



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

الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط
وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين:
"تصور مقترح"

منال عيد طلب سلهب
202113513

أسماء لجنة الإشراف:
أ.د. منيرة الشرمان
أ.د. حسن طعاني
أ.د. سامي عدوان

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 المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها
بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين: "تصور مقترح"

منال عيد طلب سلهب

202113513

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

التوقيع

الاسم

المشرف الرئيس

1. أ.د. منيرة الشerman

عضو لجنة الأطروحة

2. أ.د. حسن الطعاني

عضو لجنة الأطروحة

3. أ.د. سامي عدوان

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: منال عيد طلب سلهب

الرقم الجامعي: 202113513

التوقيع: منال عيد طلب سلهب

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2025 /04 /21م

الإهداء

إلى من غرسا في قلبي بذور الأمل، وسقياها بالحب والتضحيات، إلى من كانا لي السند والداعم في كل خطوة، والقوة في مسيرة الحياة...والديّ العزيزين، أبعث إليكما كل مشاعر الامتنان والتقدير، فبفضل دعائكما ودعمكما اللامحدود، وصلت إلى هذه المرحلة من الإنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الطفولة ورفقاء الدرب، الذين كانوا لي العون والسند في كل محنة، أنتم نبض الروح وأغلى الهدايا التي منحني الله إياها.

إلى زملاء الدراسة، من شاركوني الرحلة بكل ما فيها من تحديات وطموحات، كنتم العائلة الثانية التي منحتني القوة والإصرار على المضي قدماً.

إلى كل من كان له أثر في مسيرتي الأكاديمية والبحثية، أهدي لكم ثمرة جهودي، داعياً الله أن يجعلها لبنة في بناء العلم والمعرفة.

منال عيد طلب سلهب

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تحقق الطموحات.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الداعم والسند، وبذلا الغالي والنفيس لأصل إلى هذه المرحلة، فلهما مني كل الامتنان والتقدير.

كما أعبر عن عظيم امتناني إلى أساتذتي الأفاضل الذين درسوني وتعلمت على أيديهم، وخص بالذكر أعضاء لجنة الإشراف على هذه الأطروحة كلا من: أستاذ دكتور منيرة شرمان، وأستاذ دكتور حسن طعاني، وأستاذ دكتور سامي عدوان الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم السديدة، وكان لهم الدور الأبرز في إثراء معرفتي وصقل مهاراتي العلمية والبحثية ووصول هذا العمل إلى هذا المستوى الذي لولاهم لما كان حقيقة بين أيدينا اليوم.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي وزميلاتي الذين كانوا لي خير عون ورفيق في هذه الرحلة العلمية، فبفضل التعاون وتبادل المعرفة، ازداد الأفق رحابة، وتحققت الإنجازات.

كما وأتقدم بالشكر إلى كل المشاركين في هذا البحث من مديري المدارس والمعلمين وكل من ساهم في دعمي، سواء بكلمة تشجيع، أو نصيحة مخصصة، أو مساعدة في أي جانب من جوانب هذه الأطروحة.

جزى الله الجميع خير الجزاء، وجعل جهودهم في ميزان حسناتهم.

منال عيد طلب سلهب

الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين: "تصور مقترح"

منال عيد طلب سلهب

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. منيرة الشرمان

أ.د. حسن طعاني

أ.د. سامي عدوان

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين هذه الكفايات وأداء المعلمين من منظور المعلمين والمديرين. كما سعت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز هذه الكفايات بهدف تحسين أداء المعلمين خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023-2024. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، مع تطبيق أساليب كمية وكيفية لتحليل البيانات. شملت العينة 370 معلما ومعلمة و10 مديرين، وتم استخدام استبانة تتكون من ثلاثة محاور لقياس الكفايات المهنية والشخصية، مع التأكد من صدقها وثباتها. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إضافة إلى التحليل النوعي للمقابلات التي تمت مع المديرين.

أظهرت النتائج أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس كان بدرجة متوسطة (3.65) وانحراف معياري (0.79). وكذلك الكفايات الشخصية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.88). كان أداء المعلمين مرتفعا بشكل عام بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.49). لوحظت فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين بناءً على الجنس والتخصص الأكاديمي، خاصة في مجالات الكفايات المهنية والشخصية، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة إيجابية بين مستوى الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس وأداء المعلمين.

يُوصى بتطبيق نموذج شامل يعزز الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب، بهدف تحسين أداء المعلمين وجودة العملية التعليمية. تشمل التوصيات تصميم برامج تدريبية مستندة إلى احتياجات المديرين الفعلية، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق النموذج، بالإضافة إلى تهيئة بيئة عمل داعمة وتنظيم ورش عمل دورية لتبادل الخبرات. كما يُوصى بتطوير أدوات تقييم موضوعية وتهيئة آليات تواصل فعالة بين المديرين والمعلمين، وتقديم مكافآت معنوية ومادية للمديرين الذين يحققون تقدماً ملموساً في تطوير كفاياتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام وجودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: الكفايات المهنية، الكفايات الشخصية، أداء المعلمين، مديرو المدارس الابتدائية، تصور مقترح.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
أ	الإقرار
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	ملخص
ر	قائمة الجداول
ض	قائمة الاشكال
ط	قائمة الملحقات
1	الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة
1	1.1 مقدمة
5	2.1 مشكلة الدراسة
6	3.1 أسئلة الدراسة
7	4.1 فرضيات الدراسة
9	5.1 أهداف الدراسة
10	6.1 أهمية الدراسة
10	1.6.1 الأهمية النظرية
10	2.6.1 الأهمية التطبيقية
11	7.1 حدود الدراسة

12.....	8.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية
16.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16.....	1.2 الأدب النظري
16.....	1.1.2 مفهوم الكفايات
18.....	2.1.2 مصادر اشتقاق الكفايات
19.....	3.1.2 أسس تحديد الكفايات
20.....	4.1.2 الكفايات الواجب توافرها في مديري التعليم
30.....	5.1.2 معايير تصنيف الكفايات التربوية
30.....	6.1.2 الإدارة المدرسية
35.....	7.1.2 الأداء
40.....	2.2 الدراسات السابقة
40.....	1.2.2 الدراسات العربية
51.....	2.2.2 الدراسات الأجنبية
57.....	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
59.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
59.....	1.3 منهج الدراسة
59.....	3. 2 مجتمع الدراسة
60.....	3. 3 عينة الدراسة الكمية
62.....	3.4 عينة الدراسة الكيفية
62.....	5.3 أدوات الدراسة وخصائصها

62.....	1.5.3. الاستبانة
74.....	2.5.3. المقابلة
77.....	6.3 متغيرات الدراسة
77.....	1.6.3 المتغير المستقل
77.....	2.6.3 المتغيرات التابعة
77.....	7.3 إجراءات الدراسة
78.....	8.3 المعالجة الإحصائية
78.....	1.8.3 المعالجة الإحصائية للاستبانة
79.....	2.8.3 المعالجة الإحصائية للمقابلة
81.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
81.....	1.4 نتائج أسئلة الدراسة: (نتائج البيانات الكمية / الاستبانة)
81.....	1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
89.....	2.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
94.....	3.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
100.....	4.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
102.....	2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
122.....	3.4 نتائج البيانات النوعية (المقابلة)
122.....	1.3.4. نتائج السؤال الخامس
160.....	2.3.4. التصور (الأنموذج) المقترح
184.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

184	1.5 مناقشة نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)
184	1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
188	2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
190	3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
193	4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
195	5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
198	2.5 مناقشة نتائج البيانات النوعية (المقابلة)
198	1.2.5 أهم الكفايات التي يجب ان تتوفر في مدير المدرسة
201	2.2.5 العلاقة بين الكفايات المهنية والشخصية للمديرين ومستوى أداء المعلمين
202	3.2.5 التحديات فيتطوير الكفايات الشخصية والمهنية في إدارة شؤون المدرسة
203	3.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس (التصور المقترح):
208	4.5 التوصيات والمقترحات
210	المراجع
222	الملحقات
292	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	61
(2.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات لمصفوفة ارتباط فقرات محاور الدراسة ومجالاتها وفقراتها (88 فقرة) في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين	66
(3.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المحور الأول (الكفايات المهنية) ومجالاتها المختلفة (31 فقرة) في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين	69
(4.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المحور الثاني (الكفايات الشخصية) ومجالاتها المختلفة (17 فقرة) في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين	70
(5.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المحور الثالث (مستوى أداء المعلمين) في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم	71
(6.3)	نتائج معامل الثبات لمحاور ومجالات الدراسة	72
(1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الكفايات المهنية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين مرتبه	81

تنازليا

83 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة (2.4)

الدراسة حول المجال الأول: كفاية التخطيط مرتبه تنازليا

84 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة (3.4)

الدراسة حول المجال الثاني: كفايات صنع القرار مرتبه تنازليا

85 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة (4.4)

الدراسة حول المجال الثالث: كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية مرتبه

تنازليا

86 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة (5.4)

الدراسة حول المجال الرابع: كفايات التقويم مرتبه تنازليا

87 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة (6.4)

الدراسة حول المجال الخامس: كفايات إدارة الوقت والتواصل مرتبه

تنازليا

88 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة (7.4)

الدراسة حول المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي

مرتبه تنازليا

90 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة (8.4)

الدراسة لمستوى الكفايات الشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس

الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين مرتبه

تنازليا

- 91 (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة
الدراسة حول المجال الأول: الكفايات الذاتية مرتبه تنازليا
- 92 (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة
الدراسة حول المجال الثاني: الكفايات الإنسانية مرتبه تنازليا
- 93 (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة
الدراسة حول المجال الثاني: الكفايات الإنسانية مرتبه تنازليا
- 94 (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة
الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من
وجهة نظرهم مرتبة تنازليا
- 95 (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة
الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في
مجال جودة الأداء من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا
- 96 (14.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة
الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في
مجال التخطيط من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا
- 97 (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة
الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في
مجال تنفيذ الدرس من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا
- 98 (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة
الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في

مجال إدارة الصف من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

99 (17.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في

مجال التقويم من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

101 (18.4) معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الكفايات المهنية والشخصية وأداء

المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

102 (19.4) نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في

متوسطات مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في المدارس العربية

في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

104 (20.4) نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في

مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في المدارس في منطقة النقب من

وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص

106 (21.4) نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في

متوسطات مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في المدارس في

منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

109 (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) في

متوسطات مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في منطقة النقب من

وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

111 (23.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

- 114 (24.4) نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس
- 115 (25.4) نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص
- 117 (26.4) نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي
- 118 (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة
- 119 (28.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
- 124 (29.4) نتائج مقابلة المديرين والمديرات في المدارس العربية في منطقة النقب بهدف بناء نموذج أو تصور مقترح
- 169 (30.4) عناصر التصور (النموذج) المقترح
- 171 (31.4) مبادئ التصور (النموذج) المقترح

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
183	الإطار المفاهيمي للتصور المقترح وأدوار الجهات الشريكة	(1.4)

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
221	أداة (استبانة) الدراسة بصورتها الأولية	1
234	أداة (استبانة) الدراسة في صورتها النهائية	2
243	قائمة بأسماء المحكمين	3
245	أسئلة مقابلة المديرين	4
248	تفريغ المقابلات	5

الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة

1.1 مقدمة

في ظل التطورات الهائلة التي يشهدها العالم في السنوات الأخيرة في العديد من المجالات، يأتي المجال التربوي بمكانة خاصة، حيث شهد تحولات كبيرة وتغيرات جذرية أثرت بشكل كبير على العملية التعليمية. فقد شهدت المدارس والمؤسسات التعليمية تطورات كبيرة في مجالات التكنولوجيا، والتوجهات التعليمية، وطرائق التدريس، والتطلعات المجتمعية (البدوي، 2021).

في الماضي، كانت القيادة التربوية تركز بشكل رئيسي على الجوانب الإدارية والتنظيمية الداخلية في المدرسة فيما يتعلق بالأنظمة، والقوانين، والمعلمين، والتلاميذ. لكن التطورات الحديثة أدت إلى بروز أنماط جديدة من القيادة التربوية، والحاجة إلى قادة يتمتعون بمهارات فريدة تمكنهم من قيادة مؤسسات التعليم في عصر التحولات السريعة والتطورات التكنولوجية المستمرة (خوف، 2010).

يتسم العصر الحالي بالتحديث المستمر والبحث عن أساليب إدارية أكثر كفاءة وإبداعاً نظراً للتغيرات والتطورات السريعة والمستمرة. وهذا يستدعي مواكبة هذه التحديات والتغيرات بشكل دائم. ترتبط أهمية تطوير الأنظمة التربوية التعليمية بشكل عام، وتطوير المدارس وإدارتها بشكل خاص، بالتغيرات المتعددة التي يشهدها العصر الحالي. حيث تُعد المدارس البيئة الأساسية التي تُهيئ الأجيال القادمة لمواجهة تحديات هذا العصر (الوادي، 2011).

تعتبر الإدارة المدرسية أحد الأسس المهمة في المنظومة التعليمية، حيث تسهم في تحقيق ترابط الأقسام المختلفة في المدرسة وتنسيق عمل الموظفين بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية بالشكل المطلوب والصحيح (عطوي، 2014). الإدارة المدرسية الناجحة في العصر الحديث تستند إلى أسس علمية تحدد توجهات وأساليب العمل. فهي عنصر أساسي في

العملية التعليمية، من خلال مجموعة من العمليات الوظيفية التي تتفاعل بشكل إيجابي ضمن بيئة مناسبة داخل المدرسة وخارجها لإعداد الشباب بما يتماشى مع أهداف المجتمع والدولة (العمارة، 2002).

في السنوات الأخيرة، شهد دور مدير المدرسة تطوراً كبيراً نتيجة للزيادة الكبيرة في أعداد التلاميذ، والارتفاع الملحوظ في الإقبال على التعليم، وزيادة عدد المعلمين المتخرجين، بالإضافة إلى دخول التكنولوجيا والتقدم العلمي في مختلف جوانب العملية التعليمية. لم يعد دور المدير مقتصرًا على تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة المعلمين والطلبة فقط، بل أصبح المدير اليوم يحتل موقعا استراتيجيا مهما، حيث يكون الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، والمسؤول الأول عن نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. لذا، فإن الكفايات المهنية والشخصية لمديري المدارس أصبحت محورية لضمان جودة التعليم وتطوير البيئة المدرسية بشكل شامل (عابدين، 2001؛ أحمد، 2003).

يعتبر التعليم من أهم الجوانب في أي مجتمع يهدف إلى تحقيق التقدم والتنمية، حيث يمثل المعلمون العنصر الأساسي في تحقيق جودة التعليم وتأثيره على تطور الأجيال القادمة. ومع ذلك، فإن الإدارة المدرسية تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق هذه الجودة. ويأتي دور مديرو المدارس كعناصر رئيسية في هذه الإدارة التعليمية، حيث يتجاوز دورهم إدارة الجوانب الإدارية والتنظيمية للمدرسة، ليشمل أيضاً التوجيه والتشجيع للمعلمين. وبالنظر إلى أهمية تحسين أداء المعلمين لضمان جودة التعليم، فإن هذه الدراسة تتطلب فهماً عميقاً للعلاقة بين الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس وأداء المعلمين. وتتجلى هذه الكفايات في القدرات الأساسية التي يمتلكونها من كفايات شخصية تتعلق بشخصيتهم (السمات الشخصية) وكذلك كفايات مهنية تتعلق بمهنتهم كمديرين ومسؤولين.

إدارة المدرسة تعد من المهام الصعبة والحساسة التي تتطلب من مدير المدرسة أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان ليكون ناجحاً في دوره القيادي التربوي. يُشير التربويون (حافظ، ومحمد (2012) العمارة (2014)، وأريش (Irish, 2014)، وأبورمان (2012)، وكوستيلو (Costellow,) (2011) إلى أن الكفاءات اللازمة لنجاح القادة الإداريين تنقسم إلى الكفاءات الفنية، والكفاءات الإنسانية، والكفاءات الإدراكية.

ويذكر نبراي (2004) أن الكفاءات الرئيسية التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة تشمل: التخطيط، التنظيم، الاتصال، العلاقات العامة، إدارة الموارد المالية، إدارة شؤون الموظفين، والقدرة على معالجة المشكلات، والتغيير، والتجديد، والابتكار. في حين يرى العجمي (2008) أن من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن مدير التعليم من أداء عمله بشكل فعال تتمثل في كون القائد المدرسي مُلمّاً بمهامه ومسؤولياته الجديدة في قيادة تطوير المدرسة، وتوافر الكفايات اللازمة لإحداث التغيير المرغوب، وقيادة الموارد المادية والبشرية، وتكوين مجتمعات التعلم المهنية، وقيادة عمليات الجودة في التعليم والتعلم المدرسي، وإشراك المجتمع المحلي في العملية التعليمية، والتمكن من مهارات التقويم الذاتي الهادف، والقدرة على قراءة وتحليل البيانات.

في حين أشار كلا من حافظ ومحمد (2012) إلى أن مديري المدارس يحتاجون إلى مجموعة من الكفايات الإدارية والقدرة على الابتكار والحس الجيد بالمشكلات وتقديم الحلول المناسبة. كما يحتاجون إلى الكفايات الفنية التي تشمل القدرة على تنفيذ المهام الإدارية مثل وضع السياسات العامة وتخطيط العملية التعليمية. وتشمل الكفايات الفنية المعرفة التخصصية والقدرة التحليلية، مما يسمح باستخدام جميع الأساليب والمهارات المهنية المتاحة في مجال التعليم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتضمن الكفايات الإنسانية القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين وبناء بيئة عمل تشتمل على التعاون والتكامل، مما قد يكون له تأثير كبير على تحفيز المعلمين وتحسين أدائهم.

إحدى معايير نجاح الإدارة المدرسية تكمن في قدرة مدير المدرسة على امتلاك مهارات قيادية وإدارية مبنية على الحكمة والثقة، مما يمكنه من تنفيذ أي نشاط يسهم في تعزيز وتحسين العملية التعليمية. وهذه المهارات تعد ضرورية لجميع الأشخاص الذين يشغلون مناصب إدارية عامة، وتكون أكثر أهمية بالنسبة لمديري المدارس خلال أداء مهامهم الإدارية والتربوية (حامد، 2009).

في هذا العصر المتسارع والمزدهم بتنوع المعرفة، يظهر التنافس في تحقيق مستويات متقدمة في مجالات مختلفة، خاصة في ميدان التعليم. لذا، لم يعد الهدف الرئيسي هو تحقيق الحد الأدنى من الأهداف، بل أصبح السعي نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء بهدف تحقيق التميز وضمان تقديم أقصى درجات الجودة في العملية التعليمية لضمان نجاحها. وهذا يتطلب توفر قيادة إدارية مهنية وواعية، تستطيع تنفيذ المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها بدقة وإتقان، وذلك من خلال اكتساب مجموعة من المهارات الإنسانية التي تمكنها من التفاعل بنجاح مع الهيئة التدريسية والإدارية في المدرسة، بالإضافة إلى المهارات الإدارية التي تمكنها من التخطيط للعمل، وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل. يُلاحظ أنّ الإدارة المدرسية قد شهدت تطورا كبيرا، حيث لم تعد مجرد عملية روتينية، بل أصبحت عملية إنسانية، وتضمنت دور مدير المدرسة ليصبح مديرا تعليميًا وقائدا للتغيير في المدرسة، ومسؤولًا عن تحسين العملية التعليمية التي تجري داخلها (كحيل، 2009؛ بوديكوت (Bodycott, P, 2001)).

في داخل الوسط العربي في إسرائيل، أشار عرار (2018) إلى استمرار تهميش التعليم العربي في إسرائيل الذي يتبع وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية، إلى جانب عدم التركيز على تدريب المعلمين العرب. ويعاني النظام التعليمي في المجتمع العربي ككل من مشكلات تقنية وإدارية

ومالية، وجودة التعليم إذا تم مقارنته بالمجتمع الإسرائيلي على الصعيدين التنظيمي والتعليمي (بنك إسرائيل، 2022). في هذا السياق، أوصى لاندقاني (2019) بضرورة تعزيز دور الإدارة المدرسية في المدارس العربية بمناطق الجليل والنقب، وعقد دورات تأهيلية و تثقيفية للمستشارين التربويين ذوي الخبرة القليلة لتطوير مهاراتهم وكفاياتهم.

من هنا، تأتي أهمية دراسة الكفايات المهنية والشخصية لمديري المدارس في هذا السياق المتغير. وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هذه الكفايات وكيفية تطويرها لتعزيز الأداء الوظيفي للمديرين والمعلمين في المدارس، مما يسهم في تحسين جودة التعليم. ستقوم هذه الدراسة بمحاولة لفهم عميق للتحويلات التي شهدتها المجال التربوي وتأثيراتها على القيادة التربوية، مما يعزز الحاجة إلى تطوير نهج جديد لتقييم وتطوير كفاءة قادة المدارس لمواكبة هذه التغيرات الدقيقة وتحسين جودة التعليم في المؤسسات التعليمية.

2.1 مشكلة الدراسة

مع تزايد مسؤوليات مديري المدارس وتعدد المشكلات التربوية، أصبح من الضروري التعرف على المتطلبات الجديدة التي يجب على هؤلاء المديرين اكتسابها لتحقيق أداء متميز في الإدارة التربوية. يعتبر دور المدير المدرسي حاسماً في توجيه العملية التعليمية داخل المدرسة، حيث يلعب دوراً رئيسياً في تطوير استراتيجيات الإدارة وتحفيز الكوادر التعليمية. فقد كشفت دراسات سابقة عن تحديات متعددة تواجه المعلمين في بيئة التعليم، من بينها التحديات المرتبطة بالطلبة وأولياء الأمور والإدارة المدرسية. هذه التحديات تتطلب تفاعلاً فعالاً بين مديري المدارس والمعلمين وتهيئة بيئة مدرسية محفزة لدعم الإبداع والأداء المتميز (احمد، 2003، شقور، 2002، حامد، 2009).

وبناءً على خبرة الباحثة في التعليم لسنوات تجاوزت الـ 7 سنوات، وملاحظتها ما يعانيه النظام التعليمي في المجتمعات العربية في إسرائيل من تحديات (الهواشلة، 2019؛ أبو مديغيم، 2019). وكذلك ما يعانيه من تمييز وتهميش، ونقصا كبيرا في الخدمات والبنية التحتية التعليمية، بالإضافة إلى مجموعة من المشكلات الأخرى التي تؤثر على أدائه (العاجز، 2007؛ ظاهر، 2013)، إلا أنها تؤمن بأن الإدارة المدرسية تلعب دورا حاسما في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين العملية التعليمية. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة في استكشاف العلاقة بين الكفايات المهنية والشخصية لمديري المدارس وأداء المعلمين في المدارس الابتدائية في رهط/ منطقة النقب، وتحليل كيفية تطوير هذه الكفايات لتحسين الأداء التعليمي وتعزيز التعليم في المنطقة. تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

3.1 أسئلة الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة، سيتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الكفايات المهنية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)؟

3. ما الكفايات الشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

4. هل يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الكفايات المهنية، والشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب واداء المعلمين بشكل عام وحسب متغيرات الدراسة؟

5. ما التصور المقترح لتطوير الكفايات المهنية والكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس الابتدائية في مدينة رهط في منطقة النقب من أجل تحسين الأداء للمعلمين فيها؟

4.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية والكفايات الشخصية للمديرين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)؟

سوف تحاول الدراسة فحص هذه الفرضية من خلال فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى:

1. قياس مستوى امتلاك مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب للكفايات المهنية والشخصية وعلاقته بأداء المعلمين في هذه المدارس.

2. بناء تصور مقترح لهذه العلاقة، وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية

التالية:

أ) التعرف على مستوى امتلاك مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب

للكفايات المهنية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

ب) التعرف على مستوى امتلاك مديري المدارس الابتدائية في مدينة بمنطقة النقب رهط

للكفايات الشخصية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

ج) التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

استجابات افراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى هذه

الكفايات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة، والتخصص).

د) التعرف على العلاقة الارتباطية بين الكفايات المهنية، والشخصية التي يتمتع بها مديري

المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب والأداء الوظيفي للمعلمين فيها من

خلال المهارات التربوية والدوافع وتوفير الجو والمناخ التنظيمي الملائم في المدرسة.

هـ) الخروج بتصور مقترح يتم من خلاله التعرف للكفايات المهنية والشخصية التي يجب أن

يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب يعمل على تحسين

أداء المعلمين في هذه المدارس.

6.1 أهمية الدراسة

وتتجلى أهمية الدراسة من خلال:

1.6.1 الأهمية النظرية

1. تُعتبر هذه الدراسة إضافة قيمة للأدب التربوي المحلي والعربي في مجال الإدارة المدرسية وأداء المعلمين، نظرا لندرة الدراسات المخصصة لهذا الموضوع في الوسط العربي في إسرائيل وخاصة في مدينة رهط بالنقب.
2. تعزيز النظريات الإدارية التربوية: يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تعزيز وتطوير النظريات الإدارية التربوية المتعلقة بدور المدير المدرسي وأثره على أداء المعلمين وجودتهم في العملية التعليمية.
3. تحديد العوامل ذات العلاقة بالأداء الوظيفي للمعلمين: من خلال فهم العلاقة بين الكفايات المهنية والشخصية للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين.
4. يمكن أن توفر هذه الدراسة رؤى مهمة حول العوامل التي ترتبط بالأداء الوظيفي للمعلمين في مجال التعليم.

2.6.1 الأهمية التطبيقية

سوف يؤمل أن يستفاد من نتائج الدراسة الحالية الجهات التالية:

1. مديرو المدارس، عندما يكون لديهم الكفايات المهنية اللازمة (الكفايات المهنية والشخصية)، يمكنهم توجيه المعلمين بشكل أفضل وتقديم الدعم والتوجيه الضروري لضمان تقديم تعليم عالي الجودة.

2. متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال إرفادهم بالتوصيات اللازمة لتطوير واقع كفايات مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لذلك.
3. الباحثين وطلبة الدراسات العليا المهتمين بمجال موضوع الدراسة.
4. إضافة إلى تزويد الباحثة بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في الكفايات التي يجب على مديري المدارس التمتع بها، وبالتالي تعزيز جوانب القوة، وتلافي جوانب الضعف مما يساهم في تحسين دور الإدارات المدرسية في العملية التعليمية والتربوية.
5. توجيه السياسات التعليمية: نتائج الدراسة حول الكفايات المهنية لمديري المدارس يمكن أن تساهم في توجيه السياسات التعليمية واتخاذ القرارات السياسية الصحيحة لتحسين التعليم في المجتمع العربي في "إسرائيل".

7.1 حدود الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من الحدود وهي:

الحد الموضوعي: وتمثل في مدى توفر الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط في منطقة النقب في "إسرائيل" وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين فيها.

الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية ومديري هذه المدارس في مدينة رهط في منطقة النقب في "إسرائيل".

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية في مدينة رهط في منطقة النقب في "إسرائيل".

الحد الزمني: نفذت هذه الدراسة من بداية الفصل الدراسي الثاني في هذه المدارس 2023-

2024

الحدود المفاهيمية والاجرائية: اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات التي وردت في الدراسة وهي الكفايات المهنية والشخصية للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين.

8.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات، أبرزها:

الكفاية: مجموعة القدرات الأساسية من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن مدير التعليم من أداء عمله بشكل فعال.

الكفايات: "هي المعارف، المهارات، والمعلومات، والاتجاهات، والقيم الأساسية والضرورية التي تمكن الفرد من القيام بأداء مهامه بشكل مقبول، وبما يؤدي إلى النجاح في تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحدياتها المختلفة" (حسان، والعجمي، 2007: ص478).

فالكفايات كما يعرفها كلا من المعمري والمسروري (2013، ص34) على أنها "المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن المدير من أداء عمله بدرجة لا تقل عن مستوى الاتقان ويمكن قياسها".

المهارات القيادية: عرفها الشاعر (2016، ص46) على أنها "مجموعة من السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعمالهم بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة. وكذلك عرفها الوداعي (2022، ص309) بأنها: "مجموعة المهارات الفكرية والإنسانية والفنية والذاتية أو الشخصية التي ينبغي أن يتصف بها القائد وتتعرض على سلوكياته وتعاملاته المهنية، والتي بشأنها أن ترتقي بالمنظومة وتكون مستوى الأداء والإنجاز، وتزيد من الانتاجية، وتبرز مكانة المجتمع وشخصيات أفرادها. كذلك يمكن تعريفها على انها مجموعة من المهارات التي تساعد القائد (مدير المدرسة) حتى يكون بارعاً في عمله على

التأثير الذي يمارسه في مرؤوسيه (العاملين في المدرسة) وأهم هذه المهارات تتلخص في المحاور الثلاثة التالية: تحليل المهارات، وهو حل المشاكل واتخاذ القرارات؛ ومشاركة المهارات: وهو إنضاج المعلومات ونشرها، وتوضيح الأهداف والخطط والأساليب بواسطة إشراك الآخرين فيها بشكل مباشر أو غير مباشر؛ والتأثير على المهارات: من خلال القيادة وبث الحماس في نفوس العاملين. بالإضافة إلى ذلك هناك عدة مهارات لا بد أن يتمتع بها القائد التربوي مثل: إدارة الذات، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة ضغوط العمل، وإدارة الصراع (الخلاقات)، وإدارة الإخفاق، وإدارة الاجتماعات (خليل، 2009).

وعرفها الحدراوي، ومحمد (2020، ص210) على أنها: "مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة والتركيز على الأفراد وليس على المهام".

المهارات الإدارية: تعرف على أنها مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في مدير المدرسة حتى يمكنه أن يؤدي عمله الإداري بنجاح، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة في ضوء الإمكانيات المتاحة، ومن هذه المهارات ما يتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات (مهارات تصويرية)، وما يتعلق بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي له (مهارات فنية) وما يتعلق بقدرته على التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين بناء متماسك متكامل ومتعاون مع العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل المدرسي (بالمهارات الإنسانية) (عويضة، 2021، ص19-20).

وتعرف أيضا على انها عبارة عن مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة لتحقيق الأهداف

المنشودة وتشمل المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية (راتب، 2014).

إدارة المدرسة: هي تعبير عن التنسيق والجهود والعمليات التي يقوم بها فريق مؤلف من موظفين مدرسين وإداريين. ويتضمن ذلك التخطيط والتنظيم والمتابعة والرصد بغرض تسيير عمليات التعليم بفعالية (العمامرة، 2002).

أما طافش (2004)، فيرى أن الإدارة المدرسية هي: "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة، ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً، لتحقيق الأهداف التربوية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم تقوم باتخاذ قرارات على ضوء المنجزات".

مدير المدرسة: يُعرف عادة بأنه "قمة الهرم التنظيمي" في مدرسته، حيث يقوم برعاية الطلبة والحفاظ عليهم، ويسعى جاهداً لتوفير الفرص الكاملة لنموهم، وينظم سير العمل داخل المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب دوراً هاماً في خدمة المجتمع المحيط بالمدرسة. إن حالة المدرسة من الناحية المعنوية والثقافية تعتمد بشكل كبير على المدير وعلى توجيهاته وشخصيته والتزامه برسالة المدرسة (العجمي، 2000).

من الناحية الإجرائية، يعتبر مدير المدرسة الشخص المسؤول عن تنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المحددة في اللوائح والتعميمات والتوجيهات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، بما يتماشى مع التوجهات العامة للدولة. يقوم الإداريون المدرسيون بأداء مهامهم داخل بيئة المدرسة والمجتمع التعليمي من خلال التفاعل مع المعلمين والطلبة والموظفين، وخارج البيئة المدرسية من خلال التعامل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى التفاعل مع المؤسسات التعليمية ذات الصلة.

أداء المعلم (الأداء المدرسي): بلوغ العاملين في المدرسة للأهداف المخطط لها بكفاءة عالية وفعالية (مصطفى، 2012).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بمستوى الاستجابات التي يجيب بها المبحوثين على مقياس الأداء . حيث يحصل أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة (الاستبانة).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على الأدب النظري المرتبط بالكفايات المهنية والشخصية ثم الأداء الوظيفي للعاملين، كما اشتمل أيضا على الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من الرجوع إليها، وفيما يلي عرض لذلك:

1.2 الأدب النظري

1.1.2. مفهوم الكفايات

يمكن تعريف الكفاية على أنها المقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات. أي أنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد نتيجة إعداده في برنامج معين أثناء الخدمة وقبلها وهي توجه السلوك التدريسي وترتقي بمستوى أدائه (المصري، 2010).

ومصطلح الكفايات أصبح محط اهتمام كبير في مجال التربية في العصر الحديث. يمكن تتبع أصول هذا المصطلح إلى الخمسينات من القرن الماضي، حينما بدأ العلماء في استخدامه لفهم الصفات والمهارات والمعرفة كأسس للسلوك والأداء في مجالات العمل والتعليم. هذا المفهوم شهد تطورا ملحوظا على مر الزمن، نتيجة للتأثيرات المتعددة والمتغيرات المرتبطة بالتقدم التكنولوجي وأبحاث علماء التربية الإبداعية (قطيشات، 2004).

إن اعتماد مبدأ الكفاية أو الأداء بدلاً من التركيز الحصري على المعرفة كان له تأثير كبير على برامج التعليم والتربية. في السابق، كانت برامج التعليم في المعاهد والجامعات تعتمد بشكل رئيسي على النظريات والمعرفة النظرية كأساس للتعليم. ومع مرور الزمن، طرأت تطورات كبيرة على برامج إعداد المعلمين والتربويين، حيث تم التحول نحو اعتماد مبدأ الكفاية أو الأداء كإطار مرجعي في منح الشهادات القائمة على الكفايات. هذا التغيير جعل التعليم القائم على الكفايات أو

الأداء واحدا من أبرز السمات في ميدان التربية المعاصر وأكثرها شيوعا في أوساط التعليم (قطيشات، 2014).

في حين أشار عابدين (2001، ص95) إلى أن الكفاية تمثل القدرة على أداء العمل، وأنها ليست مجرد قدرة على المعرفة أو مهارة معينة أو اتجاه محدد، بل هي قدرة مركبة تشمل المعرفة والمهارات والاتجاهات. وبالتالي، هناك كفايات معرفية وكفايات أدائية وكفايات انفعالية. كذلك ترتبط الكفاية بالقدرة على أداء المهام المرتبطة بإدارة المدرسة، ورسالتها، ومهام العاملين فيها، وعلاقتها بالمجتمع المحلي.

كما أكد (Oliva & Henson,1980) بضرورة توافر مجموعة من المبادئ في برامج التدريب القائم على الكفايات تتمثل بالآتي:

1. تحديد الكفايات المطلوبة على نحو سلوكي قابل للملاحظة والقياس.
2. أن يتيح البرنامج فرصة التعلم الذاتي للمتدرب.
3. استخدام أساليب قياس خاصة بالبرنامج تقيس الكفايات التي يجري تحديدها من قبل.
4. التنوع في استخدام الأساليب والوسائل التعليمية لضمان مراعاة الفروق الفردية التي قد تكون بين المتدربين.
5. التنوع في أساليب التقويم، وإتاحة الفرصة للمتدرب لأن يقوم نفسه ذاتيا.
6. أن يستخدم البرنامج التدريبي أساليب متنوعة من التعزيز ويعطي تغذية راجعة للمتدرب عن درجة تقدمه في عملية التدريب.
7. أن يرتبط البرنامج التدريبي بالواقع العملي والفعلي للمتدرب، لا أن يركز على الجانب النظري فقط، أي الاهتمام بالجانب التطبيقي والنظري على السواء.

2.1.2. مصادر اشتقاق الكفايات

تتعدد مصادر اشتقاق الكفايات، ولكن أكثرها شيوعاً تلك التي تستند إلى طبيعة الأدوار والمهام المطلوب إنجازها في ضوء الأهداف الموضوعية، وعليه فعند اشتقاق كفايات مدير المدرسة لا بد من التحديد الدقيق لأهداف الإدارة المدرسية، من خلال تحليل وظيفة مدير المدرسة، وطبيعة الأدوار المناطة به، أو سؤال مدير المدرسة نفسه أو الخبراء لتحديد كفاياته. وأشار جامل (2001) إلى ثلاثة مصادر لاشتقاق الكفايات وتحديدها هي:

- تحليل المقررات وترجمتها إلى كفايات، وهو من أكثر الأساليب استخداماً، ويتم فيه إعادة تشكيل المقررات الجارية وتحويلها إلى عبارات تقوم على الكفاية بمعنى ترجمة المحتوى وتحويل المحتوى المقرر والتدرج من الأهداف العامة إلى الأهداف الخاصة مروراً بالكفايات.

- قوائم تصنيف الكفايات، ويعتمد هذا المصدر على القوائم الجاهزة المتضمنة عدداً كبيراً من الكفايات مما يفسح المجال أمام إمكانية الاختيار من بينها بما يتفق واحتياجات البرامج التدريبية وبالاعتماد على استراتيجية واضحة ومحددة يتم وفقها اختيار الكفايات التي تشتق من منطلقات البرنامج وأهدافه.

- المدخلات المهنية حيث تتم الاستعانة بالعاملين في المهنة في عملية اشتقاق الكفايات وتحديدها وتضمينها في البرامج التدريبية من خلال استطلاع آراء المنتفعين من برامج الإعداد بواسطة أساليب المقابلة الشخصية، والاستبانة، واستطلاع الرأي.

وتضيف باتريشيا (Batricia, 2003) مصدراً آخرًا لاشتقاق الكفايات وهو إطار تغير البرنامج القائم، ويتم عن طريق مراجعة برامج قائمة على أساس الكفايات طورته معاهد أو مؤسسات أخرى،

وإعادة صياغة المساقات الدراسية المعتمدة في هذه البرامج التدريبية القائمة وفقا لفلسفة التربية القائمة على الكفايات ووفق أهدافها وأسسها.

في حين أن الرشايدة (2006) حدد ثلاثة مصادر لاشتقاق الكفايات وهي:

- مصدر تحليل الأدوار: حيث يتم مراقبة عمل المدير أو المعلم في موقف معين، واشتقاق الكفايات التي يظهرها في ذلك الموقف، واعتماد تلك الكفايات أساسي ضمن في البرنامج التدريبي.

- تحليل النموذج النظري: حيث تشتق الكفايات من نظرية تربوية معينة، بمعنى أن تكون الكفايات المشتقة متفقة مع مرتكزات النظرية التي تم الاشتقاق منها.

- تحديد الحاجات: وذلك بالرجوع للمستهدفين ودراسة حاجاتهم ومطالبهم وفي ضوءها تحدد الكفايات.

3.1.2. أسس تحديد الكفايات

اتفق كل من هلال (2000)، وجمال (2001)، والفتلاوي (2003)، وجمال (2011)،

والعمصي (2016) على تحديد الأسس المعتمدة في تحديد الكفايات كما يأتي:

أ) الأساس الفلسفي يشير إلى الرؤية الشاملة للفرد المراد تأهيله، والمساهمة المتوقعة منه، والفهم الشامل لدور المؤسسة التي تقوم بتأهيل هذا الشخص. من خلال هذا الأساس الفلسفي، يتم تحديد الأفكار والمبادئ التي تتوافق مع قيم المجتمع والفلسفة الشخصية. يُستخدم هذا الأساس لوضع تصوّر محدد لدور المدير وتحديد المهارات الإدارية المطلوبة.

ب) الأساس التطبيقي، أو الإمبريقي، يشمل تحديد المهارات المطلوبة باستناد إلى الأدلة المستمدة من نتائج أبحاث تجريها في الميدان والتطبيقات العملية. هذه المعلومات تُعتبر

موثوقة بناءً على النتائج التي أثبتتها التجربة، ولا تعتمد على افتراضات. بناءً على هذا الأساس الصلب، يتم تشكيل الكفايات الإدارية المطلوبة.

(ج) الأساس الأدائي، أو أساس الممارسة، يشمل تحديد الكفايات بناءً على الأداء المتوقع من الفرد المستهدف للتأهيل أو التدريب. يتم ذلك عبر مراقبة أداء أفراد ذوي الخبرة في مجال العمل وتقييم مستواهم. على سبيل المثال، يمكن تحديد كفايات المدير المؤهل من خلال تقييم أدائه في تنفيذ مهامه الإدارية المحددة، مثل توجيه المعلمين وإدارة الحوار والمناقشة.

(د) الأساس الواقعي يعني الرجوع إلى البرامج والمناهج الحالية وشمل مشاركة أعضاء هيئة التدريس، والمدرسين، والطلبة، وقادة الميدان، والخبراء في عملية تحديد الكفايات. يُعزز هذا الأساس بوجود وسائل وأدوات لجمع المعلومات والأدلة، مثل المراقبة، واستبانة، والمقابلات الشخصية، والتي تُعرف عادة بأدوات البحث العلمي.

4.1.2. الكفايات الواجب توافرها في مديري التعليم

في السياق التعليمي الحديث، أصبح من الضروري تخصيص دور رئيسي للجميع في المؤسسة التعليمية. يتمثل هذا الدور في توجيه وتنظيم الجهود والأنشطة التعليمية بشكل فعال. يجب على المسؤولين عن التعليم تعيين شخص مختص بدوام كامل لتنظيم الأنشطة الفنية وتوزيعها بين أعضاء الهيئة التعليمية بناءً على تخصصاتهم. يكون هذا الشخص مسؤولاً أيضاً عن وضع البرامج التعليمية والثقافية للطلاب، ومراقبة تقدم العمليات التعليمية والتدريبية بدقة، بالإضافة إلى متابعة الأمور التي تتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان سير العملية التعليمية بسلاسة وفعالية.

لضمان أداء دقيق ومتميز لمهام مدير المدرسة، يتعين عليه امتلاك مجموعة شاملة من الكفايات. تشمل هذه الكفايات الفنية التي تمكنه من أداء دوره القيادي في المجال التعليمي، بالإضافة إلى الكفايات الإنسانية التي تساعد على التفاعل بنجاح مع هيئة التدريس والإدارة في المدرسة. كذلك، يحتاج المدير إلى كفايات إدارية تمكنه من تخطيط الأنشطة وتحديد الأولويات والرؤية المستقبلية. ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بشكل كبير على كيفية إدارة مدير المدرسة، ونهجه القيادي، والكفايات المهنية التي يمتلكها. فعلاً، ينبع نجاح وفعالية مدير المدرسة من خلفيته المعرفية وكفاياته المهنية. من الجدير بالذكر أن الكفايات اللازمة لنجاح القادة الإداريين تشمل الكفايات الفنية، والإنسانية، والإدراكية (حافظ، 2012).

على سبيل المثال، يجب أن يمتلك مدير المدرسة كفايات في التخطيط، والتنظيم، والاتصال، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة الموارد المالية، وإدارة شؤون الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون قادراً على معالجة المشكلات والتحديات، ويتمتع بقدرة على تحفيز التغيير والابتكار. ومن ثم، يجب أن تتوفر لديه مجموعة من الكفايات الفنية والمعرفية والإنسانية لضمان نجاحه في مهام القيادة بفعالية. في هذا السياق، يجب أن يكون مدير المدرسة هو الوسيط الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة بالمدرسة، بما في ذلك أولياء الأمور ومديرية التربية والتعليم، بالإضافة إلى وظيفته الأساسية داخل المدرسة (حامد، 2009؛ المومني، 2008؛ قطيشات، 2010). لذا، تسعى التربية القائمة على الكفايات إلى إكساب القادة في المجال التربوي مقدرات معرفية وحركية وانفعالية تؤدي إلى إتقان الممارسات الإدارية المتعلقة بمهامهم الإدارية والتربوية (Kristy, J., 2010).

1.4.1.2. الكفايات الشخصية

تعد شخصية المدير عنصرا أساسيا في مجال القيادة التربوية، حيث تمتلك صفاته وخصائصه الشخصية تأثيرا كبيرا على توجيهات المعلمين وكيفية استجابتهم للجوانب الإشرافية. يشير مصطلح "الشخصية" هنا إلى مجموعة من الصفات الجسدية والعاطفية والعقلية للفرد. هذه الخصائص تؤثر سواء بشكل منفرد أو متراكم على سلوك الشخص، وتظهر بمظاهر متعددة تترك أثرا على الآخرين وتؤثر على استجاباتهم تجاه هذا الفرد ومن هذه المهارات:

أولاً: التصور والإدراك: لابد أن يتوفر لدى مدير التعليم تصور للأمر ورؤية للأبعاد الكاملة لأية مشكلة، بأن تكون لديه القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة. كفاءة المدير ومهارته تكمن في قدرته على فهم وتنظيم المدرسة بشكل متكامل. ينبغي له أن يدرك التفاعل بين مكونات المدرسة وكيفية تأثير التغييرات في أحد جوانبها على بقية الجوانب. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لديه رؤية واضحة لعلاقة الموظفين بالمدرسة وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحيط بها. كفاءاته الإدراكية تمكنه أيضا من التفكير الاستراتيجي ومواجهة التحديات وتطوير استراتيجيات مناسبة. يستطيع أن يتنبأ بالفرص المحتملة التي يمكن أن تسهم في تعزيز أداء المؤسسة التعليمية في جميع الظروف. يجب أن تتوفر هذه الكفاءات بشكل خاص في الطبقات الإدارية العليا لأن القادة يعتمدون على هذه القدرات في توجيه وتشجيع فرق العمل، وبالتالي تؤثر على أداء الموظفين وتعكس تصرفاتهم بروح الإبداع والتعاون (عبيدات، وأبو السميد، 2007).

ويذكر راشد (2002، ص 65) أن المعلم العصري لا بد أن يكون قائدا وإداريا وأن يتمتع بسمو فكري وأن يكون عادلا وموضوعيا، ويتسم بقوة العزيمة والاقدام، وأن يتصف بالعطاء الأبدي، ويمتلك الأسلوب الحضاري في تعامله، ويكون لديه خاصية الطموح والتطلع المستقبلي، ويتسم بالالتزان الانفعالي، ويكون لديه انتماء وطني، وأن يكون خفيف الحس ويمتلك التوافق النفسي، وأن

يهتم بمظهره، كذلك يذكر (المصري ومجد، 2013، ص 48) أن الكفايات التربوية الشخصية هي مجموعة الصفات والمميزات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تعمل في منظومة متكاملة تتسم بالاتساق والانتظام ومن أهم الكفايات التربوية الشخصية ما يتعلق بالأمانة والتعاون وحسن التصرف والمظهر اللائق والمرونة والتحلي بالصبر والتسامح وكذلك القدوة الحسنة، والإخلاص في العمل، والعدالة والشجاعة والثقة بالنفس والتواضع والصبر واللباقة والحكمة (المصري، ومجد، 2013، ص56).

ثانياً: السمات والأخلاق: يحتاج مدير التعليم إلى مجموعة من السمات الشخصية تعينه على إتقان عمله، ولا بد أن يتحلى بأخلاق تجعله أهلاً للنجاح في إدارته (البطي، 2005).

وحدد (Redding,2016,7) الكفايات الشخصية في أربع إطارات: الكفايات المعرفية؛ وهي التي تسهل عملية التعلم، والكفايات ما وراء المعرفية؛ مثل التنظيم الذاتي واستخدام استراتيجيات التعليم، والكفايات التحفيزية؛ مثل المشاركة والمثابرة في السعي نحو أهداف التعلم، ثم الكفايات الاجتماعية/العاطفية؛ مثل الشعور بقيمة الذات، واحترام الآخرين، والقدرة على تحديد الأهداف.

2.4.1.2. الكفايات القيادية

أولاً: القيادة: وهي ذلك الفن الذي يستطيع بواسطته القائد التأثير على الآخرين، لتوجيههم إلى أهداف معينة، بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم المخلص (فرج الله، 2016).

ثانياً: التغيير والتطوير: تطوير الوضع الحالي للمنظمة وللأفراد إلى الأفضل وفق خطة مسبقة تضمن نجاح التغيير وتحقيق إيجابيات هو توافي سلبياته، وتحتاج إلى معرفة كبيرة ومهارات عديدة (هوانة وتقي، 2001).

ثالثاً: اتخاذ القرارات وحل المشكلات: لابد أن توجه المشاكل بمنهجية حل علمية، قائمة على أسس تحديد المشكلة، ووضع الفروض، واختيارها والتحليل، ثم التوصل إلى نتائج علمية دقيقة صائبة (هوانة وتقي، 2001).

3.4.1.2 الكفايات الإدارية

تعد الكفايات الإدارية مجموعة من المعارف والمفاهيم والاتجاهات والمهارات التي تُوجّه سلوك مديري المدارس، وتُمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة معينة يمكن قياسها بواسطة معايير أو مؤشرات دقيقة. تُستمد هذه الكفايات من أسس ومصادر متنوعة تشمل الأسس الفلسفية التي تعكس خصائص المجتمع، والأسس الواقعية التي تأخذ في الاعتبار متغيرات العصر وتطوره وتشخيص الواقع، بالإضافة إلى الأسس الأدائية التي تتعلق بتحديد الأدوار والمهام والواجبات المطلوبة من المدير، والأسس التطبيقية (السعودي، 2017). وترتبط الكفايات الإدارية بمدى امتلاك مدير المدرسة للمهارات والسمات الشخصية التي تؤهله لتنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. كما تعكس درجة أدائه للعمل وإنجازه بفعالية، وتمكنه من أداء سلوك محدد في الجوانب التربوية والإدارية لتحسين العملية التعليمية في المدارس. تمثل الكفايات الإدارية مجموعة من الخبرات الضرورية لتلبية متطلبات مهنته القيادية (عبيد، 2015).

وعرفها عودة (2010،11) بأنها: "مجموعة من المعارف والمهارات الذاتية والإنسانية والادراكية والفنية والتخطيطية والتطويرية والتقويمية والتكنولوجية وعمليات اتخاذ القرار وإدارة الوقت، التي تتوافر لدى قائد المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية".

وقد لخص العسيري (2019) الكفايات الإدارية بناء على أوجه التشابه بين عدد من الباحثين التربويين (كدوك (2007)، وال زاهر (2013)، والجهني (2013)، وحسن بت (2016) وغيرهم إلى:

أولاً: الكفايات الادائية (الفنية) (Technical Skills): وهذه الكفايات تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها قائد المدرسة في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وقد عرفها الشهري (2008، ص22) بأنه: "قدرة الفرد على إظهار سلوك واضح في المواقف المختلفة، وهذه الكفايات تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفته". وكما يعرفها السريع (2016) بأنها: "هي الكفايات المرتبطة بالجانب العلمي في الإدارة، وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم الأصول العملية بالاعتماد على أن المهارات الفنية تتعلق بالأساليب والطريقة التي يستخدمها المدير في ممارسه أعماله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري" (السريع،2016، ص 13).ومن أمثلة الكفايات الأدائية لقائد المدرسة لدعم عمليات التعليم التنظيمي ما يلي:

- دعم وتشجيع مبدأ الحوار والمشاركة والتمكين.
- توضيح الواجبات والمسؤوليات لجميع العاملين في المدرسة بما يدعم عمليات التعلم والتعليم.
- القدرة على تحفيز المعلمين ودعمهم لإبراز قدراتهم وطاقاتهم والعمل على تطويرها.

- القدرة على تنظيم المجموعات و فرق العمل لتحقيق عمليات التعلم للوصول للأهداف المهنية المنشودة.

ثانيا: الكفايات المعرفية (Cognitive Skills): وفي ضوء التعلم التنظيمي فان الكفايات المعرفية لدى قائد المدرسة تقاس بمدى كفاءته في مساعدة المعلمين على ابتكار الأفكار والحلول والاحساس بالمشكلات والتجديد في أساليب معالجاتها بتصورات ومعرفة وأفكار جديدة تخدم العمل ويستفيد منها الجميع. ومن امثلة الكفايات المعرفية:

- بعد النظر وترقب الجوانب الإيجابية والسلبية واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها (عابدين، 2005)

- الاطلاع الواسع والقدرة على البحث والإبداع والابتكار بما يتلاءم مع متطلبات التطوير والتجديد

- تشجيع إظهار المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات بين المعلمين، وإشعارهم بأهميتها وقيمتها في مجال تحسين ممارساتهم التعليمية.

ثالثا: الكفايات الإنسانية (Human Skills): إن عملية القيادة الإدارية لن تحقق نجاحات بجهود القائد وحده مهما كانت صفاته، بل تتوقف أيضا على أفراد الجماعة الذين يتعامل معهم، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية بينه وبينهم، ومن الأمثلة على هذه الكفايات:

- بناء علاقات طيبة مع المعلمين والقدرة على تحفيزهم للتعلم المستمر قدراتهم على تعلم مهارات جديدة.

- افساح المجال للمعلمين لإظهار روح الابداع والابتكار لديهم، وتوفير قنوات الاتصال فاعلة داخل المدرسة لتبادل المعرفة والخبرات والتجارب.

وترى العريفي (2018) أن الكفايات الإدارية تشمل الآتي:

أولاً: الأهداف والسياسات واللوائح: الأهداف المحددة الواضحة والقابلة للتطبيق تكون حاضرة في الأذهان دائماً، ومعروفة لدى جميع العاملين، يسعون معا لإدارة لتحقيقها وتكون وسائل وأساليب قياس الإنجازات عملية ودقيقة.

ثانياً: التخطيط والتنظيم: التخطيط يمثل التدابير المستقبلية التي تسعى الإدارة إلى تحديدها، لتنفيذ الأنشطة الإدارية الممنهجة، ومواجهة ما يطرأ على النظام من مستجدات. (نشوان، 1992) والتنظيم يحدد التوافق بين العمل الذي يجب أن يؤديه الأفراد الموجودين للقيام به. ومن المهم جداً معرفة الأساليب الجيدة لإدارة الوقت وتطوير الكفاءة العامة في إدارة الوقت. (هوانة وتقي، 2001)

ثالثاً: الاتصال وتقنية المعلومات: استخدام التقنيات الحديثة والاستفادة من التكنولوجيا العصرية ومسايرة أساليب العصر العلمية في سلوكيات الإدارة وأساليبها في تكنولوجيا الإدارة (المالكي، 2007).

رابعاً: العلاقة بالمجتمع المحلي: إقامة جسوراً من التفاهم والتفاعل والانسجام والثقة بين الإدارة التعليمية بمؤسساتها والمجتمع المحلي الذي يعمل فيه، مع المرونة والتكيف، والبعد عن الجمود في تطبيق القرارات والقوانين في التعامل مع الظروف والمحيط.

خامساً: الشؤون المالية والتجهيزات: أن يكون على دراية بها وتمكن من مهاراتها، لا سيما وأن مديري التعليم غالباً ما يكونون من تربويين، أي ليسوا على قرب من الجوانب المالية والإدارية، مما يبرز الحاجة إلى تمرس أكثر في هذا المجال.

4.4.1.2. الكفايات التربوية

وهي عبارة عن مهارة مركبة أو أنماط سلوكية تظهر في سلوك المعلم وتشتق من تصور واضح ومحدد لنواتج التعلم المرغوب (الدويش، 2013، ص 23). ويعرف الجماعي (2010، ص 38) الكفاية التربوية بأنها: "اتجاهات وقدرات ومعلومات واحتياجات ضرورية أثناء عملية تكوين المعلمين معرفياً ومهنياً بهدف تحسين أدائهم والوصول إلى مستوى أفضل من التكوين، وضمان معلمين يمتلكون كفايات عالية تمكّنهم من التغلب على المشكلات الميدانية التي تعترض سير عملهم. من ناحية أخرى، يرى المصري ومجد (2013، ص 14) أن الكفاية التربوية هي مجموعة من المعارف والمفاهيم والاتجاهات التي يكتسبها المعلم، وتوجه سلوكه التدريسي وترتقي بأدائه إلى مستوى معين من التمكين يمكن قياسه بمعايير خاصة، وتشمل هذه الكفايات ما يلي:

أولاً: الإشراف التربوي والمتابعة: أن يعتمد نظاماً للإشراف والرقابة والمتابعة والتقويم والمساءلة الإدارية، وإيجاد نظام تغذية راجعة يهدف إلى قياس الأداء وتصحيحه للتأكد من تحقيق الأهداف. ثانياً: العاملون: أن يسعى لتحسين قدرات المعلمين في مختلف الجوانب العلمية والعملية، وإثارة حماسه من حول عمل، ورفع الروح المعنوية لديهم، وإشاعة روح المحبة والألفة بينهم، ويعمل على تلبية احتياجاتهم. (مكتب التربية العربي، 1987).

ثالثاً: الطلبة: أن يسعى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب من جميع النواحي العقلية والبدنية والروحية والمعرفية، وتوفير كل الإمكانيات، والوسائل اللازمة التي تساعد على تحقيق نموهم، كما يجب عليه أن يوفر الخدمات التي تساهم في تحسين عملية التعلم. (الخطيب وآخرون، 1987).

لذا ينبغي أن تتوفر لدى المدير مجموعة من الكفايات المهنية التي تعينه في هذا المجال والتي منها: (القطان، 2016)

- إدراك أهمية التخطيط للعملية الإرشادية في المدارس.
- الإلمام بمراحل النمو، وخصائصها لدى الطلبة، ومعرفة احتياجاتها في كل مرحلة.
- العناية بالتخطيط الجيد للأنشطة اللاصفية التي تلبي حاجات الطلبة وتنمي مهاراتهم.
- العدل في معاملة الطلبة، واحترام أفكارهم.
- توفير الوسائل التعليمية المعينة للطلاب على التعلم.
- الاستفادة من البيئة الصفية والبيئة المحيطة في خدمة العملية التربوية والتعليمية.
- تهيئة بيئة تربوية آمنة بعيدة عن التهديد بالعقاب.

رابعاً: المناهج والبرامج التربوية: أن يلم إماماً عاماً بالتحصينات العلمية في التعليم العام ويتابع البرامج التعليمية المتعددة في جميع مراحلها، ويستوعب المفهوم الشامل للمنهج ويتعاطى في إدارته من خلاله.

خامساً: التقويم التربوي: اعتماد معايير دقيقة في انتقاء وتعيين وترقية القيادات التربوية تركز على أسس الكفايات والمقدرة، والتميز، والقدرة على الابتكار، والتدريب والتأهيل الأكاديمي والتخصص الإداري، واعتماد الامتحانات الشفوية والكتابية والمقابلات، ووسائل القياس الأخرى الممكنة كأساليب للترقية وملء الشواغر القيادية والإدارية، ومراعاة العدل والنزاهة للقضاء على آفة الوساطة والمحسوبية، ومنع تسرب بعض غير ذوي الكفايات إلى مثل هذه المراكز الهامة والحساسة. (العرifi، 2018).

5.1.2. معايير تصنيف الكفايات التربوية

لقد صنفت الكفايات التربوية على عدة أوجه وتعددت التصنيفات واختلفت طبقا لتحديد محاورها واستخداماتها مما استدعى وضع معايير يتم من خلالها تصنيف الكفايات التربوية ومن ذلك ما ذكره (المصري ومحمد، 2013، ص60):

أ. تصنيف الكفايات التربوية في ضوء تصنيف بلوم (Bloom) ومنها الكفايات المعرفية والكفايات الوجدانية والكفايات النفسحركية .

ب. تصنيف الكفايات التربوية على أساس المعايير التي نحكم بها على مقدار كفاية المعلم ومنها معيار المعرفة ومعيار الأداء ومعيار النتائج .

ت. تصنيف الكفايات التربوية طبقا لتصور أدوار المعلم مع طالبه وصممت للموقف التعليمي وللنشاط التعليمي ومنها كفايات التخطيط وكفايات التنفيذ.

6.1.2. الإدارة المدرسية

الفهم الحديث للإدارة المدرسية يرتكز على مفهوم المدرسة كمنظومة تشمل مجموعة من الأفراد الذين يؤدون أدوارا متداخلة ومتكاملة لتحقيق أهداف تعليمية وتربوية محددة. وفي هذا السياق، يعتبر دور مدير المدرسة أساسيا في توجيه هذه الأدوار وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف المحددة. ويعكس دور المدير المدرسي الحديث تحولا من مجرد إدارة العمليات الإدارية إلى قيادة تربوية متعددة الأبعاد. فهو لم يعد يقتصر على تطبيق القواعد والتعليمات الإدارية، بل يشمل أيضا تحسين العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة وتحفيز المعلمين والطلبة على تحقيق الأهداف التعليمية المحددة. حيث تعتبر الإدارة المدرسية أداة من الأدوات التي تعمل على جذب الانتباه والابداع في سير عمل المدرسة وتحقيقها الابداع والتفوق (الاسمري، 2010). كما ويعرفها الزبيدي بأنها:

مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجمعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا كان أم جمعيًا من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع (الزبيدي، 2011).

1.6.1.2. دور مدير المدرسة

يعتبر مدير المدرسة القائد الإداري الأول في مدرسته، حيث يتولى الإشراف على الجوانب الفنية للمؤسسة التعليمية. يشارك في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد، ويكون مسؤولاً أمام الجهة المشرفة عن سير العملية التعليمية في المدرسة، والالتزام بالخطط والمناهج التعليمية، واللوائح والقوانين التي تصدرها هذه الجهة أو الوزارة. بالإضافة إلى ذلك، يمثل المدير السلطة التنفيذية في المدرسة ضمن نطاق اختصاصه (أبو شرح، 2019).

ووفقا لجرادات ومؤتمن (2000)، يُظهر نموذج القيادة المعاصرة المطور من قبل Begley خمسة أبعاد رئيسية لدور مدير المدرسة. وتشمل:

أولاً: يجب أن يكون المدير قائداً تعليمياً يسعى لتعزيز جودة التعليم والتعلم داخل المدرسة.

ثانياً: يجب أن يكون ميسراً وداعماً للبرنامج المدرسي، وهذا يعني توفير الدعم اللازم للمعلمين والطلبة لضمان نجاح البرامج التعليمية.

ثالثاً: يجب أن يسعى المدير لإقامة علاقات تفاعلية فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يعزز التفاعل الإيجابي ويسهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

رابعاً: يجب أن يكون المدير صانعاً للرؤية التربوية في المدرسة، حيث يعمل على وضع رؤية واضحة ومحددة للتطوير التربوي داخل المدرسة.

وأخيراً: يجب أن يكون ماهرًا في حل المشكلات وإدارة الصراعات، مما يساهم في تحقيق التوازن والتكامل في العملية التعليمية. باختصار، يظهر الدور المعاصر لمدير المدرسة كقائد تربوي متعدد الجوانب، يسعى جاهداً لتحسين العملية التعليمية والتربوية وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة، من خلال توجيه الأفراد وتنسيق الجهود نحو هذه الأهداف.

2.6.1.2. عوامل نجاح الإدارة المدرسية

تستند الإدارة المدرسية إلى مجموعة من القواعد الأساسية التي تشكل الفلسفة التي تعتمد عليها في إدارة أي عمل جماعي منظم يهدف إلى تحقيق أهداف محددة. هذه القواعد تميز الإدارة المدرسية بقدرتها على إتمام الأعمال بأيسر الطرق وأقل التكاليف من خلال عمل الفريق. كما تساهم في الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المرجوة. لتحقيق هذه الأهداف، تعتمد الإدارة المدرسية على امتلاك مجموعة من المهارات والكفايات الفنية والمهنية (حمودة، 2011)، ويعتمد نجاح الإدارة المدرسية على مدى امتلاكها للخصائص التالية:

- يجب أن تكون إدارة هادفة غير عشوائية تعتمد على التخطيط السليم والموضوعية في قراراتها بدلاً من التخبط والعشوائية والصدفة في تحقيق أهدافها. كما ينبغي أن تمارس عملها بالاعتماد على التخطيط بعيد المدى، وأن تكون إيجابية في حل المشكلات ومواجهتها وتسيير العمل وتوجيهه في جو من المحبة، مشجعة لقدرات الأفراد وإمكاناتهم، دون الركون إلى الجمود والسلبية.

- يجب أن تكون الإدارة اجتماعية تقوم على التشاور والتعاون والألفة، مع إقامة جسور الثقة والمحبة بين العاملين والاحترام المتبادل، بعيدة عن التسلط والاستبداد، ومستجيبة للمشورة. كذلك، يجب أن تدرك المصلحة العامة من خلال العمل بروح الفريق، وأن تكون إنسانية

تتصف بالمرونة، محققة التوازن بين أهدافها وحاجات المجتمع، ومسايرة للاتجاهات التربوية والتعليمية.

- وأخيراً، يجب أن تكون الإدارة المدرسية مزودة بمجموعة من المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق لمواجهة المعوقات بهدف حلها في ميدان الإدارة (غبور، 2015).

3.6.1.2. خصائص مدير المدرسة الناجح

إنّ نجاح إدارة المدرسة يعتمد بشكل كبير على صفات المدير المسؤول، والتي تشمل الصفات الشخصية، والإدارية، والنفسية، والاجتماعية. يجب على المدير أن يكون ملتزماً بواجباته ومؤهلاً لأداء مهمته، مع استعداده لتحمل المسؤوليات. يجب أن يتبنى نهجاً تعاونياً في العمل ويكون قدوة في مظهره وسلوكه. علاوة على ذلك، يجب أن يكون دائماً مستعداً لتطوير معرفته ومهاراته في مجال العمل. يجب أن يكون قادراً على توزيع وإدارة وقته بشكل فعال بين مختلف جوانب العمل. يجب أن يكون متقانياً في أداء مهامه، مراعيًا مرضاة الله دون النظر للآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتميز بالدقة والنزاهة والأخلاق في العمل، وأن يكون على دراية بالقوانين واللوائح والأسس الفنية المتعلقة بوظيفته. ويجب أن يتعامل بحذر وتأنّي عند مواجهة المشكلات في سياق المدرسة (عطوي، 2001، أبو حامد، 2013).

المدير المدرسي الناجح هو الشخص الذي يمنح المعلمين حرية ابتكار واقتراح الحلول وتطويرها. يتيح لهم تجربة أفكارهم وآرائهم وتحفيزهم على تنمية مهاراتهم في البحث والتفكير الإبداعي. يُعطيهم الفرصة للمشاركة الفعالة في عملية التعليم والتعلم في المدرسة دون تقييدهم في التفاصيل ويسمح لهم ببناء أفكارهم وتنفيذها حسب رغبتهم (الخطيب، 2010).

ويمكن إجمال مهام المدير الناجح بالنقاط التالية:

- الدور التخطيطي: يشمل تطوير الخطة المدرسية وتنفيذها وتقويمها. يعمل على تهيئة البيئة المدرسية لتشجيع المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطة، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد الاحتياجات والتحديات التي تواجه المدرسة. يختار الأولويات ويقوم بتحديد الأهداف والوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف. يضع أساليب التنفيذ ويحدد معايير التقييم للخطة المدرسية.
- الدور الإنساني: يهدف إلى خلق جو داعم يسوده الود والتعاون. يؤمن بقيمة كل فرد ويشجع على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات. يشارك في الأنشطة والبرامج التي تسهم في بناء جو مدرسي إيجابي (القرعان، الحراشنة، 2008).

4.6.1.2. المهارات القيادية لمدير المدرسة

وحسب الرفاعي (2009) تتمثل المهارات القيادية لمديري المدارس في:

- المهارات الذاتية: وتتمثل بمجموعه من الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي يتصف بها المدير، كما وتتضمن مجموعته من الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية التي تحدد شخصية المدير القائد، وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين.
- المهارات الفنية: تتمثل في الأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله للمواقف التي يصادفها، وتتطلب توفر قدر كاف من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وعلى هذا الأساس يجب أن يتوفر لدى مدير المدرسة نوعين من المهارات وهما استخدام الأساليب الفنية في مجال إدارته كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والاتصال والمتابعة والتقييم، ومهارة التعليم والتدريس والتربية وإدارة الصف وطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية والتقويم.

7.1.2. الأداء

1.7.1.2. مفهوم الأداء

يصف مصطفى (2012) الأداء المدرسي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المخططة في المدرسة بكفاءة وفاعلية. وفيما يتعلق بالأداء الصفي، يمكننا الاستفادة من تعريف سيكولا (Sikula) عام 1996 الذي يصف الأداء الصفي على أنه "العمل الذي يُنظمه المعلم في غرفة الصف بهدف تطوير وتعزيز تجربة التعلم." بينما يعرف شيلر (Schuler) عام 1991 الأداء الصفي بأنه "السلوك الذي يُظهره المعلم داخل الصف لخلق بيئة مناسبة لعملية التعليم. يُنتج ما يحدث في الصف دراسي تجمع المتعلمين حول تجارب متنوعة".

ومن جهة أخرى، يشدد آل الشيخ (2010) على أن الأداء ليس مجرد نتيجة لتواجد أو غياب بعض المؤشرات، بل هو نتيجة تفاعل معقد بين ثلاث مكونات رئيسية. هذه المكونات تتضمن الدافعية الشخصية للفرد، وبيئة العمل أو المناخ التي يتم العمل فيها، وأيضاً القدرة على إتمام المهمة بنجاح. بمعنى آخر، الأداء لا يعتمد على عوامل فردية واحدة، بل يعكس نتيجة تفاعل هذه العوامل المختلفة.

2.7.1.2. أهمية الأداء الوظيفي

يُعتبر الأداء الوظيفي للعاملين وتطوير كفاياتهم الإدارية محورياً أساسياً في أي مؤسسة، إذ يُعد الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة. تزداد استقرار المؤسسة وتطول فترة بقائها عندما يكون أداء العاملين متميزاً، حيث يعكس هذا الأداء ليس فقط قدرات ودوافع المرؤوسين، بل أيضاً قدرات ودوافع الرؤساء والقادة. لذلك، يُعد الأداء الوظيفي عنصراً جوهرياً لأي مؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية. ولا يُعتبر الأداء

الوظيفي مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل هو وسيلة لتشخيص موضوعي ومحكم لأداء جميع الموظفين، مما يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحسين وتنظيم استغلال الموارد المتاحة. هذا يجعل المؤسسة قادرة على التطوير والتكيف مع التغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (حبيب وسلامة، 2020).

3.7.1.2. عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر للأداء الوظيفي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال في المدرسة، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وهي:

- المعلم: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للتدريس.
- الوظيفة: من ناحية متطلباتها وتحدياتها.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التعليمية التي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي. (المشاقبة، 2014).

4.7.1.2. محددات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس

- الدافعية: حيث تعرف الدافعية برغبة المعلم في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التعليمية، والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول.
- مناخ أو بيئة العمل: معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات المعلمين حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه من الأدوات والإضاءة والحرارة، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة باعتبار بيئة العمل من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

- المقدرة على أداء عمل معين: أن يكون لدى المعلم المقدرة على أداء عمله المحدد له، وهيمن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة والمهارة، فيجب أن تتوفر لدى المعلم القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات (أسامة،2014).

5.7.1.2. مكونات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مكونين أساسيين وهما كما يوضحها قرموط (2014) على النحو

التالي:

- الفعالية: أداة من أدوات مراقبة الأداء في المدرسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بتحقيق أهداف العملية التعليمية، وبهذا فإنّ فعالية المدرسة تقاس بالتوصل إلى النتيجة المرجوة (المخرجات)، أو القدرة على تحقيق النشاط.
- الكفاءة: أن كفاءة الأداء الوظيفي للإدارة المدرسية هو بذل أقل الجهد في إدارة المدخلات مثل المعلمين، الطلبة، المنهج، الإمكانيات المتاحة للحصول على أفضل النتائج المحققة لأهداف المدرسة.

6.7.1.2. مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

- 1- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وبطء في إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

2- الصدام المستمر بين الإدارة والمعلمين وخاصة الجدد

3- عدم الانسجام مع ثقافة المدرسة السائدة، وفقدان التحفيز، وازدياد حالة اللامبالاة لدى

المعلمين

4- ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخير في اتخاذ القرارات

5- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

6- ضعف الانتماء الوظيفي لدى المعلمين.

7- عدم وجود الرضا الوظيفي مثل التأخر عن الدوام الرسمي، والغياب المتكرر عن

المدرسة.

8- عدم رصد الميزانيات اللازمة لتحفيز المعلم المتميز (قرموط، 2014).

7.7.1.2. العلاقة بين الأداء والإدارة المدرسية

من أهم أدوار الإدارة المدرسية في العملية التربوية هو تنمية المعلمين وأدائهم بشكل مستمر، وقد أورد أحمد، 2003 المجالات المختلفة التي يمكن اتباعها واستخدامها من قبل الإدارات المدرسية والمتمثلة بالمدير من أجل توجيه سلوك المعلمين وتحسين أدائهم المدرسي والصفوي وذلك من خلال الاهتمام بعملية النمو المهني وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم وكذلك التعرف على حاجات المعلمين وتوفير بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم الوظيفي المهنية والعملية، حيث يعتبر المعلمون أحد أهم مصادر ومكونات العملية التعليمية، لذلك فإن جودة التدريس تعتمد على طريقة تدريبهم والإشراف عليهم.

ويرى عطوي (2009) أن دور مدير المدرسة يهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعليمية، وتطويرها بشتى الوسائل المتاحة من خلال التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين وذلك عن طريق: توفير

مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية، وأن يطلع على ما يستجد في مجال الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وأن يوصل المعلومات الحديثة للمعلمين بالأساليب الإشرافية المختلفة، وأن يتبادل مع المعلمين في مدرسته، والمديرين الآخرين الخبرات المهنية، إضافة إلى التعرف على مستوى المعلمين وإمكانياتهم التربوية والعلمية.

كما أن الأداء المدرسي يمكن تحقيقه من خلال التخطيط والرؤى المشتركة والموضوعة من قبل جميع العاملين في المدرسة بمن فيهم الإدارة المدرسية والمعلمين وتكون هذه الرؤى واضحة تهدف إلى الوصول إلى القيم التربوية وأهدافها الفعالة وخططها المتوازنة مع ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري (المعلم) من خلال الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم والمستمر باستخدام خطط واستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع استراتيجيات المدرسة ورؤيتها (فتحي، 2005).

وتهدف جهود تطوير الأداء المدرسي عموماً، والأداء الصفي بشكل خاص، إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية. تشمل هذه الأهداف تحقيق جودة تعليمية عالية وتعزيز دور المدرسة كمؤسسة تلعب دوراً مهماً في المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي بين جميع الأعضاء في المدرسة، سواء كانوا قادة أو موظفين. تعزيز دور المعلمين كمشرفين يتمثل في تعزيز قدرتهم على تقييم وتوجيه زملائهم.

هدف آخر يتعلق بتعزيز التعاون وتعزيز الروح الجماعية بين العاملين في المدرسة والتحول إلى العمل الجماعي كقيمة مشتركة. تشمل هذه الجهود أيضاً تشخيص مستوى الأداء الحالي بما يمكن أن يمهّد الطريق للتطوير المستقبلي. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى تمكين المدرسة من استغلال مواردها البشرية والمادية بكفاءة أكبر، مما يجعلها منظمة قادرة على التعلم بشكل مستمر.

أيضاً، تتضمن هذه الجهود التخطيط وتصميم برامج تطوير مهني تعكس الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في المدرسة. تلك الجهود تأتي في إطار استراتيجي يهدف إلى تعزيز أداء المدرسة ورفع مستوى الجودة التعليمية وتحقيق أهداف تنمية على المدى الطويل (المساعد، 2006).

2.2 الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة التي استطاعت الرجوع إليها، وقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية. وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2. الدراسات العربية

دراسة العدوان (2023) والتي هدفت إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (214) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء الجامعة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة، وأوصت الباحثة: بالاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال المدارس الرقمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع الأردني، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته، وإجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسؤولين لتصميم الانحرافات في أداء المديرين، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار،

وعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتحول الرقمي، والمهارات القيادية، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس.

دراسة سايب (2022) وهدفت إلى الكشف عن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلميها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة من (14) عبارة في مجال واحد، تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (291) معلماً ومعلمة؛ بالمدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبة إربد في الأردن، وبينت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلميها جاءت بمتوسط حسابي (3.31)، بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بوضع معايير محددة لتطبيق المساءلة التربوية؛ وتبني مديري المدارس فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ البرامج المدرسية مما يزيد من فاعلية التطوير التنظيمي والكفايات الإدارية للمديرين.

دراسة حسام والنافعي (2022) وهدفت إلى تحديد كفاءات القيادة التغييرية اللازمة لمديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء النموذج السلوفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (72) مديراً. أظهرت النتائج أن كفاءات القيادة التغييرية الضرورية لمديري المدارس في شمال الشرقية جاءت بدرجة عالية بشكل عام، وكذلك في جميع المجالات: الكفاءات المعرفية، الكفاءات

الوظيفية، والكفاءات الشخصية والاجتماعية. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما ظهرت فروق لصالح الإناث بالنسبة لمتغير الجنس، ولصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة ظلفاح، وعاشور (2021) وهدفت إلى تحديد دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس. وشملت عينة الدراسة جميع مديري المدارس الأساسية والثانوية في محافظة إربد، وعددهم (654)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (327) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال تطوير استبيان تضمن (46) بنداً، موزعة على أربع مجالات (القيادة والإدارة، التعليم والتعلم، بيئة الطلبة، والمدرسة والمجتمع). أظهرت النتائج أن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة كان عالياً في جميع المجالات. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لصالح الإناث، ولنوع المدرسة لصالح المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.

دراسة الجفيرات، (2020) وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بين مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا وعلاقتها بالكفايات الفنية من وجهة نظر المعلمين. شملت الدراسة (303) معلم ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني 2020/2019، وتم اختيار عينة عشوائية منهم. تم تطوير استبيانين لقياس الإدارة بالأهداف والكفايات الفنية لدى مديري المدارس. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف كانت عالية في جميع المجالات، مع فروق لصالح الإناث والمديرين ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات، دون فروق بناءً على المؤهل العلمي. كما أظهرت مستوى عالٍ من ممارسة الكفايات الفنية، مع فروق لصالح الإناث. وجدت الدراسة علاقة

إيجابية بين الإدارة بالأهداف والكفايات الفنية، وأوصت بعقد تدريبات وورش عمل لمديري المدارس وتوفير برامج تدريبية للمعلمين الطموحين ليصبحوا مديري مدارس.

أجرى أبو حمد (2020) دراسة لتحديد الكفايات التعليمية والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المهنية في شمال الضفة الغربية، وفحص العلاقة بينهما وتأثير المتغيرات الديموغرافية. باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة، شملت الدراسة 261 معلماً. أظهرت النتائج أن الكفايات التعليمية والأداء الوظيفي كانت بدرجة كبيرة، مع وجود فروق دالة إحصائية لصالح الذكور، حملة الدبلوم والبيكالوريوس، والذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات. كما وجدت علاقة ارتباطية قوية بين الكفايات التعليمية والأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بزيادة عدد المعلمات والدعم المالي للمدارس المهنية وتعزيز عدد مسؤولي التعليم المهني.

دراسة إبراهيم (2019) وهدفت إلى قياس الكفاءة المهنية لمديري المدارس الابتدائية ومدى إسهامها في الإبداع الإداري. لتحقيق ذلك، طور الباحث مقياساً مكوناً من 42 فقرة تغطي مجالات التخطيط، التنفيذ، والتقييم. تم تطبيق المقياس على 249 مديراً ومديرة في مدارس ابتدائية بمديرية تربية ديالى بمنطقة بعقوبة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة المهنية، ولا يوجد تأثير لمتغيري النوع ومدة الخدمة على الإبداع الإداري. أوصى الباحث بعقد دورات تدريبية دورية لتطوير كفاءات المديرين وأداءهم الإبداعي، واقترح دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغيرات أخرى مثل الوعي الثقافي.

دراسة العسيري (2019) وهدفت إلى تحديد مدى توافر الكفايات اللازمة لقادة المدارس لتطبيق التعلم التنظيمي والاستفادة من أبعاده وعملياته، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل، التخصص، وسنوات الخبرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) لتحقيق أهداف البحث، واشتملت عينة

الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية في محافظة حفر الباطن، وعددهم 288 معلماً، بنسبة 33.6% من مجتمع الدراسة. أعد الباحث استبانة لقياس درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بحفر الباطن لتطبيق التعلم التنظيمي وفقاً لنموذج (Senge) للتعلم التنظيمي، وخضعت أداة الدراسة لإجراءات الصدق والثبات قبل تطبيقها. أظهرت النتائج أن كفايات قادة المدارس لتطبيق التعلم التنظيمي جاءت في جميع أبعاده بمرتبة "عالية جداً" من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بناءً على جميع المتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بتقديم دعم مادي ومعنوي لقادة المدارس بهدف الحفاظ على مستوى الكفايات الإدارية المرتفع لديهم، وربط جميع المؤسسات التعليمية ووزارة التعليم بشبكة معلومات موحدة لتحقيق التعلم التنظيمي وتسهيل عمليات تبادل المعرفة والخبرات بما يحقق التنمية المهنية المستمرة للعاملين في الميدان التربوي.

دراسة أبو عشيبة (2019) وهدفت إلى الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً ومديرة، وطبقت أدوات الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت استبانة الإدارة بالتحفيز من (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات (فاعلية نظام الحوافز، الترقيات، التقدير والاحترام، العدالة في توزيع المنح والحوافز)، وتكونت استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية ل فقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة

كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة على ضرورة الإبقاء على استخدام الإدارة بالتحفيز.

قامت دراسة عثمان (2018) بالتركيز على تحليل الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية وتأثيرها على الولاء التنظيمي لمعلمي تلك المدارس، مع استكشاف تأثير المتغيرات الشخصية مثل النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مستوى الولاء التنظيمي. اعتمدت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي وصممت استبانة وزعتها على عينة من 100 معلم ومعلمة في وحدة الحاج يوسف للعام الدراسي 2017-2018م، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ووجود علاقة إحصائية عالية بين الكفايات الإدارية والولاء التنظيمي للمعلمين، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغيرات الشخصية. ونصحت الباحثة بإعادة النظر في شروط اختيار وتقييم مديري المدارس، وتقديم برامج تدريبية لتطوير كفاياتهم الإدارية والتقنية، مع تقديم مقترحات للبحوث المستقبلية لملء الفجوات التي تركتها هذه الدراسة.

أجرت دراسة بني فواز (2018) استقصاءً حول ممارسة كفايات الإدارة بين مديري المدارس الثانوية في منطقة بني كنانة في الأردن، مع التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغيرات كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة النهج الوصفي، واستخدمت استبانة تتضمن 32 بنداً، وتم توزيعها على 58 مديراً للمدارس الثانوية في بني كنانة. أظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون كفايات الإدارة بمستوى "عالي"، خاصة في مجالات القيادة والعلاقات، بينما كان مستوى كفايات التقييم متوسطاً. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المديرين بناءً على الجنس والمؤهل العلمي، ولكن كانت هناك فروق معنوية بناءً على

سنوات الخبرة، حيث كانت لصالح الأفراد ذوي الخبرة (11 سنة وأكثر). بناءً على النتائج، تم تقديم توصيات حول ضرورة تنظيم دورات وورش عمل لتطوير كفايات المديرين الثانوية في مجالات الإدارة والتربية.

أجرت دراسة العتيبي (2018) تحليلاً لتوافر الكفايات الإدارية والفنية لقادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، باستخدام المنهج الوصفي المسحي. شملت مجتمع الدراسة 440 مشرفاً تربوياً، وكانت العينة تتألف من 401 مشرفاً تربوياً تم اختيارهم لتعبئة استبانة جمع البيانات. أظهرت النتائج أن توافر الكفايات الإدارية والفنية لقادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46. كما أظهرت النتائج أن توفر الكفايات الإدارية كان بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.51، بينما كان توافر الكفايات الفنية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 3.38. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغيرات كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولكن لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغيري الدورات التدريبية والتخصص. واوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين قادة المدارس والمعلمين لتحسين المنهج وتحقيق الأهداف التربوية، وإجراء تحليلات دقيقة للمحتوى التعليمي، وتنفيذ مواقف صفية تطبيقية.

دراسة إسحق (2018) والتي هدفت الي معرفة الكفايات المهنية والادارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية أم درمان من وجه نظر معلمي المدارس الثانوية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذا البحث وقد استعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية البالغ عددهم (1052) معلم ومعلمة بمحلية ام درمان وحددت عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من (100) استبيان واستخدم برنامج SPSS لتحليل الاستبانة. وتوصلت للنتائج الآتية: حيث كانت أعلى نسبة موافقة للمحور

الثاني الكفايات الوجدانية لمدير المدرسة بنسبة 77.4%، ثم يليها المحور الرابع الكفايات الإنتاجية لمدير المدرسة بنسبة 73.6%، ثم يليها المحور الثالث الكفايات الأدائية لمدير المدرسة بنسبة 73.1%، وفي المرتبة الأخيرة المحور الأول الكفايات المعرفية لمدير المدرسة بنسبة 67.5% . (1) يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم كفايات معرفية عالية من وجه نظر معلمي المدارس الثانوية. (2) يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم كفايات وجدانية عالية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. (3) يمتلك مديرو المدارس الثانوية بولاية الخرطوم كفايات ادائية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. وفي ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث أوصت الباحثة بما يلي:

(1) تقييم عمل المديرين قياساً بالكفايات المهنية والادارية. (2) تحديد أنواع الكفايات التي يعمل بها المديرين خاصة الادارية والمهنية. (3) اعداد ورش العمل اللازمة للمعلمين لأنهم يصبحون مديرون فيما بعد.

دراسة العريفي (2018) وهدفت للتعرف على أهمية الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم وتوافرها وأساليب تنميتها من وجهة نظر مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب الرياض ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب الرياض والبالغ عددهم (12) وتم الحصول على (9) استبانات، وبنسبة قدرها. (75%) .

وأظهرت النتائج أن الكفايات الشخصية والقيادية والإدارية والتربوية لمديري التربية والتعليم بمناطق غرب الرياض جاءت بدرجة مهمة. وحصلت أساليب تنمية الكفايات (اللقاءات والندوات، والبرامج التدريبية) لدى مديري التعليم في مناطق غرب الرياض على درجة مهم جداً. وحصلت أساليب تنمية الكفايات (الأساليب التثقيفية، والزيارات وتبادل الخبرات) لدى مديري التعليم في مناطق غرب الرياض على درجة مهم. وجد ايضا فروق دالة إحصائياً بين أصحاب المؤهل العلمي

"ماجستير"، وبين أصحاب المؤهل العلمي "بكالوريوس" في استجاباتهم نحو الكفايات الشخصية لصالح الماجستير. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة لسنوات الخبرة في مجال الإدارة التعليمية والحاصلين على "دورتان تدريبيتان" وبين الحاصلين على "ثلاث دورات تدريبية فأكثر" في استجاباتهم نحو الكفايات اللازمة لمديري التعليم في مناطق غرب الرياض.

وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بإعداد مديري التعليم قبل تعيينهم من خلال تبني برامج قبلية، دراسة احتياجات مديري التعليم، إعداد برامج لتنمية كفايات مديري التعليم، توفير الإمكانيات المادية اللازمة التي تعين مديري التعليم على ممارسة أساليب تنمية كفاياتهم.

أجرت دراسة السعودي (2017) استقصاءً حول تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر، متناولة عدة محاور منها: التعرف على ملامح الكفايات المهنية للمديرين، واستكشاف الخبرات العالمية في هذا المجال، وتحليل الاختلافات والتشابهات بين كفايات المديرين في مصر وبعض الدول الأخرى، بالإضافة إلى استعراض المحاولات السابقة لتطوير تلك الكفايات في مصر. استخدمت الدراسة المنهج المقارن، حيث تمت دراسة كفايات المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، وسنغافورة لاستنتاج التصور المقترح لتطوير كفايات المديرين في مصر. أظهرت النتائج وجود نقاط ضعف في الكفايات المهنية للمديرين في مجالات عدة مثل القيادة المدرسية والتخطيط المدرسي، مما أثر سلباً على جودة التعليم الثانوي الفني في مصر. وقد تم توضيح التصور المقترح لتطوير هذه الكفايات بناءً على الدراسات النظرية وخبرات الدول الأخرى، مما يتيح الفرصة للتحسين المستمر وتحقيق التطور في قطاع التعليم الثانوي الفني بمصر.

أجرى أحمد، (2017) دراسة لتحليل مصادر اكتساب الكفايات التدريسية لمعلمي المدارس التقنية في ولاية الخرطوم، وتحديد أهميتها وحاجتهم للتدريب عليها، بالإضافة إلى تصميم برنامج

تدريبي مقترح يركز على تلك الكفايات لرفع مستوى الأداء التدريسي. استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، مع تقسيم المجتمع إلى معلمين ومدراء مدارس التعليم التقني بنسبة تبلغ 52.3% و41% على التوالي، واختار عينة منهم لتعبئة الاستبانات وإجراء المقابلات. وقد توصلت النتائج إلى عدة نقاط مهمة، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في مصادر اكتساب الكفايات التدريسية وأهميتها وحاجتهم للتدريب عليها. كما تم تحديد الكفايات التدريسية المهمة للمعلمين، وقُدِّم برنامج تدريبي مقترح يشمل تطوير هذه الكفايات لرفع مستوى الأداء التدريسي، وأوصت الدراسة بتنفيذ هذا البرنامج كأساس لتدريب معلمي المدارس التقنية.

دراسة السريّع (2016) والتي هدفت إلى التعرف إلى الكفايات الفنية لمديري مدارس دولة الكويت وعلاقتها بأدائهم الإشرافي، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، وتكوّنت عينة الدراسة من 320 معلماً ومعلمة و113 مديراً ومديرة مدرسة، وتم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من محورين الأول لقياس الكفايات الفنية لمديري المدارس، والمحور الثاني لقياس أدائهم الإشرافي. وأظهرت نتائج الدراسة الكفايات الفنية لمديري مدارس دولة الكويت جاءت بمستوى مرتفع، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً (الإداري، العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيّاً وفنياً، العمل مع الطالب، التخطيط) وجميعها جاءت بمستوى مرتفع. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيّاً وفنياً، وجاءت الفروق لصالح الذكور والمجال الإداري وجاءت لصالح الذكور كذلك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وذلك على جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيّاً وفنياً وجاءت لصالح حملة الماجستير فأكثر. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الأداء الإشرافي لمديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين جاءت بمستوى مرتفع، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً (العمل مع الطالب، التخطيط الإداري، العمل مع المعلمين وتمييزهم مهنيًا وفنيًا) وجميعها جاءت بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال العمل مع المعلمين وتمييزهم مهنيًا وفنيًا وجاءت الفروق لصالح الذكور والمجال الإداري وجاءت لصالح الذكور كذلك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وذلك على جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال العمل مع المعلمين وتمييزهم مهنيًا وفنيًا وجاءت لصالح حملة الماجستير فأكثر.

دراسة الصديق (2014) وهدفت الى تقدير مدى اكتساب مديري مدارس التعليم الأساسي للكفاءات المهنية من وجهة نظر المعلمين في محلية الخرطوم بحري. ولتحقيق هذا الغرض، استخدم المنهج الوصفي/التحليلي. شمل مجتمع الدراسة معلمي المدارس الأساسية الحكومية في الخرطوم بحري. ومن بين هذا المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية تضم 891 معلماً. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لتحليل البيانات، واستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يتفق أعضاء العينة على أن مديري مدارس التعليم الأساسي يمتلكون كفاءات مهنية شخصية بتقدير عالٍ، باستثناء دعم ثقافة البيئة الاجتماعية الذي وجد أنه في مستوى متوسط. كما تبين أن كفاءات التخطيط كانت مرتفعة باستثناء تنفيذ خطط المدرسة الذي كان في مستوى متوسط. في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يُوصى بإجراء دورات تدريبية لتعريف المعلمين بتقنيات تنفيذ خطط المدرسة الناجحة.

2.2.2. الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة إيدو وآخرون (Edo2024) et al إلى فحص العلاقة بين الممارسات الإدارية المدرسية وأداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية ريفرز. اعتمدت الدراسة على تصميم وصفي ارتباطي، وشملت عينة عشوائية مكونة من 414 مستجيب من إجمالي 13,085 من أعضاء الهيئة التدريسية في 286 مدرسة ثانوية. استخدمت الدراسة مقياس ممارسات الإدارة المدرسية (SMPS) ومقياس أداء المعلمين (TJPS)، وتم التحقق من صلاحية الأدوات، حيث بلغت معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ 0.87 و0.84 على التوالي. أظهرت النتائج أن بناء الفريق، والتخطيط الاستراتيجي، وإشراك الموظفين، والتواصل، وبرامج بناء القدرات ترتبط بشكل كبير بأداء المعلمين، بينما كانت ممارسات الإشراف التعليمي والتحفيز ذات علاقة ضعيفة، ولكنها دالة إحصائيًا. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مساهمة المعلمين في العمل الجماعي وإظهار التقدير للمعلمين الذين يقدمون سلوكيات استثنائية وتوضيحات من أجل نجاح العمل الجماعي.

دراسة أوغهامادو، وآخرون (Ughamadu et al, 2024) وهدفت إلى فحص العلاقة بين مهارات الإدارة لدى المديرين وأداء المعلمين في المدارس الثانوية بولاية أنامبرا. اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي ارتباطي. شمل مجتمع الدراسة 5,396 فرداً (263 مديراً و5,133 معلماً) من 263 مدرسة ثانوية حكومية. تم اختيار عينة من 645 فرداً (132 مديراً و513 معلماً) باستخدام إجراء متعدد المراحل. استخدمت أدوات جمع البيانات استبيان مهارات الإدارة (PASQ) واستبيان أداء المهام للمعلمين TTPQ تم جمع البيانات مباشرة من المستجيبين. استخدم معامل ارتباط بيرسون للإجابة على أهداف الدراسة وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة 0.05. أظهرت النتائج أن إدارة المديرين للوقت في المهام الإدارية تضمن دعم الهيئة التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين. كان تأثير خبرة المديرين في إدارة الوقت، بما في

ذلك جدولة الاجتماعات وتخصيص الموارد وتنظيم الأنشطة الأكاديمية، إيجابياً على كفاءة وإنتاجية المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة علاقة واضحة بين مهارات الإرشاد لدى المديرين وتحسين أداء المعلمين، حيث يساهم الإرشاد الفعال من المديرين في خلق بيئة ملائمة لتعزيز الممارسات التدريسية وزيادة تحفيز المعلمين.

دراسة روستامادجي وآخرون (Rustamadji, et al2024) وهدفت إلى وصف تصورات

المعلمين حول كفاءة المدير في مدرسة ثانوية في SMA UNIMUDA في سورونغ، بابوا، إندونيسيا، من منظور القيادة المعتمدة على الطبيعة باستخدام المتغيرات التالية: الكفاءة الشخصية، الكفاءة الإدارية، كفاءة الإشراف، والوعي الاجتماعي. تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية موجهة بشكل كمي. تم إجراء هذه الدراسة في مدرسة ثانوية في SMA UNIMUDA في سورونغ، بابوا، إندونيسيا. استخدمت الدراسة استراتيجية اختيار عينة عشوائية بسيطة لاختيار عينة مكونة من 40 معلماً. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. في هذه الدراسة، تم استخدام تحليل البيانات الوصفية الكمية. تتنوع درجة القيادة التي يدركها المعلمون في مدرسة SMA UNIMUDA في سورونغ، بابوا، إندونيسيا. وكانت أعلى درجة من كفاءة المدير هي الكفاءة الإدارية، حيث بلغ المتوسط 4.6، تليها الكفاءة الشخصية بمتوسط 4.1، ثم كفاءة الإشراف والوعي الاجتماعي بمتوسط 3.6 و 3.4 على التوالي. يوضح الشرح التالي مزيداً من المعلومات حول قيادة المدير في المدرسة الثانوية.

دراسة دينامبو، وبالونز (Dinampo, & Balones, 2023). هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة

بين خصائص القيادة لدى مديري المدارس والكفاءة الإدارية لدى المعلمين القادة، وذلك من خلال تصميم كمي/ارتباطي. تم اختيار 269 معلماً من المدارس الابتدائية والثانوية في قسم منطقة سامال بمدينة جزيرة سامال باستخدام العينة العشوائية الطبقية. تم جمع البيانات عن طريق توزيع

استبيانات على المشاركين، حيث تم استخدام استبيانين تم تكييفهما واختبار صلاحيتهما ومصداقيتهما. أظهرت النتائج أن مستوى خصائص القيادة لدى مديري المدارس والكفاءة الإدارية لدى المعلمين القادة كان مرتفعا جدا. كما تبين أن بعض المجالات الرئيسية لخصائص القيادة مثل "عدم اللوم"، و"المساءلة"، و"الشجاعة"، و"التركيز على الكل"، تؤثر بشكل كبير على الكفاءة الإدارية للمعلمين القادة. وبالتالي، فإن القادة المدرسين الذين يمتلكون خصائص القيادة والكفاءة الإدارية قادرون على إدارة المدارس بشكل فعال ومناسب، مما يعزز من تحسين جودة التعليم ويسهم في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية بشكل عام.

دراسة كيشيك فاطمة (Kesik Fatma, 2023) حيث هدفت هذه الدراسة النوعية من نوع دراسة الحالة إلى تحديد الكفاءات التي يمتلكها مديرو المدارس خلال جائحة كوفيد-19 والكفاءات التي يجب أن يكونوا عليها في مرحلة ما بعد كوفيد-19 وفقا لآراء المعلمين. وذلك باستخدام طريقة اختيار أقصى تنوع، تم اختيار 10 معلمين يعملون في إزمير. تم تحليل البيانات المحصلة باستخدام استمارة مقابلة نصية شبه منظمة بطريقة تحليل المحتوى. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس غالبا ما ينخرطون في أعمال فنية وعمليات تتعلق بتنفيذ العملية التعليمية عن بعد خلال جائحة كوفيد-19. وأشارت الدراسة إلى نجاح غالبية المديرين في الكفاءات الفنية المتعلقة بمجال تخصصهم. واستنادا إلى النتائج، اقترح على المديرين تحسين أنفسهم ليس فقط في الكفاءات الفنية، ولكن أيضا في الكفاءات الإنسانية والمفاهيمية، مع اكتساب مهارات في الإعلام والتكنولوجيا والوعي العاطفي. تم أيضا مناقشة استنتاجات الدراسة وآثارها بشكل مفصل.

دراسة هاشم وآخرون (Hasim et al, 2022) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس من حيث القيادة المدرسية، وإشراك أولياء الأمور والشراكة مع المجتمع، وإدارة المدرسة وتشغيلها، والسمات الشخصية والمهنية، والفعالية في التعاملات الشخصية. تم

استخدام المنهج الوصفي المسحي بمشاركة 174 مستجيبا من مدارس ابتدائية حكومية مختارة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يتمتعون بالكفاءة القيادية، خاصة في تقديم حلول فورية للتحديات التي يواجهها المعلمون والطلبة. كما أنهم فعالون في تعزيز الشراكة بين أصحاب المصلحة في المدرسة، حيث يعمل الجميع معًا ويتعاونون في مختلف الأنشطة المدرسية. وبيّنت النتائج أنهم يتمتعون بكفاءة عالية، خاصة في الإشراف على عمليات المدرسة وتحقيق أفضل النتائج. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أنهم إداريون أكفاء ليس فقط في الجوانب المعرفية والمهارية، ولكن أيضًا في الجوانب الوجدانية. كما أظهرت الدراسة مؤشرات واضحة على فعالية القيادة لدى مديري المدارس في مجالات خطط تحسين المدرسة والإدارة المدرسية المستندة إلى المدرسة.

دراسة سابيتمنتيسي (Menteş, S. 2021) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كفاءة مديري المدارس وفقا لآراء المعلمين والمديرين. يتألف مجموعة الدراسة من 134 معلما و35 مديرا. تم جمع بيانات البحث، الذي تم تصميمه بنموذج الاستبيان، باستخدام "جدول إصدارات كفاءات المديرين المدرسين". أظهرت النتائج أن مديري المدارس والمعلمين كانوا يظهرون مستويات عالية من الكفاءة الإدارية كما هو متوقع من مديري المدارس. لم تختلف آراء المعلمين والمدراء بشكل كبير في المقارنات بناءً على الجنس، والخبرة، ونوع المدرسة، والواجبات (معلم مقابل مدير). علاوة على ذلك، تم تقدير معاملات الارتباط بين مقاييس كفاءة الإدارة فوق مستوى معتدل. كنتيجة للبحث، يمكن القول إن لدى المعلمين والمديرين آراء إيجابية حول كفاءة مديري المدارس. ومع ذلك، على الرغم من أن وزارة التربية الوطنية والمجتمع الأكاديمي يولون اهتماما كبيرا لهذا الأمر وتم تجميع معرفة وقاعدة بيانات كبيرة حوله، إلا أنه مشكلة هامة أن إدارة المدارس لم تُعرّف كمهنة في تركيا ولم تتم تطوير سياسة مستدامة بهذا الصدد حتى الآن.

دراسة اوباكور واخرون (Obuakor et al., 2021) بحثت الدراسة العلاقة بين المهارات الإدارية للمديرين وأداء مهام المعلمين لتحقيق التنمية المستدامة في المدارس الثانوية العامة في ولاية أوبا. تم صياغة ثلاث أسئلة بحثية لتوجيه الدراسة واختبار ثلاث فرضيات صفرية. شملت الدراسة 244 مدرسة ثانوية عامة و244 مديرا في ولاية أوبا. تم اختيار عينة مكونة من 73 مدرسة و73 مديرا باستخدام تقنية العينة العشوائية الطبقية. تم استخدام أداتين من تصميم ذاتي ومهيكلتين لجمع البيانات. تم الإجابة على الأسئلة البحثية باستخدام معامل بيرسون واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.05. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية عالية بين مهارات المديرين التدريسية وأداء مهام المعلمين. كما وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الإبداع لدى المديرين وأداء مهام المعلمين في المدارس الثانوية العامة. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بأن يقوم المديرين بالإشراف المستمر على المعلمين لضمان عدم انحرافهم عن المنهج المخطط. كما يُنصح المديرين بتطوير مهاراتهم الإبداعية بشكل مستمر لتحقيق الأداء الأمثل للطلاب في القرن الواحد والعشرين.

دراسة انياكورا كريستيانا (Anyakora, Christiana I, 2021) وتناولت الكفاءات الإدارية المطلوبة من مديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا في نيجيريا، مع التركيز على المجالات الإدارية الثلاثة: المالية، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة التعليمية. اعتمدت الدراسة على البحث الوصفي واستخدمت استبياناً بعنوان "استبيان الكفاءات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا في نيجيريا" (ACQSSP) لجمع البيانات. أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين تقييمات المديرين الذكور والإناث في جميع كفاءات القيادة التعليمية وإدارة الموارد البشرية. ينبغي على المديرين استخدام الكفاءات المحددة في إدارة القيادة التعليمية وإدارة الموارد البشرية، واتباع

إجراءات معينة مثل إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض الوظائف للأشخاص المؤهلين والتواصل بحرية مع الموظفين والاعتراف بالجهود وتشجيعها.

دراسة اوزديمير (Ozdemir, Ali (2020) استهدفت تحديد الأبعاد ومستوى الأهمية والوزن للكفاءات الرئيسية والفرعية التي يجب أن يمتلكها مديرو التعليم، بالإضافة إلى اقتراح نموذج نظامي لتعيين مديري التعليم. تمت مراجعة الأدب واستخلاص آراء الخبراء لتحديد ثمان كفاءات رئيسية وفرعية. استخدمت طريقة التحليل الهرمي لتقييم الصفات الذاتية والموضوعية معاً، واستندت الكفاءات المستمدة إلى مجموعة تتضمن 10 أشخاص يتضمنون أكاديميين ومديرين تربويين لديهم خبرة ميدانية لا تقل عن 10 سنوات. أظهرت النتائج أن الكفاءات الرئيسية التي يجب أن يمتلكها مديرو التعليم هي القيادة وإدارة البرامج والبيئة التعليمية، وإنشاء بيئة اتصال فعالة وبيئة عمل فعالة.

دراسة أوان اجونا (Owan, V. J Agunwa, (2019) كانت تهدف إلى التحقيق في "كفاءة إدارة المديرين وأداء العمل للمعلمين" في منطقة كلابار. تم اختبار أربع فرضيات خالية من الفروض خلال مسار الدراسة. تم اعتماد تصميم البحث الترابطي، واستخدمت تقنية العينة القصدية في اختيار عينة تتألف من 800 معلم. تم استخدام أداتين لجمع البيانات، بما في ذلك "استبيان كفاءة الإدارة للمديرين" (PACQ) و "استبيان أداء العمل للمعلمين". (TWPQ) أظهرت النتائج من الدراسة أن كفاءات المديرين في الإشراف والقيادة والاتصال ترتبط بشكل كبير بأداء المعلمين فيما يتعلق بتقديم التعليم والحضور للفصول وكتابة الملاحظات والحفظ للسجلات على التوالي. كما كشفت النتائج أن كفاءات المديرين في الإشراف والقيادة والاتصال لديها تأثير تجميعي كبير على أداء المعلمين فيما يتعلق بتقديم التعليم، والحضور للفصول، وكتابة الملاحظات، والحفظ للسجلات. بناءً على هذه النتائج، تمت من بين التوصيات أنه يجب ممارسة تقنيات مثل الإشراف الوثيق على

المعلمين، وأساليب قيادة جيدة، واتصال فعال من قبل مديري المدارس الثانوية بشكل مشترك من أجل تحسين أداء المعلمين.

كما هدفت دراسة اونتاريو (Ontario,2016) إلى التعرف على الكفايات في القرن الحادي والعشرين، وتوصلت إلى أن من أهم الكفايات هي: الكفايات المعرفية (التفكير والتحليل النقدي، الإبداع، حل المشكلات)، والكفايات الشخصية (القدرة على التنظيم، وتحمل المسؤولية، المجازفة)، وكفايات العمل الجماعي (التواصل، العمل مع الآخرين، بناء العلاقات، المشاركة في المشاريع والمهام)، والكفايات المهنية (تقييم المخاطر، والعمل الدؤوب، التطوير المستمر) .

3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة

تمت دراسة العديد من البحوث السابقة على مستوى عالمي وإقليمي حول موضوع البحث الحالي. ومع ذلك، يُلاحظ أن هناك نقصاً في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل شامل على الصعيد المحلي. من أجل تقديم نظرة أوسع حول مستوى التطور في هذا المجال على مر السنوات، تم تصنيف البحوث السابقة، سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية، بحيث تم عرضها بحسب ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

لقد بحثت الدراسات السابقة (ثمانية عشر دراسة عربية، واثنان عشر دراسات أجنبية) مدى توفر الكفايات بكافة أنواعها الفنية والمهنية والإدارية لدى مدراء المدارس وواحدة فقط (Owan, 2019) ودورها في تنمية أداء المعلم -وهذه تتطابق مع موضوع دراستنا الحالية حيث إنها تجمع الإدارية من مكونات الكفايات المهنية. وهذا يعني أن العامل المشترك للدراسة الحالية والدراسات السابقة هو معرفة مدى توفر هذه الكفايات لدى مديري المدارس.

الدراسة الحالية متشابهة أيضا مع معظم الدراسات السابقة في المنهج البحثي وتصميم الدراسة التي تم استخدامه حيث ستتبع المنهج الوصفي الكمي التحليلي واسلوب جمع البيانات (الاستبانة) والتي ستصمم بناء على هذه الدراسات مع بعض التعديلات لخصوصية الواقع المحلي. تتفق أيضا مع السعودي (2017) الذي استخدم المنهج المقارن النوعي، واحمد (2017) الذي هدف لبناء تصور مقترح لبرنامج تدريبي، واختلفت (Fatma, 2023)، و (Ozdemir, 2020)، اللتان استخدمتا المنهج النوعي الكيفي واداة المقابلة لجمع البيانات المطلوبة حيث انها ستجمع ما بين المنهج الوصفي الكمي والوصفي النوعي وكذلك ستجمع ما بين الاستبانة المكونة من عدة محاور وفقرات متعددة وكذلك استخدام المقابلة وما تتضمنه من الأسئلة المفتوحة. وقد استفادت الدراسة الحالية من غيرها في التعرف على الأدب النظري فيها ومصادرها وفي تطوير أداة الدراسة، وفي بيان جوانب الاتفاق والاختلاف في فصل المناقشة.

ما يميز هذه الدراسة هو تطوير تصور مقترح يمكن للباحثين استخدامه لتقييم فعالية إدارة المدرسة في تعزيز وتحسين أداء المعلمين من خلال ما يمتلكه المدرء للكفايات المهنية والشخصية المطلوبة لذلك. كما ان هذه الدراسة ستحاول سد الفجوة في المعلومات حول هذا الموضوع (الكفايات المهنية والشخصية لمديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلمين) في الوسط العربي من خلال ما ستتوصل إليه من نتائج وتوصيات بعد اجرائها في المدارس الابتدائية في مدينة رهط والتي إلى حد علم الباحثة لا يوجد مثل هذه الدراسات.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً الذي اتبع في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية والتحليل التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي الكمي والكيفي، الذي يُعد الأنسب لهذه الدراسة. يُعرف هذا المنهج بأنه أحد أساليب البحث التي تتيح دراسة ظاهرة أو حدث أو قضية موجودة حالياً دون تدخل من الباحثة، بهدف اكتشاف ووصف قوة الارتباط بين المتغيرات المختلفة، وتحليل البيانات المتعلقة بها، بالإضافة إلى العمليات والآثار التي تتضمنها. يُعد هذا المنهج أحد أشكال مناهج التحليل والتفسير العلمي المنظم، مما يسهم في تصنيف وتحليل الظاهرة بشكل دقيق وخضوعها للدراسات المتعمقة (العساف، 2000؛ عبد الله، 2011؛ عطوان ومطر، 2018).

3. 2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب، والبالغ عددهم (5138) معلم ومعلمة و105 من المديرين والمديرات موزعين على 105 مدارس، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الأكاديمي 2023/2024.

3.3 عينة الدراسة الكمية

اشتملت عينة الدراسة على (370) معلما ومعلمة، أي بنسبة (7.2%) من مجتمع الدراسة، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة والمتاحة، وذلك بعد التواصل مع المدارس العربية الابتدائية والحصول على أسماء وعناوين وطرق الاتصال بالمعلمين والمعلمات فيها، حيث تم اختيار أفراد العينة من خلال ارسال الرسالة الالكترونية للعناوين التي تم الحصول عليها، حيث كان حجم العينة بناء على ما ورد من ردود من مجتمع الدراسة الأصلي. وبناء على المعادلة أدناه في تحديد حجم العينة المطلوب:

لتحديد حجم العينة المطلوب لمجتمع حجمه 5138 معلم ومعلمة، يعتمد الأمر على عدة

عوامل، منها:

مستوى الثقة: عادة ما يكون 95% أو 99%.

هامش الخطأ: المعروف أيضا بـ "الهامش المسموح للخطأ" والذي يُحدد عادةً بنسبة مئوية (مثلاً $\pm 5\%$).

التباين في المجتمع: إذا لم يكن هناك معرفة مسبقة بالتباين، يُفترض عادةً أن يكون 50%.

إذا افترضنا مستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$ ، فيمكننا استخدام الصيغة التالية لحساب حجم

العينة:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

حيث:

n : حجم العينة المطلوبة

N : حجم المجتمع (5138 في هذه الحالة)

Z : القيمة الحرجة لمستوى الثقة (تقريبًا 1.96 لمستوى ثقة 95%)

$(p) =$: التقدير الأولي لنسبة الانتشار (0.5 إذا لم يكن هناك تقدير مسبق)

$(e) =$: هامش الخطأ (0.05 لمستوى ثقة 95%)

باستخدام هذه الصيغة:

$$n = \frac{\{5138 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)\}}{\{(0.05)^2 \cdot (5138-1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)\}}$$

إذا حجم العينة المطلوب لمجتمع حجمه 5138 معلم ومعلمة مع مستوى ثقة 95% وهامش

خطأ $\pm 5\%$ ، هو 358 مفردة.

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والتخصص والمؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة، حيث أن نسبة 30.4% للذكور، ونسبة 69.6% للإناث. ويبين متغير

التخصص أن نسبة 34.2% علوم إنسانية، ونسبة 65.8% علوم طبيعية. ويبين متغير المؤهل

العلمي أن نسبة 44.4% للبكالوريوس، ونسبة 55.6% ماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات

الخبرة أن نسبة 16.7% ل 5 سنوات فأقل، ونسبة 36.2% من 6-10 سنوات، ونسبة 47.1%

لأكثر من 10 سنوات.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	111	30.4%
	أنثى	254	69.6%
المجموع		365	100.0%
التخصص	علوم إنسانية	125	34.2%
	علوم طبيعية	240	68.8%
المجموع		365	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو أقل	162	44.4%
	ماجستير فأعلى	203	55.6%

المجموع	365	%100.0
سنوات الخبرة	61	%16.7
أقل من 5 سنوات		
من 6-10 سنوات	132	%36.2
أكثر من 10 سنوات	172	%47.1
المجموع	365	%100.0

3.4 عينة الدراسة الكيفية

اشتملت عينة الدراسة الكيفية على 10 (6 مديرين و 4 مديرات) يعملون في المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، وقد تم اختيارهم بصورة قصدية غرضية للإجابة عن أسئلة المقابلة والمساهمة في بناء الأنموذج المقترح.

5.3 أدوات الدراسة وخصائصها

1.5.3. الاستبانة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والمتمثل في بناء نموذج مقترح لقياس المهارات الإدارية والشخصية التي يتمتع بها ويمتلكها مديرو المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب بهدف تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية (ملحق رقم 1)، وذلك بالرجوع إلى الأدب التربوي، وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة (أبو أحمد، 2020؛ إبراهيم، 2019؛ عثمان، 2018؛ بني فواز، 2018؛ العتيبي، 2018، السعودي، 2017، وكذلك منتيسي (Mentese)، 2021).

وتكون المحور الأول والمعد لقياس الكفايات المهنية (متغير تابع أول) لدى مديري المدارس

الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب، واشتمل على 31 فقرة توزعت على المجالات التالية:

1. مجال كفايات التخطيط واشتمل على ست فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (1-6).
2. مجال كفايات صنع القرار واشتمل على خمس فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (7-11).
3. مجال كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية واشتمل على خمس فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (12-16).

4. مجال كفايات التقويم واشتمل على خمس فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (17-21).
5. مجال كفايات إدارة الوقت والتواصل واشتمل على أربع فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (22-25).

6. مجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي واشتمل على ست فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (26-31).

وتكون المحور الثاني والمعد لقياس الكفايات الشخصية (متغير تابع ثاني)، لدى مديري

المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب، وتكون من 17 فقرة توزعت على المجالات التالية:

1. مجال الكفايات الذاتية واشتمل على ثمان فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (1-8).
2. مجال الكفايات الإنسانية واشتمل على أربع فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (9-12).
3. مجال الكفايات الفنية واشتمل على خمس فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (13-17).

أما المحور الثالث والمعد لقياس الأداء الوظيفي، تكون من (40) فقرة. وتوزع على خمس

مجالات وهي:

1. مجال جودة الأداء واشتمل على ست فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (1-6).
2. مجال التخطيط واشتمل على تسع فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (7-15).
3. مجال تنفيذ الدرس واشتمل على تسع فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (16-24).
4. مجال إدارة الصف واشتمل على ثماني فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (25-32).
5. مجال التقويم واشتمل على ثماني فقرات، وترتيبها في الاستبانة من (33-40).

اشتملت هذه الفقرات على خيارات الإجابات من واحد إلى خمسة (1-5) حسب مقياس

ليكرت الخماسي (Fifth likert scale)، حيث تم اسناد الدرجة الخمسة (5) للموافقة بشدة والدرجة

أربعة (4) للموافقة، والدرجة ثلاثة (3) للموافقة بدرجة متوسطة أو محايد، والدرجتان (2) بدرجة

معارض، والدرجة الواحدة (1) معارض بشدة. والزيادة في الدرجة تعني زيادة موافقة المشاركين

على البنود المطروحة.

1.1.5.3. صدق استبانة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة المستخدمة في الجانب الكمي منها (الاستبانة)

من خلال:

1.1.1.5.3 صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

للتحقق من صدق المحتوى، أو ما يعرف بصدق المحكمين للاستبانة قامت الباحثة بتصميم

الاستبانة بصورتها الأولية (أنظر ملحق رقم 1)، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها

على الدكتور المشرف على الدراسة ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث

وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين وعددهم (20) (ملحق رقم 3). حيث طلب منهم إبداء الرأي على أسئلة وفقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، كما هو موضح في ملحق (2)، وقد تشكلت الاستبانة في صورتها الأولية من (100) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملحوظات المحكمين، فقد أجريت التعديلات المقترحة، وأصبح عدد فقرات المقياس بصورته النهائية (88)، كما هو مبين في الملحق (2). وتكونت من الآتي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، (المتغيرات المستقلة) وهي البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكر، أنثى)، الاختصاص (علمية، إنسانية)، المؤهل العلمي (بكالوريوس أو أقل، ماجستير فأعلى)، سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الجزء الثاني: وقد تكون من محاور الدراسة الرئيسية وقد اشتملت على 88 فقرة موزعة على عدة مجالات لكل محور، وهي كالتالي:

2.1.1.5.3 صدق البناء

وللتحقق من اتساق الفقرات المستخدمة في أداة الدراسة وصلاحيتها وإمكانية أن تقوم بقياس ما صممت لقياسه وهو الكفايات الشخصية والمهنية للمديرين وعلاقتها بتحسين الأداء، لجأت الباحثة إلى التحقق من هذا الصدق على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها (42) مشارك ومشاركة من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبعدها تم التحقق من صدقها بإجراء التحليل الاحصائي لمعامل الارتباط

بين فقراتها وكانت معاملات الارتباط لمحاورها ومجالاتها وفقراتها مرتفعة. كما هو موضح في

الجدول التالي

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات لمصفوفة ارتباط فقرات محاور الدراسة ومجالاتها وفقراتها (88 فقرة) في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

الاتساق (الصدق)	الثبات	الكلي (المحور الأول والمحور الثاني حول الكفايات المهنية والشخصية
معامل ارتباط	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
القسم الاول	48	0.975
المحور الاول		
الكفايات المهنية	31	0.961
جميع فقراته كانت مترابطة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05	تراوحت قيمه بين 0.861-0.419	
المجال الاول	6	0.857
المجال الثاني	5	0.905
المجال الثالث	5	0.748
المجال الرابع	5	0.844
المجال الخامس	4	0.883
المجال السادس	6	0.926
المحور الثاني		
الكفايات الشخصية	17	0.964
جميع فقراته كانت مترابطة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05	تراوحت قيمه بين 0.912-0.583	

0.941	8	0.896-0.697	المجال الاول
0.955	4	0.957-0.928	المجال الثاني
0.866	5	0.887-0.747	المجال الثالث
0.968	40		القسم الثاني
		جميع فقراته كانت مترابطة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05	الاداء
0.863	6	0.864-0.801	المجال الاول
0.941	9	0.883-0.700	المجال الثاني
0.942	9	0.884-0.636	المجال الثالث
0.917	8	0.868-0.657	المجال الرابع
0.909	8	0.886-0.733	المجال الخامس

تشير البيانات إلى أن الاستبانة تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والثبات. حيث أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون أن جميع الفقرات كانت مترابطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعكس صدق الاستبانة في قياس الكفايات المهنية والشخصية والأداء. بالنسبة للصدق، تراوحت قيم معامل الارتباط الكلي للمحور الأول (الكفايات المهنية) بين 0.419 و 0.861، وللمحور الثاني (الكفايات الشخصية) بين 0.583 و 0.912، وللقسم الثاني (الأداء) بين 0.608 و 0.871. أما بالنسبة للثبات، فقد كانت قيم كرونباخ ألفا للمحور الأول 0.961، وللمحور الثاني 0.964، وللقسم الثاني 0.968، مما يدل على ثبات داخلي ممتاز للاستبانة، ويعزز من موثوقية النتائج المستخلصة منها.

المرحلة الثانية: تم احتساب معامل ارتباط فقرات الاستبانة بصورتها النهائية وبعد تطبيقها على عينة الدراسة الفعلية مع استثناء عينة الدراسة الاستطلاعية، وقد أظهر التحليل وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة مع محاورها الكلية ويدل على أن هناك الاتساق الداخلي بين الفقرات. والجدول التالي تبين ذلك:

المحور الأول: الكفايات المهنية: يظهر الجدول (3.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الكفايات المهنية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. التحليل يتضمن 31 فقرة موزعة على ست مجالات للكفايات المهنية، وهي: كفايات التخطيط، صنع القرار، إدارة الموارد المادية والبشرية، التقويم، إدارة الوقت والتواصل، والتعاون مع المجتمع المحلي. تظهر نتائج معامل ارتباط بيرسون (R) أن محور الكفايات المهنية يتميز بترابط قوي بين فقراته بشكل عام، حيث بلغت قيمة R للمحور ككل 0.899، مما يدل على ترابط كبير بين الفقرات المختلفة. بالنسبة لكل مجال من مجالات الكفايات المهنية، تراوحت قيمة R في المجال الأول: كفايات التخطيط بين 0.722 و 0.860، بينما تراوحت في المجال الثاني: كفايات صنع القرار بين 0.776 و 0.839. أما في المجال الثالث: إدارة الموارد المادية والبشرية، فقد تراوحت قيمة R بين 0.777 و 0.823، وفي المجال الرابع: التقويم بين 0.715 و 0.858. في المجال الخامس: إدارة الوقت والتواصل، تراوحت قيمة R بين 0.823 و 0.904، وأخيرا في المجال السادس: التعاون مع المجتمع المحلي، تراوحت قيمة R بين 0.838 و 0.912. تعكس هذه القيم قوة الترابط العالية والمتسقة بين فقرات كل مجال، مما يؤكد على أهمية كل مجال كجزء متكامل في تقييم الكفايات المهنية الشاملة.

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المحور الأول (الكفايات المهنية) ومجالاتها المختلفة (31 فقرة) في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

المحور الأول: الكفايات المهنية							الكلبي للمحور
المجال الأول: كفايات التخطيط	1ف	2ف	3ف	4ف	5ف	6ف	
قيمة ارتباط R	0.722	0.829	0.860	0.843	0.784	0.841	0.899**
الدلالة الإحصائية**	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
المجال الثاني كفايات صنع القرار:	7ف	8ف	9ف	10ف	11ف		
قيمة ارتباط R	0.839	0.830	0.821	0.776	0.821		0.907**
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
المجال الثالث: دارة الموارد المادية والبشرية	12ف	13ف	14ف	15ف	16ف		
قيمة ارتباط R	0.817	0.808	0.823	0.811	0.777		0.902**
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
المجال الرابع: التقويم	17ف	18ف	19ف	20ف	21ف		
قيمة ارتباط R	0.839	0.827	0.857	0.715	0.858		0.895**
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
المجال الخامس: إدارة الوقت والتواصل	22ف	23ف	24ف	25ف			
قيمة ارتباط R	0.823	0.860	0.904	0.846			0.904**
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000			
المجال السادس: التعاون مع المجتمع المحلي	26ف	27ف	28ف	29ف	30ف	31ف	
قيمة ارتباط R	0.838	0.877	0.912	0.876	0.863	0.858	0.849**
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

المحور الثاني: الكفايات الشخصية: تظهر نتائج معامل ارتباط بيرسون (R) في جدول (4.3) أن

محور الكفايات الشخصية يتميز بترابط قوي بين فقراته، حيث بلغت قيمة R للمحور ككل 0.842.

بالنسبة لكل مجال من مجالات الكفايات الشخصية، تراوحت قيمة R في المجال الأول: الكفايات الذاتية بين 0.794 و0.882، بينما في المجال الثاني: الكفايات الإنسانية تراوحت بين 0.867 و0.940. أما في المجال الثالث: الكفايات الفنية، فقد تراوحت قيمة R بين 0.855 و0.938. تعكس هذه القيم ترابطاً قوياً بين الفقرات داخل كل مجال، مما يؤكد على أهمية كل مجال في تشكيل الكفايات الشخصية الشاملة لدى المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب.

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المحور الثاني (الكفايات الشخصية) ومجالاتها المختلفة (17 فقرة) في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

المحور الثاني: الكفايات الشخصية	1 ف	2 ف	3 ف	4 ف	5 ف	6 ف	7 ف	8 ف	الكلي للمحور
المجال الأول: الكفايات الذاتية									
قيمة ارتباط R	0.794	0.824	0.862	0.882	0.797	0.862	0.859	0.860	0.842**
الدلالة الاحصائية**	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
المجال الثاني: الكفايات الإنسانية	9 ف	10 ف	11 ف	12 ف					
قيمة ارتباط R	0.867	0.903	0.940	0.897					0.901**
الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000					
المجال الثالث: الكفايات الفنية	13 ف	14 ف	15 ف	16 ف	17 ف				
قيمة ارتباط R	0.855	0.875	0.908	0.866	0.938				0.888**
الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				

المحور الثالث: مستوى الأداء الوظيفي: تعكس نتائج معامل ارتباط بيرسون (R) في جدول (5.3)

قوة الترابط بين فقرات محور الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة R للمحور ككل 0.899. عند النظر في كل مجال من مجالات الأداء الوظيفي، نجد أن قيمة R في المجال الأول: جودة الأداء تراوحت بين 0.696 و 0.777، بينما تراوحت في المجال الثاني: التخطيط بين 0.654 و 0.779. في المجال الثالث: تنفيذ الدرس، تراوحت بين 0.683 و 0.808، وفي المجال الرابع: إدارة الصف تراوحت بين 0.686 و 0.771. أما في المجال الخامس: التقويم، فقد تراوحت قيمة R بين 0.682 و 0.799. تعكس هذه القيم ترابطاً قوياً بين الفقرات داخل كل مجال، مما يؤكد على أهمية كل مجال في تشكيل الأداء الوظيفي الشامل للمعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب.

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

المحور الثالث (مستوى أداء المعلمين) في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم

المحور الثالث: الأداء الوظيفي	1 ف	2 ف	3 ف	4 ف	5 ف	6 ف	7 ف	8 ف	9 ف	الكلي للمحور
المجال الأول: جودة الاداء										
قيمة ارتباط R	0.696	0.772	0.762	0.777	0.699	0.703				0.899**
الدلالة الاحصائية**	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
المجال الثاني : التخطيط	10 ف	12 ف	13 ف	14 ف	15 ف	16 ف	17 ف	18 ف	19 ف	
قيمة ارتباط R	0.767	0.771	0.654	0.779	0.747	0.767	0.757	0.776	0.776	0.907**
الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
المجال الثالث: تنفيذ الدرس	20 ف	21 ف	22 ف	23 ف	24 ف	25 ف	26 ف	27 ف	28 ف	
قيمة ارتباط R	0.733	0.718	0.756	0.797	0.808	0.728	0.712	0.773	0.683	0.902**
الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
المجال الرابع: إدارة الصف	29	30 ف	31 ف	32 ف	33 ف	34 ف	35 ف	36 ف		
قيمة ارتباط R	0.686	0.770	0.702	0.702	0.714	0.771	0.742	0.745		0.895**

		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية
		42ف	41ف	42ف	41ف	40ف	39ف	38ف	37ف	المجال الخامس: التقويم
0.904**		0.715	0.799	0.750	0.682	0.735	0.773	0.734	0.749	قيمة ارتباط R
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الاحصائية

** داله احصائية عند 0.001 * داله احصائية عند 0.050

2.1.5.3 ثبات أداة الدراسة الكمية (الاستبانة)

تم التحقق من ثبات الأداة (الاستبانة)، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات ومعامل اتساقها الداخلي، لأستلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا (الجدول 6.3)، والذي يقيس مدى ثبات إجابات افراد عينة الدراسة على الفقرات الموجودة في الاستبانة، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الكفايات المهنية للمديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين (0.973)، ولمستوى الكفايات الشخصية (0.963)، وكذلك (0.961) لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم، إضافة إلى تمتع جميع مجالات محاور الدراسة الثلاث بنسبة ثبات مرتفعة ومقبولة لإجراء البحوث العلمية، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الاداة بثبات عالي يفى بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (6.3): نتائج معامل الثبات لمحاور ومجالات الدراسة

المحور	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
	المجال الأول: كفايات التخطيط	6	0.903
	المجال الثاني: كفايات صنع القرار	5	0.870
المحور الأول: الكفايات المهنية	المجال الثالث: كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية	5	0.865
	المجال الرابع: كفايات التقويم	5	0.877

0.881	4	المجال الخامس: كفايات إدارة الوقت والتواصل	
0.936	6	المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
0.973	31	الثبات الكلي للمحور	
0.940	8	المجال الأول: الكفايات الذاتية	
0.923	4	المجال الثاني: الكفايات الانسانية	المحور الثاني: الكفايات الشخصية
0.918	5	المجال الثالث: الكفايات الفنية	
0.963	17	الثبات الكلي للمحور	
0.829	6	المجال الأول: جودة الاداء	
0.905	9	المجال الثاني: التخطيط	
0.899	9	المجال الثالث: تنفيذ الدرس	المحور الثالث: أداء المعلمين
0.873	8	المجال الرابع: إدارة الصف	
0.881	8	المجال الخامس: التقويم	
0.961	40	الثبات الكلي للمحور	

3.1.5.3. تصحيح استبانة الدراسة

اشتملت فقرات الاستبانة على خيارات الإجابات من 1 الى 5 حسب مقياس ليكرت

الخماسي (Fifth likert scale). والزيادة في الدرجة تعني زيادة موافقة المشاركين على البنود

المطروحة. تم اعتماد ثلاث مستويات للمتوسطات استجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة

ضمن المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{طول الفترة} &= \text{طول الفئة} \\ \text{عدد الفئات} &= \\ 3/(1-5) &= \\ 1.33 &= \end{aligned}$$

أولاً: (1 - 2.33) مستوى منخفض.

ثانياً: (2.34 - 3.67) مستوى متوسط.

ثالثاً: (3.68 - 5.00) مستوى مرتفع

2.5.3. المقابلة

تم إعداد صحيفة مقابلة (أنظر ملحق رقم 4) مع عدد من مديري ومديرات المدارس الابتدائية (6 مديرين و4 مديرات) داخل الخط الأخضر للتعرف إلى وجهة نظرهم حول واقع الكفايات المهنية والشخصية لديهم وسبل تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في منطقة النقب. حيث تم إجراء المقابلات الشخصية المفتوحة شبه المنظمة (وهي المقابلات التي يتم اعداد الأسئلة مسبقاً من قبل الباحثة وتعطي الحرية للمقابل بطرح السؤال بصيغة أخرى والطلب من المستجيب مزيداً من التوضيح)، حيث تم اختيار المديرين والمديرات بالطريقة الغرضية الهادفة، استغرقت كل مقابلة (45) دقيقة تقريباً، وحرصاً على صدق المقابلة تم طرح أسئلة المقابلة بطريقة موضوعية (ذلك لكون أسئلة المقابلة مقننة)، مع ترك المجال للمستجيب للإبداء برأيه شفويًا بكل حرية، بالإضافة إلى تسجيل مجريات المقابلة صوتياً، وذلك لضمان أخذ المعلومة بدقة دون فقد جزء منها، وإمكانية الرجوع إليها أكثر من مرة. وشملت المقابلة الأسئلة الآتية:

البيانات الشخصية

الاسم:

المقابلة رقم :

المدرسة:

العمر:

الجنس:

المؤهل العلمي :

سنوات الخبرة :

أسئلة المقابلة

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب أن تتوفر في مدير/ة المدرسة؟

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في المدرسة؟

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

السؤال الرابع: من وجهة نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد أنها ضرورية لعمل المدير/ة؟

السؤال السادس: برأيك، إنجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج إلى قائد تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادراً على حفز المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي؟

السؤال التاسع: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء الموظفين؟

السؤال العاشر: كيف تديرين الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

السؤال الحادي عشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات

الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

السؤال الثاني عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن أن تتغلب على هذه التحديات؟

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

1.2.5.3 صدق أداة المقابلة المتعلقة بالمديرين

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين والذين

أبدوا آرائهم حولها من خلال التعديل والملاحظة للصياغة ومناسبة الأسئلة لموضوع الدراسة

ومتغيراتها، وقد خرجت بالصورة النهائية. (انظر ملحق رقم 4).

2.2.5.3 ثبات أداة المقابلة

تم استخدام معادلة كايا الخاصة بالثبات وهي تنص على:

معامل الثبات = عدد مرات الاتفاق / (عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف) * 100، وقد بلغت

قيمة الثبات من خلال هذه المعادلة:

معامل الثبات لمقابلة المديرين = $90 / (10 + 90) * 100 = 90.0\%$ وهي تدل على وجود نسبة

عالية من الثبات للمقابلة.

6.3 متغيرات الدراسة

1.6.3 المتغير المستقل

البيانات الديمغرافية وهي الجنس (ذكر، أنثى)، التخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية)، المؤهل العلمي (بكالوريوس أو أقل، ماجستير فأعلى)، وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

2.6.3 المتغيرات التابعة

- الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في منطقة النقب.
- الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

7.3 إجراءات الدراسة

تمت هذه الدراسة وفق الإجراءات التالية:

- اعتماد عنوان الدراسة من قبل الكلية في الجامعة
- مناقشة مقترح الدراسة من قبل الكلية في الجامعة
- إعداد وتطوير استبانة الدراسة وإخراجها في صورتها النهائية.
- توزيع استبانة الدراسة الكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات) من خلال رابطاً الكترونياً جوجل درايف (Google Drive)، حيث تم استرداد 370 استبانة، وبعد عملية التدقيق لهذه الاستبانات تم استبعاد 5 منها لعدم صلاحيتها، وكانت نسبة الاسترداد الصالحة 98.6%.

- جمع البيانات إلكترونياً من خلال الحاسب الآلي واستردادها في ملف اكسل (Excel)
- معالجة البيانات احصائياً بعد تحويلها إلى برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- أيضاً تم تنفيذ الدراسة الكيفية من خلال إجراء 10 مقابلات شبه منظمة مع 10 من المديرين والمديرات في المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر حول الكفايات المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفر لديهم ومدى علاقتها بتحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم في محاولة لبناء النموذج المقترح كمرجع نهائي لهذه الدراسة.
- في ضوء النتائج تم وضع انموذج مقترح لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر.
- وكذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها من خلال تحليل بيانات الاستبانة وعرض نتائجها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها وكذلك الإطار النظري التي تم اعتماده.

8.3 المعالجة الإحصائية

1.8.3 المعالجة الاحصائية للاستبانة

بعد استقبال الردود إلكترونياً من قبل المشاركين قامت الباحثة بحفظ هذه البيانات في ملف اكسل، ومن ثم قامت بالتأكد من صلاحية هذه الردود قبل البد من معالجتها احصائياً واجراء الاختبارات المناسبة.

لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة،

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات:

للإجابة عن الأسئلة الأول والثالث: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة،

للإجابة عن الأسئلة الثاني والرابع (فرضيات) تم باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإيجاد الفروق في متوسطات الإجابات بين المتغيرات التابعة، وكذلك الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر هذه الفروق مثل شيفيه (Scheffe – Tukey test)

للإجابة عن السؤال الخامس (العلاقة الارتباطية) تم باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة لاستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Binary and Multivariate regression) (analysis

مع العلم أنه تم استخدام اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation) في اختبار صدق الاستبانة، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفحص ثبات الاستبانة، وكل ذلك تم باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) نسخة 26.

2.8.3 المعالجة الإحصائية للمقابلة

وتم معالجة البيانات الكيفية التي تم جمعها من خلال المقابلات مع المديرين حيث قامت الباحثة باعتماد مبدأ تحليل المحتوى، وذلك من خلال قراءة إجابات المديرين على أسئلة المقابلة أكثر منها وعمل ما يشبه بطاقة الملاحظات من أجل تصنيف للبيانات على شكل موضوع رئيسي ومن ثم تقسيمه إلى فئات فرعية وذلك بالاعتماد على اتفاق المبحوثين على الموضوع والفئة وهو ما يسمى بعملية الترميز للأفكار المتشابهة في ردود المبحوثين. ثم

الدمج بين المتشابه منها وتحليل العلاقات فيما بينها (تنظيم البيانات، ودراسة البيانات، تصنيف البيانات، تركيب وتوليف البيانات) للوصول إلى النتائج النهائية على شكل معلومات.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح" وحسب المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها وكذلك يتضمن هذا الفصل عرض النتائج النوعية.

1.4 نتائج أسئلة الدراسة: (نتائج البيانات الكمية / الاستبانة)

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما الكفايات المهنية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الكفايات المهنية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين .

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الكفايات المهنية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين مرتبه تنازليا

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	كفايات التقييم	3.75	.84	مرتفعة
2	كفاية التخطيط	3.74	.86	مرتفعة
3	إدارة الوقت والتواصل	3.69	.91	مرتفعة

متوسطة	.87	3.66	كفايات صنع القرار	4
متوسطة	.86	3.61	كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية	5
متوسطة	1.01	3.45	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	6
متوسطة	.79	3.65	الدرجة الكلية	

يشير جدول (1.4) إلى أن استجابات المعلمين حول مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط جاءت في جميع المجالات ضمن التقييم "المتوسط"، بمتوسط حسابي (3.65). جاء المجال الرابع: كفايات التقويم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.84). أما المجال الأول: كفاية التخطيط فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.86). المجال الخامس: إدارة الوقت والتواصل حصل على متوسط حسابي (3.69). فيما حل المجال الثاني: كفايات صنع القرار بمتوسط حسابي (3.66). وجاء المجال الثالث: كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية بمتوسط (3.61). وأخيراً، حصل المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي على أدنى متوسط (3.45) مع انحراف معياري (1.01).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجالات الكفايات المهنية الست كما هو موضح في الجداول التالية:

المجال الأول: كفاية التخطيط

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الأول: كفاية التخطيط مرتبه تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يبين المدير للمعلمين أهمية التخطيط	3.88	1.02	مرتفعة
2	يقوم المدير بإعداد خطة عامة لإدارة المدرسة	3.81	.99	مرتفعة
3	يوظف المدير التقنيات التربوية في تنفيذ خطط المدرسة	3.75	1.01	مرتفعة
4	يمتلك مهارة التخطيط ليس فقط من أجل تحقيق الأهداف	3.73	1.05	مرتفعة
5	يراعي المدير الإمكانيات المتاحة في تنفيذ الخطط الدراسية	3.70	1.08	مرتفعة
6	يخطط المدير للنشاطات المدرسية اللاصفية لإشباع حاجات الطلبة وميولهم	3.59	1.13	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الأول	3.74	.86	مرتفعة

تشير نتائج جدول (2.4) إلى أن استجابات المعلمين حول المجال الأول: كفاية التخطيط لدى مديري المدارس جاءت بتقدير عام "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (0.86). تُظهر النتائج أن المديرين يُظهرون مستوى مرتفعا في جوانب مختلفة من التخطيط، حيث حصلت فقرة "يبين المدير للمعلمين أهمية التخطيط" على أعلى متوسط حسابي (3.88) مما يعكس إدراك المديرين لأهمية إشراك المعلمين في فهم قيمة التخطيط. ثم جاءت الفقرة "يقوم المدير بإعداد خطة عامة لإدارة المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.81)، مما يشير إلى وجود تخطيط عام محكم لإدارة المدرسة. فيما يخص استخدام التقنيات التربوية في تنفيذ خطط المدرسة، فقد كان في مستوى مرتفع وجاء المتوسط الحسابي (3.75). أما بالنسبة لمهارة التخطيط لتحقيق الأهداف "يمتلك مهارة التخطيط ليس فقط من أجل تحقيق الأهداف"، فقد جاءت بمستوى مرتفع وحصلت على متوسط (3.73)، مما يعكس مستوى جيدا من المهارات التخطيطية لدى

المديرين. كذلك، يُظهر المتوسط (3.70) لفقرة "يراعي المدير الإمكانيات المتاحة افي تنفيذ الخطط الدراسية" أن هناك إدراكا جيدا للإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة. وكان أدنى تقييم في هذا المجال جاء لفقرة "يخطط المدير للنشاطات المدرسية اللاصفية" بمتوسط (3.59) وبتقدير "متوسط".

المجال الثاني: كفايات صنع القرار

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال

الثاني: كفايات صنع القرار مرتبه تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتابع المدير تنفيذ القرارات	3.85	.99	مرتفعة
2	يختار المدير الوقت المناسب لاتخاذ القرار	3.81	.97	مرتفعة
3	يختار المدير الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة (البدائل)	3.78	.96	مرتفعة
4	يصنع المدير القرارات الإدارية طبقا للأنظمة والقوانين	3.49	1.14	متوسطة
5	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات التي تخصهم	3.36	1.25	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الثاني	3.66	.87	متوسطة

تشير نتائج جدول (3.4) إلى أن استجابات المعلمين حول المجال الثاني: كفايات صنع

القرار لدى مديري المدارس جاءت بتقدير عام "متوسط" بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف

معيارى (0.87). تُظهر النتائج أن المديرين يتابعون تنفيذ القرارات بشكل فعال، حيث حصلت

الفقرة "يتابع المدير تنفيذ القرارات" على أعلى متوسط حسابي (3.85) وانحراف معيارى (0.99).

جاءت فقرة "يختار المدير الوقت المناسب لاتخاذ القرار" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.81)

وانحراف معيارى (0.97). كذلك، أظهرت النتائج أن المديرين يختارون الحل الأمثل بين مجموعة

من البدائل المحتملة بمتوسط (3.78) وانحراف معيارى (0.96). أما فيما يتعلق بصنع القرارات

الإدارية وفقا للأنظمة والقوانين، فقد جاءت الفقرة بتقدير "متوسط" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.14). كما أن الفقرة المتعلقة بإشراك المعلمين في عملية صنع القرارات "يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات التي تخصهم" جاءت بتقدير "متوسط" وبأدنى متوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.25).

المجال الثالث: كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال

الثالث: كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية مرتبه تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يقوم المدير بإعداد مخصصات مالية طارئة لمواجهة المتطلبات العاجلة	3.74	1.03	مرتفعة
2	يوفر المدير التكنولوجيا الحديثة في المدرسة	3.69	.95	مرتفعة
3	يشكل المدير لجنة من المعلمين لشراء لوازم المدرسة بالطرائق القانونية	3.62	1.06	متوسطة
4	يستثمر المدير إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة	3.53	1.07	متوسطة
5	يقوم المدير بإعداد موازنة المدرسة وفق اللوائح والأنظمة	3.47	1.19	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الثالث	3.61	.86	متوسطة

تشير نتائج جدول (4.4) إلى أن استجابات المعلمين حول المجال الثالث: كفايات إدارة

الموارد المادية والبشرية جاءت بتقدير عام "متوسط" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري

(0.86). حيث حصلت الفقرة "يقوم المدير بإعداد مخصصات مالية طارئة لمواجهة المتطلبات

العاجلة" على أعلى متوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.03). تلتها فقرة "يوفر المدير

التكنولوجيا الحديثة في المدرسة" بتقدير "مرتفع" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري

(0.95).

أما الفقرات المتعلقة بتشكيل لجان لشراء لوازم المدرسة بالطرائق القانونية واستثمار إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة، فقد جاءت بتقدير "متوسط" بمتوسطات حسابية (3.62) و(3.53) على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين يؤدون أدوارا معقولة في هذه الجوانب، مع وجود مجال لتحسين الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والمادية. وجاء إعداد موازنة المدرسة وفق اللوائح والأنظمة بأقل متوسط حسابي (3.47)، مما يشير إلى أن هناك تحديات في الالتزام باللوائح والأنظمة فيما يخص إدارة الميزانية. بشكل عام، تعكس النتائج مستوى متوسطا في كفايات المديرين في إدارة الموارد المادية والبشرية، مع نقاط قوة في التخطيط المالي والتكنولوجي، وحاجة إلى تحسين بعض الجوانب المتعلقة بالتخطيط المالي واستثمار الموارد.

المجال الرابع: كفايات التقييم

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الرابع: كفايات التقييم مرتبه تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجه المدير المعلمين إلى التنوع في أساليب التقييم	3.88	.98	مرتفعة
2	يسعى المدير إلى التعرف إلى مستوى تحصيل الطلبة من خلال سجلات خاصة	3.84	1.01	مرتفعة
3	يوظف المدير نتائج التقييم في تطوير الأداء	3.75	1.03	مرتفعة
4	يوجه المدير المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقييم	3.74	1.03	مرتفعة
5	يقيم المدير المعلمين بموضوعية تامة	3.55	1.04	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الرابع	3.75	.84	مرتفعة

تشير نتائج جدول (5.4) إلى أن استجابات المعلمين حول المجال الرابع: كفايات التقييم جاءت بتقدير عام "مرتفع" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.84)، مما يعكس مستوى

جيدا لكفايات المديرين في هذا المجال. وبرز توجيه المديرين للمعلمين نحو التنوع في أساليب التقييم كأعلى فقرة في هذا المجال، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.88)، مما يشير إلى أهمية تنوع أساليب التقييم بالنسبة للمديرين. كذلك، يُظهر سعي المديرين للتعرف على مستوى تحصيل الطلبة من خلال سجلات خاصة مستوى مرتفعا بمتوسط حسابي (3.84)، وهو مؤشر على اهتمام المديرين بمتابعة تحصيل الطلبة بشكل دقيق ومستمر. وتوظيف نتائج التقييم في تطوير الأداء جاء أيضا بتقدير "مرتفع" بمتوسط حسابي (3.75)، مما يشير إلى أن المديرين لا يكتفون بتقييم الأداء فقط، بل يسعون أيضا لاستخدام نتائجه في تحسين العمل المدرسي وتطويره.

أما توجيه المديرين للمعلمين لاستخدام استراتيجيات حديثة في التقييم، فقد حصل على متوسط حسابي (3.74)، مما يدل على وعي المديرين بأهمية تحديث أساليب التقييم بما يتماشى مع التطورات التربوية الحديثة. في المقابل، جاءت فقرة تقييم المدير للمعلمين بموضوعية تامة بتقدير "متوسط" بمتوسط حسابي (3.55).

المجال الخامس: كفايات إدارة الوقت والتواصل

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال

الخامس: كفايات إدارة الوقت والتواصل مرتبه تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يلتزم المدير بساعات الدوام الرسمي"	3.79	1.12	مرتفعة
2	يستغل المدير الوقت بطريقة ذكية	3.75	1.03	مرتفعة
3	يهتم المدير بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها	3.72	1.02	مرتفعة
4	يختار المدير الوقت المناسب للتواصل بالمعلمين داخل المدرسة	3.52	1.07	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الخامس	3.69	.91	مرتفعة

تشير نتائج جدول (6.4) إلى أن استجابات المعلمين حول المجال الخامس: كفايات إدارة

الوقت والتواصل جاءت بتقدير عام "مرتفع" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.91)،

مما يدل على مستوى جيد من الكفايات في إدارة الوقت والتواصل لدى المديرين. وأظهرت النتائج أن التزام المديرين بساعات الدوام الرسمي حقق أعلى متوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.12). كما جاء استغلال المديرين للوقت بطريقة ذكية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.03). أما الفقرة "يهتم المدير بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها" فقد حصلت على متوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.02). في المقابل، كانت فقرة "يختار المدير الوقت المناسب للتواصل بالمعلمين داخل المدرسة" كانت الأقل تقيماً بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.07) وتقدير "متوسط"، مما قد يشير إلى وجود بعض الصعوبات أو التحديات في إدارة الوقت المناسب للتواصل الفعال مع المعلمين داخل المدرسة.

المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي مرتبه تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يعمل المدير على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي	3.50	1.21	متوسطة
2	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية	3.48	1.07	متوسطة
3	يشارك المدير في الأنشطة المجتمعية	3.48	1.14	متوسطة
4	يستخدم المدير وسائل اتصال مناسبة للتأثير في اتجاهات أفراد المجتمع المحلي بما يخدم تحقيق أهداف المدرسة	3.43	1.15	متوسطة
5	يحرص المدير على اشراك المجتمع المحلي بالأنشطة الطلابية	3.42	1.22	متوسطة
6	يعقد المدير اجتماعات دورية مع ممثلي المجتمع المحلي ولجان أولياء الأمور	3.41	1.17	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال السادس	3.45	1.01	متوسطة

تشير نتائج جدول (7.4) إلى أن استجابات المعلمين حول المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي جاءت بتقدير عام "متوسط" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.01)، مما يدل على أن مستوى تعاون المديرين مع المجتمع المحلي في المدارس الابتدائية بمدينة رهط يعتبر متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.

حصلت فقرة "يعمل المدير على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي" على أعلى متوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.21). في المقابل، كانت فقرة "يعقد المدير اجتماعات دورية مع ممثلي المجتمع المحلي ولجان أولياء الأمور" هي الأقل تقييماً بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.17). أما بالنسبة لبقية الفقرات، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.48) و(3.42)، وجميعها كانت بتقدير "متوسط"، مما يشير إلى أن المديرين بحاجة إلى تعزيز مشاركتهم في الأنشطة المجتمعية وتشجيع المعلمين والمجتمع المحلي على التعاون لتحقيق أهداف المدرسة.

2.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما الكفايات الشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الكفايات الشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين .

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الكفايات الشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين مرتبه تنازليا

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الكفايات الذاتية	3.73	.87	مرتفع
2	الكفايات الفنية	3.70	.95	مرتفع
3	الكفايات الانسانية	3.37	1.09	متوسط
	الدرجة الكلية	3.64	.88	متوسط

يشير جدول (8.4) إلى تقييم المعلمين في مدينة رهط لمستوى الكفايات الشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية، حيث تظهر النتائج أن الكفايات الشخصية قد تم تقييمها بشكل متفاوت عبر المجالات الثلاثة.

- المجال الأول: الكفايات الذاتية جاء بتقدير "مرتفع" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (.88).

- المجال الثالث: الكفايات الفنية حصل أيضا على تقدير "مرتفع" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (.95).

- أما المجال الثاني: الكفايات الإنسانية فقد حصل على تقدير "متوسط" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.09).

وكانت الدرجة الكلية للكفايات الشخصية بتقدير "متوسط" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (.88).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجالات الكفايات الشخصية الثلاث كما هو موضح في الجداول التالية:

المجال الأول: الكفايات الذاتية

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الأول: الكفايات الذاتية مرتبه تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتمتع المدير بدقة الملاحظة	3.86	.97	مرتفعة
2	لدى المدير المقدرة على تحمل المسؤولية	3.84	1.02	مرتفعة
3	يملك المدير المقدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة	3.83	1.02	مرتفعة
4	يملك المدير المقدرة على التأثير في الآخرين	3.73	1.01	مرتفعة
5	يتحلى المدير بالصبر في المواقف الحرجة	3.72	1.07	مرتفعة
6	المدير قادر على تحمل ضغوط العمل	3.70	1.15	مرتفعة
7	يتميز المدير بشخصية متزنة	3.67	1.03	متوسطة
8	يصغي المدير باهتمام لما يقوله الآخرون	3.50	1.16	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الاول	3.73	.89	مرتفعة

يظهر جدول (9.4) أن الكفايات الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط حصلت على درجة كلية مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري (.89)، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام من قبل المعلمين لهذه الكفايات. على مستوى الفقرات، حصلت الفقرة "يتمتع المدير بدقة الملاحظة" على أعلى متوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (.97)، تليها الفقرة "لدى المدير المقدرة على تحمل المسؤولية" بمتوسط حسابي مرتفع (3.84) وانحراف معياري (1.02)، ثم فقرة "يملك المدير المقدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة" بمتوسط حسابي مرتفع (3.83) وانحراف معياري (1.02)، مما يعكس تمتع المديرين بمهارات قيادية وإدارية قوية.

كما سجلت الفقرات المتعلقة بقدرة المدير على التأثير في الآخرين (3.73) والتحلي بالصبر في المواقف الحرجة (3.72) تقييمات مرتفعة، بينما حصلت الفقرات المتعلقة بالإنصات باهتمام لما يقوله الآخرون (3.50) والتحلي بشخصية متزنة (3.67) على متوسطات بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين هذه الجوانب.

المجال الثاني: الكفايات الإنسانية

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال

الثاني: الكفايات الإنسانية مرتبه تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يبنى المدير علاقات طيبة مع المعلمين	3.49	1.15	متوسطة
2	يستمع المدير لآراء المعلمين البناءة	3.44	1.18	متوسطة
3	يعمل المدير على إشباع حاجات المعلمين الإنسانية	3.29	1.25	متوسطة
4	يحرص المدير على مراعاة اتجاهات المعلمين المتباينة	3.27	1.25	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الثاني	3.37	1.09	متوسطة

يظهر جدول (10.4) أن الكفايات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط حصلت على درجة كلية متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري (1.09)، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب من الأداء. على مستوى الفقرات، سجلت الفقرة المتعلقة ببناء المدير لعلاقات طيبة مع المعلمين أعلى متوسط حسابي (3.49)، تليها الفقرة التي تشير إلى استماع المدير لآراء المعلمين البناءة (3.44)، مما يعكس جهود المديرين في التواصل الفعال مع المعلمين. في المقابل، حصلت الفقرة المتعلقة بإشباع حاجات المعلمين الإنسانية

(3.29) ومراعاة اتجاهاتهم المتباينة (3.27) على أدنى متوسطات، مما يشير إلى أن هذه الجوانب تحتاج إلى اهتمام أكبر لتحسين الرضا الوظيفي والدعم الشخصي للمعلمين.

المجال الثالث: الكفايات الفنية

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال

الثاني: الكفايات الإنسانية مرتبه تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشجع المدير العمل بروح الفريق	3.85	1.07	مرتفعة
2	لدى المدير المقدرة على تحمل المسؤولية	3.83	1.05	مرتفعة
3	يعمل المدير على تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين	3.65	1.11	متوسطة
4	يستجيب المدير بشكل سريع للمتغيرات التي تحدث في المدرسة	3.65	1.10	متوسطة
5	يشجع المدير المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية	3.53	1.17	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الثالث	3.70	.95	مرتفعة

يشير جدول (11.4) أن الكفايات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط حصلت على درجة كلية مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.95). يشير ذلك إلى أن المديرين يظهرون مستوى جيداً من الكفايات الإنسانية في تفاعلهم مع المعلمين. على مستوى الفقرات، سجلت الفقرة المتعلقة بتشجيع العمل بروح الفريق أعلى متوسط حسابي (3.85)، تليها المقدرة على تحمل المسؤولية (3.83). في المقابل، حصلت الفقرات المتعلقة بتنمية مهارات الإدارة الصفية (3.65) والاستجابة السريعة للمتغيرات (3.65) على متوسطات متوسطة، فيما كانت الفقرة المتعلقة بتشجيع مناقشة القضايا التربوية بموضوعية (3.53) أقل متوسطاً، مما يشير إلى أن هناك فرصة لتعزيز هذه الجوانب في إدارة المدارس.

3.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى الاداء الذي يتمتع به المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟

وقامت الباحثة بالإجابة عن هذا السؤال كما يلي:

أولاً: مستوى الأداء لدى المعلمين بشكل عام

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء

المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المجال الرابع: ادارة الصف	4.24	.52	مرتفعة
2	المجال الاول: جودة الأداء	4.21	.56	مرتفعة
3	المجال الثالث: تنفيذ الدرس	4.17	.57	مرتفعة
4	المجال الخامس: التقويم	4.09	.61	مرتفعة
5	المجال الثاني: التخطيط	3.98	.60	مرتفعة
	المجموع الكلي للأداء	4.13	.49	مرتفع

تشير نتائج جدول (12.4) أن مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، حيث بلغ المجموع الكلي للأداء متوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري (0.49). على مستوى المجالات المختلفة، حقق مجال "إدارة الصف" أعلى متوسط حسابي (4.24)، مما يشير إلى أن المعلمين يعتبرون إدارة الصف من أبرز جوانب أدائهم. جاء في المرتبة الثانية مجال "جودة الأداء" بمتوسط (4.21)، تلاه "تنفيذ الدرس" بمتوسط

(4.17). أما مجال "التقويم" فقد حصل على متوسط (4.09)، في حين سجل "التخطيط" أدنى متوسط بين المجالات (3.98)، على الرغم من ذلك ما زال في نطاق الأداء المرتفع.

ثانياً: مستوى الأداء لدى المعلمين على صعيد المجالات

وعلى صعيد كل مجال من مجالات الأداء، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم.

المجال الأول: جودة الأداء

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في مجال جودة الأداء من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أشجع الطلبة على الانخراط في التفاعل الصفي	4.30	.69	مرتفعة
2	أوفر بيئة تعليمية مناسبة	4.23	.79	مرتفعة
3	ألتزم بمواعيد الدوام المدرسي (بدايته وانتهائه)	4.21	.74	مرتفعة
4	أنجز مهماتي التعليمية بكفاية	4.20	.77	مرتفعة
5	أعمل على تنمية المفاهيم التربوية الحديثة	4.20	.76	مرتفعة
6	أجدد من أساليب التدريس باستمرار	4.12	.81	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال الأول: جودة الاداء	4.21	.56	مرتفعة

تشير نتائج جدول (13.4) أن مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في مجال "جودة الأداء" كان مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجال (4.21) مع انحراف معياري قدره (0.56). وجاء في المرتبة الأولى الفقرة "أشجع الطلبة على الانخراط في التفاعل الصفي" بمتوسط حسابي مرتفعاً بلغ (4.30) وانحراف معياري (0.69)، تليها الفقرة "أوفر بيئة تعليمية مناسبة" بمتوسط حسابي مرتفعاً بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.79). ثم الفقرة

"ألترم بمواعيد الدوام المدرسي (بدايته وانتهائه)"، فقد سجلت متوسطاً قدره (4.21)، بينما حققت الفقرتان الخاصتان بإنجاز المهام التعليمية وتنمية المفاهيم التربوية الحديثة متوسطاً قدره (4.20) لكل منهما. وأخيراً، أظهرت الفقرة المتعلقة بتجديد أساليب التدريس باستمرار متوسطاً قدره (4.12). جميع الفقرات في هذا المجال كانت ضمن التقدير المرتفع.

المجال الثاني: التخطيط

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في مجال التخطيط من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أحدد الأنشطة التربوية المناسبة لتحقيق الأهداف	4.09	.72	مرتفعة
2	أخطط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة	4.06	.75	مرتفعة
3	أحدد الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف	4.04	.74	مرتفعة
4	أضع أهدافاً قابلة للملاحظة والقياس في خطتي اليومية	4.01	.77	مرتفعة
5	أعد خطة يومية تتناسب مع الخطة الفصلية	3.98	.82	مرتفعة
6	أعد خطة فصلية تنظم المحتوى التعليمي	3.98	.82	مرتفعة
7	أكلف الطلبة بإعداد وسائل تعليمية مرتبطة بموضوع الدرس	3.90	.88	مرتفعة
8	أحلل محتوى المنهاج إلى معارف ومهارات واتجاهات	3.83	.80	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال الثاني: التخطيط		3.98	.60	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (14.4) أن مستوى أداء المعلمين في مجال "التخطيط" في المدارس العربية بمنطقة النقب كان مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجال (3.98) مع انحراف معياري قدره (0.60). وجاءت الفقرة المتعلقة بتحديد الأنشطة التربوية المناسبة لتحقيق الأهداف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري (0.72)، تلتها الفقرة

التي تشير إلى التخطيط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.75). كما حققت الفقرة المتعلقة بتحديد الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف متوسطا قدره (4.04). أما وضع الأهداف القابلة للملاحظة والقياس في الخطط اليومية فقد سجل متوسطا قدره (4.01). باقي الفقرات، التي تتعلق بإعداد الخطط اليومية والفصلية، وتحليل محتوى المنهاج، وتكليف الطلبة بإعداد وسائل تعليمية، سجلت متوسطات تتراوح بين (3.83) و(3.98)، وكانت جميعها ضمن التقدير المرتفع.

المجال الثالث: تنفيذ الدرس

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في مجال تنفيذ الدرس من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أراعي الفروق الفردية أثناء عملية التدريس	4.24	.77	مرتفعة
2	أحفز الطلبة على التعلم الذاتي	4.24	.71	مرتفعة
3	أعمل على إثراء المادة التعليمية	4.21	.73	مرتفعة
4	أربط خبرات الطلبة السابقة بالمواقف التعليمية	4.19	.79	مرتفعة
5	أستخدم أساليب تدريس متنوعة تنمي الإبداع لدى الطلبة	4.17	.75	مرتفعة
6	أراعي التسلسل في تنفيذ خطوات الدرس	4.15	.79	مرتفعة
7	أعمل على استثارة الدافعية لدى الطالب	4.15	.81	مرتفعة
8	أخطط لإشراك الطلبة في تنفيذ أهداف الدرس	4.10	.78	مرتفعة
9	أعمل على إغلاق الدرس بما يثير التفكير لدى الطلبة	4.10	.75	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال الثاني: التخطيط	4.17	.57	مرتفعة

تشير نتائج جدول (15.4) أن مستوى أداء المعلمين في مجال "تنفيذ الدرس" في المدارس العربية بمنطقة النقب كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجال (4.17) مع انحراف معياري

قدره (0.57). واحتلت الفقرة المتعلقة بمراعاة الفروق الفردية أثناء التدريس المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري (0.77)، بالإضافة إلى الفقرة الخاصة بتحفيز الطلبة على التعلم الذاتي التي حصلت على نفس المتوسط والانحراف المعياري (0.71). تلتها الفقرة التي تشير إلى إثراء المادة التعليمية بمتوسط قدره (4.21) وانحراف معياري (0.73). أما ربط خبرات الطلبة السابقة بالمواقف التعليمية فسجلت متوسطا قدره (4.19). الفقرات الأخرى، المتعلقة باستخدام أساليب تدريس متنوعة، مراعاة التسلسل في تنفيذ الدرس، استثارة الدافعية، والتخطيط لإشراك الطلبة، تراوحت متوسطاتها بين (4.10) و(4.17)، وكانت جميعها ضمن التقدير المرتفع.

المجال الرابع: إدارة الصف

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في مجال إدارة الصف من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أعزز الطلبة بشكل إيجابي أثناء التفاعل الصفّي	4.29	.68	مرتفعة
2	أحرص على تنمية مهارة الاستماع لدى الطلبة	4.29	.66	مرتفعة
3	أشجع الطلبة على المشاركة الصفّية	4.29	.73	مرتفعة
4	أبني علاقات ودية بين الطلبة أثناء التفاعل الصفّي	4.26	.65	مرتفعة
5	أمنع قيام منازعات شخصية بين الطلبة	4.26	.69	مرتفعة
6	أشارك الطلبة في وضع قواعد تسهم في ضبط الصف	4.23	.75	مرتفعة
7	أستخدم النمط الديمقراطي في قيادة الصف	4.16	.78	مرتفعة
8	أتعامل مع المشكلات بلباقة أثناء القيام بتنفيذ الدروس	4.15	.76	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال الرابع: إدارة الصف	4.24	.52	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (16.4) أن مستوى أداء المعلمين في مجال "إدارة الصف" في المدارس العربية بمنطقة النقب كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجال (4.24) مع انحراف معياري قدره (0.52). جاءت الفقرات المتعلقة بتعزيز الطلبة بشكل إيجابي أثناء التفاعل الصفّي، وتنمية مهارة الاستماع لديهم، وتشجيعهم على المشاركة الصفية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري تراوح بين (0.66) و(0.73). كما جاءت الفقرات المتعلقة ببناء علاقات ودية بين الطلبة ومنع المنازعات الشخصية بينهم بمتوسط حسابي قدره (4.26). الفقرات المتعلقة بمشاركة الطلبة في وضع قواعد لضبط الصف واستخدام النمط الديمقراطي في قيادة الصف حصلت على متوسطات قدرها (4.23) و(4.16) على التوالي، وكانت جميع الفقرات ضمن التقدير المرتفع.

المجال الخامس: التقويم

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في مجال التقويم من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الترتيب	فقرات المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أعمل على تنوع الأسئلة في الاختبار الواحد لنتناسب مع مستويات الطلبة	4.21	.77	مرتفعة
2	أنمي أسلوب التقويم الذاتي لدى الطلبة	4.17	.77	مرتفعة
3	أبني خططا بناء على نتائج التقويم	4.13	.79	مرتفعة
4	أعمل على تحليل الاختبار للكشف عن نقاط القوة والضعف فيه	4.12	.74	مرتفعة
5	أحتفظ بملفات الإنجاز لكل طالب	4.05	1.02	مرتفعة
6	أربط التقويم بالأهداف السلوكية للدرس	4.03	.82	مرتفعة
7	أعد جدول مواصفات لكل اختبار قبل تنفيذه	4.01	.83	مرتفعة

تشير نتائج جدول (17.4) أن مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب في مجال "التقييم" كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجال (4.09) مع انحراف معياري قدره (0.61). حصلت الفقرة "أعمل على تنويع الأسئلة في الاختبار الواحد لنتناسب مع مستويات الطلبة" على أعلى متوسط حسابي (4.21) مع انحراف معياري (0.77)، تليها فقرة "أنمي أسلوب التقييم الذاتي لدى الطلبة" بمتوسط (4.17) وانحراف معياري مماثل. كما جاءت الفقرات المتعلقة ببناء خطط بناء على نتائج التقييم وتحليل الاختبار للكشف عن نقاط القوة والضعف بمتوسطات قدرها (4.13) و(4.12) على التوالي. جميع الفقرات الأخرى، مثل "أربط التقييم بالأهداف السلوكية للدرس" و"أعد جدول مواصفات لكل اختبار"، حصلت على متوسطات مرتفعة أيضاً.

4.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الكفايات المهنية، والشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب وأداء المعلمين بشكل عام؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين الكفايات المهنية والشخصية من جهة وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الكفايات المهنية والشخصية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

المجموع الكلي	المجموع الكلي	المجموع الكلي		
للأداء	للكفايات المهنية	الشخصية		
1	.218**	.276**	Pearson Correlation	المجموع الكلي للأداء
			قيمة معامل الارتباط	
			Sig. (2-tailed)	
			الدلالة الإحصائية	
.218**	1	.869**	Pearson Correlation	المجموع الكلي للكفايات المهنية
			قيمة معامل الارتباط	
			Sig. (2-tailed)	
			الدلالة الإحصائية	
.276**	.869**	1	Pearson Correlation	المجموع الكلي للكفايات الشخصية
			قيمة معامل الارتباط	
			Sig. (2-tailed)	
			الدلالة الإحصائية	
365	365	365	N العدد	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). 0.01 مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة 0.01

تشير نتائج جدول (18.4) معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الكفايات المهنية والشخصية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.

- كان معامل الارتباط بين "المجموع الكلي للأداء" و"المجموع الكلي للكفايات المهنية" هو (0.218)، وهو ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الأداء والكفايات المهنية.
- كما بلغ معامل الارتباط بين "المجموع الكلي للأداء" و"المجموع الكلي للكفايات الشخصية" (0.276)، وهو أيضاً دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مشيراً إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الأداء والكفايات الشخصية.

• بالإضافة إلى ذلك، أظهر معامل الارتباط بين "المجموع الكلي للكفايات المهنية" و"المجموع الكلي للكفايات الشخصية" قيمة عالية بلغت (0.869)، مما يدل على علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين هذين المتغيرين.

جميع هذه العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني أن النتائج تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة بين الكفايات (المهنية والشخصية) وأداء المعلمين.

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص هذه الفرضية بحساب نتائج اختبار "ت" (t-test) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير الجنس.

جدول (19.4): نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
كفايات مهنية	ذكر	111	3.59	.99	2.032	0.044
	انثى	254	3.81	.78		
المجال الثاني: كفايات صنع القرار	ذكر	111	3.52	1.01	1.898	0.059
	انثى	254	3.72	.80		
المجال الثالث: كفايات ادارة الموارد المادية والبشرية	ذكر	111	3.55	.97	.877	0.381
	انثى	254	3.64	.80		
المجال الرابع: كفايات التقويم	ذكر	111	3.64	.93	1.565	0.119

		.79	3.80	254	انثى	
0.169	1.382	1.04	3.59	111	ذكر	المجال الخامس: كفايات ادارة الوقت والتواصل
		.85	3.74	254	انثى	
0.530	.619	1.06	3.40	111	ذكر	المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي
		.99	3.47	254	انثى	
0.130	1.521	.91	3.54	111	ذكر	المجموع الكلي للكفايات المهنية
		.73	3.69	254	انثى	

تشير نتائج اختبار "ت (t-test)" الواردة في جدول (19.4) إلى وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب بناء على متغير الجنس. بالنسبة للمجال الأول (كفايات مهنية)، أظهرت النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.044، حيث كان متوسط استجابة المعلمات (3.81) أعلى من متوسط استجابة المعلمين (3.59). كذلك، لوحظ تقارب في النتائج في المجال الثاني (كفايات صنع القرار)، إلا أن الفروق لم تكن دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة "ت" 1.898 ومستوى الدلالة 0.059.

أما في باقي المجالات، مثل المجال الثالث (إدارة الموارد المادية والبشرية) والمجال الرابع (التقويم) والمجال الخامس (إدارة الوقت والتواصل)، لم تظهر النتائج فروقا دالة إحصائية، حيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.119 و0.381. ويلاحظ في المجال السادس (التعاون مع المجتمع المحلي) أن الفروق بين الجنسين كانت غير دالة إحصائية أيضا (مستوى الدلالة = 0.530).

بالنسبة للمجموع الكلي للكفايات المهنية، أظهرت النتائج أن متوسط استجابة الإناث (3.69) كان أعلى من متوسط استجابة الذكور (3.54)، إلا أن هذه الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة

الإحصائية، حيث بلغت قيمة "ت" 1.521 ومستوى الدلالة 0.130. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى الفاضية بعدم وجود فروق.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير التخصص

تم فحص هذه الفرضية بحساب نتائج اختبار "ت" (t-test) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير التخصص.

جدول (20.4): نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
0.001	3.398	.97	3.52	125	علوم انسانية	كفايات مهنية
		.78	3.86	240	علوم طبيعية	
0.004	2.934	.97	3.47	125	علوم انسانية	المجال الثاني: كفايات صنع القرار
		.79	3.76	240	علوم طبيعية	
0.019	2.357	.94	3.46	125	علوم انسانية	المجال الثالث: كفايات ادارة الموارد المادية والبشرية
		.80	3.69	240	علوم طبيعية	
0.002	3.067	.96	3.55	125	علوم انسانية	المجال الرابع: كفايات التقويم
		.75	3.85	240	علوم طبيعية	
0.065	1.852	.98	3.57	125	علوم انسانية	المجال الخامس: كفايات ادارة الوقت والتواصل
		.87	3.76	240	علوم طبيعية	

0.204	1.274	1.07	3.36	125	علوم انسانية	المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي
		.98	3.50	240	علوم طبيعية	
0.007	2.725	.90	3.48	125	علوم انسانية	المجموع الكلي للكفايات المهنية
		.72	3.73	240	علوم طبيعية	

تشير نتائج اختبار "ت" (t-test) " الواردة في جدول (20.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب بناء على متغير التخصص (علوم إنسانية مقابل علوم طبيعية). بالنسبة للمجال الأول (كفايات مهنية)، أظهرت النتائج فروقا دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001، حيث كان متوسط استجابات معلمي العلوم الطبيعية (3.86) أعلى من متوسط استجابات معلمي العلوم الإنسانية (3.52)، مع قيمة "ت" بلغت 3.398.

في المجال الثاني (كفايات صنع القرار)، كانت الفروق أيضا دالة إحصائية عند مستوى 0.004، حيث حقق معلمو العلوم الطبيعية متوسطا أعلى (3.76) مقارنة بمعلمي العلوم الإنسانية (3.47). وقد ظهر هذا الاتجاه كذلك في المجال الثالث (إدارة الموارد المادية والبشرية) والمجال الرابع (التقويم)، حيث كانت الفروق دالة إحصائية عند مستويات 0.019 و 0.002 على التوالي، مع تفوق معلمي العلوم الطبيعية في متوسطات الكفايات.

في المقابل، في المجال الخامس (إدارة الوقت والتواصل)، ورغم أن متوسط استجابات معلمي العلوم الطبيعية (3.76) كان أعلى من معلمي العلوم الإنسانية (3.57)، إلا أن الفروق لم تكن دالة إحصائية عند مستوى 0.065. كما أن الفروق في المجال السادس (التعاون مع المجتمع المحلي) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.204). أما بالنسبة للمجموع الكلي للكفايات

المهنية، فقد أظهرت النتائج فروقا دالة إحصائيا عند مستوى 0.007، حيث حقق معلمو العلوم الطبيعية متوسطا أعلى (3.73) مقارنة بمعلمي العلوم الإنسانية (3.48).

ومن خلال المتوسطات الحسابية للاستجابات يتضح ان الفروق في نتائج اختبار "ت-t" (test) كانت لصالح معلمي العلوم الطبيعية في جميع المجالات ((3.86)، (3.76)، (3.69)، (3.85)، (3.76)، (3.50)، و (3.73)) على التوالي التي أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية. بعبارة أخرى، كان متوسط استجابات معلمي العلوم الطبيعية أعلى من متوسط استجابات معلمي العلوم الإنسانية فيما يتعلق بالكفايات المهنية للمديرين في المدارس العربية في منطقة النقب.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

تم فحص هذه الفرضية بحساب نتائج اختبار "ت" (t-test) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (21.4): نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل

العلمي						
المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
كفايات مهنية	بكالوريوس او اقل	162	3.71	.82	.717	0.474
	ماجستير فأعلى	203	3.77	.89		

0.711	.371	.83	3.68	162	بكالوريوس او اقل	المجال الثاني: كفايات صنع القرار
		.90	3.65	203	ماجستير فأعلى	
0.853	.186	.82	3.62	162	بكالوريوس او اقل	المجال الثالث: كفايات ادارة الموارد المادية والبشرية
		.87	3.60	203	ماجستير فأعلى	
0.892	.136	.82	3.76	162	بكالوريوس او اقل	المجال الرابع: كفايات التقويم
		.85	3.74	203	ماجستير فأعلى	
0.882	.141	.89	3.70	162	بكالوريوس او اقل	المجال الخامس: كفايات ادارة الوقت والتواصل
		.93	3.69	203	ماجستير فأعلى	
0.345	.946	1.01	3.51	162	بكالوريوس او اقل	المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي
		1.01	3.41	203	ماجستير فأعلى	
0.822	.226	.77	3.66	162	بكالوريوس او اقل	المجموع الكلي للكفايات المهنية
		.82	3.64	203	ماجستير فأعلى	

تظهر نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة الواردة في جدول (21.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول مستوى الكفايات المهنية للمديرين في المدارس العربية في منطقة النقب تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في جميع المجالات، كانت قيم "ف" المحسوبة منخفضة ولم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أن الاختلافات في متوسطات الكفايات المهنية بين معلمي العلوم الإنسانية ومعلمي العلوم الطبيعية ليست ذات دلالة إحصائية. كما هو موضح في الاتي:

- في المجال الأول (كفايات مهنية)، كانت قيمة "ف" 0.514 بمستوى دلالة 0.474.
- في المجال الثاني (كفايات صنع القرار)، كانت قيمة "ف" 0.137 بمستوى دلالة 0.711.

• في المجال الثالث (إدارة الموارد المادية والبشرية)، كانت قيمة "ف" 0.035 بمستوى دلالة 0.853.

- في المجال الرابع (كفايات التقويم)، كانت قيمة "ف" 0.018 بمستوى دلالة 0.892.
- في المجال الخامس (إدارة الوقت والتواصل)، كانت قيمة "ف" 0.020 بمستوى دلالة 0.888.
- في المجال السادس (التعاون مع المجتمع المحلي)، قيمة "ف" 0.946 بمستوى دلالة 0.345.
- وفي المجموع الكلي للكفايات المهنية، كانت قيمة "ف" 0.226 بمستوى دلالة 0.822.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الكفايات المهنية للمديرين بناءً على المؤهل العلمي (بكالوريوس أو أقل مقابل ماجستير فأعلى) من وجهة نظر المعلمين.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

تم فحص هذه الفرضية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات المهنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (one-way anova) كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) في متوسطات مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.001	7.075	5.059	2	10.1	بين المجموعات	كفايات مهنية
		.715	362	258.8	داخل المجموعات	
			364	268.9	المجموع	
.048	3.067	2.296	2	4.5	بين المجموعات	المجال الثاني: كفايات صنع القرار
		.749	362	270.9	داخل المجموعات	
			364	275.5	المجموع	
.031	3.510	2.544	2	5.0	بين المجموعات	المجال الثالث: كفايات ادارة الموارد المادية والبشرية
		.725	362	262.3	داخل المجموعات	
			364	267.4	المجموع	
.007	5.061	3.470	2	6.9	بين المجموعات	المجال الرابع: كفايات التقويم
		.686	362	248.1	داخل المجموعات	
			364	255.1	المجموع	
.001	6.940	5.565	2	11.1	بين المجموعات	المجال الخامس: كفايات ادارة الوقت والتواصل
		.802	362	290.2	داخل المجموعات	
			364	301.3	المجموع	
.163	1.824	1.854	2	3.7	بين المجموعات	المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي
		1.016	362	367.9	داخل المجموعات	
			364	371.6	المجموع	
.007	4.978	3.075	2	6.1	بين المجموعات	المجموع الكلي للكفايات المهنية
		.618	362	223.6	داخل المجموعات	
			364	229.7	المجموع	

- تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) في جدول (22.4) إلى وجود فروق في متوسطات مستوى الكفايات المهنية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، حسب متغير سنوات الخبرة. فيما يلي تحليل لأبرز النتائج:
1. الكفايات المهنية العامة: كانت قيمة "ف" المحسوبة 7.075 عند مستوى دلالة 0.001، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الكفايات المهنية بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة.
 2. المجال الثاني: كفايات صنع القرار: قيمة "ف" المحسوبة 3.067 ومستوى الدلالة 0.048، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة في كفايات صنع القرار.
 3. المجال الثالث: كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية: كانت قيمة "ف" 3.510 عند مستوى دلالة 0.031، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المجال بين مجموعات سنوات الخبرة.
 4. المجال الرابع: كفايات التقويم: بلغت قيمة "ف" 5.061 عند مستوى دلالة 0.007، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في كفايات التقويم بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة.
 5. المجال الخامس: كفايات إدارة الوقت والتواصل: قيمة "ف" 6.940 ومستوى الدلالة 0.001، مما يشير إلى فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.
 6. المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي: بلغت قيمة "ف" 1.824 عند مستوى دلالة 0.163، وهو غير دال إحصائياً، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة في هذا المجال.

7. المجموع الكلي للكفايات المهنية: كانت قيمة "ف" المحسوبة 4.978 عند مستوى دلالة

0.007، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة في

المجموع الكلي للكفايات المهنية.

وبشكل عام، تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم مجالات الكفايات

المهنية بين المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب استناداً إلى سنوات الخبرة، باستثناء

مجال "كفايات التعاون مع المجتمع المحلي" الذي لم يكن له فروق دالة إحصائية. وتم فحص نتائج

اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وكانت كالاتي في جدول (23.4):

جدول (23.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	(أ)سنوات الخبرة"	(ب)سنوات الخبرة"	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10 سنوات	.11405	.659
	10سنوات فاكثر		-.24647	.125
كفايات مهنية	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.11405	.659
	سنوات	10سنوات فاكثر	-.36052*	.001
	10سنوات فاكثر	اقل من 5 سنوات	.24647	.125
	من 5 الى اقل من 10 سنوات		.36052*	.001
	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10 سنوات	.17501	.392
	10سنوات فاكثر		-.07120	.845
المجال الثاني: كفايات صنع القرار	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.17501	.392
	سنوات	10سنوات فاكثر	-.24620*	.038
	10سنوات فاكثر	اقل من 5 سنوات	.07120	.845
	من 5 الى اقل من 10 سنوات		.24620*	.038

.278	.20169	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
.901	-.05515	10سنوات فاكثر		المجال الثالث: كفايات
.278	-.20169	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10	ادارة الموارد المادية
.026	-.25684°	10سنوات فاكثر	سنوات	والبشرية
.901	.05515	اقل من 5 سنوات	10سنوات فاكثر	
.026	.25684°	من 5 الى اقل من 10 سنوات		
.312	.18691	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
.607	-.11767	10سنوات فاكثر		
.312	-.18691	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10	المجال الرابع: كفايات
.005	-.30458°	10سنوات فاكثر	سنوات	التقويم
.607	.11767	اقل من 5 سنوات	10سنوات فاكثر	
.005	.30458°	من 5 الى اقل من 10 سنوات		
.033	.34830°	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
.988	-.02009	10سنوات فاكثر		
.033	-.34830°	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10	المجال الخامس: كفايات
.001	-.36839°	10سنوات فاكثر	سنوات	ادارة الوقت والتواصل
.988	.02009	اقل من 5 سنوات	10سنوات فاكثر	
.001	.36839°	من 5 الى اقل من 10 سنوات		
.259	.24528	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
.934	.05301	10سنوات فاكثر		المجال السادس: كفايات
.259	-.24528	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10	التعاون مع المجتمع
.227	-.19227	10سنوات فاكثر	سنوات	المحلي
.934	-.05301	اقل من 5 سنوات	10سنوات فاكثر	
.227	.19227	من 5 الى اقل من 10 سنوات		
.212	.20518	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	المجموع الكلي للكفايات

.776	-.07947	10سنوات فاكثر	المهنية
.212	-.20518	من 5 الى اقل من 10	
.005	-.28465°	10سنوات فاكثر	سنوات
.776	.07947	اقل من 5 سنوات	10سنوات فاكثر
.005	.28465°	من 5 الى اقل من 10 سنوات	

تشير النتائج في جدول (23.4) الى ما يلي:

- الكفايات المهنية: هناك فروق دالة إحصائية في كفايات صنع القرار، إدارة الموارد المادية والبشرية، كفايات التقويم، وإدارة الوقت والتواصل بين مجموعات الخبرة المختلفة.
- الكفايات في مجال التعاون مع المجتمع المحلي: لا توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعات المختلفة في هذا المجال.
- المديرون ذوو الخبرة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات يظهرون تفوقا في عدة مجالات مقارنة بالمديرين ذوي 10 سنوات أو أكثر.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب

لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص هذه الفرضية بحساب نتائج اختبار "ت" (t-test) والمتوسطات الحسابية لاستجابة

أفراد عينة الدراسة في متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط

بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير الجنس.

جدول (24.4): نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المجال الأول: الكفايات الذاتية	ذكر	111	3.65	.96	1.049	0.295
	انثى	254	3.76	.85		
المجال الثاني: الكفايات الانسانية	ذكر	111	3.24	1.14	1.590	0.113
	انثى	254	3.43	1.07		
المجال الثالث: الكفايات الفنية	ذكر	111	3.63	1.01	.8840	0.378
	انثى	254	3.73	.93		
المجموع الكلي للكفايات الشخصية	ذكر	111	3.55	.93	1.282	0.201
	انثى	254	3.68	.85		

يشير الجدول (24.4) إلى نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة، والذي يوضح استجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس. تُظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم لمستوى الكفايات الشخصية في جميع المجالات. ففي مجال الكفايات الذاتية، كانت قيمة "ت" (1.049) ومستوى الدلالة (0.295)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. في مجال الكفايات الإنسانية، بلغت قيمة "ت" (1.590) ومستوى الدلالة (0.113)، مما يعني أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة. بالنسبة لـ مجال الكفايات الفنية، كانت قيمة "ت" (0.884) ومستوى الدلالة (0.378)، مما يشير إلى نفس النتيجة. وأخيراً، بالنسبة للمجموع الكلي للكفايات الشخصية، كانت قيمة "ت" (1.282) ومستوى الدلالة (0.201)، مما يؤكد مرة أخرى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث.

هذه النتائج تشير إلى تقارب وجهات النظر بين المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بتقييم كفايات المديرين الشخصية في المدارس العربية في منطقة النقب.

نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير التخصص.

تم فحص هذه الفرضية بحساب نتائج اختبار "ت" (t-test) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير التخصص.

جدول (25.4): نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة "ت" t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
0.008	2.648	.98	3.56	125	علوم انسانية	المجال الاول: الكفايات الذاتية
		.82	3.82	240	علوم طبيعية	
0.464	.733	1.06	3.32	125	علوم انسانية	المجال الثاني: الكفايات الانسانية
		1.11	3.40	240	علوم طبيعية	
0.010	2.607	1.01	3.52	125	علوم انسانية	المجال الثالث: الكفايات الفنية
		.91	3.80	240	علوم طبيعية	
0.022	2.306	.95	3.49	125	علوم انسانية	المجموع الكلي للكفايات الشخصية
		.83	3.71	240	علوم طبيعية	

أظهرت نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين في المدارس العربية في النقب حول مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين تُعزى إلى متغير التخصص، وكانت هذه الفروق لصالح معلمي التخصصات الطبيعية. فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية في مجال الكفايات الذاتية (قيمة "ت" = 2.648، مستوى الدلالة = 0.008)، حيث كان متوسط استجابة معلمي التخصصات الطبيعية (3.82) أعلى من متوسط معلمي التخصصات الإنسانية (3.56). كذلك، ظهرت فروق دالة إحصائية في مجال الكفايات الفنية (قيمة "ت" = 2.607، مستوى الدلالة = 0.010)، حيث حصل معلمو التخصصات الطبيعية على متوسط أعلى (3.80) مقارنة بمعلمي التخصصات الإنسانية (3.52). كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائية في المجموع الكلي للكفايات الشخصية (قيمة "ت" = 2.306، مستوى الدلالة = 0.022)، حيث كان المتوسط لصالح معلمي التخصصات الطبيعية (3.71) مقارنة بمعلمي التخصصات الإنسانية (3.49). أما في مجال الكفايات الإنسانية، فلم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين المجموعتين (قيمة "ت" = 0.733، مستوى الدلالة = 0.464).

نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص هذه الفرضية بحساب نتائج اختبار "ت" (t-test) والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (26.4): نتائج اختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" t	مستوى الدلالة
المجال الأول: الكفايات الذاتية	بكالوريوس او اقل	162	3.71	.89	.318	0.750
	ماجستير فأعلى	203	3.74	.87		
المجال الثاني: الكفايات الانسانية	بكالوريوس او اقل	162	3.43	1.05	.893	0.373
	ماجستير فأعلى	203	3.33	1.12		
المجال الثالث: الكفايات الفنية	بكالوريوس او اقل	162	3.68	.98	.387	0.699
	ماجستير فأعلى	203	3.72	.93		
المجموع الكلي للكفايات الشخصية	بكالوريوس او اقل	162	3.64	.89	.014	0.989
	ماجستير فأعلى	203	3.64	.86		

أظهرت نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب حول مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ففي مجال الكفايات الذاتية، كانت قيمة "ت" = -0.318 ومستوى الدلالة = 0.750، مما يدل على عدم وجود فرق دال إحصائية بين متوسطات المعلمين. وفي مجال الكفايات الإنسانية، بلغت قيمة "ت" = 0.893 ومستوى الدلالة = 0.373، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة. كذلك، في مجال الكفايات الفنية، لم تكن الفروق دالة إحصائية حيث كانت قيمة "ت" = -0.387 ومستوى الدلالة = 0.699. أما في المجموع الكلي للكفايات الشخصية، فقد بلغت قيمة "ت" = -0.014 ومستوى الدلالة = 0.989، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقييمات العامة للكفايات الشخصية بناء على المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثامنة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب لمستوى الكفايات الشخصية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق (one-way anova) كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الاول: الكفايات الذاتية	بين المجموعات	7.519	2	3.759	4.883	.008
	داخل المجموعات	278.711	362	.770		
	المجموع	286.230	364			
المجال الثاني: الكفايات الانسانية	بين المجموعات	5.017	2	2.508	2.119	.122
	داخل المجموعات	428.558	362	1.184		
	المجموع	433.575	364			
المجال الثالث: الكفايات الفنية	بين المجموعات	3.058	2	1.529	1.689	.186
	داخل المجموعات	327.775	362	.905		
	المجموع	330.833	364			
المجموع الكلي للكفايات الشخصية	بين المجموعات	4.925	2	2.462	3.242	.040
	داخل المجموعات	274.933	362	.759		
	المجموع	279.858	364			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) للفروق في متوسطات مستوى الكفايات الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب، من وجهة نظر المعلمين، وجود فروق دالة إحصائية في بعض المجالات حسب سنوات الخبرة.

في مجال الكفايات الذاتية، كانت قيمة "ف" المحسوبة 4.883 مع مستوى دلالة 0.008، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعات الخبرة. بينما في مجال الكفايات الإنسانية، كانت قيمة "ف" المحسوبة 2.119 ومستوى الدلالة 0.122، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة بين المجموعات. أما في مجال الكفايات الفنية، فقد كانت قيمة "ف" المحسوبة 1.689 ومستوى الدلالة 0.186، مما يدل أيضا على عدم وجود فروق دالة إحصائية.

وفيما يتعلق بالمجموع الكلي للكفايات الشخصية، كانت قيمة "ف" المحسوبة 3.242 مع مستوى دلالة 0.040، مما يشير إلى وجود فروق دالة بين مجموعات الخبرة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن سنوات الخبرة تؤثر على الكفايات الذاتية والكليّة، في حين لا تؤثر على الكفايات الإنسانية والفنية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وكانت كالاتي:

جدول (28.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	(أ)سنوات الخبرة"	(ب)سنوات الخبرة"	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10 سنوات	.31410	.055
	10سنوات فاكثر		.02140	.985
المجال الاول: الكفايات الذاتية	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-.31410	.055
	سنوات	10سنوات فاكثر	-.29270*	.012
	10سنوات فاكثر	اقل من 5 سنوات	-.02140	.985
	من 5 الى اقل من 10 سنوات		.29270*	.012

.103	.34488	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
.394	.21147	10سنوات فاكثر		
.103	-.34488	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10 سنوات	المجال الثاني: الكفايات
.540	-.13341	10سنوات فاكثر	سنوات	الانسانية
.394	-.21147	اقل من 5 سنوات	10سنوات فاكثر	
.540	.13341	من 5 الى اقل من 10 سنوات		
<hr/>				
.581	.14655	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
.923	-.05395	10سنوات فاكثر		
.581	-.14655	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10 سنوات	المجال الثالث: الكفايات
.164	-.20049	10سنوات فاكثر	سنوات	الفنية
.923	.05395	اقل من 5 سنوات	10سنوات فاكثر	
.164	.20049	من 5 الى اقل من 10 سنوات		
<hr/>				
.110	.27206	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
.939	.04396	10سنوات فاكثر		
.110	-.27206	اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10 سنوات	المجموع الكلي للكفايات
.063	-.22810	10سنوات فاكثر	سنوات	الشخصية
.939	-.04396	اقل من 5 سنوات	10سنوات فاكثر	
.063	.22810	من 5 الى اقل من 10 سنوات		

أظهرت نتائج اختبار المقارنات المتعددة باستخدام اختبار Tukey HSD لمتوسطات الكفايات

الشخصية لدى المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب، وجود فروق دالة إحصائية في

بعض المجالات وفقا لسنوات الخبرة.

في مجال الكفايات الذاتية، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" والفئة "10 سنوات فأكثر"، حيث كانت قيمة الفرق في المتوسط -0.29270 مع مستوى دلالة 0.012 ، مما يعني أن المديرين ذوي الخبرة بين 5 و10 سنوات سجلوا متوسطات أعلى في الكفايات الذاتية مقارنة بالمديرين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر. بينما لم تظهر فروق دالة بين الفئة "أقل من 5 سنوات" والفئة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" مع مستوى دلالة (0.055) .

أما في مجال الكفايات الإنسانية، فلم توجد فروق دالة بين المجموعات، حيث كانت جميع القيم أعلى من أعلى من مستوى دلالة 0.05 .

بالنسبة ل مجال الكفايات الفنية، لم تظهر فروق دالة بين المجموعات أيضاً، حيث كانت جميع القيم أعلى من مستوى دلالة 0.05 .

في المجموع الكلي للكفايات الشخصية، لم يكن هناك فرق دال بين الفئة "أقل من 5 سنوات" والفئة "10 سنوات فأكثر" مع مستوى دلالة $(P=0.939)$ ، لكن كان هناك فرق قريب من الدلالة بين الفئة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" والفئة "10 سنوات فأكثر" مع مستوى دلالة $(P=0.063)$ "مما يشير إلى أن المديرين ذوي الخبرة بين 5 و10 سنوات يميلون إلى تحقيق نتائج أفضل في الكفايات الشخصية مقارنةً بالمديرين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

هذه النتائج تعكس تأثير سنوات الخبرة على الكفايات الشخصية، مما يستدعي تعزيز الدعم والتدريب للمديرين ذوي الخبرة الطويلة لضمان تحسين أدائهم في هذه المجالات.

3.4 نتائج البيانات النوعية (المقابلة)

1.3.4. نتائج السؤال الخامس

ما الأنموذج المقترح لتحسين أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب داخل الخط الأخضر في ضوء مجالي الكفايات المهنية والشخصية للمديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال، وبالاعتماد على البيانات التي قامت الباحثة بجمعها من خلال أسلوب المقابلة والأسلوب اليدوي في تحليل البيانات، والذي يتضمن عدة خطوات منظمة. حيث تم تفرغ المقابلات واستخلاص أهم النقاط التي تطرق إليها المبحوثين، بالإضافة إلى استخلاص جميع النقاط التي تم التوافق عليها والمواضيع الرئيسية والأنماط المشتركة من قبل جميع المبحوثين.

وقد تمثلت الخطوات المتبعة في تحليل البيانات النوعية فيما يلي:

1. تحليل الأنماط والمواضيع الرئيسية وهي هنا تمثلت بنص السؤال كما ورد في المقابلة على

اعتبار أن نص السؤال هو ما تبحث عنه الدراسة.

2. تحديد الوحدات النصية وفي هذه المرحلة، تم تحديد الجمل أو الفقرات أو الوحدات النصية

الصغيرة التي سيتم تحليلها.

3. ترميز البيانات، جرى في هذه الخطوة تحويل المحتوى النصي إلى مفاهيم مشتركة قابلة

للتحليل، من خلال تحديد المفردات المهمة والأفكار المتكررة في النصوص كما أفاد بها

المبحوثين.

4. التحليل الفردي، تم دراسة كل وحدة نصية في كل مقابلة على حدة لفهم محتواها وسياقها

بشكل دقيق إضافة إلى مدى توافق المبحوثين على هذه الوحدات النصية والأفكار وذلك

بإعطاء النسبة المئوية لمدى توافق وإجماع المبحوثين على نفس الفكرة أو الرأي.

5. التفسير والتحليل النقدي والذي تم من خلال التحليل النقدي للأنماط المشتركة المكتشفة،

وتقديم الاستنتاجات والمفاهيم الرئيسية التي تم التوصل إليها.

باستخدام هذه العملية، تم تلخيص وتحليل البيانات النوعية لفهم أفضل للموضوعات

المطروحة، واستخلاص النتائج والاستنتاجات المهمة. وفي القسم التالي يتم عرض جدول تحليل

بيانات المقابلات مع المديرين والمديرات في المدارس العربية في منطقة النقب.

الجدول التالي يوضح تحليل المقابلات التي أجريت مع عينة البحث.

جدول (29.4): نتائج مقابلة المديرين والمديرات في المدارس العربية في منطقة النقب بهدف بناء نموذج او تصور مقترح

المسأل (الموضوع الرئيسي)	المقابلة 1	المقابلة 2	المقابلة 3	المقابلة 4	المقابلة 5	المقابلة 6	المقابلة 7	المقابلة 8	المقابلة 9	المقابلة 10	التلخيص (نقاط التوافق)
ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب أن تتوفر في مدير/ة المدرسة؟	القيادة الإدارية إدارة الوقت التواصل الفعال حل المشكلات حل المشكلات اتخاذ القرارات اتخاذ القرارات الابتكار في التعليم إدارة الأزمات بناء العلاقات الجيدة فهم القوانين والمواضع التفكير الاستراتيجي	القيادة التربوية التواصل الفعال حل المشكلات اتخاذ القرارات التخطيط الاستراتيجي تعزيز ثقافة إيجابية تحفيز وتطوير المعلمين التقييم والمتابعة	الصدق، الامانة، القيم، التسامح، عدم التمييز، عدم التحيز	الكفايات القيادية، الكفايات الادارية، الكفايات التربوية، الكفايات الشخصية، الكفايات التقنية	التخطيط الاستراتيجي، بناء العلاقات، إدارة الموارد	الكفايات المهنية الإدارة الفعالة. الالتزام بالتعليمات والقوانين. الكفايات الإدارية القيادة وتوجيه الفرق. اتخاذ القرارات الصائبة. الكفايات الشخصية الصدق. الأمانة. النزاهة. العدل.	القيادة التحفيزية التواصل الفعال التفكير النقدي وحل المشكلات التخطيط الاستراتيجي إدارة الفريق	قيادة الفريق: القدرة على توجيه وتعزيز التعاون بين الأعضاء . إدارة التغيير: القدرة على التعامل مع التغيرات وتوجيه الفريق خلال فترات التحول. مهارات اتخاذ القرار: سرعة وفعالية اتخاذ القرارات في مواقف يومية. بناء العلاقات الإيجابية : القدرة على تعزيز الروابط مع المجتمع المحلي للحصول على الدعم.	اتخاذ القرارات المدرسة مهارات التواصل الفعال الرؤية التربوية الاستراتيجية إدارة الوقت والتنظيم التعاطف وفهم الاحتياجات	الابتكار واتخاذ القرارات المهارات القيادية التواصل الفعال الإمام بالتكنولوجيا التعليمية 6 من الصدق والأمانة والنزاهة والعدل	اجماع من كافة المبحوثين على الكفايات المهنية التي يجب ان تتوفر في مدير المدرسة، إضافة الى ما اضافته المقابلة 3 والمقابلة 6 من الصدق والأمانة والنزاهة والعدل
السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على	يعزز كفاءة المعلمين. يركز على التعليم. يعزز التعاون.	التوجيه والإرشاد التواصل الفعال توفير الموارد والدعم	تحسين بيئة التعليم بالمدرسة، فهم احتياجات	الدعم المهني والتربوي، التقييم، تحفيز المعلمين، ادارة الموارد بكفاءة، حل	الابتكار في التعليم، الذكاء العاطفي، القيادة التشاركية، التفكير	قيم ومبادئ المدير تطوير الكفايات المهنية المشاركة في	تقديم الدعم المناسب التوجيه البناء تعزيز الثقة	الدعم والإرشاد تقديم النصائح المهنية وعى بأحدث الممارسات رفع جودة التعليم	زيادة الثقة خلق بيئة تنظيمية فعالة تحفيز الالتزام	تعزيز الثقة بيئة مشجعة إلهام الابتكار تحسين الأداء	اجماع من كافة المديرين على كيفية تأثير الكفايات المهنية

أداء المعلمين في المدرسة؟	يحافظ على الاستقرار . التدريب : يرفع المهارات . التحفيز : يعزز روح الفريق . التخطيط: يحقق الأهداف .	التخطيط والتطوير المهني تعزيز بيئة مدرسية محفزة التقييم والملاحظة المستمرة حل المشكلات والتحديات	الطلبة والمعلمين ، ادارة الصف بشكل فعال ، الالتزام بأخلاقيات المهنة	المشكلات والنزاعات	النقدي ، الاستجابة السريعة ، التواصل الثقافي ، القدرة على التحفيز الذاتي ، إدارة التغيير ، تعزيز ثقافة التعلم ، المرونة في التفكير	ورشات تعليمية . القراءة المستمرة . التعليم والتدريب . المستمر	الابتكار في التدريس التطوير المهني المستمر	توجيه مناسب	العام	على أداء المعلمين	
السؤال الثالث : من وجهه نظرك ، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير /ة؟	القيادة التواصل المرونة إدارة الوقت	التواصل الفعال ، مهارة الاستماع الجيد ، بناء علاقات متينة ، رؤية استراتيجية واضحة ، التخطيط المستقبلي ، التعلم المستمر ، والتقبل للتغيرات	مهارات ، التواصل ، القيادة ، ادارة الوقت ، القدرة ، التكيف ، مهارات حل المشكلات ، التفكير الاستراتيجي ، التحفيز والالهام ، التفكير النقدي ، التعاون وبناء	مهارة الاستماع الجيد ، الذكاء العاطفي ، التحفيز ، حل المشاكل بين المعلمين ، المدير المرن ، تعزيز بيئة تعليمية ايجابية ، اتخاذ القرار الصائب ، تعزيز الابتكار	تصور شامل للمشكلات ، قدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة ، سمات شخصية تعزز الأداء الإداري ، تحفيز الآخرين ، الفعال ، بناء علاقات ايجابية ، المرونة في التعامل مع	العمل الجماعي ، الاخلاص بالعمل ، روح التنافس الايجابي ، العصبية	القدرة على التحفيز والتشجيع مهارات الاستماع الجيد إدارة الصراعات المرونة	مهارات التواصل خلق بيئة ايجابية التحفيز والتشجيع الصبر القدرة على الاستماع	بناء العلاقات المرونة مهارات التفاوض وحل النزاعات الصبر والتفهم	الشغف بالتعليم الرؤية الواضحة التواصل الفعال العمل الجماعي المرونة والتكيف	اجماع من جميع المبحوثين على الكفايات المهنية التي يجب ان تتوفر للمديرين

						التغييرات		العلاقات			
السؤال الرابع: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد انها ضرورية لعمل المدير/ة؟	القدرة على توجيهه وتحفيز المعلمين، مهارات، التواصل الفعال، المرونة في التعامل مع التغييرات، كفاءة في إدارة الوقت والموارد، القدرة على حل المشكلات بفعالية، التفكير الاستراتيجي، والنزاهة والقدرة الحسنة	القيادة الفعالة، التحفيز، التواصل الفعال، تقديم الملاحظات البناءة، خلق بيئة عمل إيجابية	القيادة مهارات، التواصل، الوقت، التفكير الاستراتيجي، حل المشكلات واتخاذ القرارات، المرونة والتكيف، التعاون، النزاهة، الكفاءة، الوقت، وضبط العاطفي، الرضا المهني والشخصي	الأخلاق الحميدة، لصبر، التعاطف، المسؤولية، الشفافية، الثقة، الإيجابية، اتخاذ القرارات، التعاون، حل المشكلات، رفع الروح المعنوية، إدارة الوقت، وضبط الأولويات، زيادة الرضا المهني والشخصي	التفكير الاستراتيجي، القدرة على اتخاذ القرارات، التواصل الفعال، المرونة في التعامل مع التغيير، النزاهة، الكفاءة، الوقت، وضبط العاطفي، الرضا المهني والشخصي، العمل الجماعي	النزاهة بالعمل، عدم تعيين الاقارب، عدم التمييز بين المعلمين، عمل جو محبة بين المعلمين رحلات مدرسية، ورشات للمعلمين، التخصص بمجال العمل	التواصل الفعال، اتخاذ القرارات، تحت الضغط، النزاهة، التعاطف، المرونة الأخلاق	التعاطف المرونة إدارة النزاعات النزاهة الأخلاق	الاستماع الفعال التعاطف المرونة الثقة في النفس حل المشكلات	التحفيز التواصل الفعال المرونة التفاؤل حل المشكلات الضرورية لعمل المدير	توافق ما بين الجميع على المبادئ الأساسية المتعلقة بالكفايات الشخصية الضرورية لعمل المدير
السؤال الخامس: برأيك، انجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج الى قائد تربوي ذو	القيادة: تحفيز الفريق ووضع رؤية، مهارات تواصل واستماع نشط، المرونة: التكيف مع التغييرات،	القدرة على إلهام وتحفيز الفريق، دعم المعلمين بالموارد والتوجيه، المرونة والتكيف، مع التغييرات،	الرؤية واضحة: تحديد الأهداف ورؤية مستقبلية للتعليم. القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة: اتخاذ قرارات مدروسة تعزز	رؤية واضحة مهارات القيادة الفعالة التواصل الفعال المرونة والتكيف القدرة على التحفيز	أهمية التخطيط للعملية الإرشادية فهم مراحل النمو التخطيط للأشطة اللاصفية العدل واحترام	رؤية واضحة القدرة على التحفيز بناء الثقة التوجيه والإرشاد	الرؤية الواضحة تحفيز المعلمين مهارات التواصل العالية حل المشكلات الإبداعي بناء الثقة التوجيه والإرشاد	بناء الثقة الرؤية الواضحة التحفيز والتشجيع الدعم المستمر	التعاون فهم احتياجات الفريق التواصل الواضح الصبر	اتفاق جميع المحوثين على المواصفات التي يجب ان تتوفر في المدير	

	الإبداع				الأفكار توفير الوسائل التعليمية الاستفادة من البيئة تهيئة بيئة تربوية أمنة	القدرة على اتخاذ القرارات الدعم والمساندة تقييم الأداء بناء ثقافة إيجابية التطوير المهني المستمر	الأداء . التواصل الفعال: تحسين التواصل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور . المرونة: التكيف مع التغيرات والتحديات. الالتزام بالتطوير المهني: السعي المستمر لتحسين المهارات والمعرفة.	الفعال، التعاون وبناء الفريق، القدرة على اتخاذ القرارات، المرونة والتكيف، التطوير المهني المستمر الاهتمام بالطلبة، الابتكار والإبداع	رؤية استراتيجية وخطط بعيدة المدى، القدرة على تقديم ملاحظات بناءة، مهارات تواصل فعالة، واتخاذ قرارات مستترة ومبنية على بيانات	التغييرات، إدارة الوقت: تنظيم فعال للوقت، حل المشكلات: اتخاذ قرارات مدروسة، التفكير الاستراتيجي: وضع خطط مستقبلية، والقوة: التحلي بالنزاهة	مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات
القيادة والتوجيه الفعال التواصل الفعال المرونة والتكيف إدارة الوقت والموارد حل المشكلات التفكير الاستراتيجي	تعزيز الالتزام الدعم والثقة خلق بيئة عمل إيجابية توجيه الفريق نحو الأهداف	توجيه المعلمين خلق بيئة تعليمية محفزة تحسين الاستقرار الوظيفي زيادة الثقة والالتزام	توجيه مناسب: تقديم إرشادات فعالة وتحفيز المعلمين على تطبيق أساليب جديدة. نموذج يحتذى: المدير الجيد يكون قدوة، مما يحفز المعلمين على تحسين أدائهم. بيئة تعليمية فعالة: الكفايات	تقديم الدعم الفعال الإشراف المناسب زيادة الثقة تحفيز المعلمين	التأثير التعليمي تحديد الأهداف والرؤية توفير الدعم الأكاديمي تحفيز التعلم المستمر التأثير الشخصي نموذج يحتذى به	توجيه واضح تخطيط وتنظيم فعال تحسين الاتصال تعزيز العلاقة بالمجتمع المحلي إدارة الشؤون المالية خلق بيئة إيجابية	من خلال: توجيه فعال توفير الدعم تحفيز الفريق تحسين التواصل إدارة التغيير تقييم الأداء بناء الثقة دعم مهني وتطوير	الكفايات المهنية: القيادة الفعالة، إدارة الوقت والموارد إدارة العلاقات والتواصل الكفايات الشخصية: الدكاء	خلق بيئة داعمة من خلال المهارات القيادية. زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم. تشجيع المعلمين على تحسين أدائهم. تنظيم الموارد	القيادة: تحفيز الفريق. التواصل الفعال: تحسين التفاعل. المرونة: التكيف مع التغييرات. اتخاذ القرار: تحليل المعلومات. إدارة الوقت: تنظيم	السؤال السادس: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

المهام.	لتحقيق الأهداف	العاطفي،	مستمر	تعزيز الروح	المهنية تساهم في خلق بيئة		خلق بيئة إيجابية			
حل المشكلات:	التعليمية.	المرونة	إدارة فعالة للموارد	المعنوية	منظمة تعزز من جودة		الدعم المستمر			
تطوير الحلول.	دعم مستمر يعزز	والتكيف، القدرة	بناء بيئة تعليمية	بناء الثقة	التعليم.		بناء العلاقات			
التفكير	مهارات المعلمين.	على العمل	محفزة	التأثير على						
الاستراتيجي:	تحديد احتياجات	تحت الضغط		القدرات والتحصيل						
وضع خطط	المعلمين وتوفير			العلمي للطلاب						
طويلة الأمد.	الدعم اللازم.			توجيه المعلمين						
بناء العلاقات:				توفير الموارد						
تعزيز التعاون.				اللازمة						
التحفيز : خلق بيئة				مراقبة الأداء						
إيجابية.										
الكفايات المهنية:	الكفايات المهنية:	الكفايات	الكفايات المهنية:	الكفايات المهنية:	التحفيز : القدرة على تحفيز	التغذية الراجعة	خلق بيئة	الكفايات المهنية		
رؤية واضحة	القيادة الفعالة	المهنية، القيادة	الرؤية الواضحة	قيادة تحفيزية	المعلمين من خلال التقدير	الإيجابية	إيجابية	الكفايات		السؤال السابع:
وأهداف محددة،،	، تخطيط	الفعالة، ادارة	التواصل الفعال	تخطيط استراتيجي	والدعم.	تقدير الجهود	تقدير الإنجازات	الشخصية		برأيك، ما هي
مهارات قيادية	الاستراتيجي، إدارة	الوقت والموارد	الدعم والتوجيه	تقييم الأداء	إدارة الوقت :القدرة على	خلق بيئة تعليمية	توفير فرص	الكفايات الواجب		الكفايات الواجب
قوية.	الموارد، التقييم	ادارة العلاقات	تقييم الأداء	إدارة التغيير	تنظيم الوقت بفعالية لتحقيق	محفزة	التطوير المهني	توافرها في مدير/ة		توافرها في مدير/ة
التواصل الفعال،،	المستمر، حل	والتواصل	التتمية المهنية	تواصل فعال	الأهداف.	وضع أهداف	الاهتمام	المدرسة ليكون قادرا		المدرسة ليكون قادرا
حل المشكلات،،	المشكلات	الكفايات	المستمرة	2. الكفايات	التواصل الجيد:مهارات	واضحة	بالرفاهية	على حفز المعلمين		على حفز المعلمين
التفكير	الكفايات	الشخصية:	حل المشكلات	الشخصية:	تواصل فعالة مع المعلمين			ورفع أدائهم الوظيفي		ورفع أدائهم الوظيفي
الاستراتيجي.	الشخصية:	الذكاء	التخطيط الاستراتيجي	ذكاء عاطفي	لتعزيز العلاقة.			من حيث:		من حيث:
الكفايات	التواصل الفعال،	العاطفي،	الكفايات الشخصية:	توجيه المعلمين	وضع الأهداف :القدرة على					

مراقبة الأداء والتقييم			تحديد أهداف واقعية وقابلة للتحقيق. خلق بيئة إيجابية: توفير بيئة عمل تشجع على الإيجابية والراحة.		مرونة أخلاق ونزاهة بناء بيئة إيجابية	خلال التغيير تعزيز بيئة العمل الإيجابية مرونة وتكيف التعامل مع التحديات تخطيط استراتيجي ثقافة تعلم مستمر تشجيع التعلم والتطوير المهني تعزيز التعاون خلق بيئة للعمل الجماعي	المرونة والتكيف التحفيز والإلهام	المرونة والتكيف، القدرة على العمل تحت الضغط	التحفيز، المرونة، النزاهة والقدوة، والذكاء العاطفي	الشخصية: المرونة والتكيف،، القدوة الحسنة، الاهتمام بالتطوير المهني،، والتحفيز والإلهام.	
استخدام مقاييس محددة لتقييم أداء قياس الرضا أداء الأكاديمي للطلاب مناقشة التحديات والإنجازات تقييم فعالية	مراقبة التفاعل الإيجابي نتائج الطلبة تغذية راجعة من المعلمين تحليل الأداء الجماعي	مراقبة أداء المعلمين نتائج الطلبة تفاعل المعلمين استبيانات دورية زيادة المشاركة	تحسين أداء المعلمين : متابعة تطور طرق التدريس وزيادة تفاعل الطلبة كدلائل على النجاح. رضا المعلمين :استخدام استبيانات أو محادثات غير رسمية لجمع آراء المعلمين حول الدعم والإدارة.	تحسن نتائج الطلبة استبيانات رضا المعلمين مراقبة تفاعل المعلمين	تقييم الطلبة تقييم المعلمين علاقات المعلمين مع طلابهم علاقة المعلمين مع بعضهم البعض	متابعة نتائج الطلبة، استبيانات رضا المعلمين، والمراقبة المستمرة لأداء المعلمين في الصف	التقييم الدوري للأداء، استطلاع آراء الموظفين، نتائج الطلبة، التقييم	مراقبة تحسين أداء المعلمين رضا المعلمين تحليل الأداء الأكاديمي للطلاب تقييم فعالية البرامج التدريبية	تحسين أداء المعلمين: متابعة تقدمهم الأكاديمي. رضا المعلمين: قياس مستوى رضاهم الوظيفي. التغذية الراجعة: جمع آراء المعلمين	تقييم الأداء استطلاعات الرأي: جمع آراء المعلمين. تحليل النتائج الأكاديمية: مراقبة نتائج الطلبة. متابعة التطوير	السؤال التاسع: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء الموظفين؟

التدريب على الأداء استطلاع الدعم المقدم قياس التعاون بين المعلمين وتعزيز التواصل الفعال قياس استعادة المعلمين من التدريب المستمر			مشاركة المعلمين :قياس مدى تفاعل المعلمين مع الأنشطة المدرسية والمبادرات المقدمة كإشارة على النجاح الإداري					اجتماعات دورية: مناقشة التحديات والإنجازات تحسين التعاون والتواصل ضمن الفريق	حول الأداء والدعم المقدم. تحقيق الأهداف التعليمية: تقييم مدى الوصول إلى الأهداف المحددة. التقييمات الدورية: إجراء تقييمات منتظمة لأداء المعلمين.	المهني: قياس استفادة المعلمين من التدريب. اجتماعات دورية: مناقشة التحديات والإنجازات. التحليل الذاتي: تقييم الأداء الشخصي. تحسين العلاقات: قياس التعاون والتواصل	
توافق عام على : نقص الموارد، ضغوط العمل، قلة الدعم المالي	الضغط الزمني مقاومة التغيير تنسيق المهام توقعات المجتمع توفير الموارد	ضيق الوقت : الانشغال بالمهام الإدارية اليومية يعيق القدرة على التركيز على تطوير الكفايات الشخصية والمهنية. ضغط العمل :	نقص الوقت والموارد : تركيز الجهود على الأمور الإدارية اليومية يقلل من الفرص لتطوير الكفايات. مقاومة التغيير :بعض المعلمين قد يقاومون التغييرات والتطوير ، مما يجعل تنفيذ الخطط صعبًا. إدارة الضغوط :الضغوط	نقص الموارد المالية مقاومة التغيير الضغوط النفسي والإداري	نقص الموارد مقاومة التغيير توازن العمل والحياة عدم وجود أنظمة حوافز ضعف الدعم الاتصال والتواصل الجمود الإداري	نقص الموارد توازن العمل والحياة الشخصية مقاومة التغيير التحديات الفردية غياب أنظمة الحوافز والدعم المعنوي، ضعف التواصل، عدم	نقص الموارد المالية، مقاومة التغيير ، تنوع الاحتياجات، ضغوط العمل ، التغييرات السريعة في المناهج والتكنولوجيا، تقدير الأداء ، بناء الثقة، إدارة الوقت بفاعلية، عدم تعاون المعلمين	ضيق الوقت، التكنولوجيا، نقص الدعم المهني	مقاومة التغيير : بعض المعلمين يرفضون التغييرات المقترحة. محدودية الموارد: نقص الموارد والوقت المخصص للتدريب. ضغط	إدارة الوقت. قلة الموارد. مقاومة التغيير من الموظفين. التوازن بين الأدوار الإدارية والتعليمية. ضغوط خارجية (سياسات، مجتمع).	السؤال العاشر : ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

		التوقعات العالية من المجتمع المحلي قد تؤدي إلى تعطيل بعض خطط التطوير وتوليد ضغط إضافي. مقاومة التغيير: قد تواجه مقاومة من بعض المعلمين تجاه تطبيق أساليب جديدة في التدريس، مما يعقد جهود التطوير	النفسية والإدارية المتزايدة المرتبطة بالوظيفة تشكل تحديًا إضافيًا.		العبء الزائد المسؤولية المفرطة	الاهتمام بالمتميزين، وكثرة الأعباء والجمود داخل المنظمة.	مع بعضهم، مشاكل المعلمين، غياب المعلمين، تأخير المعلمين		المسؤوليات: كثرة المسؤوليات تؤثر على التركيز على التنمية.	التطور التكنولوجي السريع. صعوبة التواصل الفعال. نقص وقت التطوير الشخصي.	
السؤال الحادي عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن ان تتغلب على هذه التحديات؟	إدارة الوقت: وضع خطط وتفويض المهام. مواكبة التغييرات: التدريب المستمر على المناهج.	تعزيز التواصل والشفافية: تقوية العلاقة مع المعلمين لتهنئة مقاومة التغيير. تحديد أولويات	التخطيط الجيد وإدارة الوقت، التطوير المهني المستمر، إدارة الضغوط والتوتر،	التعاون مع بعض واخذ الامور بشكل جدي	تعمل على تعزيز الانتماء والولاء للمدرسة	تطوير خطة موارد شاملة تحفيز ثقافة التغيير توازن العمل والحياة تفعيل نظام	بناء ثقافة مؤسسية تعاونية التواصل الفعال البحث عن شراكات الدعم المتبادل	تخصيص وقت للتطوير: تخصيص وقت دوري للتطوير الشخصي والمهني من خلال القراءة وحضور ورش العمل. بناء بيئة دعم: تعزيز روح	تخطيط جيد وإدارة الوقت: تحديد أولويات واضحة لكل فصل دراسي يساعد في تخصيص الوقت	المرونة والتخطيط المسبق التعاون مع المعلمين التواصل	توافق عام على: تعزيز بيئة العمل الإيجابية، التعاون، تقليل الضغوط

التغذية الراجعة	المستمر	العمل والبرامج	التأمل الشخصي	على كتب	الصبر، تنمية		التغذية الراجعة	المستمر	تدريبية: المشاركة	خطة وجداول	كيف يمكن تنمية
التعامل مع	التعلم من	التدريبية	المشاركة في برامج تدريبية	متخصصة في	المفاهيم والمبادئ	تنظيم اجتماعات	التأمل الذاتي	للمهارات	في برامج	زمنية، وتغويض	الكفايات الشخصية
التغيرات	التجارب	التعلم من تجارب	التعلم من التجارب	القيادة والإدارة.	والقيم	لمناقشة	بناء العلاقات	القيادية،	متخصصة في	المهام.	الضرورية لديك
إدارة الوقت	التغذية الراجعة	الأخرين	المشاركة في ورش	المشاركة في ورش		موضوعات تربوية	تطوير المرونة	التواصل	القيادة والتواصل.	تحديد الأهداف:	كمدير/ة؟
تحديد الأهداف	المشاركة في	متابعة التغيرات	العمل: حضور	العمل: حضور		مع خبراء	تعزيز الذكاء العاطفي	الفعال،	البحث والقراءة:	وضع أهداف قابلة	
التواصل الفعال	الورش	التربوية	فعاليات تركز	فعاليات تركز		ومتخصصين	المشاركة في	التخطيط،	الاطلاع على	للقياس ومراجعتها.	
ورش العمل	والمؤتمرات	والاجتماعية	على تطوير	على تطوير		لتعزيز المعرفة.	الشبكات المهنية	تطوير الذكاء	أفضل ممارسات	التعامل مع	
الدورات التدريبية	الحوار المستمر		المهارات	المهارات		الزيارات وتبادل	إدارة الضغوط	العاطفي	الإدارة.	التغيرات:	
التأمل الذاتي	التكيف		الشخصية.	الشخصية.		الخبرات	تحديد الأهداف	المرونة	ممارسة المهارات:	الاستثمار في	
بناء العلاقات	والانفتاح		التعلم من التجارب	التعلم من التجارب		الاطلاع على	مهارات إضافية:	والتكيف، تنمية	تطبيق المهارات	التدريب المهني	
المشاركة في			اليومية: استخدام	اليومية: استخدام		الاطلاع على	الوعي الذاتي	مهارات حل	الجديدة في	والمرونة.	
الشبكات المهنية			المواقف اليومية	المواقف اليومية		إنجازات الإدارات	التحكم في العواطف	المشكلات	المواقف اليومية.	توفير التدريب:	
			في المدرسة	في المدرسة		الأخرى من خلال	التواصل الفعال	واتخاذ القرارات	التغذية الراجعة:	تقديم برامج تدريبية	
			كمصدر للتعلم.	كمصدر للتعلم.		الزيارات لتبادل	مهارات حل		الاستفادة من آراء	حسب احتياجات	
			التفاعل مع مديري	التفاعل مع مديري		الخبرات.	المشكلات		الأخرين والتجارب	المعلمين.	
			مدارس آخرين :	مدارس آخرين :		البرامج التدريبية	فهم مشاعر الآخرين		العملية لتحسين	التواصل الفعال:	
			الاستفادة من	الاستفادة من		الأساليب التثقيفية	إدارة العلاقات بفعالية		الأداء	استخدام قنوات	
			تبادل الأفكار	تبادل الأفكار		البرامج الحاسوبية				متعددة والاستماع	
			والرؤى الجديدة.	والرؤى الجديدة.		الأساليب الإجرائية				لملاحظات	
						لتحفيز التميز.				الموظفين.	

تظهر النتائج المستخلصة من المقابلات مع عشرة مديري مدارس في المدارس العربية في منطقة النقب رؤى هامة حول الكفايات المهنية والشخصية التي تُعتبر ضرورية لتعزيز أداء المعلمين والتي من الممكن استخدامها في بناء الأنموذج المقترح الهادف إلى تعزيز الكفايات المهنية والشخصية للمديرين وأثر ذلك في تحسين أداء المعلمين في المدارس.

وسنعرض هنا تحليلاً واستخلاصاً لردود وآراء المبحوثين على كل سؤال من أسئلة المقابلة،

كما يلي:

أولاً: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب أن تتوفر في مدير/ة المدرسة؟

من خلال تحليل الردود على هذا السؤال، يتبين أن مدير المدرسة الناجح يحتاج إلى كفايات مهنية تشمل التواصل الفعال، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية، بالإضافة إلى بناء علاقات جيدة وتحفيز المعلمين. في المقابل، تلعب الكفايات الشخصية دوراً محورياً في تعزيز القيم الأخلاقية كالنزاهة والعدل، ما يجعله قدوة حسنة ويعزز من ثقته بين زملائه وطلابه. وقد جاءت على النحو التالي:

1. الكفايات المهنية

الكفايات المهنية تمثل القدرات والإمكانات الفنية والإدارية التي تمكن مدير المدرسة من أداء مهامه بفعالية وإدارة المدرسة بفعالية. وقد أجمع جميع المديرين المشاركين على ضرورة امتلاك هذه الكفايات لتحقيق بيئة تعليمية ناجحة.

- التواصل الفعال ورد بنسبة 80% من آراء المشاركين، ويعد من الأسس التي يحتاجها المدير لتسهيل التفاعل الإيجابي مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة وأولياء الأمور. هذا التواصل يضمن توصيل الرؤية والأهداف بشكل واضح ويفتح المجال لحل المشكلات بشكل تشاركي.

- حل المشكلات واتخاذ القرارات ذكر في 70% من المقابلات، مما يعكس أهمية هذه الكفاية في القدرة على التعامل مع التحديات اليومية التي تواجه المدرسة وإيجاد حلول فعالة ومناسبة. القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة يضمن سير المدرسة بكفاءة وفعالية.
- التخطيط الاستراتيجي، حيث ورد في 60% من المقابلات، ويعتبر هذا العنصر أساسيا لضمان تحقيق الأهداف المدرسية على المدى البعيد. هذه الكفاية تساعد المدير في وضع خطط شاملة تتماشى مع الرؤية العامة للمدرسة واحتياجات الطلبة والمعلمين.
- القيادة الإدارية، التي وردت أيضا في 60% من المقابلات، تلعب دورا محوريا في تنظيم الموارد، سواء كانت بشرية أو مادية، وتوجيهها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.
- بناء العلاقات الجيدة بنسبة 50%، وهي كفاية تدعم تعزيز الروابط مع المجتمع المحلي وتسهيل حصول المدرسة على الدعم من مختلف الجهات. هذا يعزز البيئة المدرسية ويزيد من التفاعل الإيجابي مع المحيط الخارجي.
- تحفيز وتطوير المعلمين ورد في 30% من المقابلات، ويمثل قدرة المدير على تشجيع المعلمين وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في رفع مستوى الأداء التعليمي وتحقيق إنجازات تعليمية متميزة.
- إدارة الوقت بنسبة 30%، حيث أشار المديرون إلى ضرورة استخدام الوقت بشكل فعال لضمان إنجاز المهام المختلفة بسلاسة.
- الابتكار في التعليم، بنسبة 30%، وهي مهارة تعزز من تطوير أساليب جديدة لتحسين العملية التعليمية، بما يتناسب مع احتياجات الطلبة والتطورات التربوية الحديثة.

- إدارة الأزمات والإمام بالتكنولوجيا التعليمية، بنسبة 20% لكل منهما، حيث تعد هذه الكفايات أدوات مفيدة تمكن المدير من التعامل مع المواقف الحرجة وتطبيق التقنيات الحديثة لدعم العملية التعليمية.

2. الكفايات الشخصية

- تشمل الكفايات الشخصية القيم والسمات الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة، لتعزيز ثقته واحترامه بين زملائه والطلبة والمجتمع المدرسي بأسره. وقد تم التأكيد على هذه الكفايات من قبل نسبة مهمة من المبحوثين.
- الصدق، الأمانة، النزاهة، العدل، حيث أشار إليها 40% من المديرين المشاركين، مؤكدين أن هذه القيم تمثل الأساس الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به المدير ليكون قدوة حسنة للطلاب والمعلمين. مثل هذه القيم تساهم في بناء بيئة مدرسية تتسم بالثقة والاحترام.
 - التعاطف وفهم الاحتياجات تعد من الكفايات التي تظهر المدير كشخص يدرك احتياجات الآخرين ويتفهم ظروفهم، ما يعزز من ثقته واحترامه في بيئة العمل ويساعده في بناء علاقات إيجابية داعمة.

ثانياً: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في المدرسة؟
في محصلة الردود والآراء، تبين ان الكفايات المهنية للمدير تؤثر على أداء المعلمين عبر عدة جوانب، تشمل تطوير الكفاءات، وتعزيز التعاون والاستقرار، وتحفيز المعلمين، وخلق بيئة مدرسية إيجابية ومحفزة.

1. أثر الكفايات المهنية على تطوير كفاءة المعلمين

- أكد 80% من المديرين أن الكفايات المهنية تساهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة المعلمين، حيث تساعدهم في التركيز على التعليم، والتزامهم بممارسات تعليمية فعّالة، مما يؤدي إلى رفع مستوى التحصيل الدراسي.
- التدريب وتطوير المهارات جاء بنسبة 70%، حيث ذكر المديرين أن التدريب المستمر يزيد من مهارات المعلمين وقدرتهم على التعامل مع التحديات التعليمية. يعتبر التدريب وسيلة أساسية لصقل مهارات المعلمين وتزويدهم بالأدوات اللازمة لأداء أفضل.
- التخطيط لتحقيق الأهداف جاء في 60% من الردود، حيث يسهم التخطيط السليم من قبل المديرين في توفير بيئة تعليمية منظمة تساعد المعلمين على تحقيق أهدافهم بفعالية، ويساهم في توجيههم نحو أولويات العمل التربوي والتعليمية.

2. دور الكفايات المهنية في تعزيز التعاون والاستقرار

- العديد من المديرين (بنسبة 60%) يرون أن كفاياتهم المهنية تساهم بشكل كبير في تعزيز روح التعاون داخل المدرسة، مما يخلق بيئة تعليمية متناغمة ومستقرة. هذه البيئة تشجع على العمل الجماعي وتساهم في بناء علاقات إيجابية بين المعلمين، مما يرفع من الأداء العام للمدرسة.
- التواصل الفعال وتوفير الدعم، حيث أشار 50% من المديرين إلى أهمية التواصل في تسهيل تبادل الأفكار وخلق مناخ من الثقة والاحترام المتبادل. ويعتبر توفير الموارد والدعم جزءاً أساسياً من كفايات المدير المهنية، إذ يمكن من خلاله مساعدة المعلمين على تحسين أدائهم وتطوير أدوات التدريس لديهم.

- حل المشكلات والتحديات وردت بنسبة 40%، حيث يسهم المديرون في مساعدة المعلمين على تجاوز الصعوبات عبر دعمهم في إيجاد حلول سريعة وفعالة، سواء كانت المشكلات تنظيمية أو تعليمية، مما يعزز من استقرار البيئة المدرسية.

3. التحفيز وتعزيز الابتكار

- الكفايات المهنية للمديرين تلعب دورا محوريا في تحفيز المعلمين وتعزيز الابتكار في العملية التعليمية. هذه القدرة التحفيزية تعمل على رفع روح الفريق بين المعلمين وتلهمهم للبحث عن طرق مبتكرة لتقديم التعليم.
- التحفيز والتوجيه البناء، حيث أشار 60% من المديرين إلى أهمية هذه الكفاية في تعزيز الثقة لدى المعلمين، مما يساهم في زيادة التزامهم وانخراطهم في العمل. هذا التحفيز يلهم المعلمين لتحقيق أهدافهم ويشجعهم على المشاركة في أنشطة تطويرية مثل ورش العمل والتدريب المستمر.
- إلهام الابتكار في التعليم جاء بنسبة 40%، حيث يشجع المديرون المعلمين على تبني أساليب تدريس جديدة ومرنة تناسب احتياجات الطلبة، ويساعدهم في بناء ثقافة تعاونية تسعى للابتكار والتطوير.

4. تحسين بيئة التعليم وثقافة المدرسة

- من خلال آراء الباحثين، تبين ان جميع المديرين أفادوا بأن الكفايات المهنية تسهم في تحسين بيئة التعليم، حيث إن المديرين الذين يملكون هذه الكفايات يدركون احتياجات الطلبة والمعلمين، ويعملون على إيجاد بيئة آمنة ومحفزة لهم.

- تعزيز ثقافة إيجابية وتشجيع المرونة في التفكير، حيث أكد 50% من المديرين أهمية بناء بيئة مدرسية مشجعة، وذلك من خلال تعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية، بالإضافة إلى تبني أساليب مرنة للتعامل مع المتغيرات.
- التطوير المهني المستمر جاء بنسبة 30%، حيث أكد المديرين أهمية استمرارهم في القراءة والتعلم والمشاركة في ورشات تعليمية، مما يكسبهم الخبرة ويعزز من قدرتهم على دعم المعلمين.

ثالثاً: من وجهة نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

من خلال الردود توزعت الكفايات الشخصية للمديرين بين التواصل الفعال، القيادة والتحفيز، المرونة، التخطيط، والالتزام بالقيم، حيث تسهم هذه الكفايات في خلق بيئة تعليمية فعالة ومحفزة، وتعزز من قدرات المعلمين وتسهم في تحقيق أهداف المدرسة. وكانت كما يلي:

1. التواصل الفعال وبناء العلاقات

- أجمع المديرين بنسبة 90% على أن التواصل الفعال من الكفايات الشخصية الأساسية التي يمتلكونها، إذ تعتبر هذه المهارة ضرورية لبناء علاقات متينة مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. تساهم هذه الكفاءة في خلق بيئة تفاعلية وإيجابية، وتعزيز الثقة بين جميع الأطراف.
- مهارة الاستماع الجيد، التي أشار إليها 70% من المديرين، تعد جزءاً لا يتجزأ من التواصل الفعال، حيث تتيح لهم فهم احتياجات الآخرين وتقدير آرائهم، مما يساهم في بناء روابط قوية وداعمة في بيئة العمل.

- بناء العلاقات الإيجابية ذكر في 60% من المقابلات، حيث أكد المديرين على أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة في تحسين مناخ العمل داخل المدرسة، وهذا يسهم في تشجيع العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية.

2. القيادة والتحفيز

- أظهرت الردود أن 80% من المديرين يرون أن القدرة على القيادة من الكفايات الشخصية الأساسية التي يمتلكونها، فهي تمكنهم من توجيه الفرق وإلهام المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.
- التحفيز والتشجيع جاء بنسبة 60%، حيث أشار المديرين إلى أهمية هذه الكفاءة في رفع مستوى أداء المعلمين من خلال التشجيع المتواصل، مما يعزز الالتزام ويشجع على الإبداع والابتكار.
- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، حيث تعتبر هذه المهارة أساسية لضمان سير العمل بفعالية وتوجيه الموارد بشكل صحيح، وقد أكد 50% من المديرين على أهميتها في تحقيق النجاح.

3. المرونة والتكيف مع التغييرات

- أشار 70% من المديرين إلى أن المرونة والتكيف مع التغييرات من السمات الشخصية التي يتمتعون بها، حيث تعد هذه القدرة مهمة للتعامل مع تحديات ومتغيرات البيئة التعليمية المتنوعة.
- التفهم والصبر، الذي أشار إليه 50% من المديرين، يعتبر جزءاً أساسياً من القدرة على التكيف، حيث يساعدهم في التعامل مع ضغوط العمل وفهم احتياجات الآخرين.

- إدارة الصراعات وحل النزاعات بنسبة 40%، حيث أشار المديرون إلى أهمية هذه الكفاءة في توفير بيئة تعليمية هادئة ومتوازنة، من خلال معالجة الخلافات بشكل عادل وبناء.

4. التخطيط والتفكير الاستراتيجي

- في هذا المجال، أكد 60% من المديرين على امتلاكهم مهارات التخطيط الاستراتيجي، التي تمكنهم من وضع أهداف واضحة واستراتيجيات لتحقيق رؤية المدرسة.
- التفكير النقدي وحل المشكلات، حيث اعتبر 50% من المديرين أن هذه المهارات تسهم في تحسين قدرتهم على معالجة التحديات ووضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.
- الرؤية الاستراتيجية الواضحة، التي أشار إليها 40%، تعبر عن القدرة على استشراف المستقبل وتحديد المسارات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التعليمية.

5. الالتزام بالقيم والمبادئ الشخصية

- كان 60% من آراء المديرين المستطلعين بأن لديهم التزاما قويا بالقيم والأخلاقيات الشخصية، مما يعزز الثقة ويحفز بيئة تعليمية تحترم المبادئ الإنسانية.
- الصدق والإخلاص في العمل، حيث أشار 50% من المديرين إلى أن الالتزام بالقيم الشخصية ينعكس إيجابيا على أداء المدرسة ويعزز ثقافة النزاهة والشفافية.
- روح العمل الجماعي، 40%، من المديرين أشاروا إلى الالتزام بتعزيز التعاون ويشجع المعلمين على تبني سلوكيات إيجابية تخدم بيئة المدرسة.

رابعاً: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد انها ضرورية لعمل المدير/ة؟

- من خلال آراء المستطلعين تبين ان الكفايات الشخصية الضرورية لعمل المدير تجمع بين القيادة والتحفيز، المرونة، النزاهة، التفكير الاستراتيجي، والذكاء العاطفي. تتسم هذه الكفايات بأنها

تشكل أساسا لبناء بيئة تعليمية محفزة وفعالة، حيث تعمل على تعزيز التعاون والالتزام بين المعلمين، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمدرسة وتحقيق النجاح الأكاديمي.

1. القيادة والتحفيز

- اتفقت آراء المديرين بنسبة 80% على أن القدرة على توجيه وتحفيز المعلمين هي من الكفايات الشخصية الأساسية، حيث تعزز هذه المهارة من روح الفريق وتدعم البيئة التعليمية.
- التواصل الفعال، الذي أشار إليه 70% من المديرين، يساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي بين جميع أعضاء المدرسة، ويضمن نقل الأفكار والمعلومات بطريقة واضحة وفعالة، مما يساهم في تعزيز الثقة والتفاهم.
- تقديم الملاحظات البناءة ورد في 60% من المقابلات، حيث يعتبر توجيه التغذية الراجعة بشكل إيجابي خطوة مهمة لتعزيز أداء المعلمين ودفعهم للتحسن المستمر.

2. المرونة والتكيف مع التغيرات

- في هذا الجانب، أكد 70% من المديرين على أهمية المرونة في التعامل مع التغيرات، حيث تعتبر هذه المهارة ضرورية في بيئة تعليمية متغيرة تفرض تحديات مستمرة. تساعد المرونة على إدارة المواقف الجديدة بطريقة فاعلة وتحقيق أهداف المدرسة.
- التكيف وإدارة الضغوط، التي أشار إليها 50%، تساعد المديرين في التعامل مع التحديات وحل المشكلات بكفاءة، مع الحفاظ على بيئة هادئة ومنتجة داخل المدرسة.
- إدارة النزاعات، وردت بنسبة 40%، حيث تساهم هذه المهارة في معالجة الخلافات وإيجاد حلول توازن بين مصلحة الجميع، مما يعزز استقرار البيئة التعليمية.

3. الأخلاق والنزاهة

- تبين أن 60% من المديرين أفادوا بأن النزاهة والشفافية من القيم الأساسية لنجاحهم في القيادة، حيث تسهم هذه الكفايات في بناء بيئة قائمة على الثقة والاحترام، وتشجع الجميع على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.
- التعاطف، الذي جاء في 50% من المقابلات، يعتبر ضروريا لفهم احتياجات الآخرين والتفاعل معهم بصورة إنسانية، مما يخلق بيئة تعليمية إيجابية وداعمة.
- الشفافية والعدل، التي أشار إليها 40% من المديرين، تساهم في بناء الثقة مع المعلمين وتحقيق العدالة في التعامل مع جميع الأفراد، مما يرفع الروح المعنوية ويزيد من التزامهم.

4. التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات

- أبدى 60% من المديرين اعتقادهم بأن التفكير الاستراتيجي من الكفايات الشخصية الضرورية للمدير، حيث تتيح هذه المهارة القدرة على رؤية الصورة الكبيرة ووضع خطط طويلة الأمد لتحقيق أهداف المدرسة.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات، التي أشار إليها 50%، تعد ضرورية لمواجهة التحديات اليومية وإيجاد حلول مبتكرة، حيث تساعد المديرين في التغلب على العقبات وتوجيه المدرسة نحو النجاح.
- التخطيط وتنظيم الوقت، التي أشار إليها 40%، تساعد المديرين في توزيع المهام وترتيب الأولويات، مما يساهم في إدارة العمل بفعالية وتحقيق الأهداف بانتظام.

5. الذكاء العاطفي والتعاون

- أفاد 60% من المديرين بأن الذكاء العاطفي من الكفايات الشخصية الضرورية، حيث يمكنهم من فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بطريقة إيجابية، مما يخلق بيئة عمل محفزة.

• التعاون والعمل الجماعي، الذي أشار إليه 50% من المديرين، يتيح بناء فرق عمل فعالة، ويعزز من روح الفريق داخل المدرسة، مما ينعكس إيجابيا على أداء المعلمين ويزيد من فعالية العملية التعليمية.

• التفاؤل والإيجابية، التي وردت بنسبة 40%، حيث يساعد التفاؤل على رفع المعنويات وبت روح الأمل، مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة بفعالية.

خامسا: برأيك، انجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج الى قائد تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات

توضح آراء المديرين في هذا السؤال الإجماع على أن القيادة التربوية الفعالة تتطلب مجموعة من المواصفات الأساسية التي تمكن المدير من تعزيز أداء المعلمين ورفع فاعلية العملية التعليمية. وفيما يلي تحليل للمواصفات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي حسب إجابات المبحوثين:

1. الرؤية الاستراتيجية والقدرة على التخطيط

• أكد 80% من المديرين على ضرورة امتلاك القائد لرؤية واضحة، حيث تساعد هذه الرؤية في تحديد الأهداف ووضع خطط بعيدة المدى. تتيح هذه الصفة توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المدرسة المستقبلية.

• التخطيط الاستراتيجي ورد في 70% من الإجابات كمهارة أساسية، حيث تمكن القائد من وضع خطط منظمة ومتابعتها بما يتناسب مع تطور العملية التعليمية.

2. التحفيز والدعم

- أفاد 80% من المديرين أن القدرة على تحفيز المعلمين من المواصفات الرئيسية، حيث تساعد هذه الصفة على تعزيز روح الفريق ورفع المعنويات، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء.
- الدعم والمساندة جاءت بنسبة 70%، حيث يُعتبر توفير الدعم المهني والمعنوي من العناصر التي تضمن بيئة تعليمية إيجابية، وتحسن من قدرة المعلمين على مواجهة التحديات التعليمية.

3. مهارات التواصل والتعاون

- أشار 80% من المبحوثين إلى التواصل الفعال كمهارة أساسية، حيث إن تواصل القائد مع المعلمين، الطلبة، وأولياء الأمور يعزز من فهم الأهداف ويزيد من التفاعل الإيجابي.
- التعاون وبناء الفريق جاء في 60% من الردود كعامل حاسم لبناء علاقات قوية داخل بيئة العمل، مما يسهم في تحقيق التعاون والوصول للأهداف المشتركة.

4. المرونة والتكيف مع التغييرات

- اتفق 70% من المديرين على أهمية المرونة في التعامل مع التغييرات، حيث تسهل هذه الصفة التعامل مع التحديات والتغيرات المفاجئة في البيئة التعليمية.
- التكيف مع المتغيرات يساعد القائد في اتخاذ إجراءات مرنة تتناسب مع التغييرات في احتياجات المعلمين والطلبة.

5. اتخاذ القرارات وحل المشكلات

- 70% من المديرين أشاروا إلى أن القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة ومدروسة تعد مهارة حيوية للقائد، حيث تساعد في مواجهة التحديات بطريقة فعّالة ومستدامة.
- حل المشكلات بشكل إبداعي، (60%)، حيث تمكن هذه المهارة القائد من إيجاد حلول مبتكرة تدعم المعلمين في أداء مهامهم بفعالية أكبر.

6. الالتزام بالتطوير المهني

- أفاد 60% من المبحوثين بأن التطوير المهني المستمر ضرورة لتحقيق نمو مهني دائم، حيث أن التزام القائد بتطوير مهاراته ومعرفته ينعكس إيجابياً على المدرسة ويحفز المعلمين على اتباع نهج التعلم المستمر.
- التدريب والتوجيه، الذي ذكر بنسبة 50%، يساهم في دعم المعلمين ورفع مهاراتهم، مما يحسن من جودة التعليم ويعزز الثقة في القيادة.

أثر الكفايات المهنية والشخصية للمديرين على أداء المعلمين

سادساً: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

من خلال مراجعة الردود، يتفق المديرون على أن الكفايات المهنية بإمكانها أن تعزز من قدرة المدير على خلق بيئة تعليمية محفزة، وزيادة الثقة، وتقديم الدعم اللازم للمعلمين. تعكس هذه الكفايات أثراً مباشراً على أداء المعلمين من خلال توفير بيئة تعليمية داعمة، تحسين التفاعل والتواصل، تقديم التوجيه المستمر، والقدرة على التكيف مع التحديات. وفيما يلي تحليل مفصل:

1. القيادة والتوجيه الفعال

- أفاد 80% من المديرين بأن القيادة الفعالة للمدير تعزز من تحفيز المعلمين وتوجههم نحو تحقيق أهداف المدرسة. يساهم التوجيه الفعال في تحسين أداء المعلمين من خلال تقديم إرشادات واضحة وفعالة تساعدهم في تبني استراتيجيات تعليمية جديدة.
- النموذج الذي يحتذى به، والذي ذكر بنسبة 70%، يجعل المدير بمثابة قدوة إيجابية للمعلمين، مما يشجعهم على تحسين أدائهم ويزيد من التزامهم بمسؤولياتهم.

2. التواصل وبناء العلاقات

- أشار 80% من المديرين إلى أن التواصل الفعال يسهم في تحسين التفاعل بين المدير والمعلمين، مما يعزز من بيئة العمل ويساعد في نقل الأفكار وتبادل الخبرات.
- بناء العلاقات الإيجابية بنسبة 70% يعزز التعاون والثقة بين فريق العمل، مما يخلق بيئة تعليمية داعمة ومرنة تتكيف مع التغيرات.

3. التحفيز والدعم المستمر

- يرى 70% من المديرين أن التحفيز من أهم الكفايات، حيث يخلق بيئة عمل إيجابية تساعد المعلمين على تقديم أفضل ما لديهم، ويزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم باستمرار.
- تقديم الدعم المهني المستمر حيث ان 70% من الردود، أشارت إلى إسهام هذا الدعم في تزويد المعلمين بالموارد اللازمة ورفع مهاراتهم بشكل مستمر، مما يساعدهم في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التعليمية.

4. التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد

- أشار 60% من المديرين إلى أن التخطيط والتنظيم الفعال من الكفايات التي تمكن المدير من وضع خطط طويلة الأمد وتنظيم المهام بفاعلية، مما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية.
- إدارة الوقت والموارد وردت في 60% من الردود كعنصر أساسي، حيث تساعد في تنظيم الموارد بشكل فعال وتوجيهها لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.

5. المرونة والتكيف مع التغيرات

- أكد 70% من المديرين أن المرونة تعد صفة أساسية، حيث تمكن المدير من التكيف مع التغيرات والتحديات، وتساعد المعلمين على التأقلم مع متطلبات التعليم المستمرة.

- إدارة التغيير تُمكن المدير من قيادة عملية التغيير بطريقة تضمن الحفاظ على استقرار البيئة التعليمية، وتساعد في تحسين استجابة المعلمين للتغيرات الجديدة.

6. حل المشكلات واتخاذ القرارات

- أشار 60% من المبحوثين إلى أن حل المشكلات واتخاذ القرارات من الكفايات الضرورية، حيث تساعد المدير في معالجة التحديات بفعالية وتجنب العراقيل التي قد تعوق أداء المعلمين.

- التفكير الاستراتيجي، الذي ذكر بنسبة 60%، يمكّن المدير من وضع خطط تستجيب للتحديات والمتغيرات بشكل مبتكر ويضمن استمرارية التحسين في الأداء.

سابعاً: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مديرة المدرسة ليكون قادراً على حفز المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي من حيث:

من خلال استطلاع ردود المبحوثين، تبين أن الكفايات المهنية والشخصية لمدير المدرسة تلعبان دوراً محورياً في رفع الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال توفير بيئة تعليمية محفزة، دعم مستمر، وتوجيه فعال. تعكس هذه الكفايات أهمية وجود قائد يتمتع بمهارات القيادة والتحفيز، إلى جانب ذكاء عاطفي وقدرة على بناء علاقات إيجابية، مما يعزز من انخراط المعلمين ويدفعهم نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة في التعليم. فيما يلي تحليل لأبرز الكفايات المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة لتحفيز المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي، بناء على آراء المديرين المشاركين:

1. الكفايات المهنية

- القيادة التحفيزية، أشار 90% من المديرين إلى أن القيادة التي تعتمد على التحفيز تعد من أبرز الكفايات المهنية، حيث تساعد في دعم المعلمين ورفع معنوياتهم من خلال التقدير الإيجابي والمكافآت المعنوية والمادية.
- التخطيط الاستراتيجي، يرى 80% من المديرين أن وضع رؤية واضحة وأهداف محددة يعد أمراً أساسياً لنجاح المدرسة، مما يتيح للمعلمين فهم الاتجاه العام للمؤسسة التربوية وتقديم أداء متماسك يتماشى مع تلك الرؤية.
- التواصل الفعال، أشار 80% من المديرين إلى أن التواصل الجيد والمستمر بين الإدارة والمعلمين يساهم في تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وتحقيق الأهداف المشتركة.
- تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة، ذكر 70% من المديرين أهمية تقديم تغذية راجعة بناءة للمعلمين، بحيث يتم توجيههم نحو تحسين أدائهم بطريقة مشجعة ومبنية على ملاحظات إيجابية.
- حل المشكلات، أشار 70% من المديرين إلى أهمية قدرة المدير على مواجهة المشكلات بفعالية واتخاذ قرارات مدروسة تعزز من بيئة العمل وتدعم المعلمين في تحقيق أهدافهم المهنية.

2. الكفايات الشخصية

- المرونة والتكيف، أكد 90% من المديرين أن المرونة والتكيف مع التغيرات هي سمات أساسية لمدير ناجح، حيث تساعد في إدارة التحديات المتغيرة بفعالية وتوفير بيئة مستقرة ومشجعة للمعلمين.

- الذكاء العاطفي، أشار 80% من المديرين إلى أهمية الذكاء العاطفي، حيث يتيح للمدير فهم مشاعر المعلمين واحتياجاتهم، مما يعزز الثقة ويشعرهم بالدعم والمساندة.
- القدوة الحسنة والنزاهة، يعتقد 70% من المديرين أن التحلي بالأخلاق والنزاهة يجعل المدير قدوة حسنة للمعلمين، ويحفزهم على الالتزام بقيم العمل الجيدة والقيام بمهامهم بكفاءة.
- التحفيز والإلهام، ذكر 70% من المديرين أن القدرة على إلهام وتحفيز المعلمين تعد من السمات الشخصية المهمة، حيث تساعد في خلق بيئة إيجابية تدعم النمو المهني للمعلمين وتزيد من رغبتهم في تطوير مهاراتهم.

3. بيئة العمل ودعم المعلمين

- بناء علاقات إيجابية وداعمة، 70% من المديرين يعتقدون أن بناء علاقات عمل قائمة على الثقة والدعم المتبادل يعزز من تفاعل المعلمين مع الإدارة، مما يساهم في رفع كفاءتهم.
- خلق بيئة إيجابية وتقدير الإنجازات، أوضح 70% من المديرين أن البيئة الإيجابية التي تتسم بالتقدير والدعم تساعد المعلمين على الشعور بالراحة وتحقيق مستويات أداء أعلى، حيث يشعرون بأهمية دورهم في المدرسة.
- توفير فرص التطوير المهني، أكد 60% من المديرين على ضرورة دعم المعلمين وتقديم فرص للتعلم والتطوير المهني، مما يساعدهم على مواكبة التحديات الحديثة ويزيد من مستوى جاهزيتهم وكفاءتهم في التعليم.

من منظور الباحثة، تعد الكفايات المهنية للمدير عاملاً محورياً في تحسين جودة التعليم وأداء المعلمين. المدير القادر على توجيه المعلمين بفعالية، وتوفير الدعم اللازم، وتحفيزهم على تطبيق أساليب جديدة، يساهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار الوظيفي وزيادة الثقة والالتزام. يلاحظ أن المدير الناجح لا يقتصر دوره على الإدارة الروتينية، بل يعتبر قدوة يحتذى بها في التعامل مع

المعلمين، ويعمل على بناء بيئة تعليمية محفزة ومهنية. تحديد الأهداف الواضحة ومراجعتها بشكل دوري يساعد المدير في تحقيق تقدم ملموس في الأداء الشخصي وأداء المعلمين. إضافة إلى ذلك، المدير الذي يركز على الاستفادة من التغذية الراجعة والتأمل الذاتي يكون أكثر استعداداً لتطوير خطته واستراتيجياته بما يتماشى مع التغيرات التربوية والاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التواصل الفعال بين المدير والمعلمين يعزز من الثقة والشفافية، ما يزيد من التزام المعلمين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية. هذه العلاقة المبنية على الاحترام المتبادل والدعم المستمر تساهم في تحسين التحصيل العلمي للطلاب من خلال تحسين أداء المعلمين.

تُظهر هذه النتائج أهمية التدريب المستمر والتعلم من التجارب اليومية في تطوير مهارات المدير. هذا الأمر ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية ككل، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين كفاءة المعلمين وزيادة دافعيتهم، مما ينعكس في نهاية المطاف على تحصيل الطلبة وتقدمهم الأكاديمي.

ثامنا: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء الموظفين؟

أشارت الردود إلى أن قياس نجاح تطبيق الكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء الموظفين يعتمد على أدوات مختلفة، تشمل كلا من التقييمات الدورية واستطلاعات الرأي، مروراً بتحليل نتائج الطلبة وفعالية التدريب، وصولاً إلى تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتقديم الدعم المستمر. ويمكن للمديرين استخدام عدة أدوات وأساليب، كما يلي:

1. تقييم الأداء المستمر من خلال

- التقييمات الدورية، وتم التوافق عليه بنسبة 80% من المديرين، وأكدوا أن التقييم المنتظم لأداء المعلمين يساعد في تحديد مدى التقدم في تحقيق الأهداف المهنية والشخصية. يتم ذلك من

خلال إجراء تقييمات فصلية أو سنوية تسلط الضوء على تطور الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

- استطلاعات الرأي، توافق 80% من المديرين على أن جمع آراء المعلمين عن طريق استبيانات الرضا يوفر نظرة شاملة عن مستوى الدعم والتوجيه المقدم لهم، ويساهم في تحسين العلاقات ويعزز من الشفافية بين الإدارة والمعلمين.

2. متابعة ومراقبة التحصيل الأكاديمي من خلال

- نتائج الطلبة، حيث أشار 70% من المديرين إلى أن متابعة الأداء الأكاديمي للطلاب يعد من أهم المؤشرات لنجاح كفايات القيادة، حيث يعكس جودة التعليم المقدمة، ويؤكد على فاعلية الدعم المقدم للمعلمين في تحسين أدائهم الوظيفي.
- تحليل أداء الطلبة في الأنشطة الأكاديمية، حيث ذكر 40% من المديرين ذلك على اعتبار أن تحسين نتائج الطلبة وتفاعلهم الأكاديمي دليلاً على كفاءة التطبيق العملي للكفايات المهنية، حيث يتم ربط تطور طرق التدريس مع مستوى التفاعل والإبداع لدى الطلبة.

3. التطوير المهني واستفادة المعلمين من خلال

- متابعة التطور المهني، أشار 70% من المديرين إلى أهمية قياس استفادة المعلمين من البرامج التدريبية وورش العمل كجزء من عملية التقييم، حيث يتم ملاحظة التغيرات في أداء المعلمين وتطور مهاراتهم.
- قياس المشاركة في الأنشطة، يشير 60% من المديرين إلى أن تفاعل المعلمين مع الأنشطة المدرسية والمبادرات الجديدة يعد مؤشراً على مدى انسجامهم مع رؤية المدرسة، ويظهر التزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة.

4. تغذية راجعة مستمرة واجتماعات دورية من خلال

- التغذية الراجعة من المعلمين، رأى 70% من المديرين أن استماع الإدارة لآراء وملاحظات المعلمين يساهم في تحسين بيئة العمل ويعزز من التعاون، كما أن جمع التغذية الراجعة من المعلمين يوفر فهما أعمق لتجاربهم ويتيح الفرصة لتطوير خطط التحسين.
- اجتماعات دورية مع الفريق، أكد 60% من المديرين على أهمية عقد اجتماعات منتظمة لمناقشة التحديات والإنجازات، مما يعزز التعاون ويوفر مساحة لتقديم الملاحظات البناءة ويحفز المعلمين على تطوير أدائهم باستمرار.

5. تحسين بيئة العمل وبناء علاقات إيجابية من خلال

- قياس التعاون بين المعلمين، يقيس 60% من المديرين نجاح تطبيق الكفايات المهنية من خلال رصد مستوى التعاون والتواصل بين المعلمين، حيث تعد بيئة العمل الإيجابية عنصرا هاما في تحقيق الاستقرار وزيادة رضا الموظفين.
- تقديم الدعم العاطفي وبناء الثقة، يعتقد 70% من المديرين أن تحسين العلاقات وخلق بيئة داعمة يعزز من استمرارية الأداء العالي للمعلمين، ويشجعهم على مواجهة التحديات بثقة.

تاسعا: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات الشخصية والمهنية في إدارة شؤون المدرسة؟

يواجه المديرون تحديات متنوعة تشمل نقص الموارد، وضغوط العمل، ومقاومة التغيير، وضرورة مواكبة التطور التكنولوجي، وضعف الدعم والتواصل. للتغلب على هذه التحديات، يحتاج المديرون إلى بيئة داعمة، تشمل زيادة الموارد، وتوفير برامج تدريبية مستدامة، وتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي داخل المدرسة. يمكن تلخيص هذه التحديات في النقاط التالية:

1. إدارة الوقت وضغوط العمل

- ضيق الوقت، 80% من المديرين يواجهون صعوبة في تخصيص وقت كافٍ لتطوير كفاياتهم الشخصية والمهنية بسبب المهام الإدارية اليومية المتعددة.
- التوازن بين الأدوار الإدارية والتعليمية، يسعى المديرين للوفاء بمتطلبات متعددة، مما يجعل من الصعب التوفيق بين الأدوار المختلفة وتطوير أنفسهم بشكل فعال.

2. نقص الموارد المالية والدعم المهني

- قلة الموارد، 80% من المديرين أشاروا إلى نقص الموارد المالية اللازمة لدعم البرامج التدريبية والتطويرية، مما يحد من قدرتهم على تحسين الكفايات وتقديم الدعم الكافي للمعلمين.
- عدم وجود أنظمة حوافز، (30%) يلاحظ أن غياب الحوافز والدعم المعنوي يحد من الدافعية لدى المديرين والمعلمين لتحقيق أهداف التطوير المهني.

3. مقاومة التغيير

- أشار 90% من المديرين يواجهون تحدياً في مقاومة المعلمين لأي تغيير أو تجديد في أساليب الإدارة أو تطوير طرق التدريس. يقاوم البعض التعديلات الجديدة، مما يعقد من تطبيق خطط التحسين.

4. التطور التكنولوجي السريع

- التحديات التكنولوجية، حيث أشار 40% من المديرين أن التطور السريع في التكنولوجيا يشكل عبئاً على المديرين، حيث يتطلب متابعة المستجدات التدريب المستمر، والذي قد لا يكون متاحاً دائماً بسبب نقص الموارد والدعم.

5. ضغط المسؤوليات الإدارية والضغط النفسية

- الضغط الإداري والنفسي، يعاني المديرون كما أشاروا (70%) من ضغوط مستمرة من المجتمع المحلي والسياسات التعليمية المتغيرة وأعباء العمل وضغوطات نفسية، مما يزيد من العبء النفسي ويقلل من قدرتهم على التركيز على التطوير.
- توقعات المجتمع، وتشكل ما يقارب 40%، حيث إن التوقعات العالية من المجتمع المحلي وضرورة تحقيق نتائج سريعة تضيف مزيدا من الضغط على الإدارة المدرسية.

6. ضعف التواصل والتنسيق

- صعوبة التواصل الفعال، حيث يرى 60% من المديرين يواجهون تحديات في بناء قنوات اتصال قوية وفعالة مع المعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية، مما يؤثر على تحقيق الأهداف المشتركة ويعقد من عمليات التطوير.

7. تحديات التوازن بين العمل والحياة الشخصية

- التوازن بين العمل والحياة، يشعر المديرون بصعوبة التوفيق بين مسؤوليات العمل وحياتهم الشخصية (60%)، مما يضعف من قدرتهم على العناية بتطوير كفاياتهم الشخصية والمهنية بشكل مستدام.

عاشرا: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن أن تتغلب على هذه التحديات؟

تتطلب مواجهة التحديات المرتبطة بتطوير الكفايات الشخصية والمهنية استراتيجيات متعددة تشمل تحسين إدارة الوقت، وتعزيز التواصل، وتوفير التدريب المستمر، وإدارة الضغوط. من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للمديرين تحقيق بيئة تعليمية أكثر دعما ونجاحا. يمكن للمديرين

التغلب على التحديات المرتبطة بتطوير الكفايات الشخصية والمهنية من خلال اتخاذ مجموعة من الخطوات الاستراتيجية. إليك بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في ذلك:

1. إدارة الوقت والتخطيط الجيد

- وضع خطط واضحة، 90% يرون أنه يجب على المديرين وضع خطط استراتيجية تتضمن تحديد أولويات واضحة وتخصيص الوقت بشكل فعال لكل من المهام اليومية وتطوير الكفايات.

- تفويض المهام، وتشكل (50%) توزيع المسؤوليات بشكل عادل مع تفويض المهام للمعلمين يمكن أن يساعد في تخفيف الأعباء ويسمح للمدير بالتركيز على التطوير المهني.

2. تعزيز التواصل الفعال

- تحسين الشفافية، 80% من المديرين يرون ضرورة تعزيز التواصل مع المعلمين وإقامة علاقات قوية يمكن أن يساهم في تهدئة مقاومة التغيير ويعزز من مشاركة الجميع في عمليات التطوير.

- تعزيز التواصل المفتوح، من المهم تحسين قنوات التواصل لشرح فوائد التطوير وتحفيز المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

3. التدريب المستمر والتطوير المهني

- 7 من 10 مديرين (70%) أكدوا على ضرورة مواكبة التغييرات من خلال التدريب المستمر. والتعاون مع جهات خارجية، يمكن للمديرين العمل على إنشاء شراكات مع مؤسسات تعليمية محلية ودولية لجلب موارد وخبرات جديدة تساهم في تطوير التعليم.

4. إدارة الضغوط وبناء بيئة دعم

- 60% من المديرين يرون أن التكيف مع الضغوط وبناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي أمر حيوي والاهتمام بتلبية احتياجاتهم يمكن أن يساعد في تخفيف الضغوط المرتبطة بالعمل.
- تعزيز ثقافة الدعم، 70% من المديرين يرون أن خلق بيئة دعم قوية داخل المدرسة من خلال تعزيز روح الفريق والتعاون بين المعلمين يعمل على التغلب على التحديات.

5. تطوير المهارات القيادية وهذا اتضح من خلال أن 80% من المديرين أجمعوا على:

- تحسين مهارات القيادة، يجب على المديرين التركيز على تطوير مهاراتهم القيادية والإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تعزيز المرونة، التحلي بالمرونة في اتخاذ القرارات والاستجابة للتغيرات السريعة يساعد في إدارة التحديات بفعالية.

6. التحفيز وتفعيل أنظمة الحوافز

- تفعيل نظام الحوافز، اجمع 80% من المديرين على أن إنشاء نظام حوافز يشجع المعلمين على تطوير مهاراتهم وتحقيق الأداء الأفضل، مما يعزز من ثقافة التحسين المستمر في المدرسة، تقديم الدعم والتقدير للمعلمين يمكن أن يعزز من انتمائهم وولائهم للمدرسة.

7. المتابعة والتقييم المستمر

- المتابعة والتقييم، وهذا كان واضحا حيث إن 90% من آراء المديرين أجمعت على أن إجراء تقييمات دورية لمستوى الأداء والكفايات يساعد في تحديد النقاط القابلة للتحسين ويعزز من عمليات التطوير المستمر.

أثر الكفايات الشخصية للمديرين

أحد عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

الإجابات حول كيفية تنمية الكفايات الشخصية للمدير/ة تشير إلى مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تساعد المدير في تطوير مهاراته الشخصية والمهنية. تضمنت هذه الإجابات:

1. إدارة الوقت (90%)
2. تحديد الأهداف (80%)
3. التعامل مع التغييرات (70%)
4. توفير التدريب (80%)
5. التواصل الفعال (90%)
6. ورش عمل ودورات تدريبية (70%)
7. البحث والقراءة (80%)
8. ممارسة المهارات (70%)
9. التغذية الراجعة (90%)
10. التفاعل مع مديري مدارس آخرين (60%)

من منظور الباحثة، تساهم تنمية الكفايات الشخصية للمدير بشكل مباشر في تحسين البيئة التعليمية داخل المدرسة. فالمدير الذي يسعى باستمرار لتطوير مهاراته الشخصية من خلال التدريب والممارسة اليومية يصبح أكثر قدرة على إدارة فريقه وتحفيز المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، فإن التطوير المستمر للذكاء العاطفي ومهارات التواصل الفعال يعزز الثقة بين المدير والمعلمين، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة.

في خلاصة الأمر، ومن خلال إجراء مقابلات مع عشرة مديرين، تم تحديد مجموعة من الكفايات المهنية والشخصية التي تلعب دوراً أساسياً في إدارة المدارس بفعالية. وقد أظهرت النتائج توافقاً حول أهمية الكفايات المهنية مثل القيادة الإدارية، التواصل الفعال، التخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات، بالإضافة إلى القيم الأخلاقية مثل الصدق، النزاهة، والأمانة التي أشار إليها بعض المديرين. كما تم تسليط الضوء على تأثير هذه الكفايات في تعزيز أداء المعلمين من خلال خلق بيئة تعليمية داعمة، وتوفير التوجيه المناسب، وتحفيز الفريق، وتطوير المهارات المهنية المستمرة.

أما التحديات التي واجهها المديرين، فقد شملت إدارة الوقت والموارد بكفاءة، التكيف مع التغيرات المستمرة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات. ومع ذلك، كان هناك توافق على أن التغلب على هذه التحديات يعتمد بشكل كبير على تطوير الكفايات الشخصية مثل المرونة، الذكاء العاطفي، وبناء علاقات إيجابية داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي.

أوصى المديرين بضرورة تعزيز هذه الكفايات من خلال التدريب المستمر، والمشاركة في ورش العمل التعليمية، وتبني أساليب التفكير النقدي والإبداعي، بالإضافة إلى التواصل الفعال مع الفريق التعليمي. تسهم هذه الجهود في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تعزز الأداء الأكاديمي للطلاب وترفع الروح المعنوية للمعلمين.

علاوة على ذلك، لا تقتصر الفوائد المستخلصة من هذه الدراسة على تسليط الضوء على الكفايات الأساسية للتدريس الفعال، بل تمتد لتطوير برامج تدريبية موجهة لقادة المدارس والمعلمين على حد سواء. من خلال دمج هذه الكفايات في المناهج التدريبية للتطوير المهني، يمكننا تعزيز جودة التعليم في المدارس العربية في منطقة النقب، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين نتائج الطلبة.

2.3.4. التصور (النموذج) المقترح

1.2.3.4. مقدمة

أظهرت الدراسة أن كفايات مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط، وفقا لرؤية المعلمين، تتراوح بين المتوسطة إلى المرتفعة في مجالات متعددة. حيث حصلت كفايات التقويم وإدارة الوقت والتواصل على أعلى التقييمات، مما يدل على كفاءة المديرين في هذه المجالات. بالمقابل، كانت كفايات التعاون مع المجتمع المحلي أقل من المتوسط، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز هذه الجوانب. كما أظهرت النتائج تقييما إيجابيا للكفايات الشخصية، حيث كانت الكفايات الذاتية والفنية مرتفعة، بينما كانت الكفايات الإنسانية أقل. بشكل عام، تؤكد النتائج على أهمية دعم تطوير الكفايات لدى المديرين لتحسين الأداء المدرسي وتعزيز التعاون مع المجتمع.

تظهر نتائج الدراسة أهمية الكفايات المهنية والشخصية لمدير المدرسة في تعزيز أداء المعلمين ورفع مستوى التعليم. حيث يتبين أن معظم المديرين يبرزون أهمية القيادة التحفيزية والتواصل الفعال كعوامل رئيسة لتحفيز المعلمين، مع تأكيد 90% فأعلى منهم على دور المرونة والذكاء العاطفي في بناء علاقات إيجابية، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة. ومع ذلك، هناك نقاط ضعف ملحوظة، مثل نقص الموارد المالية والدعم المهني، مما يؤثر سلبا على قدرة المديرين على تطوير مهاراتهم وتطبيق الكفايات المطلوبة. كما تواجه الإدارات تحديات في مقاومة التغيير وضغوط العمل، مما يعقد جهود التحسين والتطوير. وبالتالي، يتطلب النجاح في تطبيق الكفايات المهنية والشخصية دعما مستمرا وبيئة عمل إيجابية لتعزيز التعاون والتواصل بين المعلمين والإدارة، مما ينعكس إيجابا على جودة التعليم.

2.2.3.4. أهداف التصور المقترح

نظرا لأن الهدف الرئيس من الدراسة هو استكشاف واقع الكفايات المهنية والشخصية للمديرين وتأثيرها على تحسين أداء المعلمين، يمكن صياغة أهداف التصور المقترح بطريقة تدعم هذا الهدف بشكل واضح ومركز. فيما يلي بعض الأهداف المقترحة:

أولاً: تحديد الاحتياجات التطويرية في الكفايات المهنية والشخصية للمديرين من خلال تحليل الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز لدى المديرين في مجالات المهارات المهنية والشخصية، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين.

ثانياً: تعزيز الكفايات المهنية والشخصية للمديرين وتحقيق نسبة 90% فأعلى من المديرين الذين يمتلكون كفايات قيادية ومهنية متقدمة بنهاية العام الدراسي من خلال تطوير مهارات المديرين في الجوانب القيادية والإدارية من خلال برامج تدريبية متقدمة ودورات لبناء القدرات.

ثالثاً: تحسين جودة الأداء الإداري وتطوير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة من خلال التركيز على كفايات حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتواصل الفعال، وإدارة فرق العمل.

رابعاً: تعزيز قدرات المديرين على قيادة فرق عمل فعّالة وتحسين بيئة العمل للمعلمين من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة للمديرين تستهدف تطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين، مثل مهارات القيادة والتواصل وحل المشكلات.

خامساً: تطوير أدوات تقييم ومقاييس متابعة لقياس تأثير الكفايات المعززة لدى المديرين على تحسين أداء المعلمين وزيادة كفاءتهم، وذلك لضمان استمرارية عملية التطوير والتحسين من خلال تقييم الأثر الفعلي لتطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين على أداء المعلمين.

سادسا: تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة: إنشاء آلية لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري بشكل دوري، تتضمن إجراء تقييمات فصلية تعزز من الشفافية وتوفر تغذية راجعة للمعلمين والطلبة، بهدف تحقيق نسبة رضا تتجاوز 90% فأعلى من المشاركين في التقييم.

سابعا: تشجيع ثقافة التطوير المستمر بين المديرين: تعزيز روح المبادرة والتطوير المهني لدى المديرين من خلال إشراكهم في مؤتمرات وورش عمل دورية، بالإضافة إلى بناء مجتمع من الممارسين يوفر الدعم المتبادل ويشجع على تبادل الخبرات لتحسين الأداء الإداري والتعليمي.

ثامنا: تحسين بيئة العمل لدعم أداء المعلمين: تعزيز دور المديرين في خلق بيئة عمل داعمة ومشجعة للمعلمين من خلال تفعيل مهاراتهم القيادية وتطبيق استراتيجيات تشجع على الابتكار وتحفز المعلمين لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

تاسعا: تحسين جودة التعليم: العمل على رفع مستوى جودة التعليم بشكل شامل من خلال اعتماد استراتيجيات تعليمية مبتكرة وفعالة تلبي احتياجات جميع عناصر العملية التعليمية.

1. تعزيز الكفاءة التعليمية: تحسين كفاءة العملية التعليمية من خلال توفير بيئة دعم متكاملة

تستهدف المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

2. تلبية احتياجات الأطراف المعنية: التأكد من تلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية في

العملية التعليمية، بما في ذلك تقديم الدعم الضروري للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

3. إجراء تقييم دوري: تنظيم تقييمات دورية للأداء التعليمي بهدف تحديد نقاط القوة والضعف

وتعزيز التحسين المستمر.

4. تقديم تغذية راجعة فعالة: توفير التغذية الراجعة الضرورية للمعلمين والإدارة لتحسين

الممارسات التعليمية وضمان تحقيق نتائج تعليمية إيجابية ومستدامة.

3.2.3.4. أهمية التصور (النموذج) المقترح

تبرز أهمية التصور المقترح من خلال إبراز أهمية دور المديرين في تحقيق التوازن بين

الإدارة المدرسية من خلال:

أولاً: تعزيز دور الإدارة المدرسية: يساهم تحسين المهارات المهنية والشخصية للمديرين في تعزيز القيادة التربوية، مما يؤدي إلى تطوير رؤية واضحة لإدارة المدرسة ودعم تنفيذ خطط تعليمية فعالة تضمن تحقيق الأهداف التعليمية.

ثانياً: رفع أداء المعلمين: من خلال تعزيز التواصل الفعال والعلاقات المهنية بين المديرين والمعلمين، يتم خلق بيئة عمل داعمة تشجع المعلمين على تحسين أدائهم وتبني أساليب تدريس مبتكرة، مما يساهم في رفع جودة التعليم.

ثالثاً: تحسين تحصيل الطلبة: تساهم الإدارة المدرسية القوية والمعلمون المحفزون في خلق بيئة تعليمية تشجع على تحقيق أفضل النتائج الأكاديمية للطلاب، مع التركيز على تلبية احتياجاتهم وتنمية مهاراتهم.

رابعاً: تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي: يلعب مدير المدرسة الذي يمتلك مهارات مهنية وشخصية متميزة دوراً محورياً في بناء جسور تواصل فعالة مع المجتمع المحلي، مما يعزز الدعم المجتمعي للمدرسة والمشاركة في تحقيق أهدافها التربوية.

خامساً: دعم استدامة التطوير التعليمي: يضمن تحسين مهارات المديرين استمرارية التطوير المهني داخل المدرسة، مما يعزز التكامل بين أدوار الإدارة والمعلمين لتحقيق تقدم تعليمي مستدام وشامل.

4.2.3.4. مبررات التصور (النموذج) المقترح

إن تصميم التصور يعتمد بشكل أساسي على البيانات والملاحظات التي تم جمعها من ردود المعلمين على الاستبانات، بالإضافة إلى إجابات المديرين على أسئلة المقابلات. وقد شكلت هذه المعلومات خلفية واضحة ومنطلقات فكرية تعكس الواقع الحالي وتبرز احتياجات محددة تتطلب التطوير. وتكمن أهمية هذا التصور في كونه مستندا إلى حقائق تتعلق بشكل مباشر باحتياجات المعلمين والمديرين.

تستند المنطلقات الفكرية للتصور المقترح لتحسين أداء المعلمين من خلال تعزيز الكفايات المهنية والشخصية للمديرين إلى مجموعة من الأسس الفكرية والتعليمية والإدارية (القيادية، الإنسانية، والتعليمية) التي تشكل الهيكل الأساسي للتصور وتطبيقه. وفيما يلي أبرز هذه المنطلقات:

أولاً: تحديد الكفايات المهنية المطلوبة للمديرين: أظهرت نتائج الاستبانات وجود تفاوت في الكفايات المهنية بين المديرين، حيث حصلت بعض الكفايات مثل التقويم والتخطيط وإدارة الوقت على درجات مرتفعة، بينما كانت كفايات صنع القرار والتعاون مع المجتمع المحلي أقل فعالية. هذا التفاوت يبرز بوضوح الحاجة إلى تصور يساهم في تعزيز نقاط القوة ويوجه جهود تطوير الكفايات التي تحتاج إلى تحسين.

ثانياً: الكفايات الشخصية وأثرها في تعزيز الأداء: أظهرت النتائج أن الكفايات الذاتية والفنية لدى المديرين كانت مرتفعة، بينما كانت الكفايات الإنسانية في مستوى متوسط. وهذا يبرز أهمية التركيز في التصور على تعزيز الكفايات الإنسانية، التي تسهم بشكل كبير في تعزيز التواصل الفعال وخلق بيئة داعمة تمكن المعلمين من أداء مهامهم بشكل أفضل.

ثالثا: احتياجات تعزيز أداء المعلمين: أظهرت الدراسة أن أداء المعلمين كان جيدا بشكل عام، إلا أن هناك مجالات مثل إدارة الصف وجودة الأداء وتنفيذ الدروس تحتاج إلى دعم مستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة. ومن هنا، تم تصميم هذا التصور لتمكين المديرين من تطوير استراتيجيات إشرافية وتوجيهية تدعم المعلمين في هذه المجالات وتعزز من أدائهم.

رابعا: الحاجة إلى إطار شامل: أظهرت ردود المديرين والمعلمين ضرورة وجود إطار عمل متكامل يساعد المديرين في توجيه جهودهم نحو جوانب محددة تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء المعلمين. يهدف التصور إلى تقديم هذا الإطار من خلال تحديد مراحل واضحة لتنمية الكفايات المهنية والشخصية للمديرين، مع التركيز على التأثير المباشر لذلك على أداء المعلمين.

خامسا: التغذية الراجعة المستمرة: أظهرت المقابلات مع المديرين أن التغذية الراجعة تعتبر عنصرا أساسيا في تحسين الأداء وتحديد التحديات. لذا، يهدف التصور إلى دمج آليات واضحة لتوفير تغذية راجعة مستمرة تعتمد على البيانات، مما يسهم في تقييم أداء المعلمين والمديرين بشكل دوري ويحقق تحسينات مستمرة.

سادسا: الرفاه النفسي والمهني للمعلمين: تعزيز الصحة النفسية للمعلمين: يعتمد التصور على أهمية توفير بيئة داعمة تركز على صحة المعلمين النفسية وتخفف من الضغوط المرتبطة بالعمل، حيث أن رضا المعلمين ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وبالتالي على تحصيل الطلبة. كما يسعى التصور إلى تشجيع المديرين على مساعدة المعلمين في تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يساهم في تحسين أدائهم العام وزيادة رضاهم عن العمل.

ويمكن أن تكون هذه المنطلقات مكملة للمنطلقات التعليمية والاستراتيجية لعملية التعلم

وكذلك التنظيمية والاجتماعية والدينية للبيئة المحيطة بعملية التعلم، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: المنطلقات التعليمية وتشمل:

(أ) تعزيز الكفاءات المهنية والتعليمية للمديرين: يتطلب ذلك تطوير تصور يركز على تحسين

مهارات التخطيط وإدارة الوقت والتقييم، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم.

(ب) رفع كفاءة المعلمين: من خلال دعم استراتيجيات إشرافية تعزز الأداء في إدارة الصف وتنفيذ

الدروس، يمكن تحسين العملية التعليمية بشكل شامل.

(ج) توفير تغذية راجعة مستمرة: الاستفادة من الملاحظات والبيانات لتحديد التحديات وتعزيز

الأداء التعليمي لجميع المعنيين.

ثانياً: المنطلقات الإستراتيجية وتشمل:

(أ) إطار عمل شامل: يتطلب تصميم استراتيجية واضحة ومكاملة لتنمية الكفاءات المهنية

والشخصية للمديرين، مع تحديد مراحل واضحة لتحقيق التطوير المستمر.

(ب) تركيز على النتائج المستدامة: يتعين بناء استراتيجيات تعزز التحسين على المدى الطويل،

مع ضمان متابعة دورية لتحقيق أهداف التصور.

(ج) دمج التغذية الراجعة: كعنصر استراتيجي للتقييم المستمر والتطوير المستدام في الأداء

التعليمي والإداري.

ثالثاً: المنطلقات التنظيمية وتشمل:

(أ) تنظيم بيئة العمل: يتطلب توفير إطار ومناخ تنظيمي يدعم بيئة عمل مريحة للمعلمين، مما

يقلل من الضغوط المهنية ويعزز إنتاجيتهم وأدائهم.

(ب) تعزيز العلاقات الإنسانية: التركيز على الكفاءات الإنسانية.

رابعاً: المنطلقات الاجتماعية وتشمل:

- أ) تعزيز الروابط مع المجتمع المحلي: يتطلب إشراك المجتمع في العملية التعليمية، مما يسهم في زيادة الدعم المقدم للمدرسة والاعتراف بدورها في تعزيز التنمية المجتمعية.
- ب) تشجيع التفاعل الإيجابي: يتعين بناء علاقات إنسانية متينة بين المديرين والمعلمين وأولياء الأمور لتحقيق تنسيق فعال في الجهود التعليمية.
- ج) تعزيز الصحة النفسية للمعلمين: من خلال توفير بيئة عمل داعمة تساهم في تقليل الضغوط النفسية والمهنية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

خامساً: المنطلقات الدينية وتشمل:

- أ) القيم الأخلاقية في الإدارة: يتطلب تعزيز الكفايات الإنسانية للمديرين بما يتماشى مع المبادئ الدينية التي تدعو إلى العدل والإحسان والأمانة، والصدق، والإخلاص، والتعاون.
- ب) التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يستند إلى القيم الدينية التي تشجع على الاعتدال وتحقيق التوازن بين مختلف جوانب الحياة.
- ج) تعزيز المسؤولية الاجتماعية: يتعين تشجيع المديرين والمعلمين على تحمل المسؤولية تجاه المجتمع، بما يتوافق مع قيم التعاون والتكافل.

5.2.3.4. مرتكزات وأسس التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح على النقاط الآتية:

- أ) الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة التربوية التي تركز على أسلوب الإدارة الفعالة في المدارس، وتأثير ذلك على أداء العاملين.

ب) الملاحظات والمشاهدات اليومية الواردة في تقارير المراقبين والتربويين والإداريين وصناع القرار.

ج) نتائج الدراسة الحالية وآراء الخبراء المتعلقة بها.

6.2.3.4. عناصر التصور (النموذج) المقترح

يتضمن التصور المقترح العناصر الآتية التي تم استنتاجها من نتائج الدراسة:

أولاً: كفايات التقويم للمديرين: التركيز على تعزيز قدرة المديرين على تقييم أداء المعلمين بشكل دوري ومستمر، مما يضمن تقديم التغذية الراجعة الضرورية.

ثانياً: كفاية التخطيط: تطوير مهارات المديرين في التخطيط الفعال للعمليات التعليمية والإدارية، مما يسهم في تنظيم الموارد وتحقيق الأهداف المدرسية.

ثالثاً: إدارة الوقت والتواصل: تمكين المديرين من استخدام الوقت بفاعلية وبناء قنوات تواصل قوية مع المعلمين لتعزيز الفهم المتبادل والتفاعل الإيجابي.

رابعاً: كفايات صنع القرار: تحسين قدرة المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم تحسين بيئة التعليم.

خامساً: إدارة الموارد المادية والبشرية: تطوير المهارات الإدارية للمديرين في إدارة الموارد لضمان توفير بيئة ملائمة للمعلمين والطلبة.

سادساً: التعاون مع المجتمع المحلي: تعزيز علاقة المديرين مع المجتمع المحلي للاستفادة من الموارد الخارجية وتفعيل الشراكة المجتمعية.

سابعاً: الكفايات الذاتية والشخصية للمديرين: التركيز على الكفايات الذاتية والفنية والإنسانية لتعزيز ثقة المديرين بأنفسهم ورفع مستوى كفاءتهم.

ويمكن تلخيص هذه العناصر في الجدول التالي:

جدول (30.4): عناصر التصور (النموذج) المقترح

العنصر	شرح العنصر	الفئة المستهدفة	آلية التنفيذ
كفايات التقييم للمديرين	تعزيز قدرة المديرين على تقييم أداء المعلمين بشكل دوري ومستمر لتقديم التغذية الراجعة الضرورية.	المديرون	تنظيم ورش عمل تدريبية حول أساليب التقييم الفعالة، وتطوير استمارات تقييم معيارية، ومتابعة تنفيذ التقييمات بانتظام.
كفاية التخطيط	تطوير مهارات المديرين في التخطيط الفعال للعمليات التعليمية والإدارية لتحقيق الأهداف المدرسية وتنظيم الموارد.	المديرون	عقد دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، وتقديم نماذج عملية لتطبيق التخطيط ضمن المدارس.
إدارة الوقت والتواصل	تمكين المديرين من استخدام الوقت بفاعلية وبناء قنوات تواصل قوية مع المعلمين لتعزيز التفاعل الإيجابي.	المديرون	تنظيم ورش عمل في إدارة الوقت وتطوير مهارات الاتصال، وتوفير برامج تدريبية على استخدام أدوات تكنولوجية تدعم إدارة الوقت والتواصل.
كفايات صنع القرار	تحسين قدرة المديرين على اتخاذ قرارات مناسبة تدعم تحسين بيئة التعليم.	المديرون	تنظيم جلسات تدريبية تحاكي مواقف صنع القرار، واستخدام دراسات حالة لتطوير مهارات التحليل واتخاذ القرار.
إدارة الموارد المادية والبشرية	تطوير مهارات المديرين في إدارة الموارد لضمان توفير بيئة ملائمة للمعلمين والطلبة.	المديرون	تقديم برامج تدريبية متخصصة في إدارة الموارد، وإنشاء خطط توجيهية لإدارة الموارد البشرية والمادية بفعالية.
التعاون مع المجتمع المحلي	تعزيز علاقة المديرين مع المجتمع المحلي للاستفادة من الموارد الخارجية وتفعيل الشراكة المجتمعية.	المديرون والمجتمع المحلي	إقامة فعاليات مشتركة بين المدرسة والمجتمع، وتنظيم لقاءات دورية مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز الشراكة.
الكفايات الذاتية والشخصية للمديرين	التركيز على الكفايات الذاتية والفنية والإنسانية لتعزيز ثقة المديرين بأنفسهم ورفع مستوى كفاءتهم.	المديرون	تقديم تدريبات في تطوير الكفايات الشخصية والمهارات القيادية، وتنظيم جلسات دعم نفسي وإرشاد مهني للمديرين.

7.2.3.4. فلسفة التصور (النموذج) المقترح

يعتمد هذا التصور على مبدأ أن تحسين أداء المعلمين يتطلب وجود بيئة تنظيمية تستند إلى مجموعة من الكفايات المهنية والشخصية لدى المديرين، ليصبحوا قادة تربويين ومديرين تعليميين قادرين على توجيه ودعم المعلمين بفعالية. يهدف هذا التصور إلى تعزيز قدرات المديرين للمساهمة في رفع جودة التعليم، وتوفير بيئة مدرسية تعتمد على التواصل الفعال والتقييم المستمر، مما يسهم في تحسين كفاءة المعلمين وتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التربوية والتعليمية. تعكس هذه الفلسفة التزاما بالشفافية والمساءلة، حيث تسعى إلى تعزيز ثقافة التعليم المستدام والتعلم المستمر. كما تركز الفلسفة على أهمية الشراكة الفعالة بين المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، مما يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية تدعم الابتكار والإبداع.

8.2.3.4. رؤية التصور (النموذج) المقترح

تتجلى رؤية هذا النموذج من خلال إنشاء بيئة تعليمية مرنة وشاملة تساهم في تطوير الطلبة ليصبحوا مواطنين مسؤولين وذوي تأثير في مجتمعاتهم.

9.2.3.4. رسالة التصور (النموذج) المقترح

يهدف هذا التصور إلى تحقيق التميز الأكاديمي من خلال توفير موارد تعليمية متطورة وتجارب تعليمية متنوعة تعزز التفكير النقدي والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في العالم. كما يسعى إلى تمكين الطلبة من استثمار إمكانياتهم الكاملة من خلال تعزيز مهاراتهم القيادية والاجتماعية.

10.2.3.4. مبادئ الأنموذج

يعتمد الأنموذج على المبادئ الآتية:

1. التطوير المهني المستمر: تعزيز مفهوم التعلم مدى الحياة بين المديرين والمعلمين.
 2. التواصل الفعال: تشجيع الحوار والتواصل المستمر بين المديرين والمعلمين لتحسين التعاون.
 3. التحفيز والدعم: توفير بيئة مشجعة ومحفزة للمعلمين تساهم في رفع معنوياتهم.
 4. التقييم المستمر: إجراء تقييم دوري للأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
 5. الشراكة المجتمعية: الاستفادة من دعم المجتمع المحلي لتعزيز الموارد المتاحة.
- ويمكن تلخيص هذه المبادئ بالمبادئ الأساسية للإدارة المدرسية الراشدة، على النحو التالي:

جدول (31.4): مبادئ التصور (الأنموذج) المقترح

الشفافية	الوضوح والانفتاح في الإجراءات والقرارات الإدارية
المساءلة	تحمل المسؤولية عن الأداء والنتائج
المشاركة	إشراك جميع أفراد المجتمع المدرسي في صنع القرارات
العدالة	المعاملة المتساوية والموضوعية للجميع
الكفاءة	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

وهذه المبادئ تنطلق من المنطلقات التربوية والنفسية المتعددة والتي تم التطرق إليها من خلال الاطروحة من نظريات القيادة وسمات الشخصية القيادية كما عرفها عابدين (2005) بأنها عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم. هذا المدخل يمتاز بنوع من الوضوح والسهولة في تطبيقه وعلى أي قيادي إداري تربوي أن يدرك حيثيات ومعايير هذا المدخل المتمثلة في:

أ. الإستراتيجية: أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المدرسة في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.

ب. الهياكل: تنظيم الهيكل المدرسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق العمل.
ج. النظام: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية التدريس مع إضافية ابتكارات جديدة تسهم في تحسين المدخلات وبالتالي تحسين فعالية النظام المدرسي.

د. العاملون معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" يشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

هـ. المهارات تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التربوية والتعليمية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع.

و. النمط: إتباع الأنماط الإدارية والتربوية التي تقود لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة.

ز. القيم المشتركة: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر.

11.2.3.4. احتياجات وإجراءات وآليات تنفيذ التصور المقترح

لتحقيق أهداف التصور المقترح لتطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين بهدف تعزيز أداء المعلمين، يمكن اتباع مجموعة من الإجراءات التنفيذية المنظمة. تشمل هذه الإجراءات خطوات متكاملة تهدف إلى ضمان تطبيق ناجح للتصور المقترح، مما يسهم في تحسين الكفايات المهنية والشخصية للمديرين وتطوير بيئة تعليمية مناسبة تدعم أداء المعلمين ونجاح العملية التعليمية بشكل عام. وتتضمن هذه الخطوات الأساسية ما يلي:

أولاً: تقييم الاحتياجات وتحديد الكفايات المطلوب تطويرها

- جمع المعلومات: الاعتماد على استبيانات، ومقابلات، وأدوات تقييم تشخيصية لتحديد الكفايات المهنية والشخصية الحالية لدى المديرين ومدى توافرها.
- تحليل النتائج: تحليل البيانات لتحديد الفجوات بين الكفايات الحالية وتلك المخططة والمطلوبة، بالإضافة إلى تحديد الأولويات الأساسية التي تحتاج إلى تحسين.

ثانياً: تصميم خطة تدريبية متكاملة

- تحديد المحاور الأساسية للتدريب: استناداً إلى تحليل الاحتياجات، يتم تحديد المحاور التي تشمل مهارات القيادة، التواصل، إدارة الأزمات، التحفيز، وبناء العلاقات المهنية.
- تطوير محتوى تدريبي متخصص: إعداد محتوى تدريبي يتناول جوانب الكفايات المحددة، مع مراعاة توافق المحتوى مع بيئة العمل المدرسي واحتياجات المديرين.
- اختيار أساليب التدريب: اختيار أساليب تدريبية فعّالة مثل الورش العملية، التمارين التفاعلية، المحاكاة، ودراسات الحالة، مما يتيح للمديرين تطبيق المهارات بشكل عملي.

ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية

- إطلاق برامج التدريب: تنظيم الدورات التدريبية وفق جدول زمني يتناسب مع المديرين، مع تقديم التدريب على شكل ورش عمل مكثفة أو دورات مستمرة تتماشى مع جداولهم الزمنية.
- التدريب العملي والمتابعة: تضمين تدريبات عملية وتطبيقات حية تتيح للمديرين تطبيق المهارات بشكل مباشر في بيئة العمل، مع وجود مشرفين لمتابعة التنفيذ وتقديم التغذية الراجعة.

رابعاً: تطوير أدوات لتقييم أثر التدريب

- تصميم أدوات قياس الأداء: تطوير أدوات تقييم لمراقبة تأثير التدريب على أداء المديرين والمعلمين، مثل الاستبيانات، واختبارات الأداء، وأدوات المتابعة الميدانية.
- إجراء تقييم دوري: تنفيذ تقييمات دورية بعد كل مرحلة تدريبية لقياس مدى استيعاب المديرين وتطبيقهم للمهارات المكتسبة، مع إجراء التعديلات اللازمة على البرامج عند الحاجة.

خامساً: تحفيز ثقافة التطوير المستمر

- تنظيم ملتقيات دورية: تنظيم ملتقيات وورش عمل بشكل منتظم تجمع المديرين لتبادل الخبرات ومناقشة التحديات المشتركة، مما يعزز التفاعل المهني ويدعم عملية التطوير المستمر.
- إنشاء مجتمع للممارسين: تطوير منصة أو مجموعة تواصل تتيح للمديرين تبادل الأفكار والخبرات بشكل دوري، وتقديم الدعم المتبادل بينهم.

سادساً: توفير بيئة عمل داعمة لتحقيق التطوير

- تعزيز الدعم المؤسسي: التنسيق مع إدارات التعليم لضمان توفير الدعم المناسب للمديرين من خلال تقديم الموارد والمساعدة اللازمة.
- تشجيع التغذية الراجعة من المعلمين: دعوة المعلمين للتعبير عن آرائهم حول مدى تحسن أداء المديرين وتأثير ذلك على بيئة العمل، لضمان تقييم شامل وموضوعي.

سابعاً: متابعة وتقييم التأثير على أداء المعلمين

- رصد تقدم أداء المعلمين: الاعتماد على مؤشرات أداء لقياس مدى التحسن في أداء المعلمين استناداً إلى البيئة الجديدة التي أتاحتها المديرين بعد تطوير مهاراتهم.

- إعداد تقارير تقييم شاملة: إعداد تقارير دورية ونهائية توضح الأثر الكامل للبرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين مستمر.

12.2.3.4. متطلبات تطبيق التصور المقترح

لتحقيق النجاح في التصور المقترح لتطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين بهدف تعزيز أداء المعلمين، من الضروري توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن الوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال تلبية هذه المتطلبات، يمكن تحقيق تنفيذ ناجح للتصور المقترح، مما يسهم في تعزيز الكفايات المهنية والشخصية للمديرين ويحقق تأثيرا إيجابيا على أداء المعلمين، وبالتالي على جودة التعليم. وهذا يستلزم فحص مدى توافر المتطلبات الأساسية للمقترح وإجراء تقييم شامل لكل مطلب من حيث توفيره وكيفية استثماره وتوظيفه وفق معايير أداء محددة، وهذه المتطلبات هي:

أولا: الدعم المؤسسي والإداري

- التزام إدارات التعليم: يتعين على الجهات المعنية الالتزام بدعم البرنامج المقترح على مستوى إدارات التعليم والمدارس، وضمان توفير الموارد الضرورية لضمان نجاحه.
- تهيئة بيئة محفزة للتطوير: يجب تطوير بيئة العمل بحيث تشجع المديرين على المشاركة الفعالة وتطبيق ما اكتسبوه من معارف دون أي عوائق، مع تقديم الدعم المستمر لهم.

ثانيا: تمويل مستدام وتوفير الموارد

- موازنة مناسبة: تخصيص موازنة كافية لدعم تنفيذ البرامج التدريبية وتوفير الموارد البشرية اللازمة لذلك، تشمل تغطية التكاليف المرتبطة مثل مستلزمات التدريب، المكافآت، وأجور المدربين.

- توفير أدوات التدريب والتقييم: التأكد من توفر المواد التدريبية، وأدوات التقييم، والتقنيات الضرورية لتطبيق الأنموذج بشكل فعال.

ثالثا: تصميم برامج تدريبية شاملة ومتكاملة

- برامج تدريبية متخصصة: ينبغي أن تكون البرامج التدريبية متكاملة، تركز على تعزيز مهارات القيادة، والتواصل، واتخاذ القرارات، وإدارة الأزمات، بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمديرين.

- أساليب تدريب تفاعلية: يجب اعتماد أساليب تدريبية تفاعلية ومرنة، مثل ورش العمل، والتدريب العملي، ودراسات الحالة، التي تتيح تطبيق المفاهيم بشكل مباشر.

رابعا: التوجيه والتدريب المستمر

- تعيين مشرفين مؤهلين: اختيار مشرفين ومدربين ذوي خبرة للإشراف على تنفيذ البرامج وتقديم الإرشادات المستمرة، مما يساهم في تحفيز المديرين وتعزيز مهاراتهم على المدى الطويل.

- تقييم ومتابعة دورية: وضع خطة لمتابعة دورية لتقييم مدى التزام المديرين بتطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل، مع تقديم التغذية الراجعة الضرورية.

خامسا: التشجيع على ثقافة التعلم المستمر

- تعزيز ثقافة تطوير الذات: تعزيز إيمان المديرين بأهمية التطوير الذاتي سواء على الصعيد المهني أو الشخصي، وإطلاق مبادرات تشجع على التعلم المستمر والنمو المهني.
- إنشاء مجتمع مهني: تأسيس منصة تواصل تجمع المديرين لتبادل الأفكار والخبرات، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويساهم في نقل المعرفة بشكل فعال.

سادسا: التواصل مع المعلمين وأصحاب المصلحة

- مشاركة المعلمين في العملية: تعزيز التواصل مع المعلمين لجمع آرائهم وتقديم ملاحظاتهم حول كيفية تحسين أداء المديرين، مما يساهم في تحقيق تفاعل إيجابي ويزيد من فعالية البرنامج.
- توعية المجتمع المدرسي: تنظيم حملات توعية داخل المدارس لشرح أهداف الأنموذج المقترح وكيف يمكن أن يساهم في تحسين بيئة العمل وأداء الجميع.

سابعا: إجراءات تقييم شاملة وموضوعية

- أدوات قياس دقيقة: تطوير أدوات تقييم موضوعية تقيس الأداء بشكل كمي ونوعي، بهدف التحقق من تحقيق الأهداف وقياس تأثير البرنامج على أداء المديرين والمعلمين.
- التغذية الراجعة المستمرة: توفير تغذية راجعة مستمرة للمديرين، مما يساهم في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بناءً على الملاحظات المستلمة.

ثامنا: التزام المديرين وانخراطهم الفعلي

- الدافعية الذاتية: تعزيز مشاركة المديرين بفاعلية في البرامج التدريبية وتطبيق ما اكتسبوه من معارف جديدة، مع تعزيز دورهم كنماذج يحتذى بها.

- تحفيز على التحسين الشخصي: تقديم مكافآت معنوية ومادية للمديرين الذين يحققون تقدماً ملحوظاً ويطبّقون المهارات المكتسبة بشكل فعال، مما يحفز الآخرين على بذل الجهود اللازمة.

13.2.3.4. تقييم النموذج المقترح

لتقييم التصور المقترح لتطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين وتأثيره على أداء المعلمين، يتم اتباع مجموعة من الخطوات التي تشمل قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة والتحقق من توافق النتائج مع معايير الأداء المطلوبة. يتضمن التقييم استخدام أدوات متنوعة مثل استطلاعات آراء المعلمين، واختبارات الكفايات المهنية، والمقابلات الفردية والجماعية، بهدف تحليل التأثير الكمي والنوعي للتصور على بيئة العمل التعليمية. كما يشمل التقييم متابعة الأثر طويل المدى لضمان استدامة التحسينات، وجمع التغذية الراجعة بشكل دوري لإجراء أي تعديلات ضرورية. في النهاية، يتم إعداد تقارير شاملة تتضمن النتائج والتوصيات لتعزيز الاستفادة من التصور، مع وضع خطط لاستدامة تطوير الكفايات المهنية للمديرين، مما يساهم في رفع جودة التعليم وتعزيز كفاءة أداء المعلمين.

14.2.3.4. الجهات المسؤولة عن تنفيذ وتطبيق التصور المقترح ودور كل منها

أولاً: وزارة التربية والتعليم:

ويتمثل دورها في وضع السياسات والإطار العام لتطوير الكفايات المهنية والشخصية

للمديرين من خلال:

أ) تطوير خطط وبرامج تدريبية تتناسب مع احتياجات المديرين والمعلمين.

ب) توفير الموارد الضرورية لتنفيذ التصور، بما في ذلك التمويل والخبرات التدريبية.

ج) متابعة وتقييم فعالية التصور في تحسين أداء المديرين والمعلمين.

ثانياً: مديريات التعليم المحلية

ويتمثل دورها التنفيذي في تحويل السياسات الوطنية إلى خطط محلية قابلة للتنفيذ من

خلال:

أ) تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمديرين والمعلمين.

ب) مراقبة تطبيق التصور في المدارس وضمان الالتزام بمراحله.

ج) تقديم تقارير دورية عن الأداء والنتائج لضمان التحسين المستمر.

ثالثاً: إدارات المدارس

ويتمثل دورها في الدور الميداني من خلال تنفيذ التصور في السياق المدرسي، ومن مهامها:

أ) تعزيز بيئة عمل تدعم تطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين.

ب) تطبيق استراتيجيات الإشراف التربوي لتحسين أداء المعلمين.

ج) تعزيز التواصل بين المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.

رابعاً: الجامعات والمؤسسات الأكاديمية

ويتمثل دورها في الدور الأكاديمي من خلال تقديم الدعم العلمي والمعرفي في تطوير البرامج

التدريبية. ومن مهامها:

أ) إجراء دراسات وأبحاث تساهم في تعزيز فعالية التصور.

ب) تصميم برامج تدريبية تستند إلى أفضل الممارسات العالمية.

ج) تنظيم ندوات ومؤتمرات لزيادة وعي المديرين والمعلمين حول أهمية تطوير الكفايات المهنية والشخصية.

خامسا: المجالس المحلية والمجتمع المحلي

ويكون دورها داعما في توفير الدعم المجتمعي اللازم لإنجاح التصور. ومن مهامها:

- أ) تقديم مقترحات للتطوير تعكس احتياجات المجتمع المحلي.
- ب) تشجيع الشراكات بين المدرسة والمجتمع لتحسين البيئة التعليمية.
- ج) المساهمة في توفير موارد إضافية مثل التمويل والدعم اللوجستي.

سادسا: المعلمون

ويكون دورهم تفاعليا من خلال المشاركة الفعالة في تنفيذ التصور. ومن مهامهم:

- أ) المساهمة في تحديد الاحتياجات التطويرية من خلال التغذية الراجعة.
- ب) الالتزام بتطبيق استراتيجيات التدريس الجديدة تحت إشراف المديرين.
- ج) تعزيز التعاون مع المديرين في تحسين بيئة العمل المدرسية.

سابعا: المؤسسات غير الحكومية: (NGOs)

ويكون دورها تكميليا عن طريق توفير الدعم الفني واللوجستي. ومن مهامها:

- أ) تقديم برامج تدريبية متخصصة في تطوير الكفايات المهنية والشخصية.
- ب) تقديم مساعدات مادية أو برامج إرشاد نفسي لدعم المعلمين والمديرين.
- ج) المشاركة في تقييم فعالية التصور ونشر قصص النجاح.

15.2.3.4. التحديات والحلول

أولاً: التحديات

- (أ) نقص الموارد المالية والبشرية: تواجه المدارس صعوبات في تأمين التمويل اللازم لتنفيذ برامج تدريبية شاملة أو الحصول على الموارد الضرورية.
- (ب) مقاومة التغيير: يمكن أن يواجه بعض المديرين أو المعلمين معارضة للتغييرات المقترحة في أساليب العمل أو الكفايات المستهدفة.
- (ج) ضغوط العمل والإجهاد المهني: يعاني المديرون والمعلمون من ضغوط يومية تؤثر سلباً على قدرتهم على الاستفادة من الأنشطة التدريبية وتطبيق التوصيات.
- (د) ضعف التعاون مع المجتمع المحلي: قد يؤدي نقص التنسيق أو الدعم من المجتمع المحلي إلى عدم استغلال الموارد المتاحة.
- (هـ) عدم وجود آليات فعالة لتقييم الأداء: تواجه المدارس تحديات في تطوير أنظمة تقييم شاملة ودقيقة لقياس تأثير الأنموذج.
- (و) تفاوت الكفايات الشخصية والمهنية: يمكن أن يؤدي اختلاف مستويات الكفايات بين المديرين إلى صعوبة تطبيق الأنموذج بشكل موحد.

ثانياً: الحلول المقترحة

تعزيز الموارد المالية والبشرية وتشمل:

- (أ) تأسيس شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي والجهات المانحة لتأمين التمويل اللازم.
- (ب) استثمار الكوادر البشرية المتاحة من خلال تقديم برامج تدريبية داخلية بتكاليف منخفضة.

إدارة مقاومة التغيير وتشمل:

أ) تنظيم ورش عمل توعوية تسلط الضوء على فوائد النموذج المقترح وتأثيره الإيجابي على البيئة المدرسية.

ب) إشراك جميع المعنيين (المعلمين، المديرين، وأفراد المجتمع) في تصميم وتنفيذ النموذج لتعزيز القبول.

التخفيف من ضغوط العمل من خلال:

أ) تطوير برامج لدعم الصحة النفسية والاجتماعية للمعلمين والمديرين.

ب) تقليل الأعباء الإدارية غير الضرورية لتوفير الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة التدريبية.

تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي من خلال:

أ) إنشاء لجان مجتمعية تضم ممثلين عن المدارس وأفراد المجتمع لتفعيل الشراكة.

ب) تنظيم فعاليات وأنشطة مجتمعية تبرز دور المدرسة كمؤسسة مركزية في تنمية المجتمع.

إنشاء آليات تقييم فعالة من خلال:

أ) تصميم أدوات تقييم دورية تتميز بالموضوعية والدقة لقياس تأثير النموذج على أداء المديرين والمعلمين.

ب) استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات وإصدار التقارير بشكل أكثر كفاءة.

معالجة تفاوت الكفايات بين المديرين من خلال:

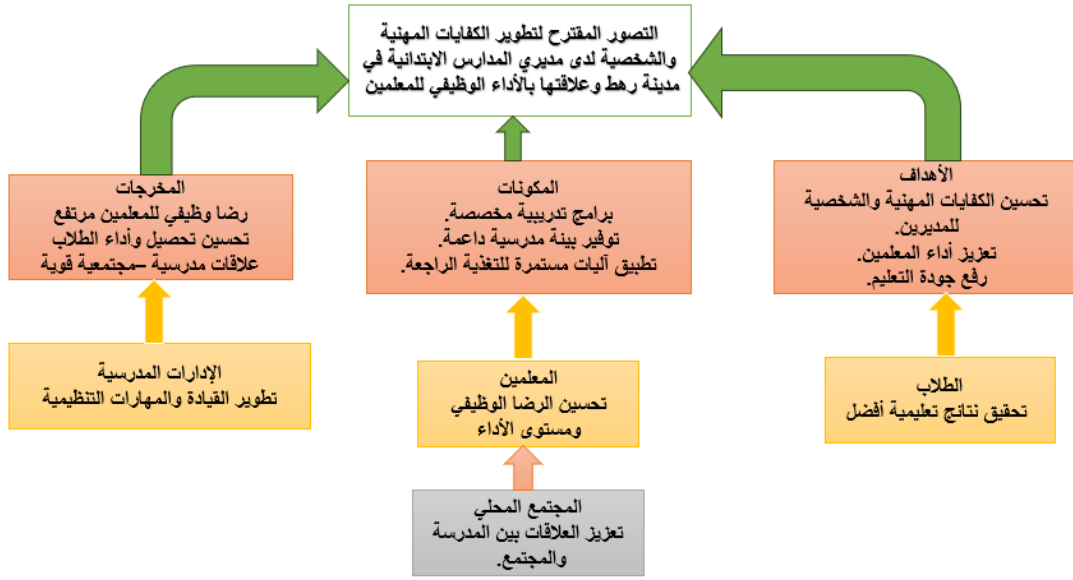
أ) تطوير برامج تدريبية فردية أو موجهة وفقاً لاحتياجات كل مدير.

ب) التركيز على تقنيات التدريب الموجهة (Coaching) لتحسين الأداء.

تشجيع التطوير المهني المستمر من خلال:

أ) تطبيق استراتيجيات تدريبية مستدامة تعزز من ثقافة التعلم المستمر بين القادة التربويين والمعلمين.

ب) إقامة صلة بين برامج التدريب وفرص التقدم الوظيفي لتحفيز القادة على الالتزام بتطوير مهاراتهم الذاتية.



شكل (1.4): الإطار المفاهيمي للتصور المقترح وأدوار الجهات الشريكة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج الكمية والنوعية التي توصلت لها هذه الدراسة وفق تسلسل أسئلتها وفرضياتها. في هذا الفصل، يتم استعراض نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والأسئلة البحثية، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وتبسيط الضوء على مدى توافق النتائج أو اختلافها مع ما تم التوصل إليه في الأدبيات العلمية ذات الصلة. كما ويعرض التوصيات المستندة إلى النتائج، التي تهدف إلى تحسين السياسات أو الممارسات أو تسهيل الأبحاث المستقبلية ذات الصلة.

1.5 مناقشة نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)

1.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما الكفايات المهنية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج إلى أن استجابات المعلمين حول مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط جاءت في جميع المجالات مجتمعة بمستوى متوسط. وعلى صعيد المجالات منفردة، فكانت النتيجة كالتالي: (كفايات التقويم (مرتفعة)، كفاية التخطيط (مرتفعة)، إدارة الوقت والتواصل (متوسطة)، كفايات صنع القرار (متوسطة)، كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية (متوسطة)، وكفايات التعاون مع المجتمع المحلي (متوسطة)) مرتبة تنازليا على التوالي.

ويمكن تفسير هذا أن المديرين ربما يُظهرون مستوى جيدا في جوانب مختلفة من التخطيط، مما قد يعكس إدراك المديرين لأهمية وجود تخطيط عام محكم لإدارة المدرسة وأن لديهم مستوى جيدا من المهارات التخطيطية لدى المديرين من خلال إشراك المعلمين في فهم قيمة التخطيط. وأن

هناك إدراكا جيدا للإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة. وكباحثة تربوية وأعمل في مجال التدريس منذ زمن يمكن تفسير هذه النتائج من خلال مجموعة من العوامل التي قد تكون أثرت على تقييم الكفايات المهنية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط. فمن الممكن أن يكون السبب وراء تصدر كفايات التقييم والتخطيط هو التركيز الكبير على تقييم الأداء كجزء أساسي من سياسات التعليم وأن هناك جهات إشرافية تتابع التقييم مما يعزز اهتمام المديرين بهذه الكفاية.

إضافة إلى أنه يمكن أن تعتبر الخبرة الطويلة للمديرين (متوسط 23.6 سنة) والتدرج الوظيفي من العوامل الرئيسية في هذا السياق، حيث يساهم العمل المستمر في المجال التعليمي في تزويد المديرين بفهم عميق لأساليب التخطيط والتقييم الفعال. علاوة على ذلك، يلعب التأهيل الأكاديمي (9 من 10 حاصلون على اللقب الثاني) والتدريب المستمر دورا حيويا في تعزيز هذه الكفاءات، حيث تقدم المؤسسات التعليمية برامج تطوير تهدف إلى تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتقييم الشامل. كما أن طبيعة العمل الإداري تستلزم التخطيط المسبق وتحديد الأهداف على المدى القصير والطويل، بالإضافة إلى استخدام أدوات حديثة لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية. كذلك، تساهم المسؤوليات المرتبطة بقيادة العملية التعليمية في تعزيز الحاجة إلى تطوير مهارات التخطيط والتقييم، خاصة في ظل التركيز المتزايد على تحقيق الجودة الشاملة ومواكبة التغيرات التربوية الحديثة التي يشهدها العصر.

يمكن تفسير انخفاض مستوى كفايات إدارة الوقت، والتواصل، وصنع القرار، وإدارة الموارد البشرية لدى المديرين (التي كانت بمستوى متوسط) بعدة عوامل مترابطة. قد يكون هذا ناتجا عن نقص التدريب المتخصص في هذه المجالات، حيث لا يتم التركيز بشكل كافٍ على تطوير المهارات العملية الضرورية ضمن برامج التأهيل أو التطوير المهني. بالإضافة إلى ذلك، فإن ضغط العمل وكثرة المهام اليومية التي يتحملها المديرون تجعلهم يواجهون صعوبات في تنظيم

الوقت والتواصل الفعّال مع المعلمين. كما أن غياب الدعم والاهتمام المؤسسي الكافي من قبل الجهة المشرفة على التعليم وخاصة في ظل ما يعانيه التعليم العربي في إسرائيل من إهمال وقلة الموارد المادية والبشرية اللازمة، أو الاستشارات المتخصصة، قد يضعف قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية وإدارة الموارد البشرية بفعالية. وأخيراً، يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة على تعزيز هذه الكفايات، حيث إن عدم وجود بيئة داعمة للتخطيط والتنظيم والتطوير قد يحد من فرص المديرين في تحسين كفاياتهم في هذه المجالات.

بينما يعكس الانخفاض في كفايات التعاون مع المجتمع المحلي يعود إلى نقص الوعي لدى المجتمع المحلي أو غياب برامج فعالة من قبل المدرسة لتعزيز هذه الشراكة، إضافة إلى عامل الوقت وانشغالات الأهل في أعمالهم مما قد يعيق من المشاركة مع المدرسة في برامجها وتنفيذها. كما أن التنوع في الخلفيات المهنية والإدارية للمديرين قد يكون له تأثير، حيث يتمتع البعض بخبرات غنية في مجالات مثل التخطيط وإدارة الوقت، بينما يفتقر آخرون إلى المهارات اللازمة لإدارة الموارد أو بناء العلاقات المجتمعية. علاوة على ذلك، قد يعكس التقييم "المتوسط" عموماً ضعف الدعم المقدم من الجهات المشرفة، مثل غياب التوجيه أو التركيز المفرط على جوانب تقليدية مثل التحصيل الأكاديمي، مما يؤثر سلباً على تطوير كفايات أخرى. من المهم أيضاً الإشارة إلى أن برامج التدريب قد لا تكون موجهة بشكل كافٍ لتلبية احتياجات المديرين العملية، مما يفسر الفجوة بين التوقعات المأمولة والأداء الفعلي. أخيراً، قد تلعب البيئة الاجتماعية والثقافية في مدينة رهط دوراً في هذه النتائج، حيث يمكن أن تشكل التحديات المجتمعية عائقاً أمام تحسين التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي.

تبرز أهمية هذه النتائج من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة مثل كفايات التقويم والتخطيط، والتي يمكن البناء عليها لتحسين الأداء المدرسي من خلال مواكبة كل ما هو جديد في هذه المجالات. كما أنها تشير إلى مجالات تحتاج إلى تعزيز، مثل إدارة الوقت والتواصل، وكفايات صنع القرار، وكفايات إدارة الموارد البشرية، وكفايات التعاون مع المجتمع المحلي، ما يفتح المجال لتطوير استراتيجيات أكثر شمولية لرفع كفاءة مديري المدارس.

وتتوافق النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يخص السؤال الأول مع نتائج بعض الدراسات السابقة والتي من بينها دراسة سايب (2022)، ودراسة (إبراهيم، 2019)، ودراسة السعودي (2017)، ودراسة انياكورا كريستيانا (Anyakora, Christiana I, 2021)، دراسة اوزديمير (Ozdemir Ali, 2020)، دراسة أوان اجونا (Owan, V. J Agunwa, J. N, 2019) والتي اشارت جميعها الى توفر مستوى جيد من الكفايات الإدارية والمهنية لدى المديرين.

واختلفت مع دراسة كلا من طلفاح، وعاشور (2021)، ودراسة الجفيرات (2020)، ودراسة أبو حمد (2020)، ودراسة العسيري (2019)، ودراسة عثمان (2018)، ودراسة بني فواز (2018)، العتيبي، (2018)، ودراسة الصديق (2014)، ودراسة السريع (2016)، ودراسة إسحق (2018)، ودراسة روستامادجي وآخرون (Rustamadji, Triyoso, A, et al., 2024)، ودراسة سيرين ل. دينامبو، جيرلين ج. بالونيس (Dinampo&Balones, 2023)، ودراسة اميرة هاسيم وآخرون (Hasim, et al., 2022)، دراسة أوغهمادو، وآخرون. (Ughamadu 2024)، دراسة سابيتمنتيسي (Menteşe, S. 2021)، ودراسة اوباكور وآخرون (Obuakor, 2021)، ودراسة (Riyaphan, Kusuma, and PatumphornPiatanom, 2023) والتي تراوحت نتائجها ما بن مستوى كفايات فنية وإدارية ومهنية مرتفع ومرتفع جدا، وبدرجة مهم جدا في بعضها.

ويمكن أن يعزى التوافق بين نتائج دراستنا في رهط بمنطقة النقب وبعض الدراسات السابقة إلى التشابه في السياقات البحثية والأدوات المستخدمة، بالإضافة إلى تأثير المعايير الإدارية القياسية المشتركة. في المقابل، يمكن تفسير الاختلافات مع دراسات أخرى بوجود تباينات في السياقات الثقافية والاجتماعية، ومعايير التقييم، وخصائص العينة، والسياسات التعليمية، والفترات الزمنية المختلفة. هذه الفروقات تسلط الضوء على أهمية مراعاة الخصوصية المحلية للنقب عند تطوير الكفايات المهنية والإدارية للمديرين بهدف تحسين الأداء التعليمي بشكل أكثر فعالية.

2.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما الكفايات الشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

أظهرت نتائج تقييم المعلمين في مدينة رهط أن الدرجة الإجمالية للكفايات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية كانت بتقدير "متوسط" (3.64). عند النظر إلى تفاصيل المجالات الثلاثة، جاءت الكفايات الذاتية بالترتيب الأول وحصلت على تقدير "مرتفع" (3.73)، في المرتبة الثانية حصلت الكفايات الفنية أيضاً على تقدير "مرتفع" (3.70). في المقابل، جاءت الكفايات الإنسانية في الترتيب الأخير بتقدير "متوسط" (3.37)، مما يدل على وجود تباين في تقييم الكفايات الشخصية بين المجالات المختلفة.

تشير النتائج إلى أن الكفايات الذاتية حصلت على تقييم مرتفع، مما يدل على أن المديرين يمتلكون مهارات قيادية وشخصية وإدارية قوية، مثل دقة الملاحظة وتحمل المسؤولية وإدارة الاجتماعات بكفاءة. يمكن أن تُعزى هذه النتائج إلى التدريب المستمر أو الخبرة العملية قد تسهم في تطوير هذه المهارات الأساسية للإدارة المدرسية. إضافة إلى أن هذه النتائج تعزز ما جاء في

الكفايات الإدارية والتي تثبت أنه لولا تمتع المديرين بهذه الكفايات الذاتية لما وجد تمتعهم بكفايات إدارية مرتفعة وقد تعتبر المحرك لها. فإذا كان هناك خلل في هذه الكفايات الذاتية الشخصية فلن يتحقق للكفايات الأخرى النجاح والممارسة بفاعلية، فوجود الكفايات الذاتية وتوافرها ونموها وتطويرها هي حجر الأساس الذي يبني عليه باقي الكفايات اللازمة لمديري المدارس، إضافة إلى طبيعة العمل الإداري والتي قد تؤدي أيضا إلى تطوير الكفايات الشخصية لدى المدير.

أما بالنسبة للكفايات الإنسانية، فقد حصلت على تقييم متوسط، مما يشير إلى وجود قدرة لدى المديرين على بناء علاقات داخل المدرسة، ولكن هذه القدرة بحاجة إلى تطوير وتعزيز ويمكن أن تكون ذات مستوى متقدم من الإيجابية. يتجلى ذلك بشكل خاص في انخفاض تقييم الفقرات المتعلقة بإشباع احتياجات المعلمين الإنسانية ومراعاة توجهاتهم المختلفة. قد يُعزى هذا إلى التركيز الأكبر على المهام الإدارية والفنية على حساب الجوانب الإنسانية، وأن تلبية حاجات المعلمين الشخصية لربما ليست من أولويات المديرين أو حتى ليست من اختصاصاته، أو قد تكون بسبب نقص البرامج التدريبية التي تعزز مهارات التواصل وبناء العلاقات. من جهة أخرى، حصلت الكفايات الفنية على تقييم مرتفع، مما يعكس كفاءة المديرين في الجوانب العملية للإدارة، مثل تشجيع العمل بروح الفريق وتحمل المسؤولية. ومع ذلك، تشير الفقرات الأقل تقييماً، مثل تنمية مهارات الإدارة الصفية والاستجابة السريعة للمتغيرات، إلى وجود مجال لتحسين المرونة في التعامل مع المستجدات ودعم العمليات التعليمية بشكل أفضل.

تأتي هذه النتائج بخصوص مستوى الكفايات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها مديرو المدارس والتي في بعضها اعتبرتها جزءاً من الكفايات المهنية متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة اونتاريو (Ontario, 2016) الداعية إلى ضرورة توفر مهارات القرن الحادي والعشرون، ودراسة القرني (2019) والتي وجدت أن الكفايات الشخصية والتي هي من الكفايات المهنية في تعريفه

جاءت بمستوى متوسط لدى قائدات التغيير في المدارس، وكذلك دراسة فاطمة كيشيك (Fatma Kesik, 2023) والتي وجدت أنّ تمتع مديري وقادة المدارس كانوا يتمتعون بمستوى متوسط من الكفايات الشخصية وأنّ بعض هذه الدراسات قد أوصت بضرورة تحسينها. وكذلك مع دراسة انياكورا كريستيانا (Anyakora, Christiana I, 2021)، هذا التوافق يعكس التحديات البيئية والثقافية الخاصة بمجتمع الدراسة الحالية في داخل الخط الأخضر في إسرائيل.

واختلفت مع دراسة أبو عشيبة (2019) ودراسة العريفي، (2018) ودراسة القطان (2016) والتي وجدت ان الكفايات الشخصية اللازمة للمديرين كانت بمستوى مرتفع جداً، وكذلك دراسة جبران (2017) والتي وجدت ارتفاع مستوى الكفايات الشخصية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر، ودراسة حسام وتركي (2022) بوجود مستوى مرتفع من الكفايات الشخصية لقيادة التغيير في المدارس في سلطنة عمان، ودراسة روستامادجي وآخرون (Rustamadji, Triyoso, A, et al., 2024)، ودراسة سيرين ل. دينامبو، جيرلين ج. بالونيس (Dinampo&Balones, 2023). مما يبرز تأثير العوامل السياقية والاختلافات المنهجية في البحث. يشير هذا التباين إلى ضرورة إجراء مزيد من الأبحاث لتحديد استراتيجيات فعالة لتحسين الكفايات الشخصية للمديرين بما يتناسب مع احتياجات السياق المحلي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالأداء والكفايات المهنية والشخصية للمديرين

3.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى الاداء الذي يتمتع به المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب كان مرتفعا في معظم الجوانب. حيث سجل مجال "جودة الأداء" متوسطا مرتفعا جدا، مما يدل على التزام المعلمين بتوفير بيئة تعليمية ملائمة وتعزيز التفاعل داخل الصف. في مجال "التخطيط"، بلغ المتوسط 3.98، مع تميز في تحديد الأنشطة التعليمية المناسبة وتحقيق الأهداف المرجوة. أما في "تنفيذ الدرس"، فقد سجل المجال متوسطا قدره 4.17، مع اهتمام المعلمين بمراعاة الفروق الفردية وتحفيز التعلم الذاتي لدى الطلبة. وأن مجال "إدارة الصف"، سجل متوسطا مرتفعا قدره 4.24، مما يعكس قدرة المعلمين على تعزيز التفاعل الإيجابي وتنظيم العلاقات بين الطلبة. وأخيرا، في "التقويم"، بلغ المتوسط 4.09، مع تركيز على تنوع الأسئلة وتطوير أسلوب التقويم الذاتي لدى الطلبة. هذا وأن جميع المجالات أظهرت أداءً مرتفعا بشكل عام، مما يشير إلى التزام المعلمين وقدرتهم على خلق بيئة تعليمية منظمة ومحفزة.

تشير النتائج إلى أن أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة النقب كان بشكل عام مرتفعا، حيث بلغ المتوسط العام (4.13). يعكس هذا المستوى مدى الالتزام والاحترافية لدى المعلمين، بالإضافة إلى إمكانية وجود بيئة عمل داعمة ومشجعة تعزز من جودة التعليم. تدل هذه النتائج على إمكانية وجود دعم إداري قوي من قبل المديرين، مما يساهم في تحفيز المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم. إن الأداء المرتفع للمعلمين لا يعكس فقط مهاراتهم الفردية، بل يشير أيضا إلى وجود ثقافة تعليمية إيجابية داخل المدارس. فوجود بيئة عمل مشجعة يعني أن المعلمين يشعرون بالتقدير والدعم من قبل الإدارة، مما يعزز من روح التعاون والمشاركة بينهم. كما أن هذا الدعم الإداري قد يتضمن توفير الموارد اللازمة، مثل المواد التعليمية والتقنيات الحديثة، مما يسهل على المعلمين تنفيذ استراتيجيات تعليمية مبتكرة. علاوة على ذلك، قد يعكس هذا الأداء استعادة المعلمين من برامج تدريبية فعالة تساهم في تطوير مهاراتهم وتطبيقها بشكل ملحوظ في المجال التعليمي. هذه

البرامج التدريبية قد تشمل ورش عمل، دورات تعليمية، وتدريب على استخدام التكنولوجيا في التعليم، مما يساعد المعلمين على مواكبة أحدث الاتجاهات والأساليب التعليمية. كما أن التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلبة، بالإضافة إلى استخدام أساليب تدريس متنوعة، قد يسهم في تعزيز تجربة التعلم لدى الطلبة، مما يؤدي إلى نتائج تعليمية أفضل. كما وان المؤهلات العلمية للمعلمين (55.6% منهم حاصلون على اللقب الثاني (ماجستير))، وكذلك الخبرة المهنية (أكثر من 80% منهم يقع ضمن 6 سنوات فأكثر من الخبرة) قد يفسران ارتفاع مستوى الأداء لديهم وعلاقة هذين المتغيرين بمتطلبات جودة العملية التربوية، وبالتالي، فإن الأداء المرتفع للمعلمين في منطقة النقب يعد مؤشرا إيجابيا على جودة التعليم في هذه المدارس، ويعكس الجهود المستمرة لتحسين العملية التعليمية وتطويرها.

من خلال الربط بين هذه النتائج والكفايات المهنية والشخصية للمديرين في المدارس الابتدائية، يتضح أن الكفايات التي يمتلكها المديرون تلعب دورا أساسيا في تعزيز الأداء التعليمي والإداري. على الرغم من أن تقييم الكفايات المهنية والإدارية جاء في مستوى "المتوسط"، إلا أن هناك تركيزا ملحوظا على تطوير كفايات التقييم والتخطيط، مما يسهم في تحسين جودة التعليم من خلال دعم جهود المعلمين في هذه المجالات. إنَّ المديرين الذين يمتلكون كفايات قوية في التقييم قادرون على إجراء تقييم دوري ودقيق للأداء المدرسي، مما يساعد في رفع مستوى أداء المعلمين بشكل مستمر. علاوة على ذلك، تشير الكفايات الذاتية والفنية التي حصلت على تقييم مرتفع إلى أن المديرين يمتلكون مهارات قيادية وإدارية فعالة، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية. هذه البيئة تعزز من تحفيز المعلمين وتحسين أدائهم، حيث يشعر المعلمون بالدعم والتشجيع من قبل إدارتهم، مما ينعكس إيجابا على جودة التعليم المقدم للطلاب. ومع ذلك، تشير نتائج تقييم الكفايات في مجالات مثل "التعاون مع المجتمع المحلي" و"إدارة الموارد" إلى وجود بعض الفجوات التي

تحتاج إلى تحسين. هذه المجالات المتوسطة قد تؤثر على تحقيق تحسينات إضافية في الأداء، مما يدل على ضرورة تعزيز وتطوير هذه الجوانب لتحقيق توازن أكبر بين الأداء المدرسي والبيئة المحيطة بالمدرسة. فالتعاون مع المجتمع المحلي يعد عنصرا حيويا في تعزيز الشراكات التي يمكن أن تدعم المدرسة وتوفر موارد إضافية، بينما إدارة الموارد بشكل فعال تضمن استخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن لتحقيق الأهداف التعليمية. في النهاية، تبرز النتائج أهمية الدعم الإداري المستمر والتدريب المتخصص للمديرين، مما يسهم في تطوير كفاياتهم وتعزيز قدراتهم على مواجهة التحديات المختلفة. إن الاستثمار في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية للمديرين ليس فقط يعزز من أدائهم الشخصي، بل ينعكس أيضا بشكل إيجابي على جودة التعليم والبيئة المدرسية بشكل عام.

وهذه النتيجة حول ارتفاع مستوى أداء المعلمين أكدته نتيجة السؤال الرابع للدراسة والمتعلق بوجود علاقة ارتباطية بين توافر الكفايات المهنية والشخصية لدى المديرين وأداء المعلمين وان هذه العلاقة كانت دالة احصائيا وباتجاه إيجابي، وان هذه النتائج توافقت مع الدراسات السابقة التي تم الرجوع اليها في هذه الاطروحة والتي سنتطرق اليها في مناقشة نتائج السؤال الرابع، كما سنوضح في الجزء التالي:

4.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الكفايات المهنية، والشخصية التي يتمتع بها مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب وأداء المعلمين بشكل عام؟ أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الكفايات المهنية والشخصية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وأداء المعلمين. حيث أظهر معامل ارتباط بيرسون بين "المجموع الكلي للأداء" و"المجموع الكلي للكفايات المهنية" قيمة (0.218) دالة عند

مستوى (0.01)، وهذه النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة، ولكنها ذات دلالة إحصائية بين الكفايات المهنية الشخصية من جهة وأداء المعلمين على الجهة الأخرى. ورغم أن هناك ارتباطاً بين هذه الكفايات والأداء، إلا أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي بشكل عام.

قد يشير ذلك إلى أن الكفايات المهنية، مثل التخطيط التعليمي، وإدارة الصف، والتقييم، تلعب دوراً في تحسين أداء المعلمين، ولكن ضعف هذا الارتباط قد يعزى لعوامل أخرى قد تؤثر أيضاً على هذا الأداء. وكذلك الكفايات الشخصية، مثل مهارات التواصل، والقدرة على التحفيز، والذكاء العاطفي، تلعب دوراً أكثر أهمية في تحسين أداء المعلمين مقارنة بالكفايات المهنية. قد يكون هذا نتيجة لأن الكفايات الشخصية تساعد في بناء علاقات إيجابية بين المدرء والمعلمين، مما يعزز من بيئة العمل ويؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أهمية تطوير كل من الكفايات المهنية والشخصية لمديري المدارس الابتدائية، حيث إن كلا النوعين من الكفايات لهما تأثير على أداء المعلمين، ولكن الكفايات الشخصية قد تكون أكثر تأثيراً. لذا، ينبغي على برامج التدريب والتطوير المهني أن تركز على تعزيز هذه الكفايات لضمان تحسين الأداء التعليمي في المدارس.

إن نتائج الدراسة الحالية وما يتعلق بمستوى أداء المعلمين وتوافر الكفايات المهنية والشخصية لدى المديرين في المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب والتي بينت أن هناك تأثير لهذه الكفايات على تحسين أداء المعلمين، هذه النتائج جاءت متفقة مع معظم الدراسات السابقة التي تم استخدامها في هذه الأطروحة ومنها دراسة السريع (2016)، ودراسة سيرين ل. دينامبو، جيرلين ج. بالونيس (Dinampo&Balones, 2023)، ودراسة اميرة هاسيم وآخرون (Hasim, et al., 2022)، ودراسة أوان اجونا (Owan, V. J Agunwa, J. N, 2019)، ودراسة اوباكور وآخرون

(Obuakor, 2021) والتي كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية عالية بين مهارات المديرين التدريسية وأداء مهام المعلمين. كما وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الإبداع لدى المديرين وأداء مهام المعلمين في المدارس الثانوية العامة. ودراسة أوغهمادو، وآخرون. (Ughamadu 2024) والتي أظهرت تأثير خبرة المديرين في إدارة الوقت، بما في ذلك جدولة الاجتماعات وتخصيص الموارد وتنظيم الأنشطة الأكاديمية، إيجابياً على كفاءة وإنتاجية المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة علاقة واضحة بين مهارات الإرشاد لدى المديرين وتحسين أداء المعلمين. وكذلك مع دراسة إيدو وآخرون (Edo et al.,2024) والتي أظهرت تأثير الممارسات الإدارية المدرسية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية ريفرز.

وكذلك نجد أنها أوصت بضرورة توفير مقترح لتحسين الكفايات من أجل تحسين الأداء بأنها توافقت مع دراسة أحمد (2017) التي قدمت برنامجاً تدريبياً مقترحاً يشمل تطوير هذه الكفايات لرفع مستوى الأداء التدريسي. وأيضاً توافقت مع كلا من دراسة أبو عشيبة (2019)، ودراسة إبراهيم (2019).

ان نتيجة دراستنا الحالية بما يتعلق بأداء المعلمين وعلاقته بالكفايات المهنية والشخصية لدى المديرين لا يوجد عليها أي اختلاف سواء أكان سابقاً أم لاحقاً وذلك لأن توافر هذه الكفايات ستؤثر حتماً في إيجاد البيئة التعليمية والتنظيمية الداعمة للابتكار والإبداع لدى المعلمين.

5.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

نتائج الفرضيات الأولى - الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة

النقب لمستوى الكفايات المهنية والشخصية تعزى لمتغير الجنس، التخصص (المؤهل العلمي)،
المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

متغير الجنس: أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى الكفايات المهنية للمعلمين في مدارس مدينة رهط. بينما أظهرت نتائج المجال الأول (الكفايات المهنية) وجود فروق دالة لصالح المعلمات، لم تكن هناك فروق دالة في المجالات الأخرى مثل صنع القرار، إدارة الموارد، التقويم، وإدارة الوقت. كما أن الفروق في المجموع الكلي للكفايات المهنية بين الإناث والذكور لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، مما يعزز فرضية عدم وجود فروق. مما يشير إلى وجود رؤية مشتركة حول الأداء المهني العام للمديرين. تعكس هذه النتائج استقرار الكفايات المهنية والشخصية للمديرين كما يراها المعلمون، مع ضرورة تعزيز هذه الكفايات. توافقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من طلفاح، وعاشور (2021)، ودراسة الجفيرات (2020)، ودراسة أبو أحمد (2020)، واختلفت مع كلا من دراسة سايب (2022)، ودراسة إبراهيم (2019)، ودراسة عثمان (2018)، ودراسة بني فواز (2018)، ودراسة سابيتمنتيسي (Menteşe, 2021).

متغير التخصص: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي العلوم الطبيعية ومعلمي العلوم الإنسانية حول مستوى الكفايات المهنية للمديرين في المدارس الابتدائية في النقب، حيث قيم معلمو العلوم الطبيعية الكفايات المهنية للمديرين بمستويات أعلى بشكل ملحوظ في معظم المجالات، مثل الكفايات المهنية، صنع القرار، إدارة الموارد، والتقويم. بينما لم تظهر فروق دالة في مجالات مثل إدارة الوقت والتواصل والتعاون مع المجتمع المحلي. أما المجموع الكلي للكفايات المهنية، فقد أظهر تفوقاً لمعلمي العلوم الطبيعية، مما يعكس تقديرهم العالي لأداء المديرين مقارنة بمعلمي العلوم الإنسانية. تشير هذه النتائج إلى اختلاف في توقعات وتقييم

التخصصات المختلفة لأداء المديرين، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز الكفايات المهنية بما يلبي احتياجات وتوقعات جميع المعلمين.

تُفسّر هذه النتيجة المحتملة بأن معلمي العلوم الطبيعية قد يحتاجون إلى دعم إداري أكثر تنظيمًا لتوفير الموارد وإدارة الأنشطة العملية، ما يجعلهم أكثر إدراكًا لكفايات المديرين المهنية إذا كانت تلبي احتياجاتهم. في المقابل، قد تكون توقعات معلمي العلوم الإنسانية أقل ارتباطًا بالجوانب المادية والتنظيمية وأكثر تركيزًا على الدعم التربوي والفكري، مما قد يؤثر على تقييمهم لكفايات المديرين.

يمكن فهم هذه النتيجة على أنها تشير إلى أن تصورات المعلمين حول الكفايات المهنية للمديرين قد تتشابه بغض النظر عن خلفياتهم الأكاديمية. قد يعود ذلك إلى تشابه الظروف المدرسية والتحديات الإدارية التي يواجهها المعلمون، مما يسهم في وجود تقييم متقارب لكفايات المديرين، بغض النظر عن مستوى التعليم الذي يتمتع به المعلمون.

وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة طلفاح، وعاشور (2021)، ودراسة العسيري (2019)، ودراسة عثمان (2018)، ودراسة بني فواز (2018)، في حين أنها اختلفت مع دراسة سايب (2022)، ودراسة أبو احمد (2020)، العتيبي، (2018).

متغير سنوات الخبرة: بشكل عام، تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم مجالات الكفايات المهنية بين المديرين في المدارس العربية في منطقة النقب استنادًا إلى سنوات الخبرة، استجابات المعلمون ذوو الخبرة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات أظهرت تفوقًا في عدة مجالات مقارنة بالمديرين ذوي 10 سنوات أو أكثر. وفيما يخص مجال "كفايات التعاون مع المجتمع المحلي" لم يكن له فروق دالة إحصائية.

يمكن فهم هذه النتيجة على أن المعلمين الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات قد حصلوا على مزيج من الخبرة العملية والقدرة على تقييم أداء المديرين بشكل موضوعي. هؤلاء المعلمون يكونون أكثر انخراطاً في العملية التعليمية وأقل عرضة للإرهاق المهني مقارنة بزملائهم الذين يمتلكون خبرة أطول. من ناحية أخرى، قد يتأثر المعلمون ذوو الخبرة الطويلة بعوامل مثل الرضا الوظيفي أو التحديات المهنية، مما قد يؤثر على تقييمهم للكفاءات المهنية للمديرين. أما بالنسبة لمجال "كفايات التعاون مع المجتمع المحلي"، فقد يكون أقل تأثراً بخبرة المعلمين، حيث يعتمد بشكل أكبر على سياسات المدرسة والممارسات المؤسسية بدلاً من الخبرة الشخصية للمعلمين.

وتوافقت مع دراسة أبو احمد (2020)، ودراسة بني فواز (2018)، ودراسة العتيبي (2018)، واختلفت مع كلا من دراسة سايب (2022)، دراسة طلفاح، وعاشور (2021)، ودراسة (إبراهيم، 2019)، ودراسة العسيري (2019)، ودراسة عثمان (2018)، دراسة سايبتمنتيسي (Menteşe, S. 2021).

2.5 مناقشة نتائج البيانات النوعية (المقابلة)

1.2.5. أهم الكفايات التي يجب ان تتوفر في مدير المدرسة

تشير النتائج إلى أن الكفايات المهنية والشخصية تشكل أساساً حيوياً في أداء مدير المدرسة ونجاحه في إدارة المؤسسة التعليمية. على الصعيد المهني، تبرز مهارات مثل التواصل الفعال (80%)، وحل المشكلات واتخاذ القرارات (70%)، والتخطيط الاستراتيجي (60%)، والقيادة الإدارية (60%) كأهم الكفايات التي ينبغي أن يتمتع بها المدير. تسهم هذه الكفايات في خلق بيئة تعليمية منظمة تعزز من كفاءة العملية التربوية وتساعد في توجيه الموارد بشكل فعال. أما على

الصعيد الشخصي، فقد تم التأكيد على أهمية القيم الأخلاقية مثل الصدق والنزاهة والعدل (40%)، التي تساهم في بناء الثقة وتعزيز بيئة مدرسية قائمة على الاحترام والتعاون.

كذلك أظهرت الدراسة أن الكفايات الشخصية التي يتمتع بها مديرو المدارس تتضمن مهارات التواصل الفعال، القيادة والتحفيز، المرونة، التخطيط الاستراتيجي، والالتزام بالقيم. حيث اعتبر 90% من المشاركين أن التواصل الفعال يعد مهارة أساسية لبناء علاقات متينة داخل المدرسة، بينما رأى 80% أن القيادة والتحفيز ضروريان لتوجيه الفرق وتعزيز الإبداع. كما أشار 70% إلى أهمية المرونة في التكيف مع التغيرات وحل النزاعات، وأكد 60% على أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، برزت النزاهة والذكاء العاطفي كعناصر رئيسية في تعزيز الثقة والتعاون، مما يساهم في تحسين أداء المعلمين وخلق بيئة تعليمية محفزة وفعّالة.

وترى الباحثة، أن هذه النتائج تبرز العلاقة الوثيقة بين الكفايات المهنية والشخصية لمدير المدرسة ودورها في تعزيز جودة التعليم. المدير الذي يجمع بين الكفايات المهنية والإدارية، مثل التخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات، وبين القيم الشخصية، كالنزاهة والتعاطف، يساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة تعزز من رفاهية المعلمين وتدفع الطلبة لتحقيق إنجازات أكاديمية متميزة. وتكمن أهمية ذلك في المجال التربوي والإدارة المدرسية، حيث تؤكد هذه النتائج على أهمية الاستثمار في تطوير كفايات مديري المدارس من خلال برامج تدريبية شاملة تجمع بين المهارات المهنية والشخصية.

وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات التي تناولناها في فصول سابقة، دراسة سايب (2022). أكدت بضرورة وضع معايير محددة لتطبيق المساءلة التربوية؛ وتبني مديري المدارس فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ البرامج المدرسية مما يزيد

من فاعلية التطوير التنظيمي والكفايات الإدارية للمديرين. وكذلك مع دراسة أبو حمد (2020) التي أكدت أيضا على علاقة الكفايات التعليمية وجودة الأداء الوظيفي كانتا بدرجة كبيرة. وكذلك دراسة بني فواز (2018) التي أظهرت أن مديري المدارس يمارسون كفايات الإدارة بمستوى "عالي"، خاصة في مجالات القيادة والعلاقات، بينما كان مستوى كفايات التقييم متوسطا. ودراسة الصديق (2014) وقد توصلت إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي يمتلكون كفاءات مهنية شخصية بتقدير عالٍ، باستثناء دعم ثقافة البيئة الاجتماعية الذي وجد أنه في مستوى متوسط. كما تبين أن كفاءات التخطيط كانت مرتفعة باستثناء تنفيذ خطط المدرسة الذي كان في مستوى متوسط.

دراسة إيدو وآخرون (Edo et al., 2024) فيما يخص الكفايات المهنية والشخصية، قد أظهرت أن بناء الفريق، والتخطيط الاستراتيجي، وإشراك الموظفين، والتواصل، وبرامج بناء القدرات ترتبط بشكل كبير بأداء المعلمين، بينما كانت ممارسات الإشراف التعليمي والتحفيز ذات علاقة ضعيفة ولكنها دالة إحصائيا. كما أن دراسة انياكورا كريستيانا (Anyakora , Christiana I., 2021) أظهرت أن على المديرين استخدام الكفاءات المحددة في إدارة القيادة التعليمية وإدارة الموارد البشرية، واتباع إجراءات معينة مثل إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض الوظائف للأشخاص المؤهلين والتواصل بحرية مع الموظفين والاعتراف بالجهود وتشجيعها. اوزديمير (Ozdemir Ali., 2020) أظهرت أن الكفاءات الرئيسية التي يجب أن يمتلكها مديرو التعليم هي القيادة وإدارة البرامج والبيئة التعليمية، وإنشاء بيئة اتصال فعالة وبيئة عمل فعالة. دراسة أوان اجونا (Owan, V. J Agunwa, J. N, 2019) التي أظهرت أن الكفاءات التي يجب أن يمتلكها المديرين تتمثل في الإشراف والقيادة والاتصال. وهذا ما أكدته دراسة السريع (2016) أن الكفايات الفنية لمديري المدارس تشمل الكفايات، وهي (مجال العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا وفنيًا، التخطيط، العمل مع الطالب، الإداري).

2.2.5. العلاقة بين الكفايات المهنية والشخصية للمديرين ومستوى أداء المعلمين

أكدت نتائج المقابلات على ما توصلت إليه البيانات الكمية من أن الكفايات المهنية للمديرين تلعب دوراً أساسياً في تعزيز أداء المعلمين من خلال تحسين البيئة التعليمية وتقديم الدعم المستمر. أشار 80% من المديرين إلى أن القيادة الفعالة والتواصل الجيد يعززان من التفاعل والثقة بين أعضاء الفريق، بينما أكد 70% على أهمية التحفيز والدعم المهني المستمر في تمكين المعلمين من تحسين أدائهم ومواجهة التحديات. كما أبدى 60% من المديرين أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد يسهمان في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة، مع التأكيد على أهمية المرونة وإدارة التغيير التي اعتبرها 70% عاملاً أساسياً للتكيف مع التحديات. بالإضافة إلى ذلك، رأى 60% أن حل المشكلات واتخاذ القرارات المدروسة يسهمان في التغلب على العراقيل وتعزيز استمرارية التحسين. كل هذه العناصر تجعل من الكفايات المهنية للمديرين أساساً لدعم المعلمين وزيادة كفاءتهم.

وترى الباحثة، أن هذه النتائج تبرز العلاقة الوثيقة بين الكفايات المهنية والشخصية لمدير المدرسة ودورها في تعزيز جودة التعليم. المدير الذي يجمع بين الكفايات المهنية والإدارية، مثل التخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات، وبين القيم الشخصية، كالنزاهة والتعاطف، يساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة تعزز من رفاهية المعلمين وتدفع الطلبة لتحقيق إنجازات أكاديمية متميزة. تؤكد هذه النتائج على أهمية الاستثمار في تطوير كفايات مديري المدارس من خلال برامج تدريبية شاملة تجمع بين المهارات المهنية والشخصية. حيث إن المديرين الذين يمتلكون مهارات القيادة، والتواصل، والتحفيز، والتخطيط الاستراتيجي، والمرونة، وحل المشكلات، يساهمون في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتفاعل، وتعزز الثقة بين الإدارة والمعلمين.

هذه النتائج جاءت مع معظم الدراسات السابقة التي تم استخدامها في هذه الاطروحة ومنها دراسة السريع (2016)، ودراسة سيرين ل. دينامبو، جيرلين ج. بالونيس (Dinampo&Balones, 2023)، ودراسة اميرة هاسيم وآخرون (Hasim, et al., 2022)، دراسة أوان اجونا (Owan, V. J, 2019)، ودراسة اوباكور وآخرون (Obuakor et al, 2021) ودراسة أوغهامادو، وآخرون. (Ughamadu et al, 2024).

3.2.5. التحديات في تطوير الكفايات الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة

أشارت النتيجة أن المديرين يواجهون مجموعة من التحديات المتنوعة في سبيل تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، والتي تتضمن نقص الموارد، وضغوط العمل، وسرعة التطور التكنولوجي، بالإضافة إلى ضعف الدعم والتواصل. من أبرز هذه التحديات إدارة الوقت والضغط الناتجة عن تعدد المهام، ونقص الموارد المالية والحوافز، ومقاومة التغيير من قبل المعلمين، فضلاً عن التحديات التكنولوجية التي تتطلب متابعة دائمة. علاوة على ذلك، يعاني المديرون من ضغوط نفسية وإدارية نتيجة توقعات المجتمع والسياسات المتغيرة، بالإضافة إلى ضعف قنوات التواصل مع الكادر التدريسي، وصعوبة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. لمواجهة هذه التحديات، تحتاج البيئة المدرسية إلى دعم أكبر يتضمن توفير الموارد، وتنفيذ برامج تدريبية مستدامة، وتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي.

وهذه النتائج جاءت متوافقة مع دراسة عيد محمود محمد (2021) ضرورة وضع آليات مقترحة لتطوير الكفايات المهنية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمواكبة التطوير والتحسين المستمر للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة المتسارعة وتحقيق الأهداف المنشودة

للمؤسسة التعليمية. وكذلك مع دراسة العدوان (2023) التي هدفت إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي.

3.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس (التصور المقترح):

ما الأنموذج المقترح لتحسين أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة رهط بمنطقة النقب داخل الخط الأخضر في ضوء مجالي الكفايات المهنية والشخصية للمديرين؟

أظهرت الدراسة أن كفايات مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط، وفقا لرؤية المعلمين، تتراوح بين المتوسطة إلى المرتفعة في مجالات متعددة. حيث حصلت كفايات التقويم وإدارة الوقت والتواصل على أعلى التقييمات، مما يدل على كفاءة المديرين في هذه المجالات. بالمقابل، كانت كفايات التعاون مع المجتمع المحلي أقل من المتوسط، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز هذه الجوانب.

يهدف الأنموذج المقترح إلى تعزيز الكفاءات المهنية والشخصية للمديرين بهدف تحسين أداء المعلمين ورفع مستوى جودة التعليم. يركز هذا الأنموذج على تحديد احتياجات التطوير، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات القيادة والتواصل وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل ودعم ثقافة التطوير المستمر. كما يسعى إلى تطوير أدوات تقييم ومتابعة دورية لقياس الأثر وضمان الشفافية والمساءلة، مع الحرص على تلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية وتحفيز الابتكار لتحقيق نتائج تعليمية مستدامة.

تتجلى أهمية التصور المقترح في تعزيز المهارات المهنية والشخصية للمديرين، مما يساهم في تحسين أداء المعلمين ورفع مستوى جودة التعليم. يهدف هذا التصور إلى تعزيز القيادة التربوية وتطوير بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين المديرين والمعلمين، مما يساعد في اعتماد أساليب تدريس مبتكرة وتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب. علاوة على ذلك، يسعى التصور

إلى تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي وتحفيز المشاركة المجتمعية لدعم المدرسة، مما يحقق استدامة التطوير التعليمي ويعزز التكامل بين جميع عناصر العملية التعليمية. إن تعزيز المهارات المهنية للمديرين يتطلب توفير برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير القدرات القيادية والإدارية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم العملية التعليمية. كما أن تحسين المهارات الشخصية، مثل التواصل الفعال وحل النزاعات، يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من روح الفريق بين المعلمين والإدارة.

من خلال تعزيز القيادة التربوية، يمكن للمديرين أن يصبحوا قدوة يحتذى بها، مما يحفز المعلمين على الابتكار في أساليب التدريس وتبني استراتيجيات تعليمية جديدة تتناسب مع احتياجات الطلبة. كما أن تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب يعتمد بشكل كبير على جودة العلاقة بين المعلمين والإدارة، حيث إن التعاون والتواصل الفعال يسهمان في تبادل الأفكار والخبرات. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي يعد عنصراً أساسياً في نجاح هذا التصور. من خلال إشراك أولياء الأمور والمجتمع في الأنشطة المدرسية، يمكن خلق شعور بالانتماء والدعم، مما يعزز من استدامة التطوير التعليمي. كما أن تحفيز المشاركة المجتمعية يسهم في توفير الموارد اللازمة للمدرسة، سواء كانت مادية أو بشرية، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم. في النهاية، يسعى هذا التصور إلى تحقيق تكامل بين جميع عناصر العملية التعليمية، حيث يتم العمل بشكل متكامل بين الإدارة والمعلمين والمجتمع المحلي، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية مثمرة ومستدامة تعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية.

يعتمد هذا التصور على أسس فكرية وإدارية متينة تستند إلى بيانات واقعية تم جمعها من استبانات ومقابلات مع مجموعة متنوعة من المديرين والمعلمين. تمثل هذه البيانات قاعدة معرفية قوية تساعد في فهم الاحتياجات المحددة في الكفايات المهنية والشخصية للمديرين، مما يتيح

تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي تلك الاحتياجات. يهدف هذا التصور إلى تعزيز كفايات المديرين في مجالات حيوية مثل اتخاذ القرار الفعال، الذي يعد من العوامل الأساسية في نجاح أي مؤسسة تعليمية. كما يركز على تحسين مهارات التواصل مع المجتمع المحلي، مما يسهم في بناء علاقات إيجابية تعزز من التعاون والشراكة بين المدرسة والمجتمع. لتحقيق ذلك، يتم توفير تغذية راجعة مستمرة وآليات تقييم دورية، مما يساعد المديرين على قياس أدائهم وتحديد مجالات التحسين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة. علاوة على ذلك، يسعى هذا التصور إلى تعزيز الرفاه النفسي والمهني للمعلمين، حيث يعتبر ذلك جزءاً أساسياً من نجاح العملية التعليمية. من خلال خلق بيئة عمل داعمة ومتوازنة، يتمكن المعلمون من الشعور بالراحة والرضا في مكان عملهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم ورضاهم الشخصي. هذا التوجه لا يساهم فقط في تحسين جودة التعليم، بل يسهم أيضاً في تحقيق نتائج تعليمية مستدامة، حيث إن المعلمون السعداء والمحفظون هم أكثر قدرة على تقديم تعليم متميز للطلاب. بالتالي، فإن هذا التصور لا يركز فقط على تطوير مهارات المديرين، بل يمتد ليشمل تحسين بيئة العمل بشكل عام، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء التعليمي وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

لضمان نجاح التصور المقترح لتطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين وتعزيز أداء المعلمين، يتطلب التنفيذ توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية. تشمل هذه المتطلبات الدعم المؤسسي والإداري من خلال التزام إدارات التعليم وتهيئة بيئة محفزة للتطوير، بالإضافة إلى توفير تمويل مستدام لتغطية البرامج التدريبية والموارد اللازمة. كما يُشترط تصميم برامج تدريبية شاملة تركز على مهارات القيادة والتواصل وإدارة الأزمات، مع استخدام أساليب تدريب تفاعلية مثل ورش العمل ودراسات الحالة. علاوة على ذلك، يتطلب نجاح التصور التوجيه المستمر من خلال مشرفين مؤهلين وخطط متابعة دورية لضمان تطبيق المهارات المكتسبة بشكل عملي. يتطلب التصور أيضاً

تعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال تشجيع تطوير الذات وإقامة مجتمعات مهنية لتبادل الخبرات. كما ينبغي إشراك المعلمين وأصحاب المصلحة لضمان التفاعل الإيجابي مع البرنامج، وتطوير أدوات تقييم شاملة وموضوعية لقياس التأثيرات بدقة. أخيراً، يُعتبر التزام المديرين وانخراطهم الفعلي عنصراً حاسماً، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الدافعية الذاتية وتقديم مكافآت تحفيزية لتحفيزهم على التحسين المستمر وتطبيق المهارات المكتسبة بفعالية.

لتقييم التصور المقترح لتطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين وتأثيره على أداء المعلمين، يتم اتباع مجموعة من الخطوات التي تشمل قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة والتحقق من توافق النتائج مع معايير الأداء المطلوبة. يتضمن التقييم استخدام أدوات متنوعة مثل استطلاعات آراء المعلمين، واختبارات الكفايات المهنية، والمقابلات الفردية والجماعية، بهدف تحليل التأثير الكمي والنوعي للتصور على بيئة العمل التعليمية. كما يشمل التقييم متابعة الأثر طويل المدى لضمان استدامة التحسينات، وجمع التغذية الراجعة بشكل دوري لإجراء أي تعديلات ضرورية. في النهاية، يتم إعداد تقارير شاملة تتضمن النتائج والتوصيات لتعزيز الاستفادة من التصور، مع وضع خطط لاستدامة تطوير الكفايات المهنية للمديرين، مما يساهم في رفع جودة التعليم وتعزيز كفاءة أداء المعلمين.

لتحقيق الأهداف المحددة في تصور تطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين وتعزيز أداء المعلمين، يتطلب التنفيذ مجموعة من الإجراءات المتكاملة التي تضمن تحقيق نتائج فعالة ومستدامة. تبدأ العملية بتقييم الاحتياجات، حيث يتم استخدام استبيانات ومقابلات وأدوات تشخيصية متخصصة لتحديد الفجوات بين الكفايات الحالية والمطلوبة. هذا التقييم يساعد في فهم التحديات التي يواجهها المديرون والمعلمون، ويتيح تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

بعد ذلك، يتم تصميم خطة تدريبية شاملة تأخذ بعين الاعتبار المحاور الرئيسية التي تساهم في تعزيز الكفايات، مثل القيادة الفعالة، والتواصل الجيد، وإدارة الأزمات، والتحفيز. هذه المحاور تعتبر أساسية لتطوير مهارات المديرين وتمكينهم من قيادة فرق العمل بفعالية. تتضمن البرامج التدريبية العملية مجموعة متنوعة من الأنشطة، مثل ورش العمل التفاعلية، والمحاكاة العملية، ودراسات الحالة التي تعكس التحديات الحقيقية التي قد يواجهها المديرون والمعلمون في بيئة العمل. يتم تصميم هذه الأنشطة بطريقة تشجع على المشاركة الفعالة وتبادل الخبرات بين المشاركين.

كما يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق جدول زمني مرن يتناسب مع ظروف العمل المدرسي، مما يضمن عدم تعطيل سير العملية التعليمية. يتم أيضاً توفير الدعم المستمر للمشاركين بعد انتهاء البرامج التدريبية، من خلال جلسات متابعة وتقييم، لضمان تطبيق ما تم تعلمه في الواقع العملي. ويتضمن التنفيذ متابعة وتقييم الأثر من خلال استخدام أدوات قياس مثل استبيانات الأداء والتقارير الميدانية، بالإضافة إلى إجراء تقييمات دورية لتعديل البرامج وتحسينها عند الحاجة. كما يتم تعزيز ثقافة التطوير المستمر من خلال تنظيم ملتقيات دورية تتيح للمديرين تبادل الخبرات، وإنشاء مجتمعات مهنية لدعم التفاعل المستمر. لضمان النجاح، يتم توفير بيئة عمل داعمة تشمل دعماً مؤسسياً من إدارات التعليم وتشجيع التغذية الراجعة من المعلمين لتقييم التحسينات على الأداء والبيئة التعليمية.

يتطلب تنفيذ التصور المقترح لتطوير الكفايات المهنية والشخصية للمديرين تعزيز أداء المعلمين وتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية. تشمل هذه المتطلبات الدعم المؤسسي والإداري من إدارات التعليم، التي يجب أن تلتزم بتوفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة ملائمة للتطوير. كما يتطلب الأمر تمويلاً مستداماً لتغطية تكاليف التدريب، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية شاملة

ومرنة تركز على مهارات القيادة والتواصل. من الضروري أيضاً توفير توجيه مستمر من قبل مشرفين مؤهلين، مع وضع خطط متابعة دورية لتقييم الأداء. علاوة على ذلك، يجب تعزيز ثقافة التعلم المستمر وإنشاء منصات للتواصل لتبادل الخبرات. وأخيراً، يتطلب الأمر مشاركة فعالة من المديرين، إلى جانب تنفيذ إجراءات تقييم دقيقة وتقديم تغذية راجعة مستمرة لتحسين الأداء وضمان نجاح التصور.

4.5 التوصيات والمقترحات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات التالية لتطبيق أنموذج يساهم في تعزيز الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب، مما يساعد في تحسين أداء المعلمين وجودة العملية التعليمية.

1. اطلاع وزارة التربية والتعليم على نتائج الدراسة والانموذج المقترح لتحسين أداء المعلمين

من خلال تعزيز وتطوير الكفايات المهنية والشخصية لدى المديرين والاختذ به في العملية

التربوية والتعليمية.

2. تصميم برامج تدريبية تستند إلى احتياجات المديرين الفعلية، مع التركيز على مهارات

القيادة، إدارة الأزمات، بناء العلاقات المهنية، وتحفيز المعلمين.

3. ضرورة التزام إدارات التعليم بتوفير الموارد اللازمة لتطبيق النموذج، بما يشمل موازنات

مناسبة، أدوات تدريب، وموارد بشرية مؤهلة.

4. تهيئة بيئة عمل داعمة تحفز المديرين على تطوير كفاياتهم وتطبيقها بشكل فعال.

5. تصميم أدوات تقييم موضوعية لقياس مدى تطبيق المديرين للكفايات المهنية (الإدارية)

الواجب توافرها في المديرين، وكذلك الشخصية التي يمكن تعلمها واكتسابها وإجراء تقييمات

دورية وتقديم تغذية راجعة مستمرة لدعم التحسين المستمر في الأداء وتأثير ذلك على أداء المعلمين.

6. تنظيم ملتقيات وورش عمل دورية للمديرين لتبادل الخبرات ومناقشة التحديات المشتركة.

7. تزويد المديرين بالأدوات والمعارف اللازمة لتعزيز التحفيز والإشراف التربوي للمعلمين.

8. تشجيع المديرين على تبني استراتيجيات تدعم التفاعل الإيجابي والتعاون داخل بيئة العمل المدرسي.

9. تطوير آليات تواصل تتيح للمعلمين تقديم آرائهم وملاحظاتهم حول أداء المديرين واحتياجاتهم المهنية. وتعزيز الشراكة بين المديرين والمعلمين في التخطيط واتخاذ القرارات التربوية.

10. تقديم مكافآت معنوية ومادية للمديرين الذين يحققون تقدماً ملحوظاً في تطوير كفاياتهم وتحسين بيئة العمل المدرسي. وتسليط الضوء على قصص نجاح المديرين لتعزيز الدافعية الذاتية لديهم.

11. تنظيم حملات توعية تستهدف جميع العاملين في المدرسة لتوضيح أهمية تطوير الكفايات المهنية والشخصية لدى المديرين. وتوضيح دوره في تحسين الأداء التعليمي ورفع جودة العملية التعليمية.

المراجع

المراجع العربية

- أبو حامد، إ. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين
- أبو حامد، ع. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بيرزيت)، فلسطين
- أبو حمد، ل. (2020). الكفايات التعليمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس المهنية من وجهة نظر المعلمين ومسؤولي التعليم المهني في مديريات شمال الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية)، نابلس، فلسطين.
- أبو رمان، م. (2012). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان الثانية في ضوء التطوير التربوي بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (16)، 88-113.
- أبو شرح، ض. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: كلية التربية). فلسطين: غزة. Retrieved from search.shamaa.org
- أبو شريح، أ. (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية)، الأردن
- أبو عشيبة، إ. (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 27 (3). 344-361 تم استرجاعه من search.shamaa.org
- أبو مديغم، س. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(2): 815-834 تم استرجاعه من search.shamaa.org
- أحمد، إ. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، أ. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، م. (2017). برنامج تدريبي مقترح يقوم على الكفايات التدريسية اللازمة لرفع مستوى الأداء التدريسي لمعلمي المدارس التقنية بولاية الخرطوم، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية التربية)، السودان. تم استرجاعه من search.shamaa.org أسامة، م. (2014). أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصد مرياح). ورقلة، الجزائر.

إسحق، ن. (2018). الكفايات المهنية والادارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين (ماجستير). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية التربية، السودان. Retrieved from search.shamaa.org

الأسمرى، ع. (2010). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية العلوم الاجتماعية). المملكة العربية السعودية. Retrieved from search.shamaa.org

آل زاهر، ع. (2013). تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي. مجلة رسالة الخليج العربي، الرياض، السنة، 34، (128): 151-183

آل شيخ، ع. (2010). دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والاداري بمنطقة عسير التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد)، المملكة العربية السعودية.

البدوي، م. (2021). المعوقات الإدارية والتنظيمية لتفعيل التعليم عن بعد عبر الفصول الافتراضية وسبل التغلب عليها (دراسة تطبيقية بجامعة الإسكندرية). مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 27(3)، 57-206. doi: 10.21608/jsu.2021.226645

البطي، ع. (2005). الكفايات اللازمة لمدير التعليم بالمملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها. (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود). الرياض.

بنك اسرائيل (2022). الفجوات بين جهاز التربية والتعليم اليهودي والعربي من حيث حجم الموارد التربوية وجودتها <https://www.boi.org.il/arnew/NewsAndPublications/PressReleases/Pages/160322.aspx>

بنك اسرائيل (2022). الفجوات بين جهاز التربية والتعليم اليهودي والعربي من حيث حجم الموارد التربوية

وجودتها <https://www.boi.org.il/arnew/NewsAndPublications/PressReleases/Pages/160322.aspx>

بني فواز، ع. (2018). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(18)، 1-17. تم

استرجاعه من <https://search.shamaa.org>

جامل، ع. (2011). الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع

جرادات، ع.؛ ومؤتمن، م. (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

الجفيرات، ب. (2020). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية). الأردن تم استرجاعه من search.shamaa.org

الجماعي، ع. (2010). كفايات تكوين المعلمين. دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن
الجهني، أ. (2013). القيادة والإدارة المدرسية منهج متكامل من النظريات والمنهجيات العلمية لقيادة مدرسية عصرية ومتكاملة. بدون رقم الطبعة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية

حافظ، ف.؛ وحافظ، م. (2012). إدارة المؤسسات التربوية، ط 3. القاهرة: عالم الكتب.

حافظ، ف، ومحمد، ص. (2012). إدارة المؤسسات التربوية، ط 3. القاهرة: عالم الكتب.

حامد، س. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع

حامد، س. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع

الحبيخ، و.؛ وسلامة، م. (2020). درجة فاعلية وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (4):495-516

الحدراوي، ر.؛ ومحمد، ج. (2020). استثمار مهارات القيادة الداعمة لتحقيق التطوير التنظيمي:

دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. مجلة الجامعة

الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 38(3)، 206-233.

حسام الدين ا.؛ والنافعي، ت. (2022). كفايات قيادة التغيير اللازمة ل مديري مدارس محافظة

شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء النموذج السلوفيني (Model Slovenian) مجلة

ابن خلدون للدراسات والأبحاث 2(8) 314 - 338.

حسان، إ.، والعجمي، ح. (2007). الإدارة التربوية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- حسن بت، ح. ق. (2016). الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية: نموذج مقترح. الثقافة والتنمية، 16(103)، 1-61. تم استرجاعه من <http://search.mandumah.com/Record/760412>
- حمودة، ر. (2011). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع
- الخطيب، ر.؛ والخطيب، أ.، والفرح، و. (1987). الإدارة والاشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط2. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض
- الخطيب، ع. (2010). محاضرات في الفكر التربوي المعاصر، غزة: مكتبة القدس.
- خلوف، إ. (2010). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. كلية الدراسات العليا، فلسطين. تم استرجاعه من search.shamaa.org.
- خليل، س.، ودياب، م. (2009). المهارات القيادية والادارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية. مجلة كلية التربية، 15(2) 235-435. doi: 10.21608/jfe.2009.78574
- خليل، س.؛ ودياب، م. (2009). المهارات القيادية والادارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، 15(2) 235-435
- الدويش، م. (2013). تقويم أداء معلم القران الكريم في ضوء الكفايات التدريسية اللازمة. الرياض، مطابع الجامعة
- راتب، س. (2014). القيادة التربوية مفاهيم وافاق، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص65
- راشد، ع. (2002). خصائص المعلم العصري وادواره، دار الفكر العربي
- الرشايدة، م. (2006). الكفايات التعليمية لقراءة الخريطة والاستقصاء في الدراسات الاجتماعية، عمان: مكتبة دار يافا العلمية.
- الرفاعي، ر. (2009). السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات. ط 4، أسبوط: مصر: مطبعة السيد محمد عبده.
- الزبيدي، س. (2011). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، طرابلس: مطابع الثورة العربية الليبية
- سايب، ن. (2022). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبه إربد من وجهة نظر معلميهها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(46)، 47-65. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K240222>
- السرّيع، ل. (2016). الكفايات الفنية لمديري مدارس دولة الكويت وعلاقتها بأدائهم الاشرافي. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت)، المفرق: الأردن.

السعودي، ر. (2017). تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مستقبل التربية العربية، 24(107): 157-296 تم استرجاعه من search.shamaa.org

الشاعر، س. (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر (فلسطين: غزة). كلية التربية، فلسطين. تم استرجاعه من search.shamaa.org

شقور، ح. (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. الشهري، ع. (2008). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. الصديق، ه. (2014). مدى امتلاك مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي للكفايات المهنية من وجهة نظر المعلمين بمحلية بحري (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم كلية التربية). السودان. تم استرجاعه من search.shamaa.org

طافش، م. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان، ص 170

طلفاح، أ.؛ وعاشور، ذ. (2021). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين. المجلة التربوية الأردنية مج. 6، ع. 1، 229-254. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1284825>

ظاهر، ب. (2013). التعليم العربي في النقب: واقع مأساوي. بتاريخ 2022/11/10 من الموقع <https://palestine.assafir.com/Article/2423>

عابدين، م. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، جامعة القدس، فلسطين
عابدين، م. (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. بدون رقم الطبعة، دار الشروق، عان.
عابدين، م. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، جامعة القدس، فلسطين
العاجز، ف. (2007). الادارة الصفية بين النظرية والتطبيق، ط3، غزة: دار المقداد للطباعة والنشر.

عبدالله، ع. (2011). منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل الجامعية، دار التوحيد ، ص2 (ص59).

عبيد، ر. (2015). الكفايات والادوار المستقبلية للقائد المدرسي، مجلة الإدارة التربوية، 2(4). 32-56.

عبيدات، ذ.؛ وابو السميد، س. (2007). استراتيجيات حديثة في الاشراف التربوي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العتيبي، ع. (2018). درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية. 34(11): 511-554
تم استرجاعه من search.shamaa.org

عثمان، ع. (2018). الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: ولاية الخرطوم أنموذجا، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية التربية)، السودان. تم استرجاعه من search.shamaa.org

العجمي، م. (2000). الإدارة المدرسية، ط، القاهرة: دار الفكر العربي، ص 32
العجمي، م. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

العدوان، ت. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي (دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة). مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(1)، 206-228. <https://doi.org/10.21608/mfes.2023.290168>

عرار، خ. (2018). السياسات التربوية الإسرائيلية وحال التعليم العربي في إسرائيل". مجلة الدراسات الفلسطينية، العدد 115

العرفي، م. (2018). الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم وأساليب تنميتها من وجهة نظر مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب الرياض، مجلة كلية التربية ببنها، 16 (7): 391-413

العسافص. (2000). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، ط1
العسيري، ع. (2019). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية. 20(1)، 105-123 تم استرجاعه من search.shamaa.org.

عطوان، أ.؛ ومطر، ي. (2018). مناهج البحث العلمي (سلسلة الرسائل والدراسات الجامعية)، دار الكتب العلمية - بيروت - لبنان

عطوي، ج. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، ج. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن

عطوي، ج. (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، عمان: الدار العلمية الدولية،: 209-210.

العميرة، م. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، عمان: دار المسيرة: 105-106.
العصبي، ح. (2016). الكفايات الخاصة اللازمة للطلبة المعلمين في كلية الفنون الجميلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الميدان التربوي بمحافظات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية). فلسطين، غزة. Retrieved from search.shamaa.org
عودة، ه. (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط)، الأردن.

عويضة، ع. (2021). القيادة التربوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

غبور، م. (2015). نموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة: دراسة ميدانية في مدينة دمشق، (رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق)، سوريا

غفران، إ. (2023). الكفاية المهنية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية. مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية، 23(1)، 349-368.
<https://doi.org/10.23813/FA/23/1/13>

فتحي، ش؛ سلامة، ع؛ عيد، أ؛ عبد القادر، ن؛ وناصف، م. (2005). الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي (الطبعة الأولى). القاهرة: دار النهضة العربية.

الفتلاوي، سهيلة (2003). كفايات التدريس. رام الله: دار الشروق.
فرج الله، م. (2016). القيادة في ضوء القرآن الكريم: محمد صلى الله عليه وسلم نموذجا (دراسة استنباطية موضوعية)، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المدينة العالمية).
القرعان، خ؛ والحراشنة، ع. (2008). مفاهيم الإدارة المدرسية. عمان: مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع.

قرموط، ع. (2014). درجة ممارسة الجود الادارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

القطان، ع. (2016). الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تميمتها من وجهة نظر الطالبات الملمات بكلية التربية الأساسية. المجلة التربوية. 44

قطيشات، ل. (2004). الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان للدراسات العليا)، عمان، الأردن

قطيشات، ل. (2010). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان: دار مركز الكتاب الأكاديمي
قطيشات، ل. (2010). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان: دار مركز الكتاب الأكاديمي.

قطيشات، ل. (2014). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية. ط 1، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

كحيل، أ. (2009). دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز. المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية: دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي، جرش: كلية العلوم التربوية، جامعة جرش لأهلية، 767-809 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/118089>

كدوك، ع. (2007). مهارات في الإدارة المدرسية. بدون رقم الطبعة، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية

لاذقاني، س.؛ وجوارنه، ط.؛ وعاشور، م. (2019). دور الإدارة المدرسية في تحسين أداء المستشارين التربويين في المدارس العربية في منطقتي الجليل والنقب: العقبات والحلول (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك). إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/958035>

المالكي، ح. (1997). السلوك القيادي لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى) مكة المكرمة، السعودية.

المالكي، ف. (2007). الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى)، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

المساعد، م. (2006). فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس. (أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك)، إربد، الأردن.

المشاقبة، ز. (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة. (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية). الزرقاء، الأردن.

المصري، إ.؛ ومحمد، ط. (2013). الكفايات المهنية والمهارات التدريبية والتدريب. القاهرة: مؤسسة طيبة

المصري، و. (2010). التقويم الذاتي للطلاب المعلمين لكفاءاتهم التدريسية في التربية الرياضية بجامعة الأقصى، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 24(10).

المصري، و. (2010). التقويم الذاتي للطلاب المعلمين لكفاءاتهم التدريسية في التربية الرياضية بجامعة الأقصى، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 24(10).

مصطفى، م. (2012). الرقابة الادارية. عمان، الاردن: دار البداية للنشر.

المعمري، س.؛ والمسرووري، ف. (2013). درجة توافر كفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في بعض المحافظات العمانية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 34(34)، 60-92. تم استرجاعه من <https://search.shamaa.org>

مكتب التربية العربي لدول الخليج. (1987). الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية.

المومني، و. (2008). الإدارة المدرسية الفعالة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس. عمان: دار الحامد. تم استرجاعه من search.shamaa.org

نبراي، ي. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، الكويت: مكتبة الفلاح: 116-117.

نشوان، ح. (1992). الإدارة والإشراف التربوي، ط 3، الأردن: دار الفرقان

هلال، م. (2000). مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها. ط3 القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهواشلة، س.؛ وحجازي، ف.؛ وكنعان، ع. (2019). المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3): 528-549

هوانة، و.؛ وتقي، ع. (2001). مدخل الى الادارة التربوية (الوظائف والمهارات). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الوادعي، م. (2022). المهارات القيادية المضمنة في كتاب الدراسات الإسلامية بالمرحلة المتوسطة في ضوء استراتيجية تطوير منطقة عسير: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(8).

الوادي، ح.؛ والزعبي، ف. (2011). مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية (دراسة تحليلية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 4 (8).

المراجع الأجنبية

- American Association of School Administrators. (1994). Professional standards for the superintendency (ED 368047). ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED368047>
- Anyakora, C. I. (2021). Administrative competencies required by secondary school principals in Anambra State, Nigeria. COOU Journal of Educational Research, 6(2), 1–18. [https://doi.org/ISSN \(Print\): 2682-5201](https://doi.org/ISSN (Print): 2682-5201)
- Batricia, M. (2003). What competencies should be included in CPBTE program? Association of Colleges for Teacher Education.
- Bodycott, P., Walker, A., & Lee, C. K. J. (2001). More than heroes and villains: Pre-service teacher beliefs about principals. Educational Research, 43(1–2), 25. <https://doi.org/10.31757/euer.413>
- Bodycott, P., Walker, A., & Lee, C. K. J. (2001). More than heroes and villains: Pre-service teacher beliefs about principals. Educational Research, 43(1–2), 25.
- Chirnside, C. (n.d.). Ten commandments for successful teacher evaluation. NASSP Bulletin, 42–43.
- Costellow, T. D. (2011). The preferred principal: Leadership traits, behaviors, and gender characteristics school teachers desire in a building leader (Unpublished doctoral dissertation). University of Bowling Green, Kentucky. <https://doi.org/10.31757/euer.413>
- Dinampo, C., & Balones, J. (2023). Leadership character of school heads and managerial competence of head teachers. European Journal of Education Studies, 10(4). Doi:<http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v10i4.4760>
- Edo, B. L., & Johnson, B. G. (2024). School management practices and teachers' job performance in public senior secondary schools in Rivers State. International Journal of Innovative Education Research, 12(2), 11–22.
- Hasim, A. T., Guiamalon, T. S., & Boqui, A. H. (2022). Administrative competence of school heads of the Ministry of Basic, Higher and Technical Education (MBHTE) in Bangsamoro Autonomous Region in Muslim Mindanao (BARMM). Globus Journal of Progressive Education, 12(2)
- Irish, S. C. (2014). Leadership qualities necessary for educational leaders to become effective turnaround principals (Unpublished doctoral dissertation). Liberty University, Lynchburg.

- Kesik, F., & Önen, Z. (2023). Teachers' opinions on the competencies of school administrators during the COVID-19 outbreak. *International Journal of Education and Learning Studies*, 11(1), 92–102.
- Kristy, J. (2010). *Training effective leaders*. Dale Carnegie and Associates, 212, 34–41.
- Menteşe, S. (2021). School principals' levels of administrative competences based on the perceptions of principals and teachers. *The European Educational Researcher*, 4(1), 43–62 <https://doi.org/10.31757/euer.413>.
- Obuakor, S. C., Elodi, O. L., & Anyaneche, U. L. (2021). Relationship between principals' administrative skills and teachers' task performance for sustainable development in Abia State public secondary schools. *COOU Journal of Educational Research*, 6(2), 41–53.
- Oliva, P. F., & Henson, K. T. (1980). What are the essential generic teaching competencies? *Theory Into Practice*, 19(2), 117–121. <http://www.jstor.org/stable/1477167>
- Ontario Ministry of Education. (2016). *21st century competencies: Foundation document for discussion – Towards defining 21st century competencies for Ontario*. Winter.
- Owan, V. J., & Agunwa, J. N. (2019). Principals' administrative competence and teachers' work performance in secondary schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria. *Humanities and Social Sciences Letters*, 7(1), 20–28. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3345855>
- Ozdemir, A. (2020). Determining the competencies of educational administrators in the Turkish education system and these competency degrees by multi-criteria decision making. *Education and Science*, 45(204). <https://link.gale.com/apps/doc/A642904778/AONE?u=anon~61106b3f&sid=googleScholar&xid=f95d90e4>
- Redding, S. (2016). Competencies and personalized learning. In M. Murphy, S. Redding, & J. Twyman (Eds.), *Handbook on personalized learning for states, districts, and schools* (pp. 3–18). Temple University, Center on Innovations in Learning. Retrieved from www.centeril.org
- Rustamadji, Triyoso, A. ., Pahmi, Jusmin, & Karim, A. . (2024). Teachers' Perception Toward the Principal Competence in School-Based Management .*Migration Letters*, 21(5), 319–328. Retrieved from <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/8886>
- Schuler, R. (1991). *Personnel and human resources management*. West Publishing Company.
- Sikula, A. (1996). *Personnel administration and human resources management*. John Wiley & Sons, Inc. U.S.A.

Ughamadu, U., Ifediorah-Okeke, I.-O., & Amaefule, F. N. (2024). Principals' administrative skills as a correlate of teachers' task performance in public secondary schools in Anambra State. *African Journal of Educational Management, Teaching and Entrepreneurship Studies*, 11(1), 334–342. Retrieved from <https://ajemates.org/index.php/ajemates/article/view/404>

الملحقات

ملحق رقم (1): أداة (استبانة) الدراسة بصورتها الأولى



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا/ برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية

استبانة للتحكيم

الاستاذ.....الدكتور/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة ، للتعرف إلى الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين فقط. تكونت الاستبانة من عدة مجالات. ويندرج تحت كل مجال عدد من الفقرات، وكل فقرة لها خمس رتب وهي (معارض بدرجة قليلة جدا(1)، معارض بدرجة قليلة، محايد بدرجة متوسطة، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة كبيرة جدا(5)).

تأمل الباحثة الاسترشاد بأرائكم لما عرف عنكم من الخبرة والدراية، والاطلاع في المجال التربوي، بتحكيم الاستبانة) ، للتأكد من صدقها، وذلك من خلال:

- ملاءمة الفقرات للمجالات المدرجة تحتها. - سلامة الصياغة اللغوية.

- وأية تعديلات أخرى ترونها مناسبة. - شاكراً لكم حسن تعاونكم

أرجو من المحكم الفاضل تعبئة البيانات التالية:

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة

مع الشكر الباحثة: منال سلهب



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا/ برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية

أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الاولية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف إلى الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين فقط. تكونت من عدة مجالات. ويندرج تحت كل مجال عدد من الفقرات، وكل فقرة لها خمس رتب وهي (معارض بدرجة قليلة جدا (1)، معارض بدرجة قليلة، محايد بدرجة متوسطة، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة كبيرة جدا (5)). إن الصدق والدقة في الإجابة سيكون لهما الأثر الكبير في تحقيق هدف الدراسة، كما أن نتائج هذه الدراسة ستوظف للتوصل إلى بناء نموذج مقترح لتعزيز كفايات المديرين ودوره في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب. الرجاء ضع أشاره ✓ بجانب كل فقره وفي العمود الذي يتناسب و وجهه نظرك .

ليكن معلوماً لديكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، وأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة

ستستخدم لأغراض البحث العلمي و التربوي فقط.

مع الشكر

الباحثة: منال سلهب

القسم الأول: البيانات الديمغرافية، يرجى وضع علامة من (✓) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس	1.ذكر	2.انثى
الوظيفة	1.معلم	2.مدير
التخصص	1.علوم انسانية	2.علوم طبيعية
المؤهل العلمي	1.بكالوريوس فما دون	2.ماجستير فأعلى
سنوات الخبرة	1.5 سنوات فأقل	2.من 5-10 سنوات
		3.أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة: يرجى وضع علامة من (✓) عند الخيار الذي تراه مناسباً،

ويمثل وجهة نظرك:

المحور الأول: الكفايات الشخصية

ملاحظات اخرى	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال			
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
البعد الأول: الكفايات الذاتية						
					A1	يتحمل المدير ضغط العمل.
					A2	يتحلى المدير بالصبر بالمواقف الحرجة.
					A3	يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة.
					A4	يتمتع المدير بدقة الملاحظة.
					A5	يمتلك المدير المقدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة.
					A6	يصغي المدير لما يقوله الآخرون.
					A7	يتمتع المدير بالثقة في النفس عند تعامله

					مع الآخرين.	
					يتميز المدير بشخصية قوية.	A8
					يمتلك المدير المقدرة على التأثير في الآخرين.	A9
					يتمتع المدير بالقدرة على ضبط النفس.	A10
					يتبع المدير الطريقة العلمية في حل المشكلات.	A11
البعد الثاني: الكفايات الإنسانية						
					يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.	A12
					يقيم المدير علاقات طيبة مع المعلمين..	A13
					لدى المدير المقدرة على مراعاة اتجاهات المعلمين.	A14
					يستمع المدير لانتقادات المعلمين البناءة.	A15
					يعمل المدير على إشباع حاجات المعلمين.	A16
					يغرس المدير الإحساس بالمسؤولية الجماعية	A17
البعد الثالث: الكفايات الإدراكية						
					لدى المدير المقدرة على إدارة المدرسة بنجاح	A18
					يستجيب المدير بشكل سريع للمتغيرات التي تحدث في المدرسة.	A19
					لدى المدير المقدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المدرسة.	A20

					A21	لدى المدير المقدرة على تحمل المسؤولية
					A22	يعمل المدير على تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين.
					A23	يشجع المدير العمل بروح الفريق.
البعد الرابع: الكفايات الفنية						
					A23	يشجع المدير المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية.
					A24	يعمل المدير على رسم السياسة التعليمية في المدرسة.
					A25	يخبر المدير المعلمين بالتغيرات المنوي القيام بها في المدرسة.
					A26	يعمل المدير على تقليل الإجراءات الروتينية.
					A27	ينمي المدير المهارة الذاتية لدى المعلمين داخل المدرسة.
					A28	يمتلك المدير الثقافة العامة التي تمكنه من إدارة المدرسة.
					A29	يمارس المدير السلوك الديمقراطي أثناء العمل.

المحور الثاني: الكفايات الإدارية

ملاحظات اخرى	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال			
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
ملاحظات اخرى	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
البعد الأول: إدارة الوقت						
					يتمكن المدير من إدارة الوقت بكفاءة.	B1
					يلتزم المدير بساعات الدوام الرسمي.	B2
					يختار المدير الوقت المناسب للاتصال بالمعلمين داخل المدرسة.	B3
					يهتم المدير بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.	B4
					يتقن المدير مهارات الاتصال الفعال أثناء إدارته للاجتماعات.	B5
					يعمل المدير على ترشيد الوقت.	B6
					يتخلص المدير من مضيعات الوقت بطريقة ذكية.	B7
البعد الثاني: كفايات صنع القرار						
					يتخذ المدير القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين	B8
					يختار المدير الوقت المناسب لإصدار القرار.	B9
					يتخذ المدير القرار بعد دراسة معمقة ومتأنية	B10

					للموقف.
					B11 يضع المدير البدائل المناسبة للقرار .
					B12 يشارك المدير المعلمين عملية صنع القرارات التي تخصهم.
					B13 يتابع المدير تنفيذ القرارات.
البعد الثالث: كفايات إدارة الموارد المالية والمادية					
					B14 يقوم المدير بإعداد موازنة المدرسة وفق اللوائح والانظمة
					B15 يشكل المدير لجنة مشتريات من المعلمين لشراء لوازم المدرسة بالطرق القانونية.
					B16 يقوم المدير بإعداد ميزانية مالية طارئة لمواجهة المتطلبات العاجلة
					B17 يستثمر المدير إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة.
					B18 يحافظ المدير على موارد المدرسة.
					B19 يعمل المدير بفاعلية على تطبيق الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين البيئة المادية للمدرسة
					B20 يعمل المدير على توفير بيئة صحية وامنة وداعمة للعملية التربوية
					B21 يوظف المدير التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.

البعد الرابع: كفايات التخطيط					
					B22 يمتلك المدير مهارة التخطيط من أجل تحقيق الاهداف
					B23 يقوم المدير بإعداد خطة عامة لإدارة المدرسة
					B24 يوظف المدير التقنيات التربوية في تنفيذ خطط المدرسة.
					B25 يرشد المدير المعلمين نحو أهمية التخطيط المدرسي.
					B26 يخطط المدير للأنشطة المدرسية اللاصفية لإشباع حاجات وميول الطلبة.
					B27 يراعي المدير الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة افي تنفيذ الخطط الدراسية.
البعد الخامس: كفايات التقويم					
					B28 يشرك المدير المعلمين في تقويم البرنامج التربوي
					B29 يوجه المدير المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم.
					B30 يحرص المدير على التعرف إلى مستوى تحصيل الطلبة من خلال سجلات خاصة
					B31 يعمل المدير على تقييم العملية التربوية من جوانبها كافة.
					B32 يوجه المدير المعلمين إلى التنوع في

					أساليب التقويم	
					يقوم المدير المعلمين بموضوعية تامة.	B33
					يوظف المدير نتائج التقويم في تطوير الأداء.	B34
البعد السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي						
					يعمل المدير على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	B35
					يحرص المدير على كسب اهتمام أبناء المجتمع المحلي بالأنشطة المدرسية.	B36
					يشرك المدير أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبنائهم.	B37
					يشجع المدير أولياء الأمور على زيارة المدرسة للتعرف إلى مستوى أبنائهم الأكاديمي.	B38
					يستخدم المدير وسائل اتصال مناسبة للتأثير في اتجاهات افراد المجتمع المحلي نحو تحقيق اهداف المدرسة.	B39
					يعمل المدير على جعل المدرسة مركزا لتطوير المجتمع المحلي.	B40

المحور الثالث: الأداء الوظيفي للمعلم

يرجى وضع علامة من (✓) بجانب كل فقره في العمود لذي تراه مناسباً، ويمثل وجهة نظرك:

ملاحظات اخرى	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات
المجال الأول: مستوى الأدائي					
					C1 التزم بمواعيد بدء الدوام المدرسي وانتهائه
					C2 انجز مهماتي التعليمية بكفاية
					C3 اوفر بيئة تعليمية مناسبة
					C4 اتبع طرائق تدريس فعالة في نقل المعلومات
					C5 اعمل على تنشيط الطلبة وتحفيزهم
					C6 أعمل على تنمية المفاهيم التربوية الحديثة
					C7 أجدد من أساليب التدريس باستمرار
					C8 ألبى احتياجات الطلبة المختلفة باستمرار
					C9 أرى أنني اتمتع بمستوى عال من الاداء
					C10 يرشدني المدير إلى أهمية التخطيط المدرسي
المجال الثاني: التخطيط					
					C11 يرشدني المدير الى أهمية التخطيط المدرسي
					C12 يساعدني في صياغة الخطة التدريسية

					اليومية	
					C13	يشاركني في تحديد المهام عند التخطيط لعملي.
					C14	يحتني على الإفادة من خبرات زملائي في التخطيط للحصة
					C15	يساعدني في وضع خطط علاجية للطلبة.
المجال الثالث: تنفيذ الدرس						
					C16	يشجعني على استخدام أساليب تدريسية جديدة
					C17	يساعدني في كيفية استثارة الدافعية لدى الطلبة
					C18	يساعدني في كيفية ربط محتوى الدرس بالجانب العملي
					C19	يرشدني إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة
					C20	يعزز لدي آلية التفاعل الصفي.
					C21	يساعدني في كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها الطلبة
					C22	يساعدني في تحديد أساليب تهيئة الحصة
المجال الرابع: التقويم						
					C23	يساعدني المدير في تحديد معايير التقويم.
					C24	يوجهني المدير إلى استخدام أساليب تحقق الأهداف التعليمية

					C25 ينكّرني المدير بأهمية الموازنة بين التقييم والأهداف التعليمية
					C26 يساعدني المدير في كيفية تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الطلبة
					C27 يوضح لي المدير طرق تقويم الاختبارات وسبل تحسينها
					C28 يشجّعني المدير على استخدام أنواع التقييم المختلفة
					C29 يزودني المدير بأساليب تقويم متنوعة تواكب تنوع الأهداف التعليمية.
					C30 يوجهني المدير لتقويم التغذية الراجعة للطلبة
					C31 يرشدني المدير إلى كيفية رصد نتائج الاختبارات الشهرية والفصلية

شكرا لتعاونكم



ملحق رقم (2): أداة (استبانة) الدراسة في صورتها النهائية

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا/ برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية

استبانة بصورتها النهائية

الزميل/.....المعلم/.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف الى الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين فقط. إن الصدق والدقة في الإجابة سيكون لهما الأثر الكبير في تحقيق هدف الدراسة، كما أن نتائج هذه الدراسة ستوظف للتوصل إلى بناء نموذج مقترح لتعزيز كفايات المديرين ودوره في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب. الرجاء ضع أشاره ✓ بجانب كل فقره وفي العمود الذي يتناسب و وجهه نظرك .

ليكن معلوماً لديكم إن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، وأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستستخدم لأغراض البحث العلمي و التربوي فقط.

مع الشكر

الباحثة: منال سلهب

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية، يرجى وضع علامة من (✓) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس	1. ذكر	2. أنثى
التخصص	1. علوم إنسانية	2. علوم طبيعية
المؤهل العلمي	1. بكالوريوس أو أقل	2. ماجستير فأعلى
سنوات الخبرة	1. أقل من خمس سنوات	2. من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		3. 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة: يرجى وضع علامة من (✓) عند الخيار الذي تراه مناسباً،

ويمثل وجهة نظرك:

المحور الأول: الكفايات المهنية

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
المجال الأول: كفاية التخطيط					
					1 يمتلك مهارة التخطيط ليس فقط من أجل تحقيق الاهداف
					2 يقوم المدير بإعداد خطة عامة لإدارة المدرسة
					3 يوظف المدير التقنيات التربوية في تنفيذ خطط المدرسة
					4 يبين المدير للمعلمين أهمية التخطيط
					5 يخطط المدير للنشاطات المدرسية اللاصفية لإشباع حاجات الطلبة وميولهم

					يراعي المدير الإمكانيات المتاحة افي تنفيذ الخطط الدراسية	6
المجال الثاني: كفايات صنع القرار						
					يصنع المدير القرارات الإدارية طبقا للأنظمة والقوانين	7
					يختار المدير الوقت المناسب لاتخاذ القرار	8
					يختار المدير الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة (البدائل)	9
					يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات التي تخصهم	10
					يتابع المدير تنفيذ القرارات	11
المجال الثالث: كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية						
					يقوم المدير بإعداد موازنة المدرسة وفق اللوائح والأنظمة	12
					يشكل المدير لجنة من المعلمين لشراء لوازم المدرسة بالطرائق القانونية	13
					يقوم المدير بإعداد مخصصات مالية طارئة لمواجهة المتطلبات العاجلة	14
					يستثمر المدير إمكانيات البيئة المحلية في دعم المدرسة	15
					يوفر المدير التكنولوجيا الحديثة في المدرسة	16

المجال الرابع: كفايات التقييم						
					17	يوجه المدير المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقييم
					18	يسعى المدير إلى التعرف إلى مستوى تحصيل الطلبة من خلال سجلات خاصة
					19	يوجه المدير المعلمين إلى التنوع في أساليب التقييم
					20	يقيم المدير المعلمين بموضوعية تامة
					21	يوظف المدير نتائج التقييم في تطوير الأداء
المجال الخامس: إدارة الوقت والتواصل						
					22	يلتزم المدير بساعات الدوام الرسمي
					23	يختار المدير الوقت المناسب للتواصل بالمعلمين داخل المدرسة
					24	يهتم المدير بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها
					25	يستغل المدير الوقت بطريقة ذكية
المجال السادس: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي						
					26	يعمل المدير على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي
					27	يحرص المدير على اشراك المجتمع المحلي بالأنشطة الطلابية
					28	يستخدم المدير وسائل اتصال مناسبة

					للتأثير في اتجاهات أفراد المجتمع المحلي بما يخدم تحقيق أهداف المدرسة
					29 يشارك المدير في الأنشطة المجتمعية
					30 يشجع المدير المعلمين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية
					31 يعقد المدير اجتماعات دورية مع ممثلي المجتمع المحلي ولجان أولياء الأمور

المحور الثاني: الكفايات الشخصية

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
المجال الأول: الكفايات الذاتية					
					32 المدير قادر على تحمل ضغوط العمل
					33 يتحلى المدير بالصبر في المواقف الحرجة
					34 يتمتع المدير بدقة الملاحظة
					35 يمتلك المدير المقدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة
					36 يصغي المدير باهتمام لما يقوله الآخرون
					37 يتميز المدير بشخصية متزنة
					38 يمتلك المدير المقدرة على التأثير في الآخرين
					39 لدى المدير المقدرة على تحمل المسؤولية

المجال الثاني: الكفايات الإنسانية					
				40	يبني المدير علاقات طيبة مع المعلمين
				41	يستمع المدير لآراء المعلمين البناءة
				42	يعمل المدير على إشباع حاجات المعلمين الإنسانية
				43	يحرص المدير على مراعاة اتجاهات المعلمين المتباينة
المجال الثالث: الكفايات الفنية					
				44	يشجع المدير المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية
				45	يعمل المدير على تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين
				46	يستجيب المدير بشكل سريع للمتغيرات التي تحدث في المدرسة
				47	لدى المدير المقدرة على تحمل المسؤولية
				48	يشجع المدير العمل بروح الفريق

المحور الثالث: الأداء الوظيفي المعلم

يرجى وضع علامة من (✓) بجانب كل فقره في العمود الذي تراه مناسبًا، ويمثل وجهة نظرك:

الفقرات	معارض	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال الأول: جودة الأداء						
1						ألتزم بمواعيد الدوام المدرسي (بدايته)

					وانتهائه)
					2 أنجز مهماتي التعليمية بكفاية
					3 أوفر بيئة تعليمية مناسبة
					4 أعمل على تنمية المفاهيم التربوية الحديثة
					5 أشجع الطلبة على الانخراط في التفاعل الصفوي
					6 أجدد من أساليب التدريس باستمرار
المجال الثاني: التخطيط					
					7 أعد خطة فصلية تنظم المحتوى التعليمي
					8 أعد خطة يومية تتناسب مع الخطة الفصلية
					9 أحل محتوى المنهاج إلى معارف ومهارات واتجاهات
					10 أضع أهدافا قابلة للملاحظة والقياس في خططي اليومية
					11 أحدد الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف
					12 أحدد الأنشطة التربوية المناسبة لتحقيق الأهداف
					13 أخطط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصّة
					14 أكلف الطلبة بإعداد وسائل تعليمية مرتبطة بموضوع الدرس
					15 أخطط لإشراك الطلبة في تنفيذ أهداف

					الدرس
المجال الثالث: تنفيذ الدرس					
					16 أعمل على استثارة الدافعية لدى الطالب
					17 أوظف الوسائل التعليمية بفاعلية
					18 أربط خبرات الطلبة السابقة بالمواقف التعليمية
					19 أراعي الفروق الفردية أثناء عملية التدريس
					20 أستخدم أساليب تدريس متنوعة تنمي الإبداع لدى الطلبة
					21 أحفز الطلبة على التعلم الذاتي
					22 أعمل على إغلاق الدرس بما يثير التفكير لدى الطلبة
					23 أعمل على إثراء المادة التعليمية
					24 أراعي التسلسل في تنفيذ خطوات الدرس
المجال الرابع: إدارة الصف					
					25 أمنع قيام منازعات شخصية بين الطلبة
					26 أحرص على تنمية مهارة الاستماع لدى الطلبة
					27 أعزز الطلبة بشكل إيجابي أثناء التفاعل الصفّي
					28 أبني علاقات ودية بين الطلبة أثناء التفاعل الصفّي
					29 أستخدم النمط الديمقراطي في قيادة الصف

					30	أشجع الطلبة على المشاركة الصفية.
					31	أشارك الطلبة في وضع قواعد تسهم في ضبط الصف
					32	أتعامل مع المشكلات بلباقة أثناء القيام بتنفيذ الدروس
المجال الخامس: التقويم						
					33	أعد جدول مواصفات لكل اختبار قبل تنفيذه
					34	أربط التقويم بالأهداف السلوكية للدرس
					35	أستخدم جميع أنواع التقويم بحسب أوقاتها وأغراضها المختلفة
					36	أعمل على تحليل الاختبار للكشف عن نقاط القوة والضعف فيه
					37	أعمل على تنويع الأسئلة في الاختبار الواحد لتناسب مع مستويات الطلبة
					38	أنمي أسلوب التقويم الذاتي لدى الطلبة
					39	أبني خططا بناء على نتائج التقويم
					40	أحتفظ بملفات الإنجاز لكل طالب

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين

الايمل	تلفون	الجامعة	الاسم	الرقم
Shaheenmohammad213@gmail.com	0599200624	الخليل	د. محمد عبد الفتاح شاهين	1
hhirzallah@qou.edu	0599351734	القدس المفتوحة	د. حسام توفيق حرز الله	2
kkerawani@qou.edu	0598581537	القدس المفتوحة- سلفيت	د. خالد نظمي عبد الفتاح قرواني	3
Mzamel2003@gmail.com	0599776112	القدس المفتوحة	أ.د. مجدي علي زامل	4
Ibrahimnori176@gmail.com	0599090850	المعهد الوطني التربوي التربوي	د. ابراهيم عبد الله النوري	5
Marwan_zuhd@hotmail.com	0599586865	مدير مركز الزيتونة للدراستات والبحوث	د. مروان زهد	6
tabusakour@qou.edu	0599395290	القدس المفتوحة	د. تيسير عبد ابوساكور	7
Kmakhamrah@staff.alqud-s.edu	05996783323	الخليل	د كمال خليل مخامرة	8
Sami.mahajna@gmail.com	0505285626	الكلية الأكاديمية بيت بيرل وجامعة حيفا	د. سامي محاجنة	9
Nasimb@hebron.edu	0599547534	الخليل	د. نسيم بني عودة	10
moath.shtiah@pass.ps			د. معاذ اشتية	11

Jaafarabusaa@yahoo.com	0594222637	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	د. جعفر أبو صاع	12
		اليرموك	د. احمد محمود رضوان	13
M.alradi@jadara.edu.jo		جدارا	د. محمد ناصر الراضي	14
Dr.om.bat@hu.edu.jo		الجامعة الهاشمية	د. عمر تيسير بطانية	15
Zohair971@yahoo.com		الجامعة الهاشمية جدارا	د. زهير حسين الزعي	16
S_ababneh@ju.edu.jo		الجامعة الاردنية	د. صالح عبابنة	17
Dr.khaledsarairah@gmail.com		الجامعة الأهلية الاردن	د. خالد أحمد الصرايرة	18
Wafaalashkar@yahoo.com		الجامعة الأهلية الاردن	د. وفاء الأشقر	19
n.darawsha@jadara.edu.jo		جدارا- الاردن	د. نجوى عبد الحميد دراوشة	20
Dr_omar965@hotmail.com		الجامعة التطبيقية- بلقاء	د. عمر محمد الخرابشة	21

ملحق رقم (4): أسئلة مقابلة المديرين

الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء

الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح

الباحثة منال عيد سلهب

أسئلة المقابلة لمديري ومديرات المدارس الابتدائية في منطقة النقب

حضرة المدير/ة،.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

في ظل التغيرات التقنية والمعرفية المتسارعة التي تتم على كافة مجالات الحياة في العصر الحاضر وخاصة فيما يتعلق بالمجال التربوي والتعليمي، وهذا ما يستدعي ان تواجه المؤسسات التربوية ومنها المدارس هذه التغيرات دون الاربك في عملها وانشطتها من خلال تبني سياسة احداث التغيير المستمر كلما تطلب الامر ذلك بواسطة قياداتها الحكيمة والمتوازنة، وفي ضوء ذلك تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة وعنوانها "الكفايات المهنية والشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة رهط وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح" وعليه ارجو التكرم الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية وشفافية، مع العلم ان مشاركتك هي تطوعية وان كافة البيانات والمعلومات التي ستدلي بها سيتم التعامل معها بكل سرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

الاسم: (اختياري): المقابلة رقم ()

المدرسة:

العمر:

المؤهل العلمي:

سنوات الخبرة:

تعريف الكفايات المهنية: مجموعة من المعارف والمهارات الذاتية والإنسانية والادراكية والفنية والتخطيطية والتطويرية والتقويمية والتكنولوجية وعمليات اتخاذ القرار وإدارة الوقت، التي تتوافر لدى قائد المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية.

الكفايات المهنية:

1. ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب انتتوفر في مدير/ة

المدرسة؟

2. من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في

المدرسة؟

3. كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

تعريف الكفايات الشخصية: تعد شخصية المدير عنصرًا أساسيًا في مجال القيادة التربوية، حيث تمتلك صفاته وخصائصه الشخصية تأثيرًا كبيرًا على توجيهات المعلمين وكيفية استجابتهم للجوانب الإشرافية.

الكفاية الشخصية

4. من وجهة نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

5. ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد انها ضرورية لعمل المدير/ة؟

أداء المعلمين

6. برأيك، انجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج الى قائد تربوي ذو

مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

7. برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

8. برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادرا على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي من حيث:

• الكفايات المهنية

• الكفايات الشخصية

9. كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء الموظفين؟

10. كيف تدير الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

إطار العمل للتحسين

11. ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات الشخصية

والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

12. برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن ان تتغلب على هذه التحديات؟

13. كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

ملحق رقم (5): تفرغ المقابلات

المقابلة رقم 1

الاسم: س. (اختياري):

المدرسة: س.

العمر: 60.

المؤهل العلمي: لقب ثاني رياضيات

سنوات الخبرة: 30.

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب انتتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

بالتأكيد، هناك عدة كفايات تعتبر أساسية ومدى أهمية لها يختلف حسب السياق. لكن بشكل عام، يمكن تلخيص

الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مدير/ة المدرسة على النحو التالي:

1. القيادة الإدارية: القدرة على توجيه الفريق وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ الخطط بفعالية.
 2. إدارة الوقت وتنظيم العمل: مهارات تنظيمية قوية تساعد في إدارة الأوقات والمشروعات بكفاءة.
 3. التواصل الفعال: القدرة على التواصل بوضوح مع الطلبة، وأولياء الأمور، والمعلمين، والموظفين.
 4. حل المشكلات واتخاذ القرارات: القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ قرارات سريعة ومدروسة.
 5. الابتكار والتطوير: القدرة على إدخال تحسينات وتطوير أساليب التعليم والإدارة.
 6. التعامل مع الأزمات: مهارات إدارة الأزمات والتعامل مع المواقف الطارئة بفعالية.
 7. بناء العلاقات وتعزيز العمل الجماعي: مهارات في بناء علاقات جيدة وتعزيز التعاون بين الفريق.
 8. فهم القوانين واللوائح التعليمية: معرفة بالقوانين واللوائح المتعلقة بالتعليم وإدارتها بفعالية.
 9. التفكير الاستراتيجي: القدرة على وضع استراتيجيات طويلة الأمد لتحقيق الأهداف التربوية.
- هذه الكفايات تساهم في تحسين البيئة التعليمية وضمان تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية للمدرسة.

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في

المدرسة؟

الكفايات المهنية للمدير/ة تلعب دورًا حيويًا في تأثير الأداء العام للمعلمين في المدرسة. إليك بعض الطرق التي تؤثر بها هذه الكفايات على أداء المعلمين:

1. التوجيه والدعم: المدير/ة القادر/ة على تقديم توجيه واضح ودعم مستمر يمكن أن يعزز من قدرات المعلمين،

مما يحسن من جودة التدريس.

2. إدارة الوقت والموارد: كفايات التنظيم وإدارة الوقت تساعد في تخصيص الموارد بشكل فعال وتخفيف الأعباء

الإدارية، مما يسمح للمعلمين بالتركيز أكثر على التعليم.

3. بناء علاقات إيجابية: المدير/ة الذي يتمتع بمهارات تواصل قوية يمكنه بناء علاقات إيجابية مع المعلمين،

مما يعزز من بيئة العمل ويشجع على التعاون والإبداع.

4. حل المشكلات: قدرة المدير/ة على التعامل مع المشكلات وحلها بسرعة تؤدي إلى بيئة مدرسية أكثر استقرارًا،

مما يسمح للمعلمين بالتركيز على التدريس بدلاً من الانشغال بالمشكلات الإدارية.

5. التدريب والتطوير: المدير/ة القادر/ة على توفير فرص تدريب وتطوير مهني للمعلمين يساعدهم على تحسين

مهاراتهم وتحديث معارفهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم.

6. التحفيز والتقدير: المدير/ة الذي يعرف كيفية تحفيز وتقدير الجهود المبذولة من قبل المعلمين يعزز من روح

الفريق ويشجع على الأداء العالي.

7. التخطيط الاستراتيجي: القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى وضع أهداف واضحة ورؤية مشتركة، مما يساعد

المعلمين على التماشي مع الأهداف المدرسية وتحقيقها بفعالية.

باختصار، المدير/ة الفعال يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء المعلمين من خلال توفير بيئة عمل داعمة

ومواتية، وتحفيزهم، وتقديم الإرشاد والموارد اللازمة لتحقيق النجاح الأكاديمي.

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

تطوير الكفايات المهنية يتطلب خطة منهجية ومنهجاً مستمراً. إليك بعض الخطوات العملية لتطوير هذه الكفايات:

1. التدريب والتطوير المستمر: شارك في دورات تدريبية وورش عمل متعلقة بمجال عملك. ابحث عن برامج تدريبية معتمدة وذات سمعة جيدة لتحسين مهاراتك في القيادة والإدارة.
 2. التعلم من الخبراء: استمع إلى المحاضرات وقرءات الكتب من خبراء في مجالك. يمكنك أيضًا متابعة مدونات أو مقاطع فيديو تعليمية.
 3. التقييم الذاتي: قم بتقييم مهاراتك الحالية بانتظام وحدد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. استخدم أدوات التقييم الذاتي أو اطلب ملاحظات من الزملاء.
 4. التعلم من التجربة: استعرض حالات دراسية وشارك في مشاريع جديدة. التجربة العملية يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتطوير مهاراتك.
 5. التواصل الفعال: طور مهاراتك في التواصل من خلال ممارسة الكتابة والتحدث بوضوح. يمكنك الانضمام إلى مجموعات نقاش أو المشاركة في ندوات لتحسين مهاراتك التواصلية.
 6. بناء شبكة علاقات مهنية: تواصل مع مهنيين آخرين في مجالك وشارك في جمعيات أو منظمات مهنية. بناء شبكة من العلاقات يمكن أن يوفر لك فرصاً للتعلم والنمو.
 7. التفكير الاستراتيجي والتخطيط: قم بتطوير مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال دراسة حالات النجاح والفشل في مجال عملك وتطبيق ما تعلمته في تخطيطك الخاص.
 8. المرونة والتكيف: كن مستعدًا للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل واكتساب مهارات جديدة تتماشى مع الاتجاهات الحديثة.
- من خلال اتباع هذه الخطوات، يمكنك تعزيز كفاياتك المهنية وتحسين أدائك في مجال عملك بشكل مستمر.
- تعريف الكفايات الشخصية: تعد شخصية المدير عنصرًا أساسيًا في مجال القيادة التربوية، حيث تمتلك صفاته وخصائصه الشخصية تأثيرًا كبيرًا على توجيهات المعلمين وكيفية استجابتهم للجوانب الإشرافية.
- السؤال الرابع: من وجهه نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟**
- السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد انها ضرورية لعمل المدير/ة؟**
- السؤال السادس: برأيك، انجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج الى قائد تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟**

يمكنني تقديم فكرة عن الكفايات الشخصية التي قد يتصف بها مدير/ة المدرسة الفعال:

1. القيادة: القدرة على توجيه وتحفيز الفريق، ووضع رؤية واضحة والعمل على تحقيقها.
 2. التواصل: مهارات فعالة في التواصل مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، والاستماع النشط.
 3. المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات بسرعة وفعالية.
 4. إدارة الوقت: القدرة على تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة لتحقيق الأهداف والمهام.
 5. حل المشكلات: القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ قرارات مدروسة للتعامل معها.
 6. التفكير الاستراتيجي: القدرة على التفكير على المدى البعيد ووضع خطط فعالة لتحقيق أهداف المدرسة.
 7. القدوة: التحلي بالنزاهة والمهنية والعمل كقدوة للآخرين.
- إذا كنت مديرًا، فإن تقييم هذه الكفايات وتطويرها يمكن أن يعزز من نجاحك في دورك ويساهم في تحقيق أهداف المدرسة.

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

- التأكيد، هناك عدد من الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتبر ضرورية لنجاح المدير/ة في عمله/ا. إليك أبرزها:
1. القيادة: القدرة على توجيه وتحفيز الفريق، وتحديد الأهداف، وتوفير الدعم والإلهام للموظفين لتحقيق رؤى المدرسة.
 2. التواصل الفعال: مهارات التواصل القوية تشمل الاستماع النشط والتعبير بوضوح، والتفاعل بشكل إيجابي مع جميع الأطراف المعنية (الطلبة، والمعلمين، وأولياء الأمور).
 3. المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات غير المتوقعة، والتعامل مع المواقف المتغيرة بفعالية.
 4. التحليل واتخاذ القرار: مهارات التفكير التحليلي والقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على المعلومات المتاحة.
 5. إدارة الوقت: القدرة على تنظيم المهام والأولويات بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.
 6. حل المشكلات: القدرة على تحديد المشكلات بسرعة وتطوير حلول عملية ومبتكرة لمعالجتها.

7. التفكير الاستراتيجي: القدرة على وضع خطط طويلة الأمد، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، وتحديد استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

8. التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات: مهارات بناء علاقات إيجابية مع مختلف الأطراف وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.

9. التحفيز والإلهام: القدرة على تحفيز الآخرين وتعزيز بيئة عمل تشجع على النمو والتطور الشخصي. تطوير هذه الكفايات الشخصية يمكن أن يساعد المدير/ة في قيادة المدرسة بفعالية، وتحقيق النجاح الأكاديمي والإداري.

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادرا على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي من حيث:

الكفايات المهنية

الكفايات الشخصية

لضمان أداء المعلمين لأعمالهم بفاعلية، من وجهة نظري يحتاج القائد التربوي إلى مجموعة من المواصفات الأساسية التي تساهم في تحقيق بيئة تعليمية مثمرة. إليك بعض هذه المواصفات:

1. امتلاك رؤية واضحة وأهداف محددة.

2. امتلاك مهارات قيادية قوية.

3. القدرة على التواصل الفعال.

4. القدرة على حل المشكلات.

5. المرونة والتكيف.

6. القدوة الحسنة.

7. التفكير الاستراتيجي.

8. الاهتمام بالتطوير المهني.

9. التحفيز والإلهام

باختصار، القائد التربوي ذو المواصفات الصحيحة يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء المعلمين من خلال توفير القيادة

السؤال التاسع: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

الكفايات المهنية للمدير/ة تؤثر بشكل مباشر وملحوظ على أداء المعلمين في المدرسة من خلال عدة جوانب:

1. توجيه الرؤية والاستراتيجية: المدير/ة الذي يمتلك رؤية واضحة واستراتيجية قوية يمكن أن يوجه المعلمين نحو تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنظيمية للمدرسة. وضوح الرؤية يساعد المعلمين في فهم التوقعات والهدف العام، مما يحفزهم على الأداء الجيد.

2. الدعم والتطوير: المدير/ة الذي يمتلك كفايات في تطوير القدرات والتدريب يمكن أن يوفر للمعلمين فرصًا للتدريب والتطوير المهني. هذا يعزز من مهاراتهم ويزيد من فعاليتهم في الفصل الدراسي.

3. إدارة الوقت والموارد: المدير/ة القادر/ة على تنظيم وإدارة الوقت والموارد بكفاءة يضمن تخصيص الموارد بشكل مناسب، مما يسهل على المعلمين أداء مهامهم بفعالية دون ضغوط إضافية.

4. حل المشكلات واتخاذ القرارات: المدير/ة الذي يمتلك كفايات في حل المشكلات واتخاذ القرارات يمكن أن يتعامل مع القضايا التي قد تواجه المعلمين بسرعة وفعالية، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر استقرارًا وراحة.

5. التواصل وبناء العلاقات: مهارات التواصل القوية تمكن المدير/ة من بناء علاقات إيجابية مع المعلمين، مما يعزز من التعاون والتفاهم المتبادل. التواصل الفعال يساعد في حل المشكلات وتعزيز روح الفريق.

6. التحفيز والإلهام: المدير/ة القادر/ة على تحفيز المعلمين والإلهام يمكن أن يعزز من روحهم المعنوية ويشجعهم على تقديم أداء ممتاز وتحقيق نتائج متميزة.

7. التفكير الاستراتيجي: القدرة على التفكير الاستراتيجي تسمح للمدير/ة بوضع خطط طويلة الأمد وتوجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنظيمية، مما يساهم في تحسين جودة التعليم.

من خلال تحسين هذه الكفايات المهنية، يمكن للمدير/ة أن يخلق بيئة تعليمية محفزة ومنظمة، مما يعزز من أداء المعلمين ويسهم في تحقيق نتائج تعليمية أفضل.

لتكون المدير/ة قادراً على تحفيز المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي، يجب أن يتمتع بمجموعة من الكفايات المهنية والشخصية التي تساهم في تحقيق ذلك. إليك تفصيل لتلك الكفايات:

الكفايات المهنية:

10. التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء: القدرة على وضع استراتيجيات واضحة وأهداف محددة،

وتطوير خطط لتحسين الأداء الوظيفي. القدرة على مراقبة التقدم وتقديم ملاحظات بناءة.

11. التدريب والتطوير المهني: توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين. القدرة على تحديد

احتياجاتهم التدريبية وتوفير الموارد المناسبة.

12. إدارة الموارد: القدرة على تخصيص الموارد (مثل الوقت والمال) بفعالية لدعم المعلمين وتسهيل

عملهم.

13. حل المشكلات واتخاذ القرارات: مهارات قوية في تحليل المشكلات واتخاذ قرارات مدروسة، مما

يساهم في معالجة أي تحديات قد تواجه المعلمين.

14. التواصل الفعال: القدرة على التواصل بوضوح وشفافية مع المعلمين، وتوفير توجيهات دقيقة

وتعليمات واضحة.

15. بناء ثقافة التحفيز: تطوير بيئة عمل تحفز المعلمين على تحقيق التميز من خلال التقدير

والاعتراف بالجهود والإنجازات.

الكفايات الشخصية:

1. القيادة التحفيزية: القدرة على إلهام وتحفيز المعلمين، وتعزيز روح الفريق والإيجابية في بيئة

العمل.

2. المرونة والتكيف: التكيف مع التغييرات والضغوط، والقدرة على تعديل الأساليب والخطط بناءً

على الظروف والاحتياجات المتغيرة.

3. التفكير الاستراتيجي: القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتحديد الاتجاهات المستقبلية التي يمكن

أن تؤثر على أداء المعلمين.

4. الذكاء العاطفي: القدرة على فهم وإدارة العواطف الخاصة

السؤال العاشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات الشخصية

والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

إدارة الوقت بفعالية هي مفتاح لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة.:

- أ) تحديد الأولويات:
- ب) وضع جدول زمني:
- ج) تجنب التشتت:
- د) استخدام تقنيات الإدارة الزمنية:
- هـ) تفويض المهام:
- و) مراجعة وتقييم:
- ز) تخصيص وقت للراحة والتطوير:
- ح) وقت للراحة:
- ط) تطوير المهارات:

باتباع هذه الاستراتيجيات، يمكنني إدارة وقتي بفعالية، مما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي في المدرسة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة.

السؤال الحادي عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن ان تتغلب على هذه التحديات؟

1. تطوير الكفايات الشخصية والمهنية في إدارة شؤون المدرسة يمكن أن يواجه عدة تحديات، من أبرزها:
2. إدارة الوقت وتحديد الأولويات:
3. وضع خطط زمنية واضحة، وتفويض المهام المناسبة، وتحديد أولويات تطوير الكفايات بناءً على احتياجات المدرسة.
4. التعامل مع التغييرات المستمرة:
5. الاستمرار في التعلم والتدريب، والانفتاح على التغييرات، وتحديث الاستراتيجيات بشكل مستمر.
6. توفير التدريب والتطوير

السؤال الثاني عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

لتجاوز التحديات التي قد تواجهك كمدير/ة للمدرسة، يمكنك اتباع استراتيجيات محددة تشمل تحسين الكفايات الشخصية والمهنية، وتطوير بيئة العمل، وإدارة الموارد بفعالية. إليك بعض الطرق للتغلب على التحديات:

1. إدارة الوقت وتحديد الأولويات:

- وضع خطة واضحة: استخدم أدوات تنظيم الوقت مثل الجداول الزمنية وقوائم المهام لتحديد الأولويات وإدارة الوقت بفعالية. التفويض، وتحديد الأهداف.

2. التعامل مع التغييرات المستمرة:

- التعلم المستمر
- المرونة.

3. توفير التدريب والتطوير:

4. التواصل الفعال:

5. الاستماع الفعال:

المقابلة رقم 2

الاسم: ص. (اختياري): انثى

المدرسة: ص.

العمر: 55.

المؤهل العلمي: لقب ثاني

سنوات الخبرة: 25

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب انتتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

هنالك عدة كفايات تُعتبر ضرورية لي كمدير مدرسة لتحقيق النجاح في إدارة المدرسة بفعالية. ومنها:

1. القيادة التربوية: القدرة على توجيه وتطوير العملية التعليمية داخل المدرسة بما يتماشى مع الأهداف

التعليمية والمناهج الدراسية.

2. التواصل الفعال: القدرة على التواصل بشكل واضح مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي بشكل عام.

3. حل المشكلات واتخاذ القرارات: القدرة على تحليل المشكلات بشكل منطقي واتخاذ قرارات سريعة ومناسبة لمواجهة التحديات اليومية.

4. التخطيط الاستراتيجي: القدرة على وضع رؤية طويلة المدى للمدرسة وتحديد أهداف واضحة وخطط تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف.

5. تعزيز ثقافة المدرسة الإيجابية: خلق بيئة مدرسية محفزة وإيجابية تدعم تعلم الطلبة وتطورهم الشخصي.

6. تحفيز وتطوير المعلمين: القدرة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم المهنية، وضمان بيئة عمل داعمة ومنتجة.

7. التقييم والمتابعة: القدرة على تقييم أداء الطلبة والمعلمين بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتطوير المستمر.

هذه الكفايات أساسية لضمان إدارة مدرسية فعالة وتحقيق أفضل النتائج للطلاب والمجتمع المدرسي بشكل عام.

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في المدرسة؟

1. توجيه والإرشاد: عندما يمتلك المدير كفاية القيادة التربوية القوية، يكون قادراً على تقديم التوجيه المناسب للمعلمين، مما يساعدهم على تحسين استراتيجيات التدريس وتطوير ممارساتهم التعليمية. هذا الدعم يعزز ثقة المعلمين في قدراتهم ويحفزهم على الابتكار.

2. التواصل الفعال: التواصل الواضح والشفاف من المدير مع المعلمين يخلق بيئة من الثقة والانفتاح. عندما يشعر المعلمون بأنهم يسمعون ويؤخذ برأيهم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتعاون والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المدرسة.

3. تقديم الموارد والدعم: كفاية إدارة الموارد تمكن المدير من توفير الأدوات والموارد التي يحتاجها المعلمون

لأداء عملهم بفعالية. عندما تتاح للمعلمين الأدوات والتكنولوجيا اللازمة، فإنهم يكونون قادرين على

تحسين جودة التدريس وتلبية احتياجات الطلبة بشكل أفضل

4. التخطيط والتطوير المهني: مدير يمتلك كفاية التخطيط الاستراتيجي يضمن توفير فرص للتطوير المهني

المستمر للمعلمين، مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم وتطبيق أحدث الأساليب التربوية. هذا يساهم

بشكل مباشر في رفع مستوى أدائهم.

5. بيئة مدرسية محفزة: من خلال تعزيز ثقافة مدرسية إيجابية وداعمة، يساعد المدير في خلق جو تعليمي

يساعد المعلمين على الشعور بالحماس والالتزام بتقديم أفضل ما لديهم. بيئة العمل الجيدة تنعكس إيجابياً

على الأداء والإنتاجية.

6. التقييم والملاحظة: المدير الذي يمتلك كفاية التقييم المستمر يقدم ملاحظات بناءة للمعلمين حول أدائهم،

مما يساعدهم على تحسين أدائهم. التقييم العادل والداعم يحفز المعلمين على تحسين أدائهم باستمرار.

7. حل المشكلات والتحديات: كفاية المدير في حل المشكلات واتخاذ القرارات السريعة والفعالة تقلل من

الضغط على المعلمين، مما يتيح لهم التركيز على التدريس والتطوير

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

تطوير الكفايات المهنية كمدير مدرسة يتطلب التزاماً مستمراً بالتعلم والتطور. من أهم الطرق لتطوير هذه الكفايات

هو السعي الدائم للتعلم من خلال الدورات التدريبية المتخصصة وورش العمل التي تركز على القيادة والإدارة

التربوية. كذلك، يعد التعلم من تجارب الآخرين وسيلة فعالة حيث يمكنني كمدير الاستفادة من المديرين ذوي الخبرة

عبر التشاور والمشاركة في الورشات المهنية. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن أقوم بتقييم أدائي بشكل دوري

من خلال مراجعة النتائج والتغذية الراجعة من المعلمين وأولياء الأمور، وهذا يساعد على تحديد نقاط القوة

والضعف.

القراءة المستمرة في مجالات القيادة والإدارة التربوية توفر معرفة متعمقة تساهم في تطوير الكفايات بشكل متسق.

يمكن أيضاً اكتساب الخبرات العملية من خلال التجريب وتطبيق أساليب جديدة في الإدارة. التكنولوجيا تلعب دوراً

محورياً في تحسين الكفايات المهنية، حيث يمكنني تعلم واستخدام الأدوات التكنولوجية الإدارية الحديثة التي تساعد

في تحسين الكفاءة التنظيمية واتخاذ القرارات المستنيرة. كما أن التواصل الفعّال مع فريق العمل وتعزيز الحوار المفتوح يساهم في بناء علاقات قوية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، مما يعزز من قدرتي كمدير على قيادة المدرسة بشكل أكثر فعالية

السؤال الرابع: من وجهه نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

من وجهة نظري كمدير، أستطيع القول إنني أتمتع بعدة كفايات شخصية أسهمت في نجاحي في هذا الدور. أعتبر أن لدي قدرة قوية على التواصل الفعّال مع الجميع، سواء كانوا معلمين أو طلابًا أو أولياء أمور. هذه المهارة ساعدتني في بناء علاقات متينة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، مما يعزز من روح الفريق داخل المدرسة. أتمتع أيضا بمهارة الاستماع الجيد والتفاعل مع احتياجات الآخرين، وهذا يجعلني أكثر تقبلاً للمقترحات والتغييرات. إلى جانب ذلك، أؤمن أن لدي رؤية استراتيجية واضحة لما أود تحقيقه في المدرسة. هذه الرؤية توجهني في التخطيط المستقبلي وتحديد الأهداف التي تسعى المدرسة للوصول إليها. كذلك أحرص على تطوير نفسي باستمرار من خلال التعلم المستمر والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة التربوية، مما يعزز من كفايتي المهنية.

السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد انها ضرورية لعمل المدير/ة؟

اعتقد أن الكفايات الشخصية الأساسية التي يجب أن تتوفر في المدير لنجاحه في عمله وتأثيره على أداء المعلمين تشمل القيادة الفعّالة والقدرة على تحفيز الفريق. يجب أن يكون المدير قادراً على إلهام المعلمين ودعمهم لتحقيق أفضل أداء، وذلك من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. كذلك، يعد التواصل الفعّال من أهم الكفايات، حيث يتطلب العمل الإداري القدرة على توجيه الملاحظات البناءة وتقديم الدعم اللازم بطريقة تعزز ثقة المعلمين وتطوير أدائهم

السؤال السادس: برأيك، انجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج الى قائد

تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

من وجهة نظري، إنجاز المعلمين لأعمالهم بفاعلية في المدرسة يعتمد بشكل كبير على وجود قائد تربوي يمتلك مجموعة من المواصفات الهامة. أولاً، يجب أن يكون القائد قادراً على إلهام الفريق وتحفيزه باستمرار، حيث إن التحفيز يشكل عاملاً رئيسياً في دفع المعلمين لتقديم أفضل ما لديهم. كذلك، يجب أن يكون القائد داعماً، سواء من خلال توفير الموارد اللازمة أو من خلال تقديم التوجيه والملاحظات البناءة التي تساعد في تحسين الأداء.

ايضا المرونة والتكيف مع التغييرات هي مواصفات مهمة، خاصة في ظل التغييرات المستمرة في السياسات التعليمية أو التكنولوجيا. القائد القادر على التكيف مع هذه التغييرات سيسهم في تسهيل مهمة المعلمين وجعلهم أكثر استعدادا لمواجهة تحديات العمل. وأخيرا، القائد التربوي يجب أن يتمتع برؤية استراتيجية ويكون قادرا على التخطيط بعيد المدى، مما يوجه المعلمين نحو تحقيق أهداف محددة ومشتركة تخدم تطور المدرسة والطلبة على حد سواء.

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

من وجهة نظري، الكفايات المهنية للمدير تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين من خلال توفير بيئة تعليمية منظمة وداعمة. عندما يمتلك المدير المهارات اللازمة في القيادة والتواصل وحل المشكلات، يصبح قادراً على توجيه المعلمين وتقديم الدعم المطلوب. هذا يعزز من ثقة المعلمين بأنفسهم ويحفزهم على تحسين أدائهم. كما أن المدير القادر على تنظيم الموارد وتوفير التطوير المهني المستمر يساعد المعلمين على تحقيق أهدافهم التعليمية بشكل أكثر فاعلية.

من وجهة نظري، لتحفيز المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي، يحتاج المدير إلى كفايات مهنية تشمل القدرة على التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد بفعالية، والتقييم المستمر لأداء المعلمين. هذه المهارات تساعد في تحديد احتياجات المعلمين وتوفير الدعم اللازم لتحسين أدائهم.

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادرا على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي من حيث:

• الكفايات المهنية

• الكفايات الشخصية

اما بالنسبة للكفايات الشخصية، فيجب أن يتمتع المدير بالقدرة على التواصل الفعال، التحفيز، والمرونة في التعامل مع التحديات. أيضاً، يجب أن يكون قائداً ملهماً وقادراً على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين لخلق بيئة تعليمية

السؤال التاسع: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

أقيس نجاح تطبيق الكفايات المهنية والشخصية من خلال تحسين أداء المعلمين، رضاهم الوظيفي، والتغذية الراجعة منهم. أتابع أيضا تحقيق الأهداف التعليمية والتقييمات الدورية لأداء المعلمين

السؤال العاشر: كيف تدير الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

أدير الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة من خلال تحديد أولويات واضحة وتخطيط المهام اليومية بفعالية. أخصص وقتا كافيا للتواصل مع الفريق وتقديم الدعم، وأستخدم أدوات تنظيمية لإدارة الجداول والمواعيد. كذلك، أحرص على تفويض المهام بشكل مناسب لضمان التركيز على الأهداف الرئيسية.

السؤال الحادي عشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات

الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

أواجه تحديات في تطوير الكفايات الشخصية والمهنية تشمل مقاومة التغيير من بعض المعلمين، محدودية الموارد والوقت لتدريب وتطوير الفريق، وضغط المسؤوليات المتعددة التي قد تؤثر على القدرة على التركيز على جوانب التنمية الشخصية والمهنية.

السؤال الثاني عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن ان تتغلب على هذه التحديات؟

تجاوز هذه التحديات، يمكن تبني استراتيجيات مثل تعزيز التواصل والشفافية مع المعلمين لتهدئة مقاومة التغيير، وتحديد أولويات واضحة لتخصيص الموارد بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحسين إدارة الوقت من خلال تخطيط مناسب وتفويض المهام بفعالية، والتركيز على تطوير مهارات القيادة والإدارة لتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة.

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

يمكن تنمية الكفايات الشخصية من خلال المشاركة في ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في القيادة والتواصل، البحث والقراءة حول أفضل ممارسات الإدارة، وممارسة مهارات جديدة في المواقف اليومية. أيضاً، يمكن الاستفادة من التغذية الراجعة والتجارب العملية لتحسين الأداء.

المقابلة رقم 3

الاسم: ع (اختياري): انثى

المدرسة: ع

العمر: 55

المؤهل العلمي: لقب ثاني علوم

سنوات الخبرة: 25.

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب انتتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

بشكل عام يمكن القول ان هذه الكفايات تتمثل في الصدق، الامانة، القيم، التسامح، عدم التمييز، عدم التحيز

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في

المدرسة؟

تحسين بيئة التعليم بالمدرسة، فهم احتياجات الطلبة والمعلمين، ادارة الصف بشكل فعال، الالتزام بأخلاقيات المهنية

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

التعليم المستمر

التغذية الراجعة

توسيع شبكة العلاقات

تطوير مهارة التواصل

ادارة الوقت والتنظيم

الاطلاع على التكنولوجيا

الابتكار لحل المشكلات

السؤال الرابع: من وجهه نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

يمكن القول ان الكفايات الشخصية هي تتعلق بشخصية المدير نفسه كقائد تربوي ومنها: مهارات التواصل، القيادة، ادارة الوقت، القدرة على التكيف، مهارات حل المشكلات، التفكير الاستراتيجي، التحفيز والالهام، التفكير النقدي، التعاون وبناء العلاقات

السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد انها ضرورية لعمل المدير/ة؟

القيادة

مهارات التواصل،

ادارة الوقت،

التفكير الاستراتيجي،

حل المشكلات واتخاذ القرارات

المرونة والتكيف

التعاون

الذكاء العاطفي

السؤال السادس: برأيك، انجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج الى قائد

تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

الرؤية الاستراتيجية

القيادة التحفيزية

مهارات التواصل الفعال

التعاون وبناء الفريق

القدرة على اتخاذ القرارات

المرونة والتكيف

التطوير المهني المستمر الاهتمام بالطلبة

الابتكار والابداع

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

تحسين جودة التدريس

ادارة الصف بفعالية

التكيف مع احتياجات الطلبة

استخدام التكنولوجيا

التقييم

تطوير العلاقات مع الطلبة

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادرا على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي من حيث:

الكفايات المهنية

القيادة الفعالة

ادارة الوقت والموارد ادارة العلاقات والتواصل

الكفايات الشخصية

الذكاء العاطفي

المرونة والتكيف

القدرة على العمل تحت الضغط

السؤال التاسع: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

السؤال العاشر: كيف تدير الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

التحديد الاوليات

التخطيط المسبق

استخدام التكنولوجيا

السؤال الحادي عشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات

الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

ضيق الوقت

التكنولوجيا

نقص الدعم المهني

السؤال الثاني عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن ان تتغلب على هذه التحديات؟

التخطيط الجيد وإدارة الوقت

التطوير المهني المستمر

إدارة الضغوط والتوتر

التواصل الفعال وبناء العلاقات

تعزيز ثقافة تطوير في المدرسة

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

التطوير المستمر للمهارات القيادية

التواصل الفعال

التخطيط

تطوير الذكاء العاطفي

المرونة والتكيف

تنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

المقابلة رقم 4

الاسم: د (اختياري): ذكر

المدرسة: د

العمر: 57

المؤهل العلمي: لقب ثاني رياضيات

سنوات الخبرة: 35.

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب انتتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

انا أرى ان هذه الكفايات يمكن ان تشمل:

الكفايات القيادية لآكون قائدا ومديرا في نفس الوقت

الكفايات الادارية كفايات تعينني على إدارة المدرسة وتنفيذ التعليمات الادارية

الكفايات التربوية وهي خبرات تربوية تتعلق بتطوير معارفي ومداركي حول كل ما هو جديد في المجال التربوي

الكفايات الشخصية وهي ان أكون انسانا واتمتع ببعض الخصائص الشخصية التي تتعلق بي كإنسان يتعامل مع

الإنسان

الكفايات التتقنية وهي مواكبي لما هو جديد في مجال الوسائل والوسائط التعليمية والتقنيات المتبعة في هذا المجال

وأساليب الإدارة الحديثة

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في

المدرسة؟

من خلال:

الدعم المهني والتربوي للمعلمين عندي والسؤال عنهم باستمرار وأشعارهم بأهميتهم

التقييم الدوري لآدائهم من خلال النماذج المكتوبة ومن خلال الملاحظة

تحفيز المعلمين من خلال تكريمهم وشكرهم على انجازاتهم

ادارة الموارد بكفاءة من خلال توزيع المهام والتفويض في أحيان اخرى

حل المشكلات والنزاعات وان لا ابقى على اشكال قد يحدث بين المعلمين ومحاولة انهاءه

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

التعليم المستمر التعلم الذاتي

السؤال الرابع: من وجهه نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

مهارة الاستماع الجيد للغير

التحفيز والتشجيع للمعلمين

حل المشاكل بين المعلمين

المرونة في التعامل مع المعلمين

تعزيز بيئة تعليمية ايجابية تعمل على اخراج الابداع الكمين لدى المعلمين

اتخاذ القرار الصائب بعد دراسة أي قضية تتعلق بالمعلمين

تعزيز الابتكار والابداع من خلال ابرازه لصاحبه

السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد انها ضرورية لعمل المدير/ة؟

القدرة على اتخاذ القرارات

التعاون

حل المشكلات

رفع روح المعنوية

ادرة الوقت وضبط الاوليات

زيادة الرضا المهني والشخصي

السؤال السادس: برأيك، انجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج الى قائد

تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

يجب ان اتمتع بالرؤيا الواضحة للمدرسة واهدافها

قدرتي على اتخاذ القرارات الحكيمة في الوقت والموقع والمسالة المناسبة

التواصل الفعال بين المعلمين والأهالي والتلاميذ

المرونة والتكيف مع التغيير ومجابهة الحالات الطارئة

الالتزام بالتطوير المهني والاستمرار في مواكبة التطور العلمي والتربوي والاداري

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

الدعم المهني والتطوير المستمر

ادارة فعالة للموارد

بناء بيئة تعليمية محفزة

التواصل الفعال وتحفيز المعلمين

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادرا على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي من حيث:

الكفايات المهنية

التخطيط الرؤيا الواضحة

ادارة المعلمين

التقييم والمتابعة

الكفايات الشخصية

التفكير النقدي

حل المشكلات

التواصل الفعال

السؤال التاسع: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

التقييم الدوري للأداء

استطلاع آراء الموظفين

نتائج الطلبة

التقييم

السؤال العاشر: كيف تدير الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

تحديد أهداف يومية وأسبوعية

استخدام أدوات إدارة الوقت

متابعة تقدم العمل وتقييم النتائج

السؤال الحادي عشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات

الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

إدارة الوقت بفاعلية

عدم تعاون المعلمين مع بعضهم

مشاكل المعلمين

غياب المعلمين

تأخير المعلمين

السؤال الثاني عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن ان تتغلب على هذه التحديات؟

التعاون مع بعض واخذ الامور بشكل جدي

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

الوعي الذاتي

التحكم في العواطف

التواصل الفعال مهارات حل المشكلات

التغذية الراجعة

فهم مشاعر الآخرين ادارة العلاقات بفعالة

المقابلة رقم 5

الاسم: اختياري

المقابلة رقم: 5

المدرسة: ع

العمر: مثلاً، 45 عامًا

المؤهل العلمي: لقب ثاني لغة عربية

سنوات الخبرة: 15

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب أن تتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

أرى أن الكفايات الأساسية تشمل القيادة الفعالة، القدرة على التواصل الجيد، مهارات التخطيط الاستراتيجي، التفكير النقدي، والقدرة على إدارة الأزمات. يجب أيضاً أن يكون المدير متمرساً في التعلم المستمر والتطوير الذاتي.

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في

المدرسة؟

الكفايات المهنية تسهم بشكل كبير في خلق بيئة تعليمية إيجابية. عندما يكون المدير متمكناً في مجاله، فإنه يستطيع توجيه المعلمين وتقديم الدعم الفني والإداري، مما ينعكس إيجابياً على أداء الطلبة.

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

يمكن تطوير الكفايات المهنية من خلال المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية، والاطلاع على الأبحاث الحديثة، والتفاعل مع مديري مدارس آخرين لتبادل الخبرات.

السؤال الرابع: من وجهة نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

أمتلك القدرة على التحفيز والتشجيع، مهارات التواصل الفعال، والقدرة على بناء العلاقات الإيجابية مع المعلمين والطلبة. أيضاً، أعتبر نفسي مرناً وقادراً على التعامل مع التغييرات.

السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد أنها ضرورية لعمل المدير/ة؟

من الضروري أن يكون المدير قادراً على التواصل الجيد، إدارة الصراعات، القدرة على الاستماع، والمرونة في اتخاذ القرارات.

السؤال السادس: برأيك، إنجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج إلى قائد

تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

يجب أن يكون القائد ملهماً، يمتلك رؤية واضحة، و متمرساً في أساليب التعليم. كما ينبغي أن يكون عادلاً في تعاملاته ويؤمن بالتطوير المستمر للمعلمين.

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

الكفايات المهنية للمدير تسهم في بناء الثقة بين المعلمين والإدارة. عندما يشعر المعلمون بدعم المدير ومعرفته، فإن ذلك يعزز من قدرتهم على الأداء ويشجعهم على الابتكار.

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادراً على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي؟

يجب أن يمتلك المدير مهارات تحفيزية، القدرة على تقدير الجهود، توفير بيئة عمل إيجابية، والقدرة على تحديد الأهداف وتوجيه المعلمين نحو تحقيقها.

السؤال التاسع: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

يمكن قياس النجاح من خلال متابعة نتائج الطلبة، استبيانات رضا المعلمين، والمراقبة المستمرة لأداء المعلمين في الصف.

السؤال العاشر: كيف تدير الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

أستخدم جدول زمني مرن يتضمن تخصيص وقت للتخطيط، الاجتماعات، ودعم المعلمين، كما أعمل على تفويض بعض المهام للتركيز على الأمور الأكثر أهمية.

السؤال الحادي عشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات

الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

التحديات تشمل نقص الموارد، صعوبة في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، ومواجهة مقاومة التغيير من بعض المعلمين.

السؤال الثاني عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن أن تتغلب على هذه التحديات؟

يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي، تقديم الدعم والتوجيه المستمر للمعلمين، وتحفيزهم على المشاركة في تطوير الكفايات.

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

يمكن تنمية الكفايات الشخصية من خلال قراءة الكتب، حضور ورش العمل، والتفاعل مع مديري مدارس آخرين، والتعلم من تجاربهم.

أمل أن تكون هذه الإجابات مفيدة لتطوير مقترحك البحثي.

المقابلة رقم 6

الاسم: ف. (اختياري):

المدرسة: ف

العمر: 60

المؤهل العلمي: لقب ثاني eng

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب انتتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

الصدق، الامانة، النزاهة، والعدل

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في

المدرسة؟

كلما كان المدير عنده مبادئ وقيم هذه تؤثر على اداء المعلم.

إذا المدير لم تتوفر عنده قيم ومبادئ يصبح فوضى في الادارة

كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

من خلال ورشات تعليمية من خلال قراءة كتب من خلال التعليم.

السؤال الثالث: من وجهة نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

العمل الجماعي

الاخلاص بالعمل

روح التنافس الإيجابي

العصبية

السؤال الرابع: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد انها ضرورية لعمل المدير/ة؟

النزاهة بالعمل

عدم تعيين الاقارب

عدم التميز بين المعلمين

عمل جو محبة بين المعلمين رحلات مدرسية

ورشات للمعلمين

كل معلم يعمل بالتخصص معلم عربي يعلم فقط عربي

معلم حساب يعلم حساب

السؤال الخامس: برأيك، انجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج الى قائد

تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

الصدق

الأمانة

العدل

السؤال السادس: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

تؤثر من ناحية تعليمية ومن ناحية شخصية ومن ناحية قدرات وتحصيل علمي للطلاب.

السؤال السابع: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادرا على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي من حيث:

الكفايات المهنية: التعزيز، رفع المعنويات

الكفايات الشخصية: المحبة، التسامح

السؤال الثامن: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

من خلال تحصيل الطلبة ومن خلال ادائهم للطلاب

السؤال التاسع: كيف تدير الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

من خلال العمل الجيد ومن خلال الادارة الجيدة

السؤال العاشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات الشخصية

والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

التعامل مع المعلمين

التعامل مع الاهل

التعامل مع الطلبة

السؤال الحادي عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن ان تتغلب على هذه التحديات؟

من خلال العمل الجاد

من خلال الصبر

من خلال العمل الجماعي

السؤال الثاني عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

من خلال العمل الجماعي

الصبر

تمية المفاهيم والمبادئ والقيم

المقابلة رقم 7

الاسم: اختياري

المقابلة رقم: 7

المدرسة: ج

العمر: 55 عاما الجنس انثى

المؤهل العلمي: لقب اولعلوم

سنوات الخبرة: 25

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب أن تتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

أعتقد أن هناك مجموعة من الكفايات التي تعد حيوية لنجاح أي مدير مدرسة. أولاً، يجب أن يتمتع المدير بمهارات

القيادة، فالقائد الجيد هو من يستطيع تحفيز فريقه وإلهامهم لتحقيق أهداف المدرسة. أيضاً، مهارات التواصل الجيد

تلعب دوراً حيوياً، حيث يجب أن يتمكن المدير من التواصل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بوضوح وفعالية.

بالإضافة إلى ذلك، أرى أن التفكير النقدي ومهارات حل المشكلات ضرورية، حيث تواجه المدارس تحديات يومية

تتطلب استجابة سريعة وفعالة. أخيراً، الكفاءة في التخطيط الاستراتيجي أمر أساسي، لأن المدير يجب أن يكون لديه رؤية واضحة لمستقبل المدرسة وكيفية تحقيقها.

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في

المدرسة؟

من خلال تجربتي، فإن الكفايات المهنية تؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين. عندما يكون لدى المدير فهم عميق لمجال التعليم، فإنه يمكنه تقديم الدعم المناسب للمعلمين وتوجيههم بشكل فعال. على سبيل المثال، إذا كان المدير متمكناً من المناهج الدراسية وأساليب التدريس الحديثة، فإنه يستطيع تقديم ملاحظات بناءة للمعلمين. كما أن الدعم المهني الذي يقدمه المدير، سواء من خلال ورش العمل أو الاجتماعات، يعزز ثقة المعلمين في أنفسهم وقدرتهم على الابتكار في صفوفهم.

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

هناك عدة طرق يمكنني من خلالها تطوير كفاياتي المهنية. أولاً، المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية تساعدني على الاطلاع على أحدث الاتجاهات والتطورات في مجال التعليم. أيضاً، أحرص على قراءة الأبحاث والمقالات الأكاديمية المتعلقة بالتعليم والإدارة المدرسية. بالإضافة إلى ذلك، التواصل مع مديري مدارس آخرين وتبادل الخبرات يمكن أن يوفر لي رؤى جديدة وأفكار مبتكرة. من المهم أيضاً التفكير في ممارسات الإدارة الخاصة بي والتعلم من التجارب اليومية في المدرسة.

السؤال الرابع: من وجهة نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

أعتقد أن لدي مجموعة من الكفايات الشخصية التي تساهم في نجاحي كمدير. أولاً، لدي القدرة على التحفيز والتشجيع، حيث أسعى دائماً لدعم المعلمين والطلبة على حد سواء. أعتبر نفسي شخصاً جيد الاستماع، مما يساعدني على فهم احتياجات المعلمين والطلبة بشكل أفضل. أيضاً، أمتلك مهارات في إدارة الصراعات، حيث أستطيع التعامل مع المواقف الصعبة بهدوء وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، أرى أن المرونة هي من الكفايات الشخصية المهمة، حيث إنني أستطيع التكيف مع التغيرات والتحديات التي قد تواجهها المدرسة.

السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد أنها ضرورية لعمل المدير/ة؟

من وجهة نظري، هناك عدة كفايات شخصية ضرورية لعمل المدير. أولاً، يجب أن يكون المدير قادراً على التواصل بفعالية، حيث أن القدرة على نقل الأفكار وتوجيه المعلمين والطلبة أمر حاسم. ثانياً، القدرة على اتخاذ القرارات السليمة تحت الضغط هي من الكفايات المهمة. أضف إلى ذلك أهمية التعاطف، لأن المدير الذي يفهم مشاعر واحتياجات الآخرين يمكنه بناء علاقات إيجابية في بيئة العمل. وأخيراً، المرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات تساهم بشكل كبير في نجاح المدير في مواجهة التحديات.

السؤال السادس: برأيك، إنجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج إلى قائد

تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

أرى أن القائد التربوي الناجح يجب أن يمتلك مجموعة من المواصفات. أولاً، يجب أن يكون لديه رؤية واضحة لمستقبل المدرسة وكيفية تحقيقها. أيضاً، القدرة على تحفيز المعلمين وتقدير جهودهم تعزز من الروح المعنوية. كما أن القائد يجب أن يكون قادراً على بناء الثقة بينه وبين فريقه، مما يسهل من عملية التعاون والعمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون القائد مدرباً جيداً، حيث يمكنه تقديم الإرشادات والتوجيه للمعلمين في ممارساتهم التعليمية.

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

أعتقد أن الكفايات المهنية للمدير لها تأثير مباشر على أداء المعلمين. عندما يمتلك المدير كفاءات قوية في مجال التعليم، فإنه يكون قادراً على تقديم الدعم الفعال والإشراف المناسب، مما يعزز من قدرة المعلمين على تقديم تعليم عالي الجودة. أيضاً، عندما يشعر المعلمون بأن مديرهم يتمتع بمعرفة عميقة، فإن ذلك يزيد من ثقتهم في توجيهات المدير ويحفزهم على العمل بجد أكبر.

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادراً على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي؟

أعتقد أن المدير يجب أن يمتلك كفايات تتعلق بالتحفيز والتشجيع، مثل القدرة على تقديم التغذية الراجعة الإيجابية، وتقدير الجهود الفردية والجماعية. كما يجب أن يكون لديه القدرة على إنشاء بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والمشاركة. القدرة على وضع أهداف واضحة وتحفيز المعلمين لتحقيقها تلعب أيضاً دوراً حاسماً في رفع أدائهم.

السؤال التاسع: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

أستخدم عدة مؤشرات لقياس نجاحي. أولاً، أتابع نتائج الطلبة، حيث إن تحسن الأداء الأكاديمي يشير إلى نجاح المعلمين. أيضاً، أستخدم استبيانات رضا المعلمين لجمع آرائهم حول مدى فعالية الإدارة ودعمها. بالإضافة إلى ذلك، أراقب تفاعل المعلمين في الاجتماعات والفعاليات، حيث إن المشاركة الفعالة تعكس رضاهم وتحفيزهم.

السؤال العاشر: كيف تدير الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

لإدارة الوقت بشكل فعال، أستخدم تقنيات التخطيط مثل وضع جدول زمني أسبوعي يحدد أولويات العمل. أخصص وقتاً محدداً للاجتماعات، والتوجيه، والدعم الفني للمعلمين. كما أعمل على تفويض بعض المهام لضمان التركيز على الأمور الأكثر أهمية. أعتقد أن التوازن بين العمل والتخطيط الشخصي يساعد في تعزيز الأداء العام.

السؤال الحادي عشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات

الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

من التحديات التي أواجهها هي نقص الموارد المالية، مما يؤثر على إمكانية تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية. أيضاً، هناك تحديات تتعلق بمقاومة التغيير من بعض المعلمين، حيث يفضل البعض الاستمرار في الطرق التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، الضغط النفسي والإداري يمكن أن يؤثر على قدرتي على التركيز على تطوير الكفايات.

السؤال الثاني عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن أن تتغلب على هذه التحديات؟

للتغلب على هذه التحديات، يجب أن أعمل على بناء ثقافة مؤسسية تشجع على التعاون والتغيير. أعتقد أن التواصل الفعال مع المعلمين حول فوائد تطوير الكفايات يمكن أن يقلل من مقاومة التغيير. كما يمكنني البحث عن شراكات مع مؤسسات تعليمية أخرى للحصول على موارد ودعم إضافي. أرى أن الدعم المتبادل بين الفريق يمكن أن يساهم في التغلب على العقبات.

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

لتطوير كفاياتي الشخصية، أحرص على قراءة كتب متخصصة في القيادة والإدارة، والمشاركة في ورش عمل تركز على تطوير المهارات الشخصية. أيضًا، أعتبر التجارب اليومية في المدرسة مصدرًا هامًا للتعلم، حيث أتعلم من المواقف التي أواجهها وأحاول تطوير استجابتي لها. أجد أيضًا أن التفاعل مع مديري مدارس آخرين يمكن أن يزودني برؤى جديدة وأفكار فعالة.

المقابلة رقم 8

الاسم

المقابلة رقم: 8

المدرسة: ن

العمر: مثلاً، 45 عامًا الجنس انثى

المؤهل العلمي: لقب ثاني في التربية والإدارة المدرسية

سنوات الخبرة: 20 :

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب أن تتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

أعتقد أن أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في المدير هي القدرة على قيادة الفريق وإدارة التغيير. يجب أن يكون المدير قادرًا على تعزيز التعاون بين جميع أعضاء الفريق وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع المدير بمهارات اتخاذ القرار بسرعة وفعالية، لأن الكثير من القرارات اليومية تتطلب الاستجابة

الفورية. كما أن القدرة على بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي من أهم الجوانب، لأن الدعم المجتمعي يلعب دورا كبيرا في نجاح المدرسة.

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في المدرسة؟

من خلال تجربتي، أرى أن الكفايات المهنية تؤثر بشكل مباشر على المعلمين. المدير الذي يتمتع بكفايات مهنية عالية يكون مصدر دعم وإرشاد للمعلمين، ويستطيع تقديم النصائح المهنية التي تعزز من أدائهم. كذلك، عندما يكون لدى المدير وعي بأحدث الممارسات التربوية وتقنيات التدريس الحديثة، فإنه يمكن أن يساهم في تطوير طرق التدريس في المدرسة، مما يرفع من جودة التعليم المقدمة.

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

أرى أن تطوير الكفايات المهنية يجب أن يكون عملية مستمرة. بالنسبة لي، أحاول دائما الاستفادة من الفرص التدريبية المتاحة سواء داخل المدرسة أو خارجها. كما أحرص على متابعة التطورات في مجال الإدارة التربوية من خلال القراءة والبحث في الدراسات الحديثة. أعتبر أيضا أن استثمار الوقت في تبادل الخبرات مع زملائي في الإدارة والمدارس الأخرى هو وسيلة فعالة لتعلم استراتيجيات جديدة ومبتكرة.

السؤال الرابع: من وجهة نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

أعتقد أنني أتمتع بمهارات جيدة في التواصل مع الآخرين، سواء مع المعلمين أو الطلبة أو أولياء الأمور. هذا يساعدني في خلق بيئة إيجابية في المدرسة حيث يشعر الجميع بالراحة للتحدث والتعبير عن آرائهم. كما أن لدي قدرة على التحفيز وتشجيع الفريق، وأرى أن ذلك يساعد في بناء فريق عمل قوي ومتحفز. بالإضافة إلى ذلك، أرى أن التحلي بالصبر والقدرة على الاستماع هما من الكفايات الأساسية لدي كمدير.

السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد أنها ضرورية لعمل المدير/ة؟

أرى أن المدير الناجح يجب أن يكون متعاطفا وقادرا على فهم احتياجات فريقه وطلابه. كذلك، يجب أن يتمتع بالمرونة في التعامل مع التغيرات والمواقف غير المتوقعة. القدرة على إدارة النزاعات بفعالية وحكمة تعد أيضا من

الكفايات الشخصية الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، التحلي بالنزاهة والأمانة أمر لا غنى عنه، لأن المدير يجب أن يكون قدوة يحتذى بها في السلوك والأخلاق.

السؤال السادس: برأيك، إنجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج إلى قائد

تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

القائد التربوي الفعال يجب أن يكون ذو رؤية واضحة ويعرف كيف ينقل هذه الرؤية إلى فريقه. كذلك، يجب أن يكون قادراً على تحفيز المعلمين والاعتراف بجهودهم، لأن التقدير يلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، القائد يجب أن يتمتع بمهارات تواصل عالية، ليكون قادراً على بناء علاقات إيجابية مع فريقه. أخيراً، يجب أن يتمتع القائد بقدرة على حل المشكلات بشكل إبداعي، حتى يستطيع مواجهة التحديات التي قد تواجه المدرسة.

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

الكفايات المهنية للمدير لها تأثير كبير على المعلمين. إذا كان المدير ملماً بأخر المستجدات في مجال التعليم والتدريس، فإنه يستطيع تقديم التوجيهات المناسبة للمعلمين وتحفيزهم لتطبيق أساليب تدريس جديدة وفعالة. كذلك، عندما يكون المدير قدوة في مهنيته واجتهاده، فإن المعلمين يتبعون هذا النموذج ويشعرون بمسؤولية أكبر تجاه عملهم. المدير الذي يمتلك كفايات مهنية قوية يخلق بيئة تعليمية منظمة وفعالة.

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادراً على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي؟

أعتقد أن الكفايات الأساسية تتضمن القدرة على التحفيز، إدارة الوقت بفعالية، والتواصل الجيد مع المعلمين. المدير الذي يستطيع تقديم التقدير المناسب لجهود المعلمين يعزز من معنوياتهم ويحفزهم على تحسين أدائهم. كما يجب أن يمتلك المدير القدرة على وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق وتقديم الدعم اللازم لتحقيقها. من المهم أيضاً أن يكون المدير قادراً على خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها المعلمون بالراحة والإيجابية.

السؤال التاسع: كيف تقيس نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

أقيم نجاحي من خلال متابعة تحسين أداء المعلمين في الصفوف. إذا لاحظت أن هناك تطورا في طرق التدريس وزيادة في تفاعل الطلبة، فإن ذلك يعتبر مؤشرا على نجاح تطبيقي للكفايات المهنية والشخصية. أيضا، أتابع رضا المعلمين من خلال استبيانات أو محادثات غير رسمية لمعرفة آرائهم حول الدعم الذي يتلقونه والإدارة بشكل عام. كذلك، أعتبر مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية والتفاعل مع المبادرات التي أطرحها مؤشرا إضافيا على نجاحي كمدير.

السؤال العاشر: كيف تدير الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

إدارة الوقت هي عنصر أساسي لنجاح أي مدير. أبدأ يومي بوضع جدول زمني واضح للأعمال ذات الأولوية، وأحاول تخصيص وقت كافٍ لكل مهمة. كذلك، أستخدم نظام تفويض المهام لفريق العمل، حيث يمكن للمعلمين تحمل بعض المسؤوليات الإدارية البسيطة، مما يتيح لي التركيز على الجوانب الأكبر والأهم. أحاول أيضا تقليل الاجتماعات غير الضرورية والتركيز على اتخاذ القرارات السريعة لتجنب إهدار الوقت.

السؤال الحادي عشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات

الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

أعتقد أن أحد أكبر التحديات هو نقص الوقت والموارد اللازمة لتطوير الكفايات. في بعض الأحيان، يكون التركيز منصبا على الأمور الإدارية اليومية، مما يترك القليل من الوقت للاستثمار في تطوير الكفايات الشخصية والمهنية. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك مقاومة من بعض المعلمين تجاه التغيير والتطوير، مما يجعل من الصعب تنفيذ بعض الخطط. وهناك أيضا التحدي المتعلق بإدارة الضغوط النفسية والإدارية المتزايدة التي تأتي مع الوظيفة.

السؤال الثاني عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن أن تتغلب على هذه التحديات؟

التغلب على هذه التحديات يتطلب وضع استراتيجيات طويلة الأمد. أولاً، أحاول تخصيص وقت دوري للتطوير الشخصي والمهني، سواء من خلال القراءة أو حضور ورش العمل. كذلك، أعمل على بناء بيئة دعم قوية في المدرسة من خلال تعزيز روح الفريق وتوزيع المسؤوليات بشكل مناسب. بالإضافة إلى ذلك، أرى أن تعزيز

التواصل المفتوح مع المعلمين يساعد في تقليل مقاومة التغيير، حيث يتفهمون فوائد التطوير ويشاركون في صنع القرارات.

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

لتنمية الكفايات الشخصية، أحرص على الاستماع إلى ملاحظات زملائي والمعلمين والعمل على تحسين نفسي بناءً عليها. كذلك، أخصص وقتاً للتأمل الشخصي في المواقف التي أواجهها وكيفية التعامل معها. أشارك في برامج تدريبية متخصصة في القيادة والإدارة وأتعلّم من التجارب الواقعية التي أواجهها يومياً. كما أن الانفتاح على تجارب وقصص الآخرين من خلال التواصل مع زملائي في التعليم يساعدني على اكتساب رؤى وأفكار جديدة.

المقابلة رقم 9

الاسم

المقابلة رقم: 9

المدرسة

العمر: 40 عاماً الجنس انثى

المؤهل العلمي: لقب ثاني في التربية والإرشاد النفسي

سنوات الخبرة: 18

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب أن تتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

أرى أن من أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في المدير/ة هي القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مدروس ومبني على أسس واضحة. كذلك، يجب أن يمتلك المدير/ة مهارات التواصل الفعال مع كافة أطراف العملية التعليمية: المعلمين، الطلبة، وأولياء الأمور. يجب أيضاً أن يكون لديه/ها رؤية تربوية استراتيجية للمدرسة، ويكون قادراً/ة على تنظيم العمل وإدارة الوقت بشكل فعال. وأخيراً، أعتقد أن التعاطف وفهم احتياجات الجميع أمر بالغ الأهمية لتحقيق بيئة مدرسية إيجابية وداعمة.

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في

المدرسة؟

الكفايات المهنية للمدير تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين. فعندما يشعر المعلمون بأن المدير/ة يمتلك/ت المعرفة الكافية والقدرة على تقديم التوجيهات الملائمة، فإنهم يصبحون أكثر ثقة في قدرتهم على تحقيق أهدافهم التربوية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد توفر الكفايات المهنية لدى المدير/ة في خلق بيئة تنظيمية تتيح للمعلمين التركيز على أداء مهامهم بكفاءة، حيث يكون هناك وضوح في التوجيهات والممارسات اليومية. وأعتقد أن إشراك المعلمين في صنع القرارات المهمة يرفع مستوى التزامهم ويساهم في تحسين أدائهم.

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

بالنسبة لي، أحرص على حضور ورش العمل المتخصصة والمشاركة في المؤتمرات التعليمية لتطوير الكفايات المهنية. كما أنني أحاول باستمرار التعلم من زملائي ومن تجارب الآخرين في مجال الإدارة. القراءة والمتابعة المستمرة للدراسات التربوية تساعدني على تحسين أدائي كمديرة. أيضاً، أحرص على تطبيق ما أتعلمه في الميدان وتقييم النتائج، وأستفيد من التغذية الراجعة من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

السؤال الرابع: من وجهة نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

أعتقد أن لدي القدرة على بناء علاقات إيجابية وقوية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. هذا يساعدني في خلق بيئة مدرسية مريحة ومنفتحة حيث يشعر الجميع بأنهم مسموعون ومقدرون. كما أنني أتمتع بالمرونة في التعامل مع المواقف الصعبة وأملك قدرة جيدة على التفاوض وحل النزاعات بشكل بناء. بالإضافة إلى ذلك، الصبر والتفهم من الكفايات التي أعتبرها أساسية في دوري كمديرة، حيث يمكنني التعامل مع التحديات دون فقدان التركيز.

السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد أنها ضرورية لعمل المدير/ة؟

أعتقد أن أهم الكفايات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها المدير/ة هي القدرة على الاستماع الفعال والتعاطف مع الآخرين. يجب أن يكون المدير/ة قادراً/ة على فهم احتياجات الجميع والعمل على تلبية تلك الاحتياجات بشكل عادل. أيضاً، يجب أن يتمتع المدير/ة بالمرونة، فالتعامل مع مواقف معقدة يتطلب أحياناً تعديلات سريعة في

الخط. بالإضافة إلى ذلك، التحلي بالثقة في النفس والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة هي كفايات أساسية في عملي كمديرة.

السؤال السادس: برأيك، إنجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج إلى قائد

تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

المديرة/الفعال/ة هو الشخص الذي يستطيع بناء الثقة مع المعلمين ويمنحهم مساحة للتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم. كذلك، يجب أن يكون لديه/ها رؤية واضحة للمستقبل ويستطيع توجيه الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية بخطوات عملية. بالإضافة إلى ذلك، القدرة على التشجيع والتحفيز تعتبر من أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي، لأن المعلمين يحتاجون إلى دعم مستمر ليشعروا بالتقدير ويستمرروا في تطوير أدائهم.

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمديرة/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

الكفايات المهنية للمديرة/ة تؤثر بشكل كبير على البيئة المدرسية ككل. فمثلاً، عندما يكون المدير/ة ملماً/ة بأساليب التدريس الحديثة والإدارة التربوية الفعالة، يستطيع توجيه المعلمين نحو تبني أفضل الممارسات التربوية. هذا يساعد في خلق بيئة تعليمية متطورة ومحفزة للتعلم. أيضاً، المدير/ة الذي يمتلك مهارات تنظيمية عالية يوفر بيئة عمل أكثر استقراراً، مما يعزز من تركيز المعلمين على التعليم بدلاً من الانشغال بالجوانب الإدارية.

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادراً على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي؟

أعتقد أن المدير/ة يجب أن يمتلك/ت القدرة على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين وأن يكون/تكون على استعداد للاستماع إلى احتياجاتهم وتقديم الدعم الملائم. أيضاً، التحفيز والتشجيع الدائمين من خلال الاعتراف بجهود المعلمين وتقديرها يلعبان دوراً أساسياً في رفع معنوياتهم. بالإضافة إلى ذلك، توفير فرص للتطوير المهني المستمر أمر ضروري لتحفيز المعلمين على تحسين أدائهم والابتكار في طرق التدريس.

السؤال التاسع: كيف تقيسين نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

أقيس النجاح من خلال مراقبة التحسن في أداء المعلمين وفي نتائج الطلبة. كما أنني ألاحظ مدى تفاعل المعلمين مع المبادرات والبرامج الجديدة التي أطرحها. أحرص أيضًا على إجراء استبيانات دورية للمعلمين لمعرفة آرائهم في أسلوب الإدارة والتوجيه الذي أقدمه. إذا لاحظت زيادة في مشاركة المعلمين وتحسنًا في جودة التدريس، فإنني أعتبر ذلك دليلًا على نجاح تطبيق الكفايات المهنية والشخصية.

السؤال العاشر: كيف تديرين الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

تنظيم الوقت أمر أساسي لنجاح الإدارة المدرسية. أبدأ يومي بوضع خطة تشمل المهام ذات الأولوية وأحرص على توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أفراد الفريق بشكل متوازن. أستثمر الوقت بشكل فعال من خلال التركيز على المهام التي تعود بأكبر قدر من الفائدة على أداء المدرسة. كما أنني أحاول تقليل الاجتماعات الطويلة وغير الضرورية وأستخدم طرقًا فعالة للتواصل، مثل البريد الإلكتروني أو الرسائل السريعة.

السؤال الحادي عشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمديرة فيما يتعلق بتطوير الكفايات

الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

من أبرز التحديات التي أواجهها هي ضيق الوقت وانشغالي بالمهام الإدارية اليومية، مما يجعل من الصعب التركيز على تطوير الكفايات الشخصية والمهنية. كذلك، هناك تحديات تتعلق بضغط العمل وتوقعات المجتمع المحلي التي قد تؤدي أحيانًا إلى تعطيل بعض خطط التطوير. بالإضافة إلى ذلك، قد تواجهني مقاومة من بعض المعلمين تجاه التغيير أو تطبيق أساليب جديدة في التدريس.

السؤال الثاني عشر: برأيك كمديرة للمدرسة كيف يمكن أن تتغلب على هذه التحديات؟

التغلب على هذه التحديات يحتاج إلى تخطيط جيد وإدارة فعالة للوقت. أحرص على تحديد أولويات واضحة لكل فصل دراسي وأخصص وقتًا دوريًا لتطوير مهاراتي. كما أنني أعمل على تعزيز بيئة منفتحة للحوار والتعاون داخل المدرسة، مما يساعد على تخفيف مقاومة المعلمين للتغيير. أؤمن أيضًا بأهمية بناء شراكات مع مؤسسات التعليم المحلية والدولية للاستفادة من خبراتها في التطوير المهني.

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

أحرص على الاستفادة من كل فرصة للتعلم سواء من خلال ورش العمل أو البرامج التدريبية. كما أنني أعتبر التعلم من تجارب الآخرين في المجال التعليمي والإداري من أهم وسائل تطوير الكفايات الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، أحاول دائماً أن أكون على اطلاع بالتغيرات التربوية والاجتماعية من خلال القراءة المستمرة ومتابعة الأبحاث والدراسات الحديثة.

المقابلة رقم 10

الاسم

المقابلة رقم: 10

المدرسة

العمر: 32 عاماً الجنس: انثى

المؤهل العلمي: لقب ثاني في إدارة التعليم

سنوات الخبرة: 7 سنوات

السؤال الأول: ما هي الكفايات التي ترى أنها على درجة عالية من الأهمية ويجب أن تتوفر في

مدير/ة المدرسة؟

برأيي، القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات بسرعة في مواجهة التحديات الجديدة أمر في غاية الأهمية. كذلك، المهارات القيادية والتواصل الفعال مع المعلمين والطلبة لا يمكن تجاهلها، حيث إن إدارة الفريق بطريقة تعاونية ومتعاونة تخلق بيئة تعليمية مفعمة بالحياة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون المدير/ة على اطلاع دائم بالتكنولوجيا التعليمية وكيفية استخدامها لتعزيز العملية التعليمية.

السؤال الثاني: من خلال تجربتك كمدير/ة، كيف تؤثر الكفايات المهنية على أداء المعلمين في

المدرسة؟

الكفايات المهنية للمدير/ة هي المحرك الرئيسي وراء تحسين أداء المعلمين. عندما يشعر المعلمون بأنني على دراية بأحدث الأساليب التعليمية وأدير المدرسة بمرونة وإبداع، فإنهم يكونون أكثر رغبة في تطبيق تلك الأساليب في صفوفهم. كما أنني أحرص على توفير بيئة مشجعة على التطوير المهني المستمر، مما يساعد في تحسين جودة التعليم.

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير الكفايات المهنية الضرورية لديك؟

أعتقد أن تطوير الكفايات المهنية يبدأ بالتعلم المستمر. أشارك بانتظام في ورش العمل والندوات وأحاول دائماً البقاء على اطلاع بأحدث الدراسات في مجال التعليم والإدارة. كذلك، أحرص على مراجعة أدائي باستمرار وأستمع إلى التغذية الراجعة من المعلمين والطلبة لتحسين أدائي كمديرة.

السؤال الرابع: من وجهة نظرك، ما الكفايات الشخصية المتوفرة لديك كمدير/ة؟

أعتقد أن لدي شغف كبير بالتعليم ورؤية واضحة لكيفية تحسين العملية التعليمية. أنا أيضاً شخصية متحمسة للعمل الجماعي وأعتبر نفسي قادرة على التواصل بفعالية مع الجميع، سواء كانوا معلمين، طلاباً، أو أولياء الأمور. بالإضافة إلى ذلك، أتحدى بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وهو أمر أساسي في مجال التعليم.

السؤال الخامس: ما الكفايات الشخصية الأساسية التي تعتقد أنها ضرورية لعمل المدير/ة؟

أرى أن أهم الكفايات الشخصية هي القدرة على التحفيز والتواصل مع الفريق، حيث يحتاج المدير/ة إلى أن يكون قادراً على إلهام فريقه ودعمه في مواجهة التحديات. أيضاً، المرونة والتفاوض أمران أساسيان لخلق بيئة تعليمية إيجابية. كذلك، القدرة على حل المشكلات بسرعة وفعالية تعتبر من الصفات الضرورية لأي مدير/ة.

السؤال السادس: برأيك، إنجاز المعلمين لأداء أعمالهم في المدرسة بفاعلية يحتاج إلى قائد

تربوي ذو مواصفات محددة، ما هي هذه المواصفات؟

قائد تربوي فعّال يجب أن يكون دافئًا ومتعاونًا، وقادرًا على فهم احتياجات فريقه. يجب أن يكون قادرًا على التواصل بوضوح وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتحلى بالصبر والإبداع، حيث يمكن أن تتطلب بعض التحديات التربوية حلولًا غير تقليدية.

السؤال السابع: برأيك، كيف تؤثر الكفايات المهنية للمدير/ة على أداء المعلمين في المدرسة؟

عندما يرى المعلمون أن المدير/ة يطبق كفاياته المهنية بجدارة، يصبحون أكثر التزامًا وتحفيزًا. على سبيل المثال، إذا كنت أستطيع تنظيم الوقت بكفاءة وأقدم لهم الدعم اللازم، فإنهم يشعرون بالراحة والثقة في إنجاز مهامهم. الكفايات المهنية لا تقتصر فقط على المهام الإدارية، بل تشمل أيضًا توجيه الفريق التربوي نحو تحقيق أفضل نتائج ممكنة.

السؤال الثامن: برأيك، ما هي الكفايات الواجب توافرها في مدير/ة المدرسة ليكون قادرًا على حفز

المعلمين ورفع أدائهم الوظيفي؟

أرى أن القدرة على تحفيز المعلمين تبدأ من خلق بيئة تشجع على الابتكار وتقدير الجهود. يجب أن يكون المدير/ة قادرًا على الاعتراف بإنجازات المعلمين وتقديم فرص التطوير المهني المستمر. أيضًا، الاهتمام بسلامة ورفاهية المعلمين يعزز من أدائهم الوظيفي ويجعلهم يشعرون بالتقدير والدعم.

السؤال التاسع: كيف تقيسين نجاح تطبيقك للكفايات المهنية والشخصية في تحسين أداء

الموظفين؟

أقيس النجاح من خلال مراقبة مستوى التفاعل الإيجابي من المعلمين ونتائج الطلبة. إذا لاحظت أن المعلمين أصبحوا أكثر إبداعًا في طرق التدريس وأن الطلبة يتفاعلون بشكل أكبر، فهذا يعد مؤشرًا على نجاح تطبيق الكفايات. كما أنني أستعين بتغذية راجعة مستمرة من المعلمين حول الإدارة ومدى تأثيرها على عملهم.

السؤال العاشر: كيف تديرين الوقت لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة؟

أحرص على وضع جداول عمل مرنة وواضحة للجميع. كما أنني أحاول التركيز على الأولويات وتنظيم الاجتماعات بطريقة فعالة لتجنب إضاعة الوقت. كذلك، أحرص على تفويض بعض المهام للمعلمين المسؤولين عن مشاريع محددة، مما يتيح لي التركيز على الجوانب الإدارية الأكثر أهمية.

السؤال الحادي عشر: ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة فيما يتعلق بتطوير الكفايات

الشخصية والمهنية في إدارة وشؤون المدرسة؟

أحد أكبر التحديات هو الضغط الزمني المتزايد وإدارة الأولويات بين الأعمال الإدارية والمتطلبات التربوية. كما أنني أواجه أحيانا مقاومة من بعض المعلمين تجاه التغيير وتبني أساليب جديدة. بالإضافة إلى ذلك، التنسيق بين المهام الإدارية والاحتياجات التربوية للمدرسة يتطلب مجهودا كبيرا.

السؤال الثاني عشر: برأيك كمدير/ة للمدرسة كيف يمكن أن تتغلب على هذه التحديات؟

التغلب على هذه التحديات يتطلب المرونة والتخطيط المسبق. أعمل على تطوير خطط واضحة لتطوير الكفايات الشخصية والمهنية بالتعاون مع المعلمين. كما أنني أسعى للتواصل المستمر معهم لمعرفة احتياجاتهم والعمل على تقديم الدعم المناسب. كذلك، أحاول تحسين تنظيم الوقت وتفويض المهام بنكاء لتجنب الضغوط الكبيرة.

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن تنمية الكفايات الشخصية الضرورية لديك كمدير/ة؟

أحرص على تعزيز الكفايات الشخصية من خلال التدريب المستمر والتعلم من التجارب الشخصية والمهنية. أيضا، أحاول البقاء منفتحة على التغذية الراجعة من الآخرين وأعمل على تطوير ذاتي من خلال المشاركة في الورش التعليمية والمؤتمرات. الحوار المستمر مع المعلمين والزملاء في مجال الإدارة يساعدي أيضا على تحسين كفاياتي بشكل متواصل.

The professional and personal competencies of primary school principals in the city of Rahat and their relationship to the job performance of teachers from the point of view of teachers and principals: a proposed conception.

Manal Eid Taleb Salhab

Dissertation Committee:

Prof. Muneera Al-Shamrani

Prof. Hassan Al-Ta'ani

Prof. Sami Abu Adwan

Abstract

This study aimed to assess the level of professional and personal competencies among primary school principals in the city of Rahat, Negev region, and to analyze the relationship between these competencies and teachers' job performance from the perspectives of both teachers and principals. Additionally, the study sought to propose a framework to enhance these competencies to improve teachers' performance during the second semester of the 2023-2024 academic year.

A descriptive correlational research design was employed, integrating both quantitative and qualitative methods. The sample included 370 teachers and 10 principals. A validated questionnaire consisting of three dimensions was used to measure professional and personal competencies. Data were analyzed using appropriate statistical methods via the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and qualitative analysis of interviews conducted with principals.

The results indicated that principals' professional competencies were at a moderate level ($M = 3.65$, $SD = 0.79$), as were their personal competencies ($M = 3.64$, $SD = 0.88$). Teachers' job performance was generally high ($M = 4.13$, $SD = 0.49$). Statistically significant differences were found in teachers' responses based on gender and academic specialization, particularly in professional and personal competencies, while no significant differences were observed based on educational qualifications or years of experience.

The findings also revealed a positive correlation between principals' professional and personal competencies and teachers' job performance.

The study recommends implementing a comprehensive model to enhance principals' competencies, aiming to improve teachers' performance and the overall quality of education in the Negev region. Recommendations include designing training programs based on principals' actual needs, providing necessary resources, fostering a supportive work environment, and organizing regular workshops for experience exchange. Additionally, the study suggests developing objective evaluation tools, establishing effective communication mechanisms between principals and teachers, and offering incentives for principals who demonstrate significant competency development, contributing to improved educational outcomes.

Keywords: Professional competencies, personal competencies, teachers' job performance, primary school principals, proposed framework.