **عمليات التعليم والتعلّم:** يُشرف شاغل الوظيفة على عمليات التعليم والتعلّم، ويتأكد من استخدام الاستراتيجيات والأساليب التعليميّة الحديثة بالتنسيق مع التوجيه التربوي، ويقوم تحقيقاً لذلك بخلق بيئة آمنة تدعو للتحسين المستمر، والاعتماد على المنهج الحقوقي في التعليم، والاعتماد على نتائج البحوث الإجرائيّة، وتحديد وتنفيذ الأنشطة التي تفتح المدرسة على المجتمع، والعمل على الحدّ من التسرّب من التعليم.

٣- **ضمان معايير الجودة والاعتماد:** يقوم شاغل هذه الوظيفة بدعم فرق المدرسة، ومجالس الأمان، ووحدات التدريب والجودة المدرسيّة؛ من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي طبقاً لمعايير الهيئة القوميّة لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٤- **التنمية المهنيّة:** يحرص شاغل الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنيّة المستدامة لجميع العاملين في مدرسته، ويقوم بنشر ثقافة التعلّم المستمر بينهم، ويقوم في سبيل ذلك: بدعم وحدة التدريب والجودة ومتابعة تنفيذ خططها، ويحفّز العاملين على تطوير أدائهم المهني، وتقديم النصح والإرشاد التربوي.

٥- **المشاركة المجتمعيّة:** يقوم شاغل هذه الوظيفة بتسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع؛ وذلك من خلال وضع سبل للتواصل مع المجتمع تُحقّق فهماً أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها؛ بما يُشجّع أفراد المجتمع على المشاركة في شؤون المدرسة، وتشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة.

٦- **أخرى:** القيام بما يُسند إليه من مهام وظيفيّة في نطاق واجبات ومسئوليات وظيفته. ويتوقف نجاح مدير المدرسة في قيامه بالأدوار السابقة على ما يمتلك من مهارات تُعينه على القيام بأدواره، وتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين معه؛ فالمدير الذي يمتلك المهارات التي تُمكنه من أداء مهامه وأدواره يتمكّن من متابعة التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي، والعمل على التفاعل مع

(SSSSSSSS) إبراهيم حامد أحمد (٢٠٠٠): نحو تطوير الإدارة المدرسيّة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص

.٥٥

(\*\*) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦): اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، قرار رقم ١٦٤ بتاريخ

٢٠١٦/٥/٣١، ص ص ٢٧-٣٠.



المتغيرات، والاستجابة التامة للأحداث الجارية بأساليب مبتكرة وحلول مناسبة، تضمن التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة، والاستمرار في العطاء للمدرسة(+++++).

ثانياً: واقع اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر:

حددت المادة (٧٩) من القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م الخاص بإضافة باب سابع بعنوان: (أعضاء هيئة التعليم) إلى قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م كيفية اختيار مدير المدرسة؛ حيث يتم اختياره لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة (معلم أول أ)، ويكون لكل مدرسة مدير وكيل أو أكثر حسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها، ووفق احتياجات الإدارة المدرسية(+++++).

كما حددت اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لسنة ٢٠٠٧م للباب السابع من قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م المضاف بمقتضى قانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م الأسس التي يتم على أساسها اختيار مديري المدارس، والتي جاءت بالمادة رقم (٧) من اللائحة، وهي كالتالي:(\$\$\$\$\$\$).

(أ) الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة (إجازة) التأهيل التربوي، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى.

(ب) - قضاء مدة سنة على الأقل في وظيفة معلم أول "أ"، وذلك بالنسبة لشغل وظيفة وكيل مدرسة، وأربع سنوات على الأقل بالنسبة لشغل وظيفة مدير مدرسة.

(ج) - اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.

(د) - توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية، والمهنية، والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة.

كما حددت المادة رقم (٨) من اللائحة بأن تتولى مديريات التربية والتعليم بالمحافظات بعد موافقة السلطات المختصة الإعلان عن وظائف الإدارة المدرسية الشاغرة بها، وتقدم الطلبات إلى الجهة التي يحددها الإعلان وتشكل لجنة بقرار من المحافظ المختص برئاسة مدير المديرية تضم عناصر فنية،

(+++++) محمد سليمان مفضي الجرايدة (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية

صور بسلطنة عمان، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، رابطة التربويين العرب، العدد ١٢، ص ٢٥٦.

(+++++) جمهورية مصر العربية (٢٠٠٧): قانون رقم (١٥٥) لسنة (٢٠٠٧)، مادة رقم (١٥)، القاهرة.

(\$\$\$\$\$\$\$\$) جمهورية مصر العربية (٢٠٠٧): قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لسنة (٢٠٠٧)، بإصدار

اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم المضاف بمقتضى القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م، مادة رقم (٧)،

القاهرة



وإدارية، وقانونية تتولى الاختيار من بين المتقدمين في ضوء الأسس المنصوص عليها في المادة السابقة. وفي ٢٧ يونيو ٢٠٢٢م صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٢٩٧) لسنة ٢٠٢٢م بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣ والمعدلة بالقرار رقم (١٧٦٤) لسنة ٢٠٢٠م، بتعديل المواد أرقام: (٤)، (٦)، (١٠)، (١٢)، وتختص اللجنة المنصوص عليها في المادة العاشرة من اللائحة التنفيذية والتي يتم تشكيلها بقرار من السلطة المختصة برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وعضوية كل من: ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة، ونقيب المعلمين بالمحافظة، ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من يُنوبه من أساتذة التربية بالكلية، وللجنة أن تضم في عضويتها من تراه من الخبراء.

يلاحظ من خلال العرض السابق أن طريقة اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي بالرغم من اعتمادها على مجموعة من معايير الاختيار إلا أنها أغفلت العديد من الجدارات الواجب توافرها في هذه الوظيفة، كما أن هذه المعايير تنتم بالعمومية وغير مُصاغة في صورة إجرائية تقيس مدى توافر الجدارات اللازمة فيمن يشغل منصب مدير المدرسة.

**ثالثاً: الجدارات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي من خلال بطاقة الوصف الوظيفي:**

وعليه يعرض الباحث هنا الجدارات التي يجب أن تتوفر في مديري مدارس التعليم في مصر، طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفة مدير المدرسة:

**جدول: (٤) الجدارات اللازمة لمديري المدارس من خلال بطاقة الوصف الوظيفي لمدير**

المدرسة \*\*\*\*\*

الواجبات والمسئوليات	الجدارات اللازمة	الوصف
تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة	جدارة الوعي المؤسسي	القيادة والإشراف المؤسسي
إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق	جدارة بناء وإدارة العلاقات المهنية	
دعم التواصل وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة	جدارة التوجه لخدمة العملاء	

( \*\*\*\*\* ) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦): القرار الوزاري رقم (١٦٤)

بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١م، ص ص ٢٧ - ٣٠.

الجدارات اللازمة	الواجبات والمسئوليات	المؤيد
جدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل جدارة القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل	حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة	
جدارة استشراف المستقبل - إدارة العمليات التدريسية والإدارية.	اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار	
جدارة قيادة الفريق - جدارة تطوير وتحفيز الآخرين	دعم أدوار جميع العاملين، والعمل على تكامل الجهود تحقيقاً للإصلاح المتمركز حول المدرسة	
جدارة بناء وإدارة العلاقات المهنية- جدارة التوجه لخدمة العملاء.	ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء	
جدارة القدرة على تحليل البيانات وتوظيفها	اتخاذ القرارات التعليمية بناءً على نتائج المتعلمين والبيانات والاحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقويم المعتمدة	عمليات التعليم والتعلم
جدارة إدارة العلاقات الإنسانية- جدارة التوجه لخدمة العملاء	الاعتماد على المنهج الحقوقي في التعليم ووضع أساليب دمج الفئة المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة والعمل على الحد من التسرب	
جدارة قيادة التغيير وإدارته- جدارة المبادرة	الاعتماد على البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية	
جدارة الاستخدام الأمثل للموارد	تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة طبقاً للقواعد والإجراءات	
جدارة تطوير وتحفيز الآخرين	المشاركة في إجراءات حصول المعلم المساعد والأخصائي المساعد على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة	
جدارة التوجه لخدمة العملاء	تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع وتعزز المشاركة المجتمعية	
جدارة استشراف المستقبل	يقود عملية وضع رسالة ورؤية المدرسة بالمشاركة مع الاطراف المعنية	

الجدارات اللازمة	الواجبات والمسئوليات	المؤيد
جدارة تحليل البيئة المؤسسية	الإشراف على تطبيق أساليب التقويم الذاتي، ونشر ثقافته.	
جدارة التخطيط والتنظيم	قيادة عملية وضع خطط التحسين المدرسي؛ بما يضمن موافقة ودعم مجلس الأمناء	
جدارة قيادة التغيير وإدارته - جدارة الوعي المؤسسي	التأكد من أن الأهداف الموضوعية للخطة تعكس أولويات المتعلمين وأولياء الأمور والعاملين، وتراعي اللوائح والقوانين.	
جدارة تطوير وتحفيز الآخرين	دعم وحدة التدريب والجودة ومتابعة تنفيذ خططها	التنمية المهنية
جدارة تطوير وتحفيز الآخرين - جدارة النزاهة والثقة	حفز العاملين على تطوير أداءهم المهني، مع خلق فرص التنمية المهنية المتساوية للجميع	
جدارة إدارة وقياس الأداء	تفعيل سبل التغذية الراجعة المستمر للعاملين	
جدارة إدارة الإبداع والابتكار	دعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار بما يحقق التفاعل بين المعلم والمتعلمين ويخلق بيئة آمنة وجذابة	
جدارة إدارة العلاقات المهنية - جدارة الاهتمام بالنظام والجودة والدقة	التنسيق مع التوجيه الفني في متابعة وتقويم وتقييم المعلمين والأخصائيين	
جدارة إدارة وتطوير الذات	المشاركة كمتدرب في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية	
جدارة القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل - جدارة السلامة والأمان الرقمي	وضع سبل للتواصل مع المجتمع، تحقق فهماً أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في شئون المدرسة	
جدارة التوجه لخدمة العملاء	تشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين	

الجدارات اللازمة	الواجبات والمسئوليات	رقم
جدارة المبادرة - جدارة تحليل البيئة المؤسسية	التشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق والمجموعات واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة	
جدارة إدارة الإبداع والابتكار - جدارة قيادة الفريق - جدارة الشجاعة الإدارية	وضع الضمانات والمحفزات لمشاركة المجتمع في عملية وضع وتنفيذ خطط المدرسة للتحسين، مع حفز المبادرات التطوعية.	

**خلاصة وتعقيب:** مما سبق يتضح أن الجدارة ترتبط بالأشخاص الذين يقومون بالعمل بالأسلوب الذي يتجاوز ما تضمنه الوصف الوظيفي بالنسبة للعمل ذاته؛ الأمر الذي يتطلب وجود قيادة تتصف بمجموعة من الجدارات اللازمة، وعليه يتناول الباحث في الفصل التالي واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفة مدير مدرسة.

#### القسم الرابع

#### واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر (الواقع الميداني)

تناولت الدراسة في الفصول السابقة الإطار النظري لجدارات مديري مدارس التعليم الأساسي، كما تناولت واقع اختيار مديري المدارس وتمييزهم مهنيًا، وقد اعتمد الباحث في رصد هذا الإطار على بعض المراجع المتخصصة والدراسات ذات الصلة بالموضوع، إلا أن المعلومات المتوفرة في هذا الصدد غير كافية لإعطاء صورة متكاملة وصادقة عن واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي؛ لذا جاءت الدراسة الميدانية؛ ولقد تضمنت الدراسة الميدانية ما يلي:

١- أهداف الدراسة الميدانية: تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

أ- التعرف على واقع جدارات مديري مدارس التعليم الأساسي.

ب- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات للجدارات المفترض أن يكتسبها مديرو مدارس التعليم الأساسي في مصر.

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية، تحتوي على ستة محاور، تتضمن واحدًا وثلاثين جدارة وخمسة وسبعين عبارة، وكانت أسئلة الاستبانة مغلقة، وينتهي كل محور بسؤال مفتوح يُتيح لعينة الدراسة إضافة ما يروونه مناسبًا من عبارات، ومحاور الاستبانة يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٢٦): محاور الاستبانة وعدد العبارات بكل محور

المحور	موضوعه	عدد الجدارات	عدد العبارات
المحور الأول	جدارات الفاعلية الشخصية	٥	١٥

١٥	٦	الجدارات الإدارية	المحور الثاني
١٤	٥	الجدارات القيادية	المحور الثالث
١٠	٦	الجدارات التقنية	المحور الرابع
١٠	٤	الجدارات الاستراتيجية	المحور الخامس
١١	٥	جدارات التوجّه نحو الإنجاز	المحور السادس
٧٥	٣١	الإجمالي	

وقد تمّ القيام بتطبيق هذه الاستبانة على مجموعة من المديرين، والكلاء، والمعلّمين الأوائل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بني سويف.

٢- المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

اتجه الباحث في البحث إلى اختيار عينة عمدية مقصودة؛ حيث اقتصرت العينة على المديرين، والكلاء، والمعلّمين الأوائل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بني سويف، ومن هذه العينة تمّ اختيار عينة عشوائية لتمثّل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، ويمكن توضيح العينة كما في الجدول التالي (+++++):

جدول رقم (٢٧): عدد أفراد العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي

%	عدد العينة من المدارس الإحصائية (١٦٥)	%	عدد العينة من المدارس الابتدائية (٢٣٧)	مجتمع الدراسة		النوع
				المدارس الإحصائية	المدارس الابتدائية	
٥,٧%	٣٠	٧%	٤٤	٣٩٨	٦٣٣	مدير مدرسة
٢٢%	١٤	٢٢%	٢٢	٦٢	١١٤	كيلة مدرسة متفرّغ
٥,٤%	١٢١	٤%	١٧١	٢٦٦٩	٤٢٧٩	معلّم أول

### ٣- المعالجة الإحصائية :

تمّ تفرغ الاستجابات الخاصة بالعينة في جداول ببرنامج معالجة الجداول الحسابية Excel، ثم تمّ استخدام برنامج SPSS Statistics version 22 (IBM) لمعالجة البيانات، واستخدم الباحث في تحليل نتائج الاستبانة الجداول التكرارية لحساب النسبة المئوية لكل عبارة تحت كل محور وترتيبها حسب معدّلاتها؛ ولتحديد درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات استخدم الباحث طريقة الأوزان

(+++++) ( وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٢): كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، مركز معلومات وزارة

التربية والتعليم، القاهرة، متاح على [https://emis.gov.eg/annual\\_book.aspx?id=400](https://emis.gov.eg/annual_book.aspx?id=400) تاريخ

الدخول ٢٢/٣/٢٠٢٢م.

النسبية للمقياس ذي الدرجات الثلاثة.

جدول رقم (٣٠): مستوى الممارسة ومداهما للاستبانة ذات الاستجابات الثلاثة

مدى الممارسة		درجة الممارسة	مستوى الممارسة
إلى	من		
٢,٣٤	٣	كبيرة	كبيرة
١,٦٧	٢,٣٣	متوسطة	متوسطة
١	١,٦٦	قليلة	قليلة

٤- تحليل نتائج الدراسة الميدانية: فيما يلي عرض لنتائج استجابات أفراد عينة الدراسة علي محاور الاستبانة:

المحور الأول: مجموعة جدارات الفاعلية الشخصية: وهي الجدارات التي تتعلق بعلاقة المدير بالآخرين وبالعامل وتتحكم هذه الجدارات في فعالية أداء المدير عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة من المُناخ المحيط.

جدول (١) مجموعة جدارات الفاعلية الشخصية

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السلوكي	الجدارة
			%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	٢	٢.٦٧	٥.٠	٢٠	٢٣.١	٩٣	٧١.٩	٢٨٩	- يُقدّم مدير المدرسة معلومات صادقة بطريقة مناسبة ومفيدة.	جدارة النزاهة والثقة
كبيرة	١٣	٢.٤٠	١٥.٢	٦١	٣٠.٦	١٢٣	٥٤.٢	٢١٨	- يقرّر مدير المدرسة بالأخطاء ويتحمل مسئولية نتائجها.	
كبيرة	٧	٢.٥٥	١٠.٧	٤٣	٢٣.٤	٩٤	٦٥.٩	٢٦٥	- يدعم مدير المدرسة المعاملة والفرص المتساوية والعدالة للجميع.	
كبيرة	٣	٢.١١	٦.٠	٢٤	٢٦.٩	١٠٨	٦٧.٢	٢٧٠	- يهتم بتبسيط	

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السلوكي	الجدارة
			%	ك	%	ك	%	ك		
									إجراءات العمل بالمدرسة.	جدارة المرونة
كبيرة	١٤	٢.٣٧	١٢.٩	٥٢	٣٦.٨	١٤٨	٥٠.٢	٢٠٢	- يدعم سياسة اللامركزية عند التعامل مع المستفيدين من خدمات المدرسة.	
كبيرة	٨	٢.٥٥	٨.٠	٣٢	٢٩.٦	١١٩	٦٢.٤	٢٥١	- يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.	
كبيرة	١	٢.٧١	٦.٠	٢٤	١٧.٤	٧٠	٧٦.٦	٣٠٨	- يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام.	جدارة بناء وإدارة العلاقات الإنسانية
كبيرة	٦	٢.٥٦	٨.٠	٣٢	٢٤.١	٩٧	٦٧.٩	٢٧٣	- يحرص على كسب صداقة جميع العاملين.	
كبيرة	٤	٢.٦٠	٧.٢	٢٩	٢٩.٩	١٢٠	٦٢.٩	٢٥٣	- يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية.	
كبيرة	٥	٢.٥٩	٧.٢	٢٩	٢٧.١	١٠٩	٦٥.٧	٢٦٤	- يعززُ مُناخ الاندماج من خلال التعاون والتكامل بين العاملين داخل المدرسة.	جدارة بناء وإدارة العلاقات المهنية
متوسطة	١٥	٢.٣٠	١٥.٧	٦٣	٣٨.٣	١٥٤	٤٦.٠	١٨٥	- يبحث عن المزيد من الشراكات	

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السلوكي	الجدارة
			%	ك	%	ك	%	ك		
									مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويستفيد منها ويدعمها.	
كبيرة	١٠	٢.٥١	١٠.٩	٤٤	٢٧.٤	١١٠	٦١.٧	٢٤٨	- يهيب الأخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم.	
كبيرة	١١	٢.٤٥	٩.٧	٣٩	٣٦.١	١٤٥	٥٤.٢	٢١٨	- يتعامل مع ضغوط العمل ويسيطر على انفعالاته.	
كبيرة	١٢	٢.٤٤	١٣.٧	٥٥	٢٨.٩	١١٦	٥٧.٥	٢٣١	- يتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس والوعي الذاتي من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه	جدارة إدارة وتطوير الذات
كبيرة	٩	٢.٥٣	١٠.٧	٤٣	٢٦.١	١٠٥	٦٣.٢	٢٥٤	- يعمل على الارتقاء بالمهارات القيادية والإدارية لديه.	
كبيرة	٢	٢.٥٢	المحور كله							

يُتَّضح من قراءة الجدول السابق ما يلي:

١- وافق أفراد العينة من: (مديري المدارس، الوكلاء، المُعلِّمين الأوائل) على جميع عبارات هذا المحور:

(مجموعة جدارات الفاعلية الشخصية) بوزن نسبي كلي يتراوح بين (٢.٣٠ - ٢.٧١)، أي بين درجة موافقة



كبيرة ومتوسطة.

٢- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة: "بناء وإدارة العلاقات الإنسانية"، وهي: "يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي كلي (٢.٧١)؛ الأمر الذي يؤكد وجود جدارة بناء وإدارة العلاقات الإنسانية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؛ ويرجع ذلك إلى اقتناع مدير المدرسة بأن استخدام العلاقات الإنسانية وسيلة إيجابية ومنتينة تُؤدّي إلى نجاح العمل ونجاح الإدارة وتغييرها نحو الأفضل، وقد جاءت النتائج هنا مخالفة لدراسة: (عبير جلال أبو العينين حسانين-٢٠١٩) التي أكّدت نتائجها على ضعف العلاقات الإنسانية لدى المديرين، وذلك بالرغم من اختلاف العينة في الدراستين.

٣- جاءت العبارة التي تتعلّق ب: "جدارة النزاهة والثقة"، عبارة: "يُقدّم مدير المدرسة معلومات صادقة بطريقة مناسبة ومفيدة"، في المرتبة الثانية، وبدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (٢,٦٧)؛ وبدل ذلك على توفر جدارة النزاهة والثقة لدى مديري المدارس، ويرجع ذلك إلى اهتمام المدير بأخلاقيات المهنة والتزامه بها، إضافة إلى التزامه الصدق مع جميع عناصر العملية التعليمية.

٤- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة بناء وإدارة العلاقات المهنية، وهي: "يبحث عن المزيد من الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويستفيد منها ويدعمها" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، وبوزن نسبي (٢,٣٠)؛ ويشير ذلك إلى عدم امتلاك مديري المدارس لجدارة البحث عن الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، وقد يرجع ذلك إلى أن مدير المدرسة ليس لديه الوعي الكافي والثقافة اللازمة المتعلقة بالشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهذا ما أكّده دراسته: (عبير جلال أبو العينين- ٢٠١٩) والتي بالرغم من اختلافها عن الدراسة الحالية في العينة إلا أنها أكّدت أيضاً على ضعف تجاوب مدير المدرسة مع احتياجات المجتمع المحلي باستمرار.

المحور الثاني: مجموعة الجدارات الإدارية: وهي الجدارات التي ترمي إلى إحداث أثر من نوع خاص، هذا الأثر يشمل: (تطوير الآخرين، قيادتهم، الشجاعة الإدارية والوعي المؤسسي).

جدول (٣٠) مجموعة الجدارات الإدارية

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب ب	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	جدارة تطوير وتحفيز الآخرين	- يُحفّز العام لين وفرق العمل لتبني ثقافة وفكر التغيير	٢٥	٦٤.	٩٩	٢٤.	٤	١٠٠.	٢.٥٤	٢	كبيرة

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
			%	ك	%	ك	%	ك			
		ير .									
		-يتفهم مدير المدرسة توجهات الأخرين واهتماماتهم واحتياجاتهم .	٦٠.٧	٢٤٤	٢٤.٦	٩٩	١٤.٧	٥٩	٢.٤٦	٩	كبيرة
		-يدعم التنمية المهنية لكل المعلمين بالمدارس .	٦١.٤	٢٤٧	٢٤.٩	١٠٠	١٣.٧	٥٥	٢.٤٨	٧	كبيرة
		-يدعم بناء خطط التطوير الفردي	٥٥.٠	٢٢١	٣١.٦	١٢٧	١٣.٤	٥٤	٢.٤٢	١١	كبيرة
		الجدارة وإدارة وقياس الأداء									

درجة المواف قة	الترتي ب	الوزن النس بي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السُّلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
									ية وربط ها بعمليا ت التدر يب داخل المدر سة.		
كبيرة	٥	٢.٤٩	١١. ٤	٤ ٦	٢٨. ١	١١ ٣	٦٠. ٤	٢٤ ٣	- يُحدّد بوضو ح المسد توليا ت والمها م والقرا رات وفق التو صيف الوظ يفي.		
كبيرة	٦	٢.٤٨	١٣. ٢	٥ ٣	٢٥. ٤	١٠ ٢	٦١. ٤	٢٤ ٧	- يراقب تحقيق الأهدا ف، والنتا		

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
									ن.ج.		
متوسطة	١٣	٢.٣٣	١٨.٩	٧٦	٢٩.١	١١٧	٥٢.٠	٢٠٩	- يحدد الاحتياجات التدريسية للعام لين في المدرسة.		
كبيرة	٤	٢.٥٠	٩.٧	٣٩	٣٠.٣	١٢٢	٦٠.٠	٢٤١	- يحدد بسرعة ما يساعد أو يعوق تحقيق الهدف.	جدارة إدارة الوقت والأولويات	٣
كبيرة	٩	٢.٤٦	١١.٢	٤٥	٣١.٦	١٢٧	٥٧.٢	٢٣٠	- يمارس مهارات اتخاذ القرار ضمن تحديات		

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
			%	ك	%	ك	%	ك			
		الموارد والوقت والتكلفة.									
٤	إدارة العمليات التدريسية والإدارية	-يطور النظم والعمليات لضمان العمل الفعال الذي يدعم تعلم الطلاب. ب.	٥٦.	٢٢	٣٢.	١٣	١٠.	٤	٢.٤٥	١٠	كبيرة
		-ينفذ العمليات والإجراءات راءات التشغيل يلية بما يضم ن فاعلية	٥٧.	٢٣	٣٠.	١٢	١٢.	٤	٢.٤٥	١٠	كبيرة

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
									المؤسسة في دعم التعليق والتعليق		
كبيرة	١	٢.٥٧	٨.٠	٣ ٢	٢٦. ٩	١٠ ٨	٦٥. ٢	٢٦ ٢	-يتحمل مسئولية أعماله وقراراته ولا يلقى باللوم على الآخرين.	جدارة الشجاعة الإدارية	٥
كبيرة	٣	٢.٥٢	١١. ٢	٤ ٥	٢٥. ٦	١٠ ٣	٦٣. ٢	٢٥ ٤	-يتعامل بطريقة مباشرة مع المشاكل والمواقف الشائكة		

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
			%	ك	%	ك	%	ك			
		كة.									
٦	جدارة الوعي المؤسسي	-يعمل على الارتقاء بالتقافة التنظيمية للمدرسة نحو الجودة والعمالة المؤسسية.	٥٧.٢	١٣	٣٣.١	٣	٩	٩.٧	٢.٤٨	٨	كبيرة
		-يسعى إلى الارتقاء بالنظم المؤسسية مثل: تطبيق	٥٢.٧	١٣	٣٢.٨	٥	٨	١٤.٤	٢.٣٨	١٢	كبيرة

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الترتيب	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%		
		الجودة الشاملة ومبدأ المنظمة المتعلمة.								
		المحور كله							٣	كبيرة

يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلي:

١- وافق أفراد العينة من: (مديري المدارس، الوكلاء، المعلمين الأوائل) على جميع عبارات هذا المحور:

(الجدارات الإدارية) بوزن نسبي كلي يتراوح بين: (٢,٣٣-٢,٥٧)؛ أي بين درجة موافقة كبيرة.

٢- جاءت العبارة التي تتعلق بجدارة: "الشجاعة الإدارية"، وهي: "ينحمل مسئولية أعماله وقراراته، ولا يُلقى باللوم على الآخرين" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي كلي (٢,٥٧)؛ الأمر الذي يؤكد على وجود جدارة الشجاعة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وقد يعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على تحمّل مسئولية قراراته، وهذا ما تؤكدُه أيضًا العبارة رقم (٢٨): "يتعامل بطريقة مباشرة مع المواقف والمشاكل الشائكة"؛ حيث جاءت أيضًا بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي كلي (٢,٥٢).

٣- جاءت العبارة التي تتعلق ب: "جدارة تطوير وتحفيز الآخرين"، عبارة: "يُحفز العاملين وفرق العمل لتبني ثقافة وفكر التغيير"، في المرتبة الثانية، وبدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (٢,٥٤)، ويؤكد ذلك على توفر جدارة تحفيز العاملين وفرق العمل لتبني ثقافة وفكر التغيير لدى مديري المدارس، وقد يرجع ذلك إلى إدراك مدير المدرسة لأهمية تبني التغيير داخل المؤسسات التعليمية، وقد يرجع أيضًا إلى ما يرد لمدير المدرسة من قرارات إدارية من وزارة التربية والتعليم أو توجيهات لتطبيق إصلاحات معينة.

٤- جاءت العبارة التي تتعلق بجدارة إدارة وقياس الأداء، وهي: "يُحدّد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (٢,٣٣)؛ ويرجع ذلك إلى عدم قدرة مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالعاملين، وقد يرجع ذلك أيضًا إلى ضعف التنسيق بين المسؤولين عن التنمية المهنية والإدارة المدرسية، وهذا ما أكدته دراسة (آمال أحمد علي العجوز - ٢٠٢٠) التي أكدت أيضًا على ضعف التنسيق بين المسؤولين عن التنمية المهنية بوحدة التدريب والجودة.

البعد الثالث: مجموعة الجدارات القيادية: وهي الجدارات التي تشمل القدرة على التأثير في الآخرين من



زملاء وعملاء، ومعالجة المشكلات الإنسانية بطرق دبلوماسية، والقدرة على التوجيه والإشراف.

جدول (٣١) مجموعة الجدارات القيادية

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
			%	ك	%	ك	%	ك			
		- يحدد مثيرات الصراع، ويطور وسائل تجنبها.	٢٣	٥٩.٠	١٣	٣٣.٠	٣	٧.٧	٢.٥	٤	كبيرة
١	جدارة إدارة الصراع	- يضع خطط عمل لحل وفض النزاعات بصورة هادئة ومنصفة.	٢٣	٥٧.٠	١١	٢٩.٠	٥	١٣.٠	٢.٤	٨	كبيرة
٢	جدارة قيادة الفريق	- يُشرف على العام لين وقيمه	٢٤	٦١.٠	١١	٢٩.٠	٣	٩.٥	٢.٥	٣	كبيرة

درجة الموا فقة	الترتي ب	الوزن النس بي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السُّلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
									م لتحس ين المما رسات المهذ ية والفاء لية المؤ سسية .		
كبيرة	٥	٢.٥ ٠	١٠. ٧	٤ ٣	٢٨. ٤	١١ ٤	٦٠. ٩	٢٤ ٥	-يدعم فريقه لتنفيذ أهدا فهم في أوقات التحد يات.		
كبيرة	١١	٢.٤ ١	١٤. ٤	٥ ٨	٣٠. ٣	١٢ ٢	٥٥. ٢	٢٢ ٢	-يتعامل بمنط قية دون التأثر بتحيزا ته الشخ صية.		

درجة الموا فقة	الترتي ب	الوزن النس بي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السُّلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة	١٠	٢.٤ ٢	١٣. ٢	٥ ٣	٣١. ٦	١٢ ٧	٥٥. ٢	٢٢ ٢	- يوازن بين التفوي ض والسيد طرة.		
كبيرة	١٢	٢.٣ ٩	١٠. ٢	٤ ١	٤٠. ٣	١٦ ٢	٤٩. ٥	١٩ ٩	- يرصد مخاو ف التغيي ر ويتعام ل معها للتغلا ب على مقاوم ة التغيي ر.	جدارة قيادة التغيير وإدارته	٣
كبيرة	١٣	٢.٣ ٦	١٣. ٤	٥ ٤	٣٧. ٦	١٥ ١	٤٩. ٠	١٩ ٧	- يتوقع تأثير التغيي ر، ويوجّه الأخر ين للتعام		

درجة الموا فقة	الترتي ب	الوزن النس بي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السُّلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
									ل بفاع ية معه.		
كبيرة	١	٢.٦ ١	٩.٠	٣ ٦	٢١. ١	٨٥	٦٩. ٩	٢٨ ١	-يسعى إلى جعل المدر سة بيئة جاذبة للمتم يزين.		
كبيرة	٢	٢.٥ ٣	٩.٠	٣ ٦	٢٩. ٦	١١ ٩	٦١. ٤	٢٤ ٧	-يمتلك مهارة الاسد تماع والقدرة على الإقنا ع والار تجال.	جدارة التأثير والإقناع	٤
كبيرة	٩	٢.٤ ٣	٩.٥	٣ ٨	٣٧. ٨	١٥ ٢	٥٢. ٧	٢١ ٢	-يستطيع نشر الأفكا ر على الرغم		

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبى	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السلوكى	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
									من مقاومتها.		
كبيرة	٧	٢.٤ ٤	١٤. ٢	٥ ٧	٢٧. ٦	١١ ١	٥٨. ٢	٢٣ ٤	- يطبق استراتيجيات التفويض بكفاءة وفاعلية.		
كبيرة	٩	٢.٤ ٣	١١. ٢	٤ ٥	٣٤. ٣	١٣ ٨	٥٤. ٥	٢١ ٩	- يمارس مهارات تصنيف المشكلات وربطها بالقرارات الإدارية من خلال طرق ابتكارية.	جدارة حل المشكلات	٥
كبيرة	٦	٢.٤ ٨	٩.٥	٣ ٨	٣٣. ١	١٣ ٣	٥٧. ٥	٢٣ ١	- يحلّ المشد		

درجة الموا فقة	الترتي ب	الوزن النس بي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السُّلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
									كلات الصع بة من خلال التقاو ض والتعا ون والإقنا ع.		
كبيرة	٣	٢٠٤ ٦	المحور كله								

يُنصَح من قراءة الجدول السابق ما يلي:

- ١- وافق أفراد العينة من: (مديري المدارس، الوكلاء، المعلمين الأوائل) على جميع عبارات هذا المحور: (الجدارات القيادية)، بوزن نسبي كلي يتراوح بين: (٢,٣٦-٢,٦١)؛ أي بين درجة موافقة كبيرة.
- ٢- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة: "قيادة التغيير وإدارته"، وهي: "يسعى إلى جعل المدرسة بيئة جاذبة للمتميزين"، في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي كلي (٢,٦١)؛ وبذلك على توافر جدارة قيادة التغيير وإدارته لدى مديري المدارس، وقد يرجع ذلك إلى سعي وزارة التربية والتعليم والنقل النوعية لكثير من المدارس، الحالية وتوفير الكثير من متطلبات المدارس في سبيل تطوير العملية التعليمية والنقل النوعية لكثير من المدارس، وهو ما أكّدت عليه الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠).
- ٣- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة التأثير والإقناع: "يمتلك مهارة الاستماع، والقدرة على الإقناع والارتجال"، في المرتبة الثانية، وبدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (٢,٥٣)؛ وهو ما يؤكد على امتلاك مديري المدارس لهذه الجدارة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع خبرات مديري المدارس ومرورهم بكثير من التجارب التي ساهمت في امتلاكهم مهارة الاستماع والقدرة على الإقناع والارتجال.
- ٤- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة إدارة وقياس الأداء: وهي: "يتوقّع تأثير التغيير، ويوجّه الآخرين للتعامل بفاعلية معه" في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (٢,٣٦)، وهو ما يؤكد على امتلاك مديري المدارس لجدارة إدارة وقياس الأداء، وربما يرجع ذلك اهتمام مديري المدارس بأهمية انعكاس المهارات التي اكتسبوها على أدائهم داخل المدارس، واهتمامهم بتكثيف التعليمات والقواعد المطبقة داخل مدارسهم مع متطلبات التطوير والتغيير المنشود.

المحور الرابع: مجموعة الجدارات التقنية: وهي الجدارات التي تتعلق بالمهارات والخبرات العملية للقائد في التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العمل الإداري.

جدول (٣٢) مجموعة الجدارات التقنية

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	جدارة التعامل مع البرمجيات	٤٥- يستثمر التكنولوجيا في تقوية سبل التواصل لدى العاملين داخل المدرسة.	٢٤	٦١.	١١	٢٩.	٣	٨.٧	٢.٥٣	١	كبيرة
	والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل	٤٦- يدمج الأدوات التكنولوجية والإلكترونية ويستخدمها في التعليم والتعلم والإدارة والبحث.	٢٠	٥٠.	١٤	٣٥.	٣	١٣.	٢.٣٧	٦	كبيرة
٢	جدارة توظيف شبكة المعلومات الدولية في التعليم والتعلم والتطوير الذاتي	٤٧- يوظف شبكة المعلومات الدولية في التعليم والتعلم والتطوير الذاتي	١٨	٤٥.	١٥	٣٧.	٦	١٦.	٢.٢٩	٧	كبيرة

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
		والعمل الإداري داخل المدرسة.									
		٤٨- يحصل على البيانات من مصادر متعددة.	٢١	٥٤.٠	١٢	٣١.٠	٦	١٤.٠	٢.٤٠	٤	كبيرة
٣	القدرة على تحليل البيانات وتوظيفها	٤٩- يستخدّم البيانات لتحديد اتجاهات تعلم الطلاب، ووضع الأهداف، ومتابعة وتعديل التعلم، وزيادة التحصيل العلمي للطلاب.	٢٣	٥٨.٠	١١	٢٧.٠	٥	١٤.٠	٢.٤٣	٣	كبيرة
		٥٠- يطوّر الثقافة المدرسية والممارسات	٢٢	٥٥.٠	١١	٢٧.٠	٦	١٧.٠	٢.٣٨	٥	كبيرة



م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
		التي تعتمد على البيانات.									
٤	جدارة السلامة والأمان الرقمي	٥١- يأخذ التدابير اللازمة للوقاية من المخاطر التي تعترض السلامة الجسدية والنفسية والأمنية له ولتابعيه، أثناء استخدام التقنيات الرقمية.	٢٤	٦١.	١٠	٢٥.	٥	١٣.	٢.٤٨	٢	كبيرة
٥	جدارة إنشاء المحتوى الرقمي	٥٢- يساهم في إعداد مادة علمية أو محتوى مناسب لذاته وأهدافه ونشره عبر وسائل التكنولوجيا الرقمية مع	١٦	٤١.	١٥	٣٩.	٧	١٩.	٢.٢١	١٠	متوسطة

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
		التطبيق الإجرائي لحقوق الملكية الفكرية.									
	جدارة حل المشكلات الرقمية	٥٣- يحدد المشكلات الرقمية في الأجهزة والتقنيات بأشكالها.	١٦	٤٠.٠	١٦	٤٢.٠	٧	١٧.٠	٢.٢٣	٨	متوسطة
		٥٤- يحدد الفجوة الرقمية في التنمية والتطوير المهني للكادر البشري في المدرسة لمواكبة للتطور الرقمي.	١٨	٤٤.٠	١٢	٣٢.٠	٩	٢٣.٠	٢.٢٢	٩	متوسطة
	المحور كله										
									٢.٣٥	٥	كبيرة

يُتَّضح من قراءة الجدول السابق ما يلي:

- ١- وافق أفراد العينة من: (مديري المدارس، الوكلاء، المعلمين الأوائل) على جميع عبارات هذا المحور: (الجدارات التقنيّة)، بوزن نسبي كلي يتراوح بين: (٢,٢١-٢,٥٣)؛ أي بين درجة موافقة متوسطة إلى كبيرة.
- ٢- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة: "التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل"، وهي: "يستثمر التكنولوجيا في ترقية سبيل التواصل لدى العاملين داخل المدرسة" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة.

وبوزن نسبي كلي (٢,٥٣)، ويدلُّ ذلك على امتلاك مديري المدارس لجدارة التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل ، ويعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على استثمار التكنولوجيا في توعية سُبل التواصل لدى العاملين داخل المدرسة، وهو ما تتفق نتائجه مع دراسة (Banoglu, Koksai-2011) التي أكدت على نفس النتائج على الرغم من اختلاف بيئة الدراسة فقد أكدت على توافق مديري المدارس بالنسبة لبعده القيادة التكنولوجية.

٣- جاءت العبارة التي تتعلَّق بجدارة: "السلامة والأمان الرقمي"؛ يأخذ التدابير اللازمة للوقاية من المخاطر التي تعترض السلامة الجسدية والنفسية والأمنية له ولتابعيه، أثناء استخدام التقنيات الرقمية في المرتبة الثانية، وبدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (٢,٤٨)، ويدلُّ ذلك على توفر جدارة السلامة والأمان الرقمي لدى مديري المدارس، وقد يعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على أخذ التدابير اللازمة للوقاية من المخاطر التي تعترض السلامة الجسدية والنفسية والأمنية له ولتابعيه، أثناء استخدام التقنيات الرقمية، وقد يعزى ذلك أيضًا إلى التوجيهات والقرارات التي تأتي لمديري المدارس من الإدارات التعليمية بضرورة الأخذ بالتدابير اللازمة أثناء استخدام التقنيات الرقمية داخل المدرسة.

٤- جاءت العبارة التي تتعلَّق بجدارة إنشاء المحتوى الرقمي، وهي: "يساهم في إعداد مادة علمية أو محتوى مناسب لذاته وأهدافه، ونشره عبر وسائل التكنولوجيا الرقمية مع التطبيق الإجرائي لحقوق الملكية الفكرية" في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة متوسطة، وبوزن نسبي (٢,٢١)، مما يدلُّ على افتقار مدير المدرسة لجدارة إعداد مادة علمية أو محتوى مناسب لذاته وأهدافه، ونشره عبر وسائل التكنولوجيا الرقمية، وهو ما يتفق مع دراسة (منال سفر - ٢٠١٧)، التي أكدت أيضًا على انخفاض الجدارات التقنية لدى مديرات المدارس، بالرغم من اختلاف بيئة الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى عدم تلقى مديري المدارس للتدريبات اللازمة لاستخدام وسائل التكنولوجيا الرقمية بشكل احترافي.

**المحور الخامس: مجموعة جدارات التفكير الاستراتيجي:** وهي الجدارات الذهنية لدى القائد والتي تُعنى بقدرة القائد على تحديد نقاط القوة والتحديات في مؤسسته، وتحديد رؤية ورسالة وأهداف مشتركة للمؤسسة.

**جدول (٣٣) مجموعة جدارات التفكير الاستراتيجي**

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الترتيب ب	الوزن النسب ي	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
١	جدارة إدارة الإبداع والابتكار	٥٥ - يُقيّم بدقة الأفكار والاقتراحات الإبداعية القابلة للتطبيق.	٢٣	٥٧.	١٢	٣١.	٤	١٠٠.	٢	٢.٤٧	كبيرة
			١	٥	٨	٨	٣	٧			
		٥٦ - يساعد الآخرين في	٢٢	٥٥.	١٢	٣٠.	٥	١٤.	٧	٢.٤١	كبيرة
			٣	٥	٢	٣	٧	٢			

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبوي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
									عمليات التفكير الإبداعي والعصف الذهني.		
كبيرة	٥	٢.٤٤	١٣.٤	٥	٢٩.٤	١١	٥٧.٢	٢٣	٥٧- يستطيع تنفيذ الأفكار المبتكرة.		
كبيرة	١	٢.٤٨	١٣.٢	٥	٢٦.١	١٠	٦٠.٧	٢٤	٥٨- يمارس مهارات بناء الأهداف الخاصة بالمؤسسة.		
كبيرة	٣	٢.٤٦	١١.٧	٤	٣٠.٨	١٢	٥٧.٥	٢٣	٥٩- يمارس مهارات التنظيم اللازمة لوضع الخطط حيّز التنفيذ.	جدارة التخطيط والتنظيم	٢
كبيرة	٤	٢.٤٥	١٢.٩	٥	٢٨.٩	١١	٥٨.٢	٢٣	٦٠- يمارس مهارات المتابعة والتقييم اللازمة لعملية التخطيط والتنظيم.		

درجة الموافقة	الترتيب ب	الوزن النسبي ي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة	٨	٢.٤٠	١٥.٧	٦٣	٢٨.٩	١١٦	٥٥.٥	٢٢٣	٦١- يحلل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسته اعتماداً على تقنيات معروفة.	جدارة تحليل البيئة المؤسسية	٣
كبيرة	٦	٢.٤٣	١٦.٧	٦٧	٢٤.١	٩٧	٥٩.٢	٦٢- يضع خطة لمعالجة نقاط الضعف في الأداء المؤسسي والاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.			
كبيرة	٢	٢.٤٧	١٢.٧	٥١	٥٧.٩	١١٢	٥٩.٥	٦٣- يضع رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة مع الأطراف المعنية من خلال	جدارة استشراف المستقبل		

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الترتيب	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%		
		استشراف المستقبل.								
		٦٤- يمتلك خبرة عملية بمنهجيات وأدوات استشراف المستقبل.	٢٠	٥١.٠	١٤	٣٥.٦	٥	١٣.٤	٩	كبيرة
		المحور كله							٤	كبيرة

يُتضح من قراءة الجدول السابق ما يلي:

- ١- وافق أفراد العينة من (مديري المدارس، الوكلاء، المعلمين الأوائل) على جميع عبارات هذا المحور: (الجدارات التفكير الاستراتيجي) بوزن نسبي كلي يتراوح بين: (٢,٣٨-٢,٤٨)؛ أي بين درجة موافقة كبيرة.
  - ٢- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة: "التخطيط والتنظيم"، وهي: "يُمارس مهارات بناء الأهداف الخاصة بالمؤسسة" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي كلي (٢,٤٨)، ويدلُّ ذلك على امتلاك مديري المدارس لجدارة بناء الأهداف الخاصة بالمدرسة، وقد يعزى ذلك إلى ما يحصل عليه مدير المدرسة من تدريبات داخل مركز التدريب بالمديرية أو الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتتفق نتائج هذه العبارة مع دراسة: (خلدون عبد الله مطلق، ٢٠١٧) التي أكدت على نفس النتائج بالرغم من اختلاف بيئة الدراسة.
  - ٣- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة: "استشراف المستقبل"، وهي: "يضع رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة مع الأطراف المعنية من خلال استشراف المستقبل"، في المرتبة الثانية، وبدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (٢,٤٧)، ويدلُّ ذلك على امتلاك مديري المدارس لجدارة استشراف المستقبل، وقد يرجع ذلك على حرص مدير المدرسة على وضع رؤية ورسالة مدرسته بالمشاركة مع الأطراف المعنية.
  - ٤- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة استشراف المستقبل، وهي: "يملك خبرة عملية بمنهجيات وأدوات استشراف المستقبل" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (٢,٣٨)؛ ويرجع ذلك اطلاع بعض المدراء على أحدث البحوث التربوية؛ وخاصة المتعلقة بالتخطيط المستقبلي وأساليب الدراسات المستقبلية وغيرها، وربما يعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية التي يحصل عليها مديري المدارس تحتوي على برامج خاصة بتقنيات وأدوات استشراف المستقبل، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة: (محمد فتحي المعاينة، ٢٠١٣) فقد أكدت على عدم امتلاك مديري المدارس خبرة بمنهجيات استشراف المستقبل.
- البعد السادس: مجموعة التوجه نحو الإنجاز: وهي الجدارات التي تتعلّق بالتصرّف والقيام بالأفعال الموجهة إلى إنجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين؛ ومن ثمّ تحسين الإنتاجية والحصول

على نتائج أفضل، أو السمات الخاصة بأسلوب القائد في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج.

جدول (٣٤) مجموعة جدارات التوجه نحو الإنجاز

درجة الموافقة	الترتيب ب	الوزن النسبي ي	قليلة		متوسطة		كثيرة		الوصف السلوكي	الجدارة	م
			%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة	١	٢.٧٠	٧.٠	٢ ٨	١٥.٠ ٩	٦٤	٧٧.٠ ١	٣١ ٠	٦٥- يحافظ على ممتلكات المدرسة ورأس المال المعرفي والبشري.	جدارة	
كبيرة	٢	٢.٦٠	٩.٠	٣ ٦	٢١.٠ ٦	٨٧	٦٩.٠ ٤	٢٧ ٩	٦٦- يدير الميزانيات والموارد بفاعلية بما يعظم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	الاستخدام الأمثل للموارد	١
كبيرة	٤	٢.٥٤	١٠.٠ ٤	٤ ٢	٢٤.٠ ٩	١٠ ٠	٦٤.٠ ٧	٢٦ ٠	٦٧- يبادر بتقديم بدائل وحلول عند تنفيذه لمهامه بدون توجيه من رئيسه.	المبادرة	٢
كبيرة	٣	٢.٥٦	١١.٠ ٩	٤ ٨	٢٠.٠ ٤	٨٢	٦٧.٠ ٧	٢٧ ٢	٦٨- يبحث عن طرق جديدة للمساهمة في تطوير		

م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب ب	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
		المدرسة.									
٣	الاهتمام بالنظام والجودة والدقة	٦٩- يتقصدى وضوح الأدوار والمعلومات، ويحتفظ بسجلات عن عمله و أعمال الآخرين.	٢٥	٦٣.	١٠	٢٥.	٤	١٠.	٢.٥٣	٥	كبيرة
			٦	٧	٣	٦	٣	٧			
		٧٠- يراقب تقدم الأعمال على أساس حُطّة المراحل الهامة للإنجاز أو مواعيد الإنهاء.	٢٤	٦٠.	١١	٢٧.	٤	١١.	٢.٥٠	٧	كبيرة
			٤	٧	٢	٩	٦	٤			
		٧١- يُطوّر أساليب لتنظيم المعلومات والمحافظة عليها.	٢٢	٥٥.	١١	٢٩.	٦	١٥.	٢.٤٠	٩	كبيرة
			٢	٢	٩	٦	١	٢			
		٧٢- يستمع بفاعلية لأولياء أمور الطلاب	٢٧	٦٨.	٩٧	٢٤.	٣	٧.٧	٢.٦٠	٢	كبيرة
			٤	٢	١	١	١				



م	الجدارة	الوصف السلوكي	كثيرة		متوسطة		قليلة		الوزن النسبي	الترتيب ب	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
		وللطلاب وللمجتمع المدرسي والإعلام.									
		٧٣- يلتزم بتلبية توقعات ومتطلبات الطلاب وأولياء الأمور.	٢٥	٦٢.	١٠	٢٦.	٤	١٠٠.	٢.٥٣	٥	كبيرة
			٣	٩	٧	٦	٢	٤			
		٧٤- يُنفذ مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة.	٢٤	٦١.	١١	٢٨.	٤	١٠٠.	٢.٥٢	٦	كبيرة
			٩	٩	٣	١	٠	٠			
		٧٥- يضع أهدافاً واضحة وسامية لنفسه وللمنظمة، ويسعى لتحقيقها بحماس.	٢٤	٦١.	١٠	٢٦.	٤	١١٠.	٢.٤٩	٨	كبيرة
			٦	٢	٨	٩	٨	٩			
		المحور كله							٢.٥٤	١	كبيرة

يُتضح من قراءة الجدول السابق ما يلي:

١- وافق أفراد العينة من: (مديري المدارس، الوكلاء، المعلمين الأوائل) على جميع عبارات هذا المحور: (جدارات التوجُّه نحو الإنجاز)، بوزن نسبي كلي يتراوح بين: (٢,٤٠-٢,٧٠)؛ أي بدرجة موافقة كبيرة.

٢- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة: "الاستخدام الأمثل للموارد"، وهي: "يحافظ على ممتلكات المدرسة ورأس المال المعرفي والبشري" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي كلي (٢,٧٠)، وبدل ذلك على توفر جدارة الاستخدام الأمثل للموارد عند مديري مدارس التعليم الأساسي، ويعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على المحافظة على موارد المدرسة ورأس مالها البشري والمعرفي، وهو ما أكدت عليه عبارة "يتحمل مدير المدرسة مسئولية أعماله وقراراته، ولا يُلقى باللوم على الآخرين" ضمن جدارة الشجاعة الإدارية في المحور الثاني، حيث جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي كلي (٢,٥٧).

٣- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة: "الاستخدام الأمثل للموارد"، وهي: "يدير الميزانيات والموارد بفاعليّة، بما يعظّم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة"، في المرتبة الثانية، وبدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (٢,٦٠)؛ وبدل ذلك على توفر جدارة إدارة الميزانيات والموارد بفاعليّة لدى المديرين؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، ويرجع ذلك إلى حرص مدير المدرسة على موارد مؤسسته وتوجيهها في تعظيم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وقد جاءت هذه النتائج مخالفة لنتائج دراسة (أدهم محمد محمود يوسف- ٢٠١٥) التي أثبتت أن القادة بالمؤسسات التعليمية محدودي القدرة على استخدام الموارد وتحسين أنظمة التعليم.

٤- جاءت العبارة التي تتعلّق بجدارة الاهتمام بالنظام والجودة والدقّة، وهي: "يُطوّر أساليب لتنظيم المعلومات والمحافظة عليها" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (٢,٤٠)؛ وبدل ذلك على توفر جدارة الاهتمام بالنظام والجودة والدقة لدى مديري المدارس، وقد يرجع ذلك إلى الدورات التدريبية التي يحصل عليها مديرو المدارس التي تتعلّق بالجودة في الأكاديمية المهنية للمعلمين ومركز التدريب التربوي.

## الجزء الخامس

### نتائج البحث

يتناول هذا الجزء من البحث نتائج الإطار النظري والإطار الميداني، وتوصيات البحث:

#### أولاً: نتائج البحث:

(أ) نتائج الإطار النظري: توصلَ البحث الحالي في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة إلى ما يلي:

- وجود العديد من أوجه القصور وجوانب الخلل في أساليب اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي وإعدادهم وتدريبهم.
- غياب الاعتماد على مفهوم الجدارات كإطار عام لاختيار مديري المدارس وتدريبهم وتقييمهم في مصر.
- يشير استقراء واقع اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي بمصر إلى أنه ينمّ من خلال مجموعة من المعايير تتسم بالعموميّة وغير مُصاغة في صورة إجرائيّة تقيس مدى توافر الجدارات اللّازمة.
- لا يوجد تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر؛ مما كان له بالغ الأثر على تحديد نوعية المهارات، والقدرات، والجدارات اللّازمة لتنمية مديري مدارس التعليم الأساسي.

(ب) نتائج الإطار الميداني: استخدم الباحث في الدراسة الميدانية استبانة للتعرف على واقع هذه الجدارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية كالتالي:

- نتائج المحور الأول: مجموعة جدارات الفاعلية الشخصية : أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك:
    - امتلاك من مديري مدارس التعليم الأساسي لجدارة بناء وإدارة العلاقات الإنسانية.
    - محاولة مديري المدارس تبسيط إجراءات العمل داخل المدرسة.
    - محاولة مدير المدرسة الارتقاء بالمهارات القيادية والإدارية لديه.
  - نتائج المحور الثاني: مجموعة الجدارات الإدارية: أثبتت الدراسة الميدانية التالي:
    - يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحفيز العاملين وفرق العمل؛ لتبني ثقافة وفكر التغيير.
    - عدم قدرة مديري المدارس على تدعيم خطط التطوير الفردية، وربطها بعمليات التدريب داخل المدرسة.
  - نتائج المحور الثالث: مجموعة الجدارات القيادية أثبتت الدراسة الميدانية أنه:
    - محاولة مديرو المدارس جعل بيئة المدرسة جاذبة للمتميزين.
    - امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارة الاستماع، والقدرة على الإقناع والارتجال.
    - ضعف امتلاك مدير المدرسة لمهارة توقع تأثير التغيير، وتوجيه الآخرين للتعامل معه بفاعلية.
  - نتائج المحور الرابع: مجموعة الجدارات التقنية أثبتت الدراسة الميدانية التالي:
    - عدم قدرة مديري المدارس على توظيف شبكة المعلومات الدولية في التعليم والتعلم، والتطوير الذاتي، والعمل الإداري داخل المدرسة.
    - عدم قدرته على إعداد مادة علمية أو محتوى مناسب لذاته وأهدافه، ونشره عبر وسائل التكنولوجيا الرقمية مع التطبيق الإجرائي لحقوق الملكية الفكرية.
    - تدني القدرة على تحديد الفجوة الرقمية في التنمية والتطوير المهني للكادر البشري في المدرسة لمواكبة للتطور الرقمي.
  - نتائج المحور الخامس: مجموعة جدارات التفكير الاستراتيجي، أثبتت الدراسة الميدانية التالي:
    - حرص مديرو المدارس على بناء الأهداف الخاصة بالمدرسة.
    - حرص مديرو المدارس على تقييم الأفكار والاقتراحات الإبداعية القابلة للتطبيق.
    - امتلاك مديرو المدارس مهارات التنظيم اللازمة لوضع الخطط حيز التنفيذ.
  - نتائج المحور السادس: مجموعة جدارات التوجه نحو الإنجاز؛ أثبتت الدراسة الميدانية أنه:
    - يحافظ مدير المدرسة على ممتلكات المدرسة ورأس المال المعرفي والبشري.
    - يدير الميزانيات وموارد المدرسة بفاعلية، بما يعظم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة
- ثانياً: توصيات البحث: يُوصي البحث الحالي بمجموعة من التوصيات فيما يلي:
- كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم لكيفية اختيار مديري المدارس، ويمكن التغلب عليها من خلال تعديل الإطار التشريعي لاختيار وتعيين مديري المدارس.
  - إيجاد معايير واضحة في اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي، مثل: إنشاء وحدات تضم عدداً من خبراء إدارة الموارد البشرية، تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل وظيفة مدير مدرسة.
  - الاعتماد على مدخل الجدارات في الاختيار، والتعيين، والتخطيط للمسارات الوظيفية وبرامج الإحلال بالمؤسسات التعليمية، وبناء برامج التنمية المهنية للقيادات التعليمية.
  - ضرورة تركيز محتوى برامج التنمية المهنية على تحسين الجدارات السلوكية لمديري المدارس في مجال

- القيادة والجدارات الإدارية والتقنية والتفكير الاستراتيجي والجدارات الشخصية، وجدارات التوجّه نحو الإنجاز. ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بإعداد نماذج جدارة لأداء وظيفة مدير مدرسة، مثل: (نظم التعيين - ونظم الترقية - ونظم تقييم الأداء)؛ لأن هذه النماذج ستساعد المؤسسات التعليمية على تحديد الفجوة بين الجدارات الحالية المتوافرة والجدارات المرغوب الوصول فيها مستقبلاً.
- توجيه المراكز البحثية المصرية إلى مراجعة أدبيات تغذية الجدارات، واقتراح نماذج ثلاث مدير المدرسة في مصر.
- تطبيق بحوث إجرائية تتناول جدارات مديري المدارس، وتحدد ملامح الأداء المتميز، وتفرّق بينه وبين الأداء العادي.
- إجراء العمليات التدريبية بشكل مستمر؛ لرفع كفاءة جدارات مديري المدارس، ومواكبة التغيرات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.
- إنشاء معهد متخصص لإعداد مديري المدارس تحت مسمى: (معهد إعداد مديري المدارس)؛ بحيث يتبع وزارة التربية والتعليم، وإنشاء فروع له في المحافظات، ويختص بتأهيل وإعداد مديري المدارس.
- أولاً: المراجع العربية:**

- (١) أحمد إبراهيم سلمى أرنأوط (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير نظام اختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وفنلندا، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ديسمبر.
- (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) أحمد مختار عمر وآخرون (٢٠٠٨): معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة.
- (٥) أسعد درويش مفتي (٢٠١٢): العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى.
- (٦) جمهورية مصر العربية (٢٠٠٧): قانون رقم (١٥٥) لسنة (٢٠٠٧)، القاهرة.
- (٧) جمهورية مصر العربية (٢٠٠٧): قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لسنة (٢٠٠٧)، بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م.
- (٨) سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (٢٠١٧): دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية "رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية"، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي "نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، ٦-٨ مايو.
- (٩) شوقي بو رقبة (٢٠١١): التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر.
- (١٠) عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٩): دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- (١١) 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

- التربويّة، العدد الخامس والعشرون، يناير.
- ١٢) عبير جلال أبو العينين حسانين (٢٠١٩): استراتيجية مقترحة للتنمية الإداريّة المبنية على الجدارة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "دراسة ميدانية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر"، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- ١٣) عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٥): الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربيّة، مجلة الإدارة التربويّة، السنة الثانية، العدد (٥)، الجمعية المصريّة للتربية المقارنة والإدارة التعليميّة، يونيو.
- ١٤) عمر عبد الكريم متولي (٢٠١٨): تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ١٥) فهد يوسف الفضالة (٢٠١٨): الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد ١٤.
- ١٦) كمال فرحاوي (٢٠١١): الكفاءة: مفهومها، أنواعها وخصائصها، مجلة الباحث، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة، الجزائر، العدد ٤.
- ١٧) محمد الفاتح محمود بشير المغربي (٢٠٢٠): إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
- ١٨) محمد سليمان مفضي الجرايدة (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، رابطة التربويين العرب، العدد ١٢.
- ١٩) مركز هردو لدعم التعبير الرقمي (٢٠١٨): السياسات التعليمية في مصر، الإصدار الثالث، القاهرة.
- ٢٠) المنظمة العربية للتنمية الإداريّة (٢٠٠٧): معجم المصطلحات الإداريّة، المنظمة العربية للتنمية الإداريّة، القاهرة.
- ٢١) نادية محمد صالح جمعة (٢٠١٤): الفعالية التنظيمية، مجلة البحث العلمي في الآداب، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد ١٥، ج ٢.
- ٢٢) نورة زايد عبد الرحمن الشهري (٢٠٢١): دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في المملكة العربيّة السعوديّة "رؤية استشرافية"، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد السابع والثلاثون، العدد السادس، يونيو.
- ٢٣) نورة عبد الله الخراشي وأخريات (٢٠١٥): جدارات مدير المدرسة "دليلك نحو التفوق في الأداء"، الجزء الأول، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربيّة السعوديّة.
- ٢٤) هالة عبد المنعم أحمد سليمان (٢٠١٣): التنمية المهنية المبنية على الجدارات لمعلمي بعض مدارس اللغات التجريبية المتكاملة في مصر "دراسة تحليلية"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية،

جامعة حلوان، المجلد ١٩، العدد ٣، يوليو.

٢٥) هبة الله أحمد ألهم عبد الحليم (٢٠١٤): دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.

٢٦) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦): قرار اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، قرار رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ م.

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

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

2) 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: Conf. Series 1028 (2018) 012184 doi: 10.1088/1742-6596/1028/1/012184.

1) Education competencies for teachers and school leaders, Available at, <https://www.microsoft.com/en-us/education/training-and-events/education-competencies/default.aspx?tabselect=1>, accessed at 11/12/2019.