

# الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل

## التعليم الأساسي

Management competencies of educational leaders  
in the stages of basic education

٢٠٢٤/١١/١٥ تاريخ التسليم

٢٠٢٤/١١/٣٠ تاريخ الفحص

٢٠٢٤/١٢/١٣ تاريخ القبول

إعداد

**مصطفى حلمي محمد عمر**

Mostafa Helmy Mohamed

Mostafa.helmy@social.aun.edu.eg



## الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي

### اعداد وتنفيذ

### مصطفى حلمي محمد عمر

#### الملخص:

الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية تمثل مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والسلوكيات التي تُعد أساسية لتمكين القيادات من تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة وفعالية، تتضمن هذه الجدارات القدرة على صنع القرارات التخطيطية .

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره , واعتمدت الدراسة علي المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي وعددهم (١٢٠) مفردة بإدارة فرشوط التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا واستخدمت استمارة استبيان للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي استهدفت الدراسة رصد واقع الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي , تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي , تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي .

وتوصلت الدراسة إلي أن المتوسط العام للجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ككل كما تحدها القيادات التعليمية مستوى مرتفع , توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام للصعوبات التي تواجه إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية وهو مستوى مرتفع , توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لمقترحات تفعيل إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية مستوى مرتفع

**الكلمات المفتاحية:** الجدارات الإدارية , صنع القرارات التخطيطية , القيادات التعليمية

---

---

## Management competencies of educational leaders in the stages of basic education

### Abstract

The management competencies of educational leaders represent a set of knowledge, skills, values, and behaviors essential for enabling leaders to achieve the goals of educational institutions efficiently and effectively. These competencies encompass the ability to engage in planning decision-making.

This study is classified as a descriptive study, aiming to obtain accurate information that reflects and diagnoses reality while contributing to the analysis of its phenomena. The study employed a scientific approach using the comprehensive social survey method, targeting (120) educational leaders in the basic education stages under the administration of Farshout Educational Directorate in Qena Governorate. A questionnaire was utilized as a tool to gather data from these educational leaders in the basic education stages.

The study aimed to assess the current state of the management competencies of educational leaders in the basic education stages, identify the challenges facing their contributions to planning decision-making processes, and propose recommendations to enhance the role of these management competencies in supporting effective planning decision-making in basic education stages.

The study found that the overall average of the management competencies of educational leaders in the basic education stages, as perceived by the educational leaders themselves, was rated at a high level. Additionally, the results indicated that the overall average of the challenges facing the contributions of these management competencies to planning decision-making processes in basic education stages was also rated at a high level. Furthermore, the study revealed that the overall average of the proposed recommendations for enhancing the role of management competencies in planning decision-making processes, as identified by the educational leaders, was similarly rated at a high level.

**Keywords:** Management Competencies, Planning Decision-Making, Educational Leadership

### أولاً: مشكلة البحث:

التعليم الأساسي يهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ، وإشباع ميولهم، وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والمهنية التي تتفق وظروف البيئات المختلفة، بحيث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى، أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه. (إسماعيل، ٢٠١١، ٣٠)

فالتعليم الأساسي أكثر المراحل التعليمية أهمية وخطورة في حياة الفرد والمجتمع، ولذلك وجبت العناية الفائقة بالتعليم الأساسي لأنه وكما يدل مجرد الاسم هو الأساس الأول لغرس المعارف والسلوكيات القيم والعادات والتقاليد الطيبة والخصال الحميدة والاتجاهات الإيجابية لأبنائنا التلاميذ من خلال مؤسسات تعليمية متكاملة ومعلمين أكفاء، وقيادات تعليمية تمتلك الجدارة الإدارية بمكوناتها المعارف والمهارة والقيم والسلوك، (العيسوي، ١٩٩٤، ١٤٢)

كما أن القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في حياة المؤسسة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير فيها، وتعتبر القيادة الفعالة شيئاً ضرورياً في مواجهة مشكلات وتحديات التعليم حتي تتمكن المدارس من النجاح في تحقيق أهدافها، ولعل ذلك يشير إلى أهم أسباب تفوق المدارس الدولية و التي تعتمد على التطوير المستمر للمهارات القيادية للمعلمين، وهو الأمر الذي يساهم في ترسيخ قواعد السلوك والمعتقدات والممارسات التطبيقية للعملية التعليمية (عجوة، ٢٠١٢، ١)

والقيادة في المؤسسات التعليمية تتميز بأنها عملية مستمرة وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي لهذه العلاقة دور كبير في نجاح العملية التعليمية، وكلما ساد

هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل، وتستمد القيادة التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري. (قوطية، ٢٠١٤، ٢٢٠)

وترتبط الجدارات الإدارية بمستوى أداء القيادات التعليمية التي تحققه في تحويل الأفكار إلي الأفعال والسلوكيات، والمهارات والسمات القيادية الرفيعة إلي أداء متميز وانجازات، فالجدارة الإدارية ذات أثر فعال علي أداء القيادات في عملية صنع واتخاذ القرارات التخطيطية التي تساعد علي تحقيق أهداف العملية التعليمية. (الصعوب، ٢٠١٧، ٢) وجددير بالذكر أن الجدارات الإدارية تشهد اهتماماً كبيراً ليس فقط في الإدارة التعليمية بل في معظم قطاعات الأعمال، بسبب ما تتيحه الجدارات الإدارية من أدوات ومعايير وأساليب تخدم عملية اختيار القادة وتحديد المسارات الوظيفية، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء بأسلوب علمي متكامل، ونظراً لأن العملية التعليمية لها طبيعتها الخاصة التي تتسم بالمنظومية والتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، فإن من الضروري أن تتوافر لدي القيادات التعليمية مجموعة من الكفايات والجدارات الإدارية التي تمكنهم من قيادة التغير والتطوير والتخطيط والتنظيم وصنع واتخاذ القرارات التخطيطية للمؤسسة التعليمية. (عبد المتجلي، ٢٠٢١، ١٣٤)

### ثانياً: الدراسات السابقة :-

١ - دراسة (Herlein - ٢٠٠٩) : استهدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين الجدارات الإدارية والأداء الفردي والمؤسسي التنظيمي، يتم استخدام البيانات الأرشيفية ل (٥٤٥) مديراً لمؤسسات مختلفة لدراسة العلاقة بين الجدارات الإدارية والأداء الفردي والمؤسسي علي مديري فترة زمنية مدتها سنتان وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إجابيه ذات دلالة إحصائية بين ستة (٦) من الجدارات

٤ - دراسة ( المومني - ٢٠١٦ ) : استهدفت هذه الدراسة التعرف علي أثر الجداريات الإدارية بأبعادها ( المعرفة ,المهارات , القدرات , الاتجاهات ) علي توافر متطلبات إدارة الأزمات بأبعادها ( إدارة الأزمة , بناء خطة موقف, إعداد فريق مدرب , برنامج إدارة الأزمة ) في المستشفيات الجامعية الأردنية وتوصل الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للجداريات الإدارية بأبعادها ( المعرفة , المهارات , القدرات , الاتجاهات ) علي متطلبات إدارة الأزمات بأبعادها (إدارة الأزمة , بناء خطة موقف, إعداد فريق مدرب , برنامج إدارة الأزمة ) , امتلاك الموظف في المستشفيات الجامعية الأردنية من مهارات وقدرات ومعارف وقيم واتجاهات ستساعده في تقديم الرعاية الطبية للمرضي وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بعناصر الجداريات الإدارية والدور الذي تلعبه في توافر متطلبات إدارة الأزمات . ( المومني , ٢٠١٦ )

٥ - دراسة ( Ezeugbor - ٢٠١٨ ) : استهدفت هذه الدراسة تحديد الجداريات الإدارية للقيادات التعليمية للإدارة المستدامة للموارد البشرية في التعليم الثانوي في محافظة إينوغو , بعد ملاحظة عدم قدرة المعلمين علي تغطية خطة العمل في الوقت المناسب وتغيب الطلاب وتأخرهم المستمر والنزاعات المتكررة بين الطلاب وتوصلت الدراسة إلي ان القيادات التعليمية بمدارس الثانوية ليس لديهم الجداريات الإدارية لإدارة الموارد البشرية للطلاب لزيادة دافعهم للتعلم وأوصت الدراسة دمج إدارة الموارد البشرية للطلاب والتأكد عليها في دليل التدريب للقيادات التعليمية من اجل جعلها أكثر كفاءة . ( Ezeugbor , 2018 )

٦ - دراسة ( عبد المقصود - ٢٠١٨ ) : استهدفت الدراسة توصيف العلاقة بين الجداريات الإدارية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة الثقافية العمالية بالقاهرة بمنطقة وسط الدلتا (طنطا) , ودراسة تحليل مدي تأثير أبعاد الجداريات الإدارية علي التطوير

الإدارية الثمانية في الدراسة) المساهمة في نجاح فرق العمل , تطوير الآخرين , التخطيط والتنظيم , بناء الثقة , التواصل , توجيه العملاء , التوجه نحو الجودة , تقييم النوع ) والأداء الفردي المؤسسي, هناك ما يشير إلي أن الجدارية الفردية السلوكي ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي . ( Herlei , 2009 )

٢ - دراسة ( Amuche1 - ٢٠١٣ ) : استهدفت هذه الدراسة تقييم فاعلية وجدارة مديري المدارس الثانوية في الإكووا في المنطقة الجيوسياسية الشمالية الوسطى لنيجيريا , ومدي فاعلية تدريبهم المهني في إدارة المؤسسات التعليمية , قياس فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة في تعزيز الكفاءة والجدارة المهنية للمديرين وتوصلت الدراسة أن معظم مديري المدارس الثانوية التابعة لـ ECWA رغم حصولهم على تعليم في مجالات أخرى, يفتقرون إلى الكفاءة المهنية في إدارة المدارس والتخطيط , وجود علاقة سلبية بين كفاءة المديرين الإدارية وأداء الطلاب في هذه المدارس وأوصت الدراسة أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس الثانوية التابعة لـ ECWA تدريباً مهنيًا في مجال الإدارة التعليمية. , والوقوف علي الأسباب التي أدت إلي ضعف أداء الطلاب في الامتحانات الخارجية . ( Amuche1,2013 )

٣ - دراسة ( B.K. Punia - ٢٠١٣ ) : استهدفت هذه الدراسة التعرف علي الجداريات الإدارية التي يمتلكها المديرون الفاعلون والناجحون حول العالم , تحديد العلاقة بين الجداريات الإدارية ومخرجات أدائها وتوصلت الدراسة إلي أن يمتلك المديرون الناجحون مجموعة من الجداريات منها مهارة الاتصال , والعمل الجماعي , وإدارة الذات , وصنع واتخاذ القرارات التخطيطية , الطموح , المثارة , التوجه الاستراتيجي , الإبداع , كما أن الأداء الإداري الناجح يعتمد علي مجموعة الجداريات التي يمتلكها المديرون . ( B.K. Punia,2013 )

التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التوجه نحو تحقيق النتائج والتطوير التنظيمي ، حيث كلما ارتفع مستوى جدارة التوجه نحو تحقيق النتائج للعاملين كلما ساهم ذلك في التطوير التنظيمي ، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجدارات الإدارية علي الثقافة التنظيمية والهيكلي التنظيمي والعلاقات التنظيمية والسلوك الوظيفي واوصت الدراسة علي نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الجدارات بدل من الأفراد ، بمعنى أن تعتمد قرارات التعيين والاختيار علي بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف . ( عبد المقصود ، ٢٠١٨ )

٧ - دراسة (هاشم - ٢٠١٩) : استهدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين الجدارات الإدارية ورضاء العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة ) وذلك من خلال اعتماد نموذجاً عاماً للجدارات الإدارية واختبار تأثيره علي نوعين من الرضا هما الرضا الذاتي والرضا الناتج عن مؤثرات خارجية وتوصلت الدراسة وجود تأثير معنوي لاستخدام مدخل الجدارات الادارية علي رضا العميل الداخلي بشقية الذاتي والناتج عن مؤثرات خارجية، وتتركز اهم تلك الجدارات في جدارات التخطيط والإدارة وبناء فريق العمل والاتصالات والوعي بالمتغيرات الكونية وأوصت الدراسة الاهتمام بتوفير وسائل لتشجيع العاملين علي تحفيز انفسهم ذاتيا جنباً إلي جنب مع التحفيز المقدم من إدارة المؤسسة ، تطوير برامج التدريب المبني علي الجدارات. ( هاشم ، ٢٠١٩ )

٨ - دراسة (Ibay - ٢٠٢٠) : استهدفت هذه الدراسة تحديد مهارات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية من حيث المهارات المفاهيمية والمهارات البشرية والمهارات الفنية في مدارس ثانوية كاثوليكية خاصة مختارة في بانكوك - تايلاند

وتوصلت الدراسة إلي أن القيادات في المدارس الثانوية الكاثوليكية جيدون جداً من حيث المهارات المفاهيمية والمهارات البشرية والمهارات الفنية ، تتمثل احتياجات التطوير المهني للقيادات التعليمية في المدارس الكاثوليكية الخاصة من حيث المهارات المفاهيمية في "تحديد التنظيم غير الرسمي ، وصياغة الاستراتيجية ، والقدرة على التنبؤ" تحتاج القيادات التعليمية في المدارس الكاثوليكية إلى التدريب على "إدارة الصراعات ، وإعداد التقارير ، والمراسلات الرسمية "ومن حيث المهارات الإنسانية، وأخيراً، يحتاجون إلى "التطوير المهني في الإدارة المالية ، ومهارات الكمبيوتر ، والتسويق "من حيث المهارات التقنية. (Ibay, 2020)

٩ - دراسة (خلاف - ٢٠٢١) : استهدفت هذه الدراسة تحديد مستوى الجدارات الإدارية (جدارات المعارف ، جدارات القيم ، جدارات المهارة ، جدارات السلوك ) لدى الأخصائيين في مجال التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية ، تحديد مستوى أبعاد جودة الأداء الوظيفي لدى الأخصائيين في مجال التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية تحديد أكثر الجدارات الإدارية ارتباطاً بتحقيق جودة الأداء الوظيفي للأخصائيين، تحديد الصعوبات التي تواجه تحقيق الجدارات الإدارية لجودة الأداء الوظيفي للأخصائيين وتوصلت الدراسة إلي صحة الفرض الأول والذي مؤداه: " من المتوقع أن يكون مستوى الجدارات الإدارية لدى الأخصائيين في مجال التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية مرتفعاً، صحة الفرض الثاني والذي مؤداه: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد جودة الأداء الوظيفي للأخصائيين في مجال التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية مرتفعاً . ( خلاف ، ٢٠٢١ )

١٠ - دراسة (عبد العزيز - ٢٠٢١) : استهدفت الدراسة التعرف على أثر الجدارات الإدارية على إدارة الأزمات في بنك القاهرة في محافظه كفر الشيخ في ظل جائحه كورونا، الكشف عن اثر

١. تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية التعليم في المجتمع والتعليم الأساسي بوجه التحديد كونه أول مراحل التعليم
٢. ندرة الدراسات في الخدمة الاجتماعية بشكل عام والتخطيط الاجتماعي بشكل خاص التي تناولت موضوع الجداريات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي من وجه نظر الباحث
٣. التعرف علي مفهوم الجداريات الإدارية وكيفية الاستخدام الأمثل لها ومراحل صنع القرارات التخطيطية .
٤. فتح مجالات جديدة لإجراء دراسات أخرى تهتم بالجداريات الإدارية , والقيادات التعليمية , والإدارة المدرسية , والتعليم الأساسي

#### رابعاً : أهداف البحث :-

١. رصد واقع الجداريات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٢. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الجداريات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي
٣. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الجداريات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي.

#### خامساً : فروض البحث :-

- الفرض الأول : توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجداريات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ."
- الفرض الثاني : توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجداريات

القدرات على إدارة الأزمات في بنك القاهرة في محافظه كفر الشيخ في ظل جائحه كورونا , تحديد اثر المهارات على إدارة الأزمات في بنك القاهرة في محافظه كفر الشيخ في ظل جائحه كورونا , التعرف على اثر للمعرفة على إدارة الأزمات في بنك القاهرة في محافظه كفر الشيخ في ظل جائحه كورونا وتوصلت الدراسة صحة عدة نتائج أهمها توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الجداريات الإدارية وإدارة الأزمات وهذا يعني وجود الجداريات الإدارية الجيدة في المنظمة يزيد بشكل ملحوظ من إدارة الأزمات , توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرات وإدارة الأزمات وهذا يعني ان وجود القدرات المناسبة لدى العاملين في البنك يزيد بشكل ملحوظ من إدارة الأزمات , توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وإدارة الأزمات بمعامل ارتباط وهذا يعني ان وجود المعرفة المناسبة لدى العاملين في البنك يزيد بشكل ملحوظ من إدارة الأزمات .

(عبد العزيز , ٢٠٢١ )

تحديد مشكلة البحث :-

في ضوء ما سبق تحددت مشكلة البحث في التعرف علي الجداريات الإدارية التي تعمل علي صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي , حيث أن الإدارة المدرسية لها الدور البارز والملموس في استخراج منتج تعليمي قادر علي مواكبة التطورات الحديثة والسريعة التي يطلبها سوق العمل , ومن الضروري علي القائد التعليمي امتلاك مجموعة من الجداريات التي تمكنه من أداء مهامه بفاعلية , وأن تكون معايير اختيار القائد إبراز جوانب التفوق والتميز الإداري , والتأكد من توافر جداريات إدارية مهمة له في صنع القرارات الهامة للقيادة في مراحل التعليم الأساسي كونه أول مراحل التعليم والتي من خلاله يتم هدم أو إصلاح التعليم .

ثالثاً : أهمية البحث :-

الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم  
الأساسي

**سادساً : مفاهيم البحث :-**

تعريف الجدارات الإدارية :-

١ - التعريف اللغوي للجدارات :-

المصدر جذر . هو جدير بكذا ولكذا أي خليق له والجمع جديرون وجدراء والأنثى جديرة وقد جذر جدارة , وإنه لمجدرة أن يفعل , وكذلك الاثنان والجمع , وإنها لمجدرة بذلك وبأن تفعل ذلك , وكذلك الاثنان والجمع , وتقال للمرأة إنها لجديرة أن تفعل ذلك وخليقة , وإنهن جديرات وجدائر , وهذا الأمر مجدرة لذلك ومجدرة منه أي مخلقة أو مجدرة منه أن يفعل كذا أي هو جدير بفعله , وأجدر به أن يفعل ذلك . (ابن منظور , ٥٦٥ )

٢ - التعريف الاصطلاحي للجدارات :-

تستخدم كلمة جدارة في الاصطلاح للدلالة علي المعرفة والمهارة والقيم والسلوك اللازمين للقائد للاستغناء بهما , بحيث لا يمكنه انجاز العمل دونهما دون النظر لإتقانه لهما فهي مهارة مركبة , أو أنماط سلوكية , أو معارف تظهر في السلوك , فهي تطبيق المعرفة والمهارة لتحقيق نتائج ملحوظة . ( خليل , ٢٠٢١ , ٣٣:٣٢ )

كما أن الجدارة الإدارية " مطلب لتحسين الأداء والتميز الوظيفي وتتضمن عوامل وعناصر نظرية وعملية ومهارات باطنة , وتحمل سلوكيات وأفكار ومعتقدات خاصة بالعمل وهي في مجملها مجموعة من العوامل الإيجابية التي تمكن الفرد من أن يكون جدير بالعمل وفي المكان المناسب , ولها تأثير مباشر وغير مباشر علي كفاءة وفاعلية كلاً من العمل والعاملين والعملاء . (الفضالة , ٢٠١٨ , ٨ )

٣ - التعريف النظري للجدارات الإدارية :-

الجدارات الإدارية هي " قدرة القائد علي الاستفادة من المعلومات والنظريات والعلوم الإدارية , واختيار ما يتناسب منها مع المواقف الإدارية المختلفة

والنجاح في تطبيقها لتحقيق الأهداف المحددة .  
(دودين , ٢٠١١ , ١٦ )

كما تعرف الجدارات الإدارية أيضا " هي مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والاتجاهات التي يمتلكها القائد والتي تجعله قادر علي الوفاء بمتطلبات الوظيفة , فهي انجاز العمل الصحيح بطريق صحيحة ومن قبل الشخص الصحيح المناسب لذلك " ( Philipp,2014,65 )  
كما تعرف بأنها " القدرة و المهارة للقيادات التعليمية المطلوبة لإنجاز أدوار معينة , كما أنها الأداء الناجح لمهمة ما من خلال استخدام المعرفة والمهارة والقيم والسلوك " ( 2018,22 )  
( Ezeugbor )

وتعرف كذلك الجدارات بأنها " مجموعة المواصفات التي يجب أن تتوافر في القيادات التعليمية من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه , وهي لا تعني مجرد القيام بالعمل فقط ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والإتقان " . ( محمد , ٢٠٢٠ , ١٢٢ )

وتعرف أيضا "هي القدرة علي القيام بالمهام المتعلقة بمدير المؤسسة التعليمية متمثلة في المهارات التي تتضمنها الاختبارات وهي التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية والاتصال والتقويم والتي تمكنه من أداء عمله وممارسة أنشطته بدرجة عالية من الإتقان " ( الساعدي , ٢٠٢٠ , ٢٢ )

التعريف الإجرائي للجدارات الإدارية :-

١ . القدرة علي الاستفادة من المعلومات

والنظريات والعلوم الإدارية .

٢ . مجموعة الخصائص التي تمتلكها القيادات

التعليمية

٣ . القدرة والمهارة المطلوبة لإنجاز أدوار

معينة

**سابعاً: الموجهات النظرية :-**

١ - النظرية الوظيفية للقيادة :-

تقوم هذه النظرية علي الجمع بين نظرتين " السمات , المواقف " إذ تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها علي التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها , فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والعاملين التي تتعامل معها والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف والعاملين من ناحية أخرى . (العدواني , ٢٠١٤ , ٣١)

وفي ضوء تلك النظرية فإن القيادة هي القيام بالأعمال التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها , وهي الأعمال التي تسمى بالوظيفة الاجتماعية , أي أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء المؤسسة من أعمال تسهم في تحديد أهدافها وتحريك العاملين في المؤسسة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء المؤسسة وحفظ تماسكها , فالقيادة إذن قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء المؤسسة , والقيادة في ضوء هذه النظرية تحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من مؤسسة لأخرى . (عامر , ٢٠١٣ , ٢٦)

ويمكن تخيص هذه الوظائف فيما يلي :-  
(منقريوس , ٢٠٠٩ , ٢٨٨)

١. تحقيق أهداف المؤسسة
٢. الاهتمام بالعمل أو المهام . ويقصد بذلك تركيز القائد علي أداء العمل من خلال تقسيم المسؤوليات
٣. تشمل الوظائف القيادية " وصنع واتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق ووضع السياسة والإدارة والمتابعة والتنفيذ
٤. المحافظة علي العاملين بالمؤسسة
٥. التعرف علي حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم
٦. ترشيد سلوكه الخاص حتي يكون قدوة للعاملين معه

✓ ويحاول الباحث أن يقوم بتحليل الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في الإدارة المدرسية في مراحل التعليم الأساسي كالتالي :-

ويتم توظيف النظرية الوظيفية للقيادة داخل هذه الدراسة من خلال الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية التي تمكنه من إدارة المؤسسة التعليمية , وهي مكونات الجدارات المتمثلة في المعارف والمهارات والقيم والسلوكيات التي يقوم بها القيادات في المؤسسة التعليمية والتي تسهم في تحديد الأهداف , فالقيادة هنا تحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف المختلفة .

تعرف القيادات التعليمية من حيث الوظائف التالية :-

- ١- تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية :
  - أ- تنمية قدرات واستعدادات الطلاب واشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم السلوكية والمعارف العلمية والمهنية .
  - ب- تنمية مهارات التعليم الذاتي واتجاهاته , مما يجعل الطالب قادراً علي الوصول إلي المعلومات الصحيحة وتكوين الإرادة المستقبلية والرأي الحر .
  - ج- تنمية شخصية الطلاب الخلاقة وفكره النقدي البناء .
  - د- اكتساب الطلاب القدرة علي المشاركة الإيجابية في الجهد الجماعي .
  - هـ- تزويد الطلاب بالمهارات العلمية القابلة للاستخدام .
- ٢ - الاهتمام بالعمل أو المهام ويقصد بذلك تركيز القائد علي أداء العمل من خلال تقسيم العمل وتنظيمه وصنع القرارات وذلك من خلال الأدوار الآتية :-
- أ- دور القائد التعليمي كمخطط .

ب- دور القائد التعليمي كمنظم .

ج- دور القائد التعليمي كموجه .

د- دور القائد التعليمي كصانع قرار .

هـ- دور القائد التعليمي كمنسق .

و- دور القائد التعليمي كمقوم .

٣ - التعرف علي حاجات العاملين بالمؤسسة واحترام أفكارهم ومشاعرهم وذلك من خلال التواصل والترابط معهم واستخدام السلطة المرنة .

٤ - ترشيد سلوكه الخاص حتي يكون قدوة للعاملين معه في المؤسسة التعليمية وذلك من خلال التحلي بالصفات الآتية :

أ- المظهر الخارجي الجيد

ب- قوة الشخصية وقدرته علي التأثير .

ج- حسن السمعة والماضي المشرف .

د- أن يكون قدوة حسنة في سلوكه وتصرفاته لمؤوسيه وطلابه .

هـ- لديه القدرة علي مواجهة الأزمات .

و- القدرة علي تقبل النقد البناء .

ز- القدرة علي احترام الرأي والرأي الآخر .

#### الجانب النظري للبحث :-

الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية :-

أولاً:- مكونات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية

:- ( خليل ، ٢٠٢١ ، ٤٨ )

إن الجدارة الإدارية من منظور تعليمي تتكون معرفياً من المعلومات والمهارات العقلية اللازمة لأداء القيادات التعليمية لأدوارهم الإدارية في المؤسسات التعليمية ، والمكون المهاري يشير إلي القدرة علي أداء العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية التي تشير إليها الجدارة بأقل جهد وبأكثر سرعة وأقل تكلفة فهي جدارات الأداء التي يظهرها القائد ، وأداء هذه المهارات تعتمد علي حصيلته القيادات التعليمية من جدارته المعرفية ، والمكون الوجداني يشير إلي الميول والمشاعر والاتجاهات والسلوك والقيم والعواطف والمعتقدات التي تؤدي

إلي تكوين المواقف الإيجابية التي تدفع إلي القيام بالعمل ، ومنها إحساس واتجاهات القيادات التعليمية وثقتهم بأنفسهم .

١ - جدارة المعارف :-

تعرف الجدارة الإدارية المعرفية علي أنها " القدرة علي ترجمة المعلومات إلي أداء إداري لتحقيق المهام الإدارية وهذه القدرة لا تكون إلا عند القيادات ذوى العقول والمهارات الفكرية . ( أبو النصر ، ٢٠٢١ ، ٨٠ )

وتعرف أيضا " القدرة علي استخدام المعلومات الممتزجة بالتجربة ، والحقائق والأحكام والقوانين ، والتي تعمل مع بعضها البعض لتسمح للقيادات التعليمية بخلق أوضاع جديدة و بإدارة التغيير . ( ياسين ، ٢٠٠٧ ، ١١ )

وتعرف بأنها " حصيلته استخدام البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة ، وهي تمكن القيادات التعليمية من التجاوب مع المستجدات التي تواجههم ، وتجعلهم أكثر قدرة علي الوصول إلي حلول أفضل للمشاكل ، ومن خلالها تستطيع القيادات التعليمية تشخيص المشاكل ، وتحديد بدائل لها للوصول إلي حلول جيدة . ( علي وأخرون ، ٢٠١٧ ، ٢٧٧ )

٢- جدارات المهارات :-

وتعرف المهارة الإدارية علي أنها " قدرات خاصة للقيادات التعليمية تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية للإدارة المدرسية بالإضافة إلي الاستعداد الشخصي لديهم لتولي المسؤولية ، وتقسم المهارات المطلوبة لمهارات فنية ، ومهارات إنسانية ، ومهارات إدارية . ( المصري ، ٢٠١٥ ، ٣٤ )

وتعرف أيضا " قدرة القائد التعليمي علي فهم عمله ، وكذلك توزيع العمل داخل المؤسسة التعليمية توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء ، وتحقيق التنسيق بين الأنشطة ، وإعداد وتطوير الجدارات البشرية ، وتبسيط الأسباب

والإجراءات , والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال علي أفضل وجه . (المكاوي , ٢٠١٢ , ٢٠ )

كما تعرف " القدرة علي إدراك القضايا الإدارية المعقدة والديناميكية وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر علي المشكلات التعليمية بالإضافة إلي القدرة علي التعامل مع المواقف الطارئة بما يحقق الهف العام للمؤسسة التعليمية . (اللبدي , ٢٠١٥ , ١٨٩ )

٣- جدارات القيم :-

وتعرف علي أنها " تلك النماذج الأخلاقية التي تمتلكها القيادات التعليمية والتي تقوم عليها جوانب الجدارات الإدارية في المؤسسات التعليمية المختلفة , وربما تكون نتاجاً لمعتقد من المعتقدات أو موقف شخصي أو عادات وتقاليد وأعراف مجتمعية " (السيد , ٢٠٢٠ , ٣٢٨ )

وتعرف أيضاً " الممارسات الأخلاقية وجوانب العدالة في إدارة المؤسسات التعليمية , وأنها أشياء مقبولة مجتمعياً , تساعد علي تكوين العلاقات الإيجابية داخل المؤسسات (ربيع , ٢٠١٤ , ٢٤٣٧ )

كما تعرف أيضاً " مجموعة القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصحيحة التي تحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة وجدارة المؤسسة ورضا العاملين , وأنها أفضل أسلوب يجمع بين العمل الإداري والقيم الإنسانية التي تعلو وتثموا علي القيم الأخرى . (سنقر , ٢٠١٢ , ١٢٢ )

٤- جدارة السلوك :-

وتعرف أيضاً " مجموعة التصرفات التي تقوم بها القيادات التعليمية , فعلاً كان أو قولاً , وتتصف هذه التصرفات بالتنوع والمرونة والتأثر بالماضي والحاضر ومدى قابليتها للملاحظة والقياس , بما يؤثر ذلك علي عملية صنع القرارات التخطيطية في المؤسسات التعليمية " . (إبراهيم , ٢٠١٣ , ٦٨:٦٩ )

كما تعرف علي أنها " الاستعدادات والاتجاهات والقيم والمعتقدات والسلوك الوجداني لدى القيادات التعليمية , فهي القوة المحركة النابعة من الداخل كإحساس ذاتي " . (الجماعي , ٢٠١٠ , ١٧١ )  
وتعرف علي أنها " مجموعة المهارات والسلوكيات التي تساهم في التعبير والتقدير الدقيق والتنظيم الفعال لانفعالات وقيم واتجاهات القيادات التعليمية وانفعالات العاملين في المؤسسة التعليمية واستخدامها في حفز الدافعية الذاتية وقيادة الأفكار والأفعال للتخطيط وصنع القرار وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية " . ( فطيمة واخرون , ٢٠١٨ , ١٣١ )

ثانياً: أهمية الجدارات الإدارية :-

تري إدارة الموارد البشرية المبنية علي الجدارة أن استخدام مفهوم الجدارة الإدارية ونتائج تحليل عناصر الجدارة الإدارية داخل المؤسسة تعمل علي تحسين عمليات الاستقطاب , والاختيار , وتصميم الوظائف , وإدارة الأداء , وتنمية العاملين ومكافآتهم , وتظهر أهمية الجدارات الإدارية علي النحو التالي :- ( طه , ٢٠١٣ , ٣٥٩ )

١- الاختيار والتعيين :-

حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار في الوظائف القيادية للتعليم علي بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للمهام والوظائف السابقة للموظف من الطرق التقليدية .

٢- الترقية والمسارات الوظيفية :-

تساعد الجدارات الإدارية القادات العليا علي اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً علي بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة , وبالتالي يرقى من هو أقدر واجدر علي العطاء فيه .

٣- إدارة الأداء :-

تعمل الجدارات الإدارية عل الحد من الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية

للإنجازات والتكليفات والمهام التي نفذت أثناء العمل

٤ - التدريب والتطوير :-

تقدم الجدارات الإدارية لمسئولي التدريب حصراً دقيقاً بالمهارات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها القيادات التعليمية شاغلي المناصب القيادية ، وبالتالي يمكن مقابلة هذه المهارات والقدرات المستهدفة بالمهارات والقدرات المتوفرة فعلياً وقياس الاختلاف بينهما ، فوجود اختلاف بين ما يتمتع به القائد فعلياً وما يجب أن يكون ، يوضح أن القائد في حاجة إلي تدريب ، فالفارق بينها هو الاحتياجات التدريبية له . ( إسماعيل ، ٢٠١٣ ، ١٠ : ١١ )

٥ - القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة :-

تساعد الجدارات الإدارية القيادات علي التفكير في المستقبل والاستشراف ، وتحقيق الأهداف ، ووضع نظام علاقات بين العاملين تمكنهم من العمل بكفاءة ، تحديد العلاقات التنظيمية ، والتأكد من النتائج التي تحققت مطابقة لأهداف المؤسسة التعليمية . (عريقات ، ٢٠٠١ ، ٩٠ : ٩١ )  
ثالثاً : أهداف استخدام الجدارات الإدارية :-  
(العجمي ، ٢٠٠٨ ، ٣١٧ - ٣١٩ )

١ . تساعد الجدارات الإدارية القيادة التعليمية في الإلمام بأهداف مرحلة التعليم الأساسي ، وتفهمها ، والتعرف علي خصائص طلابها ، وتهيئة البيئة التعليمية الصالحة لبناء شخصية الطالب ، ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة .

٢ . تسهم الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في النمو المهني للمعلم داخل المؤسسة من خلال التعرف علي احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من برامج وتدريبات .

٣ . تعمل الجدارة الإدارية علي تقويم الأداء

الوظيفي للمعلمين في المدرسة وفقاً للقوانين المنظمة لذلك ، مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود شواهد أدائية مؤيدة لما يوضع من تقديرات .

٤ . تساعد الجدارات القادة علي تعزيز الدور الاجتماعي للمؤسسة التعليمية ، وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة علي الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين سير العملية التعليمية

٥ . تمنح الجدارات الإدارية الإدارة المدرسية القدرة علي تفعيل المجالس المدرسية ، وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التنظيمية والتعليمية ، وضمان قيام الجميع بمسئولياته علي الوجه المطلوب ، مع ملاحظة تسجيل ما يتم التوصل إليه من قرارات والعمل علي تنفيذه

٦ . تمنحه القدرة علي تفقد المؤسسة التعليمية وتجهيزاتها ، والتأكد من سلامة المبني ونظافته ، مع إعداد سجل خاص بحالة المبني وأعمال الصيانة مع المبادرة إلي إبلاغ الإدارة التعليمية عن وجود أي ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشي من خطورتها علي الطلاب

٧ . تمنحه الجدارات القدرة علي توثيق العلاقة بأولياء الأمور ، ودعوتهم للإطلاع علي مستوى أبنائهم وأي مستجدات حول سلوك أبنائهم ومستوى تحصيلهم الدراسي في المواد المختلفة ، ومشاركتهم لمعالجة ما يواجه أبنائهم الطلاب من مشكلات .

٨ . تعمل الجدارات الإدارية علي توجيه الممارسات الاستراتيجية للقيادات التعليمية

إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية ، وكذلك العمل علي تمكينهم من نقل خبراتهم الإدارية للمعلمين للاستفادة منها .

( Spendlove,2007,409 )

٩. تساعد الجدارت القيادات التعليمية في القدرة علي علاج المشكلات التي تواجه الطلاب ووضح الحلول المناسبة بالتعاون مع الأخصائي الاجتماعي والمعلمين وأولياء الأمور ، ودراسة المجتمع المحلي والإسهام في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه لتحقيق الترابط بين المدرسة والمجتمع المحلي . (عامر ، ٢٠١٧ ، ٤ )

رابعاً: مستويات الجدارت الإدارية :- ( الشور بجي ، ٢٠٢٠ ، ٦٧:٦٨ )

١-المستوى الأساسي أو العادي :-

ويسمي بداية الجدارة ، وهو عبارة عن الحد الأدنى المقبول الذي يحقق فيه القادة التعليميين متطلبات الإدارة المدرسية ، وعادة ما يطلق عليه مستوى الكفاية ، ويمكن التمثيل لهذا المستوى في " جدارة الإنصات " بالمؤشر السلوكي : " يستمع باهتمام لأفكار الآخرين وتصوراتهم " .

٢ - المستوى المتوسط :-

ويحقق هذا المستوى معدل أداء أفضل من المستوى السابق ، ودون المستوى المتفوق ، ويمكن التمثيل لهذا المستوى في " جدارة الإنصات " بالمؤشر السلوكي : " يستخدم لغة الجسد لتحقيق تواصل فعال " .

٣ - المستوى المتقدم :-

وهو يصف تصرفات الأشخاص ذوى الأداء المتفوق ، ويمكن التمثيل لهذا المستوى في " جدارة الإنصات " بالمؤشر السلوكي : " يقدم نموذجاً فعالاً للإنصات للوصول للفهم المشترك " .

٤ - المستوى الخبير :-

وهو المستوى الذي يصف تصرفات الأشخاص ذوى مستوى الأداء العالي للجدارة ، ويمثل هذا

المستوى الحد الأقصى للجدارة ، ويمكن التمثيل لهذا المستوى في " جدارة الإنصات " بالمؤشر السلوكي : " يجيد الإنصات وتفهم الرسائل والمشاعر والتوقعات غير المنطوقة ويستجيب لها بفاعلية " خامساً : متطلبات الجدارت الإدارية :- ( آل حمود ، ٢٠٢٢ ، ٣٩١ )

١ - متطلبات معرفية : وتتمثل في الأهداف الخاصة بالمعرفة والمهارات العقلية للقيادات التعليمية وتتضمن التعلم المستمر بأن يدرك المدير نقاط ضعفه وقوته ويقومهما ويسعى دائماً لتطوير ذاته مهنيًا

٢ - متطلبات مهارية : وتتمثل في الأهداف التي تتعلق بالمهارة الحركية للقيادات التعليمية وتتضمن التواصل الفعال بأن يجيد مدير ووكيل المؤسسة التعليمية مهارات التواصل بفاعلية وينصت للآخرين والقدرة علي المبادرة وبذل الجهد والالتزام والانضباط في أداء العمل والقدرة علي عمل علاقات بين الأشخاص .

٣ - متطلبات الاتجاه : وتتمثل في أهداف الاهتمامات والميول والقيم للقيادات التعليمية فيجب علي القيادات التعليمية أن يظهر التزامه لخدمة المعلمين والطلاب وكذلك أولياء الأمور في المجتمع المحلي وأن تتحلي بالأمانة والعدالة والأخلاق وأن يتصف بالالتزان والانضباط والقدرة علي العمل تحت ضغط وأثناء الأزمات .

سادساً : مداخل الجدارت الإدارية :- (السيدر ، ٢٠١٤ ، ٥٤٦ )

١ - المدخل العلمي : حيث تستند الجدارة أساساً علي تحليل وتوصيف الدور ، وتكون نتائج هذا التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور ، وتقييم هذه الجدارت بمعايير غالباً ما تكون معايير سلوكية .

٢ - المدخل النفسي : حيث تستند الجدارة علي مميزات الشخصية بما تمتلكه من خبرات فنية

وسلوكية ودوافع ومعامل ذكاء , حيث تعتبر أفضل الوسائل لتوقع النجاح المهني .

٣ - مدخل الأعمال : حيث الجدارة ميزة تنافسية , فالأداء الأعلى هو الذي يحدد الجداريات الإدارية , فالجدارة عبارة عن ميزات معينة من المعرفة والمهارات والدوافع الاجتماعية والذكاء التي تمتلكها القيادات التعليمية لإنجاز الأداء المطلوب .

سابعاً : الجداريات الإدارية للقيادات التعليمية :- ( قرار وزاري ١٦٤ , ٢٠١٦ , ١٢٧-١٥٩ )

١ - الجدارة في القيادة والإشراف المؤسسي : يجب علي القيادات التعليمية أن يكون لديهم القدرة علي القيام بمهام القيادة التعليمية, والإدارة المدرسية مستنداً إلي المعايير القومية, ومسترشداً بمبادئ اللامركزية, والإصلاح المتمركز حول المدرسة من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة , ومبادئ المسائلة والمحاسبية, وقواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة , إرساء مبادئ العمل الجماعي وترسيخ روح الفريق, دعم التواصل, اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار, استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة, دعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة, والإشراف المباشر علي إعداد الخطة الدراسية والحكومة الإلكترونية وجميع الأعمال الإدارية .

٢ - الجدارة الإدارية في الإشراف علي عمليات التعليم والتعلم : وهي القدرة علي الإشراف علي العملية التعليمية داخل المؤسسة والتأكد من استخدام الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة وذلك من خلال اتخاذ القرارات التعليمية بناءً علي تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصائيات الخاصة بالمدرسة ونظم التقويم المعتمدة , خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المعلمين وأولياء الأمور , الاعتماد علي المنهج الحقوقي في التعليم ووضع أساليب دمج الفئات المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة والتميزين من المتعلمين والعمل علي الحد من

التسرب الدراسي , تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع .

٣ - الجداريات الإدارية لضمان معايير الجودة والاعتماد : وهي القدرة علي دعم فرق المدرسة , ومجلس الآباء والأمناء والمعلمين , ووحدات التدريب والجودة المدرسية , ويقود عملية وضع رؤية ورسالة المدرسة بالمشاركة مع جميع الأطراف المعنية من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وذلك من خلال الإشراف علي تطبيق أساليب التقييم الذاتي , قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي , التأكد من أن الأهداف الموضوعية للخطة تعكس أولويات المتعلمين وأولياء الأمور والعاملين , وتراعي اللوائح والقوانين والتوجهات التربوية الحديثة .

٤ - الجداريات الإدارية للتنمية المهنية : يجب علي مديري وكلاء مدارس التعليم الأساسي العمل علي تنمية قدراتهم المهنية وكذلك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية وذلك من خلال دعم وحدة التدريب والجودة داخل المدرسة , تحفيز العاملين علي تطوير أدائهم المهني , دعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار , التنسيق مع التوجيه الفني في متابعة وتقييم وتقويم المعلمين وتحديد أوجه الاحتياج للتدريب ووضع الخطط الخاصة بالتنمية المهنية المستدامة لهم .

٥ - الجدارة الإدارية في المشاركة المجتمعية : يجب علي القيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي العمل علي ترسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال وضع سبل للتواصل مع المجتمع , تشجيع المعلمين وأولياء الأمور في المشاركة في مجلس الآباء والأمناء والمعلمين , وضع الضمانات والمحفزات لمشاركة المجتمع في عملية وضع وتنفيذ خطط المدرسة للتحسين , العمل علي جعل المدرسة مركزاً لتنمية المجتمع المحلي المحيط .

التعليم والتقييم العادل . (2019,380),

(Sharma et .

ثامناً : معوقات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية

-:

تواجه مدير المدرسة عادة بعض الصعوبات والمعوقات والتحديات والعراقيل التي تؤثر علي الجدارة الإدارية له في إدارة المؤسسة التعليمية , وقد تختلف هذه المعوقات من مدرسة إلي أخرى , ومن مدير إلي آخر , ومن مرحلة تعليمية إلي أخرى وفقاً لأسباب كثيرة منها مستوى جدارة المدير الإدارية والإمكانات المتاحة وفريق العمل بالمدرسة وطبيعة المجتمع المحلي , والجدير بالذكر أن القيادة التعليمية الناجحة ذات المستوى الخبير في الجدارات الإدارية هو الذي يعالج هذه المعوقات ويقلل من أثارها علي سير العمل , ومن هذه المعوقات :- ( عامر , ٢٠١٦ , ١٤:١٣ )

١ - حاجة القادة إلي الإعداد والتأهيل للعمل الإداري للإمام بأركان الإدارة المدرسية مثل التخطيط والتنظيم والإشراف , كما أنه يحتاج إلي التأهيل المهني التربوي والتدريب المستمر في المجالين الإداري والتربوي لتنمية الجدارات الإدارية له .

٢ - انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب متعددة والتي من بينها الأسباب المهنية والذي قد يكون راجعاً لقلة التدريبات .

٣ - إصدار القرارات الإدارية من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تطالب القيادات التعليمية بتنفيذها رغم عدم قناعتهم بجوداها أحياناً .

٤ - قلة الإمكانيات والتجهيزات اللازمة , مع قلة الموارد المالية والبشرية المتاحة في المدرسة لتيسير سير العملية التعليمية مما قد يكلف القيادات التعليمية الكثير من النفقات الخاصة .

٥ - المركزية في أسلوب الإدارة التعليمية , وفي اتخاذ القرارات , وفي سيادة الروتين علي حساب مصلحة العمل .

٦ - الجدارة الإدارية في بناء علاقات إنسانية أو اجتماعية : وهي الجدارة المتعلقة بتكامل شخصية مدير المدرسة , وبناء علاقات عمل طيبة مع مرؤوسيه , وإدراكه السواعي لميولهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم , وإفساح المجال لهم في اظهار روح الابتكار , فضلاً عن قدرته علي فهم التقاليد والتقييم الاجتماعية والاتجاهات الاقتصادية . ( خليل , ٦٥ , ٢٠٢١ )

٧ - الجدارة الإدارية في الابتكار والإبداع الإداري :- الابتكار والإبداع الإداري من الجدارات الهامة بالنسبة لجميع القيادات التعليمية , فتبني الابتكار والأبداع الإداري وتطبيقه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى إليها القيادات في المؤسسات التعليمية لغرس القدرة الإبداعية للطلاب داخل المؤسسة التعليمية وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات العصرية . ( Ghafar ,2002, 220 )

٨ - الجدارة الإدارية في تكوين وإدارة فرق العمل : من سمات وقدرات مدير المؤسسة التعليمية والتربوية كقائد مبدع التفكير الاستراتيجي والرؤية الشمولية والرؤية الانتقادية , والتعامل الكفاء مع التكنولوجيا , وتكوين وإدارة فرق العمل المحفزة , والقدرة علي التفكير التنوعى , والقدرة علي إدارة المنافسة , والتمكين الفعال للعاملين والانفتاح علي الخبرات والتفويض الجيد , والاتصال والثقة بالنفس , فضلاً عن عدم تصيد الأخطاء والاستعداد لتقبل الأخطاء والمخاطر . ( خليل , ٢٠٢١ . ١١٩ )

٩ - الجدارة الإدارية في التقييم والمتابعة :- جدارة في التقييم والمتابعة للقيادات التعليمية لا تعتمد فقط علي قياس الأداء للسادة العاملين والمعلمين داخل المؤسسات التعليمية , ولكن علي التحليل النقدي البناء والتعرف علي نواحي النقص أو الضعف والعمل علي تقويتها بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر من الكفاءة داخل المؤسسة التعليمية , كما يجب أن يكون للقيادات التعليمية المعرفة بأساليب التقييم والمتابع لضمان جودة

٦ - عدم تعاون بعض الجهات الحكومية , مثل قطاع المرافق والصحة والطرق وغيرها مما تحتاج القيادات التعليمية لخدماتها في العملية التعليمية .  
٧ - قلة وعي بعض أولياء الأمور , وعدم القيام بدورهم في التعاون مع القيادات التعليمية في علاج مشاكل أبنائهم الدراسية والسلوكية وتهيئة المؤسسة التعليمية .

٨ - تركيز القرارات الوزارية علي تطوير البنية التحتية للتعليم والإجراءات الروتينية دون الاهتمام والنظر لتنمية الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية , مما أدى إلي عدم اهتمام معظم القيادات التعليمية تولي الوظائف الإدارية في المؤسسات التعليمية . ( الشوابكة , ٢٠٢٠ , ١٦ )

٩ - عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية بصورة واقعية مع ضعف الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق علي هذه البرامج التدريبية , مع عدم ملائمة بعض برامج التدريب لمهام القيادة التعليمية في الإدارة المدرسية وقصور في الإعداد الجيد لتلك التدريبات . ( بغدادي , ٢٠١٢ , ١٢٨ )

### الجانب التطبيقي للبحث :-

الإجراءات المنهجية للدراسة :-

أولاً نوع الدراسة :-

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة .

ثانياً : المنهج المستخدم :-

اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية " المدراء والوكلاء " بمدارس التعليم الأساسي " الابتدائية والإعدادية " بإدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا وعددهم (١٢٠) مفردة.

ثالثاً: حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية :- تمثل الحدود المكانية

لدراسة فيما يلي:

أ - إدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا.

ب- مدارس التعليم الابتدائي بإدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا وعددهم (٤٢) مدرسة.

ج- مدارس التعليم الإعدادي بإدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا وعددهم (١٨) مدرسة.

٢. الحدود البشرية : تمثل الحدود البشرية للدراسة فيما يلي:

المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية " المدراء والوكلاء " بمدارس التعليم الأساسي " الابتدائية والإعدادية " بإدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا وعددهم (١٢٠) مفردة

٣. الحدود الزمنية :- تمثل الحدود الزمنية للدراسة في فترة جمع البيانات من إدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا ومدارس التعليم الأساسي " الابتدائية والإعدادية " التابعة لها والتي بدأت في ٥/٨/٢٠٢٤م إلى ٥/١٠/٢٠٢٤م.

رابعاً : أدوات الدراسة :-

استبيان للقيادات التعليمية حول الجدارات الإدارية كمتغير في صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي:

خامساً : أساليب التحليل الكيفي والكمي: اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

١- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.

٢- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا). كرونباخ)، ومعادلة سبيرمان - براون

للتجزئة النصفية، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات، وطريقة الفرق المعنوي الأصغر لتحديد اتجاه التباين لصالح أي

مجموعة من المجموعات، والرسوم البيانية.

نتائج الدراسات الميدانية ومناقشتها :-

أولاً: وصف مجتمع الدراسة:

▪ وصف القيادات التعليمية مجتمع الدراسة:

١- المتغيرات الكمية :-

جدول رقم (١) : يوضح توزيع القيادات التعليمية حسب المتغيرات الكمية

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٥١	٦
٢	عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي	٧	٣

يوضح الجدول السابق أن: - متوسط عدد سنوات خبرة القيادات

سنة، وانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً. - متوسط سن القيادات التعليمية (٥١) تعليمية في العمل القيادي (٧) سنوات، وانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً.

٢- النوع :-

جدول رقم (٢) : يوضح توزيع القيادات التعليمية حسب النوع

م	الاستجابات	ك	%
١	ذكر	١٠٦	٨٨.٣
٢	أنثى	١٤	١١.٧
	المجموع	١٢٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن: ٣- الحالة الاجتماعية :-

أكبر نسبة من القيادات التعليمية ذكور بنسبة (٨٨.٣%)، بينما الإناث بنسبة (١١.٧%).

جدول رقم (٣) : يوضح توزيع القيادات التعليمية حسب الحالة الاجتماعية

م	الاستجابات	ك	%
١	متزوج	١١٨	٩٨.٣
٢	أرمل	٢	١.٧
	المجموع	١٢٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن: ٤- المؤهل الدراسي :

أكبر نسبة من القيادات التعليمية متزوجين بنسبة (٩٨.٣%)، يليها أرمل بنسبة (١.٧%).

جدول رقم (٤) : يوضح توزيع القيادات التعليمية حسب المؤهل الدراسي

م	الاستجابات	ك	%
١	مؤهل فوق المتوسط	١١	٩.٢
٢	مؤهل عالي	٨١	٦٧.٥
٣	دبلوم دراسات عليا	٢٨	٢٣.٣
	المجموع	١٢٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من القيادات التعليمية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٦٧.٥%)، يليها دبلوم دراسات عليا بنسبة (٢٣.٣%)، وأخيراً مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٩.٢%).
- ٥- الوظيفة :-

جدول رقم (٥) : يوضح توزيع القيادات التعليمية حسب الوظيفة

م	الاستجابات	ك	%
١	مدير مدرسة	٦٠	٥٠
٢	وكيل مدرسة	٦٠	٥٠
	المجموع	١٢٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- تساوي نسب القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة "مدراء المدارس ووكلاء المدارس" بنسبة (٥٠%).
- ٦- المرحلة التعليمية :-

جدول رقم (٦) : يوضح توزيع القيادات التعليمية حسب المرحلة التعليمية

م	الاستجابات	ك	%
١	المرحلة الابتدائية	٨٤	٧٠
٢	المرحلة الإعدادية	٣٦	٣٠
	المجموع	١٢٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من القيادات التعليمية يعملون بالمرحلة الابتدائية بنسبة (٧٠%)، يليها المرحلة الإعدادية بنسبة (٣٠%).
- ٧- محل الإقامة :-

جدول رقم (٧) : يوضح توزيع القيادات التعليمية حسب محل الإقامة

م	الاستجابات	ك	%
١	حضر	٣٨	٣١.٧
٢	ريف	٨٢	٦٨.٣
	المجموع	١٢٠	١٠٠

أكبر نسبة من القيادات التعليمية محل إقامتهم  
بالريف بنسبة (٦٨.٣%)، يليها الحضر بنسبة  
(٣١.٧%).

٨- العضوية في منظمات المجتمع المحلي :-

جدول رقم (٨) : يوضح توزيع القيادات التعليمية حسب العضوية في منظمات المجتمع المدني

م	الاستجابات	ك	%
١	عضو في إحدى النقابات	٣٥	٢٩.٢
٢	عضو في أحد الأحزاب السياسية	٢	١.٧
٣	عضو في مجلس الأمناء	٨٣	٦٩.٢
	المجموع	١٢٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

ثانياً: الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في

مراحل التعليم الأساسي:

أكبر نسبة من القيادات التعليمية أعضاء في  
مجلس الأمناء بنسبة (٦٩.٢%)، يليها عضو في  
إحدى النقابات بنسبة (٢٩.٢%)، وأخيراً عضو في  
أحد الأحزاب السياسية بنسبة (١.٧%).

جدول رقم (٩) : يوضح جدارات المعارف للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددها القيادات التعليمية

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	لدى المعرفة لوضع خطة عمل مدرسية شاملة لجميع الأنشطة	١٠٩	٩٠.٨	١٠	٨.٣	١	٠.٨	٢.٩	٠.٣٣	٢
٢	لدى المعرفة بالاستراتيجيات التي تستخدم لحل المشكلات التعليمية	٨٠	٦٦.٧	٤٠	٣٣.٣	-	-	٢.٦٧	٠.٤٧	٧
٣	لدى المعرفة بالقوانين المنظمة لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم الأساسي	٩٠	٧٥	٣٠	٢٥	-	-	٢.٧٥	٠.٤٣	٤
٤	أستطيع التعامل مع الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة	٧٨	٦٥	٤٢	٣٥	-	-	٢.٦٥	٠.٤٨	٨
٥	لدى المعرفة بالثقافة السائدة في المجتمع المحلي للمؤسسة التعليمية	١١٥	٩٥.٨	٥	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢	١
٦	لدى المعرفة بنظريات القيادة التعليمية	٧٤	٦١.٧	٤٤	٣٦.٧	٢	١.٧	٢.٦	٠.٥٣	٩
٧	أستوعب طرق الموائمة بين الموارد المتاحة والاحتياجات المطلوبة	٨٤	٧٠	٣٥	٢٩.٢	١	٠.٨	٢.٦٩	٠.٤٨	٦

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	٠.٥٥	٢.٣٨	٣.٣	٤	٥٥.٨	٦٧	٤٠.٨	٤٩	لدى بالقوانين المنظمة لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم الأساسي	٨
٥	٠.٤٨	٢.٧٣	١.٧	٢	٢٣.٣	٢٨	٧٥	٩٠	لدى المعرفة بكيفية تحديد الأولويات بين البرامج والأنشطة	٩
٣	٠.٣٩	٢.٨٢	-	-	١٨.٣	٢٢	٨١.٧	٩٨	لدى المعرفة لوضع خطة لمواجهة الكوارث الطارئة	١٠
مستوى مرتفع	٠.٢٤	٢.٧١	جدارات المعارف ككل							

المطلوبة بمتوسط حسابي (٢٠٦٩) ، ثم الترتيب السابع لدى المعرفة بالاستراتيجيات التي تستخدم لحل المشكلات التعليمية بمتوسط حسابي (٢٠٦٧) ، والترتيب الثامن أستطيع التعامل مع الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة بمتوسط حسابي (٢٠٦٥)

وفي النهاية الترتيب التاسع لدى المعرفة بنظريات القيادة التعليمية بمتوسط حسابي (٢٠٦) ، وأخيراً الترتيب العاشر لدى الإلمام بمراحل صنع القرارات التخطيطية بمتوسط حسابي (٢٠٣٨).

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لجدارات المعارف للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية بلغ (٢٠٧١) وهو مستوى مرتفع.

٢- جدارة المهارات :-

يوضح الجدول السابق أن:

جدارات المعارف للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول لدى المعرفة بالثقافة السائدة في المجتمع المحلي للمؤسسة التعليمية بمتوسط حسابي (٢٠٩٦)، يليه الترتيب الثاني لدى المعرفة لوضع خطة عمل مدرسية شاملة لجميع الأنشطة بمتوسط حسابي (٢٠٩)، ثم الترتيب الثالث لدى المعرفة لوضع خطة لمواجهة الكوارث الطارئة بمتوسط حسابي (٢٠٨٢)، يليه الترتيب الرابع لدى المعرفة بالقوانين المنظمة لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم الأساسي بمتوسط حسابي (٢٠٧٥)، ثم الترتيب الخامس لدى المعرفة بكيفية تحديد الأولويات بين البرامج والأنشطة بمتوسط حسابي (٢٠٧٣).

- ويأتي في الترتيب السادس أستوعب طرق الموائمة بين الموارد المتاحة والاحتياجات

جدول رقم (١٠) : يوضح جدارات المهارات للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددتها القيادات التعليمية

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	لدى مهارة تكوين فرق عمل بالمؤسسة التعليمية	٩٦	٨٠	٢٣	١٩.٢	١	٠.٨	٥	
٢	أستخدم البيانات المرتبطة بالمشكلة في الحل بالشكل الصحيح	١٠٩	٩٠.٨	١١	٩.٢	-	-	٢	
٣	لدى المهارة في إدارة الوقت بطريقة مناسبة	١١٠	٩١.٧	١٠	٨.٣	-	-	١	
٤	لدى المهارة في التأثير على الآخرين	٨٥	٧٠.٨	٣٥	٢٩.٢	-	-	٨	
٥	لدى القدرة على توفير بيئة عمل مناسبة لسير العملية التعليمية	١٠٦	٨٨.٣	١٤	١١.٧	-	-	٣	
٦	لدى القدرة على ترشيد الاستهلاك المالي	٨٩	٧٤.٢	٣١	٢٥.٨	-	-	٧	
٧	لدى القدرة على إيجاد حلول غير تقليدية	٦٥	٥٤.٢	٥٠	٤١.٧	٥	٤.٢	١٠	
٨	لدى القدرة على المتابعة ودعم الايجابيات والحد من السلبيات	٩٤	٧٨.٣	٢٦	٢١.٧	-	-	٦	
٩	لدى مهارة التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة التعليمية	٧١	٥٩.٢	٤٩	٤٠.٨	-	-	٩	
١٠	لدى القدرة على وضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التعليمية الطارئة	١٠٤	٨٦.٧	١٦	١٣.٣	-	-	٤	
جدارات المهارات ككل		٢.٧٧	٠.٢١	مستوى مرتفع					

يوضح الجدول السابق أن:

جدارات المهارات للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددتها القيادات التعليمية, تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول لدى المهارة في إدارة الوقت بطريقة مناسبة بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، يليه الترتيب الثاني أستخدم البيانات المرتبطة بالمشكلة في الحل بالشكل الصحيح بمتوسط حسابي (٢.٩١)، ثم الترتيب الثالث لدى القدرة على توفير بيئة عمل مناسبة لسير العملية التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، يليه الترتيب الرابع لدى القدرة على وضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التعليمية الطارئة بمتوسط حسابي (٢.٨٧)، ثم الترتيب الخامس لدى مهارة تكوين فرق عمل بالمؤسسة التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، ثم الترتيب السادس لدى القدرة على المتابعة ودعم الايجابيات والحد من السلبيات بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، ثم

الترتيب السابع لدى القدرة على ترشيد الاستهلاك المالي بمتوسط حساب (٢.٧٤)، ثم الترتيب الثامن لدى المهارة في التأثير على الآخرين بمتوسط حسابي (٢.٧١). وفي النهاية الترتيب التاسع لدى مهارة التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وأخيراً الترتيب العاشر لدى القدرة على إيجاد حلول غير تقليدية بمتوسط حسابي (٢.٥). وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لجدارات المهارات للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية بلغ (٢.٧٧) وهو مستوى مرتفع. -٣ جدارات القيم :-

جدول رقم (١١) : يوضح جدارات القيم للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		لا		%	ك			
		ك	%	ك	%					
١	أحرص على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية	١١١	٩٢.٥	٩	٧.٥	-	-	٢.٩٣	٠.٢٦	٥
٢	أستخدم مبدأ السرية احتراماً لخصوصيات الغير	١٢٠	١٠٠	-	-	-	-	٣	٠	١
٣	أتمسك بقيم وتقاليد المجتمع المحلي للمؤسسة التعليمية	١١٦	٩٦.٧	٤	٣.٣	-	-	٢.٩٧	٠.١٨	٢
٤	ألتزم بتقديم الخدمات لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية	١١٣	٩٤.٢	٧	٥.٨	-	-	٢.٩٤	٠.٢٤	٤
٥	أراعي أقصى درجات التكامل المهني في التصرفات من استقامة وأمانة	١١٠	٩١.٧	١	٨.٣	-	-	٢.٩٢	٠.٢٨	٦
٦	أحترم زملائي المعلمين مع السعي لتكوين علاقات مهنية	١١٥	٩٥.٨	٥	٤.٢	-	-	٢.٩٦	٠.٢	٣

م	العبارات	الاستجابات							
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
	طيبة								
٧	أراعي مبدأ العدالة عند توزيع المهام والتكليفات	١٠٧	٨٩.٢	١	١٠٠	٣	٨	-	-
٨	أعمل على أن الطالب هو محور العملية التعليمية	١١٣	٩٤.٢	٧	٥.٨			-	-
٩	أعمل على اتخاذ كافة الإجراءات لتقديم خدمات تعليمية لطلاب والمجتمع المحلي	١١٦	٩٦.٧	٤	٣.٣			-	-
١٠	أتابع الأداء الوظيفي لجميع العاملين وأقيم بكل عدل وشفافية	١١٠	٩١.٧	١	٨.٣			-	-
جدارات القيم ككل									
مستوى مرتفع		٢.٩٤	٠.١						

يوضح الجدول السابق أن:

جدارات القيم للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددها القيادات التعليمية، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول أستخدم مبدأ السرية احتراماً لخصوصيات الغير بمتوسط حسابي (٣)، يليه الترتيب الثاني أتمسك بقيم وتقاليد المجتمع المحلي للمؤسسة التعليمية، والثاني مكر أعمل على اتخاذ كافة الإجراءات لتقديم خدمات تعليمية لطلاب والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، ثم الترتيب الثالث أحترم زملائي المعلمين مع السعي لتكوين علاقات مهنية طيبة بمتوسط حسابي (٢.٩٦)، يليه الترتيب الرابع ألتزم بتقديم الخدمات لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، والرابع مكر أعمل على أن الطالب هو محور العملية

التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، ثم الترتيب الخامس أحرص على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٩٣).

وفي النهاية الترتيب السادس أراعي أقصى درجات التكامل المهني في التصرفات من استقامة وأمانة، وأتابع الأداء الوظيفي لجميع العاملين وأقيم بكل عدل وشفافية بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، وأخيراً الترتيب السابع أراعي مبدأ العدالة عند توزيع المهام والتكليفات بمتوسط حسابي (٢.٨٩).

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لجدارات القيم للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددها القيادات التعليمية بلغ (٢.٩٤) وهو مستوى مرتفع.

٤- جدارات السلوك :-

جدول رقم (١٢) : يوضح جدارات السلوك للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددها القيادات التعليمية

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	أحرص على التقييم الذاتي بشكل مستمر	٦٦	٥٥	٥٤	٤٥	-	-	٢.٥٥	٠.٥	٨
٢	لدى القدرة على ضبط انفعالاتي في المواقف المختلفة	٧٧	٦٤.٢	٤٣	٣٥.٨	-	-	٢.٦٤	٠.٤٨	٦
٣	أقدم المشورة للمعلمين حينما يتطلب الموقف ذلك	١١٣	٩٤.٢	٧	٥.٨	-	-	٢.٩٤	٠.٢٤	٢
٤	أحرص على العمل الجماعي وتحفيز الآخرين	١١٣	٩٤.٢	٧	٥.٨	-	-	٢.٩٤	٠.٢٤	٢
٥	أستخدم التشاور ومشاركة الجميع قبل صنع واتخاذ القرار	١٠٥	٨٧.٥	١٥	١٢.٥	-	-	٢.٨٨	٠.٣٣	٥
٦	أهتم برأي فريق العمل والمتخصصين عند تقييم خطة العمل	١٠٥	٨٧.٥	١٥	١٢.٥	-	-	٢.٨٨	٠.٣٣	٥
٧	سلوكي المحرك للعمل هو الإنجاز والتحفيز ورفع المعنويات	١١٨	٩٨.٣	٢	١.٧	-	-	٢.٩٨	٠.١٣	١
٨	أحرص على مشاركة المعلمين في صياغة الرؤية والرسالة لتحقيق أهداف المؤسسة	١١٤	٩٥	٤	٣.٣	٢	١.٧	٢.٩٣	٠.٣١	٣
٩	استخدام نمط القيادة الديمقراطية في إدارة المؤسسة التعليمية	٧٢	٦٠	٤٨	٤٠	-	-	٢.٦	٠.٤٩	٧
١٠	ألتزم بتنفيذ كافة القوانين الواردة الورقية والإلكترونية	١٠٧	٨٩.٢	١٣	١٠.٨	-	-	٢.٨٩	٠.٣١	٤
جدارات السلوك ككل								٢.٨٢	٠.١٤	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

جدارات السلوك للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددها القيادات التعليمية، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول سلوكي المحرك للعمل هو الإنجاز والتحفيز ورفع المعنويات بمتوسط حسابي (٢.٩٨)، يليه الترتيب الثاني أقدم المشورة للمعلمين حينما يتطلب الموقف

ذلك، والثاني مكرر أحرص على العمل الجماعي وتحفيز الآخرين، بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، ثم الترتيب الثالث أحرص على مشاركة المعلمين في صياغة الرؤية والرسالة لتحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، يليه الترتيب الرابع ألتزم بتنفيذ كافة القوانين الواردة الورقية والإلكترونية بمتوسط حسابي (٢.٨٩)، ثم

الترتيب الخامس أستخدم التشاور ومشاركة الجميع قبل صنع واتخاذ القرار، والخامس مكرر أهتم برأي فريق العمل والمتخصصين عند تقييم خطة العمل بمتوسط حسابي (٢.٨٨) والترتيب السادس لدى القدرة على ضبط انفعالاتي في المواقف المختلفة بمتوسط حسابي (٢.٦٤)

- وفي النهاية الترتيب السابع استخدام نمط القيادة الديمقراطية في إدارة المؤسسة

التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٦)، وأخيراً الترتيب الثامن أحرص على التقييم الذاتي بشكل مستمر بمتوسط حسابي (٢.٥٥).

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لجدارات السلوك للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية بلغ (٢.٨٢) وهو مستوى مرتفع.

جدول رقم (١٣) : يوضح مستوي الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ككل كما تحدها القيادات التعليمية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	جدارات المعارف	٢.٧١	٠.٢٤	مرتفع	٤
٢	جدارات المهارات	٢.٧٧	٠.٢١	مرتفع	٣
٣	جدارات القيم	٢.٩٤	٠.١	مرتفع	١
٤	جدارات السلوك	٢.٨٢	٠.١٤	مرتفع	٢
	الجدارات الإدارية ككل	٢.٨١	٠.١٢	مستوى مرتفع	

بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وهو مستوى مرتفع.

- الترتيب الرابع جدارات المعارف للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي بمتوسط حسابي (٢.٧١) وهو مستوى مرتفع.

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام للجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ككل كما تحدها القيادات التعليمية (٢.٨١) وهو مستوى مرتفع.

ثالثاً: الصعوبات التي تواجه إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي:

يوضح الجدول السابق أن: الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول جدارات القيم للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي بمتوسط حسابي (٢.٩٤) وهو مستوى مرتفع.

- الترتيب الثاني جدارات السلوك للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وهو مستوى مرتفع.

- الترتيب الثالث جدارات المهارات للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي

جدول رقم (١٤) : يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	كثرة الأعباء والمهام المكلفة بها القيادات التعليمية	١٠٤	٨٦.٧	١٥	١٢.٥	١	٠.٨	٢.٨٦	٠.٣٧	٤
٢	عدم قدرة بعض القيادات التعليمية على التنبؤ والاستشراف	٨٦	٧١.٧	٣٠	٢٥	٤	٣.٣	٢.٦٨	٠.٥٣	١٢
٣	انخفاض مستوى القيادات التعليمية لقلّة التدريبات المناسبة	٩٢	٧٦.٧	١٦	١٣.٣	١٢	١.٠	٢.٦٧	٠.٦٥	١٤
٤	ضعف انتماء القيادات التعليمية للمهن التعليمية	٨٤	٧٠	٢٩	٢٤.٢	٧	٥.٨	٢.٦٤	٠.٥٩	١٥
٥	عدم توفير الاستقرار الوظيفي للقيادات التعليمية	٨٧	٧٢.٥	٢٨	٢٣.٣	٥	٤.٢	٢.٦٨	٠.٥٥	١٣
٦	عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات التعليمية	١٠٠	٨٣.٣	١٨	١٥	٢	١.٧	٢.٨٢	٠.٤٣	٧
٧	عزوف معظم القيادات التعليمية عن تولي المناصب القيادية والإدارية	١٠٢	٨٥	١٧	١٤.٢	١	٠.٨	٢.٨٤	٠.٣٩	٦
٨	تخوف القيادات التعليمية من صنع القرارات التخطيطية	٩٢	٧٦.٧	٢٦	٢١.٧	٢	١.٧	٢.٧٥	٠.٤٧	١٠
٩	حاجة القيادات التعليمية إلى الإعداد والتأهيل للعمل الإداري	٩٧	٨٠.٨	١٩	١٥.٨	٤	٣.٣	٢.٧٨	٠.٤٩	٩
١٠	عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية بصورة واقعية	٩٥	٧٩.٢	٢٤	٢٠	١	٠.٨	٢.٧٨	٠.٤٣	٨
١١	عدم توفير الوسائل والأساليب التعليمية اللازمة لتنمية مهارات القيادات التعليمية	٨٩	٧٤.٢	٣١	٢٥.٨	-	-	٢.٧٤	٠.٤٤	١١
١٢	قلّة وعي أولياء الأمور على التعاون مع القيادات التعليمية في صنع واتخاذ القرارات	١٠٤	٨٦.٧	١٦	١٣.٣	-	-	٢.٨٧	٠.٣٤	٣
١٣	قلّة الدورات التدريبية الخاصة بصنع القرارات التخطيطية في	١٠١	٨٤.٢	١٩	١٥.٨	-	-	٢.٨٤	٠.٣٧	٥

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	مراحل التعليم الأساسي									
١٤	قلة الحوافز المادية والمعنوية للقيادات التعليمية لتشجيعهم على التدريب والاهتمام	١١٣	٩٤.٢	٧	٥.٨	-	-	٢.٩٤	١	
١٥	نقص الكوادر التخطيطية في الجهات المعنية بتدريب القيادات التعليمية	١١١	٩٢.٥	٩	٧.٥	-	-	٢.٩٣	٢	
	الصعوبات ككل							٢.٧٩	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

الصعوبات التي تواجه إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول قلة الحوافز المادية والمعنوية للقيادات التعليمية لتشجيعهم على التدريب والاهتمام بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، يليه الترتيب الثاني نقص الكوادر التخطيطية في الجهات المعنية بتدريب القيادات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، ثم الترتيب الثالث قلة وعي أولياء الأمور على التعاون مع القيادات التعليمية في صنع واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٨٧)، يليه الترتيب الرابع كثرة الأعباء والمهام المكلفة بها القيادات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٨٦)، ثم الترتيب الخامس قلة الدورات التدريبية الخاصة بصنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي بمتوسط حسابي

(٢.٨٤) يليه الترتيب السادس عزوف معظم القيادات التعليمية عن تولي المناصب القيادية والإدارية بمتوسط حسابي (٢.٨٤) بإنحراف معياري (٠.٣٩) وفي النهاية الترتيب الرابع عشر انخفاض مستوى القيادات التعليمية لقلة التدريبات المناسبة بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، وأخيراً الترتيب الخامس عشر ضعف انتماء القيادات التعليمية للمهن التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٦٤).

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام للصعوبات التي تواجه إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية بلغ (٢.٧٩) وهو مستوى مرتفع.

رابعاً: مقترحات تفعيل إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي:

جدول رقم (١٥) : يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددها القيادات التعليمية

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تخفيف الأعباء والمهام المكلفة بها القيادات التعليمية	١٠٥	٨٧.٥	١٤	١١.٧	١	٠.٨	٢.٨٧	٠.٣٧	٦
٢	تنمية قدرات القيادات التعليمية وتحفيزهم على التنبؤ والاستشراف	٩٨	٨١.٧	٢١	١٧.٥	١	٠.٨	٢.٨١	٠.٤٢	١٣
٣	رفع مستوى القيادات التعليمية من خلال توفير التدريبات المناسبة	٩٩	٨٢.٥	٢١	١٧.٥	-	-	٢.٨٣	٠.٣٨	١١
٤	تنمية انتماء القيادات التعليمية لمهن التعليم من خلال رفع المكانة الاجتماعية لهم	١٠٣	٨٥.٨	١٦	١٣.٣	١	٠.٨	٢.٨٥	٠.٣٨	٨
٥	توفير الاستقرار الوظيفي للقيادات التعليمية	١٠٢	٨٥	١٧	١٤.٢	١	٠.٨	٢.٨٤	٠.٣٩	١٠
٦	وضع معايير واضحة يتم من خلالها اختيار القيادات التعليمية	١٠٤	٨٦.٧	١٤	١١.٧	٢	١.٧	٢.٨٥	٠.٤	٩
٧	ترغيب القيادات التعليمية لتولي المناصب القيادية والإدارية وتحفيزهم المعنوي والمادي	١١٣	٩٤.٢	٦	٥	١	٠.٨	٢.٩٣	٠.٢٨	٤
٨	تحفيز وتشجيع القيادات التعليمية على صنع القرارات التخطيطية	١١٠	٩١.٧	٩	٧.٥	١	٠.٨	٢.٩١	٠.٣٢	٥
٩	توفير التدريبات اللازمة للقيادات التعليمية لإعدادهم وتأهيلهم للعمل الإداري	١٠١	٨٤.٢	١٨	١٥	١	٠.٨	٢.٨٣	٠.٤	١٢
١	مشاركة القيادات التعليمية	١٠٤	٨٦.٧	١٥	١٢.٥	١	٠.٨	٢.٨٦	٠.٣٧	٧

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٠	في اختيار التدريبات الفعلية التي يحتاجونها في عملهم									
١ ١	توفير الوسائل والأساليب التعليمية اللازمة لتنمية مهارات القيادات التعليمية	٩٩	٨٢.٥	٢١	١٧.٥	-	-	٢.٨٣	١١	
١ ٢	تنمية وعي أولياء الأمور على التعاون مع القيادات التعليمية في صنع واتخاذ القرارات	١٠٤	٨٦.٧	١٤	١١.٧	٢	١.٧	٢.٨٥	٩	
١ ٣	عمل الدورات التدريبية الخاصة بصنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي	١١١	٩٢.٥	٩	٧.٥	-	-	٢.٩٣	٣	
١ ٤	توفير الحوافز المادية والمعنوية للقيادات التعليمية لتشجيعهم على التدريب والاهتمام	١١٥	٩٥.٨	٤	٣.٣	١	٠.٨	٢.٩٥	١	
١ ٥	توفير الكوادر التخطيطية المتخصصة في الجهات المعنية بتدريب القيادات التعليمية	١١٢	٩٣.٣	٨	٦.٧	-	-	٢.٩٣	٢	
الصعوبات ككل								٢.٨٧	٠.٢٣	
مستوى مرتفع										

(٢.٩٥)، يليه الترتيب الثاني توفير الكوادر التخطيطية المتخصصة في الجهات المعنية بتدريب القيادات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٢٥)، ثم الترتيب الثالث عمل الدورات التدريبية الخاصة بصنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٢٦)، يليه

يوضح الجدول السابق أن: مقترحات تفعيل إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول توفير الحوافز المادية والمعنوية للقيادات التعليمية لتشجيعهم على التدريب والاهتمام بمتوسط حسابي

- جدارات القيم للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي بمتوسط حسابي (٢.٩٤) وهو مستوى مرتفع.
- جدارات السلوك للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وهو مستوى مرتفع.
- جدارات المهارات للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وهو مستوى مرتفع.
- جدارات المعارف للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي بمتوسط حسابي (٢.٧١) وهو مستوى مرتفع.
- ٢ - فيما يتعلق بالهدف الثاني للدراسة: تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي:  
• توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام للصعوبات التي تواجه إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددها القيادات التعليمية بلغ (٢.٧٩) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للأبعاد التالية:
  - قلة الحوافز المادية والمعنوية للقيادات التعليمية لتشجيعهم على التدريب والاهتمام بمتوسط حسابي (٢.٩٤).
  - نقص الكوادر التخطيطية في الجهات المعنية بتدريب القيادات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٩٣).
  - قلة وعي أولياء الأمور على التعاون مع القيادات التعليمية في صنع واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٨٧).
  - كثرة الأعباء والمهام المكلفة بها القيادات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٨٦).

- الترتيب الرابع ترغيب القيادات التعليمية لتولي المناصب القيادية والإدارية وتحفيزهم المعنوي والمادي بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٢٨), ثم الترتيب الخامس تحفيز وتشجيع القيادات التعليمية على صنع القرارات التخطيطية بمتوسط حسابي (٢.٩١), ثم الترتيب السادس تخفيف الأعباء والمهام المكلفة بها القيادات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف معياري (٠.٣٧)
- وفي النهاية الترتيب الثاني عشر توفير التدريبات اللازمة للقيادات التعليمية لإعدادهم وتأهيلهم للعمل الإداري بمتوسط حسابي (٢.٨٣), وأخيراً الترتيب الثالث عشر تنمية قدرات القيادات التعليمية وتحفيزهم على التنبؤ والاستشراف بمتوسط حسابي (٢.٨١).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام لمقترحات تفعيل إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي كما تحددها القيادات التعليمية بلغ (٢.٨٧) وهو مستوى مرتفع.

#### نتائج الدراسة :-

- أولاً : النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة :-
  - ١ - فيما يتعلق بالهدف الأول للدراسة: " رصد واقع الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي " :
    - توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام للجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ككل كما تحددها القيادات التعليمية (٢.٨١) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للأبعاد التالية:

القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة بالنسبة لتحديد  
لمستوى الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في  
مراحل التعليم الأساسي":

أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الأول للدراسة  
جزئياً والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة  
إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً  
للوظيفة بالنسبة لتحديد لمستوى الجدارات  
الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم  
الأساسي"، وذلك كما يلي:

- أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق  
جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات  
القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة (مدير  
مدرسة/ وكيل مدرسة) بالنسبة لتحديد  
لمستوى جدارات المعارف للقيادات التعليمية  
في مراحل التعليم الأساسي.

- أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق  
جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات  
القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة (مدير  
مدرسة/ وكيل مدرسة) بالنسبة لتحديد  
لمستوى جدارات المهارات للقيادات التعليمية  
في مراحل التعليم الأساسي.

- أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق  
جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات  
القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة (مدير  
مدرسة/ وكيل مدرسة) بالنسبة لتحديد  
لمستوى جدارات القيم للقيادات التعليمية في  
مراحل التعليم الأساسي.

- أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد فروق جوهرية  
دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)  
بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً  
للوظيفة (مدير مدرسة/ وكيل مدرسة)  
بالنسبة لتحديد لمستوى جدارات السلوك  
للقيادات التعليمية في مراحل التعليم  
الأساسي لصالح استجابات مدرء المدارس.

- قلة الدورات التدريبية الخاصة بصنع القرارات  
التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي  
بمتوسط حسابي (٢.٨٤).

٣ - فيما يتعلق بالهدف الثالث للدراسة: " تحديد  
مقترحات تفعيل إسهامات الجدارات الإدارية للقيادات  
التعليمية في صنع القرارات التخطيطية في مراحل  
التعليم الأساسي":

• توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط  
العام لمقترحات تفعيل إسهامات الجدارات  
الإدارية للقيادات التعليمية في صنع  
القرارات التخطيطية في مراحل التعليم  
الأساسي كما تحدها القيادات التعليمية  
بلغ (٢.٨٧) وهو مستوى مرتفع. وذلك  
وفقاً للأبعاد التالية:

- توفير الحوافز المادية والمعنوية للقيادات  
التعليمية لتشجيعهم على التدريب والاهتمام  
بمتوسط حسابي (٢.٩٥).

- توفير الكوادر التخطيطية المتخصصة في  
الجهات المعنية بتدريب القيادات التعليمية  
بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وبانحراف معياري  
(٠.٢٥).

- عمل الدورات التدريبية الخاصة بصنع  
القرارات التخطيطية في مراحل التعليم  
الأساسي بمتوسط حسابي (٢.٩٣)  
وبانحراف معياري (٠.٢٦).

- ترغيب القيادات التعليمية لتولي المناصب  
القيادية والإدارية وتحفيزهم المعنوي والمادي  
بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وبانحراف معياري  
(٠.٢٨).

- تحفيز وتشجيع القيادات التعليمية على  
صنع القرارات التخطيطية بمتوسط حسابي  
(٢.٩١).

ثانياً : النتائج المتعلقة بفروض الدراسة :

١ - اختبار صحة الفرض الأول للدراسة: " توجد  
فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات

- أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة (مدير مدرسة/ وكيل مدرسة) بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ككل لصالح استجابات مدراء المدارس.

٢ - اختبار صحة الفرض الثاني للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ":

أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني للدراسة جزئياً والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي "، وذلك كما يلي:

- أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية العاملين بها (المرحلة الابتدائية/ المرحلة الإعدادية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى جدارات المعارف للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي.

- أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية العاملين بها (المرحلة الابتدائية/ المرحلة الإعدادية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى جدارات المهارات للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي.

- أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات

القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية العاملين بها (المرحلة الابتدائية/ المرحلة الإعدادية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى جدارات القيم للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي.

- أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية العاملين بها (المرحلة الابتدائية/ المرحلة الإعدادية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى جدارات السلوك للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي لصالح استجابات القيادات التعليمية بالمرحلة الإعدادية.

أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية العاملين بها (المرحلة الابتدائية/ المرحلة الإعدادية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجدارات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ككل.

## المراجع

- أولاً : المراجع العربية :-  
( أ ) القواميس والمعاجم :  
١. ابن منظور : لسان العرب , دار المعارف  
للنشر والتوزيع , القاهرة , ص ٥٦٥  
(ب) الكتب العلمية :  
١. إبراهيم , محمد محمد : الانفلات الوظيفي  
بمؤسسات الدولة . التشخيص والعلاج ,  
المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية ,  
٢٠١٣  
٢. أبو النصر , مدحت محمد محمود: إدارة  
المعرفة والإدارة بالمعرفة , المجلة العربية  
للمعلوماتية وأمن المعلومات , المؤسسة  
العربية للتربية والعلوم والأدب , مج ٢ , ع ٤  
٢٠٢١ ,  
٣. إسماعيل , محمد صادق : تطوير التعليم  
الأساسي كمدخل لإصلاح التعليم العربي,  
العربي للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠١١  
٤. إسماعيل , محمد أحمد : دليل الجدارات  
الوظيفية , المنتدى العربية لإدارة الموارد  
البشرية , ٢٠١٣  
٥. بغدادي , منار محمد إسماعيل : تطوير  
التعليم في ضوء تجارب بعض الدول ,  
المجموعة العربية للتدريب والنشر ,  
القاهرة , ٢٠١٢  
٦. الجماعي , عبد الوهاب أحمد: كفايات  
تكوين معلمي المرحلة الثانوية, دار يافا  
العلمية للنشر والتوزيع, عمان , ٢٠١٠  
٧. خليل , ياسر محمد : الجدارات القيادية  
بمؤسسات التعليم الفني والتقني, دار  
ضيافة للنشر , مصر , ٢٠٢١  
٨. خليل , ياسر محمد : مراكز التميز  
للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء  
نماذج وجوائز التميز العالمية , دار إضافة  
للنشر والتوزيع , مصر , ٢٠٢١
٩. دودين , أحمد يوسف : أساسيات التنمية  
الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي .  
نظرياً وتطبيقياً , الأكاديميون للنشر  
والتوزيع , عمان , ٢٠١١  
١٠. الساعدي , حسن حيال محيسن : المعلم  
الفعال واستراتيجيات ونماذج تدريسه ,  
مكتبة الشروق للطباعة والنشر , العراق  
٢٠٢٠ ,  
١١. الشوابكة, تغريد عبد الله : الإدارة  
المدرسية ودورها في تفعيل الشراكة بين  
المدرسة والمجتمع المحلي , دار الخليج  
للنشر والتوزيع , عمان , ٢٠٢٠  
١٢. طه , عاطف جابر: قضايا عالمية معاصرة  
في الموارد البشرية , الدار الأكاديمية  
للعلوم , مصر , ٢٠١٣  
١٣. عامر , طارق عبد الرؤوف : القيادة  
التربوية ومهارات الاتصال , دار العلوم  
للنشر , ط ١, القاهرة , ٢٠١٣  
١٤. عامر , فرج المبروك عمر : الأنشطة  
المدرسية - مفهومها - مجالاتها -  
تنظيمها , دار حميثرا للنشر والترجمة ,  
القاهرة , ٢٠١٦  
١٥. عامر , فرج المبروك عمر : مدير المدرسة  
والإدارة المدرسية , دار حميثرا للنشر  
والترجمة , القاهرة , ٢٠١٧  
١٦. العجمي , محمد حسنين : الإدارة والتخطيط  
التربوي : النظرية والتطبيق , دار المسيرة  
للنشر والتوزيع , عمان , ٢٠٠٨  
١٧. العدواني حنان ناصر : الأنماط القيادية  
وعلاقتها بالضغط التنظيمية, سعاد  
الصباح للنشر والتوزيع, الكويت, ٢٠١٤  
١٨. عريقات , أحمد يوسف : المفاهيم الإدارية  
الأساسية النظرية والتطبيق, مكتبة الحامد  
للنشر والتوزيع , عمان , ٢٠١١

٤. المومني , إسلام غازي توفيق : أثر  
الجدارات الإدارية علي توافر متطلبات إدارة  
الأزمات في المستشفيات الجامعية  
الأردنية , رسالة ماجستير غير منشورة ,  
كلية الأعمال , جامعة عمان العربية ,  
الأردن , ٢٠١٦

(د) الأبحاث والمؤتمرات :

١. آل حمود , حنان بنت علي ابراهيم:  
العوامل المؤثرة في مستوى الجدارات  
الإدارية لدي موظفي جامعة جازان من  
وجهة نظر القادة الإداريين , مجلة شباب  
الباحثين في العلوم التربوية , كلية التربية  
جامعة سوهاج , ع١٣ , ٢٠٢٢

٢. ربيع , هناء عبد التواب : متطلبات تطبيق  
الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع  
التنظيمي , مجلة دراسات في الخدمة  
الاجتماعية والعلوم الإنسانية , كلية  
الخدمة الاجتماعية , جامعة حلوان ,  
مج٨ع , ٣٧٤ , ٢٠١٤

٣. سنقر , صالحة محيى الدين : الإدارة  
التربوية بالقيم , المعرفة , وزارة الثقافة ,  
مج٥١ع , ٥٨٤٤ , ٢٠١٢

٤. السيد , أشرف السيد عبد الباري : تأثير  
حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق  
الابتكاري : دراسة ميدانية علي البنوك  
المصرية , المجلة العلمية للاقتصاد  
والتجارة , كلية التجارة جامعة عين شمس  
ع١٤ , ٢٠١٤

٥. السيد , منيرة محمد ساتي : أثر منظومة  
القيم الإدارية علي الأداء البشري المتميز  
المجلة العربية للأداب والدراسات  
الإنسانية , مج٤ , ع١٥ , ٢٠٢٠

٦. الشور بجي , هند سيد أحمد: برنامج  
مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدي  
قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة

١٩. اللبدي , نزار عوني : تنمية الأداء  
الوظيفي والإداري , دار دجلة للنشر ,  
عمان , ٢٠١٥

٢٠. المصري , رضا : السمات والمهارات  
الإدارية , دار اليقين للنشر والتوزيع ,  
مصر , ٢٠١٥

٢١. المكاوي , عاطف عبدالله: القيادة الإدارية  
مؤسسة طبية للنشر , القاهرة , ٢٠١٢  
٢٢. منقريوس , نصيف فهمي : النظرية  
العلمية والنماذج المهنية بين البناء  
النظري والممارسة في العمل مع الجماعات  
المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية ,  
٢٠٠٩

٢٣. ياسين , سعد غالب : نظم إدارة المعرفة  
ورأس المال الفكري العربي , مركز  
الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ,  
الإمارات , ٢٠٠٧

(ج) الرسائل العلمية :

١. خلاف , شيماء صبحي ابراهيم : الجدارات  
الإدارية كألية لتحقيق جودة الأداء  
الوظيفي للأخصائيين في مجال التخطيط  
لخدمات الرعاية الاجتماعية , رسالة  
دكتوراه غير منشورة , كلية الخدمة  
الاجتماعية , جامعة حلوان , ٢٠٢١

٢. عبد العزيز , أميرة أشرف: الجدارات  
الإدارية ودورها في ادارة الأزمات في ظل  
جائحة كورونا , رسالة ماجستير غير  
منشورة , كلية التجارة , جامعة كفر  
الشيخ , ٢٠٢١

٣. عبد المقصود , هاني فتحي عبد اللاه عبد  
: الجدارات الإدارية ودورها في التطوير  
التنظيمي للمؤسسات : دراسة تطبيقية  
علي المؤسسة الثقافية العمالية , رسالة  
دكتوراه غير منشورة , كلية التجارة ,  
جامعة المنوفية , ٢٠١٨

في ضوء بعض المتغيرات ، مجلة وحدة  
البحث في تنمية الموارد البشرية ، مج ٩  
ع ٣٤ ، ٢٠١٨

١٤. قوطية ، فتيحة: القيادة في المؤسسات  
التعليمية ودورها في العملية التعليمية ،  
مجلة الحوار الثقافي، مخبر حوار  
الحضارات والتنوع الثقافي وفلسفة السلم ،  
كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد  
الحميد بن باديس، الجزائر ، مج ٣ ، ع  
٢ ، ٢٠١٤

١٥. محمد ، عبد الناصر محمد رشاد : الجدارات  
الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية  
بالجامعات المصرية : تصور مقترح ،  
مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية  
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مج ٧ ،  
ع ٢٥ ، ٢٠٢٠

١٦. هاشم ، غريب عبد الحميد وآخرون :  
الجدارات الإدارية كمدخل لتحقيق رضا  
العميل الداخلي بالمنظمات - دراسة  
تطبيقية علي شركات الاتصال العاملة في  
مصر ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية  
، كلية التجارة ، جامعة بنها . ع ٣ ،  
٢٠١٩

(هـ) القوانين والصدارات :

١. جمهورية مصر العربية : وزارة التربية  
والتعليم ، قرار وزاري ١٦٤ ، ٢٠١٦

ثانيا : المراجع الأجنبية

(a): Scientific Studies :

1- Herlein , Michele A  
Scaperland: An examination  
of Managerial Competencies  
and their relationship to  
performance , the Degree  
Doctor of Business

لتعليم الطلاب ريادة الأعمال ، مجلة كلية  
التربية ، جامعة عين شمس ، ع ٤٤ ،  
٢٠٢٠

٧. الصعوب ، خالدون عبدالله مطلق : دور  
الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء  
التربوي لدي موظفي مديريات الشباب  
ومرافقتها في الأردن ، رسالة دكتوراه غير  
منشورة ، معهد بحوث ودراسات العالم  
الإسلامي ، جامعة أم درمان ، السودان  
٢٠١٧،

٨. عبد المتجلي ، سماح محمد عبد الحميد:  
التخطيط لتطوير جدارات القيادات  
المدرسية علي ضوء معايير الهيئة  
القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في  
مؤسسات التعليم الأساسي، المجلة  
التربوية لتعليم الكبار ، كلية التربية ،  
مج ٣ ، ع ٤٤ ، ٢٠٢١

٩. عجوة ، أحمد محمد فتحي أحمد : القيادة  
الموزعة : دراسة تطبيقية على المدارس  
الابتدائية السعودية ، المجلة المصرية  
للدراستات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة  
المنصورة ، مج ٣٦ ، ع ١ ، ٢٠١٢

١٠. علي ، غازيباوان وآخرون : إدارة المعرفة  
ودورها في تنمية رأس المال الفكري ،  
معارف ، العلوم الاقتصادية ، ع ٢٣ ،  
٢٠١٧

١١. العيسوي ، عبد الرحمن بن محمد : الجامعة  
والتعليم الأساسي والعام ، اللجنة الوطنية  
القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، مجلة  
التربية ، مج ٢٣ ، ع ١٠٨ ، ١٩٩٤

١٢. الفضالة ، فهد : الجدارة في العمل ،  
المعهد العربي للتخطيط ، مجلة جسر  
التنمية ، ع ١٤٠ ، الكويت ، ٢٠١٨

١٣. فطيمة ، طوبال وآخرون : الكفاءة  
الوجدانية للمعلم وعلاقتها بجودة الحياة

- Catholic Secondary School Administrators in Bangkok , Thailand , World Journal of Education , 1Faculty of Education, St. Theresa International College, Nakhon Nayok, Vol.( 10) , No.(1), Thailand , 2020
5. Philipp , Grollmann: Professional competence as a benchmark for a European space of vocational education and training, Journal of European Industrial Training ,Vol 32, Issue 2/3 ,2014,
6. Punia , Anand Bhardwaj B.K: Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance: International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences , Vol.(2 ) No. (5) , 2013
7. Sharma , Payal et: Competences desired among educational leaders of technical education degree institutions , Journal of Workplace Learning , V ( 31) No( 6), 2019
8. Spendlove , Marion : Competencies for effective leadership in higher education , International Journal of Educational Management ,

Administration , St. Ambrose University , 2009

(b): Scientific Conference :

1. Amuchel , Chris Igomu .et el : Principals Managerial Competence as A Correlate Of Students' Academic Performance In Ecwa Secondary Schools In North Central Nigeria , Journal of Education and Practice , Faculty of Education, Taraba State University Vol.4, No.4, Nigeria , 2013
2. Ezeugbor , Carol Obiageli et : Administrators' Managerial Competencies for Sustainable Human Resource Management in Secondary Education in Enugu State , Nigeria , European Journal of Education Studies, Volume ( 4) , Issue ( 3 ) , Nigeria , 2018
3. Ghafar , Abdul : Convergence between 21st Century Skills and Entrepreneurship Education in Higher Education Institutes , International Journal of Higher Education ,Vol.( 9), No.( 1), 2020
4. Ibay , Samera Batao et el : Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private

Aston University,  
Birmingham, UK , V ( 21) ,  
No( 5) , 2007