



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء
حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر
المستشارين والمديرين: أنموذج تطويري مقترح في
ضوء تجارب عالمية

إيمان أحمد لطفي بدران

202113454

اسماء لجنة الاشراف:

ا. د. حسن الطعاني

ا.د. خالد سرحان

د. كمال مخامرة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج
الإدارة التربوية

فلسطين، شباط/2025

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات
الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين: نموذج تطوري مقترح
في ضوء تجارب عالمية

إيمان أحمد بدران

202113454

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 26 / 02 / 2025 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع	الاسم
	1- أ.د. حسن الطعاني المشرف الرئيس
	2- أ.د. خالد سرحان عضو لجنة الأطروحة
	3- د.كمال مخامرة عضو لجنة الأطروحة

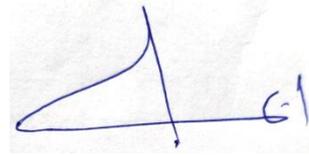
فلسطين، شباط/2025

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: إيمان أحمد لطفي بدران

الرقم الجامعي: 202113454



التوقيع:

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2025/03/22م

الإهداء

إلى أولئك الذين كانوا بروحي كلما ابتعدت،

أبي وأمي...

إلى زوجي الغالي..

إلى إخوتي وأخواتي ... سندي وعضدي ومن يشاطرونني فرحي وحزني

إلى زميلي العزيز الأستاذ هيثم قادري، الذي كان لي الرفيق والداعم في كل خطوة خلال هذه

السنوات، إلى جميع الأصدقاء وكل من شجعني وقدم لي العون لإتمام دراستي هذه.

أهدي لكم جميعاً ثمرة جهدي

إيمان أحمد لطفي بدران

الشكر والتقدير

يقول معلّم البشريّة الأوّل نبينا محمّد صلّى الله عليه وسلّم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه

أحمد وأبو داود والترمذي)

أشكر الله وأحمده حمداً كثيراً على تمام نعمته وتيسيره لأتم دراستي هذه. وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أشكر أستاذي ومشرفي الاستاذ الدكتور حسن الطعاني تقديراً وامتناناً لجهوده وتقديمه النصح والإرشاد وتوجيهه لي لإتمام هذه الدراسة وإخراجها بالشكل الفضل. وكذلك شكري العميق لهيئة التدريس في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية وعلى رأسها عميد الكلية الدكتور غسان سرحان، ويسعدني أيضاً أن أعرب عن خالص شكري وتقديري وعظيم امتناني للدكاترة المحكمين كل باسمه ولقبه على ما قدموه من نصح وإرشاد في تحكيم أداة الدراسة وإخراجها بصورتها النهائية. ويسعدني أيضاً أن أقدم شكري الجزيل إلى لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه ولقبه لتفضلهم بمناقشة رسالتي هذه، ولكلّ من ساعدني على إنجازها.

إيمان أحمد لطفي بدران

الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين: نموذج تطويري مقترح في ضوء تجارب عالمية

إيمان أحمد لطفي بدران

اسماء لجنة الاشراف:

ا.د. حسن الطعاني

ا.د. خالد سرحان

د.كمال مخامرة

مُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات، ولمعرفة أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام منهجين الكمي والكيفي، مستعينة بأداتي الدراسة الإستبانة والمقابلة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومستشاري المدارس الحكومية في لواء حيفا، والبالغ عددهم، (322) مديراً ومديرة، و(230) مستشاراً ومستشارة، اختيرت العينة عشوائية طبقية حيث تكونت من (225) فرداً، منهم (116) مديراً ومديرة، و (109) مستشاراً ومستشارة. بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمجالات لدرجة الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين جاءت بدرجة مرتفعة جداً) حيث جاءت مجال (الكفايات الشخصية والإنسانية) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي، وجاء مجال (الكفايات الإدارية) بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة جداً وجاء مجال(الكفايات الفنية) بالمرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة جداً وبينما حصل (الكفايات المسؤولية المجتمعية)، بالمرتبة الرابع وبدرجة مرتفعة جداً أيضاً، وأظهرت النتائج أيضاً أن المتوسط الحسابي الكلي لمجالات لدرجة جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين جاءت بدرجة مرتفعة جداً حيث جاءت مجال (جودة الخدمات الاستشارية النفسية) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً، وجاء مجال (جودة الخدمات الاستشارية التربوية) بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة جداً وجاء مجال (جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية) بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة جداً، وكانت من نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء

حيفا تعزى لمتغيرات (الجنس والمسمى الوظيفي)، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث ولصالح المستشار، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحصائية حول دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

وقد كانت من نتائج الدراسة أيضاً، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى استجابات عينة الدراسة حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، في حين كانت توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى استجابات عينة الدراسة حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي) ولصالح المستشار وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دلالة إحصائية بين الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمة الاستشارية، ويتضح ان العلاقة طردية موجبة؛ أي كلما ازدادت درجة الكفايات القيادية ازداد مستوى جودة الخدمات الاستشارية.

كما اشارت من الجانب النوعي من الدراسة بعد الاطلاع على التجارب العالمية واجراء المقابلات، تبين ان مديري المدارس والمستشارين، بحاجة لتحليل دقيق لسلوك الطلبة وامتلاكهم مهارات تساعد في ادارة الوقت بشكل جيد ومقدرتهم وعلى مواجهة الصعوبات ومتابعة الطلبة بشكل مستمر ولديهم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا لفتح افاق جديدة للتعلم وبناء على هذه النتائج، صممت الباحثة إنموذجا مقترحا مستعينةً بدراسات ونظريات حديثة، في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بمواكبة التطورات العالمية المتعلقة بالكفايات القيادية والاستشارية من خلال الإطلاع عليها من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي سواء كان للمعلمين أو للمديرين.

الكلمات المفتاحية: الكفايات القيادية، جودة الخدمات الإستشارية، لواء حيفا.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
أ.....	الإقرار	أ.....
ب.....	الإهداء	ب.....
ج.....	الشكر والتقدير	ج.....
د.....	مُلخص	د.....
ط.....	قائمة الجداول	ط.....
ل.....	قائمة الأشكال	ل.....
م.....	قائمة الملحقات	م.....
1.....	الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة وأهميتها	1.....
1.1.....	1.1 مقدمة	1.....
1.....	1.....	1.....
7.....	2.1 مشكلة الدراسة	7.....
10.....	3.1 فرضيات الدراسة	10.....
11.....	4.1 أهداف الدراسة	11.....
12.....	5.1 أهمية الدراسة	12.....
12.....	1.5.1 الأهمية النظرية	12.....
13.....	2.5.1 الأهمية التطبيقية	13.....
14.....	6.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية	14.....
15.....	7.1 حدود الدراسة ومحدداتها	15.....
17.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	17.....
17.....	1.2 الإطار النظري	17.....
17.....	1.1.2 الكفايات القيادية في المؤسسات التربوية	17.....

27	2.1.2 الكفايات القيادية.....
32	3.1.2 جودة الخدمات الاستشارية التربوية
39	2.2 الدارسات السابقة.....
39	1.2.2. الدراسات المتعلقة بالكفايات القيادية للمستشارين التربويين
43	2.2.2. الدراسات المتعلقة بالكفايات الاستشارية للمستشارين التربويين
48	3.2.2. الدراسات المتعلقة بالخدمات الاستشارية التربوية
53	4.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة.....
55	5.2.2 ما ذا استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
57	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....
	13. منهج الدراسة
57
57	2.3 مجتمع الدراسة
57	3.3 عينة الدراسة
58	4.3 أدوات الدراسة
58	1.4.3 الاستبانة
64	2.4.3 المقابلة.....
65	5.3 متغيرات الدراسة.....
65	6.3 إجراءات الدراسة
66	7.3 المعالجات الإحصائية
68	الفصل الرابع: النتائج
68	1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
74	2.4 نتائج السؤال الثاني.....
79	3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

85	4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
89	5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
90	6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
92	7.4 نتائج المتعلقة بالسؤال السابع
94	8.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
102	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
102	1.5 مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال الأول
106	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
109	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
112	4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
115	5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
115	6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
117	7.4 مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال السابع
119	8.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
126	التوصيات
128	المراجع
133	الملحقات
200	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1.3):	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.....	58
جدول (2.3):	معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرات والدرجة الكلية للمحور	60
جدول (3.3):	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة.....	63
جدول (1.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها مرتبة ترتيبا تنازليا:	68
جدول (2.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات المجال الأول(الكفايات الشخصية والإنسانية) مرتبة تنازليا	69
جدول (3.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات المجال الثاني(الكفايات الفنية) مرتبة تنازليا.....	71
جدول (4.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات المجال الثالث(الكفايات الإدارية) مرتبة تنازليا	72
جدول (5.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال كفايات المسؤولية المجتمعية73	
جدول (6.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لفحص لكفايات القيادة لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير الجنس.	75
جدول (7.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لفحص لكفايات القيادة لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير الجنس.	76
جدول (8.4):	اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) حول دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تعزى لمتغيرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	77
جدول (9.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لفحص لكفايات القيادة لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي.	78
جدول (10.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها مرتبة ترتيبا تنازليا:	79

- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لفقرات المجال الأول (جودة الخدمات الاستشارية النفسية) مرتبة تنازليا 80
- جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لفقرات المجال الأول (جودة الخدمات الاستشارية التربوية) مرتبة تنازليا 82
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لفقرات المجال الأول (جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية) مرتبة تنازليا 83
- جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعًا لمتغير الجنس 85
- جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعًا لمتغير المؤهل العلمي 86
- جدول (16.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغير سنوات الخبرة 87
- جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة لفحص حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 88
- جدول (18.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة بين مجالات المحور الأول (الكفايات القيادية) ومجالات المحور الثاني (جودة الخدمات الاستشارية) (ن=225) 89
- الجدول (19.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال التخطيط للعملية الاستشارية 95
- الجدول (20.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث العلاقات الشخصية والإنسانية 96
- الجدول (21.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث مجال دعم عملية التعلم والتعليم 97

- الجدول (22.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث مجال البيئة الصديقة 97
- الجدول (23.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث في تطوير الكفايات الفنية..... 98
- الجدول (24.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث في المجال التقني..... 98
- الجدول (25.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال إدارة الاجتماعات 99
- الجدول (26.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال إدارة الوقت..... 100
- الجدول (27.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال إدارة الاجتماعات 100
- الجدول (28.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي: 101

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل 1.4:	النموذج المقترح	94

قائمة الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق (1)	ادوات الدراسة بصورتها الاولية (الاستبانة+ المقابلات)	133
ملحق (2)	اسماء محكمي ادوات الدراسة من الخبراء التربويين واساتذة الجامعات	140
ملحق (3)	الاستبانة واسئلة المقابلة بصورتها النهائية	141
ملحق (4):	استجابات المقابلات	147
ملحق (5):	تسهيل مهمة	199

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة وأهميتها

1. مقدمة

يتسم العصر الحالي بالأزمات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية، والتي حدثت نتيجة للتقدم التكنولوجي الهائل، والتغيرات السريعة في تركيبة المجتمعات، والتي بدورها أثرت على الاستقرار التربوي والنفسي والاجتماعي للطلبة، وجعلهم أكثر عرضة للاضطرابات النفسية والسلوكية، وازدياد مستوى التوتر والقلق لديهم، وأصبح الطلبة في حاجة إلى من يساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم بشكل قوي وفعال، والشخص المعني بذلك هو المستشار التربوي متى ما قام بدوره على أكمل وجه.

وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى توفير خدمة الاستشارة التربوية لجميع طلبة المدارس، لإعداد طالب يتمتع بصحة نفسية، وشخصية متكاملة، ومحققاً لذاته، ومتوافقاً مع من حوله، وقادراً على التكيف، ومواجهة مشكلات الحياة اليومية، ومتقوفاً تعليمياً، وفق أحدث أساليب ومعايير الاستشارة التربوية المتعارف عليها عالمياً (وزارة التربية والتعليم، 2024).

والقيادة بمفهومها الحديث تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة، يراعى مصالحها ويهتم بأمورها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات، والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (حمادات، 2016).

ويختلف مفهوم القيادة تبعاً لفلسفة الفرد التي يؤمن بها من ناحية، والعوامل المؤثرة في عملية القيادة من ناحية أخرى، وقد تنوعت التوجهات النظرية حول مفهوم القيادة؛ فالقيادة هي العامل الخفي في التأثير في الآخرين، حيث إن الفرد يظل ذا قدرة اعتيادية حتى يتحول من خلال التأثير

بالآخرين إلى قوة جماعية عظيمة، لهذا فإن دالة هذا التحول هو القدرة على التأثير، فالقيادة الحقيقية هي قوة خفية وعامل خفي يلهم الأفراد بالغرض ويكتشف الطاقات الكامنة وينميها (Dahir, Burnham, Stone & Cobb, 2010).

وتلعب القيادة دورًا بارزًا في الدفع بقيام جميع العاملين في المدارس بواجباتهم لتحقيق العلمية التربوية لأهدافها، وهي ليست مقتصرة على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته، بل إنها تتبع من بين المجموعة، وقد تتغير المواقف والمبادرات، إذ قد تنتقل في المجموعة من بين يدي القائد الرسمي إلى أيدي مرؤوسيه عن طريق ما يقدمونه من إبداع، وما يلعبونه من أدوار فاعلة، فنجاح القائد في تأدية دوره هو الذي يكفل له الاستمرار فيه، إذ أن الدور هو ذلك الإطار المعياري للسلوك الذي يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقات وظيفته بصرف النظر عن رغباته الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية (Bryan, Young, Griffin & Holcomb-McCoy, 2018).

ويتحدد مستوى الدور القيادي بمتطلبات الواجبات والنظام الهرمي، كما تتميز الأدوار بأنها يمكن تعلمها وتعليمها سواء من خلال الإعداد الوظيفي قبل الدخول فيها، أو التدريب عليها أثناء ممارستها، فالقيادة نشاط ديناميكي يؤثر في الجهاز الإداري من الحالة الراكدة إلى الحالة الديناميكية (المتحركة) (طشوش، 2019).

ولكي ينجح القائد في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب كفايات تمكنه من ممارسة دوره القيادي، وتشمل هذه الكفايات: الإلمام بالطبيعة الإنسانية، والمعرفة العميقة بالعلوم الاجتماعية للتعامل مع مجتمع العمل كنظام اجتماعي، والقدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في برامج وأنشطة العمل، وتمثل القيم الأخلاقية، وقيادة العمليات، وامتلاك معرفة ثقافية واجتماعية لفهم الأنظمة الاجتماعية المحلية، والقدرة على العمل بروح الفريق بشكل تعاوني وقيادي (كنعان، 2021).

أما غريب (2019) فصنف الكفايات اللازمة للقائد في أنواع، تتوزع بين كفايات معرفية، ووجدانية، وأدائية، ونفس حركية، وإنتاجية، وتشمل: فهم طرق دعم العاملين للقيام بعملهم بطريقة فعالة، وتزويدهم بنماذج من الممارسة الجيدة، وتطوير غايات وأهداف مشتركة للمؤسسة، وتشجيع التواصل الفعال، وتعزيز العمليات التعاونية، وإنشاء هياكل تنظيمية، وعمليات وممارسات.

ويُعد المستشار التربوي أحد أهم الركائز الأساسية في المدرسة، فهو يقدم الخدمات التي تهدف إلى التعرف على مصادر المشكلات التي تواجه الطلبة، والتي تؤثر في سلوكهم وشخصياتهم تأثيرًا سلبيًا، كما يسعى إلى تحديد الظروف النفسية والاجتماعية والأكاديمية والمهنية، التي يواجهها الطلبة؛ وذلك لمساعدتهم على المحافظة على الصحة النفسية لديهم، وتحقيق التوافق النفسي والتربوي والاجتماعي والمهني لهم، وتهيئتهم للحياة المستقبلية (أبو أسعد، 2019).

ويقوم المستشار التربوي بالعديد من المهام داخل المدرسة تشمل: تنفيذ جلسات الاستشارة الفردية والجماعية، وممارسة التوجيه الجمعي داخل الصفوف، تقديم الاستشارة للوالدين، والمعلمين، والمديرين، وممثلي المؤسسات الاجتماعية، ومساعدة الطلبة على تحسين خبرتهم الأكاديمية، بناء العلاقات وتطويرها، وتشكيل الفرق واللجان داخل وخارج المدرسة، وتقديم التدخلات الفردية المتمركزة حول الطلبة المعرضين للخطر، ورعاية نمو الطلبة وصحتهم النفسية، تقديم خدمات الاستشارة المدرسية، والعضوية في هيئة قيادة المدرسة ومجموعات رسم السياسات وتحديدها (جميل، 2021).

ولكي يقوم المستشار التربوي بهذا الدور المهم والحساس بكفاءة واقتدار، لا بد أن يتمتع بقدر كاف من الخصائص والصفات الشخصية، وامتلاكه للمهارات والكفايات المهنية اللازمة للعمل الاستشاري، والتدريب المستمر على القضايا المعاصرة، والإشراف الذي يتلقاه المستشار في أثناء

الخدمة، إضافة إلى العوامل المرتبطة بسياق عمله المدرسي من إدارة مدرسية، وجو مدرسي عام (ربيع، 2018).

وأشارت لهلوب (2020) إلى أن النجاح في أي عمل يتطلب مجموعة محددة من الكفايات والمهارات، والتي تتفاوت بين شخص وآخر، ويتم اكتسابها من خلال الدراسة والتأهيل الأكاديمي المتخصص والبرامج التدريبية المتنوعة، والكفاءة تعني امتلاك الفرد لمجموعة من الصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية التي تمكنه من تقديم الخدمات للآخرين.

ومن الخصائص والكفايات التي لا بد أن يتمتع بها المستشار التربوي الفعال لتكون عملية الاستشارة ناجحة: الخبرة والجاذبية، والقدرة على الإقناع، والقدرة على تحمل الغموض، والمرونة الفكرية، والانفتاح على الآخرين، وتجنب التكبر والتشبث بالرأي، بالإضافة إلى الاتجاهات والمعتقدات (عبد الهادي والعزة، 2019).

ومع زيادة التطور، توسعت أدوار المستشار التربوي ومهامه؛ حيث أصبح يتوجب عليه الاتصال المباشر بالمجتمع ومؤسساته ومصادره، مما يمكنه أن يقدم أشكالاً مختلفة من الدعم، والمساندة لدوره في المدرسة، وهذا ما زاد من ضرورة انخراط المستشار التربوي في أداء مهمات قيادية في المدرسة، كما أن السمات، والكفايات، والأدوار التي يقوم بها المستشار التربوي جعلت العديد من التربويين وقادة حركة الإصلاح التربوي يتصورون أن المستشار التربوي في المدرسة يتسم بمهارات وبمركز وموقع إداري فريد ومميز يؤهله لممارسة المزيد من الأدوار القيادية داخل المدرسة المعاصرة، والتوقف عن الاكتفاء بالأدوار التقليدية التي كانت مطلوبة منه؛ وذلك من خلال ممارسة أدوار المنسق والقائد والمزود بالمعلومات والمناصر والمدافع عن حقوق طلبته داخل وخارج المدرسة (Lowe, Gibson & Carlson, 2017).

ولكون المستشار التربوي لا بد أن يتمتع بكفايات وخصائص شخصية ومهنية تساعده في قيادة المجموعة الاستشارية، فإن هذا يتطلب أن يمتلك المستشار التربوي قيادة إيجابية وفعالة، تمكنه من إدارة الجلسة الاستشارية، وممارسة الكفايات القيادية التي من شأنها التأثير في المسترشدين (زهران، 2013).

وبناء على ما سبق، فقد تعاضمت مسؤولية التوجيه والاستشارة التربوية، التي تتركز جميع برامجها وخدماتها الاستشارية بصورة مباشرة باستراتيجياتها الإنمائية والوقائية والعلاجية على رعاية النمو السليم للطالب، والارتقاء بسلوكه، وتعديل تلك النماذج السلوكية غير المرغوب فيها، وتوجيهها بما يتلاءم مع قدرات وميول ورغبات الطالب (ربيع، 2018).

وتُعد الخدمات الاستشارية أحد أركان عمل المستشار التربوي، وضرورة ملحة لنجاحه ونجاح أجياله من خلال إرشادهم إلى الطرق الصحيحة السليمة للتعلم، واكتشاف قدراتهم وميولهم، ومعرفة اتجاهاتهم ومواهبهم الإبداعية الابتكارية، وبما أن للخدمات الاستشارية كل هذه الأهمية، فلا بد من تحقيقها لمعايير الجودة الضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (أبو أسعد، 2019).

ويجب أن تتوافر في الخدمات الاستشارية التي يقدمها المستشار التربوي مجموعة من الخصائص، وهي: أن تكون الخدمات الاستشارية قائمة على الحاجات التطورية لدى الطلبة، وأن تكون الخدمات الاستشارية شاملة لتغطي كافة جوانب النمو في المجالات الانفعالية والمعرفية والمهنية، كما تستخدم الخدمات الاستشارية أساليب الاستشارة الجماعية والاستشارة الفردية، كذلك تشمل الخدمات الاستشارية بعدًا وقائيًا لتجنب الوقوع في المشكلات المتوقعة وفق الفئة العمرية، وبعدًا علاجيًا للتعامل مع المشكلات الموجودة فعلاً، كما تستخدم الخدمات الاستشارية استراتيجيات الاستشارة المختلفة وفق طبيعة الطالب الذي يحتاج لمساعدة (عبد الهادي والعزة، 2019).

فقد بين جميل (2021) إن أكثر الأدوات أهمية والتي على المستشار التربوي استعمالها هي نفسه كشخص، ثم كحرفي ممتن؛ فكلا الصفتين يصعب فصلهما عن بعضهما على أرض الواقع، فخصية المعالج (المستشار التربوي) والعلاقة العلاجية تسهم إلى حد كبير في نجاح سير العلاج. ويُعد مفهوم الجودة من أكثر المفاهيم الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المهتمين في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، كما أنه من أكثر المفاهيم التي تختلف الآراء والتوجهات حولها حسب التخصص والمجال الذي تعمل فيه المنظمة (الهيثمي، 2020). ويُقصد بالجودة بشكل عام الحكم على مستوى تحقيق الأهداف وقيمة هذا الإنجاز، ويرتبط هذا الحكم بالأنشطة أو المخرجات التي تتسم ببعض الملامح والخصائص في ضوء بعض المعايير والأهداف المتفق عليها (المحمودي، 2018). ويُقصد بالجودة في المجال التربوي بأنها مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع (عبد العزيز وعطيوي، 2019).

إن ممارسة المستشار التربوي لدوره القيادي بشكل فاعل ومؤثر، وسعيه نحو التغيير لدى الطلبة وفي البيئة المدرسية يؤدي دورًا كبيرًا في دعم وصقل شخصية الطلبة، ومع ذلك فإن ميدان البحث المتعلق بالكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين لا يزال في طور النمو، كما أن الأبحاث التي تناولت هذا المجال ركزت اهتمامها على الدعوة لأن يبدأ المستشارون التربويون هذه الثورة في أسلوب العمل المحترف كقياديين وموجهين للأفراد والجماعات، والنشاطات والبرامج المتنوعة، ذلك أنهم يمتلكون الرؤية والأدوات التي تمكنهم من التحول إلى امتلاك الكفايات القيادية، آخذين باعتبارهم أن القيادة لم تكن مفهومًا مرتبطًا بالاستشارة التربوية سواء كممارسة أو تدريب أو

إشراف أو تأهيل، أو إعداد، وعليه فقد برزت الحاجة إلى تعرف الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين، ووضع أنموذج تطويري مقترح لتطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء تجارب عالمية.

2.1. مشكلة الدراسة

تتنوع المشكلات التي يتعرض لها الطلبة خلال مسيرتهم الدراسية؛ ما بين تربوية وتعليمية واجتماعية ونفسية، والمستشار التربوي هو الشخص المنوط بالتعامل مع هذه المشكلات، لذا من المفترض أن يمتلك المستشار التربوي كفايات ومهارات وفنيات وأساليب متنوعة للتعامل مع هذه المشكلات بكافة أنواعها، وذلك بهدف مساعدة الطلبة على فهم ذاتهم ومعرفة قدراتهم وإمكاناتهم وحل مشكلاتهم واتخاذ القرارات السليمة حيالها.

وبما أن المستشار التربوي يتعامل مع طلبة في مراحل عمرية مهمة للغاية (الطفولة والمراهقة)، فإن هذه المراحل تحتاج لشخص متخصص مهنيًا لديه الكفايات والفنيات والأساليب اللازمة للتعامل مع الطلبة، لكي تتحقق الأهداف المنشودة من عمله والمتمثلة في رعاية الطلبة في جميع الجوانب وتهيئتهم للحياة المستقبلية، ويزداد الأمر خطورة في حالة قصور وتدني الكفايات لدى المستشارين التربويين وذلك لتفرد خصائص الطلبة ذوي المشكلات السلوكية وصعوبة التعامل معهم، ومن ثم حل مشكلاتهم، والتي تتطلب آليات محددة للتعامل قد لا تتوفر إلا عند المستشارين ذوي الكفايات العالية (Young, Dollarhide & Baughman, 2015).

وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة نيل ويونج ودولارهايد (Kneale, Young &

Dollarhide, 2018) إلى أنه بالرغم من أن المستشارين التربويين في المدرسة يقومون بأدوارهم

مع الطلبة لمساعدتهم على النمو الأكاديمي، الاجتماعي، الانفعالي، الشخصي، المهني، إلا أن أدوار المستشارين لا تزال تبدو بعيدة نسبيًا عن مواكبة التغيير، التي ربما تعود إلى التصور المحدود لأدوارهم، ووظائفهم، أو مهماتهم الإرشادية. وأشارت دراسة بنات وعربيات ونصراوين والنعيّات (2020) إلى أنه وعلى الرغم من وجود دراسات عدة اهتمت بمهام وواجبات وكفايات المستشار التربوي، إلا أن هذه الدراسات أغفلت الاهتمام بممارسة الدور القيادي من قبل المستشار التربوي.

ومن جانب آخر فإن توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر قد تفاوتت درجتها، حيث أشارت دراسة خطيب (2022) أن درجة توفر الكفايات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة متوسطة، واوصت هذه الدراسة بضرورة وضع خطط من قبل وزارة التربية والتعليم لتحسين هذه الكفايات لدى مديري المدارس، وإجراء دراسات للتعرف إلى المعوقات والصعوبات التي تؤثر في امتلاك مديري المدارس للكفايات القيادية الإبداعية. في حين بينت دراسة أبو خليل (2023) أن درجة توافر الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية القدس وضواحيها داخل الخط الأخضر جاءت كبيرة. وأوصت الدراسة بتنمية بعض الكفايات القيادية التي جاءت بدرجة متدنية بشكل ممنهج ومستمر بما يراعي المستجدات الإلكترونية.

إن الاستشارة التربوية هي شكل من أشكال التعلم، تحتاج إلى الجودة في تقديمها؛ لذلك فإن على المستشار التربوي أن يكون راغبًا في تحاشي القوالب النمطية للخدمات الاستشارية التي يقدمها للطلبة، ويكون شخصًا حيويًا وأصيلًا في تعامله أثناء العملية الاستشارية، ففي حالة اختيار المستشار التربوي أن يكون مهتم فقط في الوظيفة كمستشار، وأن لا يرتكب خطأ يهدد هذه الوظيفة، ويستخدم أساليب جامدة ليبقى دومًا في أمان، فإن النتيجة لذلك أن الطلبة المسترشدين

بدورهم سوف يحتمون وراء أساليب لا تعرضهم لفقدان أمنهم، ولا تتحقق أهداف العملية الاستشارية في المدرسة (المحمودي، 2018).

وبحكم طبيعة عمل الباحثة كمستشارة تربوية في إحدى مدارس منطقة لواء حيفا داخل الخط الأخضر، فقد لاحظت أن المستشارين التربويين بحاجة إلى تنمية وتطوير في أدائهم الوظيفي من أجل تأدية أدوارهم المهنية بفاعلية، ووجود نمطية في الخدمات الاستشارية التربوية التي يقدمونها، مما يؤدي إلى ضعف القدرة في الوفاء بمتطلبات المهنة والتعامل مع الطلبة والزملاء وأولياء الأمور، وقد يعود ذلك إلى ضعف الكفايات القيادية لديهم، إضافة إلى حاجتهم لبرامج ودورات تدريبية تهدف إلى رفع الكفايات المهنية والقيادية لديهم.

وبالرغم من تعدد الدراسات التي بحثت في موضوع الكفايات القيادية لدى مديري المدارس، إلا أنه - في حدود علم الباحثة - يوجد شح في الدراسات التي تطرقت لموضوع الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين، لذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف على الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين ووضع نموذج تطوري مقترح لتطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء تجارب عالمية.

تبلورت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين

في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمة الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين

والمديرين؟

2. هل توجد فروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة للكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

3. ما مستوى جودة الخدمات الاستشارية التربوية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين؟

4. هل توجد فروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمات الاستشارية التربوية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وجودة الخدمات الاستشارية التربوية؟

6. ما أبرز التجارب العالمية في مجال الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟

7. ما الأنموذج التطوري المقترح لتطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية؟

3.1. فرضيات الدراسة

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة للكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

انبثق عن سؤال الدراسة الرابع الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمات الاستشارية التربوية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

4.1. أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1-تقصي الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للتغلب عليها وعلاجها.

2-تحديد الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة للكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا، من أجل وضع التوصيات الملائمة حسب كل متغير.

3-تعرف مستوى الجودة في الخدمات الاستشارية التربوية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين، لرفع مستوى وفاعلية الأداء للمستشارين التربويين.

4-تحديد الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الجودة في الخدمات الاستشارية التربوية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا، من أجل وضع التوصيات الملائمة حسب كل متغير.

5-عرض أبرز التجارب العالمية في مجال الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين.

6-بناء أنموذج تطوري مقترح لتطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

5.1. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1.5.1 الأهمية النظرية

1-تتبع أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناوله؛ ويتمثل في تسليط الضوء على موضوعين مهمين، وهما: الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين، وجودة الخدمات الاستشارية التربوية.

2-تكمُن أهمية الدراسة في أصالتها؛ كونها الرائدة من نوعها - حسب علم الباحثة- ؛ نظراً لِنَقْدِها في مَوْضوعها بِمُتغِيراته، فمن المتوقَّع أن تكون هذه الدراسة خطوة مُهمَّة للكشفِ عَنلاقة الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين بجودة الخدمات الاستشارية التربوية في مدارس لواء حيفا.

3- تعتبر جودة الخدمات الاستشارية التربوية على درجة من الأهمية بالنسبة للمؤسسة التعليمية، وهو ما يَطْلُب من المستشارين التربويين تطوير كفاياتهم المهنية والقيادية، فجودة الخدمات الاستشارية في المدارس تتأثر بكفايات المستشارين التربويين.

4-تَحَقِّق هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص؛ إذ تُعاني المكتبة الفلسطينية من ندرة دراسات المتعلِّقة بهذا الموضوع، وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة من خلال توضيح المساهمة التي يمكن أن تتضمنها دراسة علاقة

الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين بجودة الخدمات الاستشارية التربوية في مدارس لواء حيفا.

5- يُؤمل أن تُثري هذه الدّراسة المعرفة القيادية، وأن تكون إضافة للأدب النظري والدّراسات التي تدرس هذا الموضوع، وذلك من خلال الدّراسات والبحوث التي تضمنتها.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

1- تتمثل الأهمية العملية بالفائدة المتوقعة التي يمكن أن تنعكس على المدارس العربية في لواء حيفا إذا ما تمّ الأخذ بنتائج هذه الدّراسة.

2- تفيد نتائج هذه الدّراسة القائمين على التّعليم في تنمية الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين وتوظيفها لصالح عملية التّحسين والتّطوير في الخدمات الاستشارية التربوية.

3- استفادة واضعي السّياسات وصانعي القرار من أجل التّطوير والتّحسين للخدمات الاستشارية التربوية، وهذا يقود إلى تقديم خدمات بشكلٍ أكثر كفاءة وفاعلية للفئة الطلبة في المدارس.

4- يُؤمل أن تكون نتائج هذه الدّراسة نقطة انطلاق لدراستٍ مستقبلية، وفتح آفاقٍ جديدة للباحثين لإجراء دراساتٍ وأبحاثٍ مستقبلية في الموضوعات ذات الصّلة، على عينات ومجتمعات مختلفة، بالإضافة إلى إضافة جوانب معرفية للإطار النظري المتعلّق بالكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين وجودة الخدمات الاستشارية التربوية.

5- تأتي أهمية الدّراسة من طبيعة وأهمية المجتمع الدّراسي الذي تمّت فيه، ويتمثّل بالمدارس العربية الحكومية في لواء حيفا.

6- نتائج الدراسة سوف تُقدّم إسهامات علمية جديدة من خلال تقديم نموذج مقترح لتعزيز الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء النماذج والخبرات العالمية المتعلقة بجودة الخدمات الاستشارية التربوية.

6.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

الكفاية: "مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها الموظف للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما مطلوب منه" (العجمي، 2018، 34).

الكفايات القيادية: جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظيفة القيادي، والتي يفترض أن يؤديها لإتمام عمله على أحسن وجه (Mustamin, 2012). وتُعرف الكفايات القيادية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها المستشار التربوي وتساعد على أداء مهامه على أكمل وجه، وتشمل الكفايات القيادية في هذه الدراسة (الكفايات الإدارية، والكفايات الفنية، والكفايات الإنسانية). الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا داخل الخط الأخضر تقاس من خلال استجابات افراد عينة الدراسة على الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

المستشارون التربويون: "هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية المؤهل تأهيلاً علمياً وتربوياً لممارسة عمله الاستشاري والتوجيهي في المدرسة من خلال الاستعانة بجميع المصادر والبيانات المتوفرة والتأكد من صحة تلك البيانات" (أبوعيطة، 2020، 21).

الجودة: الحكم على مستوى تحقيق الأهداف وقيمة الإنجاز، ويرتبط هذا الحكم بالأنشطة أو المخرجات التي تتسم ببعض الملامح والخصائص في ضوء بعض المعايير والأهداف المتفق عليها (المحمودي، 2018).

جودة الخدمات الاستشارية التربوية: الخدمات، والأنشطة، والاستشارات المخصصة التي يقدمها المستشار التربوي بشكل جيد للطلبة وفق برنامج استشاري محدد (عبد الهادي والعزة، 2019).
وتعرف اجرائيا: بأنها مستوى جودة الخدمات الاستشارية التربوية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من خلال استجابات عينة الدراسة على الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.
لواء حيفا: هي منطقة إدارية مركزها مدينة حيفا، وتمتد على ساحل البحر الأبيض المتوسط، ويُعد واحدًا من 6 مناطق إدارية منذ حرب 1948، ويشمل اللواء عدة مدن بالإضافة إلى مدينة حيفا، منها الخضير، وأم الفحم، وكفر قرع، كما يشمل عدة قرى منها عرعة ودالية الكرمل.

7.1. حدود الدراسة ومحدداتها

الحدود الموضوعية: الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين.

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023-2024).

الحدود المكانية: المدارس الحكومية في لواء حيفا.

الحدود البشرية: تشمل كل من مديري ومستشاري المدارس الحكومية في لواء حيفا.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على مفهوم الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين، وجودة الخدمات الاستشارية التربوية.

المحددات: تحددت نتائج هذه الدراسة بتمتع استبانة الدراسة بالخصائص السيكمترية من صدق وثبات، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة عليها، والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية للإجابة على الاستبانة، وبالطريقة الغرضية الهادفة للإجابة على أسئلة

المقابلة، ومصادقية التحليل الإحصائي للبيانات، بالإضافة إلى محدد المنهج الوصفي التنبؤي
والمنهج النوعي والمنهج التطويري.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الكفايات القيادية في المؤسسات التربوية

1.1.1.2 القيادة:

القيادة ضرورية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتتجلى أهميتها في كل المجالات الإدارية التي تشمل التخطيط وصناعة القرارات والتوجيه والإشراف وتقييم الأداء، فهي فن وعلم وموهبة ودراية وخبرة وممارسة (لهلوب، 2020).

تُعد القيادة التعليمية الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، ويُخطئ من يظن أن قيادة المؤسسات التعليمية سهلة وميسرة أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى (عياصرة، 2016).

2.1.1.2 مفهوم القيادة

تُعرف القيادة بأنها "هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وعلى القائد أن يمتلك بعض المهارات التي تمكنه من قيادة الجماعة" (الحربي، 2018، 14). وعرفها طشطوش (2019، 8) بأنها "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة". بينما عرفها هاشم (2020، 28) بأنها "القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص

التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية".

وعرفت لهلوب (2020، 10) القيادة بأنها "استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاهات التي تحافظ على تكامل عملها". وعرفها كنعان (2021، 20) بأنها "هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف". في حين عرفها كلاله (2022، 17) بأنها "عمليات التأثير في نشاطات مجموعة من الناس، وهذا التأثير يزيد من تطوير وتحسين تحقيق الأهداف".

وتُعرف الباحثة القيادة في هذه الدراسة بأنها عملية تأثير المستشار التربوي في الآخرين من خلال توجيه سلوكهم وتنسيق الأعمال وتوزيع الأدوار بينهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية الاستشارية بكفاءة عالية وعلى درجة من الدقة.

3.1.1.2 أهمية القيادة

احتلت القيادة الفعالة أهمية كبيرة في الفكر القيادي المعاصر؛ لأنها تمثل أحد المرتكزات الرئيسية لكفاية الإدارة وإنتاجيتها، لذلك ظهرت نظريات واتجاهات لتفسير مفهوم القيادة. وبينت الدراسات أن فعالية القائد تكمن في درجة وعيه لحاجات مؤسسته وتوظيف خبراته، وقدرته على التعامل مع المتغيرات المستجدة، بالإضافة إلى نمط الاتجاهات الفكرية التي يؤمن بها، ويطبّقها في مؤسسته (هاشم، 2020).

وتُعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات

الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة في البيئة التي تعمل فيها، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (حمادات، 2016).

وبينت سليمان (2018) أن أهمية القيادة تأتي من كونها من أهم الشرائح في المؤسسات لأن بنجاحها تستطيع أن تسخر كل الموارد البشرية لخدمتها وزيادة فاعليتها، وإذا فشلت القيادة فلن تفلح أي شريحة من تحقيق أهداف المؤسسة، وتقوم القيادة بتحويل الأهداف إلى واقع ملموس من خلال ممارسة العملية الإدارية بالمؤسس، وتعمل على تحويل عناصر الإنتاج إلى عناصر فعالة من خلال التعامل مع البيئة الخارجية وتطويرها، كما أنها تعمل على تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. وترى الباحثة أن القيادة تستمد من سمات شخصية وقدرات عقلية ومهارات وكفايات يستخدمها القائد من أجل حفز المرؤوسين؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، وتأتي أهمية القيادة من قدرتها على تعزيز روح التعاون والمحبة بين المرؤوسين، والعمل بروح الفريق وتوفيق بين الأهداف الخاصة بالمرؤوسين والمؤسسة، فالقيادة هي عمل من أجل الآخرين والعمل على تحقيق أهدافهم من خلال تعزيز قدراتهم ومساعدتهم وتدريبهم ورفع كفاياتهم ليتمكنوا من القيام بأعمالهم بكفاءة.

4.1.1.2 الصفات القيادية

للقيادة الناجحة صفات حددها هاشم (2020) بما يأتي:

1. تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد إشباعا للحاجات التي تظهر في الجماعة.

2. تحاول القيادة الناضجة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة.

3. تتبع القيادة سياسة المساواة وعدم التعالي بين من يعملون تحت إمرته حتى يظهر باحترام جماعته أو يرتفع في أعينهم.

وأضاف البدري (2019) بعض فات القيادة وهي ما يأتي:

1. تعمل القيادة على جمع شمل الجماعة، وتوحيد جهودهم بشكل يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

2. تتصف القيادة بحب العمل والانتماء إليه.

وأجمل كنعان (2021) أهم الصفات القيادية العامة التي يشترك فيها القادة ويتميزون بها عن غيرهم بما يأتي:

1. القادة يتصرفون وفق أنماط سلوكية تميزهم عن الآخرين.

2. القادة أفراد لديهم مهمات عظيمة يريدون انجازها ولديهم أيضا قدرات خاصة تجعلهم يتميزون عن الآخرين.

3. القادة يمتازون بأن لديهم اهدافا ورؤى واضحة لما يمكن إنجازه، فيمددهم هذا الشعور بالإلهام اللازم لتحقيق النجاح.

4. القادة يتجنبون العشوائية في خططهم، ويملكون قدرًا من الثقة بحيث يبدو لهم جليًا أن الإخفاق يكاد يكون مستحيلًا.

5. القادة مخلصون ومتقانون من أجل الوصول بالجماعة إلى الأهداف المطلوبة.

5.1.1.2 المهام الأساسية للقائد

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه. والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف

المنظمة، فالقيادة بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف (كنعان، 2021).

ويتولى القائد مهامًا أساسية في المؤسسة التي يديرها، حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى نوعين من المهام:

1. مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في

للمؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

التخطيط: أي رسم السياسات، ووضع الإستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آراءهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد، وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم (عياصرة، 2016).

التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الجماعات

المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آراءهم، فهذا الأسلوب يؤدي دورًا كبيرًا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات (غريب، 2019).

التنسيق: بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المؤسسة الأول، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق، وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحنهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات (لهلوب، 2020).

تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته (العجمي، 2018).

المتابعة والإشراف: فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة،

لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرًا على الإنجاز وتحقيقًا للنجاحات (طشطوش، 2019).

2- مهام غير رسمية: تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام كما ذكرها كل من العموري (2017)، وسليمان (2018)، وهاشم (2020) ما يأتي

-الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدًا عن شكل الإدارة الرسمي، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم، وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف إلى مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المؤسسة بل يصب في خدمتها.

-الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، مما يجعل المدير متفهمًا لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسيًا وفكريًا ويبعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع، فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

-المشاركة: لقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المؤسسات، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيًا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائمًا في ظله وكنفه، ينعمون

بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المؤسسة، وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

-مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المديرين أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

-درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها.

-فهم الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

-تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

6.1.1.2 العوامل المؤثرة في القيادة

هناك عدة عوامل تؤثر على العملية القيادية، سواء أكانت هذه العوامل تتعلق بالقائد نفسه، أم بالمرؤوسين، أم بالموقف، ومن هذه العوامل ما يأتي:

2. **العوامل الخاصة بالقائد:** إن سمات القائد الفطرية كانت أو المكتسبة تؤثر في فاعلية القائد، وفي مدى تأثيره في سلوك أتباعه وعلى بقية عناصر الموقف القيادي، ويدخل ضمن هذه السمات (جنس القائد، عمره، طوله، وزنه، مدى ثقته بنفسه، قوة إرادته، قدرته على ضبط ذاته، قدرته على تطبيق الأسس والأساليب الإدارية في قيادته للجماعة)، بالإضافة إلى القيم التي يؤمن بها القائد، وميوله الشخصي، وثقته بمرؤوسيه (سليمان، 2018).

2- **العوامل الخاصة بالعاملين:** هناك مجموعة من العوامل الخاصة بالعاملين يمكن أن يكون لها تأثير في فاعلية القائد، وتشمل درجة تماسك الجماعة، ومدى فاعلية الجماعة في العمل المطلوب، وقدرات أعضاء الجماعة ودوافعهم وإنتاجيتهم، ونظرة الأعضاء لأنفسهم وثقتهم بمقدراتهم، ومدى إدراك المجموعة لأهداف المدرسة والتوحد معها، وتوافر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار (طشطوش، 2019).

3- **العوامل الخاصة بالموقف:** هناك مجموعة من العوامل الموقفية التي تؤثر في فاعلية القائد لإدارة المجموعة بالشكل الذي يراه مناسباً لبلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتشمل القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة، وكفاية جماعة المدرسة، وطبيعة المشكلات التي يسعى القائد إلى حلها، بالإضافة إلى عامل الزمن الذي يُعد من أكثر العوامل تأثيراً على القائد (لهلوب، 2020).

وأشار كنعان (2021) إلى أن هناك عدة عوامل من شأنها أن تؤثر في القيادة التربوية بشكل عام وعلى المدرسة بشكل خاص ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من مركزية أو لا مركزية.

- مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.

- القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع، وتوقعات المجتمع وأولياء أمور الطلبة من مؤسساتهم التربوية ومن مدرّاء مدارسهم أن يقوموا به في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.

- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد، ومدى ما يسمح به لمديريات أو مراقبات التعليم من استقلال، ولا مركزية في إدارة وتوجيه شؤون التعليم.

- نوعية التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها، وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.

- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية، ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة، ومن استعداد للاشتراك في مسؤولية إدارة التعليم ولتفويض بعض الاختصاصات الإدارية للوحدات المدرسية.

- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقييم لأعمال قادة المدارس التابعة لها.

- مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ومدى كفاءة العاملين من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال الإدارية، ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه المساهمة.

- مدى ما يمتلكه قادة المدارس من مؤهلات علمية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية، وحب لعملهم، ورغبتهم في إشراك العاملين في مسؤوليات وسلطات إدارية.

2.1.2 الكفايات القيادية

1.2.1.2 مفهوم الكفاية

الكفاية في اللغة كما عرفها المعجم الوسيط من "كفاه الشيء كفاية، استغنى به عن غيره فهو كافٍ، والكفاءة في القوة والشرف، والكفاء هو القوي القادر على تصريف العمل وجمعه أكفاء" (مجمع اللغة العربية، 2004، 791).

وتعرّف الكفاية اصطلاحياً بأنها "مجموعة من أنماط السلوك التي تضم المهارات والمعارف والصفات المتوفرة في شخص ما، والتي تعد قيمة للمنظمة، فهي تعني التمكن من المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالفرد وفق معايير محددة" (عياصرة، 2016، 42). كما تعرف الكفاية بأنها "القدرات والامكانيات المطلوب توافرها لدى القائد إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها" (حمادات، 2016، 28).

وتشير العموري (2017، 37) بأن مفهوم الكفايات يشير إلى "القدرة على أداء سلوك معين بمهام معينة ويعبر عنه بمجموعة من الأقوال، أو الأفعال، وتشتمل على مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تتصل اتصالاً مباشراً بمجال عمل معين، وتؤدي إلى مستوى معين من الإنجاز يضمن تحقيق الأهداف المحددة سلفاً بشكل جيد". كما أشار إليها كنعان (2021، 42) بأنها "تمثل جميع المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية التي يجب أن يمتلكها المسؤول عن أداء عمله بشكل مرض وفعال". ويعرّف هاشم (2020، 31) الكفاية بأنها "استخدام أقل المصادر والمواد الخام المادية والبشرية وذلك للوصول إلى أكبر قدر من المخرجات المرغوب فيها للمؤسسة".

وتستخلص الباحثة من التعريفات السابقة بأن الكفاية هي مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد سواء كانت موروثه أو مكتسبة، والتي تجعله مهياً للقيام بكافة مهامه بفاعلية وكفاءة.

2.2.1.2 تصنيف الكفايات القيادية

صنف غريب (2019) الكفايات الواجب توافرها لدى القائد باعتبارها كفايات إدارية قيادية، وكفايات إنسانية واجتماعية، معتبراً الكفايات أسلحة القائد في الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، إذ قسّم هذه الكفايات وفق النحو الآتي:

1. **كفايات إدارية وقيادية؛ وتشمل:** كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، وكفاية إدارة الوقت، وكفاية إدارة الاجتماعات، وكفاية إدارة المعلومات، وكفاية صياغة التقارير الإدارية، وكفاية التعامل مع المتغيرات، وكفاية القيادة الاستراتيجية للمؤسسة.
2. **كفايات إنسانية واجتماعية؛ وتشمل:** كفاية تنمية المساعدين وتوجيههم، وكفاية المساندة، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم، وكفاية الاتصال، وكفاية تفويض السلطة، وكفاية الإقناع والمفاوضة، وكفاية الاستماع، وكفاية بناء فرق العمل المتعاونة، وكفاية تفعيل المساعدين، وكفاية إقامة علاقات عامة ناجحة.

وصنفت الكفايات القيادية إلى ما يأتي:

1. **الكفايات الذاتية:** وتتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الفرد ليصبح قائداً، ومن هذه السمات: السمات الجسمانية، والتي تتضمن القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية، وكذلك القدرات العقلية، وهي التي تشمل مجموعة الاستعدادات الفكرية والذهنية، وهي تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات، ويعتبر الذكاء من أهم هذه القدرات، وتتضمن الكفايات الذاتية كذلك المبادأة والابتكار، وتعني ميل الفرد

للاقتراح أو العمل مسبقاً للغير والشجاعة والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات، وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها، وكذلك القدرة على التنبؤ والتوقع وتفهم المواقف المتطورة، كما تتضمن الكفايات الذاتية مهارة ضبط النفس، ويقصد بها القدرة على إدارة الذات قبل إدارة الآخرين، مما يتطلب أن يكون هادئاً، وهذا يمكن للقائد الاستجابة بزرانة وروية أمام المواقف المختلفة والطارئة، وتجنبه اتخاذ قرارات سطحية، ولا يعني ذلك التجرد من المشاعر والعواطف ولكن معناه التحكم فيها وتوجيهها (العموري، 2017).

2. **الكفايات الفنية:** ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة، وطرق العمل الحديثة والوسائل الفنية المتاحة في إنجاز العمل، وهناك من يقرر أن قيام الاتجاهات الحديثة في الإدارة على أساس التخصص جعلها تهتم بالكفايات الفنية، لأن الوظائف التخصصية أصبحت في حاجة إلى قيادات تتوافر لديها المعرفة والخبرة العالية، وذلك لأجل إتقان العمل وحسن أدائه (حمادات، 2016).

3. **الكفايات الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح الجماعة وعمل الفريق، وهذا يتطلب الفهم المتبادل، ومعرفة ميول المرؤوسين وقدراتهم واتجاهاتهم، وتقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم، ومن السمات التي ترتبط بالكفايات الإنسانية للقائد النزاهة والأمانة والإخلاص والصدق والاستقامة، وتعني الاستقامة هنا سلامة النهج والهدف والمثل العليا (طشطوش، 2019).

4. **الكفايات الذهنية:** وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته علي تصور وفهم علاقات الموظفين بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في

ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه، وتتمثل الكفايات الذهنية في وجود مهارات تصويرية لدي مدير المدرسة تجعله قادرًا على تقديم أفكار إبداعية، وعلى الإحساس بالمشكلات، والتفنن في التوصل إلى الآراء والمهارات التصويرية التي تساعده على حل هذه المشكلات (سليمان، 2018).

وقد أشار البديري (2019) إلى أن الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة تشمل ما يأتي:

ضروري الحديث هنا عن الكفايات القيادية اللازمة للمستشارين التربويين

1. الإلمام بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها رافدًا لنظام عضوي واحد.
2. المعرفة الجيدة بالأساليب الفنية التي تحقق للمدير إشرافًا فعليًا على العملية التعليمية داخل الغرف الصفية.
3. امتلاك المهارات الاجتماعية التي تمكنه من القيام بدور الوسيط المنسق بين القوى المختلفة المؤثرة في عمل المدرسة، لتوظيف ذلك التأثير لصالح تحقيق الأهداف المدرسية.
4. المقدرة على العمل بروح الفريق وبشكل تعاوني وقيادي بما يتطلبه ذلك من مهارات ومعلومات.
5. الإلمام بسلوكيات تعلم الطلبة، وطرق التدريس وأساليبها، وتنظيمات المناهج الدراسية.
6. المقدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها، واستخدام الأساليب الفعالة لتحقيق تقدم في تلك البرامج.
7. الإلمام بشؤون الطلبة من معرفة بإجراءات القبول والتسجيل والتحويل، والاستشارة التربوية والأكاديمية، وتعزيز فكرة الحكم الذاتي والانتماء الاجتماعي لديهم.
8. امتلاك معرفة عميقة بالعلوم الاجتماعية تؤهله للتعامل مع المجتمع المدرسي كنظام اجتماعي.

9. المقدره على دعم المعلمين وخاصة حديثي التعيين في المهنة.
10. تمثل القيم الأخلاقية وقيادة العمليات التي تحققها بشكل مباشر مع المعلمين والطلبة.
11. المقدره على بناء علاقة تشاركية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بما يحقق التواصل الفعال، ويحقق أهداف المدرسة، ويدفع باتجاه التنمية المهنية.
12. المقدره على إدارة عملية تقويم مدى تقدم الطلبة بطريقة شمولية، وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لأبنائهم.
13. امتلاك المدير معرفة ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية وتساعده في أداء دوره القيادي داخل المجتمع المحلي.

3.2.1.2 خصائص الكفايات

أشار عبودي (2019) إلى أن للكفايات خصائص ومميزات أهمها ما يأتي:

1. الشمولية والاندماج: تُعد الكفاية شاملة ومدمجة، حيث إنها أشمل من الهدف الإجرائي في شكله السلوكي الميكانيكي. تعتبر الكفايات صياغات ذات طابع توليفي، تتألف من قدرات ومهارات مترابطة،
2. التركيب: الكفاية الواحدة يمكن أن تتألف من تشكيلة غير متجانسة من المعارف والمهارات والقدرات العقلية والحسية، لكن ما يوحد كل هذه العناصر هو فائدتها ومنفعتها في حل المشكلات، والنشاط التقني والاجتماعي الذي سينتج عن توظيفها.
3. المرونة: وتعني استطاعة الفرد تحويل مجال الاستعادة من الكفاية، أي تطبيقها في سياقات جديدة ومختلفة عن السياقات التي اكتسبها فيها.
4. التكيف: تعني قدرة الفرد على أداء أنشطة ومهام وتوظيف مكتسباته من خلال وضعيات وحل المشكلات، أي قدرته في نهاية المطاف على التكيف والملاءمة والفاعلية، والتكيف

الذي تسعى إليه الكفاية، هو تكيف يتأسس على مجموعة من المعارف والمهارات التي ترتبط فيما بينها بشكل مندمج لتحقيق الجودة والإتقان الضروريين في كل إنجاز يهدف إلى حل مشكلة، وهي كذلك ترتبط بالقدرة على التصرف السليم والملائم إزاء المحيط الاجتماعي.

3.1.2 جودة الخدمات الاستشارية التربوية

1.3.1.2 مفهوم الجودة

يُعد مفهوم الجودة من أكثر المفاهيم الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المهتمين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات؛ ولعل مفهوم الجودة من أكثر المفاهيم التي تختلف الآراء والتوجهات حولها حسب تخصص صاحبها، والمجال الذي يعمل فيه، قد عرف المحمودي (2018) الجودة بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرًا على الوفاء باحتياجات معينة. وعرفها الهيثمي (2020) بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.

وتُعرف الباحثة الجودة بأنها مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر العملية الاستشارية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع.

2.3.1.2 الخدمات الاستشارية التربوية

عرفت الجمعية الأمريكية للاستشارة التربوية الخدمات الاستشارية بأنها عملية يقوم بها المستشار النفسي لمساعدة الطلبة من خلال عقد جلسات وجهاً لوجه معهم لحل مشكلاتهم الشخصية، أو

لمساعدتهم بتطوير نظرتهم للحياة، أو موقفهم، أو سلوكهم، أو شخصيتهم، وهي العلاقة المهنية التي تساعد الأسر والطلبة والجماعات في تحقيق التوافق النفسي، والصحة النفسية، والأهداف المهنية (American School Counselor Association (ASCA), 2014).

في حين عرفت أبوعبيطة (2020) الخدمات الاستشارية التربوية بأنها عملية مساعدة تقدم من المستشار التربوي في الحالات الفردية والجماعية للطلبة الذين يحتاجون إلى استشارة، وهي مجموعة من الاتصالات المباشرة مع الطلبة الذين يحتاجون إلى الاستشارة لمساعدتهم في تغيير سلوكهم وموقفهم من الحياة؛ حيث تتيح الاستشارة فرصة للطلبة للتحدث عما يطرأ في ذهنهم مع المستشار التربوي حتى يتغلبون على مشكلاتهم التي يتعرضون لها في حياتهم.

وتُعرف الباحثة الخدمات الاستشارية التربوية بأنها عملية منظمة؛ تهدف إلى مساعدة الطالب؛ ليكتشف قدراته، وميوله، واستعداداته، وتقديم المعلومات الكافية له عن طبيعة الدِّراسة، ومتطلباتها، والحاجات الأكاديمية، والنفسية، والاجتماعية، والمهنية المرتبطة بها، وتزويده بخبرات الاختيار السليم، وتبصيره بالأسس المساعدة في حل المشكلات النفسية والتربوية التي تواجهه، وتشجيعه على الأنشطة التي تنمي الجوانب الشخصية، والنفسية، والتربوية، والاجتماعية لديه.

3.3.1.2 أهداف الخدمات الاستشارية التربوية

تتكامل أهداف الاستشارة التربوية مع أهداف الاستشارة النفسية بصفة عامة من جهة، وأهداف العملية التربوية من جهة أخرى، والهدف الرئيسي للخدمات الاستشارية التربوية هو: تحقيق النجاح تربوياً، وذلك عن طريق معرفة الطلبة، وفهم سلوكهم، ومساعدتهم في الاختيار السليم لنوع الدِّراسة ومناهجها، وتحقيق الاستمرار في الدِّراسة، وتحقيق النجاح فيها، وحل ما قد يعترض ذلك من مشكلات (زهران, 2013).

وقد حدد ربيع (2018) أهداف الخدمات الاستشارية التربوية فيما يأتي:

1. تحقيق الذات: الذي يتضمن تحقيق الفرد لذاته، ومعرفة نفسه، وتحليلها، والوصول للذات المثالية.

2. تحقيق التوافق: تناول السلوك والبيئة الطبيعية والاجتماعية بالتغيير والتعديل؛ حتى يحدث توازن بين الفرد وبيئته، ويتضمن التوافق الشخصي، والتوافق التربوي، والتوافق الاجتماعي، والتوافق المهني، والكفاءة، والشعور بالرضا، والنجاح.

3. تحقيق الصحة النفسية: ويعني التوافق النفسي، والشعور بالسعادة مع النفس، ومع الآخرين، والقدرة على تحقيق الذات، واستغلال القدرات والإمكانات إلى أقصى حد ممكن.

4. تحسين العملية التربوية: وتعني إثارة الدافعية، وتشجيع الرغبة في التحصيل الدراسي.

4.3.1.2 أهمية الخدمات الاستشارية التربوية

الاستشارة عمل إنساني؛ تستهدف خدمة كل فرد حسب حالته الخاصة، ومتطلباته المحددة، وما يتعلق بظروفه، وحياته الشخصية؛ لذلك تتضح أهمية الخدمات الاستشارية التربوية في الجوانب

التالية كما ذكرتها أبو عيطة (2020):

1. مساعدة الطالب في إدراك ذاته بشكل موضوعي.

2. تعلم الحياد؛ فقد يكون سهلاً للطالب أن يعرف غيره، ولكنه يصعب عليه معرفة نفسه.

3. الإرشاد يساعد الطالب في أن تكون لديه الشجاعة المناسبة لمواجهة تحديات الحياة.

4. الإرشاد يُسهم في تقويم جوانب الخطأ في حياة الطالب.

5. تحسين العملية التعليمية التعليمية؛ حيث إن الطلبة في جميع المؤسسات التعليمية

يحتاجون إلى التوجيه والإرشاد؛ فعملية الإرشاد تتصل بجميع جوانب العملية التعليمية.

وترى الباحثة أن الخدمات الاستشارية التربوية تبرز أهميتها في خلال أهمية المرحلة الدراسية، ومتطلبات النمو للطلبة، فضلاً على التوجيه المهني، ووجود حاجة لدى الطلبة؛ لاختيار التخصص الذي يشق من خلاله طريق المهنة المناسبة له، وفقاً لإشباع حاجاته الخاصة، واستعداداته، وميوله، وقدراته.

5.3.1.2 أنواع الخدمات الاستشارية التربوية

من الملاحظ أن خدمات الخدمات الاستشارية التربوية مقسمة تقسيماً مصطنعاً، إذ أنها متداخلة وتتكامل لتقابل وتغطي الحاجة الاستشارية للطلب، ويمكن تحديد معالم كل نوع من هذه الخدمات وفق ما بينه عبد العزيز وعطيوي (2019) كما يأتي:

- 1.الخدمات النفسية: وتتضمن إجراء الفحوص والبحوث ودراسة الشخصية، للتعرف على الاستعدادات والقدرات والاتجاهات والميول، ونواحي القوة والضعف، وتعريف الطالب بنفسه، وتشخيص وتحديد المشكلات، والتعرف المبكر على الحالات.
- 2.الخدمات التربوية: وتشمل حل المشكلات المتعلقة بالتخلف الدراسي والتفوق، والعمل على تحقيق التوافق الدراسي.
- 3.الخدمات الاجتماعية: وتشمل تنظيم وتدعيم العلاقة والاتصال بين المدرسة والأسرة لصالح الطالب، والاتصال بالمؤسسات الاجتماعية في البيئة المحلية.
- 4.خدمات البحث العلمي: وتتضمن إجراء الدراسات المسحية للقدرات والحاجات والميول والمشكلات العامة، وإعداد وسائل الاستشارة مثل الاستفتاءات والاختبارات.
- 5.خدمات الإحالة: في حالة الحاجة إليها، وذلك بتحديد جهات الإحالة الممكن التعرف عليها، وتيسير عملية الإحالة إليها والتعاون معها.
- 6.خدمات المتابعة: حيث يجب المتابعة المنظمة للذين يتلقون الخدمات الاستشارية.

7.خدمات البيئة الخارجية: وتمتد الخدمات الاستشارية لتشمل البيئة الخارجية مثل المؤسسات ذات الاتصال بالمدرسة، كالأسر وعيادات ومراكز الاستشارة والعيادات النفسية ومراكز رعاية الطفولة الخ..

ويمكن تصنيف الخدمات الاستشارية التربوية إلى ما يأتي:

1-خدمات التوجيه والاستشارة الدينية والأخلاقية: وتشمل إكساب الطلبة القيم والأخلاق النابعة من الشريعة الإسلامية، وتكوين الشخصية المسلمة من خلال التأكيد على السلوك الحسن،، وغرس الآداب التي تزين الطالب وتكون لديه الشعور بالمحبة للفضائل والقيم الأخلاقية (زهران, 2013).

2-خدمات التوجيه والاستشارة النفسية: وتشمل عقد المحاضرات والندوات التي تتعلق بالصعوبات والاضطرابات النفسية، ومتابعة السلوك غير السوي داخل المدرسة، وتقديم الخدمات المناسبة لهم، وحصص المواقف السلوكية غير المرغوب فيها بين الطلبة وذلك من خلال ملاحظات المعلمين وإعداد الإحصائيات الشهرية والفصلية والسنوية لمتابعة مدى حجم هذا السلوك وتكراره (Nurhasanah & Nida, 2016).

3-خدمات التوجيه والاستشارة الاجتماعية: وتشمل تكوين الاتجاهات الايجابية نحو الزملاء والمعلمين والمحافظة على العادات والتقاليد واحترام القيم الاجتماعي وطاعة الوالدين والمشاركة في أسابيع التوعية العامة (Arfasa, & Weldmeskel, 2020).

4-خدمات التوجيه والاستشارة التربوية: وتشمل إعداد النشرات والمقالات التي تحث على طريقة الاستذكار، وكذلك عقد المحاضرات والندوات التربوية لتوضيح طريقة المذاكرة والمراجعة وحل الواجبات المدرسية، وكذلك رعاية الطلاب المتفوقين والمعيقين والمتأخرين دراسياً ومتكرري التأخر الصباحي والغياب، ودراسة النتائج الفصلية (عبد الهادي والعزة، 2019).

-خدمات التوجيه والاستشارة الوقائية: وتشمل إعداد النشرات والمقالات الصحية التي تحث على التوعية لأضرار التدخين والمخدرات والبعد عن رفقاء سوء وشغل أوقات الفراغ بما يعود عليهم بالنفع والفائدة (جميل، 2021).

5-خدمات التوجيه والاستشارة المهنية: وبينت أبوعبيطة (2020) أن التوجيه والإرشاد المهني من الخدمات الإرشادية الرئيسية ذات الارتباط الفعال بمتطلبات الفرد والمجتمع فعن طريقه يستطيع الطالب التعرف على ما يمتلكه من طاقات وقدرات وموازنتها بطموحاته ورغباته لتحقيق أهداف سليمة وواقعية.

6.3.1.2 تقويم الخدمات الاستشارية التربوية

يُعد التقويم عملية نقدية هادفة تكشف عن مدى فعالية الخدمات الاستشارية التربوية، ومدى نجاحها وفشلها، وهو عملية مستمرة، تبدأ بالتخطيط مرورًا بالتنفيذ وحتى المتابعة (Lunenburg, 2010). إن تقويم الخدمات الاستشارية التربوية يُعني به تلك العملية التي يتم من خلالها التخطيط والتنفيذ للحصول على معلومات أو بيانات عن نتائج الخدمات الاستشارية التربوية، وذلك لإصدار حكم في ضوء الأهداف التي تم تحديدها مسبقًا (Mrvar & Mažgon, 2017). فالتقويم له فوائد متعددة لكافة الأفراد الذين لهم علاقة بالعملية الاستشارية، وغالبًا ما ينتج عنه تحسين الخدمات نفسها، فمن المؤكد أن مستقبل الاستشارة يعتمد على توفير بيانات محسوسة حول فوائدها، ومحدداتها، ويتم تقويم الخدمات الاستشارية التربوية من سجلات المستشار: مثل الاستشارة الفردية والجماعية، والاستشارة لأولياء الأمور، والتوجيه المهني، فهذه السجلات تظهر مدى إقبال المسترشدين، ومدى نجاح المستشار التربوي في عمله، والحكم على ما يقدمه من فوائد، ويمكنه من اعتماد التحسينات اللازمة والمطلوبة (أبو أسعد، 2019).

ولذلك فإن عملية تقييم الخدمات الاستشارية التربوية ضرورية وهامة، إذ تكشف عن فاعليتها ونجاحها أو العكس، كما أنه يجب أن يكون التقييم عملية جماعية تعاونية يشترك فيها القائمون بتخطيط وتنفيذ البرامج، وتتم بطريقة علمية (جميل، 2021).

7.3.1.2 معايير جودة الخدمات الاستشارية التربوية

حتى تتحقق الجودة للخدمات الاستشارية التربوية؛ لابد أن يكون هناك معايير لجودتها وفعاليتها، وقد صممت المؤسسات التربوية والنفسية معاييرًا لذلك، وقد صممت الجمعية الأمريكية للمستشار التربوي (American School Counselor Association (ASCA), 2014) معاييرًا لجودة الخدمات الاستشارية التربوية وتشمل ما يأتي:

1-المعرفة: إن المستشار التربوي يجب أن يوضح أو يثبت ويبرهن عن فهمه لأمر من أهمها: مكونات الخدمات الاستشارية التربوية الفعالة التي تتوازي مع نموذج الجمعية الأمريكية وحواجز تعلم الطلبة، واستخدام الدعم والتأييد، كذلك مبادئ القيادة، والاستشارة الفردية والجماعية، إضافة إلى إلمامه بنظريات النمو، ونظريات التعلم ونظرية العدالة الاجتماعية، والتعددية الثقافية، ونظريات الاستشارة ونظريات الاستشارة المهنية، واستمرارية خدمات الصحة النفسية، وتشمل استراتيجيات الوقاية والتدخل لتعزيز نجاح الطلبة.

2-القدرات والمهارات: المستشار التربوي الفعال قادر على إنجاز أهداف قابلة للقياس، مما يدل على القدرات والمهارات التالية: الخطط، والترتيبات، والأدوات وتقييمات الخدمات الاستشارية التربوية بموازاة نموذج الجمعية الأمريكية، وامتلاك رؤية متخصصة لتقارير الاختبارات، ووصف وبيان فوائد الخدمات الاستشارية التربوية لأصحاب المصلحة كوالدين والمعلمين والإداريين وقادة الأعمال، وصف تاريخ الاستشارة التربوية للحصول على تأطير للوضع الحالي للمهنة، وبرامج

الاستشارة الشاملة، واستخدام التكنولوجيا بفعالية، وكفاءة التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، وتقييم البرامج الشاملة للاستشارة التربوية.

3-المواقف: المستشار التربوي يعتقد أن أي طالب يستطيع أن يتعلم، كما أن أي طالب يستطيع أن ينجح، وأي طالب يستطيع أن يكون لديه فرصة الحصول على تعليم عالي الجودة، كما أن كل طالب يتخرج من الثانوية يجب أن يكون مُعد للعمل أو الالتحاق بكلية أو أي تعليم آخر فوق الثانوي.

2.2 الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة (الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية)، طُبقت في بيئات تربوية عربية وأجنبية، وجرى تصنيفها إلى ثلاثة أقسام، هما: الدراسات المتعلقة بالكفايات القيادية للمستشارين التربويين، والدراسات المتعلقة بالكفايات الاستشارية للمستشارين التربويين، والدراسات المتعلقة بالخدمات الاستشارية التربوية، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

1.2.2. الدراسات المتعلقة بالكفايات القيادية للمستشارين التربويين

وهدفت دراسة ليبلانك وبوردرز (LeBlanc & Borders, 2021) إلى تتقيف قادة المستقبل من المستشارين التربويين من خلال دمج القيادة في الاستشارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث تشير الدلائل إلى أن مستشاري المدارس لا يحصلون على تدريب كافٍ على القيادة داخل مدارسهم، وفي برامج الدراسات العليا. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي على عينة من المستشارين التربويين تم اخضاعهم لبرنامج علاجي لمدة 11 أسبوعًا تدخل التدريب على القيادة

ضمن دورة الاستشارة المدرسية التمهيديّة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى تغييرات ملحوظة في اتجاهات الطلبة المتصورة لممارسة القيادة في المدرسة، وتنمية الكفاءة الذاتية لديهم.

وأجرت بنات وعربيات ونصراوين والنعيّيات (2020) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الدور القيادي وعوامل الشخصية لدى المستشار المدرسي في الأردن، وتألفت عينة الدراسة من (192) مستشارًا ومستشارة. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولغايات هذه الدراسة تم تطوير مقياس الدور القيادي للمستشار المدرسي، ومقياس عوامل الشخصية الخمس الكبرى. وأظهرت النتائج أن مستوى الدور القيادي من قبل المستشار المدرسي في الأردن مرتفع، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الدور القيادي من قبل المستشار المدرسي في الأردن تبعًا لمتغير الجنس، لصالح الذكور، وتبعًا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الدور القيادي وعوامل الشخصية لدى المستشار المدرسي في الأردن.

وهدفت دراسة السكارنة (2019) إلى معرفة النمط الإداري المدرك وعلاقته بالكفاءة الوظيفية لدى المستشارين التربويين في المدارس الثانوية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (200) مستشارًا ومستشارة من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في عمان، اختيرت بطريقة عشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وطبق مقياس النمط الإداري المدرك، ومقياس الكفاءة الوظيفية على أفراد عينة الدراسة. وتوصلت النتائج إلى أن النمط الاستشاري الديمقراطي هو النمط الإداري المدرك والسائد في المدارس، فقد جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج أن الكفاءة الوظيفية للمستشارين التربويين جاءت بمستوى متوسط، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الإداري المدرك لدى المستشارين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية تُعزى للخبرة الوظيفية لصالح المستشارين التربويين ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر،

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة الوظيفية لدى المستشارين التربويين في المدارس الحكومية تُعزى للخبرة الوظيفية ولصالح ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة معنوية بين النمط الإداري المدرك والكفاءة الوظيفية لدى المستشارين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

وأجرت عشرية وعبدالله (2019) دراسة هدفت إلى استقصاء الكفايات القيادية للمستشار المدرسي في اكتشاف الطلبة الموهوبين ذوي صعوبات التعلم الأكاديمية بمراحل التعليم العام، حالة مدارس القبس في السودان. وقد قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي، بإعداد استبانة تحتوي على كفايات عمل المرشد المدرسي القيادية بالتعليم العام. وقد طبقت الاستبانة على فريق الاستشارة المدرسي بمراحل التعليم العام كعينة قصدية وبالبالغ عددهم (18) مستشار تربوي. وأسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في الكفايات القيادية للمستشار المدرسي في اكتشاف ورعاية الطلاب الموهوبين ذوي صعوبات التعلم الأكاديمية بمراحل التعليم العام. وظهرت فروق دالة إحصائية تُعزى للمؤهل الأكاديمي، التدريب، والخبرة.

وهدفت دراسة القادري (2016) إلى الكشف عن درجة ممارسة المستشارين التربويين لأدوارهم في تنمية القيادة التحويلية لدى الطلبة في محافظة جرش بالأردن من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (75) مستشارًا ومستشارة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن المستشارين التربويين يمارسون لأدوارهم في تنمية القيادة التحويلية لدى الطلبة بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المستشارين التربويين لأدوارهم في تنمية القيادة التحويلية لدى الطلبة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وامتغير سنوات الخبرة.

وأجرت الرشيدي (2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة امتلاك المستشارين التربويين في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظرهم، ووجهة نظر المشرفين عليهم. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة ببناء مقياس المهارات القيادية للمستشارين التربويين. وطبق المقياس على عينة الدراسة التي تم اختيارها بشكل قصدي من جميع المستشارين في منطقتي الفروانية والجهره التعليميتين في دولة الكويت، والبالغ عددهم (330) مستشارًا ومستشارة. كما تكونت عينة الدراسة من (10) مشرفات تم اختيارهن عشوائياً من منطقة الفروانية التعليمية، ومن بين جميع المشرفات التربويات من المناطق التعليمية في دولة الكويت. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة المستشارين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مشرفيهم كانت مرتفعةً وعلى جميع مجالات مقياس المهارات القيادية. كما أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المستشارين التربويين للمهارات القيادية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وكذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات وأعلى من (10) سنوات. من جهة أخرى، لم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المستشارين التربويين للمهارات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى ماسون وماكماهون (Mason & McMahon, 2010) دراسة هدفت إلى تقييم سلوكيات القيادة لدى المستشارين التربويين، وتحليل العلاقة ما بين سلوكيات القيادة ومتغيرات مثل عمر المستشار، وخبرته، وتدريبه، وحجم أعداد الطلبة في المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (305) مستشارًا ومستشارة من ولاية ساوث ويسترن الأمريكية، الذين تطوعوا للإجابة عن مقياس سلوكيات القيادة، ومقياس التقدير الذاتي لسلوكيات وممارسات القيادة لديهم. وأظهرت النتائج أن ممارسة سلوكيات القيادة لدى المستشارين التربويين جاء متوسطاً، وأن المستشارين التربويين الأكبر عمراً

يمارسون سلوكات قيادية بمقدار أعلى من السلوكات القيادية للمستشارين التربويين الأصغر عمراً، وكذلك أظهرت أن المستشارين التربويين الذين يمتلكون خبرة أكبر في العمل كمستشارين تربويين يمارسون سلوكات قيادية بدرجة أعلى من الذين لديهم سنوات خبرة أقل، وأن المستشارين التربويين الذين لديهم درجات علمية أعلى يمارسون سلوكات قيادية بمقدار أعلى من المستشارين التربويين الأقل في مؤهلاتهم العلمية.

وأجرى ماسون (Mason,2010) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة ما بين تطبيق برامج الاستشارة المدرسية الشاملة، وممارسة سلوكات القيادة من قبل المستشارين التربويين. وتكونت عينة الدراسة من (305) مستشاراً ومستشارة، من أصول متنوعة من البيض والأمريكان الأفارقة، والقوقاز، والآسيويين. طبق على عينة الدراسة مقياسان، أحدهما لقياس الممارسات، أما المقياس الآخر فقد اشتمل على مسح تطبيقات برامج الاستشارة المدرسية. وبينت النتائج أن المستشارين التربويين يمارسون السلوكات والدور القيادي بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة إيجابية بين الممارسات القيادية للمستشارين التربويين وتطبيقهم لبرامج الاستشارة المدرسية الشاملة في إرشادهم لطلبتهم في المدارس، وأن المستشارين التربويين الذين أقروا بممارسة سلوكات قيادية أكثر، كانوا أيضاً أكثر تطبيقاً لبرامج الاستشارة المدرسية الشاملة، وأشارت النتائج إلى أن المستشارين التربويين الذين يطبقون هذه البرامج يؤكدون على الوصول إلى جميع الطلبة عبر دروس التوجيه الجمعي في الصفوف، وتوفير خدمات الإحالة والمتابعة، ولم يتم التوصل إلى ظهور فروقات بين المستشارين التربويين في درجة ممارستهم للمهارات والسلوكات القيادية تُعزى لمتغير الجنس.

2.2.2. الدراسات المتعلقة بالكفايات الاستشارية للمستشارين التربويين

أجرت الظاهري (2023) دراسة هدفت إلى تعرف على مدى توسط التدفق النفسي في العلاقة بين الانتماء المهني والكفاءة الاستشارية لدى عينة من المستشارين التربويين في المملكة العربية

السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام ثلاث أدوات وهي مقياس حالة التدفق في بيئة العمل، ومقياس الانتماء المهني للمستشارين التربويين، ومقياس الكفاءة الاستشارية. وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية بالطريقة المتاحة تكونت من (343) مستشارًا ومستشارة من مناطق المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج أن التدفق النفسي يتوسط جزئيًا العلاقة بين الانتماء المهني والكفاءة الاستشارية لدى عينة من المستشارين التربويين في المملكة العربية السعودية حيث كانت العلاقة دالة، ووجدت الدراسة أن مستوى التدفق النفسي والانتماء المهني والكفاءة الاستشارية مرتفع، كما وجدت الدراسة فروقًا في الكفاءة الاستشارية لصالح الخبرة الأعلى الأكثر 10 سنوات.

وهدفنا دراسة البياتي ودلي (2022) إلى تعرف مستوى الإبداع الاستشاري وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى المستشارين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (180) مستشارًا ومستشارة موزعين على المدارس المشمولين بالاستشارة التربوية على ملاك المديرية العامة لتربية كركوك في العراق، وقام الباحث بإعداد المقياس الإبداع الاستشاري، ومقياس الكفاءة المهنية. وأظهرت النتائج أن المستشارين التربويين يتمتعون بمستوى جيد من الإبداع الاستشاري وبمستوى عال من الكفاءة المهنية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الإبداع الاستشاري ولصالح الذكور، وفي الكفاءة المهنية ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين سنوات الخدمة. وأجرى القرالة (2022) دراسة هدفت إلى تعرف الكفايات المهنية والشخصية اللازم توفرها لدى المستشارين من وجهة نظر الطلبة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (117) طالبًا وطالبة من طلبة قسم الإرشاد، اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية الكفايات المهنية والشخصية اللازم توفرها لدى المستشارين جاءت بدرجة متوسطة،

وجاءت الكفايات المهنية بدرجة مرتفعة، والكفايات الشخصية بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، والمستوى الدراسي، لصالح السنة الرابعة.

وأجرى أحمد والشريف (2020) دراسة هدفت إلى تعرف الكفايات الاستشارية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى المستشارين النفسيين التربويين، بولاية الخرطوم في السودان، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة البحث (70) مستشارًا ومستشارة، تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية الطبقية، كما استخدم الباحثان مقياس الكفايات الاستشارية ومقياس التوافق المهني، وأظهرت النتائج أن الكفايات الاستشارية لدى المستشارين النفسيين التربويين بولاية الخرطوم تتسم بالارتفاع الدال إحصائيًا، كما يتسم التوافق المهني لدى المستشارين النفسيين التربويين بولاية الخرطوم بالارتفاع الدال إحصائيًا، وتوجد علاقة طردية دالة إحصائية بين الكفايات الاستشارية والتوافق المهني لدى المستشارين النفسيين التربويين بولاية الخرطوم، ولا توجد فروق دالة إحصائية في الكفايات الاستشارية لدى المستشارين النفسيين التربويين بولاية الخرطوم وفقا لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائية في الكفايات الاستشارية لدى المستشارين النفسيين بولاية الخرطوم وفقا لمتغيري (المستوى التعليمي والتخصص)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائية بين الكفايات الاستشارية والعمر لدى المستشارين النفسيين.

وهدفت دراسة الكشكي والزهراني (2019) إلى التعرف على العلاقة بين السمات الشخصية والكفاءة المهنية للمستشار الطلابي في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (163) مستشارًا ومستشارة بمدينة جدة، وللتحقق من أهداف الدراسة تم تطبيق مقياس الكفاءة المهنية للمستشار الطلابي، ومقياس السمات الشخصية. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الكفاءة المهنية للمستشار الطلابي وكل من سمة (التألف - الذكاء - الثبات الانفعالي - التنظيم

الذاتي - الكفاية الذاتية)، ووجود فروق في الكفاءة المهنية للمستشار الطلابي تبعًا لمتغير الخبرة لصالح 10 سنوات وأكثر، بينما لا توجد فروق في الكفاءة المهنية للمستشار الطلابي تبعًا لمتغير (الجنس - التخصص - المستوى التعليمي).

وأجرت بن ريغية وبريشي (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الكفايات المهنية وتقدير الذات لدى مستشاري التوجيه المدرسي بولاية ورقلة بالجزائر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة من المستشارين عددهم (47) مستشارًا ومستشارة، وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الاستكشافي والمقارن، ولجمع البيانات تم استخدام مقياس الكفايات المهنية، ومقياس تقدير الذات. وأظهرت النتائج أن مستوى الكفايات المهنية لمستشاري التوجيه المدرسي بولاية ورقلة مرتفع، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفايات المهنية وتقدير الذات لمستشاري التوجيه المدرسي بولاية ورقلة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات المهنية عند مستشاري التوجيه المدرسي حسب متغيري الجنس، وسنوات الخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات المهنية عند مستشاري التوجيه المدرسي حسب متغير التخصص، لصالح علم النفس وعلم الاجتماع.

وهدفت دراسة العكلي و عبدالرزاق (2018) إلى تعرف طبيعة العلاقة الارتباطية بين الكفاية المهنية لدى المستشارين التربويين وعلاقتها بالتعاطف والانفتاح على الخبرة لديهم. وتألفت عينة الدراسة من (200) مستشار تربوي من تربية بغداد (الكرخ والرصافة) في العراق، وقد تم تطبيق مقاييس (الكفاية المهنية، والتعاطف، والانفتاح على الخبرة). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين (الكفاية المهنية) و(التعاطف) و(الانفتاح على الخبرة) لدى المستشارين التربويين في تربية بغداد (الكرخ والرصافة).

وأجرت الصمادي والتلاهين (2016) دراسة هدفت إلى تعرف مدى توافر الكفايات الاستشارية لدى المستشارين وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مدراء المدارس في الأردن في ضوء بعض المتغيرات. وقد تكونت عينة الدراسة من (80) مديرًا ومديرة مدرسة في تربية عمان الأولى. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم تطوير أداتي الدراسة من قبل الباحثين وهما استبانة الكفايات الاستشارية واستبانة الأداء الوظيفي، حيث تم تطبيقهما علي عينة الدراسة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر مدراء المدارس حول علاقة الكفايات الاستشارية لدى المستشارين وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات مديري المدارس تُعزى لمتغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي. وهدفت دراسة الشامان (2015) إلى التعرف على مدى امتلاك المستشارين التربويين للكفايات الاستشارية وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في مدينة تبوك بالسعودية، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديرًا ومديرة من مديري المرحلة المتوسطة، وطبق عليهم أداتين هما: مقياس الكفايات الاستشارية ومقياس الأداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى امتلاك المستشارين التربويين للكفايات الاستشارية في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس جاءت مرتفعة، كما أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعًا، وتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين مدى امتلاك المستشارين التربويين للكفايات الاستشارية وبين أدائهم الوظيفي، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لامتلاك المستشارين التربويين للكفايات الاستشارية تُعزى للنوع الاجتماعي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للخبرة ولصالح الخبرة الأعلى، وللمؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي الأعلى، وكذلك وجود فروق تُعزى للتخصص ولصالح من تخصصهم استشارة نفسية وتربوية.

3.2.2. الدراسات المتعلقة الخدمات الاستشارية التربوية

أجرت مقدم (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الخدمات الاستشارية في تنمية مستوى الطموح لدى طلبة الصف الثالث الثانوي في الجزائر. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (120) طالب وطالبة من طلبة الصف الثالث الثانوي اختيرت بطريقة قصدية، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن للخدمات الاستشارية التي يقدمها مستشار التوجيه والإرشاد دور في تنمية مستوى الطموح لدى طلبة الصف الثالث الثانوي، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات الاستشارية في تنمية مستوى الطموح للطلبة تُعزى للجنس والتخصص.

وهدف دراسة علي (2022) إلى الكشف عن مستويات أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية وجودة الخدمات الاستشارية وأبعادها لدى المستشارين النفسيين، والكشف عن التنبؤ بجودة الخدمات الاستشارية وأبعادها من خلال الرضا الوظيفي وأبعاده لدى المستشارين النفسيين. وتكونت عينة الدراسة من (125) من المستشارين النفسيين الموظفين في مدارس محافظة أسيوط بمصر، وطبق عليهم مقياس الرضا الوظيفي، ومقياس جودة الخدمات الاستشارية. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى المستشارين النفسيين، ووجود مستوى مرتفع جدًا لجودة الخدمات الاستشارية لدى المستشارين النفسيين، وعدم وجود فروق جوهرية بين المستشارين النفسيين في الرضا الوظيفي وأبعاده وفقاً للنوع، وللمؤهل العلمي، والتفاعل بينهما باستثناء وجود فروق جوهرية وفقاً للنوع، وللمؤهل العلمي على بعد الرضا عن الوظيفة، ووفقاً للمؤهل العلمي على الرضا الوظيفي اتجاه الحاصلين على دراسات عليا، وعدم وجود فروق جوهرية بين المستشارين النفسيين في جودة الخدمات الاستشارية وأبعادها وفقاً للنوع، وللمؤهل العلمي، والتفاعل بينهما، ويمكن التنبؤ بجودة الخدمات الاستشارية من خلال الرضا الوظيفي لدى المستشارين النفسيين.

وأجرت السناني ويوسف (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الخدمات والحاجات الاستشارية لدى طالبات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة في السعودية، والعلاقة بينهما. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة الكلية من (857) طالبة من طالبات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة تم اختيارهن عشوائياً. وتم تطوير استبانة تضم محوري الدراسة، المحور الأول يقيس مستوى الخدمات الاستشارية، والمحور الثاني يقيس مستوى الحاجات الاستشارية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجات مستوى الخدمات الاستشارية جاءت مرتفعة، وكانت أكثر الخدمات الاستشارية هي خدمات الاستشارة النمائية، وأقلها خدمات الاستشارة الوقائية. كما أشارت مستوى الحاجات الاستشارية جاءت منخفضة. حيث جاءت أكثرها الحاجات المهنية، وأقلها الحاجات الاجتماعية والأسرية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الخدمات، والحاجات الاستشارية تُعزى للصف الدراسي، باستثناء الحاجات المهنية لصالح طالبات الصف الثالث الثانوي، مقابل طالبات الصف الأول والثاني، وتبين وجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجات الخدمات الاستشارية، والحاجات الاستشارية.

وهدفت دراسة عبدالله (2021) إلى يهدف تعرف درجة الطموح المهني والخدمات الاستشارية لدى المستشارين التربويين في العراق، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الطموح المهني والخدمات الإرشادية للمستشارين التربويين. وتكونت عينة الدراسة من (200) مستشار ومستشارة من المستشارين التربويين في المدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية في محافظة واسط وذي قار، وقد قام الباحث ببناء مقياس للطموح المهني، ومقياس الخدمات الاستشارية. وأظهرت النتائج أن المستشارين التربويين في محافظة واسط وذي قار لديهم انخفاض في تحقيق طموحهم المهني، وأن المستشارين التربويين في محافظة واسط وذي قار لديهم ضعف في تقديم الخدمات الاستشارية

بشكلها الصحيح والفعال، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين درجات متغيري البحث الطموح المهني والخدمات الاستشارية لدى المرشدين التربويين في محافظة واسط وذي قار.

وأجرى بن سعيد (2021) دراسة هدفت إلى البحث في العلاقة بين الخدمات الاستشارية والتكيف المدرسي لدى طلبة الصف الأول الثانوي في الجزائر. وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت هذه الدراسة على عينة من (200) طالب وطالبة من طلبة الصف الأول الثانوي اختيروا بطريقة قصدية، ولجمع البيانات المطلوبة تم استخدام مقياس الخدمات الاستشارية ومقياس التكيف المدرسي. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين الخدمات الاستشارية والتكيف المدرسي لدى طلبة الصف الأول الثانوي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يخص الخدمات الاستشارية حسب متغير الجنس والتخصص، وعدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يخص التكيف المدرسي حسب متغير الجنس والتخصص.

وهدف دراسة الهيثمي (2020) إلى التعرف على جودة الخدمات الاستشارية من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية التابعة لإدارة التعليم في محافظة القنفذة بالسعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، بلغت عينة الدراسة (30) قائدًا من المدارس الثانوية في محافظة القنفذة وهم يمثلون كافة أفراد مجتمع الدراسة. وتم تطبيق أداة الدراسة والتي كانت من إعداد الباحث على جميع أفراد العينة وهي عبارة عن مقياس لجودة الخدمات الاستشارية. وأظهرت النتائج ارتفاع جودة الخدمات الاستشارية النفسية والتربوية والاجتماعية والمهنية الموجهة لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر قادة المدارس في إدارة تعليم القنفذة.

وأجرى الحارثي (2020) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الخدمات الاستشارية والثقة بالنفس لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية من طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، بلغت

(750) طالبًا، وكانت أدوات الدراسة مقياس الخدمات الاستشارية ، ومقياس الثقة بالنفس. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الخدمات الاستشارية المقدمة لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف والثقة بالنفس.

وأجرى عبدالله والتميمي (2019) دراسة هدفت إلى تقييم جودة الخدمات الاستشارية المقدمة لذوي الإعاقة العقلية البسيطة بمنطقة حائل في السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (112) معلمًا ومعلمة و(27) مديرًا ومديرة في برامج التربية الفكرية بالمدارس الابتدائية بمنطقة حائل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم تطبيق مقياس جودة الخدمات الاستشارية لذوي الإعاقة العقلية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأسفرت النتائج عن أن جودة الخدمات الاستشارية لذوي الإعاقة العقلية البسيطة لطلاب المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل جاء مرتفعًا. ووجود فروق دالة إحصائية في جميع الأبعاد وعلى مستوى المجالات مجتمعة وفقًا لمتغير الجنس، وكان اتجاه الفروق لصالح الإناث، باستثناء بعد التقييم الذاتي حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة بين الذكور والإناث، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث في جميع الأبعاد وعلى مستوى الأبعاد مجتمعة وفقًا لمتغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وهدفت دراسة المحمودي وعبدالله (2018) إلى التعرف على العلاقة بين السمات الشخصية وجودة الخدمات الاستشارية لدى المستشارين الطلابيين بمكة المكرمة في السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (94) مستشارًا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحث مقياس أيزنك للشخصية، ومقياس جودة الخدمات الاستشارية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين سمات الشخصية وجودة الخدمات الإرشادية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشارين المتخصصين وغير المتخصصين في

سمات الشخصية وفقاً لمتغير التخصص، ووجود فروق في جودة الخدمات الاستشارية وفقاً لمتغير التخصص لصالح المتخصصين، وأخيراً يمكن التنبؤ بجودة الخدمات الاستشارية.

وهدفت دراسة أمين وملاوارمان ونوجراهيني وكارتي (Amin, Mulawarman, Nugraheni & Carti, 2016) إلى تعرف مستوى جودة الخدمات الاستشارية لدى المستشارين النفسيين. وتم استخدام المنهج الوصفي بالطريقة المقارنة، وتكونت عينة الدراسة من (24) من المستشارين النفسيين في مدارس الثانوية العامة في ولاية سيمارانج بإندونيسيا، وتم استخدام مقياس جودة الخدمات الاستشارية. وأظهرت نتائج الدراسة ووجود مستوى مرتفع من جودة الخدمات الاستشارية لدى المستشارين النفسيين، وعدم وجود فروق بين الذكور والإناث في جودة الخدمات الاستشارية، وعدم وجود فروق بين المستشارين النفسيين وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جودة الخدمات الاستشارية.

وهدفت دراسة مولين وجوتيريز (Mullen & Gutierrez, 2016) إلى تعرف العلاقة بين الإرهاق وكل من الضغوط وجودة الخدمات الاستشارية المباشرة لدى المستشارين النفسيين، وتعرف التأثير المباشر وغير المباشر بين جودة الخدمات الاستشارية وكل من الإرهاق والضغوط. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والمقارن. وتكونت عينة الدراسة من (926) من المستشارين النفسيين العاملين في مدارس الخلف خلوق بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تمثلت أدوات الدراسة في مقياس الإرهاق، ومقياس الضغوط، ومقياس جودة الخدمات الاستشارية. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر وتأثير غير مباشر بين جودة الخدمات الاستشارية وكل من الضغوط والإرهاق، وعن وجود فروق بين الذكور والإناث في جودة الخدمات الاستشارية لصالح الذكور.

4.2.2.التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص الآتي:

1. من حيث الأهداف: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن بعض الدراسات إلى تقصي الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين كدراسات عشرية وعبدالله (2019)، والرشيدي (2013)، وماسون وماكماهون (Mason & McMahon, 2010)، وماسون (Mason, 2010). وهدفت لبيلانك وبوردرز (LeBlanc & Borders, 2021) إلى تثقيف قادة المستقبل من المستشارين التربويين من خلال دمج القيادة في الاستشارة المدرسية. وهدفت دراسة بنات وآخرون (2020) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الدور القيادي وعوامل الشخصية لدى المستشار المدرسي. وهدفت دراسة السكارنة (2019) إلى معرفة النمط الإداري المدرك وعلاقته بالكفاءة الوظيفية لدى المستشارين التربويين. وهدفت دراسة القادري (2016) إلى الكشف عن درجة ممارسة المستشارين التربويين لأدوارهم في تنمية القيادة التحويلية لدى الطلبة. وهدفت دراسات الظاهري (2023)، والقرالة (2022)، وأحمد والشريف (2020)، والكشكي والزهراني (2019)، وبن ريغية وبريشي (2018)، والعكيلي وعبدالرزاق (2018)، والصمادي والتلاهين (2016)، والشامان (2015) إلى تقصي الكفايات الاستشارية لدى المستشارين التربويين وعلاقتها بمتغيرات أخرى. وهدفت دراسات أمين وآخرون (Amin, et al., 2016)، والمحمودي وعبدالله (2018)، وعبدالله والتميمي (2019)، والهيثمي (2020)، وعلي (2022) إلى تقصي جودة الخدمات الاستشارية لدى المستشارين التربويين وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وهدفت دراسات مولين وجوتيريز (Mullen & Gutierrez, 2016)، والحارثي (2020)، وبن سعيد (2021)، وعبدالله (2021)، والسنانى ويوسف (2022)، ومقدم (2023) إلى تقصي واقع الخدمات الاستشارية في المدارس وعلاقتها بمتغيرات أخرى. أما

الدراسة الحالية فهدفت إلى تعرف الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين، ووضع أنموذج تطويري مقترح لتطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء تجارب عالمية.

2. من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي التنبؤي والمنهج النوعي والمنهج التطويري، واعتمدت دراسات عشرية وعبدالله (2019)، والقادري (2016)، والرشيدي (2013)، والظاهري (2023)، والقرالة (2022)، وبن ريغية وبريشي (2018)، ومقدم (2023)، والسنانى ويوسف (2022)، وبن سعيد (2021)، والهيثمي (2020)، والحارثي (2020)، وعبدالله والتميمي (2019)، وأمين وآخرون (Amin, et al., 2016) المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت بعض الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي كدراسات بنات وآخرون (2020)، والسكارنة (2019)، وأحمد والشريف (2020)، والكشكي والزهراني (2019)، والعكيلي وعبدالرزاق (2018)، والصمادي والتلاهي (2016)، والشامان (2015)، وعبدالله (2021)، والمحمودي وعبدالله (2018). واعتمدت دراسة لبيلاذك وبوردرز (LeBlanc & Borders, 2021) المنهج التجريبي.

1. من حيث الأداة: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، في حين أن باقي الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة فقط.

2. من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها، فتضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات، مثل مديري المدارس كدراسات الصمادي والتلاهي (2016)، والشامان (2015)، والهيثمي (2020). وكانت

عينة دراسات القرالة (2022)، ومقدم (2023)، والسنانى ويوسف (2022)، وبن سعيد (2021)، والحارثي (2020) من طلبة المدارس. وفي دراسة الرشيدى (2013) كانت العينة مستشارين تربويين ومفتشين تربويين، وكانت عينة دراية عبدالله والتميمي (2019) معلمي ومديري مدارس. واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيارها المستشارين التربويين ومديري المدارس كعينة للدراسة.

3. من حيث النتائج: أظهرت الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الأول (الكفايات القيادية

للمستشارين التربويين)، بأن أغلب النتائج تشير إلى الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين كانت بين المتوسطة والمرتفعة. وأظهرت الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثاني (الكفايات الاستشارية للمستشارين التربويين)، بأن أغلب النتائج تشير إلى أن الكفايات الاستشارية للمستشارين التربويين كانت مرتفعة، وعدد قليل من الدراسات أشار إلى درجة متوسطة. وأظهرت الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثالث (جودة الخدمات الاستشارية)، بأن أغلب النتائج تشير إلى أن ارتفاع جودة الخدمات الاستشارية، وعدد قليل من الدراسات أشار إلى انخفاض في جودة الخدمات الاستشارية.

4. من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة: جرى الاستفادة منها في بناء الإطار النظري

لدراسة الحالية، وتحديد صياغة المشكلة، وتحديد أهدافها، وأهميتها، التأكيد وجرى الاستفادة منها أيضاً في بناء أدوات الدراسة، وربط النتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

5.2.2 ما ذا استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي: ركزت على الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين، وفي حدود علم الباحثة لم يتم

التطرق لدراسة هذا الموضوع من قبل داخل الخط الأخضر، وتميزت الدراسة الحالية في مجتمعتها، حيث طبقت على المستشارين التربويين ومديري المدارس العربية الحكومية، وتميزت بأدواتها، حيث اعتمدت على الاستبانة والمقابلة معاً، وتميزت بوضع أنموذج تطويري مقترح لتطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء تجارب عالمية.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، وعرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وعرض أدوات الدراسة مع إيضاح كيفية التحقق من صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، وعرض الخطوات الإجرائية التي تم تطبيقها، وتحديد المعالجات الإحصائية المناسبة.

1.3. منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الكمي والكيفي الذي يصف الظاهرة المراد دراستها، وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والنتائج والتوصيات المتعلقة بها، كما تم استخدام المنهج التطويري من أجل بناء الأنموذج المقترح.

3. 2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومستشاري المدارس الحكومية في لواء حيفا، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2024/2023). وعددهم (552) فرداً، منهم (322) مديراً ومديرة، و(230) مستشاراً ومستشارة حسب إحصائيات قسم إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2023).

3.3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مديري ومستشاري المدارس الحكومية في لواء حيفا، حيث تكونت من (225) فرداً، منهم (116) مديراً ومديرة، و (109) مستشاراً ومستشارة، وذلك حسب جدول كريجسي ومورجان لتحديد حجم العينات (Krejce & Morgan, 1970). والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	103	% 45.8
	أنثى	122	% 54.2
	المجموع	225	% 100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	8	% 3.6
	دراسات عليا	217	% 96.4
	المجموع	225	% 100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	% 16.9
	من 5 - أقل من 10 سنوات	69	% 30.7
	10 سنوات فأكثر	118	% 52.4
	المجموع	225	% 100.0
المسمى الوظيفي	مستشار	109	% 48.4
	مدير	116	% 51.6
	المجموع	225	% 100.0

وللمقابلة تم اختيار (7) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية داخل الخط

الأخضر، و(7) مستشار ومستشارة بالطريقة الغرضية الهادفة لإجراء المقابلة.

4.3. أدوات الدراسة

1.4.3 الاستبانة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسات (الرشيدي، 2013؛ وعديلي، 2016؛

والمحمودي، 2018؛ والهيثمي، 2020؛ ومدرس، 2022) تم تطوير استبانة مكونة من جزئيين،

يقيس المحور الأول الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا، ويقيس المحور

الثاني جودة الخدمات الاستشارية التربوية في مدارس لواء حيفا، بالإضافة الى المعلومات

الديموغرافية. وقد تم الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة في تحديد مجالات الدراسة الحالية وفقراتها، وتم إعادة صياغة العديد من الفقرات، بالإضافة إلى إضافة فقرات أخرى بحيث تلائم الدراسة الحالية.

وتكون المحور الأول والمعد لقياس الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء

حيثا من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، على النحو الآتي:

1. مجال الكفايات الشخصية والإنسانية: وتضمن عشرة فقرات، ذوات الأرقام (1-10).
2. مجال الكفايات الفنية: وتضمن تسعة فقرات، ذوات الأرقام (11-19).
3. مجال الكفايات الإدارية: وتضمن عشرة فقرات ، ذوات الأرقام (20-29).
4. مجال كفايات المسؤولية المجتمعية: وتضمن ستة فقرات، ذوات الأرقام (30-35).

وتكون المحور الثاني والمعد لقياس جودة الخدمات الاستشارية التربوية في مدارس لواء

حيثا من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، على النحو الآتي:

1. مجال جودة الخدمات الاستشارية النفسية: وتضمن خمسة عشر فقرة، ذوات الأرقام (1-15).
2. مجال جودة الخدمات الاستشارية التربوية: وتضمن إحدى عشر فقرة، ذوات الأرقام (16-26).
3. مجال جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية: وتضمن تسع فقرات ، ذوات الأرقام (27-35).

1.1.4.3 صدق استبانة الدراسة

جرى اعتماد نوعين من الصدق وهما:

1.1.1.4.3 الصدق الظاهري

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية ملحق(1)، على عدد من المحكمين وعددهم (11) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية ملحق (2)، وتم الطلب منهم الحكم على درجة جودة فقرات الاستبانة، والدقة اللغوية، وسلامة الصياغة اللغوية، وملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، واعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (0.80) كمعيار لقبول الفقرة، وبناء على هذا المعيار وفقًا لآراء المحكمين جرى تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذفت (8) فقرات من المحور الأول (الكفايات القيادية للمستشارين)، ليصبح المحور الأول بصورته النهائية مكونًا من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وإضافة فقرة واحدة للمحور الثاني (جودة الخدمات الاستشارية)، ليصبح المحور الثاني بصورته النهائية مكونًا من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات ملحق(3).

2.1.1.4.3 صدق البناء

وللتحقق من صدق البناء جرى تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة المستهدفة مكونة من (25) فردًا من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمحور، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2.3): معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرات والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المحور
المحور الأول: الكفايات القيادية للمستشارين							
0.66	0.71	25	0.65	0.66	13	0.82	1
0.39	0.45	26	0.78	0.73	14	0.88	2

3	0.63	0.60	15	0.82	0.78	27	0.42	0.40
4	0.77	0.73	16	0.74	0.71	28	0.51	0.50
5	0.78	0.79	17	0.82	0.80	29	0.56	0.45
6	0.84	0.81	18	0.48	0.46	30	0.59	0.54
7	0.55	0.54	19	0.45	0.43	31	0.46	0.52
8	0.45	0.48	20	0.57	0.57	32	0.79	0.79
9	0.41	0.43	21	0.65	0.67	33	0.67	0.67
10	0.82	0.82	22	0.72	0.71	34	0.68	0.65
11	0.80	0.73	23	0.77	0.73	35	0.77	0.72
12	0.72	0.76	24	0.84	0.81			
المحور الثاني: جودة الخدمات الاستشارية								
1	0.67	0.57	13	0.65	0.54	25	0.71	0.72
2	0.60	0.50	14	0.84	0.75	26	0.83	0.74
3	0.73	0.65	15	0.78	0.63	27	0.82	0.83
4	0.87	0.78	16	0.51	0.52	28	0.68	0.53
5	0.82	0.72	17	0.65	0.57	29	0.62	0.55
6	0.70	0.76	18	0.84	0.86	30	0.84	0.72
7	0.74	0.83	19	0.64	0.51	31	0.87	0.84
8	0.87	0.79	20	0.77	0.64	32	0.87	0.77
9	0.85	0.82	21	0.76	0.80	33	0.74	0.79
10	0.70	0.59	22	0.58	0.54	34	0.85	0.63
11	0.83	0.60	23	0.78	0.64	35	0.91	0.82
12	0.72	0.56	24	0.63	0.49			

• دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (2) أن معاملات الارتباط جاءت كما يأتي:

• **المحور الأول: الكفايات القيادية للمستشارين:** تراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال

الكفايات الشخصية والإنسانية مع المجال بين (0.41-0.88)، أما مع المحور ككل فقد

تراوحت بين (0.43-0.84)، ولفقرات مجال الكفايات الفنية مع المجال فقد تراوحت بين

(0.45-0.82)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.43-0.80)، كما تراوحت

معاملات الارتباط لفقرات مجال الكفايات الإدارية مع المجال بين (0.42-0.84)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.39-0.81). كما تراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال كفايات المسؤولية المجتمعية مع المجال بين (0.46-0.79)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.52-0.79). وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا (عودة، 2010).

- **المحور الثاني: جودة الخدمات الاستشارية:** تراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال جودة الخدمات الاستشارية النفسية مع المجال بين (0.60-0.87)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.50-0.84)، ولفقرات مجال جودة الخدمات الاستشارية التربوية مع المجال فقد تراوحت بين (0.51-0.84)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.51-0.86)، كما تراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية مع المجال بين (0.62-0.91)، أما مع المحور ككل فقد تراوحت بين (0.53-0.84). وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا (عودة، 2010).

2.1.4.3 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، جرى حساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha)، والذي يقيس مدى التماسق في إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الموجودة في الأداة، حيث جرى تطبيق أداة الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) فردًا للتأكد من ثباتها، ويبين الجدول (3) معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة.

جدول (3.3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المحور	المجالات	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
الكفايات القيادية للمستشارين	الكفايات الشخصية والإنسانية	0.89	10
	الكفايات الفنية	0.91	9
	الكفايات الإدارية	0.88	10
	كفايات المسؤولية المجتمعية	0.87	6
جودة الخدمات الاستشارية	جودة الخدمات الاستشارية النفسية	0.93	15
	جودة الخدمات الاستشارية التربوية	0.91	11
	جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية	0.92	9

يبين الجدول (3) قيم معامل كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات المحور الأول لأداة الدراسة (الكفايات القيادية للمستشارين) بين (0.87 - 0.91)، وللمحور الأول ككل (0.93). وتراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات المحور الثاني لأداة الدراسة (جودة الخدمات الاستشارية) بين (0.91 - 0.93)، وللمحور الثاني ككل (0.97)، وتعتبر هذه القيم على الأداة قيماً جيدة لأغراض الدراسة الحالية، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

2.1.4.3 تصحيح استبانة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لاستجابات عينة الدراسة، وتم تقدير درجات أدوات الدراسة بحيث تُعطى العبارات (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسط، وقليلة، وقليلة جداً) و(عالٍ جداً، وعالٍ، ومتوسط، وامتدّن، وامتدّن جداً) الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وتم استخدام المعيار التالي للحكم على المتوسطات الحسابية وفقاً للمعادلة:

$$\begin{aligned} \text{طول الفئة} &= \frac{\text{طول الفترة}}{\text{عدد الفئات}} \\ &= \frac{5}{(1-5)} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

أولاً: (1 - 1.80) قليل جداً، وممتدٍ جداً.

ثانياً: (1.81 - 2.60) قليل، وممتدٍ.

ثالثاً: (2.61 - 3.40) متوسط.

رابعاً: (3.41 - 4.20) كبير، وعالٍ.

خامساً: (4.21 - 5.00) كبير جداً، وعالٍ جداً.

2.4.3 المقابلة

تم إعداد صحيفة مقابلة مع عدد من المستشارين التربويين، وعدد من مديري المدارس الحكومية للتعرف إلى سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين، حيث تم إجراء المقابلات الشخصية شبه المفتوحة مع عينة من المستشارين التربويين ومديري المدارس الحكومية بالطريقة الغرضية الهادفة، وحرصاً على صدق المقابلة تم طرح سؤال المقابلة بطريقة موضوعية، مع ترك المجال للمستجيب للإبداء برأيه بكل حرية، بالإضافة إلى تسجيل مجريات المقابلة صوتياً، وذلك لضمان أخذ المعلومة بدقة دون فقد جزء منها، وإمكانية الرجوع إليها أكثر من مرة.

وتم استخدام طريقة التحليل الاستقرائي للبيانات، وذلك من خلال أربع خطوات رئيسية، وهي:

تنظيم البيانات، ودراسة البيانات المجمعة والتمعن فيها، وتصنيف البيانات، ثم توليفها وتركيبها بما يخدم التوصل لآراء أفراد عينة المقابلة.

5.3. متغيرات الدراسة

1.5.3. المتغير المستقل

الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا.

2.5.3. المتغيرات الوسيطة: وتشمل:

- 1- الجنس: وله فئتان (ذكور، وإناث).
- 2- المؤهل العلمي: وله مستويان (ماجستير، دكتوراة).
- 3- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- 4- المسمى الوظيفي: وله مستويان (مدير، ومستشار).

3.5.3. المتغير التابع

مستوى الجودة في الخدمات الاستشارية التربوية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء

حيفا.

6.3. إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. تطوير استبانة الدراسة وعرضها على عدد من المحكمين للتحقق من صدقها.
2. تطبيق استبانة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها للتحقق من ثباتها.
3. التنسيق مع المدارس الحكومية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر بعد أخذ كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية من أجل تطبيق الدراسة.

4. تحديد أفراد الدراسة.
5. توزيع استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
6. المعالجة الإحصائية المناسبة للبيانات باستخدام برنامج (SPSS) في الحاسوب للحصول على النتائج.
7. إجراء مقابلة مع عدد من المستشارين التربويين وعدد من مديري المدارس الحكومية للتعرف إلى سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين.
8. الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

7.3. المعالجات الإحصائية

- تمت المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك على النحو الآتي:
1. للإجابة عن السؤال الأول: سيتم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 2. للإجابة عن السؤال الثاني: سيتم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 3. للإجابة عن السؤال الثالث: سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
 4. لاختبار الفرضية الأولى: سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

5. لاختبار الفرضية الثانية: سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع: النتائج

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الباحثة، في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها التي طرحت، وقد نُظمت وفقًا للمنهجية التالية:

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات الدراسة ومجالاتها، لدرجة الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفامن وجهة نظر المستشارين والمديرين ، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها مرتبة ترتيبا تنازليا:

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	الكفايات الشخصية والإنسانية	4.28	0.74	%85.6	مرتفعة جدا
2	الكفايات الإدارية	4.27	0.75	%85.4	مرتفعة جدا
3	الكفايات الفنية	4.26	0.75	%85.2	مرتفعة جدا
4	الكفايات المسؤولية المجتمعية	4.25	0.77	%85	مرتفعة جدا
5	الدرجة الكلية	4.27	0.74	%85.4	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجالات لدرجة الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفامن وجهة نظر المستشارين والمديرين جاءت بدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.27) وبنسبة مئوية (85.4%) ويتضح من نتائج جداول أن قيم المتوسطات

الحسابية تراوحت بين (4.25-4.28) حيث جاءت مجال (الكفايات الشخصية والإنسانية) بالمرتبة الأولى وبنسبة مئوية (85.6%) وبدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.28)، وجاء مجال (الكفايات الإدارية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.27) وبدرجة مرتفعة جدا وبنسبة مئوية (85.4%) وجاء مجال (الكفايات الفنية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.26) مرتفعة جدا وبنسبة مئوية (85.2%)، بينما حصل (الكفايات المسؤولية المجتمعية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(4.25) و مرتفعة جدا وبنسبة مئوية (85.4%)

وفيما يلي تفصيل للمجالات التي وردت بالجدول (1.4):

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات الأفراد في عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، على النحو التالي:

المجال الأول - الكفايات الشخصية والإنسانية

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات المجال الأول(الكفايات الشخصية والإنسانية) مرتبة تنازليا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	6	يُراعي ظروف الطلبة النفسية والاجتماعية	4.31	0.76	86.2%	مرتفعة جدا
2	5	يقوم بواجباته في الاستشارة التربوية بإخلاص مما يجعله أنموذجًا مميّزًا للآخرين.	4.31	0.75	% 86.2	مرتفعة جدا
3	9	يتعامل مع طلبته بعدالة	4.31	0.76	86.2%	مرتفعة جدا
4	8	يتحلى بالصبر	4.30	0.78	%86	مرتفعة جدا

5	10	يتعامل مع الطلبة بموضوعية	4.30	0.76	%86	مرتفعة جدا
6	4	يتفاعل إيجابيًا مع المعلمين والطلبة	4.30	0.75	86%	مرتفعة جدا
7	2	يؤثر في الآخرين	4.30	0.77	86%	مرتفعة جدا
8	7	يتحمل ضغوط العمل	4.28	0.78	%85.6	مرتفعة جدا
9	1	يستخدم بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجهه في العمل الاستشاري	4.24	0.78	%84.8	مرتفعة جدا
10	1	يقيم علاقات تعاونية مع منتسبي المدرسة	4.24	0.77	%84.4	مرتفعة جدا
		الدرجة الكلية	4.28	0.74	%85.6	مرتفعة جدا

يشير الجدول (2.4) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الكفايات الشخصية والإنسانية جاءت بدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.74) وبنسبة مئوية (85.6%) ، وأن المتوسطات الحسابية لكل إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (4.31-4.24) وحصلت على أكبر متوسط حسابي الفقرة (إراعي ظروف الطلبة النفسية والاجتماعية) بدرجة مرتفعة جدا وحصلت على أقل متوسط الفقرة وهي (يقيم علاقات تعاونية مع منتسبي المدرسة) وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

المجال الثاني - الكفايات الفنية

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لاستجابات افراد عينة

الدراسة لفقرات المجال الثاني(الكفايات الفنية) مرتبة تنازليا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	15	يُطور العمل الاستشاري في المدرسة	4.30	0.77	%86	مرتفعة جدا
2	12	يُنمّي قدرات الطلبة الابداعيّة	4.30	0.77	%86	مرتفعة جدا
3	14	يُبرز إنجازات الآخرين في المدرسة	4.30	0.77	%86	مرتفعة جدا
4	13	يُقدر إنجازات الآخرين في المدرسة	4.30	0.77	%86	مرتفعة جدا
5	19	يُقيّم حاجات العمل الاستشاري المستقبلية ذاتيا	4.28	0.76	%85.6	مرتفعة جدا
6	18	يُقر بمسؤولياته في العمل الاستشاري	4.27	0.77	%85.4	مرتفعة جدا
7	11	يكشف القدرات الإبداعية لدى الطلبة	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
8	17	يُطور سلوكه في العمل من خلال تواصله مع الآخرين	4.26	0.79	%85.2	مرتفعة جدا
9	16	يُوظف التكنولوجيا الرقمية في العمل الاستشاري	4.11	0.87	%82.2	مرتفعة جدا
		الدرجة الكلية	4.26	0.87	%85.2	مرتفعة جدا

يشير الجدول (3.4) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للكفايات الفنية جاءت بدرجة

مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري(0.87) وبنسبة مئوية (85.2%)، وأن

المتوسطات الحسابية لكل إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (4.30-4.11) وحصلت

على اكر متوسط حسابي الفقرة (يُطور العمل الاستشاري في المدرسة) بدرجة مرتفعة جدا
 وحصلت على اقل متوسط الفقرة وهي (يُوظف التكنولوجيا الرقمية في العمل الاستشاري) وبدرجة
 مرتفعة جدا أيضًا.

المجال الثالث - الكفايات الإدارية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لاستجابات افراد عينة

الدراسة لفقرات المجال الثالث(الكفايات الإدارية) مرتبة تنازليا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	27	يلتزم بساعات الدوام الرسمي	4.32	0.76	%86	مرتفعة جدا
2	28	يُنجز العمل الاستشاري حسب الوقت المخصص له	4.30	0.77	%86	مرتفعة جدا
3	29	يستخدم مهارات الاتصال الفعال في أثناء الاستشارة (الفردية والجماعية)	4.29	0.76	%85.8	مرتفعة جدا
4	25	يُشرك الإدارة المدرسية والمعلمين في عملية صنع قرارات العمل الاستشاري	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
5	20	يُشرك الإدارة المدرسية والمعلمين في عملية صنع قرارات العمل الاستشاري	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
6	21	يُصدر القرار المناسب في المشكلات التي تتطلب استشارة تربوية في المدرسة	4.27	0.77	%85.4	مرتفعة جدا
7	22	يتخذ القرار بعد دراسة معمقة للحالة الاستشارية بالتعاون مع الهيئة الإدارية	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
8	26	يُدير الوقت بكفاءة	4.26	0.77	%85.2	مرتفعة جدا
9	23	يُفاضل بين البدائل المناسبة للقرار بناءً على مصلحة الطلبة والمصلحة العامة	4.25	0.77	%85	مرتفعة جدا
10	24	يُقيم نتائج القرارات التي يتخذها في العمل الاستشاري	4.24	0.82	%84.8	مرتفعة جدا
		الدرجة الكلية	4.27	0.75	%85.4	مرتفعة جدا

يشير الجدول (4.4) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الكفايات الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.75) وبنسبة مئوية (85.4 %) ، وأن المتوسطات الحسابية لكل إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (4.24-4.32) وحصلت على أكبر متوسط حسابي الفقرة (يلتزم بساعات الدوام الرسمي) بدرجة مرتفعة جدا وحصلت على أقل متوسط الفقرة وهي (يُقيّم نتائج القرارات التي يتخذها في العمل الاستشاري) وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

المجال الرابع - كفايات المسؤولية المجتمعية

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال كفايات المسؤولية المجتمعية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	30	يُوضح أهداف العمل الاستشاري لأولياء الأمور	4.29	0.76	%85.8	مرتفعة جدا
2	31	يُشرك أولياء الأمور في حلّ المشكلات التي تواجه أبنائهم	4.26	0.77	%85.2	مرتفعة جدا
3	32	يُنسق بين مؤسسات المجتمع المحلي ومُنْتَسيبي المدرسة (الطلبة والمعلّمين)	4.25	0.79	%85	مرتفعة جدا
4	33	يستثمر خبرات أفراد المجتمع المحلي في علاج الظواهر السلوكية السلبية للطلبة	4.24	0.79	%84.8	مرتفعة جدا

5	35	يُقدم مساهمات مفيدة للمجتمع المحلي	4.23	0.78	%84.6	مرتفعة جدا
6	34	يتشارك مع مؤسسات المجتمع المحلي	4.22	0.80	%84.4	مرتفعة جدا
الدرجة الكلية			4.25	0.77	%85	مرتفعة جدا

يشير الجدول (5.4) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لكفايات المسؤولية المجتمعية جاءت بدرجة مرتفعة جدا وبتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.77)، وحصلت على ا أكبر متوسط حسابي الفقرة (يُوضح أهداف العمل الاستشاري لأولياء الأمور) بدرجة مرتفعة جدا، وحصلت على اقل متوسط الفقرة وهي (يتشارك مع مؤسسات المجتمع المحلي) وبدرجة مرتفعة أيضًا.

2.4 نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة للكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الأتية:

الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تعزى لمتغير الجنس.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لفحص لكفايات القيادة لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة																																												
الكفايات الشخصية والإنسانية	ذكر	103	4.18	0.73	-2.005	223	0.046																																												
	أنثى	122	4.37	0.73				الكفايات الفنية	ذكر	103	4.15	0.74	-2.064	223	0.040	أنثى	122	4.35	0.75	الكفايات الإدارية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.984	223	0.049	أنثى	122	4.36	0.74	كفايات المسؤولية المجتمعية	ذكر	103	4.15	0.76	-1.794	223	0.074	أنثى	122	4.33	0.76	الدرجة الكلية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.993	223	0.047
الكفايات الفنية	ذكر	103	4.15	0.74	-2.064	223	0.040																																												
	أنثى	122	4.35	0.75				الكفايات الإدارية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.984	223	0.049	أنثى	122	4.36	0.74	كفايات المسؤولية المجتمعية	ذكر	103	4.15	0.76	-1.794	223	0.074	أنثى	122	4.33	0.76	الدرجة الكلية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.993	223	0.047	انثى	122	4.36	0.74								
الكفايات الإدارية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.984	223	0.049																																												
	أنثى	122	4.36	0.74				كفايات المسؤولية المجتمعية	ذكر	103	4.15	0.76	-1.794	223	0.074	أنثى	122	4.33	0.76	الدرجة الكلية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.993	223	0.047	انثى	122	4.36	0.74																				
كفايات المسؤولية المجتمعية	ذكر	103	4.15	0.76	-1.794	223	0.074																																												
	أنثى	122	4.33	0.76				الدرجة الكلية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.993	223	0.047	انثى	122	4.36	0.74																																
الدرجة الكلية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.993	223	0.047																																												
	انثى	122	4.36	0.74																																															

يلاحظ من الجدول (6.4) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الكفايات القيادية أقل من (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في

لواء حيفا تبعًا لمتغير الجنس لصالح الإناث

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تعزى لمتغيرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لفحص لكفايات القيادة لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير الجنس.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الكفايات الشخصية والإنسانية	بكالوريوس	8	4.00	0.89	-	223	0.264
	دراسات عليا	217	4.30	0.74	1.121		
الكفايات الفنية	بكالوريوس	8	4.06	0.96	-	223	0.424
	دراسات عليا	217	4.35	0.74	0.801		
الكفايات الإدارية	بكالوريوس	8	4.02	0.99	-	223	0.342
	دراسات عليا	217	4.28	0.74	0.953		
كفايات المسؤولية المجتمعية	بكالوريوس	8	3.77	0.96	-	223	0.071
	دراسات عليا	217	4.27	0.75	1.812		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	8	3.98	0.94	-	223	0.264
	دراسات عليا	217	4.28	0.74	1.119		

يلاحظ من الجدول (7.4) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الكفايات القيادية أكبر من (0.05) ، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تعزى لمتغيرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (8.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) حول دور الكفايات القيادية لدى

المستشارين التربويين في لواء حيفا تعزى لمتغيرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.298	1.217	0.670	2	1.340	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					المجموع
0.958	0.385	0.544	2	1.088	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					المجموع
1.211	0.300	0.681	2	1.362	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					المجموع
1.335	0.265	0.779	2	1.558	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					المجموع
1.172	0.312	0.650	2	1.301	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					المجموع

يلاحظ من الجدول (8.4) أن مستوى الدلالة أكبر من قيمتها (0.05) لجميع المجالات، وبذلك

نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الادارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية تعزى لمتغير

سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تعزى لمتغيرات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لفحص لكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الكفايات الشخصية والإنسانية	مدير	116	3.97	0.79	-	197.639	0.000
	مستشار	109	4.63	0.50	7.625		
الكفايات الفنية	مدير	116	3.94	0.79	-	204.121	0.000
	مستشار	109	4.60	0.53	7.350		
الكفايات الإدارية	مدير	116	3.95	0.79	-	201.440	0.000
	مستشار	109	4.61	0.52	7.495		
كفايات المسؤولية المجتمعية	مدير	116	3.92	0.80	-	206.467	0.000
	مستشار	109	4.59	0.56	7.320		
الدرجة الكلية	مدير	116	3.94	0.78	-	200.975	0.000
	مستشار	109	4.16	0.51	7.539		

يلاحظ من الجدول (9.4) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الكفايات القيادية أقل من (0.05) ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المستشار.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات الدراسة ومجالاتها، لدرجة جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين ، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها مرتبة ترتيبا تنازليا:

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	جودة الخدمات الاستشارية النفسية	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
2	جودة الخدمات الاستشارية التربوية	4.27	0.75	%85.4	مرتفعة جدا
3	جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية	4.26	0.77	%85.2	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.26	0.75	%85.2	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجالات لدرجة جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين جاءت بدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.26) وبنسبة مئوية (85.2%) ويتضح من نتائج جداول أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.26-4.27) حيث جاءت مجال (جودة الخدمات الاستشارية النفسية) بالمرتبة الأولى وبنسبة مئوية (85.4%) وبدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.27)، وجاء مجال (جودة الخدمات الاستشارية التربوية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.27) وبدرجة مرتفعة جدا وبنسبة مئوية (85.4%) وجاء مجال (جودة الخدمات الاستشارية

الاجتماعية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.26) بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة مئوية

(85.2%)، وفيما يلي تفصيل للمجالات التي وردت بالجدول (11.4):

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات الأفراد في عينة

الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، على النحو التالي:

المجال الأول - جودة الخدمات الاستشارية النفسية

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لفقرات المجال

الأول (جودة الخدمات الاستشارية النفسية) مرتبة تنازليا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	10	مُساعدة الطلبة على خفض السلوكات السلبية	4.28	0.76	%85.6	مرتفعة جدا
2	8	توجيه الطلبة إلى الاستثمار الأمثل لأوقات فراغهم	4.28	0.76	%85.6	مرتفعة جدا
3	5	مُساعدة الطلبة على فهم ذواتهم	4.28	0.77	%85.6	مرتفعة جدا
4	2	تبصير الطلبة بكيفية التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
5	1	مُساعدة الطلبة في تحديد وفهم مجموعة واسعة من المشاعر والانفعالات التي يمزون بها	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
6	11	تنمية قدرة الطلبة على مواجهة الصعوبات الانفعالية	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
7	9	تعزيز توكيد الذات	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا

لدى الطلبة						
8	12	تدريب الطلبة على أساليب مواجهة الضغوط	4.27	0.77	%85.4	مرتفعة جدا
9	6	مُساعدة الطلبة على فهم القيم الخاصّة بهم	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
10	13	تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم	4.27	0.77	%85.4	مرتفعة جدا
11	14	تدريب الطلبة على مهارات اتّخاذ القرارات	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
12	4	توجيه الطلبة لاستثمار نقاط القوة لديهم	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا
13	3	تدريب الطلبة على مهارات حلّ المشكلات	4.27	0.77	%85.4	مرتفعة جدا
14	14	مُساعدة الطلبة على فهم العلاقة بين الأفكار والمشاعر والسلوك	4.26	0.77	%85.2	مرتفعة جدا
15	15	تبصير الطلبة بطرق إشباع حاجاتهم النفسيّة	4.25	0.78	%85	مرتفعة جدا
		الدرجة الكلية	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جدا

يشير الجدول (11.4) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الكفايات الشخصية والإنسانية جاءت بدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.76) وبنسبة مئوية (%85.4) ، وأن المتوسطات الحسابية لكل إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (4.25-

4.28) وكانت أكثر الفقرات الموافق عليها هي (مُساعدة الطلبة على خفض السلوكات السلبية) بدرجة مرتفعة جداً وأكثر الفقرات غير الموافق عليها، وهي (تبصير الطلبة بطرق إشباع حاجاتهم النفسية) وبدرجة مرتفعة جداً أيضاً.

المجال الثاني - جودة الخدمات الاستشارية التربوية

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجات لفقرات المجال الأول (جودة الخدمات الاستشارية التربوية) مرتبة تنازلياً.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	17	تدريب الطلبة على مهارات الأداء الفعال في الاختبارات	4.27	0.77	%85.4	مرتفعة جداً
2	18	مساعدة الطلبة في فهم التحديات التي يواجهونها في المدرسة	4.27	0.76	%85.4	مرتفعة جداً
3	19	تنمية وظائف القيادة (التخطيط، التنظيم، المتابعة، الضبط، التقييم) لدى الطلبة	4.26	0.77	%85.2	مرتفعة جداً
4	16	تدريب الطلبة على تطوير مهاراتهم التربوية	4.26	0.76	%85.2	مرتفعة جداً
5	22	مساعدة الطلبة المتأخرين دراسياً لتحسين مستواهم التحصيلي	4.26	0.77	%85.2	مرتفعة جداً
6	20	تدريب الطلبة على مهارات الاستنكار الجيد	4.24	0.78	%84.8	مرتفعة جداً
7	25	توجيه الطلبة إلى اختيار التخصص المناسب لإمكاناتهم وميولهم واتجاهاتهم	4.24	0.77	%84.8	مرتفعة جداً
8	21	تطوير مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة	4.24	0.78	%84.8	مرتفعة جداً
9	26	مُساعدة الطلبة على استكشاف المهن المناسبة لهم في المستقبل	4.23	0.79	%84.6	مرتفعة جداً

10	24	توجيه الطلبة لتطوير مهاراتهم من خلال اختيار الدورات المناسبة	4.23	0.78	%84.6	مرتفعة جدا
11	23	مُساعدة الطلبة في التعرف إلى الجامعات والتخصّصات الموجودة فيها	4.22	0.81	%84.4	مرتفعة جدا
		الدرجة الكلية	4.26	0.75	85.2	مرتفعة جدا

يشير الجدول (12.4) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية جودة الخدمات الاستشارية التربوية جاءت بدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.75) وبنسبة مئوية (85.2%) ، وأن المتوسطات الحسابية لكل إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (4.22- 4.27) وكانت أكثر الفقرات الموافق عليها هي (تدريب الطلبة على مهارات الأداء الفعّال في الاختبارات) بدرجة مرتفعة جدا وأكثر الفقرات غير الموافق عليها، وهي (مُساعدة الطلبة في التعرف إلى الجامعات والتخصّصات الموجودة فيها) وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

المجال الثالث - جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لفقرات المجال الأول (جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية) مرتبة تنازليا.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	35	تنمية القدرة على تحمل المسؤولية لدى الطلبة	4.28	0.77	%85.6	مرتفعة جدا
2	27	تدريب الطلبة على المهارات الاجتماعية بما يمكنهم من التواصل مع الآخرين	4.28	0.77	%85.6	مرتفعة جدا

3	33	مساعدة الطلبة على التعامل مع الاختلافات بعد فهمها	4.27	0.77	%85.4	مرتفعة جدا
4	34	تنمية مستوى تقبل الأخرين لدى الطلبة	4.26	0.76	%85.2	مرتفعة جدا
5	32	مساعدة الطلبة على كيميّة العنور على المساعدة عندما يكون لديهم مشكلات عائلية	4.26	0.79	%85.2	مرتفعة جدا
6	28	تنمية مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة	4.26	0.77	%85.2	مرتفعة جدا
7	30	تطوير مهارات الاستماع لدى الطلبة	4.26	0.78	%85.2	مرتفعة جدا
8	29	تنمية المواطنة الصالحة لدى الطلبة	4.26	0.80	%85.2	مرتفعة جدا
9	31	تطوير مهارات طرح الأسئلة لدى الطلبة	4.23	0.78	%84.6	مرتفعة جدا
		الدرجة الكلية	4.26	0.77	%85.2	مرتفعة جدا

يشير الجدول (13.4) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية جودة الخدمات الاستشارية التربوية جاءت بدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.77) وبنسبة مئوية (85.2%) ، وأن المتوسطات الحسابية لكل إجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (4.23- 4.28) وكانت أكثر الفقرات الموافق عليها هي (تنمية القدرة على تحمّل المسؤولية لدى الطلبة) بدرجة مرتفعة جدا وأكثر الفقرات غير الموافق عليها، وهي (تطوير مهارات طرح الأسئلة لدى الطلبة) وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغير الجنس.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعاً لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة																																	
جودة الخدمات	ذكر	103	4.15	0.73	-2.006	223	0.046																																	
	أنثى	122	4.36	0.76				الاستشارية النفسية	ذكر	103	4.15	0.74	-2.046	223	0.040	أنثى	122	4.36	0.75	جودة الخدمات	ذكر	102	4.16	0.76	-1.846	223	0.066	أنثى	122	4.35	0.76	الاجتماعية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.790	223	0.075	الدرجة الكلية
الاستشارية النفسية	ذكر	103	4.15	0.74	-2.046	223	0.040																																	
	أنثى	122	4.36	0.75				جودة الخدمات	ذكر	102	4.16	0.76	-1.846	223	0.066	أنثى	122	4.35	0.76	الاجتماعية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.790	223	0.075	الدرجة الكلية	انثى	122	4.34	0.76								
جودة الخدمات	ذكر	102	4.16	0.76	-1.846	223	0.066																																	
	أنثى	122	4.35	0.76				الاجتماعية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.790	223	0.075	الدرجة الكلية	انثى	122	4.34	0.76																				
الاجتماعية	ذكر	103	4.16	0.74	-1.790	223	0.075																																	
الدرجة الكلية	انثى	122	4.34	0.76																																				

يلاحظ من الجدول (14.4) أن مستوى الدلالة لمجال لجودة الخدمات الاستشارية (0.075)

وهي اكبر من (0.05) ، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يعني عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعاً لمتغير الجنس، في حين كان مجال جودة الخدمات الاستشارية النفسية ومجال جودة الخدمات الاستشارية التربوية كانتا دالة احصائياً وكانت لصالح الإناث في كلتا المجالين ، بينما المجال الثالث وهو مجال الخدمات الاستشارية الإجتماعية غير دالة احصائياً ، لذلك لا يوجد فروق بين الجنسين.

الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عيّنة الدراسة حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
جودة الخدمات	بكالوريوس	8	4.12	0.99	-0.546	223	0.586
الاستشارية النفسية	دراسات عليا	217	4.27	0.75			
جودة الخدمات	بكالوريوس	8	4.05	0.96	-0.801	223	0.424
الاستشارية التربوية	أنثى	217	4.27	0.74			
جودة الخدمات	بكالوريوس	8	4.12	0.99	-0.517	223	0.605
الاستشارية الاجتماعية	دراسات عليا	217	4.26	0.76			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	8	4.06	0.94	-0.705	223	0.482
	دراسات عليا	217	4.27	0.75			

يلاحظ من الجدول (15.4) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الخدمات الاستشارية وهي (0.482) وهي اكبر من (0.05) ، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (16.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.291	1.242	0.711	2	1.422	بين المجموعات
				127.132	داخل المجموعات
				128.555	المجموع
0.985	0.385	0.544	2	1.088	بين المجموعات
				126.040	داخل المجموعات
				127.128	المجموع
1.058	0.349	0.620	2	1.239	بين المجموعات
				130.046	داخل المجموعات
				131.285	المجموع
1.072	0.344	0.613	2	1.226	بين المجموعات
				126.928	داخل المجموعات
				128.154	المجموع

يلاحظ من الجدول (16.4) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الخدمات الاستشارية وهي (0.344) وهي اكبر من (0.05) ، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما

يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعًا لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة لفحص حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة																																
جودة الخدمات الاستشارية النفسية	مدير	116	3.95	0.78	7.150	209.294	0.000																																
	مستشار	109	4.60	0.56				جودة الخدمات الاستشارية التربوية	مدير	116	3.94	0.78	7.350	204.121	0.000	مستشار	109	4.61	0.54	جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية	مدير	116	3.93	0.79	7.289	207.670	0.000	مستشار	109	4.60	0.56	الدرجة الكلية	مدير	116	3.94	0.78	7.118	209.706	0.000
جودة الخدمات الاستشارية التربوية	مدير	116	3.94	0.78	7.350	204.121	0.000																																
	مستشار	109	4.61	0.54				جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية	مدير	116	3.93	0.79	7.289	207.670	0.000	مستشار	109	4.60	0.56	الدرجة الكلية	مدير	116	3.94	0.78	7.118	209.706	0.000	مستشار	109	4.59	0.57								
جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية	مدير	116	3.93	0.79	7.289	207.670	0.000																																
	مستشار	109	4.60	0.56				الدرجة الكلية	مدير	116	3.94	0.78	7.118	209.706	0.000	مستشار	109	4.59	0.57																				
الدرجة الكلية	مدير	116	3.94	0.78	7.118	209.706	0.000																																
	مستشار	109	4.59	0.57																																			

يلاحظ من الجدول (17.4) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الكفايات القيادية أقل من (0.05) ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعًا للمسمى الوظيفي تبعًا لصالح المستشار.

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وجودة الخدمات الاستشارية؟

وتم استخدام الفرضية الآتية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمة الاستشارية.

وللإجابة عن السؤال وفحص فرضيته تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون؛ وحساب معامل ارتباط بيرسون كما في جدول (18.4).

جدول (18.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة بين مجالات المحور الأول (الكفايات القيادية) ومجالات المحور الثاني (جودة الخدمات الاستشارية) (ن=225)

محور جودة الخدمات الاستشارية				
	مجال جودة الخدمات الاستشارية	مجال جودة الخدمات الاستشارية التربوية	مجال جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية	الدرجة الكلية (جودة الخدمات الاستشارية)
محور الكفايات القيادية	الخدمات النفسية	الخدمات النفسية	الخدمات الاجتماعية	
	معامل ارتباط بيرسون			
مجال الكفايات الشخصية	0.968**	0.948**	0.957**	0.965**
مجال الكفايات الفنية	0.979**	0.964**	0.967**	0.977**
مجال الكفايات الإدارية	0.984**	0.967**	0.976**	0.983**
مجال الكفايات المسؤولة المجتمعية	0.974**	0.973**	0.968**	0.978**
الدرجة الكلية (الكفايات القيادية)	0.984**	0.970**	0.975**	0.983**

**دال احصائيا عند $p=0.01$ قيم الدلالة الإحصائية للعلاقة بين جميع المجالات (sig=0.000)

يتبين من جدول (18.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، بين الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمة الاستشارية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r=0.983$)، ويتضح أن العلاقة بين الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمة الاستشارية من وجهات نظر المديرين والمستشارين جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الكفايات القيادية ازداد مستوى جودة الخدمات الاستشارية.

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

ما أبرز التجارب العالمية في مجال الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟

قامت الباحثة بمراجعة الأدب التربوي، وتحليل العديد من المصادر المتعلقة بالقيادة التربوية ونماذجها الحديثة ومن أبرزها: القيادة التبادلية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التحويلية، والقيادة الأخلاقية وغيرها من نماذج القيادة التربوية الحديثة، إذ جاءت كمخرجات لتجارب عالمية، وتجلت مخرجات هذه التجارب في توظيف القيادة التربوية في مشاركة العاملين بصنع القرارات التربوية، وإدماجهم في مشاركة تربوية فاعلة تضمن تبنيمهم ودعمهم لاستراتيجيات العمل التي شاركوا في إنتاجها والعمل الجماعي في إنجاحها وتجريبها على أرض الواقع، وتقييمها وتقويمها؛ مما يضمن مرونتها وتعديلها إن لزم الأمر؛ بل وتوظيفها في ترشيد القرارات (حسان، 1986).

وعلى سبيل المثال لا الحصر أسهم العديد من العلماء ومنهم: باس وودمان وسميث وزملائه وبرون وبتروباك (Bass, 1994; Smith Montagno & Kuzmenko; 2004; Brown, 2003) في وضع مقترحات وتصورات لنماذج قيادة ومنها القيادة التحويلية، إذ يسعى القائد التحويلي لتعرف احتياجات مرؤوسيه والاهتمام بها، والسعي الدؤوب على تطويرهم المهني، وإثارة دافعيتهم للعمل؛

من خلال برامج تدريبية مشجعة تقوم على تفويض الصلاحيات لهم، وبناء الثقة بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، وعادة ما يحذر المدير التحويلي من قرارات تعسفية قائمة على التسلط والديكتاتورية، بل تدريبهم على روح الفريق والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتشجيع مبادراتهم وتحفيزها، وتوزيع الأدوار بعدالة وثقة، وتعزيز روح المسؤولية المهنية والاجتماعية على مبدأ الحق والواجب، وهذا بدوره يعزز قدراتهم الإبداعية.

إن بناء الثقة وتفويض الصلاحيات ومشاركة المرؤوسين بصنع القرارات من قبل القائد التحويلي يشجع المرؤوسين على توليد الأفكار، والمبادرة، والالتزام الشخصي، والانضباط الوظيفي، مما يوسع آفاق تفكيرهم، وإطلاق عنان خيالهم وتأملمهم في المواقف المشكلة في المؤسسة مما يعزز حساسيتهم للمشكلات، والبحث عن بدائل لحلها؛ مما ينتج حلولاً إبداعية، وطرائق تفكير إبداعية - وتعود الكرة-، إذ يقوم القائد بدوره على تعزيز وتحفيز مشاركات ومبادرات مرؤوسيه، ويرفع هذا مستوى قدراتهم الإبداعية؛ بل وصنع القادة وتدريبهم على أنماط قيادية فاعلة وناجحة.

وتجدر الإشارة إلى سعي القادة التحويليين إلى بناء الثقة، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، والتحفيز المستمر، والذي يؤدي دوراً في رفع مستوى توقعات المرؤوسين، ورفع مستوى طموحهم، والسعي الدائم إلى النجاح، والمحافظة على إدارة النجاح.

إن القائد الفاعل هو الذي لا ينتقد مرؤوسه أمام زملاءه الآخرين؛ بل يشجعه لتحويل الخطأ إلى نجاح، من خلال تسامحه معه أمام الآخرين، ويراعي الفروق الفردية بين مرؤوسيه، ويقوم بإجراء التوجيهات اللازمة لتصويب بعض الأخطاء، فالقائد التحويلي يؤمن بأن من يعمل يخطئ، وحيثما وجدت المراقبة والتنظيم؛ فإن الشفافية والنزاهة تجعل الإدارة سيدة الموقف، وتعزز انتماء المرؤوسين للمؤسسة أو المنظمة، والسعي الدؤوب على إنجاحها وتطويرها والتقدم بها لتحقيق أهدافها المنشودة، وبناء خطط استراتيجية وبرامج تبني مقترحاتها وتصوراتها على نماذج وأنماط قيادية تربوية حديثة

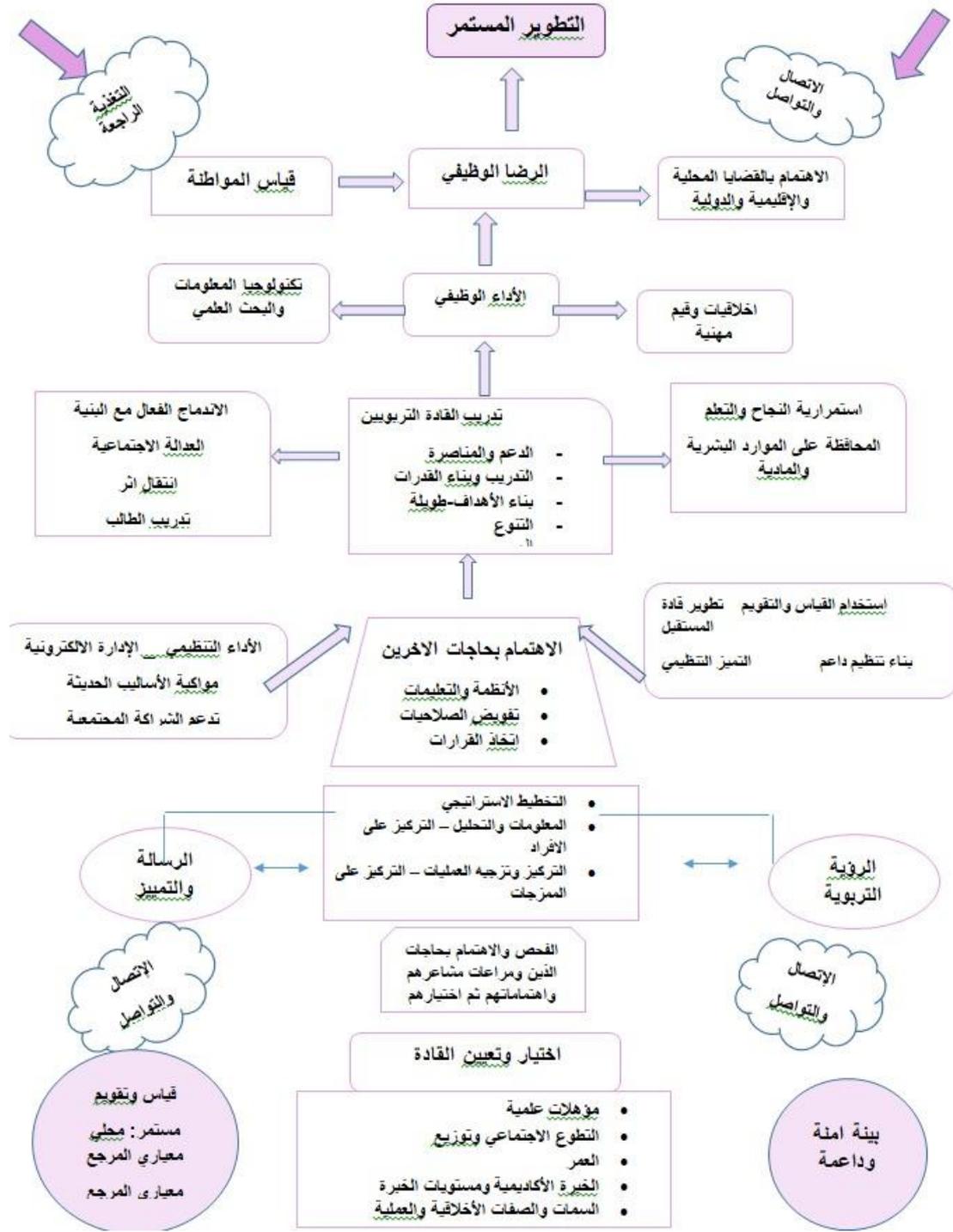
فاعلة وممنهجة؛ بل مبنية على نواتج ومخرجات وقصص نجاح لتجارب محلية وإقليمية ودولية. وبناء على ما سبق فإن الباحث ومن خلال مراجعته للأدب التربوي ومراجعة تجارب ونماذج فإنه يسعى لتطوير برنامج أو تصور مقترح لنمط قيادة تربوية قائم على.

7.4 نتائج المتعلقة بالسؤال السابع

ما الأنموذج التطوري المقترح لتطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية؟

يسعى ذوي الاختصاص في الميدان التربوي القادة التربويين الفاعلين والناجحين ، من اجل النهوض في المؤسسات التربوية ولتحقيق الأهداف المنشودة هذ المتطلبات الى عمليات ممنهجة ومنظمه وفق أنماط القيادة التربوية الحديثة ومراعاة التنوع في الإجراءات النافعة الى تسهم في إعداد وتدريب القادة الفاعلين ومن هنا فلا بد من أمور متعددة في بناء نموذج مقترح لإعداد وتدريب القادة التربويين ،فيؤخذ بالاعتبار عند اختيار لأن تعيين القادة خصائصهم الشخصية: كالنوع، الاجتماعي، والعمر، والمؤهلات العلمية وخبراتهم الأكاديمية وسنوات خبراتهم العملية وسماتهم وصفاتهم الشخصية والقيمية ومشاعرهم والمحافظة على الإتصال والتواصل المستمر على جميع المستويات والفترات الزمنية ، كما أن التقويم المستمر والتغذية الراجعة المستمرة دور بالغ في إتمام عملية تدريب القادة التربويين بطرق فاعلة ،إن عمليه التخطيط الإستراتيجي ووضع الرؤية والرسالة والتربوية من خلال تحليل المعلومات وتوجيه العمليات للتركيز على بناء قدرات الأفراد تعطي مؤشرات واضحة على البناء التنظيمي، ومواكبة الأساليب الحديثة والمستجدة في العملية التربوية ومن الاهمية مراعاة المشاركة المجتمعية، مما يجعل بناء القدرات تعطي مؤشرات واضحة على البناء والأداء التنظيمي ومواكبة الأساليب الحديثة والمستجدة في العملية التربوية الحديثة الى

استثمار ما تم ذكره من عناصر منظمة وممنهجة وفق عمليات التدريب وبناء القدرات وتوفير البيئة والمناخ الداعم ، وإحاطتها بالعدالة الاجتماعية والمحافظة الإتصال والتقييم والتغذية الراجعة المستمرة، وتبني بناء قوية وتمكن قدراتهم على أسس من أخلاقيات وقيم المهنة وقيم المواطنة والمسؤولية المجتمعية، ومواكبة تكنولوجيا المعلومات والبحث العلمي مما يرفع الانتاجية ويؤكد على تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات التربوية مما يحقق الرضى الوظيفي ومراعاة المراقبة، ومراعاة والمراجعة والمتابعة لتحقيق الكفاية والتطوير المستمر وبناء عليه يمكن توضيح ما سبق وفق النموذج الآتي:



شكل 1.4: النموذج المقترح

8.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

من وجهة نظرك (مدير، مسشار) ماهي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث : التخطيط للعملية الاسشارية، في مجال العلاقات الشخصية

والإنسانية ، مجال دعم عملية التعلم والتعليم، مجال البيئة الصديقة، مجال تطوير الكفايات الفنية، المجال التقني، في مجال اتخاذ القرار، في مجال إدارة الوقت، مجال إدارة الاجتماعات، في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟

عند سؤال المديرين والمسشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال التخطيط للعملية الاستشارية .

أشار (100%) منهم العمل على الدورات التدريبية من أجل وضع خطط استراتيجية، وأشار (57%) منهم وضع خطط تناسب احتياجات الطلبة وميولهم ، وأشار (50%) منهم العمل على خطة مرنة تراعي الظروف والأحداث الطارئة ، وأشار (43%) منهم على تقييم الخطط بشكل دوري ومستمر ، وأشار (21%) منهم على التحليل الدقيق لسلوكيات الطلبة يساعد في ايجاد نتائج ايجابية، وأخيراً أشار (21%) منهم على امتلاكهم مهارات قيادية تساعدهم على إدارة الوقت بشكل جيد ، والجدول (19.4) يبين ذلك:

الجدول (19.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال التخطيط للعملية الاستشارية

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	العمل على الدورات التدريبية من أجل وضع خطط استراتيجية	14	%100
2	وضع خطط تناسب احتياجات الطلبة وميولهم	8	%57
3	العمل على خطة مرنة تراعي الظروف والأحداث الطارئة	7	%50
4	تقييم الخطط بشكل دوري ومستمر	6	%43
5	التحليل الدقيق لسلوكيات الطلبة يساعد في ايجاد نتائج ايجابية	3	%21
6	امتلاكهم مهارات قيادية تساعدهم على إدارة الوقت بشكل جيد	3	%21

وعند سؤال المديرين والمسشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال العلاقات الشخصية والإنسانية.

أشار (100%) لديهم مهارات عالية في فن التواصل مع الطلبة وأولياء الأمور ، وأشار (50%) العمل على علاقات مبنية على الإحترام داخل أسوار المدرسة سواء مع الزملاء أو الطلبة ، وأشار (50%) منهم العمل على عقد ورشات تدريبية على لفنون التواصل مع الآخرين ، ، وأخيراً أشار (42%) منهم على خلق بيئة تعليمية امنة ومناسبة ، والجدول (20.4) يبين ذلك:

الجدول (20.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث العلاقات الشخصية والإنسانية

النسبة	التكرار	الفقرات	الرقم
%100	14	امتلاك مهارات عالية في فن التواصل مع الطلبة وأولياء الأمور	1
%50	7	علاقات مبنية على الإحترام داخل أسوار المدرسة سواء مع الزملاء أو الطلبة	2
%50	7	عقد ورشات تدريبية على لفنون التواصل مع الآخرين	3
%42	6	خلق بيئة تعليمية امنة ومناسبة	4

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال دعم عملية التعلم والتعليم.

أشار (92%) منهم العمل استخدام طرق تدريس حديثة أنشطة تعليمية مناسبة ، وأشار (57%) منهم وضع خطط تناسب احتياجات الطلبة وميولهم ، وأشار (42%) منهم العمل على استخدام أنشطة تعليمية مناسبة للطلبة ، وأشار (28%) منهم على عقد جلسات حوار بين المستشارين والمعلمين لتبادل الأفكار ، وأشار (28%) منهم على المشاركة في تصميم المناهج ، وأخيراً أشار (28%) منهم على القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات ومتابعة الطلبة بشكل مستمر، والجدول (24) يبين ذلك:

الجدول (21.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث مجال دعم عملية التعلم والتعليم.

النسبة	التكرارات	الفقرات	الرقم
92%	13	استخدام طرق تدريس حديثة ومتنوعة	1
42%	6	استخدام أنشطة تعليمية مناسبة للطلبة	2
28%	4	عقد جلسات حوار بين المشارين والمعلمين لتبادل الأفكار	3
28%	4	المشاركة في تصميم المناهج	4
21%	3	القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات ومتابعة الطلبة بشكل مستمر	5

عند سؤال المديرين والمشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال البيئة الصديقة.

أشار (64%) منهم على تعزيز الشعور بالأمان ومواجهة الضغوط ، وأشار (42%) منهم على خلق بيئة مشجعة عن طريق تنظيم الصفوف ، وأشار (35%) منهم العمل على إحترام الآخرين ووتقبل الخلافات ، وأشار (28%)منهم تشجيع الطلبة على الإنخراط المدرسية ، ، والجدول (22.4) يبين ذلك:

الجدول (22.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث مجال البيئة الصديقة .

النسبة	التكرارات	الفقرات	الرقم
64%	9	تعزيز الشعور بالأمان ومواجهة الضغوط	1
42%	6	خلق بيئة مشجعة عن طريق تنظيم الصفوف	2
35%	5	إحترام الآخرين ووتقبل الخلافات	3
28%	4	تشجيع الطلبة على الإنخراط المدرسية	4

عند سؤال المديرين والمشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال تطوير الكفايات الفنية.

أشار (57%) منهم على استخدام أدوات تكنولوجية حديثة، وأشار (50%) منهم على إعطاء دورات تدريبية في مجال التكنولوجيا بشكل مستمر ، وأشار (28%) أن لديه المعرفة بنظريات علم النفس

والإرشاد والتوجيه ، وأشار (21%) البرامج التكنولوجية وتنظيم الأنشطة تساعد لمتابعة الطلبة بشكل مستمر، والجدول (26) يبين ذلك:

الجدول (23.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث في تطوير الكفايات الفنية.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	استخدام أدوات تكنولوجية حديثة	8	%57
2	إعطاء دورات تدريبية في مجال التكنولوجيا بشكل مستمر	7	%50
3	لدية المعرفة بنظريات علم النفس والإرشاد والتوجيه	4	%28
4	البرامج التكنولوجية وتنظيم الأنشطة تساعد لمتابعة الطلبة بشكل مستمر	3	%21

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، المجال التقني.

أشار (100%) منهم على التدريب على استخدام التكنولوجيا (التعليم الإلكتروني، منصات تفاعلية، أدوات رقمية)، وأشار(42%) استخدام وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع ولياء الامور والمعلمين ، وأشار(21%) منهم العمل على التكنولوجيا تفتح افاق جديدة للتعلم ، والجدول (24.4) يبين ذلك:

الجدول (24.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث في المجال التقني.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	التدريب على استخدام التكنولوجيا (التعليم الإلكتروني، منصات تفاعلية، أدوات رقمية)	14	%100
2	استخدام وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع ولياء الامور والمعلمين	6	%42
3	التكنولوجيا تفتح افاق جديدة للتعلم	3	%21

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال إدارة الاجتماعات أشار (85%) منهم قادر على تحليل

البيانات وجمع المعلومات قبل اتخاذ القرار المناسب ، وأشار (57%) منهم على عقد ورش عمل وتدريبية عن طرق اتخاذ القرار المناسب ، وأشار (35%) منهم العمل قادر على التفكير النقدي والتحليلي قبل اتخاذ القرار المناسب ، وأشار (21%) على التعاون مع الزملاء وأولياء الأمور حتى نتخذ القرار المناسب ، والجدول (25.4) يبين ذلك:

الجدول (25.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال إدارة الاجتماعات

النسبة	التكرارات	الفقرات	الرقم
85%	12	قادر على تحليل البيانات وجمع المعلومات قبل اتخاذ القرار المناسب	1
57%	8	عقد ورش عمل تدريبية عن طرق اتخاذ القرار المناسب	2
35%	5	قادر على التفكير النقدي والتحليلي قبل اتخاذ القرار المناسب	3
21%	3	التعاون مع الزملاء وأولياء الأمور حتى نتخذ القرار المناسب	4

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في

ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال إدارة الوقت

أشار (57%) منهم قادر على تنظيم الوقت وتحديد الأولويات بشكل فعال، وأشار (50%) منهم على استخدام تقنيات ادارة الوقت مثل قائمة المهام والجدول الزمنية لتنظيم أولوياتنا، وأشار (28%) أن نتعلم استراتيجيات لإدارة الضغوطات الزمنية وتفويض المهام للآخرين عندما يكون ذلك ممكناً ، وأشار (21%) على تقديم خطة واضحة ومحددة من أجل تنظيم الوقت ، والجدول (29) يبين ذلك:

الجدول (26.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال إدارة الوقت

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	تنظيم الوقت وتحديد الأولويات بشكل فعال	8	%57
2	استخدام تقنيات ادارة الوقت مثل قائمة المهام والجداول الزمنية لتنظيم أولوياتنا	7	%50
3	نتعلم استراتيجيات لإدارة الضغوطات الزمنية وتفويض المهام للآخرين عندما يكون ذلك ممكناً	4	%28
4	تقديم خطة واضحة ومحددة من أجل تنظيم الوقت	3	%21

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال إدارة الاجتماعات أشار (71%) على التدريب على كيفية إدارة الاجتماع ومهارة التواصل الجيد، وأشار (64%) منهم على عمل خطة واضحة وتحضير مسبق للإجتماع حتى نصل للهدف المطلوب، وأشار (35%) أن تنظيم الاجتماعات بشكل يضمن مشاركة فعّالة من الجميع ، وأشار (35%) على متابعة القرارات وتنفيذها وتوزيع المهام حتى نحقق الهدف من الإجتماع ، والجدول (27.4) يبين ذلك:

الجدول (27.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال إدارة الاجتماعات

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	التدريب على كيفية إدارة الاجتماع ومهارة التواصل الجيد	10	%71
2	خطة واضحة وتحضير مسبق للإجتماع حتى نصل للهدف المطلوب	9	%64
3	تنظيم الاجتماعات بشكل يضمن مشاركة فعّالة من الجميع	5	%35
4	متابعة القرارات وتنفيذها وتوزيع المهام حتى نحقق الهدف من الإجتماع	5	%35

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، في مجال التعاون مع أولياء الأمور

أشار (100%) بناء علاقات جيدة مبنية على التعاون والإحترام بين المدرسة والياء الامور أساس نجاح العملية التعليمية ، وأشار (92%) منهم على عقد لقاءات دورية وورش عمل وتقديم ندوات توعوية يشترك فيها اولياء الأمور والمدرسة، والجدول (28.4) يبين ذلك:

الجدول (28.4): سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي:

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسبة
1	بناء علاقات جيدة مبنية على التعاون والإحترام بين المدرسة والياء الامور أساس نجاح العملية التعليمية	14	%100
2	عقد لقاءات دورية وورش عمل وتقديم ندوات توعوية يشترك فيها اولياء الأمور والمدرسة	13	%92

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها، في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها التي طُرحت، وأهم التوصيات وفقا للنتائج:

1.5 مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين؟

أن المتوسط الحسابي الكلي للمجالات لدرجة الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين جاءت بدرجة مرتفعة جدا حيث جاءت مجال (الكفايات الشخصية والإنسانية) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جدا، وجاء مجال (الكفايات الإدارية) بالمرتبة الثانية بمتوسط وبدرجة مرتفعة جدا وجاء مجال (الكفايات الفنية) بالمرتبة الثالثة بينما حصل مجال (الكفايات المسؤولية المجتمعية) بالمرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة جدا.

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى أن المستشار التربوي يمر بمراحل مهنية متدرجة الى أن يصل لهذا الدور - مستشارا تربويا - وضمن هذه المراحل يكتسب مهارات وكفايات متنوعة تنعكس على كفاياته الشخصية، إذ يصبح يتمتع بثقافة عامة مرتفعة، فضلا عن تعمقه في تخصصه، وهذا يجعل لديه قدرات عالية للتعبير بلغة جيدة تتسجم ولغة التعلم، كما أن للكفايات الإدارية أثر واضح في أدائه، إذ يركز في متابعته المهنية على التخطيط وتحديد الأهداف التعليمية، ووعيه الكافي والناضح بمنهاج المقررات والمواد التعليمية التي يديرها في مراحل عمله، والإلمام الكافي والوعي الكافي بمهارات التفكير المتنوعة وعلى رأسها مهارات التفكير العليا كالتفكير التحليلي والاستدلالي والتفكير الناقد والتفكير الابتكاري والإبداعي والتفكير عال الرتبة والتفكير ما وراء المعرفي ؛ وكل ما

تقدم يمكنه من كفايات المتابعة وتقديم الاستشارة التربوية المناسبة وهذا ما دلت عليه النتائج بدرجة مرتفعة جدا بما يتعلق بكفاياته المهنية.

فيمايلي عرض ومناقشة النتائج درجة الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين داخل كل مجال في المحور الأول للأداة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية كذلك الانحرافات المعيارية لجميع فقرات الإستبانة.

1- مجال الكفايات الشخصية والإنسانية

لقد بينت النتائج بأن المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة عن مجال الكفايات الشخصية والإنسانية جاءت بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاءت الفقرة "يراعي ظروف الطلبة النفسية والاجتماعية" بالترتيب الأول بدرجة مرتفعة جدا وكما أتت الفقرة "يقيم علاقات تعاونية مع منتسبي المدرسة" في الترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

وتعزو الباحثة هذه النتائج الى الاتجاهات الإيجابية التي كونها المستشار التربوي في مراحل عمله المهنية السابقة، والتي تمثل رصيذا رصيذا وقويا تساعده في تبني العمل التعاوني والتعامل مع المتعلمين بعدل ومساواة والتقبل غير المشروط للطلبة والمتعلمين وبغض النظر عن خصائصهم الاجتماعية، ومراعي الفروق الفردية بينهم، وقد أكد ذلك المبحوثين في استجاباتهم المتمثلة في مراعاتهم وتقبلهم لظروف الطلبة النفسية والاجتماعية، والتعاون وإقامة العلاقات مع المتعلمين وذويهم وأولياء أمورهم، مروراً بكل ما يتعلق بالمتعلمين وخصائصهم النمائية في جوانب تشكيل شخصيتهم الجسمية والنفسية والاجتماعية والعاطفية والثقافية والدينية.

2- مجال الكفايات الفنية

وبينت نتائج الدراسة بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة في مجال للكفايات الفنية جاءت بدرجة مرتفعة جدا حيث جاءت الفقرة "يُطور العمل الاستشاري في المدرسة" بالترتيب الأول بدرجة مرتفعة جدا وأكثر، وكما أتت الفقرة "يُوظف التكنولوجيا الرقمية في العمل الاستشاري" بالترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

وتعزو الباحثة هذه النتائج تمتعه بكفايات مهنية إدارية شاملة؛ وتمكنه من تطوير العمل الاستشاري وأدائه الظاهري المتمسم بالنضج المهني، فالمستشار التربوي متمكن بمهارات متنوعة كمهارات استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التربية، وقدرته على تقديم النصح والتوجيه والإرشاد وممارسة ربط الحياة المدرسية بالحياة اليومية، فضلا عن التخطيط السديد ووضع الأهداف الاستراتيجية قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى، التي تعكس نجاحا مهنيا يظهر في نواتج العملية التربوية برمتها، كما يواكب التطورات المعرفية والعلمية ومعاصرة رقمنة التعليم التي تجعله يوظفها في العمل المهني الدؤوب واليومي؛ مما يساعد في توفير البيئة المناسبة والمناخ الآمن لممارسة العملية التربوية وفق ما توصل اليه العلم من تكنولوجيا يمكن توظيفها في العملية التربوية (التعليمية التعلمية).

3 - مجال الكفايات الإدارية

وبينت نتائج الدراسة بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة في مجال الكفايات الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاءت الفقرة "يلتزم بساعات الدوام الرسمي" بالترتيب الاول بدرجة مرتفعة جدا وأكثر الفقرات غير الموافق عليها، وأتت الفقرة "يقيم نتائج القرارات التي يتخذها في العمل الاستشاري" بالترتيب الاخير وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية بما اكتسبه المستشار التربوي خلال فترة خدمته المهنية المتدرجة في العمل التربوي وصولا الى عمله مستشارا تربويا، إذ يصبح مدركا ومقدرا لأهمية الوقت، وضرورة

استثماره لتحقيق الأهداف المنشودة في نواتج التعلم والتعليم، كما أن المستشار التربوي يصبح قدوة من خلال التزامه بالوقت وتقدير أهميته، والالتزام بمواعيد العمل وحث الآخرين على ذلك، كما أنه دائم التقييم والعمل على إعداد الخطط لإجراء التقييم اللازم والتغذية الراجعة المفيدة، التي تساعد في تصويب العمل التدريسي، ومواكبة المستجدات فيه، وتوجيه ومساعدة كوادر المدرسة على فن إدارة صفوفهم وصولاً إلى تحقيق النجاح الإداري المنشود.

4 - مجال كفايات المسؤولية المجتمعية

وبينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأفراد العينة في مجال الكفايات المسؤولية المجتمعية جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاءت الفقرة "يُوضح أهداف العمل الاستشاري لأولياء الأمور" بالترتيب الأول وبدرجة مرتفعة جداً، فيما أتت الفقرة، "يتشارك مع مؤسسات المجتمع المحلي" بالترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية إلى مكانة المستشار التربوي، وقدرته على التشبيك مع عناصر العملية التربوية خارج أسوار المدرسة، فلهذه القدرة على عقد لقاءات دورية مع أولياء أمور الطلبة، وكذلك مع مؤسسات المجتمع المحلي: كالبليات والمجالس المحلية والنادي والجمعيات ودور العبادة، وإن سعي المستشار لعقد اجتماعات ولقاءات وندوات مع مختلف شرائح المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة يحتاج إلى تخطيط مثل هذه الأنشطة والفعاليات والبرامج، التي تساعد في توفير الدعم والضغط والمناصرة للمؤسسة التربوية، ويجعل لهذه الأنشطة والفعاليات دوراً واعياً في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في المؤسسة التربوية، وصولاً إلى نواتج ومخرجات تساعد في بناء المجتمعات.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة ماسون (Mason,2010) ودراسة بنات وعربيات ونصراوين والنعيمات (2020).

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة للكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

الفرضية الأولى:

بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير الجنس إذ جاءت لصالح الإناث

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى أن طبيعة الإناث الفطرية تميل أكثر للرتابة والالتزام، كما أن لدى الكائن البشري الرغبة في القيادة؛ وبما أن القياديين التربويين يتعرضون لنفس الكفايات فمن المنطقي أن تتغلب الإناث على الذكور في الالتزام والانضباط، والسعي لإثبات الذات وتقديرها وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة.

وانتقلت الدراسة مع دراسة الرشيدى (2013)، فيما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بنات وعريبات ونصراوين والنعيمات (2020) ودراسة القادري (2016) ودراسة ماسون (Mason,2010) .

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودراسات عليا).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الكفايات القيادية يكتسبها الإنسان في مراحل حياته المختلفة، إذ تركز المدرسة على تشكيل شخصية قيادية، ثم تأتي مرحلة التعليم العالي، وفي مرحلة الحصول على درجة البكالوريوس تسعى الجامعات الى صقل الشخصية المهنية والكفايات القيادية لدى المتعلمين، وفيها يكتسب المتعلم المهارات جميعها، أما في مرحلة ما بعد البكالوريوس يتم عملية التوسع والإفاضة في التعلم والتعليم والتطوير المهني، فقد يكون الكثيرين ممن حصلوا على درجة البكالوريوس يطورون إمكانياتهم وقدراتهم القيادية عبر الدورات والخبرات وسعة البحث والاطلاع، وبناء عليه يمكن أن يتساوى المعدل العام للكفايات القيادية لدى الشخصية التربوية المتعلمة، وهذا ما أشارت له النتيجة الحالية بعدم وجود فروق دالة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

اتفقت الدراسة مع دراسة القادري (2016) ودراسة الرشيدي (2013) ، وفيما اختلفت الدراسة

الحالية مع دراسة وأجرى ماسون وماكماهون (Mason & McMahon, 2010)

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة ،عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في دور الادارة المدرسية في دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين تعزى

لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن التربويين منذ التعيين في المؤسسات التربوية يتعرضون لدورات

تدريبية تساعدهم في تطوير كفاءاتهم القيادية، وعند التقدم لدور مستشار تربوي يكون ضمن ضوابط

وقواعد معيارية: كعدد سنوات معينة، والحصول على تقييمات سنوية معينة، أي هناك شروط للتقدم لمستشار تربوي، وحيناً يتم الاختيار لمستشار تربوي يكون قد تم تقييم كفاياته وكفاءته لشغل هذا الدور الوظيفي، ويبدأ بتدريبات وتعليمات تعدها المؤسسة التربوية؛ مما يجعل غالبية ان لم يكن جميع المعينين لمستشار تربوي يكون لهم صفات وخصائص تتجاوز سنوات الخبرة، فهم عادة متميزون بمعنى أن سنوات الخبرة أضافت لهم جميعاً متطلبات خصائص المستشار التربوي مما يجعل متغير سنوات الخبرة قد أثر فيهم بنسب متشابهة مع فروق فردية قد تزيد هنا أو تنقص هناك لدى كل واحد منهم مما كانت نتيجته قد ظهرت بالدراسة الحالية بعدم وجود أثر لسنوات الخبرة في استجابات المفحوصين.

وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة بنات وعربيات ونصراوين والنعميات (2020) ودراسة عشرية وعبدالله (2019) ودراسة دراسة القادري (2016) ، واختلف مع دراسة دراسة السكارنة (2019) اما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي بين النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين المدير والمستشار لصالح المستشار.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الحالية الى أن المستشارون يركزون على التفاعل المباشر مع المعلمين والطلاب، مما يتطلب مهارات قيادية متقدمة مقارنة بالمديرين الذين يهتمون بالجوانب الإدارية. كما أن المستشارين غالباً ما يتلقون تدريباً متخصصاً في القيادة التربوية، مما يعزز مهاراتهم القيادية. بالإضافة إلى ذلك، يتيح لهم هيكل العمل في لواء حيفا فرصاً أكبر لتطوير هذه الكفايات من خلال التفاعل المستمر مع الطواقم التربوية.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين؟

بينت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لجودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين جاءت بدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي حيث جاءت مجال (جودة الخدمات الاستشارية النفسية) بالترتيب الأول وبدرجة مرتفعة جدا وجاء مجال (جودة الخدمات الاستشارية التربوية) بالترتيب الثاني وجاء مجال (جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية) بالترتيب الأخير:

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى شمولية الخدمات الاستشارية التي يتم تقديمها داخل المدارس العربية، والتي تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية، كما تأخذ بعين الاعتبار خصائص الطلبة وحاجاتهم النفسية وتعمل على تقديم الخدمات الاستشارية على جميع الأصعدة؛ الخدمات النفسية والعمل على تعرف خصائص الطلبة النفسية وبياناتهم الاجتماعية ومتابعتهم من خلال تقديم ما يلزم كل منهم، وكذلك الخدمات في مجال الاستشارة التربوية وعملية تخطيط التعليم والتعلم ومراعاة الفروق الفردية، وأخذها بالاعتبار عند تنفيذ إجراءات التعليم من خلال اختيار استراتيجيات وطرائق التعليم المناسبة، وتوظيف الوسائل التعليمية التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وصولا الى مخرجات تربوية ونفسية واجتماعية تأخذها المدرسة جميعها بالحسبان، وجاءت نتيجة الدراسة الحالية مترجمة للاهتمام البالغ الذي توليه وتقدمه الخدمات الاستشارية في المدارس العربية في لواء حيفا.

فيمايلي عرض ومناقشة النتائج مستوى جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا من وجهة نظر المستشارين والمديرين داخل كل مجال في المحور الأول

للأداة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية كذلك الإنحرافات المعيارية لجميع فقرات الإستبانة.

1- مجال جودة الخدمات الاستشارية النفسية

و بينت النتائج بأن المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة عن مجال مجال جودة الخدمات الاستشارية النفسية جاءت بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاءت الفقرة "هي مساعدة الطلبة على خفض السلوكات السلبية" بدرجة مرتفعة جدا وأتت الفقرة، (تبصير الطلبة بطرق إشباع حاجاتهم النفسية) بالترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى جودة الخدمات الاستشارية التي يسعى من خلالها المستشارين التربويين الى تهيئة البيئة المادية الصفية المناسبة: كالتهوية والنظافة والإضاءة، وترتيب المقاعد، وتهيئة الطلبة من الناحية النفسية والاستعداد الفكري النفسي والبيولوجي، كما يعملون بجد على إثارة دافعية الطلبة وتفاعلهم واندماجهم في العملية التعليمية من خلال توظيف الوسائل التعليمية المناسبة، ومساعدة الطلبة وتوجيههم وتقديم الخدمات الإرشادية المناسبة التي تهيئ لهم الفرص المتساوية لإشباع حاجاتهم النفسية.

المجال الثاني - جودة الخدمات الاستشارية التربوية

وبينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة عن مجال جودة الخدمات الاستشارية التربوية جاءت بدرجة مرتفعة ، حيث جاءت الفقرة "تدريب الطلبة على مهارات الأداء الفعال في الاختبارات" بدرجة مرتفعة جدا ، وأتت الفقرة، "مُساعدة الطلبة في التعرف إلى الجامعات والتخصّصات الموجودة فيها" بالترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى الخدمات الاستشارية التي تقدم العملية التربوية بطريقة مناسبة للطلبة ينهلون منها بما يتناسب ومراحلهم النمائية وقدراتهم العقلية والمعرفية، من خلال توظيف

الاستراتيجيات والطرائق التعليم المناسبة لكل موقف تعليمي، وتوظيف الوسائل التعليمية لتحقيق أهداف العملية التربوية (التعليمية التعلمية)، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، واستخدام أساليب التعزيز والتشجيع والتحفيز المتنوعة وبطريقة مستمرة، وكل هذا في بيئة مدرسية وصفية ملائمة بتعليمات وقوانين ناظمة تساعد الطلبة على المشاركة والاندماج والضبط الذاتي التي تهيء المناخ التعليمي المناسب لكافة الطلبة بعدالة ومساواة.

المجال الثالث - جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية

وبينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابية لإجابة أفراد العينة عن مجال الخدمات الاستشارية التربوية جاءت بدرجة مرتفعة جدا حيث كانت الفقرة "تنمية القدرة على تحمل المسؤولية لدى الطلبة" بالترتيب الأول بدرجة مرتفعة جدا وأنت الفقرة، "تطوير مهارات طرح الأسئلة لدى الطلبة" بالترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة جدا أيضًا.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى عملية الدعم الاستشاري المستمر من قبل المستشارين التربويين، وتقديم خدمات استشارية مناسبة تدعم تطوير شخصية المتعلم الاجتماعية، إذ تعمل المدرسة من خلال الخدمات الاستشارية الداعمة للعملية التربوية على خلق روح المسؤولية الاجتماعية لدى الطلبة من خلال توضيح حقوقهم وكذلك الواجبات المنوطة بهم تحملها، وصولا الى إعطاء الطلبة مساحة وافرة للتعبير عن آرائهم ومناقشة حاجاتهم النفسية والتعليمية بفتح المجال لأسئلتهم واستفساراتهم ومناقشتها بموضوعية؛ مما يعزز لديهم روح المسؤولية الاجتماعية أن الحياة أخذ وعطاء، وهذا بدوره يعزز ثقة الطلبة بذواتهم، ويرفع مستوى تقديرهم لذواتهم، وتعزيز انتمائهم لمجتمعهم.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة علي (2022) ودراسة السناني ويوسف (2022) ودراسة الهيثمي

(2020)

ودراسة عبدالله والتميمي (2019) ودراسة أمين وملاوارمان ونوجراهنيني وكارتي (Amin, Mulawarman, Nugraheni & Carti, 2016) واختلف مع دراسة دراسة عبدالله (2021)

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

بينت نتائج الدراسة تعبا لمتغير الجنس (الذكور والإناث)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعاً لمتغير الجنس، في حين كان مجال جودة الخدمات الاستشارية النفسية ومجال جودة الخدمات الاستشارية التربوية كانتا دالة إحصائية وكانت لصالح الإناث في كلتا المجالين. بينما المجال الثالث وهو مجال الخدمات الاستشارية الإجتماعية غير دالة إحصائية ، لذلك لا يوجد فروق بين الجنسين.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القرالة (2022) ودراسة أحمد والشريف (2020) ودراسة الكشكي والزهراني (2019) ودراسة ريغية وبريشي (2018) ودراسة وأجرت الصمادي والتلاهين (2016) ودراسة دراسة الشامان (2015)، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة البياتي ودلي (2022)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة (جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعاً لمتغير الجنس) وهنا الحديث عن الدرجة الكلية لجودة الخدمات، إذ لا يوجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الخدمات يتم تقديمها سواء المستشاريين

الذكور أم المستشارات الإناث بلا فروق ظاهرية، إذ يمتلكون النضج المهني الكافي مروراً من كزهمهم قد كانوا مدرسين لسنوات عدة، ثم طُوروا أنفسهم إلى دور وظيفي جديد وهو المدير ومروا أيضاً بخبرات الإدارة، ثم طُوروا ذاتهم المهنية إلى دور مستشار تربوي، وهذا جعلهم على درجة عالية من الكفاية والكفاءة المهنية التي تؤهلهم لتقديم خدمات استشارية بجودة مرتفعة جداً بغض النظر عن كون مقدم الخدمة مستشاراً أو مستشارة، فضلاً عن الدورات والندوات واللقاءات التي يشتركون فيها تجعلهم قادرين على تحويلها إلى استشارات مناسبة للمؤسسة التربوية التي يعملون بها، وبما يتناسب مع خصوصيتها وأولوياتها.

وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تم فحص المجالات فأظهرت نتائج الدراسة الحالية فروقاً فقط بين المجالين النفسي والتربوي ولصالح الإناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون الإناث أكثر رتابة، وتأخذ الأمور على محمل الجد أكثر من الذكور، كما أن العاطفة لديهن فطرياً تكون بدرجة أكبر وبحساسية أعلى؛ فوجد المستشارات أكثر تدقيقاً ومتابعة في المجالين النفسي والتربوي منه لدى الذكور.

ما متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية إلى كون الخدمات الاستشارية هي نفسها المقدمة للطلبة، وكون المستشارين التربويين والمديرين لديهم الخبرات والكفايات اللازمة فإن المؤهل العملي والترتبة العملية لا تؤثر في تقديم الخدمات النفسية والتربوية والاجتماعية، إذ يكون بالمؤسسة التربوية تعليمات حول الأدوار ووصفها والخدمات التي يتم تقديمها متناسبة مع خصائص الطلبة وحاجاتهم.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الصمادي والتلاهين (2016) ودراسة القادري (2016) ودراسة الرشدي (2013) ،فيما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بنات وعربيات ونصراوين والنعيمات (2020) ودراسة ماسون وماكماهون (Mason & McMahon, 2010)

اما متغير سنوات الخبرة ، بينت النتائج ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعًا لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المستشارين التربويين قد مروا بخبرات ويمتلكون مهارات وكفايات تجعلهم يقدمون الخدمات بدرجة مرتفعة جدا بغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم، فهم يتلقون التدريبات المناسبة التي تؤهلهم لتقديم أقصى درجات الخدمة النفسية والتربوية والاجتماعية للطلبة.

واتفقت مع دراسة بنات وعربيات ونصراوين والنعيمات (2020) ودراسة القادري (2016) ، فيما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الرشدي (2013)

اما متغير المسمى الوظيفي (مدير ، مستشار) بينت النتائج، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في حول جودة الخدمات الاستشارية داخل المدارس العربية الحكومية في لواء حيفا تبعًا للمسمى الوظيفي تبعًا لصالح المستشار.

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى كون المستشار عادة يكون أكثر نضجا مهنيا من المدير في تسمية وتصنيف الخدمات الاستشارية والتربوية، إذ يكون المستشار قد مر بخبرة وتدريبًا متخصصًا في الاستشارة التربوية، مما يعزز مهاراته الاستشارية.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبدالله والتميمي (2019)

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وجودة الخدمات الاستشارية؟

بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمة الاستشارية.

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى أن العلاقة قوية وطردية، أي كلما ارتفعت درجة الكفايات التربوية فإن جودة الخدمات الاستشارية تكون مرتفعة جدا أيضا، وهذا منطقي فإن امتلاك المستشاريت لدرجة مرتفعة من الكفايات المهنية تجعلهم أكثر قدرة على إدارة واستثمار الخدمات الاستشارية النفسية والتربوية والاجتماعية، والعمل على تقديمها على أفضل وجه، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة وهدفت دراسة العكلي وعبدالرزاق (2018) ودراسة عبدالله (2021) ودراسة الحارثي (2020) دراسة مولين وجوتيريز (Mullen & Gutierrez, 2016)، فيما اختلفت مع دراسة بن سعيد (2021).

6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

ما أبرز التجارب العالمية في مجال الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟

قامت الباحثة بمراجعة الأدب التربوي، وتحليل العديد من المصادر المتعلقة بالقيادة التربوية ونماذجها الحديثة ومن أبرزها: القيادة التبادلية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التحويلية، والقيادة الأخلاقية وغيرها من نماذج القيادة التربوية الحديثة، إذ جاءت كمخرجات لتجارب عالمية، وتجلت مخرجات هذه التجارب في توظيف القيادة التربوية في مشاركة العاملين بصنع القرارات التربوية،

وإدماجهم في مشاركة تربوية فاعلة تضمن تبنيم ودعمهم لاستراتيجيات العمل التي شاركوا في إنتاجها والعمل الجماعي في إنجاحها وتجريبها على أرض الواقع، وتقييمها وتقويمها؛ مما يضمن مرونتها وتعديلها إن لزم الأمر؛ بل وتوظيفها في ترشيد القرارات (حسان، 1986).

وعلى سبيل المثال لا الحصر أسهم العديد من العلماء ومنهم: باس وودمان وسميث وزملائه وبرون وبتروباك (Bass, 1994; Smith Montagno & Kuzmenko; 2004; Brown,) (2003)، في وضع مقترحات وتصورات لنماذج قيادة ومنها القيادة التحويلية، إذ يسعى القائد التحويلي لتعرف احتياجات مرؤوسيه والاهتمام بها، والسعي الدؤوب على تطويرهم المهني، وإثارة دافعيتهم للعمل؛ من خلال برامج تدريبية مشجعة تقوم على تفويض الصلاحيات لهم، وبناء الثقة بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، وعادة ما يحذر المدير التحويلي من قرارات تعسفية قائمة على التسلط والديكتاتورية، بل تدريبهم على روح الفريق والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتشجيع مبادراتهم وتحفيزها، وتوزيع الأدوار بعدالة وثقة، وتعزيز روح المسؤولية المهنية والاجتماعية على مبدأ الحق والواجب، وهذا بدوره يعزز قدراتهم الإبداعية.

إن بناء الثقة وتفويض الصلاحيات ومشاركة المرؤوسين بصنع القرارات من قبل القائد التحويلي يشجع المرؤوسين على توليد الأفكار، والمبادرة، والالتزام الشخصي، والانضباط الوظيفي، مما يوسع آفاق تفكيرهم، وإطلاق عنان خيالهم وتأملهم في المواقف المشكلة في المؤسسة مما يعزز حساسيتهم للمشكلات، والبحث عن بدائل لحلها؛ مما ينتج حلولاً إبداعية، وطرائق تفكير إبداعية - وتعود الكرة-، إذ يقوم القائد بدوره على تعزيز وتحفيز مشاركات ومبادرات مرؤوسيه، ويرفع هذا مستوى قدراتهم الإبداعية؛ بل وصنع القادة وتدريبهم على أنماط قيادية فاعلة وناجحة.

وتجدر الإشارة الى سعي القادة التحويلين الى بناء الثقة، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، والتحفيز المستمر، والذي يؤدي دورا في رفع مستوى توقعات المرؤوسين، ورفع مستوى طموحهم، والسعي الدائم الى النجاح، والمحافظة على إدارة النجاح.

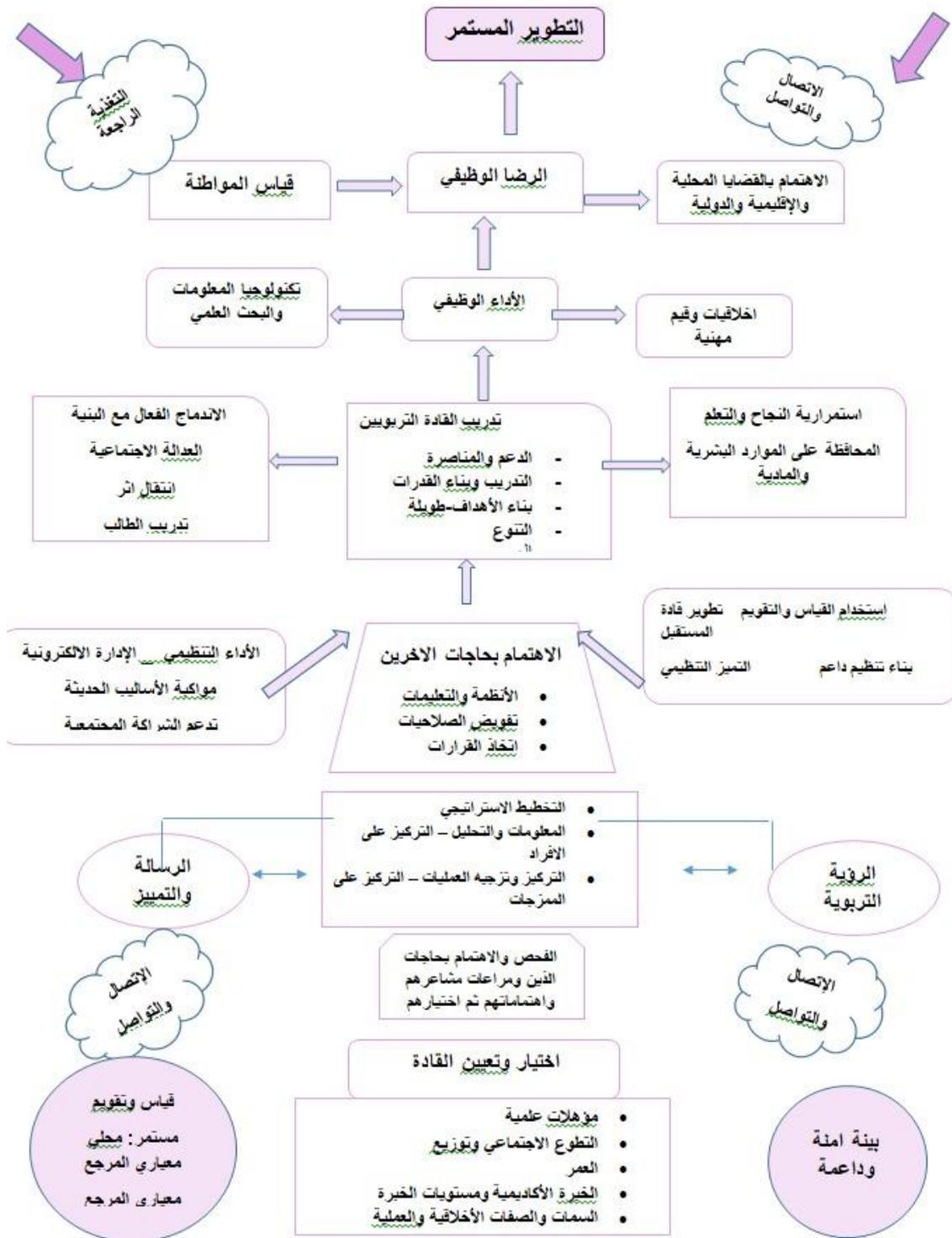
إن القائد الفاعل هو الذي لا ينتقد مرؤوسه أمام زملاءه الآخرين؛ بل يشجعه لتحويل الخطأ الى نجاح، من خلال تسامحه معه أمام الآخرين، ويراعي الفروق الفردية بين مرؤوسيه، ويقوم بإجراء التوجيهات اللازمة لتصويب بعض الأخطاء، فالقائد التحويلي يؤمن بأن من يعمل يخطئ، وحيثما وجدت المراقبة والتنظيم؛ فإن الشفافية والنزاهة تجعل الإدارة سيدة الموقف، وتعزز انتماء المرؤوسين للمؤسسة أو المنظمة، والسعي الدؤوب على إنجازها وتطويرها والتقدم بها لتحقيق أهدافها المنشودة، وبناء خطط استراتيجية وبرامج تبني مقترحاتها وتصوراتها على نماذج وأنماط قيادية تربوية حديثة فاعلة وممنهجة؛ بل مبنية على نواتج ومخرجات وقصص نجاح لتجارب محلية وإقليمية ودولية. وبناء على ما سبق فإن الباحثة ومن خلال مراجعتها للأدب التربوي ومراجعتها للتجارب والنماذج فإنها تسعى لتطوير برنامج أو تصور مقترح لنمط قيادة تربوية فعالة .

7.4 مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال السابع

ما الأنموذج التطوري المقترح لتطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية؟

يسعى ذوي الاختصاص في الميدان التربوي والقادة التربويين الفاعلين والناجحين، ومن أجل النهوض في المؤسسات التربوية ولتحقيق الأهداف المنشودة الى عمليات ممنهجة ومنظمة وفق أنماط القيادة التربوية الحديثة ومراعاة التنوع في الإجراءات النافعة الى تسهم في إعداد وتدريب القادة الفاعلين ومن هنا فلا بد من أمور متعددة في بناء نموذج مقترح لإعداد وتدريب القادة

التربويين ،فيؤخذ بالاعتبار عند اختيار لأن تعيين القادة خصا تهم الشخصية: كالنوع، الاجتماعي، والعمر، والمؤهلات العلمية وخبراتهم الأكاديمية وسنوات خبراتهم العملية وسماتهم وصفاتهم الشخصية والقيمية ومشاعرهم والمحافظة على الإتصال والتواصل المستمر على جميع المستويات والفترات الزمنية ، كما أن التقويم المستمر والتغذية الراجعة المستمرة دور بالغ في إتمام عملية تدريب القادة التربويين بطرق فاعلة ،إن عمليه التخطيط الإستراتيجي ووضع الرؤية والرسالة والتربوية من خلال تحليل المعلومات وتوجيه العمليات للتركيز على بناء قدرات الأفراد تعطي مؤشرات واضحة على البناء التنظيمي، ومواكبة الأساليب الحديثة والمستجدة في العملية التربوية ومن الاهمية مراعاة المشاركة المجتمعية، مما يجعل بناء القدرات تعطي مؤشرات واضحة على البناء والأداء التنظيمي ومواكبة الأساليب الحديثة والمستجدة في العملية التربوية الحديثة الى استثمار ما تم ذكره من عناصر منظمة وممنهجة وفق عمليات التدريب وبناء القدرات وتوفير البيئة والمناخ الداعم ، وإحاطتها بالعدالة الاجتماعية والمحافظة الإتصال والتقويم والتغذية الراجعة المستمرة، وتبني بناء قوية وتمكن قدراتهم على أسس من أخلاقيات وقيم المهنة وقيم المواطنة والمسؤولية المجتمعية، ومواكبة تكنولوجيا المعلومات والبحث العلمي مما يرفع الانتاجية ويؤكد على تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات التربوية مما يحقق الرضى الوظيفي ومراعاة المراقبة، ومراعاة والمراجعة والمتابعة لتحقيق الكفاية والتطوير المستمر وبناء عليه يمكن توضيح ما سبق وفق النموذج الآتي:



8.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

من وجهة نظرك (مدير، مسشار) ماهي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث : التخطيط للعملية الاسشارية، في مجال العلاقات

الشخصية والإنسانية ، مجال دعم عملية التعلم والتعليم، مجال البيئة الصديقة، مجال تطوير الكفايات الفنية، المجال التقني، في مجال اتخاذ القرار، في مجال إدارة الوقت، مجال إدارة الاجتماعات، في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟

عند سؤال المديرين والمشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين

في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال التخطيط للعملية الاستشارية .

حيث جاءت نتائج الدراسة ان جميع المستشارين والمديرين يتبنون أن الدورات التدريبية من أجل وضع خطط استراتيجية، وجاء في المرتبة الثانية: وضع خطط تناسب احتياجات الطلبة وميولهم، وثالثاً : العمل على خطة مرنة تراعي الظروف والأحداث الطارئة ، ورابعاً: تقييم الخطط بشكل دوري ومستمر ، وخامساً: التحليل الدقيق لسلوكيات الطلبة يساعد في ايجاد نتائج ايجابية، وأخيراً على امتلاكهم مهارات قيادية تساعدهم على إدارة الوقت بشكل جيد .

وتعزو الباحثة النتيجة الى كون الدورات التدريبية هي التي تجسد الكفايات المهنية في الميدان، وتأتي الدورات التدريبية بعد إجراءات يتم من خلالها تحديد الاحتياجات، وعندما تمثل الدورة التدريبية احتياج لمستشار أو مدير لديهم من النضج المهني الكفاية التي تجعلهم يحددون حاجاتهم وما يساعدهم في إنجاز أعمالهم، كما تجدر الإشارة الى ترتيب منطقي في النتائج، إذ حدد كل من المستشارين والمديرين أن في المرتبة الأولى الدورات التدريبية، وتأتي بعد المرتبة الثانية التي يركز فيها المستشارين والمديرين على أهمية تحديد احتياجات الطلبة وهم محور العملية التربوية، كما أن التخطيط وتحديد الأهداف والتقييم والتقويم المستمر وفي كافة المراحل، وأهمية تحديد خصائص الطلبة وأنماط سلوكهم، وتوافر مهارات قيادية تؤهل المستشارين والمديرين لإتمام أعمالهم بدرجة وجوده في الخدمات المقدمة بدرجة مرتفعة جداً، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية بتسلسل

متربط ومنطقي يشجع على تعميم نتائج الدراسة لتشكل منهاج عمل المستشاريين التربويين والمديرين في مدارس لواء حيفا.

وعند سؤال المديرين والمشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال العلاقات الشخصية والإنسانية.

بينت نتائج الدراسة ان جميع المستشارين والمديرين يوافق من لديهم مهارات عالية في فن التواصل مع الطلبة وأولياء الأمور ، وأتى ثانياً: العمل على علاقات مبنية على الإحترام داخل أسوار المدرسة سواء مع الزملاء أو الطلبة ، وثالثاً: العمل على عقد ورشات تدريبية على لفنون التواصل مع الآخرين ، ، وأخيراً على خلق بيئة تعليمية امنة ومناسبة .

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى أهمية الاتصال والتواصل بين البشر، فالإنسان اجتماعي بطبعه، وتعد مهارة الاتصال والتواصل بوابة الإنسان من داخله الى الخارج - البيئة المحيطة به -، فإن أحسن الطالب اتصاله واندماجه بالآخرين؛ فإن ذلك حتما سيكون مبنياً على الاحترام والمتبادل والتقبل للآخر، سواء بين المعلمين والمستشارين والمديرين أنفسهم أو بينهم وبين الطلبة، وهذا بدوره يوفر المناخ التعليمي المناسب للطلبة مما يساعدهم على الانتباه والتركيز وإثارة دافعية تعلمهم.

عند سؤال المديرين والمشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال دعم عملية التعلم والتعليم.

بينت نتائج الدراسة أن معظمهم يوافق استخدام طرق تدريس حديثة انشطة تعليمية مناسبة ، وثانياً: على وضع خطط تناسب احتياجات الطلبة وميولهم ، وثالثاً : على استخدام أنشطة تعليمية مناسبة للطلبة ، ورابعاً: على عقد جلسات حوار بين المشارين والمعلمين لتبادل الأفكار ، وخامساً : على المشاركة في تصميم المناهج ، وأخيراً على القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات ومتابعة الطلبة بشكل مستمر

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن اختيار استراتيجية التعليم وطريقة التدريس المناسبة، وكذلك الأنشطة والفعاليات والوسائل التعليمية التي تخدم تنفيذ طريقة التدريس نحو تحقيق الأهداف المنشودة، إذ يكون هذا من خلال بناء الخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، ومن خلال تحديد الأهداف التربوية بناء على خصائص الطلبة واحتياجاتهم، وكذلك العلاقة التفاعلية بين المستشارين والمعلمين والمديرين أي عناصر العملية التربوية جميعها حتى تكتمل المنظومة التربوية، وهذا يكون مبنيا على تخطيط منهاج تربوي يتناسب والمرحلة العمرية والامكانيات المتوفرة وكذلك تحدي المحتوى التعليمي المناسب وطرائق التدريس والوسائل التعليمية وتنوع التقويم الذي يجعل العملية التربوية ناجحة وفعالة.

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال البيئة الصديقة.

أشار ان معظمهم يوافق العمل تعزيز الشعور بالأمان ومواجهة الضغوط ، وثانيا: على خلق بيئة مشجعة عن طريق تنظيم الصفوف ، وثالثا: العمل على إحترام الآخرين ووتقبل الخلافات، وأخيرا على تشجيع الطلبة على الإنخراط المدرسية .

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى شعار ترفعه المؤسسات التربوية الحديثة " مدرسة بلا أسوار"، أي أن المدرسة بكل مكوناتها منفتحة على المجتمع المحلي، وهذا يجعل البيئة صديقة وجاذبة للمتعلم، يشعر فيها الطلبة بالأمن والأمان، ويتبادل الطلبة مع معلميمهم وزملائهم الاحترام الإيجابي المتبادل؛ مما يعزز اندماج الطلبة في العملية التربوية (التعليمية التعلمية)، وهذه المستويات المتنوعة في الميدان العاطفي والوجداني للطلبة تعزز نجاح المؤسسة التربوية، ولا يأتي هذا كله الا من كادر يمثله مستشارين ومديرين فاعلين لديهم مهارات قيادية متميزة تجعلهم قادرين على تقديم الخطط والاستشارات التربوية المناسبة.

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال تطوير الكفايات الفنية.

أشار أن معظمهم يوافق ان استخدام أدوات تكنولوجيا حديثة، وثانيا: يعمل على إعطاء دورات تدريبية في مجال التكنولوجيا بشكل مستمر، وثالثا: لدية المعرفة بنظريات علم النفس والإرشاد والتوجيه ، وأخيرا على استخدام البرامج التكنولوجية وتنظيم الأنشطة تساعد لمتابعة الطلبة بشكل مستمر .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أهمية استثمار التكنولوجيا والتعليم الرقمي في عمليات التعلم والتعليم، إذ تعد التكنولوجيا أحد أهم مصادر التعلم الجديد والانفتاح على الخبرات التعليمية، بل فرضت التكنولوجيا نفسها وخاصة في الآونة الأخيرة بعد جائحة كورونا "كوفيد 19" نفسها على العملية التعليمية، فبات المستشارين والمديرين وكل مكونات العملية التربوية بحاجة الى إدخال التكنولوجيا في العملية التعليمية، كما أن المستشاريين التربويين لديهم ملكات ومهارات في فنيات الإرشاد والتوجيه يقوموا بتوظيف التكنولوجيا في إيصالها الى المعلمين والمتعلمين.

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، المجال التقني.

بينت نتائج الدراسة ان جميع المديرين والمستشارين ان يوافق على التدريب على استخدام التكنولوجيا (التعليم الإلكتروني، منصات تفاعلية، ادوات رقمية، وثانيا: استخدام وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع ولياء الامور والمعلمين ، وثالثا: العمل على التكنولوجيا تفتح افاق جديدة للتعلم .

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى توافر التكنولوجيا ومنصاتها الحديثة لدى كل طالب، بل تفرض التكنولوجيا الحديثة وخاصة منصات التفاعل الاجتماعي نفسها وبقوة على المتعلمين، لهذا فإنه

قرار سليم أن يعمل المستشارين والمديرين على توظيف هذه التكنولوجيا بكافة أشكالها في العملية التربوية، إذ تشكل طريقة ذكية لجذب المتعلمين الى العملية التعليمية من خلال الوسيلة التي يرغبها ويفضلها المتعلم، كما يمكن أن تشكل خطة لاستثمار أوقات الطلبة بطريقة مفيدة وفاعلة.

وعند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، **مجال إدارة الاجتماعات**

بينت نتائج الدراسة ان معظمهم وافق على أنه قادر على تحليل البيانات وجمع المعلومات قبل اتخاذ القرار المناسب ، وثانيا: على عقد ورش عمل وتدريبية عن طرق اتخاذ القرار المناسب وثالثا : قادر على التفكير النقدي والتحليلي قبل اتخاذ القرار المناسب ، ورابعا: على التعاون مع الزملاء وأولياء الأمور حتى نتخذ القرار المناسب .

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى كون الاجتماعات هي وسيلة وليست هدف بحد ذاتها تحقيق الأهداف،، وبكل تأكيد فإن المستشارين التربويين والمديرين يكون لديهم الكفايات القيادية اللازمة لعقد الاجتماعات وإدارتها بشكل ناجح وفعال، فهم لديهم من النضج المهني والتدريبات الكافية والمناسبة لعقد الاجتماعات وإدارتها بفاعلية وصولا

عند سؤال المديرين والمستشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، **مجال إدارة الوقت**

بينت معظمهم انه منهم قادر على تنظيم الوقت وتحديد الأولويات بشكل فعال، وثانيا: استخدام تقنيات ادارة الوقت مثل قائمة المهام والجدول الزمنية لتنظيم أولوياتنا، وثالثا: أن نتعلم استراتيجيات لإدارة الضغوطات الزمنية وتفويض المهام للآخرين عندما يكون ذلك ممكناً ، وأخيرا العمل على تقديم خطة واضحة ومحددة من أجل تنظيم الوقت .

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى أهمية إدارة الوقت واستثماره في كل مناحي الحياة، وفي العملية التربوية فالوقت محدد بالدقائق، كما أن من أهداف العملية التربوية تعليم وتدريب الطلبة على التخطيط وتحديد الأهداف وترتيب الاولويات؛ وهذا يؤكد ضرورة أن يمتلك المستشارين التربويين والمديرين مهارات وملكات فن إدارة الوقت واستثماره.

وعند سؤال المديرين والمشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، مجال إدارة الاجتماعات

أشار معظمهم أن التدريب على كيفية إدارة الاجتماع ومهارة التواصل الجيد، وثانيا: منهم على عمل خطة واضحة وتحضير مسبق للإجتماع حتى نصل للهدف المطلوب، وثالثا: أن تنظيم الاجتماعات بشكل يضمن مشاركة فعّالة من الجميع ، وأخيراً على متابعة القرارات وتنفيذها وتوزيع المهام حتى نحقق الهدف من الإجتماع .

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى أهمية عقد الاجتماعات المتنوعة والمستمرة على كافة الأصعدة والمستويات وبشكل مخطط وهادف ومثمر، وهذا بدوره يعزز الاتصال والتواصل والندماج الفاعل بين جميع عناصر العملية التربوية ويقود غالبية هذه الاجتماعات المديرين بوساطة المستشارين التربويين، وإشراك الفئات المستهدفة بحسب الحاجة وموضوع الاجتماع.

عند سؤال المديرين والمشارين، عن سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية من حيث، في مجال التعاون مع أولياء الأمور

أشار جميع المشارين والمديرين جميعهم ان بناء علاقات جيدة مبنية على التعاون والإحترام بين المدرسة والياء الامور أساس نجاح العملية التعليمية ، وأتى ثانيا: العمل عقد لقاءات دورية وورش عمل وتقديم ندوات توعوية يشترك فيها اولياء الأمور والمدرسة.

وتعزو الباحثة النتيجة الحالية الى كون أولياء الأمور هم عنصر فاعل من عناصر العملية التربوية، ويقضي المتعلمين باقي يومهم خارج المدرسة في كنف والديهم، مما يجعل ضرورة للتواصل معهم، بل ووضع بند يستهدفهم في الخطة السنوية، من خلال عقد اجتماعات دورية، وندوات ولقاءات توعوية وتساورية، وإشراكهم في وضع الخطط المنهجية حتى تكتمل المنظومة التربوية بجميع عناصرها (المعلمين والمستشارين والمديرين والمرشدين التربويين وأولياء الأمور ومحور العملية التربوية هم الطلبة) ومجالاتها ومحاورها (الأهداف، الطرائق والاستراتيجيات ووسائل التعليم والأنشطة والفعاليات ووسائل التقويم المتنوعة).

التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج خرجت الباحثة بعدة توصيات تتمثل فيمايلي:

1- إقامة علاقات تعاونية وتنشئة قيادة مشتركة من ناحية انشاء مجتمع مدرسي مهتم بجميع النواحي الإنسانية والاجتماعية .

2- يجب على صانعي القرارات في المؤسسات التعليمية دمج التكنولوجيا الرقمية ضمن العمل والارشاد المدرسي.

3- تشجيع التواصل والتعاون بين الطلبة والمعلمين من أجل تبصير واشباع حاجات الطلبة بكافة الطرق والوسائل.

4. تعزيز التعاون والمشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي من أجل الارتقاء تحسين العملية التعليمية والتعلمية .

5- عقد دورات تدريبية وورش عمل من أجل مساعدة الطلبة على استكشاف المهن المناسبة لهم في

المستقبل

6_ مواكبة التطورات العالمية المتعلقة بالكفايات القيادية من خلال الإطلاع عليها من أجل تطوير

وتحسين الأداء الوظيفي سواء كان للمعلمين أو للمديرين

المراجع

المراجع العربية

- أبو أسعد، أحمد. (2019). المهارات الإرشادية. دار المسيرة للنشر.
- أبو عيطة، سهام. (2020). مبادئ الإرشاد النفسي. دار الفكر.
- أحمد، عادل والشريف، حسين. (2020). الكفايات الإرشادية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى المرشدين النفسيين التربويين بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- البدري، طارق. (2019). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بن ريغية، صباح وبريشي، مريامة. (2018). الكفايات المهنية وعلاقتها بتقدير الذات لدى مستشاري التوجيه المدرسي: دراسة علائقية بولاية ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بن سعيد، عبدالقادر. (2021). الخدمات الإرشادية وعلاقتها بالتكيف المدرسي: دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة أولى ثانوي بولاية سيدي بلعباس. مجلة الحوار المتوسطي، 12(1)، 376 - 393.
- بنات، سهيلة وعربيات، رند ونصراوين، معين والنعيمات، حنان. (2020). الدور القيادي وعلاقته بعوامل الشخصية لدى المرشد المدرسي في الأردن. دراسات، 47(3)، 351-371.
- البياتي، وفاء ودلي، حسام. (2022). الإبداع الإرشادي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى المرشدين التربويين. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 29(10)، 378 - 406.
- جميل، سمية. (2021). الإرشاد النفسي. المكتب الجامعي الحديث.
- الحارثي، حسين. (2020). الخدمات الإرشادية وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف بالسعودية: دراسة وصفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(34)، 103 - 121.
- حسان محمد والصيد عبد العاطي (1986) البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضاء الوظيفي للمعلم و ببعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوس - طة رسالة الخليج العربي السعودية العديين (67) 66-81.
- الحربي، قاسم. (2018). القيادة التربوية الحديثة. الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد. (2016). القيادة التربوية في القرن الجديد. دار الحامد للنشر والتوزيع.

خطيب، أريج (2022). درجة توفر الكفايات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

دواني، كمال. (2019). القيادة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ربيع، هادي. (2018). الإرشاد التربوي ومبادئه وأدواته الأساسية. الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

الرشيدي، ابتسام. (2013). درجة ممارسة المرشدين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظرهم ومشرفيهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

زهران، حامد. (2013). التوجيه والإرشاد المدرسي. عالم الكتب.

السكرانة، فرج. (2019). النمط الإداري المدرك وعلاقته بالكفاءة الوظيفية لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

سليمان، حنان. (2018). القيادة التربوية. دار أسامة للنشر والتوزيع.

السناني، سارة ويوسف، محمد. (2022). واقع الخدمات الإرشادية كما تدركها طالبات المرحلة الثانوية في المدينة المنورة وحاجاتهن الإرشادية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(20)، 107 - 132.

الشانان، مريم. (2015). مدى امتلاك المرشدين للكفايات الإرشادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في مدينة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الصمادي، منال والتلاهين، فاطمة. (2016). الكفايات الإرشادية لدى المرشدين وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مدرء المدارس في الأردن. مجلة التربية بجامعة الأزهر، 169(3)، 708 - 743.

طشوش، هائل. (2019). أساسيات في القيادة التربوية. دار الكندي للنشر والتوزيع.

الظاهري، دلال والغنامي، فاطمة. (2023). التدفق النفسي كمتغير وسيط بين الانتماء المهني والكفاءة الإرشادية لدى عينة من المرشدين التربويين في المملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 146، 311 - 358.

عبد العزيز، سعيد وعطيوي، جودت. (2019). التوجيه المدرسي: مفاهيمه النظرية، أساليبه الفنية وتطبيقاته العملية. دار الثقافة للنشر.

عبدالله، مالك. (2021). الطموح المهني وعلاقته بالخدمات الإرشادية لدى المرشدين التربويين. مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 42، 1099 - 1126.

عبدالله، هشام والتميمي، رشيد. (2019). جودة الخدمات الإرشادية المقدمة لذوي الإعاقة العقلية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين: دراسة تقييمية. دراسات تربوية ونفسية، 105، 137 - 188.

- عبد الهادي، جودت والعزة سعيد. (2019). مبادئ التوجيه والإرشاد النفسي. دار الثقافة.
- عبودي، زيد. (2019). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد. (2018). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والطباعة.
- عشرية، إخلاص وعبد الله، عائشة. (2019). الكفايات القيادية للمرشد المدرسي في اكتشاف ورعاية الطلاب الموهوبين ذوي صعوبات التعلم الأكاديمية بمراحل التعليم العام من وجهة نظر المرشد المدرسي. المجلة العربية لعلم النفس، 4(2)، 70-86.
- العكيلي، جبار وعبدالرزاق، محمود. (2018). الكفاية المهنية لدى المرشدين التربويين وعلاقتها بالتعاطف والانفتاح على الخبرة. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 226، 13 - 38.
- علي، حنان. (2022). الرضا الوظيفي كمنبئ بجودة الخدمات الإرشادية لدى الأخصائيين النفسيين. المجلة المصرية للدراسات النفسية، 32(114)، 301 - 350.
- العموري، عبير. (2017). ممارسة فن القيادة. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي. (2016). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار حامد للنشر والتوزيع.
- غريب، عبد الكريم. (2019). الكفايات واستراتيجيات اكتسابها. منشورات عالم التربية.
- القادري، فؤاد. (2016). درجة ممارسة المرشدين التربويين لأدوارهم في تنمية القيادة التحويلية لدى الطلبة في محافظة جرش من وجهة نظرهم. مجلة الأندلس، 7(25)، 159 - 190.
- القرالة، لؤي. (2022). الكفايات المهنية والشخصية اللازم توفرها لدى المرشدين من وجهة نظر الطلبة في الإرشاد: دراسة مقارنة: السنة الدراسية والجنس والتحصيل أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- لهلوب، ناريمان. (2020). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الكشكي، مجدة والزهراني، أحلام. (2019). العلاقة بين الكفاءة المهنية للمرشد الطلابي وبعض السمات الشخصية: دراسة ميدانية على عينة من المرشدين الطلابيين بمدينة جدة. أبحاث جامعة الحديدة، 14، 294 - 336.
- كلالده، ظاهر. (2022). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار الفكر.
- كنعان، نواف. (2021). القيادة الإدارية. الثقافة للنشر والتوزيع.
- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. مكتبة الشروق الدولية.
- المحمودي، معيوف. (2018). جودة الخدمات الإرشادية وعلاقتها بسمات الشخصية لدى المرشدين الطلابيين بمكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، 3(2)، 167 - 192.

مقدم، صافية. (2023). دور الخدمات الإرشادية في تنمية مستوى الطموح لدى تلاميذ السنة الثالثة من التعليم الثانوي. مجلة دراسات بجامعة طاهري محمد بشار، 12(1)، 218 – 238.

هاشم، عادل. (2020). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري.

الهيثمي، راجح. (2020). جودة الخدمات الإرشادية في المرحلة الثانوية من وجهة نظر قادة المدارس في إدارة تعليم القنفذة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 18، 361 – 388.

وزارة التربية والتعليم. (2024). الاستشارة التربوية. استرجعت بتاريخ 2024/3/9 من الموقع education.gov.il

المراجع الأجنبية

- American School Counselor Association. (2014). The ASCA national model: A framework for school counseling programs. Alexandria, VA: Author.
- Amin, Z., Mulawarman, M., Nugraheni, E. & Carti, C. (2016). Counsellors' Personal Quality in Public Senior High School. Advances in Economics, Business, & Management Research, 14, 444-457.
- Arfasa, A. & Weldmeskel, F. (2020). Practices and challenges of guidance and counseling services in secondary schools. Emerge. Sci. J, 4(3), 183-191.
- Brown Barbara, (2003). High Performace www.DrBarbaraBrown.com. Retrieved on 18/03/2005. Leadership, t linked to involvement in school–family–community partnerships: A national study. Professional School Counseling, 21(1), 1–13.
- Dahir, C., Burnham, J., Stone, C. & Cobb, N. (2010). Principals as partners: Counselors as collaborators. NASSP Bulletin, 94(4), 286–305.
- Kneale, M., Young, A. & Dollarhide, C. (2018). Cultivating school counseling leaders through district leadership cohorts. Professional School Counseling, 21(1b), 1–9.
- LeBlanc, J. & Borders, L. (2021). Educating future leaders: Integrating leadership into an introductory school counseling course. Journal of Counselor Leadership and Advocacy, 8(1), 30-43.
- Lowe, C., Gibson, D. & Carlson, R. (2017). Examining the relationship between school counselors' age, years of experience, school setting, and self-perceived transformational leadership skills. Professional School Counseling, 21(1b), 1–7.
- Lunenburg, F. (2010). School guidance and counseling services. Schooling, 1(1), 1-9.
- Mason, E. (2010). Leadership Practices of School Counselors and Counseling Program Implementation, NASSP Bulletin, 94(4), 10-17.
- Mason, E. & McMahon, H. (2010). Leadership practices of school counselors. Professional School Counseling, 13, 107-115.
- Mrvar, P. & Mažgon, J. (2017). The role of the school counsellor in school–community collaboration: The case of Slovenia. International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education, 5(1), 122-143.
- Mullen, P. & Gutierrez, D. (2016). Burnout, Stress and Direct Student Services among School Counselors. The Professional Counselor, 6, 344-359.

- Mustamin, Y. (2012). The Competence of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success?. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 33-42.
- Nurhasanah, N., & Nida, Q (2016). Character building of students by guidance and counseling teachers through guidance and counseling services. *JIP- International Journal of Social Sciences*, 4(1), 65-76.
- Smith, B., N.; Montagno, R., V., & Kuzmenko, T., N., (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91
- Young, A., Dollarhide, C., & Baughman, A. (2015). The voices of school counselors: Essential characteristics of school counselor leaders. *Professional School Counseling*, 19(1), 36–45.

الملحقات



ملحق (1) ادوات الدراسة بصورتها الاولية (الاستبانة+ المقابلات)

الجامعة العربية الأمريكية-كلية الدراسات العليا
الإدارة التربوية

الدكتور الفاضل

التخصص :
مكان العمل :
الرتبة العلمية:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين: أنموذج تطويري مقترح في ضوء تجارب عالمية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لتقصي الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية.

وإذ تأمل الباحثة منكم تحكيم هذه الاستبانة من خلال إبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم من

حيث: الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرات للمجالات، وأي تعديلات أو مقترحات أخرى

ترونها مناسبة.

شاكراً حسن تعاونكم ومقدرةً جهدكم ووقتكم الثمين

الباحثة

إيمان أحمد لطفي بدران

المعلومات الديموغرافية

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه
- 3- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر
- 4- المسمى الوظيفي: مدير مستشار

الجزء الأول: المجالات المتعلقة بالكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا

ملاحظات أخرى	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمة	منتمة	غير مناسبة	مناسبة		
					يقوم المستشار التربوي بما يأتي:	
					المجال الأول: الكفايات الشخصية والإنسانية	
					يمتلك بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجهه في العمل الاستشاري.	1
					يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.	2
					يُرَاعِي الفروق الفردية بين الطلبة الخاضعين للاستشارة.	3
					يحرص على وجود علاقات طيبة مع الطلبة.	4
					يحرص على أن تتوافق ممارساته مع قيمه ومبادئه الشخصية.	5
					يُرَاعِي ظروف الطلبة.	6
					يتحمل ضغط العمل.	7
					يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.	8
					يتعامل مع الطلبة بعدالة.	9
					يمتلك اتصال وتفاعل إيجابي مع المعلمين والطلبة.	10
					يقوم بالعديد من واجباته في الاستشارة التربوية بطريقة تجعله نموذجًا بارزًا ومميزًا للآخرين.	11
					يحفز الآخرين على وضع توقعات عالية من أنفسهم ويشجعهم للوصول إليها.	12
					المجال الثاني: الكفايات الفنية والتقنية	
					يبحث عن فرص لتلبية حاجات طلبة المدرسة عن طريق السعي نحو أساليب إبداعية لنموه المهني ونمو الآخرين.	13
					يحرص على تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل الاستشاري.	14

ملاحظات أخرى	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
					يقدر إنجازات الآخرين في المدرسة ويبرزها.	15
					يعمل على تطوير العمل الاستشاري في المدرسة.	16
					يُتقن استخدام تكنولوجيا في عمله الاستشاري.	17
					يحرص على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل الاستشاري.	18
					يُظهر وعيه بالتفاصيل وما يجري في المدرسة للتعامل مع المشكلات الحالية والمتوقعة.	19
					ينطور من خلال سلوكه في العمل وتواصله مع الآخرين.	20
					يتحمل مسؤوليات مهام العمل الاستشاري اليومية.	21
					يقوم بإجراء مهماته كمستشار تربوي بمهارة واحتراف.	22
					يمتلك المقدرة على تقييم حاجات العمل الاستشاري المستقبلية.	23
المجال الثالث: كفايات اتخاذ القرار						
					يُصدر القرارات في عمله طبقاً لأنظمة وتعليمات العمل الاستشاري.	24
					يُصدر القرار المناسب في المشكلات التي تتطلب استشارة تربوية في المدرسة.	25
					يتخذ القرار بعد دراسة معمقة ومتأنية للحالة الاستشارية.	26
					يضع البدائل المناسبة للقرار.	27
					يحرص على تقييم نتائج القرارات التي يتخذها في العمل الاستشاري.	28
					يُشرك الإدارة المدرسية والمعلمين في عملية صنع قرارات العمل الاستشاري.	29
المجال الرابع: كفايات إدارة الوقت والاجتماعات						
					يتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.	30
					يلتزم بساعات الدوام الرسمي.	31
					يؤكد على أهمية الوقت لنجاح العمل.	32
					يحرص على انجاز العمل الاستشاري حسب الوقت المخصص له.	33
					يُعد جدول أعمال للاستشارة الفردية والجماعية.	34
					يلتزم بالوقت المخصص للاستشارة الفردية والجماعية.	35
					يُتقن مهارات الاتصال الفعال أثناء الاستشارة الفردية والجماعية.	36
المجال الخامس: كفايات التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي						
					يعمل على توضيح أهداف العمل الاستشاري لأولياء الأمور.	37
					يُشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبنائهم.	38

ملاحظات أخرى	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
					يعمل كمنسق بين مؤسسات المجتمع المحلي والطلبة والمعلمين داخل المدرسة.	39
					يستثمر خبرات أفراد المجتمع المحلي في علاج الظواهر السلوكية السلبية للطلبة.	40
					يسعى للتشارك مع مؤسسات المجتمع والتنسيق معها.	41
					يُبادر بعمل مساهمات مفيدة للمجتمع المحلي.	42

إضافة بنود أخرى ترونها مناسبة

.....
.....
.....

الجزء الثاني: المجالات المتعلقة بجودة الخدمات الاستشارية التربوية في مدارس لواء حيفا

ملاحظات أخرى	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
المجال الأول: الخدمات الاستشارية النفسية						
					مُساعدة الطالب في تحديد وفهم مجموعة واسعة من المشاعر والانفعالات التي يمر بها.	1
					تبصير الطالب بكيفية التعبير عن أفكاره ومشاعره المهمة.	2
					تدريب الطالب على مهارات حل المشكلات.	3
					توجيه الطالب لاستثمار نقاط القوة لديه.	4
					مُساعدة الطالب على فهم وتقبل ذاته.	5
					مُساعدة الطالب على فهم القيم الخاصة به.	6
					تدريب الطالب على مهارات اتخاذ القرارات.	7
					توجيه الطالب إلى الاستغلال الأمثل لوقت فراغه.	8

الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات أخرى
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
9	تعزيز توكيد الذات لدى الطالب وقول "لا عندما يتطلب الأمر ذلك.					
10	مُساعدة الطالب على خفض السلوكيات السلبية.					
11	تنمية القدرة لدى الطالب على مواجهة الصعوبات الانفعالية.					
12	تدريب الطالب على أساليب مواجهة الضغوط.					
13	تعزيز ثقة الطالب في نفسه.					
14	مُساعدة الطالب على فهم العلاقة بين الأفكار والمشاعر والسلوك.					
15	تبصير الطالب بطرق إشباع حاجاته النفسية.					
المجال الثاني: الخدمات الاستشارية التربوية						
16	تدريب الطالب على تطوير مهاراته التربوية.					
17	تدريب الطالب على مهارات الأداء الفعال في الاختبارات.					
18	مُساعدة الطالب في فهم التحديات التي يواجهها في المدرسة.					
19	تنمية قدرة الطالب على التخطيط والتنظيم.					
20	تدريب الطالب على مهارات الاستدكار الجيد.					
21	تطوير مهارات التعلم الذاتي لدى الطالب.					
22	مُساعدة الطالب المتأخر دراسياً لتحسين مستواه التحصيلي.					
المجال الثالث: الخدمات الاستشارية الاجتماعية						
23	تدريب الطالب على المهارات الاجتماعية والتواصل مع الآخرين.					
24	تنمية مهارات إدارة الوقت لدى الطالب.					
25	تنمية المسؤولية الاجتماعية والمواطنة الصالحة لدى الطالب.					
26	تطوير مهارات الاستماع وطرح الأسئلة لدى الطالب.					
27	مُساعدة الطالب على كيفية العثور على المساعدة عندما يكون لديه مشكلات عائلية.					
28	مُساعدة الطالب على فهم الاختلافات والتعامل معها.					
29	تنمية مستوى تقبل الآخرين لدى الطالب والتشابه بين الناس.					
30	تنمية القدرة على تحمل المسؤولية لدى الطالب.					

المجال الرابع: الخدمات الاستشارية المهنية

					31	مُساعدة الطالب في التعرف على الجامعات والتخصصات الموجودة فيها.
					32	توجيه الطالب لتطوير مهاراته من خلال اختيار الدورات المناسبة.
					33	توجيه الطالب إلى اختيار التخصص المناسب لإمكاناته.
					34	مُساعدة الطالب على استكشاف المهن المناسبة له في المستقبل.

إضافة بنود أخرى ترونها مناسبة:

.....

الأداة الثانية: اسئلة المقابلة

سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية

1. ما المؤهل العلمي الحاصل عليه؟

2. كم هي عدد سنوات الخبرة؟

• بعد الاطلاع على التجارب العالمية في مجال الكفايات القيادية

3. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التخطيط

للعلمية الاستشارية في المدرسة؟

4. صف التطوير الممكن إيجاده في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية كأحد الكفايات القيادية

لدى المستشارين التربويين؟

5. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في

مجال دعم عملية التعلم والتعليم؟

6. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال البيئة الصديقة؟

7. وضح كيف يمكن تطوير الكفايات الفنية لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية

لديهم؟

8. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في

المجال التقني؟

9. صف الآلية التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في

مجال عملية اتخاذ القرار؟

10. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال إدارة الوقت؟

11. وضح كيف يمكن تطوير كفاية إدارة الاجتماعات لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات

القيادية لديهم؟

12. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التعاون مع

أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟

ملحق (2) اسماء محكمي ادوات الدراسة من الخبراء التربويين واساتذة الجامعات

الرقم	اسماء المحكمين	مكان العمل - العنوان
1	الاستاذ الدكتور خالد ابو عصبه	الجامعة العربية الامريكية- رام الله
2	استاذ الدكتور نايل الرشايده	جامعة مؤتة- الاردن
3	الاستاذ الدكتور خالد سنداوي	اكاديمية القاسمي - الداخل الفلسطيني
4	الاستاذ الدكتور خالد القرواني	جامعة القدس المفتوحة- الخليل
5	الاستاذ الدكتور علي جبران	جامعة اليرموك- الاردن
6	الاستاذة الدكتورة منيرة الشرمان	جامعة اليرموك- الاردن
7	الاستاذ الدكتور احمد بدح	جامعة البلقاء التطبيقية- الاردن
8	الاستاذة الدكتورة نهى عتوم	وزارة التربية والتعليم الاردنية- الاردن
9	الاستاذ الدكتور محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة- الخليل
10	دكتور عرفات ابو الفول	وزارة التربية والتعليم الاردنية- الاردن

ملحق (3) الاستبانة واسئلة المقابلة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

حضرة الزميل/ة المحترم/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين: أنموذج تطويري مقترح في ضوء تجارب عالمية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لتقصي الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية.

والباحثة إذ تضع بين أيديكم هذه الاستبانة فإنها ترجو قراءة كل فقراتها بعناية تامة، والإجابة عليها في المكان الذي يعبر عن الرأي الشخصي بدقة وموضوعية. مؤكدة أن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.
شاكراً ومقدرة حسن تعاونكم

الباحثة

إيمان أحمد لطفي بدران

المعلومات الديموغرافية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا
3. الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر
4. المسمى الوظيفي: مدير مستشار

الجزء الأول: المجالات المتعلقة بالكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا

الرقم	نص الفقرة	درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدًا
يتصف المستشار التربوي بأنه:						
المجال الأول: الكفايات الشخصية والإنسانية						
1	يستخدم بدائل متعددة لحلّ المشكلات التي تواجهه في العمل الاستشاري.					
2	يؤثر في الآخرين.					
3	يقيم علاقات تعاونية مع منتسبي المدرسة.					
4	يتفاعل إيجابيًا مع المعلمين والطلبة.					
5	يقوم بواجباته في الاستشارة التربوية بإخلاص مما يجعله نموذجًا مميّزًا للآخرين.					
6	يُراعي ظروف الطلبة النفسية والاجتماعية.					
7	يتحمّل ضغوط العمل.					
8	يتحلّى بالصبر.					
9	يتعامل مع الطلبة بعدالة.					
10	يتعامل مع الطلبة بموضوعية.					
المجال الثاني: الكفايات الفنية						
11	يكشف القدرات الإبداعية لدى الطلبة.					
12	يُنمّي قدرات الطلبة الإبداعية.					
13	يُقدر إنجازات الآخرين في المدرسة.					
14	يُبرز إنجازات الآخرين في المدرسة.					
15	يُطور العمل الاستشاري في المدرسة.					
16	يُوظف التكنولوجيا الرقمية في العمل الاستشاري.					
17	يُطور سلوكه في العمل من خلال تواصله مع الآخرين.					
18	يُقر بمسؤولياته في العمل الاستشاري.					
19	يُقيم حاجات العمل الاستشاري المستقبلية ذاتيًا.					
المجال الثالث: الكفايات الإدارية						
20	يُشرك الإدارة المدرسية والمعلمين في عملية صنع قرارات العمل الاستشاري.					
21	يُصدر القرار المناسب في المشكلات التي تتطلب استشارة تربوية في المدرسة.					
22	يتخذ القرار بعد دراسة معمقة للحالة الاستشارية بالتعاون مع الهيئة الإدارية.					
23	يُفاضل بين البدائل المناسبة للقرار بناءً على مصلحة الطلبة والمصلحة العامة.					
24	يُقيم نتائج القرارات التي يتخذها في العمل الاستشاري.					

الرقم	نص الفقرة	درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدًا
25	يُشرك الإدارة المدرسية والمعلمين في عملية صنع قرارات العمل الاستشاري.					
26	يُدبر الوقت بكفاءة.					
27	يلتزم المستشار التربوي بساعات الدوام الرسمي.					
28	يُنجز العمل الاستشاري حسب الوقت المخصص له.					
29	يستخدم مهارات الاتصال الفعّال في أثناء الاستشارة (الفردية والجماعية).					
المجال الخامس: كفايات المسؤولية المجتمعية						
30	يُوضح أهداف العمل الاستشاري لأولياء الأمور.					
31	يُشرك أولياء الأمور في حلّ المشكلات التي تواجه أبنائهم.					
32	يُنسق بين مؤسسات المجتمع المحليّ ومُنسبي المدرسة (الطلبة والمعلمين).					
33	يستثمر خبرات أفراد المجتمع المحليّ في علاج الظواهر السلوكية السلبية للطلبة.					
34	يتشارك مع مؤسسات المجتمع المحليّ.					
35	يُقدم مساهمات مفيدة للمجتمع المحليّ.					

الجزء الثاني: المجالات المتعلقة بجودة الخدمات الاستشارية التربوية في مدارس لواء حيفا

الرقم	نص الفقرة	عالٍ جدًا	عالٍ	متوسط	متدنٍ	متدنٍ جدًا
المجال الأول: جودة الخدمات الاستشارية النفسية						
1	مُساعدة الطلبة في تحديد وفهم مجموعة واسعة من المشاعر والانفعالات التي يمرّون بها.					
2	تبصير الطلبة بكيفية التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم.					
3	تدريب الطلبة على مهارات حلّ المشكلات.					
4	توجيه الطلبة لاستثمار نقاط القوّة لديهم.					
5	مُساعدة الطلبة على فهم ذواتهم.					
6	مُساعدة الطلبة على فهم القيم الخاصة بهم.					
7	تدريب الطلبة على مهارات اتّخاذ القرارات.					
8	توجيه الطلبة إلى الاستثمار الأمثل لأوقات فراغهم.					
9	تعزيز توكيد الذات لدى الطلبة.					
10	مُساعدة الطلبة على خفض السلوكيات السلبية.					
11	تنمية قدرة الطلبة على مواجهة الصعوبات الانفعالية.					
12	تدريب الطلبة على أساليب مواجهة الضغوط.					

الرقم	نص الفقرة	عالٍ جدًا	عالٍ	متوسط	متدني	متدني جدًا
13	تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم.					
14	مُساعدة الطلبة على فهم العلاقة بين الأفكار والمشاعر والسلوك.					
15	تصوير الطلبة بطرق إشباع حاجاتهم النفسية.					
المجال الثاني: جودة الخدمات الاستشارية التربوية						
16	تدريب الطلبة على تطوير مهاراتهم التربوية.					
17	تدريب الطلبة على مهارات الأداء الفعال في الاختبارات.					
18	مُساعدة الطلبة في فهم التحديات التي يواجهونها في المدرسة.					
19	تنمية وظائف القيادة (التخطيط، التنظيم، المتابعة، الضبط، التقييم) لدى الطلبة.					
20	تدريب الطلبة على مهارات الاستذكار الجيد.					
21	تطوير مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة.					
22	مُساعدة الطلبة المتأخرين دراسيًا لتحسين مستواهم التحصيلي.					
23	مُساعدة الطلبة في التعرف إلى الجامعات والتخصصات الموجودة فيها.					
24	توجيه الطلبة لتطوير مهاراتهم من خلال اختيار الدورات المناسبة.					
25	توجيه الطلبة إلى اختيار التخصص المناسب لإمكاناتهم وميولهم واتجاهاتهم.					
26	مُساعدة الطلبة على استكشاف المهن المناسبة لهم في المستقبل.					
المجال الثالث: جودة الخدمات الاستشارية الاجتماعية						
27	تدريب الطلبة على المهارات الاجتماعية بما يمكنهم من التواصل مع الآخرين.					
28	تنمية مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة.					
29	تنمية المواطنة الصالحة لدى الطلبة.					
30	تطوير مهارات الاستماع لدى الطلبة.					
31	تطوير مهارات طرح الأسئلة لدى الطلبة.					
32	مُساعدة الطلبة على كيفية العثور على المساعدة عندما يكون لديهم مشكلات عائلية.					
33	مُساعدة الطلبة على التعامل مع الاختلافات بعد فهمها.					
34	تنمية مستوى تقبل الآخرين لدى الطلبة.					
35	تنمية القدرة على تحمل المسؤولية لدى الطلبة.					

سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في ضوء التجارب العالمية

1. ما المؤهل العلمي الحاصل عليه؟
2. كم هي عدد سنوات الخبرة؟
3. بعد الاطلاع على التجارب العالمية في مجال الكفايات القيادية
4. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة؟
5. صف التطوير الممكن إيجاده في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية كأحد الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟
6. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال دعم عملية التعلم والتعليم؟
7. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال البيئة الصديقة؟
8. وضح كيف يمكن تطوير الكفايات الفنية لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟
9. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في المجال التقني؟
10. صف الآلية التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال عملية اتخاذ القرار؟
11. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال إدارة الوقت؟
12. وضح كيف يمكن تطوير كفاية إدارة الاجتماعات لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟

13. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التعاون مع

أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟

ملحق(4): استجابات المقابلات

المدير الاول

1. المؤهل العلمي

"أنا عندي بكالوريوس في التربية وشهادة دبلوم عالي في الإدارة التربوية. التعليم والتأهيل ما يتوقف عند الشهادة الجامعية، لكن هذه الأساسيات اللي ساعدتني في فهم كيفية إدارة العملية التعليمية بشكل أعمق. الدبلوم العالي في الإدارة التربوية أعطاني نظرة شاملة عن كيفية إدارة المؤسسات التعليمية بطريقة أكثر احترافية، سواء كان من ناحية العلاقات الإنسانية أو التخطيط الإداري."

2. عدد سنوات الخبرة

"خبرتي في التعليم تمتد لـ15 سنة، منها 7 سنين في الإدارة. خلال هذه الفترة، اشتغلت في عدة مدارس ومارست مهام كمعلم ومدير، وده ساعدني أشوف الأمور من منظورين مختلفين. كمعلم كنت أركز على الطالب فقط، لكن كمدير، صرت أنظر إلى الصورة الكاملة: المعلم، الطالب، المستشار، وحتى أولياء الأمور."

3. سبل تطوير الكفايات القيادية في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة:

"بصراحة، أول خطوة لتطوير الكفايات القيادية هي التدريب المستمر. المستشارين التربويين لازم يكون عندهم اطلاع دائم على أحدث الأساليب في التخطيط، لأنه ده اللي بيخليهم قادرين على مساعدة المعلمين والطلاب بشكل فعال. ورش العمل والدورات التدريبية بتساعد في تطوير مهاراتهم بشكل مستمر، خاصة في التخطيط الاستراتيجي. لازم كمان يكون فيه فرصة للتواصل مع مستشارين تانيين من مدارس مختلفة، لأن تبادل الخبرات بيفتح آفاق جديدة ويخلينا نستفيد من تجارب الآخرين."

4. التطوير في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية

"العلاقات الإنسانية هي الأساس في أي مؤسسة تعليمية، وده يشمل المستشار التربوي. مستشار المدرسة لازم يكون عنده مهارات عالية في التواصل مع الطلاب، المدرسين، وأولياء الأمور. نحتاج نركز على تدريب المستشارين على فنون التواصل الفعّال وإدارة النزاعات، لأن بناء علاقات قوية داخل المدرسة بيساعد في حل الكثير من المشاكل قبل ما تتفاقم. العلاقات الجيدة بتحسن من الجو العام في المدرسة، وبتخلق بيئة تعليمية إيجابية."

5. تطوير الكفايات في دعم عملية التعلم والتعليم

"دور المستشار التربوي مش محدود بالمشاكل النفسية أو الاجتماعية للطلاب فقط. لازم يكون ليهم دور فعال في دعم عملية التعلم والتعليم بشكل مباشر. يعني ممكن يشاركوا في وضع المناهج، أو يقترحوا طرق تدريس جديدة تساعد في تحسين أداء الطلاب. المستشار لازم يكون ملم بالتحديات اللي بيواجهها المعلم في الفصل، وبناءً على ده، يقدر يساعده في تقديم حلول أو استراتيجيات تعليمية مناسبة. الجلسات المشتركة بين المعلمين والمستشارين فرصة ذهبية لتبادل الأفكار والاستراتيجيات اللي تخدم الطالب في النهاية."

6. تطوير الكفايات في مجال البيئة الصديقة

"البيئة المدرسية لها دور كبير في تحفيز الطلاب على التعلم. المستشار التربوي يقدر يساهم بشكل كبير في خلق بيئة تعليمية مشجعة، سواء عن طريق تنظيم الفصول أو تشجيع الطلاب على المشاركة. المستشار لازم يتعلم كيفية إدارة الفصول الدراسية بشكل يخلق نوع من الانضباط مع الحفاظ على جو مريح للطلاب، لأن ده بيساعدهم يتفوقوا دراسياً ويكونوا مستمتعين بوقتهم في المدرسة."

7. تطوير الكفايات الفنية

"في الزمن ده، ما نقدر نهمل الجانب التقني. المستشار لازم يكون ملم بأحدث التقنيات اللي ممكن يستخدمها في عمله. سواء كانت برامج لتتبع أداء الطلاب، أو أدوات تكنولوجية بتساعده في تقديم استشارات أكثر دقة وفعالية. التدريب على استخدام التكنولوجيا بيزود المستشار بأدوات حديثة تسهل عليه التعامل مع التحديات اللي بيواجهها يومياً.

8. تطوير الكفايات القيادية في المجال التقني

"ما نقدر ننكر إن التقنية بقت جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وده ينطبق كمان على المستشارين التربويين. لازم يكون عندهم القدرة على استخدام التكنولوجيا لتسهيل عملية الاستشارة، سواء كان ده من خلال تطبيقات متابعة الأداء، أو منصات التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور عن بعد. التكنولوجيا مش بس تسهل التواصل، لكن كمان تتيح للمستشار إمكانية متابعة الطالب بشكل أعمق، ومساعدة المعلمين في تحسين أدائهم."

9. تطوير الكفايات في مجال اتخاذ القرار

"اتخاذ القرار مهارة أساسية لأي مستشار تربوي. القرارات اللي بياخذها المستشار ممكن تأثر على حياة الطلاب بشكل كبير، عشان كده لازم يكون عنده القدرة على تحليل البيانات وفهم المشاكل من كل الزوايا قبل ما ياخذ أي قرار. المستشار لازم يكون عنده قدرة على التفكير النقدي والتحليلي، والتدريب على تحليل البيانات بيساعده ياخذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة."

10. تطوير الكفايات في مجال إدارة الوقت

"إدارة الوقت مهارة أساسية لكل مستشار تربوي. لأنهم بيتعاملوا مع مهام كتير، زي متابعة الطلاب، اجتماعات مع المعلمين، التواصل مع أولياء الأمور، لازم يكون عندهم خطة واضحة لتنظيم وقتهم

بشكل فعال. المستشار اللي يقدر يدير وقته بشكل صحيح، يقدر يوفر وقت لنفسه وللآخرين ويقدر يحقق أكبر قدر من الإنتاجية."

11. تطوير كفاية إدارة الاجتماعات

"إدارة الاجتماعات مش مجرد تنظيم وقت، لكن كمان التأكد من إنها فعالة ومثمرة. المستشار لازم يعرف كيف ينظم الاجتماعات بشكل يخليها توصل للهدف المطلوب بدون ما تضيع وقت المشاركين. يكون عنده خطة واضحة للاجتماع، ويتأكد إن كل المواضيع المهمة تم مناقشتها، ويتابع بعد الاجتماع لتنفيذ القرارات المتفق عليها."

12. سبل تطوير الكفايات في التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي

"التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي جزء لا يتجزأ من دور المستشار التربوي. التواصل الفعال مع أولياء الأمور بيضمن إن الطلاب بيحصلوا على الدعم الكافي سواء في البيت أو المدرسة. المستشار لازم يكون عنده القدرة على بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي، ويكون هو حلقة الوصل بين المدرسة وأولياء الأمور. هذا بيساعد في تعزيز التعاون وتحسين الأداء العام للطلاب."

المدير الثاني

1. المؤهل العلمي

"أنا حاصلة على بكالوريوس في علم النفس التربوي وماجستير في الإرشاد النفسي. دراستي لعلم النفس التربوي خلتنني أفهم التفاعلات بين الطلاب والمعلمين، وكيف تؤثر البيئة المدرسية عليهم. أما الماجستير في الإرشاد النفسي، فساعدني أفهم أعمق المشاكل اللي يواجهها الطلاب وكيف

أساعدهم يتجاوزوها بشكل فعال. دا التخصص خلاني أكور أكثر استعداداً لفهم احتياجات المستشارين اللي بيشتغلوا معاي في المدرسة، وكيف أطور من أدائهم".

2. عدد سنوات الخبرة

"17 سنة تعليم، 5 سنوات منهم في الإدارة. خلال 17 سنة، اشتغلت مع فئات عمرية مختلفة، وده خلاني أتعلم كيف أتعامل مع كل مرحلة تعليمية بطريقة تناسب احتياجات الطلاب. أما الـ 5 سنوات في الإدارة، فهي كانت فرصة لأشتغل على تطوير الكادر التربوي في المدرسة، وخصوصاً المستشارين اللي دايماً لهم دور كبير في نجاح العملية التعليمية."

3. سبل تطوير الكفايات القيادية في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة

"التطوير لازم يبدأ بفهم عميق لدور المستشار. المستشار مش دوره فقط إنه يحل مشاكل الطلاب، بل كمان يكون عنده رؤية وخطة واضحة لكيفية دعم الطلاب والمعلمين. التدريب المستمر على وضع خطط استشارية واضحة ومنتاسبة مع احتياجات الطلاب والمدرسة يعتبر شيء أساسي. بالإضافة إلى ده، لازم يكون فيه نظام تقييم دوري لهذي الخطط، يعني نجلس مع المستشارين كل فترة ونراجع أدائهم ونشوف إذا خططهم فعالة أو محتاجة تعديل. ده يخلينا دايماً في تحسين وتطوير مستمر."

4. التطوير في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية

"العلاقات الإنسانية هي أساس كل شيء في المدرسة. المستشار لازم يكون عنده قدرة كبيرة على فهم الآخرين والتعاطف معاهم. الطلاب بيحتاجوا حد يسمع لهم ويفهم مشاكلهم بدون حكم مسبق، وهنا يجي دور المستشار. عشان كده، لازم نركز على تدريب المستشارين في مهارات التواصل الفعال وفن الاستماع والتعامل مع المواقف الصعبة بذكاء عاطفي. كل شخص في المدرسة له

ظروفه، والمستشار اللي يقدر يتعامل مع كل شخصية بمرونة وتعاطف هو المستشار اللي يقدر
ينجح في دوره."

5. تطوير الكفايات في دعم عملية التعلم والتعليم

"دور المستشار ما ينحصر فقط في حل المشاكل النفسية والاجتماعية. لازم يكون ليهم دور مباشر
في دعم العملية التعليمية نفسها. يعني مثلاً، لو فيه طالب عنده مشاكل في التحصيل الدراسي،
المستشار لازم يساعد في إيجاد الحلول اللي تناسب وضعه. كمان، المستشار لازم يكون جزء من
الفرق التعليمية، يحضر جلسات التخطيط مع المعلمين ويشاركهم في وضع استراتيجيات التدريس.
ده مش بس بيساعد في تحسين مستوى الطلاب، لكن كمان بيخلي المستشار فاهم أكثر للتحديات
اللي بيواجهها المعلم وبيساعده في تخطيها."

6. تطوير الكفايات في مجال البيئة الصديقة

"البيئة المدرسية تعتمد بشكل كبير على قدرة المستشار في خلق جو مريح وآمن للطلاب. يعني لو
الطالب حاسس إنه مرتاح في المدرسة، أكيد هيكون عنده دافع أكبر للتعلم. عشان كده،
المستشارين لازم يكون عندهم مهارات في إدارة الضغوط، سواء كانت ضغوط الطلاب أو حتى
ضغوط المعلمين، ويكون عندهم القدرة على خلق بيئة تحفز على التعلم. وده ممكن يتحقق عن
طريق جلسات تفرغ للطلاب أو نشاطات تهدف لتحسين الجو العام في المدرسة."

7. تطوير الكفايات الفنية

"في الزمن الحالي، التكنولوجيا بقت جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية. المستشار لازم يكون ملم
بالأدوات التكنولوجية اللي تساعد في عمله. يعني مثلاً، برامج إدارة الطلاب وأدوات التقييم الرقمي
بقت حاجة ضرورية. مش بس كده، لازم كمان يعرف كيف يستخدم التكنولوجيا عشان يتابع أداء

الطلاب بشكل دقيق ويقدر يقدم لهم الدعم المناسب في الوقت المناسب. عشان نحقق ده، لازم المستشارين يحصلوا على تدريبات مستمرة في استخدام هذي الأدوات بشكل فعّال."

8. تطوير الكفايات القيادية في المجال التقني

"العالم كله رايح باتجاه التقنية، والمستشارين لازم يكونوا جزء من هذا التطور. التدريب على استخدام منصات التعلم الإلكتروني، وأدوات التواصل عن بعد بقت حاجة أساسية، خصوصاً بعد التحول اللي شفناه في السنوات الأخيرة. المستشار لازم يعرف كيف يستخدم التقنية في متابعة الطلاب، تقديم استشارات عن بعد، وحتى إدارة اجتماعات مع المعلمين وأولياء الأمور. التكنولوجيا مش بس تسهّل التواصل، لكنها كمان تفتح فرص جديدة لتحسين الأداء العام للطلاب والمستشارين."

9. تطوير الكفايات في مجال اتخاذ القرار

"اتخاذ القرار عملية مش سهلة. المستشار لازم يكون عنده مهارة في تحليل المواقف وجمع المعلومات قبل ما ياخذ أي قرار. كمان، لازم يتدرب على كيفية جمع وتحليل البيانات بشكل منطقي وعملي. كل موقف يحتاج إلى قرار مختلف، والمستشار اللي يقدر يشوف الأمور من عدة زوايا ويحلها بشكل دقيق، هو اللي يقدر ياخذ القرار الصائب. التدريب المستمر في هذا المجال بيساعد المستشارين يتخذوا قرارات أفضل ويكونوا أكثر ثقة في أدائهم."

10. تطوير الكفايات في مجال إدارة الوقت

"إدارة الوقت من أكبر التحديات اللي يواجهها المستشارين. بين المهام اليومية، والجلسات الفردية والجماعية، والاجتماعات مع المعلمين وأولياء الأمور، المستشار عنده جدول مليء بالمسؤوليات. عشان كده، لازم يتعلموا كيف ينظموا وقتهم بشكل فعال. التخطيط المسبق، وضع أولويات،

واستخدام أدوات إدارة الوقت كلها حاجات ضرورية بتساعد المستشار يحقق التوازن بين المهام المختلفة ويكون عنده وقت كافي لكل شيء.

11. تطوير كفاية إدارة الاجتماعات

"الاجتماعات جزء مهم من عمل المستشار، سواء كانت مع الطلاب، المعلمين، أو أولياء الأمور. لكن الاجتماع لازم يكون له هدف واضح وما يكون مجرد ضياع وقت. المستشار لازم يعرف كيف يدير الاجتماع بطريقة فعالة، يعني يحضر جدول أعمال مسبق، يتأكد من مناقشة كل النقاط المهمة، ويحدد خطوات تنفيذية بعد كل اجتماع. ده بيخلي الاجتماعات مثمرة وبتوصل للنتائج اللي احنا عايزينها."

12. سبل تطوير الكفايات في التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي

"التعاون مع أولياء الأمور هو جزء كبير من عمل المستشار. لأن الأهالي هما اللي بيكملوا دور المدرسة في البيت، لازم يكون في تواصل فعال بينهم وبين المستشارين. المستشار لازم يعرف كيف يبني جسور من الثقة والتعاون مع الأهالي، ويكون عنده استراتيجيات تواصل فعالة تضمن إن المعلومات بتوصل بشكل واضح وسلس. كمان، المستشار لازم يكون له دور في بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي، لأن المدرسة جزء من المجتمع والتعاون بينهما بيحقق نجاح أكبر للعملية التعليمية."

المدير الثالث

1. المؤهل العلمي

"أنا حاصل على ماجستير في الإدارة التربوية وبكالوريوس في الأدب الإنجليزي. الماجستير في الإدارة التربوية ساعدني أفهم كل الجوانب اللي تخص إدارة المدارس بشكل استراتيجي وتنظيمي،

وده مكني من اتخاذ قرارات إدارية مدروسة. أما البكالوريوس في الأدب الإنجليزي، فأثر فيّ بشكل كبير من ناحية تطوير مهارات التواصل، سواء كان مع المعلمين أو الطلاب أو حتى أولياء الأمور، وخالني أقدر أتعامل مع الناس من خلفيات ثقافية مختلفة."

2. عدد سنوات الخبرة

"20 سنة في التعليم، 10 سنوات منها في الإدارة. خلال العشرين سنة دي، شفت كل شيء من أول تحديات التدريس إلى المسؤوليات الإدارية. اشتغلت مع طلاب بمستويات مختلفة، وده خالني أفهم احتياجاتهم بشكل أفضل. أما في الـ 10 سنوات اللي قضيتها في الإدارة، ركزت على تطوير بيئة تعليمية تكون داعمة وفعّالة، وده كان من خلال العمل مع المعلمين والمستشارين في المدرسة."

3. سبل تطوير الكفايات القيادية في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة

"المستشارين لازم يكون عندهم قدرة على التفكير بشكل استراتيجي. يعني، لازم يتعلموا كيف يضعوا خطط استشارية مدروسة تناسب كل طالب في المدرسة، مش مجرد حلول مؤقتة. دا يحتاج تدريب دوري، بحيث يتعلموا كيف بينوا خطط مستدامة، ويكون عندهم القدرة على تنفيذها وتقييم نتائجها بشكل مستمر. المهم هنا كمان إنهم يكونوا مرنين، لأن احتياجات الطلاب والمدرسة بتتغير باستمرار، فلازم المستشارين يقدروا يعدلوا خططهم حسب المواقف الجديدة اللي بتظهر."

4. التطوير في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية

"العلاقات الإنسانية هي جزء كبير من نجاح المستشار في دوره. لازم يكون عنده مهارات اتصال فعّالة ويعرف كيف يصغي للطرف الآخر. سواء كان طالب عنده مشكلة أو معلم بيحتاج نصيحة، التواصل الفعال هو الأساس. المستشارين لازم يتدربوا على التعامل مع الناس بمختلف شخصياتهم،

ويعرفوا كيف يخلقوا جو من الثقة والتفاهم بينهم وبين الطلاب والمعلمين. لما يكون فيه تفاهم وعلاقات جيدة، ده بيخلق بيئة مدرسية إيجابية وداعمة للجميع."

5. تطوير الكفايات في دعم عملية التعلم والتعليم

"المستشارين دورهم أكبر بكثير من حل المشاكل النفسية والاجتماعية، لازم يكونوا شركاء في العملية التعليمية نفسها. يعني، لو فيه طالب بيعاني في مادة معينة، المستشار مش بس يقدم له نصائح عن كيفية تجاوز التوتر، لكن كمان يساعد المعلمين في وضع استراتيجيات تعليمية تناسب الطالب. ممكن يحضر المستشارين اجتماعات المعلمين ويشاركوا في التخطيط للمناهج أو تطوير أساليب التدريس اللي تناسب احتياجات الطلاب، وده بيساعد في رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب بشكل عام."

6. تطوير الكفايات في مجال البيئة الصديقة

"بيئة المدرسة لازم تكون محفزة وداعمة لكل الطلاب. المستشارين لهم دور كبير في ده، لأنهم اللي بيقدروا يساعدوا الطلاب يشعروا بالأمان والانتماء في المدرسة. المستشارين لازم يتعلموا كيفية تعزيز الشعور بالأمان عند الطلاب، سواء كان عن طريق تقديم دعم نفسي أو حتى تنظيم أنشطة تساعد الطلاب على التفاعل بشكل إيجابي. ممكن كمان يكون فيه تدريبات للمستشارين عن كيفية إدارة الفصول الدراسية وتحفيز الطلاب على المشاركة، لأن بيئة الصف هي اللي بتحدد مدى رغبة الطالب في التعلم."

7. تطوير الكفايات الفنية

"مع التطور التكنولوجي الحالي، المستشارين لازم يكون عندهم القدرة على استخدام الأدوات التكنولوجية بشكل فعال. سواء كان من خلال برامج إدارة البيانات أو استخدام منصات التواصل مع الطلاب، التقنية بقت جزء لا يتجزأ من عملهم اليومي. لازم يكون عندهم تدريب مستمر على كيفية

استخدام البرامج التي تسهل عليهم تنظيم المعلومات وتحليلها بشكل دقيق، وكمان تساعدهم في تقديم استشارات فعالة مبنية على بيانات ومعلومات دقيقة."

8. تطوير الكفايات القيادية في المجال التقني

"مع تطور التكنولوجيا، لازم المستشارين يكونوا مواكبين لهذا التطور، ويعرفوا كيف يستخدموا التكنولوجيا في عملهم. المستشارين ممكن يستفيدوا من أدوات زي تطبيقات متابعة الأداء، التي بتساعدهم يشوفوا مستوى الطلاب بشكل تفصيلي، وكمان أدوات التواصل عن بعد التي بقت ضرورية في الفترات الأخيرة. التدريب على استخدام التكنولوجيا في تقديم الدعم والاستشارات بيساعد المستشارين يكونوا أكثر كفاءة وفعالية في التعامل مع مشاكل الطلاب وتقديم

المدير الرابع

1. المؤهل العلمي

"أنا حاصلة على بكالوريوس في التربية والتعليم الابتدائي، ودبلوم عالي في الإرشاد التربوي. دراستي للتربية علمتني كيف أتعامل مع الأطفال بطرق علمية وتربوية، وفهمتني إزاي كل طفل ليه احتياجاته الخاصة وطريقة تعلم معينة. أما الدبلوم العالي في الإرشاد التربوي، فده كان الخطوة اللي حسنت من قدرتي على فهم الجوانب النفسية والسلوكية للأطفال، وخالني أقدر أقدم دعم شامل ليهم مش بس في الناحية التعليمية، لكن كمان في تمتيهم النفسية والاجتماعية."

2. عدد سنوات الخبرة

"12 سنة تعليم، 6 سنوات في الإدارة. خبرتي كمدرسة كانت الأساس اللي بنيت عليه شغلي كإدارية. التعامل اليومي مع الأطفال في الفصل خلى عندي فهم عميق للتحديات اللي بيواجهوها،

وبالتالي لما انتقلت للإدارة، كنت مستعدة إنني أقدم حلول واستراتيجيات تدعم المعلمين والمستشارين في المدرسة."

3. سبل تطوير الكفايات القيادية في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة

"التخطيط في المدارس الابتدائية له خصوصية لأنه يتعامل مع فئة عمرية صغيرة بتحتاج طرق تواصل وتوجيه مختلفة. المستشارين لازم يتعلموا المرونة في التخطيط عشان يكونوا قادرين يتكيفوا مع التغيرات المستمرة في احتياجات الأطفال. التدريب المستمر على كيفية وضع خطط استشارية تراعي الفروق الفردية بين الأطفال، وكمان تعتمد على تحليل دقيق للبيانات اللي بتظهر من تفاعل الطلاب، مهم جداً. لازم كمان يكون فيه تقييم دوري للخطة، يعني مش بس نخطط ونمشي، لازم نتابع ونشوف إذا الخطط بتؤدي لنتائج إيجابية ولا محتاجة تعديلات."

4. التطوير في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية

"العلاقات الإنسانية في المرحلة الابتدائية تعتبر من أهم الجوانب اللي المستشار لازم يركز عليها. الطفل في العمر ده بيكون حساس جداً، وبيحتاج حد يفهمه ويظمنه. المستشار لازم يكون عنده قدرة على بناء جسور ثقة مع الأطفال وأولياء الأمور. عشان كده، مهم إننا ندرّب المستشارين على كيفية التعامل مع العواطف والمشاعر اللي بيمر بيها الطفل، سواء كانت مشاعر خوف أو قلق أو حتى فرحة. كمان، لازم يعرفوا إزاي يتواصلوا مع أولياء الأمور بشكل لطيف وفعال عشان يخلقوا جو من التعاون المستمر بينهم وبين المدرسة."

5. تطوير الكفايات في دعم عملية التعلم والتعليم

"دور المستشارين مش بيقتصر على الدعم النفسي فقط، هما جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية نفسها. لازم يكونوا قادرين يساهموا في تصميم أنشطة تعليمية تفاعلية، بتساعد الأطفال يتعلموا من خلال اللعب والتفاعل. الأطفال في السن ده بيتعلموا أكثر لما تكون الأنشطة ممتعة وفيها تفاعل

مباشر. المستشار ممكن يساعد المعلمين في تصميم أنشطة تفاعلية تكون مناسبة لمستويات الطلاب المختلفة، وكمان يساعد في متابعة تنفيذ الأنشطة دي وتقييم أثرها على الأطفال."

6. تطوير الكفايات في مجال البيئة الصديقة

"خلق بيئة صديقة للأطفال هو عنصر أساسي لنجاح العملية التعليمية في المرحلة الابتدائية. الأطفال في السن ده بيحتاجوا يحسوا بالأمان والطمأنينة في المدرسة عشان يقدرنا يركزوا في دراستهم. المستشارين لازم يتدربوا على كيفية إدارة الفصول الدراسية بشكل يسمح لكل طفل إنه يعبر عن نفسه بحرية، وفي نفس الوقت يحافظ على النظام. لازم كمان يكونوا عارفين إزاي يتعاملوا مع السلوكيات الصعبة بطريقة إيجابية، بحيث يحولوا المشكلة لفرصة تعليمية للطفل."

7. تطوير الكفايات الفنية

"المستشارين التربويين في المرحلة الابتدائية بيستفيدوا كثير من تعلم تقنيات وأدوات بسيطة تساعدنا في عملهم اليومي. على سبيل المثال، استخدام الأدوات البصرية زي الرسوم البيانية أو القصص المصورة بيكون مفيد جداً في مساعدة الأطفال على فهم الأفكار أو التعبير عن مشاعرهم. كمان، الألعاب التربوية بتكون وسيلة ممتازة لتوجيه الأطفال وتطوير مهاراتهم الاجتماعية والنفسية بشكل غير مباشر."

8. تطوير الكفايات القيادية في المجال التقني

"حتى في المدارس الابتدائية، التكنولوجيا بقت جزء مهم من التعليم. المستشارين لازم يعرفوا إزاي يستخدموا التكنولوجيا مش بس في متابعة أداء الأطفال، لكن كمان في تقديم الدعم والاستشارات بشكل مبسط ومناسب للأطفال. مثلاً، استخدام تطبيقات تعليمية أو منصات تفاعلية ممكن يساعد الأطفال على المشاركة بشكل أكثر فعالية، وكمان يوفر للمستشارين أدوات لمتابعة تطورهم بشكل دوري."

9. تطوير الكفايات في مجال اتخاذ القرار

"اتخاذ القرار في المرحلة الابتدائية يكون حساس لأنه بيأثر على الطفل بشكل مباشر. المستشار لازم يكون عنده القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق لحالة الطفل وظروفه. دا بيضم فهم عميق للتقارير النفسية والاجتماعية المتاحة، وكمان الاستماع للطفل نفسه. الأطفال بيحتاجوا حد يفهمهم ويتخذ قرارات بتراعي مشاعرهم واحتياجاتهم في نفس الوقت."

10. تطوير الكفايات في مجال إدارة الوقت

"إدارة الوقت في المرحلة الابتدائية بتكون تحدي كبير، لأن الأطفال بيحتاجوا لاهتمام خاص وكل واحد ليه وقته واحتياجاته. المستشار لازم يتعلم إزاي ينظم وقته بحيث يقدر يوزع الاهتمام بشكل متوازن بين الأطفال، ويخصص وقت كافي لكل طفل أو مجموعة حسب الحاجة. دا بيتطلب تدريب على تحديد الأولويات، بحيث المستشار يعرف إيه الأمور اللي لازم تخلص بسرعة، وإيه الأمور اللي ممكن تأخذ وقت أطول."

11. تطوير كفاية إدارة الاجتماعات

"الاجتماعات مع أولياء الأمور أو المعلمين في المدارس الابتدائية لازم تكون منظمة جداً. المستشار لازم يعرف إزاي يدير الاجتماع بطريقة توصل لأهداف واضحة بدون تشتيت أو إطالة غير ضرورية. كمان، المستشارين يحتاجوا يكونوا مدربين على كيفية التعامل مع النقاشات اللي ممكن تكون حساسة، زي لما ولي أمر يكون عنده مشكلة مع طريقة تدريس معينة أو سلوك معين من الطفل. لازم المستشار يعرف إزاي يفتح حوار إيجابي ويكون فيه حلول بناءة."

12. سبل تطوير الكفايات في التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي

"التعاون مع أولياء الأمور في المرحلة الابتدائية هو الأساس لنجاح العملية التعليمية. المستشار لازم يكون عنده القدرة على بناء علاقات متينة مع أولياء الأمور من خلال فتح قنوات تواصل مفتوحة ومستدامة. يعني مثلاً، المستشار ممكن ينظم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة تطور الأطفال، أو حتى ورش عمل بتجمع بين المدرسة والأهل لتوعية الأهل بأفضل طرق دعم أطفالهم. كمان، ممكن يكون فيه أنشطة تربط المجتمع المحلي بالمدرسة، زي فعاليات أو أيام مفتوحة تساعد على تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع."

المدير الخامس

1. المؤهل العلمي

"أنا حاصل على بكالوريوس في التاريخ وماجستير في الإدارة التربوية. دراستي للتاريخ علمتي كثير عن التحليل النقدي وفهم الأحداث من زوايا مختلفة، وده ساعدني كثير في التعامل مع الطلاب بمراحل عمرية حرجة زي الإعدادية. أما الماجستير في الإدارة التربوية، فكان نقطة تحول في مسيرتي المهنية، لأنه جهزني بالمهارات القيادية والتنظيمية اللي بحتاجها في إدارة المدرسة بشكل عام، والتعامل مع المستشارين بشكل خاص."

2. عدد سنوات الخبرة

"22 سنة تعليم، 8 سنوات في الإدارة. خبرتي الطويلة في التدريس خلتنني قريب من الطلاب وفاهم كويس التحديات اللي بيواجهوها، وده ساعدني لما انتقلت للإدارة. 8 سنوات في الإدارة علموني إزاي أكون قائد فعال وأعمل توازن بين إدارة المدرسة ودعم المستشارين والمعلمين في تقديم أفضل تجربة تعليمية ممكنة للطلاب."

3. سبل تطوير الكفايات القيادية في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة

"في المرحلة الإعدادية، الأطفال يمروا بتحولات كبيرة، سواء جسدية أو نفسية، وده بيأثر على سلوكهم وأدائهم الدراسي. عشان كده، المستشارين بيحتاجوا يكون عندهم مهارات تخطيطية عالية، ويعرفوا إزاي يضعوا خطط تتماشى مع احتياجات الطلاب المتغيرة في المرحلة دي. التدريب المستمر على وضع خطط مرنة بتستوعب كل التغيرات اللي بييمروا بيها الطلاب، من الأمور اللي بنركز عليها. لازم المستشارين كمان يتدربوا على تحليل سلوكيات الطلاب والتدخل في الوقت المناسب، مع تقييم دائم للخطة وتعديلها حسب الضرورة."

4. التطوير في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية

"العلاقات الإنسانية في المرحلة الإعدادية بتحتاج درجة عالية من الحساسية والتفهم. المراهقة مرحلة معقدة، والطلاب فيها بيكونوا مضغوطين بسبب التغيرات اللي بييمروا بيها. المستشار لازم يكون قادر يبني علاقة ثقة مع الطلاب، يعرف إزاي يستمع ليهم ويفهم احتياجاتهم بدون ما يشعرهم بالحكم عليهم. كمان لازم يتعلموا إزاي يتواصلوا مع الطلاب بطرق تساعد على التعبير عن أنفسهم بصدق وبدون خوف. دا مش سهل وبيحتاج تدريب مستمر في مهارات التواصل الفعال والتعاطف وفهم السيكولوجية الخاصة بالمراهقين."

5. تطوير الكفايات في دعم عملية التعلم والتعليم

"دور المستشارين في الإعدادية مش بس مساعدة الطلاب في حل مشاكلهم النفسية والاجتماعية، لكن كمان يكون لهم دور أساسي في العملية التعليمية نفسها. المستشارين لازم يتعلموا إزاي يساهموا في تطوير المناهج التعليمية، بحيث تكون المناهج ملائمة لاحتياجات الطلاب في المرحلة دي. كمان لازم يتدربوا على كيفية دعم المعلمين في التعامل مع التحديات اللي بييمروا بيها الطلاب

في الفصول الدراسية. المستشار يمكن يساعد في تصميم دروس أو أنشطة تساعد الطلاب على تحسين مستواهم التعليمي، وتخطي أي صعوبات يواجهونها."

6. تطوير الكفايات في مجال البيئة الصديقة

"البيئة الصديقة للمراهقين تحتاج لمستشارين قادرين على خلق جو يحترم استقلالية الطلاب وفي نفس الوقت يحسبهم بالأمان. المراهقين يحتاجوا مساحة يعبروا فيها عن أنفسهم بحرية، وفي نفس الوقت يحتاجوا يشعروا إن في حد ببيدعمهم ويوجههم. تدريب المستشارين على إدارة الفصول الدراسية بطريقة تعزز من احترام الذات، وتقبل الآخر، والتعامل مع النزاعات بشكل إيجابي، هو جزء أساسي من خلق بيئة صديقة ومحفزة للطلاب."

7. تطوير الكفايات الفنية

"التكنولوجيا بقت جزء لا يتجزأ من حياة الطلاب، وده بيطلب من المستشارين يكونوا على دراية بالأدوات التكنولوجية اللي بتساعدهم في تقديم الدعم والاستشارات بشكل أفضل. المستشارين في المرحلة الإعدادية ممكن يستفيدوا كثير من التطبيقات اللي بتسهل التواصل مع الطلاب، زي تطبيقات الاجتماعات الافتراضية أو منصات التعليم عن بعد. التدريب على استخدام التكنولوجيا دي بيكون ضروري عشان المستشارين يقدموا الدعم بشكل فعال سواء للطلاب أو لأولياء الأمور."

8. تطوير الكفايات القيادية في المجال التقني

"في العصر الرقمي، من غير الممكن إن المستشارين يشتغلوا بدون فهم التكنولوجيا اللي بيتعاملوا معاها الطلاب يومياً. المستشارين لازم يكونوا على علم بكيفية استخدام التكنولوجيا في تقديم الاستشارات والمتابعة الدراسية عن بعد. ده يشمل التدريب على استخدام منصات تعليمية أو

تطبيقات بتوفر تواصل سهل بين المستشارين والطلاب. كمان المستشار لازم يكون قادر على متابعة سلوك الطلاب على الإنترنت، خصوصاً فيما يتعلق بالانتمى الإلكتروني أو أي مخاطر تكنولوجية ممكن يتعرض لها الطالب."

9. تطوير الكفايات في مجال اتخاذ القرار

"في الإعدادية، القرارات اللي بياخذها المستشار بيكون ليها تأثير مباشر وكبير على حياة الطلاب. لازم المستشارين يتدربوا على كيفية اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للمعلومات المتاحة، سواء كانت تقارير من المعلمين أو ملاحظات شخصية. لازم كمان يتعلموا إزاي يوازنوا بين مصلحة الطالب الفردي وبين مصلحة المجموعة. التدريب على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة بناءً على تحليل متكامل للمواقف بيساهم في تحسين أداء المستشارين بشكل كبير."

10. تطوير الكفايات في مجال إدارة الوقت

"إدارة الوقت في المرحلة الإعدادية بتكون تحدي كبير، لأن المستشار عنده كثير من المهام المختلفة، سواء كانت متابعة حالات فردية للطلاب أو العمل مع المعلمين والأهالي. عشان كده، لازم المستشارين يتعلموا إزاي ينظموا وقتهم بشكل فعال، ويحددوا الأولويات بناءً على حاجة الطلاب. التدريب على تقنيات إدارة الوقت زي تقسيم المهام وجدولة الأعمال بيكون مفيد جداً عشان المستشار يقدر يقدم أفضل أداء في عمله اليومي."

11. تطوير كفاية إدارة الاجتماعات

"الاجتماعات في المدارس الإعدادية غالباً بتكون معقدة بسبب تعدد الأطراف المشاركة فيها، سواء كانوا معلمين، أولياء أمور، أو حتى الطلاب أنفسهم. المستشارين لازم يتدربوا على كيفية إدارة الاجتماعات بشكل فعال، بحيث يكون لكل اجتماع هدف واضح وخطة عمل محددة. التدريب على

وضع أجندة للاجتماع، وتحديد النقاط الأساسية، وتوزيع المهام بعد الاجتماع، ده بيخلي

الاجتماعات أكثر إنتاجية ويساعد في تحقيق الأهداف بشكل أسرع."

12 سبل تطوير الكفايات في التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي

"التعاون مع أولياء الأمور في المرحلة الإعدادية يكون تحدي كبير لأن الطلاب في سن المراهقة

يحبوا يحتفظوا ببعض الخصوصية. عشان كده، المستشار لازم يعرف إزاي يبني جسور تواصل

بين المدرسة والبيت، ويخلق جو من الثقة والتعاون بينه وبين الأهالي. ممكن يعمل ده عن طريق

تنظيم جلسات توعية للأهالي عن احتياجات أبنائهم في المرحلة دي، وكمان تنظيم فعاليات بتشارك

المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية. التدريب على كيفية فتح قنوات تواصل مستدامة مع أولياء

الأمر يساهم في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع بشكل عام."

المدير السادس

1. المؤهل العلمي: "أنا حاصل على بكالوريوس في الفيزياء، وكمان عندي ماجستير في الإدارة

التربوية. بصراحة، دراستي في الفيزياء خلتنني أكون دقيق ومنظم في تفكيري، أما الإدارة التربوية

علمتني إزاي أكون قائد فعال وأعرف أدير فريق بشكل احترافي."

2. عدد سنوات الخبرة: "عندي 18 سنة خبرة في التدريس، وقضيت 9 سنوات منها في الإدارة.

التجربة الطويلة دي علمتني كتير عن احتياجات الطلاب في المرحلة الثانوية، وأهمية دور

المستشار التربوي في دعمهم، خصوصًا في وقت حاسم زي دا."

3. سبل تطوير الكفايات القيادية في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة: "في المرحلة

الثانوية، التخطيط بيكون حاجة أساسية لأن الطلاب بيواجهوا ضغوط كتيرة، زي اختياراتهم

المستقبلية والتحصيل الدراسي. لازم المستشارين يتعلموا يخططوا بشكل جيد عشان يساعدوا

الطلاب في اختيار مساراتهم. مثلاً، ممكن المستشار يضع خطط لتوجيه الطلاب حسب اهتماماتهم ومهاراتهم، وكمان يكون عنده مرونة في تعديل الخطة لو احتياجات الطالب تغيّرت. التدريب على التحليل المستمر للطلاب ومتابعتهم بشكل شخصي هو مفتاح النجاح."

4. التطوير في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية: "العلاقات الشخصية في الثانوية مش سهلة، لأن الطلاب في السن دا بيبدأوا يعتمدوا على نفسهم أكثر، وبيكون عندهم تحديات عاطفية واجتماعية كبيرة. عشان هيك، المستشار لازم يتعلم كيفية بناء علاقات ثقة مع الطلاب، وإنه يكون مصدر أمان ودعم ليهم. التعامل مع حالات زي الاكتئاب أو القلق، اللي بتزيد في السن دا، بيحتاج تدريب متخصص في فهم نفسية المراهقين والتعاطف معهم، مع المحافظة على الحدود المهنية."

5. تطوير الكفايات في دعم عملية التعلم والتعليم: "المستشارين في الثانوية دورهم يتعدى الدعم النفسي، لازم يكونوا جزء من العملية التعليمية. ممكن يساعدوا المعلمين في تصميم برامج تعليمية تتناسب مع قدرات كل طالب. كمان، يكون دورهم التدخل في الوقت المناسب لما الطالب بيدأ يتأخر في التحصيل أو يعاني من مشاكل في الفهم. المستشارين لازم يتعلموا أدوات التقييم التربوي اللي تساعدوا يحددوا نقاط القوة والضعف عند كل طالب، ويشغلوا مع المدرسين لوضع خطط لدعمه."

6. تطوير الكفايات في مجال البيئة الصديقة: "البيئة المدرسية في الثانوية لازم تكون صديقة ومحفزة للطلاب، لأنهم في مرحلة مهمة جداً من حياتهم. المستشار لازم يعرف كيف يخلق بيئة آمنة وداعمة للطلاب. زي إنه يتعلم كيف يحل مشاكل التمر، ويعزز ثقافة الاحترام والتعاون. المستشارين لازم يتدربوا على طرق تشجيع الطلاب على الانخراط في الأنشطة المدرسية، عشان يحسوا بالانتماء ويكونوا جزء من المجتمع المدرسي."

7. تطوير الكفايات الفنية: "التكنولوجيا جزء كبير من حياتنا اليومية، وخصوصاً في المدارس الثانوية. المستشارين لازم يتعلموا كيفية استخدام التكنولوجيا عشان يكونوا أكثر فعالية في شغلهم. سواء من خلال استخدام تطبيقات متابعة الطلاب أو أدوات التواصل مع الأهالي والمعلمين. كمان، البرامج اللي بتساعد في إدارة الوقت ومتابعة الأداء الدراسي للطلاب بتسهل عليهم كثير. التكنولوجيا كمان ممكن توفر طرق جديدة لتقديم الاستشارات عن بعد أو دعم الطلاب اللي مش دايماً يقدرُوا يحضروا بشكل شخصي."

8. تطوير الكفايات القيادية في المجال التقني: "في العصر الحالي، التكنولوجيا هي العمود الفقري للتعليم. المستشار لازم يكون ملم بأحدث الأدوات اللي ممكن يستخدمها لدعم الطلاب. دا يشمل استخدام أنظمة التعليم الإلكتروني، تطبيقات التحليل النفسي والتربوي، وحتى منصات التواصل الاجتماعي للتواصل مع الطلاب بطريقة مباشرة وسهلة. كمان لازم يعرف إزاي يوظف التكنولوجيا في إدارة وقتهم ومهامهم بشكل أكثر كفاءة."

9. تطوير الكفايات في مجال اتخاذ القرار: "في الثانوية، اتخاذ القرار مش سهل، لأن أي قرار ممكن يآثر على مستقبل الطالب. المستشار لازم يتعلم إنه ما ياخدش قرار بشكل سريع، لازم يحلل البيانات المتاحة ويشوف كل جوانب المشكلة. التدريب على تحليل البيانات ودراسة كل الاحتمالات هو اللي يخليه ياخذ القرارات الصح. كمان، يكون عنده مهارات في استخدام استراتيجيات التفكير النقدي والابتكاري عشان يقدر يساعد الطلاب في اتخاذ قرارات مهمة لمستقبلهم."

10. تطوير الكفايات في مجال إدارة الوقت: "إدارة الوقت في الثانوية حاجة أساسية، لأن المهام بتزيد والضغط بيكون كبير. المستشارين لازم يتعلموا كيفية تقسيم وقتهم بين متابعة الطلاب،

الاجتماعات، وتحضير الخطط التعليمية. في برامج وتطبيقات كثيرة بتساعدهم في تنظيم مهامهم، وترتيب الأولويات، ودا بيساهم في تحسين أدائهم بشكل عام."

11. تطوير كفاية إدارة الاجتماعات: "الاجتماعات في الثانوية بتكون ضرورية جدًا لحل المشاكل ومتابعة تقدم الطلاب. المستشار لازم يتعلم كيف يدير الاجتماع بشكل فعال، ويحدد جدول أعمال واضح، ويناقش المواضيع المهمة بدون ما يطول في مواضيع جانبية. الاجتماعات بتكون فرصة عشان المستشارين يناقشوا استراتيجيات جديدة مع المعلمين وأولياء الأمور عشان يحلوا أي مشكلة بتواجه الطالب. التحضير الجيد وتحديد الأهداف الواضحة قبل الاجتماع هو مفتاح النجاح في إدارة أي اجتماع."

12. سبل تطوير الكفايات في التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي: "التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي في الثانوية حاجة أساسية لنجاح الطلاب. المستشار لازم يبني علاقات قوية مع الأهالي، ويكون في تواصل مستمر معاهم. يعني ممكن ينظم لقاءات دورية وورش عمل يشترك فيها أولياء الأمور مع المدرسة، عشان يساهموا في العملية التعليمية ويدعموا أبناءهم. كمان، المستشار لازم يعرف إزاي يستفيد من موارد المجتمع المحلي، سواء من خلال دعوة خبراء لتقديم محاضرات أو تنظيم أنشطة تفاعلية تقيد الطلاب."

المدير السابع

1. المؤهل العلمي: "أنا حاصل على بكالوريوس في التربية والتعليم، وكمان عندي دبلوم عالي في القيادة التربوية. الدراسة ساعدتني أفهم أكثر عن كيف ممكن أقود فريق تعليمي وأدير مدرسة بشكل فعال."

2. عدد سنوات الخبرة: "عندي 14 سنة في التعليم، و7 سنين في الإدارة. هالتجربة ساعدتني

أتعرف على التحديات اللي بيواجهها الأطفال والمعلمين، وكمان أعزز دوري كقائد في المدرسة."

3. سبل تطوير الكفايات القيادية في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة: "في المرحلة

الابتدائية، الأطفال بيحتاجوا اهتمام خاص. المستشارين لازم يكونوا قادرين على وضع خطط

استشارية مرنة تليبي احتياجات كل طفل، سواء أكاديمية أو نفسية. لازم كمان يتدربوا على

متابعة الخطط بشكل دوري، ويعدلوا عليها حسب تطور كل طالب. يعني، مهم المستشار يعرف

كيف يتواصل مع الأطفال، المعلمين، وحتى أولياء الأمور، عشان يضمن إن الخطة ماشيه

تمام."

4. التطوير في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية: "بناء علاقات قوية مع الأطفال في المدرسة

الابتدائية مهم جداً. المستشار لازم يكون قريب من الطلاب، يعرف مشاكلهم واحتياجاتهم،

ويكون عنده مهارة التعامل مع الأطفال بأسلوب يحسسهم بالأمان. كمان، لازم يتعلم كيف

يتواصل مع أولياء الأمور بشكل يعزز من العلاقة بين المدرسة والبيت، لأن دعم الأهل بيكون

أساسي في نجاح الطفل."

5. تطوير الكفايات في دعم عملية التعلم والتعليم: "المستشار في الابتدائية مش دوره بس نفسي،

لازم يكون شريك في العملية التعليمية كمان. مثلاً، ممكن يساعد في تقديم نصائح للمعلمين

حول كيفية التعامل مع الطلاب اللي عندهم صعوبات تعلم، أو يشارك في تطوير استراتيجيات

تعليمية جديدة تتناسب مع قدرات الأطفال المختلفة. دا كمان يشمل متابعة الطلاب اللي

محتاجين دعم أكثر في بعض المواد."

6. تطوير الكفايات في مجال البيئة الصديقة: "المدرسة الابتدائية لازم تكون بيئة محببة للطفل،

يعني لازم يحس إنه في مكان آمن. المستشارين لازم يكون عندهم مهارات في خلق جو من

الطمأنينة والدعم للطلاب. لازم يعرفوا كيف يتعاملوا مع حالات التتمر أو المشاكل اللي بتواجه الأطفال ويحلوا الأمور بطريقة تخلي الأطفال يحسوا بالأمان."

7. تطوير الكفايات الفنية: "دلوقتي التكنولوجيا بقت جزء كبير من التعليم حتى في المرحلة الابتدائية. المستشارين لازم يتعلموا استخدام الأدوات التقنية اللي بتساعدهم في شغلهم، زي برامج متابعة التلاميذ أو التطبيقات اللي بتسهل عليهم التواصل مع الطلاب والمعلمين. كمان ممكن يستفيدوا من التكنولوجيا في تنظيم الأنشطة اللي بتساعد الأطفال على التعبير عن نفسهم."

8. تطوير الكفايات القيادية في المجال التقني: "حتى لو إحنا في المرحلة الابتدائية، لازم نكون على دراية باستخدام التكنولوجيا بشكل صحيح. المستشارين لازم يتعلموا كيف يستغلوا التكنولوجيا في إدارة شغلهم، سواء من خلال تنظيم مواعيد الاستشارات أو حتى متابعة تقدم الطلاب عبر الأدوات الإلكترونية. لازم يكون عندهم خبرة في استخدام المنصات اللي بتساعدهم على تقييم احتياجات الطلاب وتقديم الدعم المناسب."

9. تطوير الكفايات في مجال اتخاذ القرار: "اتخاذ القرارات في الابتدائية بيكون دقيق وحساس، لأن القرار اللي بيتخذ بشأن طفل ممكن يآثر عليه بشكل كبير. المستشار لازم يكون عنده مهارة في جمع المعلومات والتفكير المنطقي عشان يقدر يتخذ القرار الصح. يعني لازم يتعلم كيف يقيم حالة كل طالب بناءً على البيانات اللي قدامه، ويتعاون مع المعلمين وأولياء الأمور عشان يوصل لأفضل قرار يفيد الطفل."

10. تطوير الكفايات في مجال إدارة الوقت: "إدارة الوقت حاجة مهمة جداً، خصوصاً لما يكون عندك مسؤولية كبيرة في المدرسة الابتدائية. المستشار لازم يعرف كيف يقسم وقته بين

الأطفال، المعلمين، وأولياء الأمور. لازم يتعلم يستخدم أدوات زي الجداول أو التقويمات الإلكترونية عشان يقدر ينظم يومه بشكل فعال وما يحسش إنه ضايع بين المهام."

11. تطوير كفاية إدارة الاجتماعات: "الاجتماعات في المدرسة الابتدائية بتكون كتيرة، سواء مع المعلمين أو أولياء الأمور. المستشار لازم يتدرب على كيفية إدارة الاجتماعات بشكل فعال، يعني يحط أجندة واضحة ويحدد النقاط المهمة اللي لازم تتناقش. لازم كمان يعرف كيف يتعامل مع الآراء المختلفة ويوصل لحلول وسط ترضي الجميع."

12. سبل تطوير الكفايات في التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي: "التعاون مع أولياء الأمور أساسي في المرحلة الابتدائية، لأنهم بيكونوا جزء كبير من العملية التعليمية. المستشار لازم يعرف كيف يبني علاقة قوية معاهم، من خلال تنظيم لقاءات دورية أو ورش عمل تساعد على فهم احتياجات أطفالهم وكيف يقدروا يدعموهم. كمان لازم المستشار يستفيد من موارد المجتمع المحلي، زي إنه يدعو شخصيات محلية لتقديم ورش عمل أو نشاطات تفاعلية تفيد الأطفال وتربط المدرسة بالمجتمع."

مستشار رقم 1

1. ما المؤهل العلمي الحاصل عليه؟ "أنا حاصل على شهادة البكالوريوس في التربية، بالإضافة إلى دبلوم عالي في الاستشارات التربوية. يعني، تخصصت في كيفية التعامل مع الطلاب من الناحية النفسية والتعليمية. الدبلوم ساعدني أتعلم مهارات متقدمة في التعامل مع المشاكل اللي ممكن يواجهها الأطفال، وكيفية تقديم الدعم المناسب لهم. من خلال هالدراسة، اتعلمت كتير عن أساليب التواصل الفعال مع الطلاب، الأهل، والمعلمين."

2. كم هي عدد سنوات الخبرة؟ "عندي 10 سنوات خبرة في مجال الاستشارات التربوية، كلها في مدارس ابتدائية. العشر سنين دول خلوني أشوف تجارب كثيرة وأتعامل مع مختلف أنواع الشخصيات سواء طلاب، معلمين أو حتى أولياء الأمور. مع الوقت اكتسبت خبرة في كيفية فهم احتياجات الأطفال وكيفية التعامل مع الأزمات والمشاكل اللي ممكن تظهر في المرحلة العمرية، سواء كانت أكاديمية أو نفسية."

3. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة؟ "أنا بشوف إنو أهم خطوة هي تمكين المستشار من فهم الفئة العمرية اللي بيشتغل معها. يعني، لازم يكون المستشار عارف إن الأطفال في المرحلة حساسيتهم عالية واحتياجاتهم مختلفة. لازم نكون دائماً مستعدين ونتعلم طرق جديدة للتخطيط اللي تتناسب مع خصائص الطلاب. مثلاً، ممكن المستشار يتعلم كيف يعمل خطط طويلة الأمد بتشمل دعم نفسي وتربوي مستمر. وكمان، لازم يكون المستشار عنده مهارات قيادية تساعد على إدارة وقته وجهوده بحيث يقدر يكون فعال في دعم الطلاب والمعلمين بشكل متواصل."

4. صف التطوير الممكن إيجاده في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية كأحد الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟ "العلاقات الشخصية هي أساس شغلنا كمستشارين. التواصل مع الأطفال وأولياء الأمور والمعلمين مش بس مبني على تقديم استشارات، لازم نكون فعلاً بنقدر نحس بمشاعرهم واحتياجاتهم. مثلاً، تحسين العلاقات الشخصية يجي من تعزيز مهارات الاستماع الفعّال والتعاطف. المستشار لازم يعرف إزاي يسمع للطرف الآخر بدون ما يقاطعه ويكون عنده قدرة على احتواء الموقف مهما كانت الصعوبة. كمان، في كثير حالات بنحتاج

نكون حلقة الوصل بين الأطفال والبيت أو بين الطالب والمعلم، وهون بيجي دور المستشار في بناء علاقات قائمة على الثقة والتفاهم."

5. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال دعم عملية التعلم والتعليم؟ "المستشار دوره مش بس نفسي، هو كمان جزء من العملية التعليمية. تطوير الكفايات القيادية في هالمجال ممكن يكون من خلال توفير برامج تدريبية للمستشارين تركز على طرق تعليمية حديثة، وتحديد الاحتياجات الفردية للطلاب. المستشار لازم يكون عنده القدرة على متابعة تطور الطلاب بشكل دوري ويعرف كيف يقدم الدعم المناسب في حالة وجود أي صعوبات. كمان، لازم يكون شريك حقيقي مع المعلمين في تصميم أنشطة تعليمية تتناسب مع مستويات الطلاب المختلفة، ويساعد في تقديم حلول لما يواجهه الطلاب مشاكل دراسية."

6. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال البيئة الصديقة؟ "بيئة المدرسة لازم تكون مكان آمن ومريح للأطفال، بحيث يحسوا إنهم في مكان بيدعمهم وبيحترم احتياجاتهم. المستشار لازم يتعلم كيف يخلق بيئة إيجابية في المدرسة، ويكون عنده خبرة في التعامل مع المشاكل اللي ممكن تعكر الجو الدراسي، مثل التمر أو الصعوبات الاجتماعية. يعني، لازم يكون عنده قدرة على وضع برامج توعية للطلاب عن كيفية بناء علاقات صحية بينهم وبين زملائهم، ويشجع على التعاون والتفاهم بدلاً من التنافس السلبي. المستشار كمان لازم يعرف كيف يتعامل مع الأطفال اللي عندهم مشاكل في البيت وينقل إحساس الأمان للأطفال من خلال وجوده وتفاعله المستمر معهم."

7. وضح كيف يمكن تطوير الكفايات الفنية لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "التطور التكنولوجي دلوكتي بيخلي المستشار لازم يكون مواكب للتقنيات الحديثة. استخدام الأدوات الفنية زي التكنولوجيا بيساعد المستشار في شغله، سواء من خلال تقديم إرشادات تفاعلية أو حتى متابعة الأطفال بشكل إلكتروني. يعني، ممكن المستشار يستخدم تطبيقات معينة أو برامج تحليل بيانات تساعده يفهم مدى تقدم الطلاب ويقوم احتياجاتهم بشكل أفضل. كمان، في أدوات تفاعلية زي الفيديوهات التعليمية أو الجلسات الاستشارية عبر الإنترنت اللي بتفتح للمستشارين مجالات أوسع للتواصل مع الطلاب وتقديم الدعم لهم في أوقات مختلفة."

8. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في المجال التقني؟ "التكنولوجيا بقت جزء لا يتجزأ من حياتنا، والمستشار لازم يكون عنده مهارات تقنية تواكب العصر. يعني، يتعلم كيف يستخدم أدوات تحليل البيانات لتقييم الطلاب ومعرفة مناطق الضعف اللي عندهم، وكمان يستخدم وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور والمعلمين. ممكن المستشار يستفيد من البرامج اللي بتساعده ينظم وقته بشكل أفضل، أو حتى منصات إلكترونية لتسجيل وتوثيق الاجتماعات أو الاستشارات اللي بيقدمها. كلما تطورنا تقنياً، المستشار حيكون قادر على تحسين أدائه وكمان متابعة أكبر عدد من الطلاب بشكل فعال."

9. صف الآلية التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال عملية اتخاذ القرار؟ "اتخاذ القرار جزء كبير من مسؤوليات المستشار، وبيحتاج دقة كبيرة. المستشار لازم يتعلم كيف يجمع المعلومات من مصادر متعددة زي المعلمين، الأهل، وحتى من الطلاب أنفسهم، وبعدين يحلل المعطيات اللي عنده عشان ياخذ قرار مناسب. لازم

يكون عنده مهارات تحليلية عالية تساعده يفهم الوضع بشكل أعمق قبل ما يأخذ أي قرار. كمان، المستشار لازم يكون قادر على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة أحياناً، بس برضه لازم يأخذ بعين الاعتبار تأثير قراراته على المدى البعيد، مش بس الفوري."

10. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال إدارة الوقت؟ "إدارة الوقت مهارة ضرورية لأي مستشار، خاصةً إن دوره بيتطلب متابعة دقيقة لكل طالب. عشان كده، المستشار لازم يتعلم كيف ينظم وقته ويحدد أولوياته. استخدام الجداول الزمنية أو التطبيقات اللي بتنظم الوقت ممكن يكون حل ممتاز للمستشار عشان يتابع مهامه بدون ما يضيع وقت على الأمور الفرعية. كمان، لازم يكون عنده مهارة تقسيم المهام الكبيرة لمهام صغيرة عشان يقدر يتعامل معها بسهولة وينجزها بشكل أسرع."

11. وضح كيف يمكن تطوير كفاية إدارة الاجتماعات لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "الاجتماعات في المدرسة مهمة جداً، سواء مع المعلمين أو أولياء الأمور أو حتى الطلاب في بعض الأحيان. المستشار لازم يكون قادر على إدارة الاجتماع بشكل فعال، يعني يحدد أجندة واضحة ويعرف إزاي يحافظ على تركيز الحاضرين في الموضوع المطروح. لازم كمان يعرف يوزع المهام بوضوح ويكون عنده خطة واضحة لكل اجتماع. إدارة الاجتماع مش بس بتطلب مهارة التواصل الجيد، كمان بتطلب التنظيم الجيد عشان ما يضيعش الوقت في نقاشات جانبية."

12. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟ "التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بيكون أساس نجاح العملية التعليمية، خاصة في المرحلة الابتدائية. المستشار لازم يكون عنده قدرة على بناء علاقات قوية مع الأهل، ويشجعهم على المشاركة الفعالة في حياة أولادهم الدراسية."

ممكن يكون فيه اجتماعات دورية مع الأهالي أو حتى ورش عمل بتشركهم في العملية التعليمية. المستشار كمان ممكن يستفيد من موارد المجتمع المحلي، سواء من خلال دعوة شخصيات من المجتمع لتقديم محاضرات أو تنظيم أنشطة مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي عشان يعزز العلاقة بين الطلاب ومحيطهم الاجتماعي."

مستشار رقم 2

المستشار الثاني: يعمل في مدرسة إعدادية

1. ما المؤهل العلمي الحاصل عليه؟ "أنا حاصلة على بكالوريوس في علم النفس، وماجستير في الإرشاد التربوي. دراستي لعلم النفس أعطتني فهم عميق لسلوكيات الطلاب، خصوصاً في مرحلة المراهقة، وهي مرحلة حساسة بتحتاج لنهج مختلف في التعامل. أما الماجستير في الإرشاد التربوي فقد مكنتني من تطوير مهاراتي في تقديم الدعم والاستشارات بشكل علمي، سواء في التعامل مع الصعوبات الأكاديمية أو النفسية. هالدراسة ساعدتني أتعرف على أساليب التدخل المبكر وكيفية توجيه الطلاب لحلول بناءة، بعيداً عن الضغط والتوتر."
2. كم هي عدد سنوات الخبرة؟ "عندي 8 سنوات خبرة في العمل كمستشارة تربوية في مدارس الإعدادية. طول هالسنين، تعاملت مع مئات الطلاب في مرحلة المراهقة، وهي مرحلة مليانة تحديات سواء نفسية أو اجتماعية. استفدت من كل حالة تعاملت معها في تحسين طريقتي في الاستشارة، وفهمت كيف ممكن أوفر بيئة داعمة تتيح للطلاب التعبير عن مشاكلهم بدون خوف أو خجل. هالسنوات علمتني كمان كيف أبني جسور تواصل فعالة مع الأهالي والمعلمين، لأن التعاون بين كل الأطراف مهم لإنجاح دور المستشار."

3. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة؟ "بشوف إنو لازم يكون في تدريب على استراتيجيات التخطيط التربوي اللي تتناسب مع سن المراهقة، لأن هالمرحلة بتتطلب تفكير مختلف وتخطيط دقيق. يعني، المستشار لازم يكون عارف كيف يخطط لجلسات الاستشارة بناءً على احتياجات كل طالب. مرحلة الإعدادي هي مرحلة انتقالية، وبتحتاج تركيز كبير على بناء الثقة بالنفس عند الطلاب وتوجيههم لاتخاذ القرارات بشكل واعي. المستشار لازم يخطط لكيفية تقديم الدعم على المدى الطويل، مش مجرد حلول مؤقتة. ممكن كمان يكون في تطوير لبرامج تدريبية تركز على كيفية التعامل مع الضغوطات اللي بيواجهها الطلاب خلال هالمرحلة."

4. صف التطوير الممكن إيجاده في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية كأحد الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟ "المراهقين بيحتاجوا لحد يفهمهم ويدعمهم، مش بس يعطيهم نصائح. العلاقات في هالمرحلة بتكون معقدة، والمستشار لازم يكون عنده قدرة على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. هالشي بيتم من خلال تدريب المستشارين على أساليب التواصل اللي بتعزز الشعور بالأمان عند الطلاب. لازم المستشار يكون متفهم لاحتياجات الطلاب العاطفية ويكون موجود في اللحظات اللي بيحتاجوا فيها توجيه أو دعم. وكمان، بيقدّر المستشار من خلال بناء علاقة جيدة مع الطلاب إنه يساعدهم في تحسين علاقاتهم مع الآخرين سواء زملاءهم أو معلمهم، لأن العلاقات الجيدة بتنعكس إيجابياً على سلوك الطالب."

5. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال دعم عملية التعلم والتعليم؟ "التطوير ممكن يتم من خلال توفير فرص للمستشارين للمشاركة في وضع الخطط الدراسية، وكمان تدريبهم على طرق التدريس اللي بتشجع التفكير

النقدي والإبداعي عند الطلاب. المستشار لازم يكون ملم بأساليب التعلم الحديثة ويشارك بشكل فعال في دعم الطلاب أكاديمياً، مو بس نفسياً. يعني، المستشار ممكن يساهم في تحديد احتياجات الطلاب من خلال تقييم أدائهم، ومساعدة المعلمين على وضع استراتيجيات تعليمية تراعي احتياجاتهم الفردية. كمان، لازم يتعلم المستشار كيف يشجع الطلاب على التعلم من خلال تعزيز الحافز الداخلي، ويعرف كيفية تطبيق أساليب تعليمية تتناسب مع كل طالب بشكل مختلف."

6. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال البيئة الصديقة؟ "بيئة المدرسة بتأثر كثير على نفسيات الطلاب. المستشار لازم يكون عنده دور كبير في خلق بيئة تشجع على الاحترام المتبادل وتقليل النزاعات بين الطلاب. يعني، من الضروري يكون المستشار موجود كمرجع إذا صار أي خلاف بين الطلاب، ويعرف كيف يتدخل بطريقة هادئة تساعد في تهدئة الأمور وحل النزاعات بشكل بناء. ممكن كمان ينظم المستشار ورش عمل أو أنشطة تشجع الطلاب على التعاون بدل التنافس. كمان، ممكن يقدم برامج توعوية للطلاب عن أهمية احترام الآخرين وتقبل الاختلافات، لأن هالشي بيخلق بيئة إيجابية ومريحة للجميع."

7. وضح كيف يمكن تطوير الكفايات الفنية لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية

لديهم؟ "المستشار لازم يطور مهاراته في تحليل المشكلات ووضع حلول مبتكرة. يعني، لازم يكون عنده معرفة عميقة بالنظريات العلمية في علم النفس والإرشاد وكيفية تطبيقها بشكل عملي. مثلاً، لما يواجه المستشار مشكلة معينة مع طالب، لازم يعرف كيف يحلل الموقف بشكل دقيق ويطلع بحل يتناسب مع الوضع. وهون بيجي دور الكفايات الفنية، مثل استخدام الأساليب العلاجية المختلفة زي العلاج السلوكي المعرفي أو تقنيات حل المشكلات. التدريب

المستمر على هالأساليب بيزيد من كفاءة المستشار في التعامل مع التحديات المختلفة اللي بتواجه الطلاب."

8. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في المجال التقني؟ "التكنولوجيا بقت جزء أساسي من حياتنا اليومية، والمستشار لازم يتعلم كيف يستخدمها لتقديم الدعم للطلاب بشكل فعال. مثلاً، ممكن المستشار يستفيد من منصات تواصل اجتماعي آمنة عشان يتواصل مع الطلاب بشكل غير مباشر ويكون دائماً متاح لهم. كمان، فيه تطبيقات بتساعد المستشارين في متابعة أداء الطلاب وتقييم تطورهم الأكاديمي والنفسي. من الضروري كمان أن يتعلم المستشار كيف يستفيد من البرامج اللي بتحلل البيانات، مثل استخدام تقارير الأداء عشان يشوف إذا فيه أي تغييرات في سلوك الطلاب أو نتائجهم الدراسية، ويقدر يتدخل في الوقت المناسب."

9. صف الآلية التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال عملية اتخاذ القرار؟ "لازم يكون في ورش عمل تدريبية للمستشارين حول طرق اتخاذ القرار السليم، خاصة في المواقف الصعبة. اتخاذ القرار ما بيكون شي سهل، خصوصاً لما يتعلق بمشاكل معقدة بتخص الطلاب أو أولياء الأمور. المستشار لازم يكون قادر على جمع المعلومات بشكل دقيق، وتحليل الموقف من كل الزوايا قبل ما ياخذ قرار. كمان، من الضروري إنه يتعلم كيف يشرك الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار، مثل الطلاب وأولياء الأمور، لأن هالشي بيساعد على التوصل لحلول مشتركة ويعزز الثقة بينهم."

10. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال إدارة الوقت؟ "إدارة الوقت مهارة أساسية لكل مستشار، خصوصاً إنه بيحتاج يوازن بين عدة مهام مثل تقديم استشارات، متابعة الطلاب، وتحضير جلسات توعية. عشان كذا، لازم المستشار يتعلم كيف

ينظم وقته بشكل فعال باستخدام أدوات مثل الجداول الزمنية أو التطبيقات التي بتساعده يوزع مهامه على مدار اليوم. كمان، لازم يعرف كيف يفوض بعض المهام إذا كان عنده فريق عمل يساعده، لأن التركيز على كل التفاصيل الصغيرة ممكن يضيع وقت كبير. إدارة الوقت الجيدة بتضمن إن المستشار يقدر يغطي كل مهامه بدون ما يشعر بالضغط أو الإهمال لأي جانب من جوانب عمله."

11. وضح كيف يمكن تطوير كفاية إدارة الاجتماعات لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "إدارة الاجتماعات بشكل فعال بتحتاج لتحضير مسبق وتحديد أهداف واضحة. المستشار لازم يعرف كيف يدير الاجتماع بطريقة تخلي الكل يشارك بشكل فعال. يعني، لازم يحضر جدول أعمال ويحدد الأهداف اللي يريد تحقيقها من الاجتماع. كمان، لازم يعرف كيف يتحكم في مسار النقاشات وما يخليها تتحرف عن الموضوع الأساسي. بالإضافة، عليه إنه يتدرب على مهارات التعامل مع المواقف الحساسة اللي ممكن تطلع خلال الاجتماع، زي الخلافات بين الأطراف، ويعرف كيف يحافظ على هدوء الأجواء ويضمن إن الجميع يتفق على حلول مشتركة."

12. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟ "التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي هو جزء أساسي من نجاح عملية الإرشاد. المستشار لازم يعرف كيف يشارك أولياء الأمور في حياة أولادهم الدراسية والنفسية. ممكن يتم ذلك من خلال تنظيم ورش عمل تثقيفية لأولياء الأمور حول كيفية دعم أطفالهم في المرحلة العمرية الحساسة. كمان، المستشار ممكن ينظم اجتماعات دورية مع الأهل عشان يناقش معهم تطور أولادهم."

مستشار 3

المستشار الثالث: يعمل في مدرسة ثانوية مختلطة

1. ما المؤهل العلمي الحاصل عليه؟ "أنا حاصل على ماجستير في الإرشاد التربوي، بالإضافة إلى بكالوريوس في علم الاجتماع. دراسة الإرشاد التربوي أعطتني الأدوات اللازمة لفهم احتياجات الطلاب النفسية والاجتماعية، بينما ساعدني تخصص علم الاجتماع في فهم العلاقات الاجتماعية وكيفية تأثيرها على سلوكيات الطلاب. هالتركيز على الجوانب الاجتماعية والنفسية مهم جداً في المدارس الثانوية، خصوصاً أن الطلاب يمرون بتغييرات كبيرة في شخصياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين. الجمع بين هالتخصصين بيخليني قادر على تحليل الحالات بعمق وتقديم الدعم المناسب لكل طالب بناءً على خلفيته الاجتماعية والنفسية."

2. كم هي عدد سنوات الخبرة؟ "عندي 12 سنة خبرة في الاستشارات التربوية، معظمها في مدارس ثانوية مختلطة. خلال هالسنوات، عملت مع طلاب من خلفيات متنوعة، مما ساعدني على تطوير مهاراتي في التعامل مع القضايا المعقدة اللي بتواجههم. يعني، مررت بتجارب مختلفة تتعلق بالمشكلات الدراسية، الاجتماعية، وحتى النفسية. وكل تجربة كانت فرصة لي لأتعلم وأطور أساليب جديدة للدعم. خبرتي جعلتني أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع احتياجات الطلاب المتغيرة، وكمان ساعدتني على بناء علاقات قوية مع الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين."

3. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة؟ "المستشار في المدارس الثانوية المختلطة يحتاج يكون عنده مهارات تخطيط مميزة، لأن الفئة العمرية صعبة والتعامل مع الجنسين بيزيد من تعقيد الأمور."

أفضل طريقة لتطوير الكفايات القيادية في هذا المجال هي من خلال دورات تدريبية متخصصة تجمع بين استراتيجيات التعامل مع الجنسين وطرق التخطيط الفعالة. مثلاً، يمكن أن تشمل الدورات تقنيات لتقييم احتياجات الطلاب بشكل دوري وتخطيط البرامج الاستشارية بناءً على النتائج. كما يجب أن يتعلم المستشار كيفية تطوير برامج تأخذ بعين الاعتبار التحديات الخاصة بكل جنس، مثل كيفية تعزيز الثقة بالنفس لدى الطالبات وتشجيع الطلاب على التعامل مع الضغوط الاجتماعية.

4. صف التطوير الممكن إيجاده في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية كأحد الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟ "العلاقات الشخصية في المدارس المختلطة تحتاج لنهج من وفهم عميق للتحديات التي يواجهها الطلاب. المستشارين لازم يتعلموا كيف يبنوا علاقات قائمة على الثقة والاحترام بين الجنسين، وكيف يتعاملوا مع أي تفرقة أو تحيز قد يحدث. يعني، يجب أن يكون لديهم القدرة على خلق بيئة آمنة ومرحبة، حيث يشعر الطلاب بالراحة في التعبير عن أنفسهم. من خلال التدريب على مهارات التواصل الفعال، يمكن للمستشارين تعزيز الفهم المتبادل بين الطلاب ومساعدتهم في بناء صداقات إيجابية. كمان، قد يكون من المفيد تنظيم ورش عمل جماعية لتعزيز التواصل والتعاون بين الطلاب."

5. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال دعم عملية التعلم والتعليم؟ "التطوير في هذا المجال بيحي من خلال تعزيز دور المستشار كحلقة وصل بين الطلاب والمعلمين. يعني مثلاً، المستشار لازم يشارك في تصميم البرامج الدراسية التي تراعي الفروق بين الجنسين، ويضمن إن كل طالب يحصل على الدعم الذي يحتاجه سواء كان ولد أو بنت. ممكن كمان تقديم ورش عمل للمعلمين حول كيفية تعزيز المشاركة الفعالة للطلاب في الدروس، وضرورة التكيف مع احتياجات كل طالب. من خلال

بناء شراكة قوية مع المعلمين، يمكن للمستشار أن يساعد في تحسين بيئة التعلم بشكل عام،
ويزيد من فعالية البرامج التعليمية المتاحة."

6. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال البيئة الصديقة؟
"البيئة المدرسية في المدارس المختلطة لازم تكون مشجعة على التعاون والتفاهم بين الجنسين.
المستشار لازم يشتغل على خلق بيئة آمنة ومحترمة للجميع، ويعزز من قيم الاحترام المتبادل
والتسامح. يعني، من المهم تنظيم نشاطات جماعية تتيح للطلاب من الجنسين العمل معاً
والتفاعل، مثل الفرق الرياضية أو الأنشطة الفنية. بالإضافة، يمكن أن ينظم المستشار ورش
عمل لتعليم الطلاب كيفية التعامل مع الصراعات بطريقة إيجابية، وكيفية احترام وجهات نظر
الآخرين. هذه الأنشطة تساعد على تعزيز الوعي الاجتماعي وتطوير مهارات التواصل."

7. وضح كيف يمكن تطوير الكفايات الفنية لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية
لديهم؟ "المستشار لازم يتعلم كيف يستخدم التقنيات الحديثة في تقديم النصائح والإرشادات،
وكمان في متابعة سلوك الطلاب. تطوير الكفايات الفنية ممكن يتم من خلال ورش عمل
ودورات تدريبية تركز على استخدام الأدوات الرقمية في الاستشارة. مثلاً، يمكن أن يتعلم
المستشار كيفية استخدام تطبيقات تحليل البيانات لمتابعة تقدم الطلاب، وتقييم فعالية البرامج
الاستشارية. بالإضافة، يجب أن يتعلم كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل
إيجابي للتفاعل مع الطلاب، وإيصال الرسائل التوعوية بشكل مبتكر."

8. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في
المجال التقني؟ "المجال التقني صار جزء مهم من شغلنا. المستشار لازم يكون ملم بأحدث
التكنولوجيا اللي بتساعده في التواصل مع الطلاب، زي منصات التعلم الإلكتروني أو تطبيقات
الاستشارة عبر الإنترنت. من الضروري أن يتلقى المستشار تدريبات على كيفية استخدام هذه

الأدوات بشكل فعّال، حتى يتمكن من تقديم الدعم عن بعد إذا لزم الأمر. كمان، يجب أن يتعلم كيفية حماية خصوصية الطلاب وضمان أمان المعلومات المتبادلة عبر الإنترنت، لأن هالجانب مهم جداً في بناء الثقة مع الطلاب."

9. صف الآلية التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال عملية اتخاذ القرار؟ "عملية اتخاذ القرار في المدارس المختلطة تتطلب فهم عميق للفروق الثقافية والجنسية. المستشار لازم يتدرب على تحليل البيانات المتاحة، والتشاور مع الطلاب والمعلمين قبل ما ياخذ قرارات مهمة. ورش العمل والمحاكاة بتكون مفيدة في تطوير المهارة. يعني، من خلال تنفيذ سيناريوهات عملية، يمكن للمستشارين ممارسة اتخاذ القرارات في مواقف متنوعة، مما يعزز من قدرتهم على التفكير النقدي والتعامل مع الضغوط. كما يمكن أن يشجع المستشار الطلاب على المشاركة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بأنشطتهم المدرسية، مما يعزز من روح التعاون والاحترام المتبادل."

10. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال إدارة الوقت؟ "إدارة الوقت مهمة جداً خاصة إن المستشار بيحتاج يتابع طلاب من الجنسين ويشترك في فعاليات متنوعة. التطوير في هذا المجال ممكن يتم من خلال استخدام أدوات تنظيم الوقت بفعالية، والتدريب على تحديد الأولويات. مثلاً، يمكن أن يتعلم المستشار كيفية وضع جدول أسبوعي يتضمن جميع المهام والالتزامات، وكيفية تقسيم الوقت بشكل يسمح له بالتفاعل مع الطلاب وإجراء الاجتماعات. كما يجب أن يتعلم كيفية تفويض بعض المهام للأشخاص المناسبين، مما يساعده على إدارة وقته بشكل أفضل والتركيز على الأمور الأكثر أهمية."

11. وضح كيف يمكن تطوير كفاية إدارة الاجتماعات لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "إدارة الاجتماعات بتطلب مهارات تواصل عالية وقدرة على التنسيق بين جميع

الأطراف. المستشار لازم يتدرب على كيفية تنظيم الاجتماعات بشكل يضمن مشاركة فعّالة من الجميع، ويقدر يتعامل مع أي خلافات ممكن تنشأ خلال الاجتماع. يعني، يجب أن يكون لديه جدول أعمال واضح وأن يحدد الأهداف قبل الاجتماع، مما يساعد في توجيه النقاشات. كمان، يجب أن يتعلم كيفية توجيه النقاشات بطريقة تجعل الجميع يشعر بالراحة في التعبير عن آرائهم، ويستطيع التعامل مع أي تعارض بطريقة إيجابية."

12. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟ "التعاون مع أولياء الأمور في المدارس المختلطة يحتاج يكون فيه وعي بأهمية الشراكة بين المدرسة والأهل. المستشار لازم يكون عنده مهارات تواصل ممتازة ويعرف كيف ينظم فعاليات واجتماعات تشجع على مشاركة الأهل في العملية التعليمية. يعني، يمكن تنظيم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة تحديات الطلاب ومشاركتهم في الأنشطة المدرسية. كمان، ممكن إعداد ورش عمل تعليمية لأولياء الأمور تساعد على دعم أطفالهم في التعلم والتطور الشخصي. من خلال تعزيز هذه الشراكة، يمكن تحسين بيئة التعليم وتحقيق نتائج أفضل للطلاب."

مستشار 4

المستشارة الرابعة: تعمل في مدرسة إعدادية

5. ما المؤهل العلمي الحاصل عليه؟ "أنا حاصلة على بكالوريوس في التربية، ودبلوم عالي في الإرشاد النفسي. هالتحصيل الأكاديمي ساعدني كثير في فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للطلاب، خصوصاً في المرحلة الإعدادية، حيث يتعرضون لتغيرات كبيرة في شخصياتهم

وعلاقتهم. من خلال دراستي، تعلمت تقنيات مختلفة تتعلق بكيفية التعامل مع القضايا النفسية والاجتماعية، وهذا يمكنني من تقديم الدعم المناسب للطلاب بطريقة فعالة.

6. كم هي عدد سنوات الخبرة؟ "عندي 9 سنوات خبرة في المدارس الإعدادية المختلطة. خلال هالسنوات، تعاملت مع طلاب من خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، مما منحني نظرة شاملة عن التحديات التي يواجهها الطلاب في هذه المرحلة. هذه الخبرة زودتني بالمهارات اللازمة لتوجيههم بشكل أفضل، سواء من الناحية الأكاديمية أو الاجتماعية. مررت بتجارب عديدة، مثل مساعدة الطلاب في التعامل مع ضغوط المراهقة، وهذا ما أضاف إلى خبرتي."

7. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة؟ "التخطيط لازم يكون موجه نحو فهم احتياجات كل من الأولاد والبنات بشكل منفصل ومشارك. لتطوير هالكفاية، يجب أن نشارك في دورات تدريبية تركز على أساليب التخطيط اللي تراعي اختلافات الجنسين وتساعد على تلبية احتياجاتهم. يعني، ضروري أن نستمع لآراء الطلاب ونعرف كيف نعدل خططنا بناءً على احتياجاتهم. كمان، يمكن التعاون مع معلمين ومربين آخرين لتحسين الاستراتيجيات المستخدمة، وتبادل الخبرات التي قد تساعد في تحقيق أهدافنا بشكل أكثر فعالية."

8. صف التطوير الممكن إيجاده في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية كأحد الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟ "لازم نكون قادرين نبنى علاقات شخصية قوية مع الطلاب من الجنسين، والتطوير ممكن يتم من خلال تعلم تقنيات الاستماع الفعال والتواصل البناء. فهم ديناميات العلاقات بين الجنسين في هالسن الحساسة ضروري جداً. في هذه المرحلة العمرية، يتطلب الأمر حساسية خاصة، ويجب أن نكون على دراية بكيفية بناء الثقة مع الطلاب، مما

يساعدهم على الانفتاح ومشاركة مشاعرهم ومخاوفهم. بالإضافة، يمكننا تنظيم ورش عمل لتحسين مهارات التواصل والانسجام بين الطلاب."

9. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال دعم عملية التعلم والتعليم؟ "المستشارين لازم يكونوا جزء من عملية التعليم بشكل أعمق. يعني، نشارك في إعداد الأنشطة اللي بتشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الجنسين، ونتابع مع المعلمين عشان نضمن إن العملية التعليمية بتلبي احتياجات الجميع. يجب أن نعمل على تصميم برامج دراسية تتناسب مع اهتمامات الطلاب وتعزز من روح التعاون بينهم. كمان، يمكن أن نستفيد من تقنيات التعلم النشط لتعزيز التفاعل بين الطلاب، مما يساهم في تعزيز العملية التعليمية بشكل عام."

10. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال البيئة الصديقة؟ "نحتاج لخلق بيئة مدرسية تعزز من القيم الإنسانية وتراعي مشاعر الطلاب من الجنسين. التطوير بيكون من خلال ورش عمل تركز على بناء بيئة احترام متبادل، ومنع أي شكل من أشكال التمييز أو التحرش. يمكن أيضًا تنظيم فعاليات لتعزيز التفاعل بين الطلاب وإشراكهم في أنشطة تطوعية تخدم المجتمع، مما يعزز من روح الانتماء والشعور بالمسؤولية. بالإضافة، يجب أن نكون نموذجًا يُحتذى به في كيفية التعامل مع الآخرين وخلق بيئة آمنة للجميع."

11. وضح كيف يمكن تطوير الكفايات الفنية لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "الكفايات الفنية مثل فهم النمو النفسي والاجتماعي للمراهقين ضرورية. ممكن نطورها من خلال دراسة مستمرة ومتابعة أحدث الأبحاث في علم النفس التربوي، وكمان المشاركة في دورات تدريبية تركز على استخدام الأساليب الحديثة في الإرشاد. من المهم أن نكون على

دراسة بالتطورات الحديثة في هذا المجال وكيفية تطبيقها في بيئة المدرسة. أيضًا، يمكن تنظيم

جلسات دراسية مع مختصين في علم النفس لتحسين مهاراتنا الفنية وتبادل الأفكار والخبرات."

12. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين

في المجال التقني؟ "في هالزمن، لازم المستشار يكون على دراية بأحدث التقنيات اللي بتساعد

في دعم الطلاب. تطوير الكفايات التقنية ممكن يتم من خلال تعلم استخدام أدوات مثل

منصات التواصل الرقمي للتفاعل مع الطلاب بشكل آمن وفعال. من المهم أن نستفيد من

التطبيقات التعليمية والأدوات الرقمية التي تسهل عملية التواصل وتبادل المعلومات مع

الطلاب. كمان، يمكن تنظيم ورش عمل لتدريب المستشارين على كيفية استخدام هذه الأدوات

بشكل فعال في عمليات الإرشاد."

13. صف الآلية التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في

مجال عملية اتخاذ القرار؟ "المستشار لازم يتدرب على اتخاذ قرارات سليمة تراعي الفروق بين

الجنسين. هالشي ممكن يتم من خلال ورش عمل تركز على التحليل النقدي، والنظر في

تداعيات كل قرار على الطلاب من الجنسين. يعني، من المهم أن نفهم كيف تؤثر قراراتنا

على بيئة المدرسة بشكل عام. يمكن استخدام دراسات حالة لتحليل مواقف معينة وتطبيق

مهارات اتخاذ القرار في هذه الحالات، مما يساعدنا على التعلم من التجارب السابقة."

14. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال إدارة الوقت؟ "إدارة

الوقت مهمة جداً، خاصة إن المستشار لازم يتابع كثير من المهام ويقسم وقته بين الجنسين.

ممكن نطور هالمهارة من خلال استخدام جداول زمنية وتطبيقات تنظيمية تساعد في تحديد

الأولويات ومتابعة التقدم. يعني، يجب أن نكون منظمين بشكل يسمح لنا بالتوازن بين المهام

المختلفة. كمان، يمكن أن نتعلم استراتيجيات لإدارة الضغوطات الزمنية وتفويض المهام

للآخرين عندما يكون ذلك ممكناً، مما يساعدنا على التركيز على الأمور الأكثر أهمية."

15. وضح كيف يمكن تطوير كفاية إدارة الاجتماعات لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات

القيادية لديهم؟ "إدارة الاجتماعات بتطلب تحضير جيد وتوزيع المهام بشكل متساوي بين

الجميع. ممكن نطور هالكفاية من خلال التدريب على كيفية توجيه النقاشات وتجنب أي نوع

من التمييز أو التحيز خلال الاجتماعات. يجب أن نكون مستعدين لوضع جدول أعمال

واضح، وضمان أن كل مشارك لديه الفرصة للتعبير عن آرائه. أيضاً، يجب أن نتعلم كيفية

التعامل مع المواقف الصعبة في الاجتماعات بطريقة تحافظ على الاحترام والتعاون بين

جميع الأطراف."

16. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التعاون مع

أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟ "لازم نطور علاقات قوية مع أولياء الأمور ونشركهم في

العملية التعليمية. المستشارين ممكن يستفيدوا من تنظيم لقاءات دورية مع الأهالي، وتقديم

ندوات توعوية عن أهمية الشراكة بينهم وبين المدرسة لضمان نجاح الطلاب من الجنسين.

كمان، يجب أن نعمل على خلق قنوات تواصل مفتوحة مع أولياء الأمور، بحيث يكونوا على

دراية بما يحدث في المدرسة. هذا التعاون يمكن أن يعزز من دعم الطلاب في المنزل

ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المجتمع التعليمي بشكل أكبر."

مستشار 5

المستشار الخامس: يعمل في مدرسة إعدادية مختلطة

1. ما المؤهل العلمي الحاصل عليه؟ "أنا حاصل على ماجستير في الإرشاد التربوي، بالإضافة إلى بكالوريوس في علم النفس. هالتحصيل العلمي مكمني من فهم أعمق للعمليات النفسية التي يمر بها الطلاب، وخصوصًا في هذه المرحلة الانتقالية من الطفولة إلى المراهقة. الدراسة في علم النفس أمدتني بالأدوات اللازمة لتقديم الدعم النفسي والاجتماعي الفعال للطلاب."

2. كم هي عدد سنوات الخبرة؟ "لدي 10 سنوات من الخبرة في الإرشاد في المدارس الإعدادية المختلطة. خلال هذه السنوات، تعاملت مع مجموعة متنوعة من القضايا التي تؤثر على الطلاب، مثل الضغوط الدراسية والعلاقات الاجتماعية. كل تجربة كانت درسًا في حد ذاتها، مما ساعدني على تطوير مهاراتي ومواجهة التحديات المختلفة."

3. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة؟ "تطوير الكفايات القيادية يتطلب فهمًا عميقًا للاحتياجات المختلفة للطلاب. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وندوات تركز على كيفية تخطيط البرامج الاستشارية. من المهم أن نستمع لوجهات نظر الطلاب والمعلمين، ونعمل على دمج تلك الآراء في التخطيط لضمان تلبية احتياجات الجميع. كما أن العمل مع فريق من الزملاء في وضع الخطط يمكن أن يوفر رؤية متنوعة تعزز من فعالية العملية الاستشارية."

4. صف التطوير الممكن إيجاده في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية كأحد الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟ "تطوير العلاقات الإنسانية يتطلب بناء ثقة وفتح قنوات اتصال مع الطلاب. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم برامج تفاعلية تساعد الطلاب على التعبير عن مشاعرهم ومخاوفهم. يجب أن نتعلم كيفية خلق بيئة آمنة ومريحة، حيث يشعر الطلاب بالحرية

للتحدث ومشاركة تجاربهم. كذلك، يمكن أن نستخدم استراتيجيات مثل التعلم التعاوني لتشجيع العمل الجماعي والتفاعل بين الطلاب."

5. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال دعم عملية التعلم والتعليم؟ "يمكن دعم التعلم من خلال تعزيز التعاون بين المستشارين والمعلمين. يجب أن نتشارك الأفكار ونصمم استراتيجيات تدعم التعلم الجماعي وتلبي احتياجات الطلاب. على سبيل المثال، يمكن تنظيم ورش عمل تركز على أساليب التعلم النشط، حيث يتمكن الطلاب من المشاركة الفعالة في العملية التعليمية، مما يعزز من فهمهم ويزيد من اهتمامهم."

6. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال البيئة الصديقة؟ "من المهم خلق بيئة تعليمية شاملة ترحب بجميع الطلاب. يمكننا تحقيق ذلك من خلال تنظيم فعاليات وأنشطة تعزز من قيم الاحترام والتسامح. بالإضافة، يجب أن نتبنى سياسات واضحة تمنع أي شكل من أشكال التمييز. نحن بحاجة إلى التأكيد على أهمية التنوع وكيف يمكن لكل طالب أن يساهم في بناء بيئة مدرسية إيجابية."

7. وضح كيف يمكن تطوير الكفايات الفنية لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "يمكن تطوير الكفايات الفنية من خلال الاستثمار في التعليم المستمر. ينبغي أن نكون دائماً على اطلاع بأحدث الأبحاث والتقنيات في مجال الإرشاد. بالإضافة، يمكن تنظيم دورات تدريبية تغطي موضوعات مثل تحليل البيانات السلوكية للطلاب وتطبيق الأساليب العلمية في الإرشاد، مما يساعدنا على تقديم دعم فعال ومبني على المعرفة."

8. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في المجال التقني؟ "نعيش في عصر التكنولوجيا، لذا يجب أن يكون المستشارون على دراية بأحدث الأدوات والتقنيات. يمكن تحقيق ذلك من خلال المشاركة في دورات تدريبية متخصصة تركز على

استخدام التقنيات في الإرشاد. كما يمكننا استكشاف أدوات جديدة مثل منصات التعلم عن بُعد وتطبيقات التواصل الاجتماعي، التي يمكن أن تسهل الوصول إلى الطلاب وتقديم الدعم لهم بطريقة فعالة."

9. صف الآلية التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال عملية اتخاذ القرار؟ "عملية اتخاذ القرار تتطلب التفكير النقدي والتحليل الجيد. يمكن تطوير هذه المهارة من خلال ورش عمل تعزز من قدراتنا على التفكير التحليلي. يجب أن نتعلم كيفية جمع البيانات المتعلقة بالطلاب وتحليلها، مما يساعدنا على اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات موثوقة. أيضاً، يمكننا تطبيق سيناريوهات مختلفة خلال التدريبات لنفهم كيفية اتخاذ قرارات في مواقف متعددة."

10. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال إدارة الوقت؟ "إدارة الوقت تحتاج إلى مهارات تنظيمية قوية. يمكننا تطوير هذه المهارة من خلال استخدام تقنيات مثل الجداول الزمنية وقوائم المهام. يجب أن نتعلم كيفية تحديد الأولويات والتركيز على المهام الأكثر أهمية. أيضاً، يمكن أن نشارك في ورش عمل تعلمنا كيفية التعامل مع الضغوط الزمنية وإدارة الوقت بفعالية، مما يساعدنا على تحقيق أهدافنا بشكل أفضل."

11. وضح كيف يمكن تطوير كفاية إدارة الاجتماعات لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "إدارة الاجتماعات تحتاج إلى مهارات تنسيق وتنظيم جيدة. يمكن تحسين هذه المهارة من خلال التدريب على كيفية إعداد جدول أعمال فعال وضمان مشاركة الجميع. من المهم أن نتعلم كيفية توجيه المناقشات بشكل يحافظ على احترام آراء الجميع ويقلل من أي شكل من أشكال التحيز. كذلك، يجب أن نتعلم كيفية معالجة أي تحديات أو مشاكل قد تظهر خلال الاجتماعات بطريقة مهنية وبناءة."

12. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟ "التعاون مع أولياء الأمور يعد جزءاً مهماً من نجاح الطلاب. يجب أن نعمل على إنشاء شراكات قوية مع الأسر والمجتمع المحلي. يمكن تنظيم فعاليات مثل الاجتماعات الدورية والندوات التثقيفية لتعزيز الوعي بأهمية المشاركة في العملية التعليمية. أيضاً، يجب أن نكون متاحين للتواصل مع أولياء الأمور وتقديم الدعم لهم، مما يساهم في بناء علاقات ثقة تدعم نجاح الطلاب في بيئة تعليمية إيجابية."

المستشار 6

المستشار السادس: يعمل في مدرسة إعدادية مختلطة

1. ما المؤهل العلمي الحاصل عليه؟ "أنا معايا بكالوريوس في علم النفس، ودبلوم في الإرشاد النفسي. هالتحصيل أعطاني فهم عميق لحاجات الطلاب النفسية، وبساعدني في التعامل معهم بشكل أفضل، خصوصاً في الفترة الإعدادية اللي بتكون مليانة تحديات."
2. كم هي عدد سنوات الخبرة؟ "عندي 8 سنوات خبرة في مجال الإرشاد، وعملت في مدارس إعدادية مختلطة. خبرتي في العمل مع أولاد وبنات، وعرفت من خلالهم كيف أتعامل مع اختلافاتهم ومتطلباتهم."
3. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة؟ "تطوير الكفايات القيادية يتطلب فهمنا الجيد لاحتياجات الطلاب. لازم نشارك في دورات تدريبية مخصصة تخلي عندنا أدوات فعالة في التخطيط، وخصوصاً في تنظيم ورش عمل تشرك الطلاب في اتخاذ القرارات، بحيث نقدر نعرف احتياجاتهم بشكل مباشر."

4. صف التطوير الممكن إيجاده في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية كأحد الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟ "عشان نبني علاقات قوية مع الطلاب، لازم نكون موجودين في حياتهم اليومية، ونسمع لهم. يعني، ممكن نعمل جلسات حوارية غير رسمية، ونتحدث عن مواضيع تههم، فهذا يساعد على كسر الحواجز ويخليهم يشعروا بالراحة للتعبير عن مشاعرهم."

5. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال دعم عملية التعلم والتعليم؟ "يمكن دعم التعليم من خلال إدماج المستشارين بشكل أكبر في الأنشطة الصفية. يعني نشارك في تصميم الأنشطة التعليمية ونقدم دعم خاص للطلاب الذين يحتاجون لمساعدة إضافية. كمان مهم نعمل على توفير بيئة تعليمية محفزة تخليهم متفاعلين."

6. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال البيئة الصديقة؟ "لازم نركز على خلق بيئة مدرسية إيجابية تعزز القيم الإنسانية. نقدر نعمل ورش عمل للطلاب عن احترام الآخر والتسامح. كمان، مهم نكون قدوة في كيفية التعامل مع الجميع بطريقة محترمة."

7. وضح كيف يمكن تطوير الكفايات الفنية لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "عشان نطور مهارتنا الفنية، لازم نبقى على اطلاع بأحدث الاتجاهات في علم النفس والإرشاد. ممكن نشارك في دورات وندوات متخصصة، ونستفيد من التجارب العملية مع الزملاء، ونستخدم أساليب جديدة في الإرشاد تكون فعالة."

8. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في المجال التقني؟ "في العصر الحالي، التكنولوجيا جزء أساسي من التعليم. نقدر نحضر دورات

تدريبية حول استخدام منصات التواصل الاجتماعي والأدوات الرقمية، علشان نقدر نوصل للطلاب بشكل أسهل وندعمهم بطريقة عصرية."

9. صف الآلية التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال عملية اتخاذ القرار؟ "المستشار لازم يتعلم كيفية اتخاذ القرارات بطرق مدروسة. يمكننا نعمل جلسات تدريبية فيها دراسة حالات واقعية، نحلها مع بعض ونتعلم كيف نتخذ قرارات نكون متأكدين من تأثيرها الإيجابي على الطلاب."

10. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال إدارة الوقت؟ "إدارة الوقت مهارة مهمة جدًا. ممكن نستخدم أدوات مثل الجداول الزمنية، ونحدد الأولويات بشكل واضح. كمان، مهم نخصص وقت للمراجعة والتخطيط لكل الأنشطة، ونعمل على تحسين تنظيم اليوم الدراسي."

11. وضح كيف يمكن تطوير كفاية إدارة الاجتماعات لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "لما نجي نعمل اجتماع، لازم نكون جاهزين ونحدد جدول أعمال واضح. كمان، نحتاج نكون مرنين في إدارة النقاشات ونعطي فرصة لكل شخص للتعبير عن رأيه، وهذا يحفز المشاركة الفعالة."

12. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟ "تعاوننا مع أولياء الأمور مهم جدًا. ممكن ننظم اجتماعات دورية مع الأهالي ونشاركهم في الخطط التعليمية، كمان نقدر نعمل ندوات تثقيفية لهم عن كيفية دعم أولادهم في العملية التعليمية. دا حيساعد في بناء علاقات ثقة بينهم وبين المدرسة."

مستشار 7

المستشار السابع: يعمل في مدرسة إعدادية مختلطة

1. ما المؤهل العلمي الحاصل عليه؟ "أنا حاصلة على بكالوريوس في العلوم الاجتماعية، مع ماجستير في الإرشاد النفسي. هالتعليم أعطاني فهم شامل لتحديات الشباب والمراهقين، مما يساعدني في توجيههم بشكل أفضل."

2. كم هي عدد سنوات الخبرة؟ "عندي 10 سنوات خبرة في الإرشاد التربوي، قضيتهم في العمل مع طلاب في المدارس الإعدادية المختلطة. هالخبرة علمتني كيف أتعامل مع مواقف متعددة وأساعد الطلاب على تطوير مهاراتهم."

3. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التخطيط للعملية الاستشارية في المدرسة؟ "عشان نطور كفاياتنا القيادية في التخطيط، لازم نشارك في ورش عمل تركز على التخطيط الاستراتيجي. يمكننا كمان العمل مع الطلاب في إنشاء خطط استشارية تتناسب مع احتياجاتهم، ونسألهم عن آرائهم. هالشي حيساعدهم على الشعور بالانتماء."

4. صف التطوير الممكن إيجاده في مجال العلاقات الشخصية والإنسانية كأحد الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين؟ "المستشارين لازم يشتغلوا على بناء علاقات قوية مع الطلاب. من خلال تفعيل جلسات حوارية تفاعلية، نقدر نفهم مشاعرهم واحتياجاتهم، وكمان نتعلم كيفية التعامل مع تحدياتهم بطريقة صحيحة، مما يسهل علينا كسب ثقتهم."

5. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال دعم عملية التعلم والتعليم؟ "علينا أن نكون جزء من العملية التعليمية بشكل فعال. من خلال التعاون مع المعلمين، يمكننا وضع خطط لدعم الطلاب في دراستهم، مثل تنظيم دروس

إضافية أو ورش عمل تتعلق بالمواضيع اللي بتهمهم. كمان مهم نبني برامج تعليمية تعتمد على العمل الجماعي."

6. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال البيئة الصديقة؟
"نحتاج خلق بيئة مدرسية آمنة ومريحة لكل الطلاب. ممكن نعمل ورش توعوية عن كيفية تعزيز الاحترام والتعاون بين الطلاب من الجنسين، وكمان نتبنى سياسات واضحة تمنع التنمر أو التمييز في المدرسة."

7. وضح كيف يمكن تطوير الكفايات الفنية لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "من المهم أن نكون على اطلاع دائم بأحدث الأساليب في الإرشاد النفسي. نقدر نحضر مؤتمرات وندوات لنزيد من معرفتنا ونطبق أحدث الأساليب في التواصل مع الطلاب ومساعدتهم على تجاوز التحديات."

8. ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في المجال التقني؟ "نحن نعيش في عصر التكنولوجيا، وعلينا استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال. من خلال التدريب على منصات التواصل الاجتماعي وتطبيقات الدعم النفسي، نقدر نوصل للطلاب بطريقة تفاعلية، ونساعدهم على التعبير عن مشاعرهم بسهولة."

9. صف الآلية التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال عملية اتخاذ القرار؟ "المستشارين يحتاجون لتدريب على كيفية اتخاذ قرارات مستنيرة. ممكن نعمل تمارين جماعية في تحليل المشكلات وندرس حالات واقعية سابقة لنفهم كيف نحل القضايا بشكل فعال ونتأكد من أن كل قرار نتخذه يكون في مصلحة الطلاب."

10. كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال إدارة الوقت؟ "إدارة الوقت مهمة جدًا، خاصة مع كثرة المسؤوليات. نقدر نستخدم تقنيات مثل قائمة المهام

والجدول الزمنية لتنظيم أولوياتنا. كما يمكن أن نتعلم كيفية تفويض بعض المهام لأعضاء الفريق إذا كنا نعمل مع زملاء."

11. وضح كيف يمكن تطوير كفاية إدارة الاجتماعات لدى المستشارين التربويين كأحد الكفايات القيادية لديهم؟ "إدارة الاجتماعات تتطلب تحضير جيد. يجب أن نكون حاضرين بأجندة واضحة وأن نحدد الأهداف لكل اجتماع. كذلك، يجب أن نشجع كل المشاركين على التعبير عن آرائهم ونكون منفتحين على الأفكار الجديدة."

12. برأيك ما هي سبل تطوير الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في مجال التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟ "التعاون مع أولياء الأمور ضروري. من المهم أن ننظم اجتماعات دورية مع الأهالي لنتحدث عن تقدم أبنائهم ونعرض عليهم استراتيجيات لدعمهم في المنزل. كمان، نقدر نشارك في فعاليات المجتمع لتعزيز الشراكة بين المدرسة والأسرة."

ملحق (5): تسهيل مهمة

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2024/6/22

الى من يهمة الامر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُهديكُم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة العليا أن الطالبة ايمان احمد لطفي بدران والتي تحمل الرقم الجامعي 202113454 هي طالبة دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على اطروحة الدكتوراه الخاصة بها بعنوان:

"الكفايات القيادية لدى المستشارين التربويين في لواء حيفا وعلاقتها بجودة الخدمات الاستشارية التربوية من وجهة نظر المستشارين والمديرين: النموذج تطويري مقترح في ضوء تجارب عالمية"، تحت إشراف ا.د. حسن الطعالي. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

Leadership competencies of educational counselors in the Haifa District and their relationship to the quality of educational counseling services from the perspective of counselors and managers: A proposed development model in light of international experiences.

Eman Ahmad Lutfi Badran

Dissertation Committee

Prof. Hasan Al-Taani

Prof. Khaled Sarhan

Dr. Kamal Makhamrah

Abstract

This study aimed to identify the leadership competencies of educational counselors in Haifa district and their relationship to the quality of services provided. The study employed a mixed-methods approach, using both quantitative and qualitative research methods. Data tools were both questionnaires and interviews from a stratified random sample of (322) school principals and (230) counselors in all government schools in Haifa district. The sample consisted of (225) counselors and principals. (116) of them are principals, and (109) of them are counselors. The findings revealed that the overall level of leadership competencies among educational counselors ranked very high. Personal and interpersonal competencies were rated highest with a mean score, followed by administrative and technical competencies, and then social responsibility competencies. The study also demonstrated a strong positive correlation between the level of leadership competencies and the quality of services provided.

Furthermore, the study revealed that the overall mean score for the quality of counseling services provided in government schools within Haifa district was found to be very high. The domain of “quality of psychological counseling services” ranked highest in the first rank, followed by “quality of educational counseling services” in the second rank, and “quality of social counseling services.” In the third rank.

Moreover, the study results showed that there were statistically significant differences in the leadership competencies of educational counselors in Haifa district based on gender and job title. With females and counselors, themselves demonstrating higher levels of leadership competencies. However, no significant differences were found based on academic qualifications or years of experience.

Furthermore, the study revealed that there are no statistically significant differences in the sample’s responses about the quality of counseling services within government Arab schools in Haifa district according to the variables of gender, academic qualifications, and years of experience. However, there were statistically significant differences based on job title, statistically significant differences with the quality of counseling services in favor of counselors.

In addition, the results demonstrated a significant positive correlation between the leadership competencies of educational counselors in the Haifa district and the quality of counseling services provided. This indicates that as the level of leadership competencies increased, so did the quality of counseling services.

After reviewing international studies and conducting interviews, it was evident that school principals and counselors require a thorough analysis of student behavior, strong time management skills, the ability to address challenges, and the ability to monitor

students and use technology to facilitate learning. As a result, the researcher developed a proposed model based on recent studies and theories.

Based on the study's findings, the researcher recommends staying updated to global developments in leadership and counseling competencies through continuous learning to enhance the professional performance of both teachers and administrators.

Keywords: Leadership Competencies, Quality of Advisory Services, Haifa District.