



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية
الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين
والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

**The Degree of Availability of Administrative Competencies of
School Principals and their Relationship to classroom
Managing Creativity among Public School Teachers from the
Point of View of Principals and Teachers in Government
Schools in the Northern Governorates**

إعداد:

أريج مصباح يوسف محمود

بإشراف:

الأستاذ الدكتور خالد نظمي القرواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023 م



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية
الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين
والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

**The Degree of Availability of Administrative Competencies of
School Principals and their Relationship to classroom
Managing Creativity among Public School Teachers from the
Point of View of Principals and Teachers in Government
Schools in the Northern Governorates**

إعداد:

أريج مصباح يوسف محمود

بإشراف:

الأستاذ الدكتور خالد نظمي القرواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023 م

درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية
الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين
والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

The Degree of Availability of Administrative Competencies of
School Principals and their Relationship to classroom
Managing Creativity among Public School Teachers from the
Point of View of Principals and Teachers in Government
Schools in the Northern Governorates

إعداد:


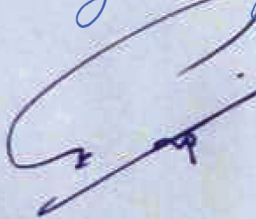
أريج مصباح يوسف محمود

ياشرف:

الأستاذ الدكتور خالد نظمي القرواني

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت بتاريخ في 28 / 3 / 2023 م

أعضاء لجنة المناقشة

	الأستاذ الدكتور خالد نظمي القرواني	جامعة القدس المفتوحة	مشرفاً ورئيساً للجنة المناقشة
Dr-Azmi Alhaj	الأستاذ الدكتور عزمي الحاج	جامعة القدس المفتوحة	عضواً مناقشاً داخلياً
	الأستاذ الدكتور خالد الصريرة	جامعة مؤتة-الأردن	عضواً مناقشاً خارجياً

أنا الموقعة أدناه أريج مصباح يوسف محمود، أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: أريج مصباح يوسف محمود

الرقم الجامعي: 0330012010123

التوقيع:

التاريخ: 2023/3/28م

الإهداء

إلى من كان نوراً للبشرية جمعاء نبي الله ورسوله

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من حملتني، وربتني، ورعتني، وعلمتني معنى الحياة،

والدتي أطال الله في عمرها.

إلى والدي رحمه الله، الذي عانى كل المعاناة

من أجل أن ينشئني بأجمل صورة.

إلى زوجي الغالي، رمز الوفاء والعطاء،

الذي يشاركني كل صعوبات الحياة.

إلى أرواح شهداء فلسطين رحمهم الله.

إلى أخواتي وأخواني.

إلى أساتذتي في جامعة القدس المفتوحة

إلى كل أحرار العالم

إلى كل من علمني حرفاً، وكل الذين آزروني ووقفوا إلى جانبي في الشدائد والرخاء.

إلى أبنائي فلذات كبدي وكل محبي العلم والمعرفة والتقدم العلمي وتحقيق النجاحات.

أهدي ثمرة جهدي هذا.

الباحثة

أريج مصباح يوسف محمود

شكر و تقدير

الحمد لله حمداً كبيراً طيباً مباركاً يليق بمقام جلاله وعظيم سلطانه، وصلى الله على سيد الأنام معلم البشرية، وبعد، أتقدم من أستاذي العزيز الأستاذ الدكتور خالد نظمي القرواني بعظيم الشكر والامتنان والعرفان، على ما بذله معي من جهد وعناية ومتابعة واهتمام ووقت كبير، الأمر الذي انعكس على قطف ثمار جهدي فأصبح لي الملهم والباعث للأمل منقطع النظير، فبعلمه الغزير لم يبخل عليّ يوماً، أمد الله في عمره ومتعته بوافر الصحة والعافية والرزق الكثير، لما كان لإرشاداته ونظراته الثاقبة وسداد خطاه من شحذ للهمم، ورفع للمعنويات، فلك مني أستاذي العزيز كل المحبة والاحترام والتقدير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى لجنة المناقشة: الدكتور الفاضل/ عزمي الحاج مناقشاً داخلياً، والدكتور الفاضل/ خالد الصرايرة مناقشاً خارجياً، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحثة

أريج مصباح يوسف محمود

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإقرار والتفويض
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
س	قائمة الملاحق
ع	الملخص باللغة العربية
ر	الملخص باللغة الإنجليزية
19 - 1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	المقدمة
7	مشكلة الدراسة وأسئلتها
11	فرضيات الدراسة
12	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	حدود الدراسة ومحدداتها
16	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

75 - 20	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
21	الإطار النظري
51	الدراسات السابقة
98 - 76	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
77	منهجية الدراسة
78	مجتمع الدراسة
78	عينة الدراسة
82	أدوات الدراسة وخصائصها
87	مقياس توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس
89	مقياس الإدارة الصفية الإبداعية
82	صدق الأدوات وثباتها
96	تصميم الدراسة ومتغيراتها
97	إجراءات تنفيذ الدراسة
98	المعالجة الإحصائية
165 - 99	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
100	نتائج السؤال الأول
112	نتائج السؤال الثاني
123	نتائج السؤال الثالث
129	نتائج السؤال الرابع

134	نتائج السؤال الخامس
135	نتائج الفرضية الأولى
143	نتائج الفرضية الثانية
150	نتائج الفرضية الثالثة
154	نتائج الفرضية الرابعة
161	نتائج الفرضية الخامسة
163	نتائج الفرضية السادسة
187 - 166	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشته
167	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
168	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
170	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته
171	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته
172	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
174	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
177	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
179	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشته
182	تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
185	تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
186	تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

190 - 188	التوصيات والمقترحات
209 - 191	المصادر والمراجع العربية والأجنبية
191	أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية
206	ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية
210	ملاحق الرسالة

قائمة الجداول

الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
1.3	عينة الدراسة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري النوع الاجتماعي، والمديرية	79
2.3	عينة الدراسة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري النوع الاجتماعي، والمديرية	80
3.3	عينة مديري المدارس حسب المتغيرات المستقلة	80
4.3	عينة المعلمين حسب المتغيرات المستقلة	81
5.3	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس (توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين)، بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)	84
6.3	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس (توافر الكفايات الإدارية صورة المعلمين)، بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المعلمين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)	86
7.3	قيم معاملات ثبات مقياس (توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة المعلمين)، بطريقة كرونباخ ألفا	88
8.3	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين)، بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)	90
9.3	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المعلمين)، بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المعلمين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)	92
10.3	قيم معامل ثبات مقياسين (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين وصورة المعلمين)، بطريقة كرونباخ ألفا	94
11.3	درجات احتساب مستوى توافر الكفايات الإدارية والإدارة الصفية الإبداعية	96
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس توافر الكفايات الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	100

102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الذاتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	2.4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات إدارة الموارد المالية والمادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	3.4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	4.4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	5.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات إدارة الوقت والاجتماعات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	6.4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7.4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات التكنولوجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8.4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9.4
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10.4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات التقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11.4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس توافر الكفايات الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	12.4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الذاتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	13.4
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات إدارة الوقت والاجتماعات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	14.4
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	15.4

116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات التكنولوجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	16.4
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	17.4
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	18.4
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات التقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	19.4
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	20.4
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	21.4
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات إدارة الموارد المالية والمادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	22.4
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	23.4
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	24.4
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط لإدارة الموقف التعليمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	25.4
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	26.4
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	27.4
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	28.4
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	29.4

130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	30.4
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تنظيم البيئة الفيزيكية المناسبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	31.4
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	32.4
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط لإدارة الموقف التعليمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	33.4
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	34.4
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)	35.4
137	تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (دون تفاعل) على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).	36.4
141	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الكفايات الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	37.4
142	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالات: (الكفايات الذاتية، الكفايات الإنسانية، كفايات التقييم) لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية	38.4
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)	39.4
145	تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (دون تفاعل) على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)	40.4
148	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية	41.4

151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية	42.4
152	تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (دون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية	43.4
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية	44.4
156	تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (دون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية	45.4
159	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية ومجالات: (تنظيم البيئة الفيزيقية المناسبة، التقويم) لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	46.4
160	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية	47.4
162	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية (ن = 124)	48.4
164	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية (ن = 348)	49.4

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
أ-	أدوات الدراسة قبل التحكيم	211
ب-	قائمة المحكمين	221
ت-	أدوات الدراسة بعد التحكيم	222
ث-	كتاب تسهيل المهمة	256

درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية

لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس

الحكومية في المحافظات الشمالية

إعداد: أريج مصباح يوسف محمود

بإشراف: أ.د. خالد نظمي القرواني

2023م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، إذ اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس في المحافظات الشمالية وعددهم (1859) مديراً ومديرة، و(32414) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية عنقودية تكونت من (124) مديراً ومديرة، ومن المعلمين(348) معلماً ومعلمة في العام الدراسي 2023/2022.

وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت النتائج أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، بنسبة مئوية (81.6%)، وكانت "الكفايات الذاتية" هي الأعلى، بينما "كفايات التقويم" هي الأدنى. كما أظهرت النتائج أن درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر

المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، بنسبة مئوية (81.4%)، وكانت "الكفايات الذاتية" هي الأعلى، بينما "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" هي الأدنى.

وفيما يتعلق بالإدارة الصفية الإبداعية فقد أظهرت النتائج أن مستواها لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.04)، بنسبة مئوية (80.8%)، وكان "التقويم" هو الأعلى، بينما "اتخاذ القرار" هو الأدنى.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.17)، بنسبة مئوية (83.4%)، وكان "التقويم" هو الأعلى، بينما "الاتصال الفعال" هو الأدنى.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة الرئيسيين، حيث كانت العلاقة طردية موجبة بين توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية.

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة بضرورة توفير المؤسسات التربوية الفرص للمعلمين للاطلاع على أهم الإجراءات العملية التي تحقق الإدارة الصفية الفعّالة، بما يتناسب مع التوجهات التربوية المعاصرة، وتكثيف اهتمام المؤسسات التربوية بتدريب المعلمين سواء في بداية الخدمة أم أثناءها على التخطيط الجيد وكيفية تحويل مضمون الخطة إلى ممارسات داخل الغرفة الصفية، مع الحفاظ على الدرجة المرتفعة لتوافر الكفايات الإدارية لدى المديرين من خلال تقديم الدعم المناسب لهم مادياً ومعنوياً.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإدارية، الإدارة الصفية الإبداعية، مدير المدرسة، المدارس الحكومية، المحافظات الشمالية.

The Degree of Availability of Administrative Competencies of School Principals and their Relationship to classroom Managing Creativity among Public School Teachers from the Point of View of Principals and Teachers in Government Schools in the Northern

GovernoratesBy: Areej Musbah Yusuf Mahmoud

Supervised by: Prof. Khaled Nath mi Al-Qarwani

2022–2023

Abstract

This study aimed to identify the reality of the availability of administrative competencies among school principals and their relationship to creative classroom management among public school teachers from the point of view of principals and teachers in government schools in the northern governorates. For this study, the researcher used a correlational descriptive approach. The study sample consisted of all the principals and teachers in the Northern governorates, (1859) male and female principals and (32414) male and female teachers. The questionnaire was distributed to the study sample, which included (124) male and female principals and (348) male and female teachers chosen by the cluster random sample method during the school year 2022/2023.

The results showed that the degree of the availability of administrative competencies among principals of public schools from their point of view was high. The Arithmetic mean was (4.08), by a percentage of (81.6%); while “self-competencies” was the highest.

The results also showed that the degree of availability of administrative competencies among principals of public schools from teachers’ point of view in the Northern governorates was high. The Arithmetic mean was (4.07), by a percentage

of (81.4%); “self-competencies” were the highest while “competencies of managing financial and material resources” were the lowest .

As for creative class management, the results showed that the level among public school teachers from the principals’ point of view was high. The Arithmetic mean was (4.04), by a percentage of (80.8%); the “evaluation” was the highest while “decision making” was the lowest .

The results also showed that the level of creative class management among public school teachers from their point of view was high. The Arithmetic mean was (4.17), by a percentage of (83.4%); the “evaluation was the highest, but “effective communication” was the lowest .

The study also showed a statistically significant correlation between the study variables, where there was a positive correlation between the availability of administrative competencies among school principals and creative classroom management among public school teachers from the point of view of principals in the northern governorates .

Considering the study’s results, the researcher recommends that educational institutions provide opportunities for teachers to access vital practical procedures that achieve effective classroom management in line with contemporary educational trends. Additionally, educational institutions should increase their interest in training teachers on good class planning- whether at the beginning of the service or during it- and how to transform the content of the plan into practices within the classroom while maintaining a high degree of availability of administrative competencies among principals by providing them with appropriate financial and moral support .

Keywords: Administrative Competencies, Creativity, Classroom Administration, School Principals, Public Schools, Northern Governorates.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

يشهد العالم تطوراً علمياً وتكنولوجياً وتربوياً متسارعاً، أدى هذا التطور إلى إحداث تغيير في الأنظمة التعليمية، مما جعلها تسعى إلى تنمية قدرات الأجيال الجديدة، ليكونوا قادرين على تطوير أنفسهم ومجتمعاتهم، فبات هذا الزمن هو زمان المواطن العالمي، الذي يجوب الأرض معلماً ومتعلماً، وآخذاً، ومعطياً.

إنَّ الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس بما تعنيه الكلمة من معنى وتحمله من مضامين، تمثل الرافعة المهمة لمستوى عمل الإدارة المدرسية وتطويرها، فمدير المدرسة بوصفه محور العملية الإدارية والعنصر الفاعل في نجاح العمل الإداري بالمدرسة يحتاج إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية والإنسانية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي والتعامل بنجاح مع الهيئتين الإدارية والتدريسية ومع الطلاب في مدرسته لتحقيق هذا النجاح، خاصةً وأن النجاح في تحقيق أهداف ورسالة المدرسة يرتبط بطريقة عمل مديرها وبأسلوبه القيادي الذي يمارسه في العمل الإداري وكيفية تنمية وتشجيع الإبداع لدى المعلمين وخلق الحافز لديهم في الابتكار وإيجاد وسائل تعليمية جديدة بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية. فيتحمل مدير المدرسة العبء الأكبر في قيادة المعلمين وتوجيههم في عمليات تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريس، وفق رؤى تربوية تنعكس على التطوير المهني للمعلمين، والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا ومصادر التعلم في العملية التعليمية، سواء كانت في البيئة الداخلية للمدرسة أم في بيئة المجتمع المحيط به التي تعد رافداً رئيساً للمؤسسة التربوية والتعليمية بإمكاناتها

المادية وخبراتها العلمية والعملية، حيث يكون الاتصال بين المدرسة والمجتمع اتصالاً تفاعلياً قائماً على التأثير والتأثير بين الطرفين (الصبري، 2009).

ونظراً لأن المدير يتعامل مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، ولأن العمل بالمؤسسات التعليمية له طبيعته الخاصة، أصبح من الضروري أن تتوفر لقادة هذه المؤسسات مجموعة من الكفايات تشتق من أدوار عمل القادة التربويين المتعددة لقيادة عمليات التجديد والتغيير، فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في مقدرات واتجاهات وقيم ومعارف قادة التغيير وأعضائه (حسان والعجمي، 2007)

لقد أدت الزيادة في الأعباء الإدارية على مدير المدرسة إلى ضرورة امتلاكه الكفايات التي تمكنه من تنظيم وقته، وتفويض العاملين، والاتصال، وإقامة العلاقات، وغيرها، حتى يكون مؤهلاً للقيام بواجباته، ويحتاج ذلك إلى معرفة الكفايات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة من أجل بناء البرامج التدريبية المطلوبة وتحديد محتوى هذه البرامج، والمناخ الذي تطبق فيه هذه البرامج، مع تحديد مستوى الدعم الذي يقدمه الإداريون لتلك البرامج، مما يتطلب وجود مديرين يتمتعون بقدر عالٍ من الكفاءة، لمواجهة المشكلات والعقبات التي تواجههم في أثناء قيامهم بعملهم، وخلق ثقافة مدرسية فاعلة وتطويرها، والتعرف إلى جميع المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة، وإيجاد الحلول والبدائل لها، وجعل التكنولوجيا الحديثة في متناول الجميع، مع العمل على تخفيف تعقيدها، والتأكيد على حاجات المعلمين والطلبة ومحاولة تحقيقها، وإيجاد روح فريق العمل بين المدير والمعلمين، وإفساح المجال للإدارة بالتعاون مع المجتمع المحلي (Sherman, 2002).

إنَّ نجاح مدير المدرسة في أدائه لمهامه الإدارية والفنية يتطلب ممارسة مجموعة من الكفايات التي تنبثق من أدواره ومهامه المتمثلة في قيادة عمليات التطوير في المدرسة، فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في كفايات ومقدرات واتجاهات ومعارف قائد التغيير والعاملين معه، لا سيما وأن الأعباء الإدارية الموكلة اليه تتطلب منه ممارسة كفايات إدارية متنوعة تمكنه من تنظيم عمله، وتفويض الصلاحيات، والاتصال، وإقامة العلاقات البناءة، ومواجهة المشكلات التي تعترضه أثناء عمله، وإيجاد الحلول والبدائل لها (الكريدا، 2004).

وتعد الكفايات الإنسانية من الكفايات التي تحتل الصدارة في الكفايات الإدارية، كونها تخاطب أحاسيس المعلمين ومشاعرهم بشكل مباشر، وتشير إلى مستوى الروح المعنوية لديهم، فالمدير الذي يتمتع بذكاء اجتماعي عالٍ يؤكد أهمية مبدأ الكفايات الإنسانية في أثناء التعامل مع المعلمين، ويؤدي ذلك إلى إيجاد جو صحي، بحيث يشعر المعلمون بالأمان والطمأنينة، متمثلاً ذلك بالعمل مع الجماعات، أي المقدرة على تنظيم العمل في مجموعات صغيرة وكبيرة، مع استخدام عمليات التوجيه الذاتي، والحرص على النمو المهني (عطوي، 2004).

إنَّ التوجهات التربوية المعاصرة أحدثت تغييرات في أهداف التربية الحديثة، فلم تعد المعرفة هدفاً في حد ذاتها، بل الأهم من ذلك المقدرة على الوصول إلى مصادرها الأصلية وتوظيفها لحل المشكلات، فأصبحت المقدرة على طرح الأسئلة تفوق أهمية المقدرة على الإجابة عنها، وإكساب الطلبة السرعة في التفكير والمقدرة على التكيف الاجتماعي والفكري، إلى جانب تنمية التفكير الإيجابي، وتعميق مفهوم المشاركة (المنصوري والدويلة، 2014).

أشار فاداهي وآخرون (Vadahi et. al., 2015) إلى أن التعليم المعاصر وصل إلى أعلى مستوى من التطور، سواء من حيث الأشكال، والاستراتيجيات، والإجراءات، ففي المدرسة

الحديثة لا يطبق أسلوباً واحداً، بل مجموعة من الأساليب وطرائق التدريس، مثل التدريس من خلال المشاريع، والدروس المبرمجة، والتعلم بالاكتشاف، وحل المشكلات والتعلم النشط والعصف الذهني وغيرها.

وذكر الأغا وعساف (2014) أن أدوار المعلم أصبحت متجددة في ضوء التغييرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، بوصفه خبيراً في استخدام التكنولوجيا، والأدوات التكنولوجية الحديثة التي تسهم في تسهيل عمليتي التعلم والتعليم، وكموجه في التعليم التعاوني مواكبة للتجارب العالمية، وكباحث تربوي من منطلق اطلاعه على المشكلات الصفية، وغالباً ما يقوم بدور الموجه الاجتماعي والنفسي لطلبته الذين يأتون وهم منقلبون بالمشكلات، وأيضاً كمكتشف لمواهب الطلبة وإبداعاتهم، وكمُرشد في عملية التعليم الذاتي.

وحظيت الإدارة الصفية باهتمام متزايد في العالم، حيث انتقل الاهتمام من المعلم كمصدر لعملية التعليم إلى المتعلم، وتحويل المتعلم من المتلقي السلبي، إلى المتفاعل بصورة إيجابية، ومساعدته على الاحتفاظ بالمعلومات وتطبيقها في مواقف جديدة، وتنمية مهارات التفكير العليا، مما يكسبه العديد من المهارات الشخصية، والمعرفية، والعقلية، والأدائية (Kyriacou, 2002). وعليه فإن المعلم مطالب بتحديد نظام إدارته الصفية، فأهداف المعلم، وقيمه ومعتقداته الخاصة بالإدارة الصفية، والانضباط، والتدريس، ونمو الطفل الذي سيؤثر في قراراته فيما يتعلق بتنفيذ وترجمة هذه المسؤوليات في نظام الإدارة الصفية، كما أن المرحلة التي يدرسها المعلم ستؤثر في قراراته، فالطرق الفعّالة لفرض النظام، والمحافظة عليه واستعادته في الصف الثاني لا تنجح عندما تطبق في الصف التاسع، والعكس صحيح (Burden, 2009).

وأضافت أبو خليل (2011) أن المرحلة العمرية تفرض قوانين وإجراءات صفية، ودوراً للمعلم في إدارة النظام، والتعلم والتعليم الصفّي، فمثلاً تعتمد ملامح إدارة الصف في المرحلة

الأساسية على التحدث عن الأنظمة والقوانين، ليسهل على الأطفال فهمها واستيعابها، واعتبار نشاط الطفل، وإدخال الحركة في الأنشطة، وإعداد بيئة صفية جاذبة وآمنة مساعدة للتعاون والنمو.

وورد في الأونروا (2012) والسوالمة (2014) أن الإدارة الصفية تشمل جميع أعمال المعلم، لتكوين بيئة تعلم تشجع على التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والانخراط النشط والفعال بالتعلم، واستثمار وقت المتعلم إلى أقصى درجة.

فتعتمد فاعلية الإدارة الصفية على الانماط الإدارية، وعلى الاستراتيجيات وطرق التدريس الحديثة التي سيستخدمها في إدارة العملية التعليمية التعلمية، حيث أكدت دراسة مخامرة وأبو سمرة (2012) أن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط شيوعاً لدى المعلمين.

وقد شهدت السنوات الماضية تطوراً في الفكر الإداري التربوي، أدى الى تغيير وظيفة الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة تسييراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبح بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف الى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وبث عوامل الابداع والتجديد بما يضمن لها تحقيق الأهداف التربوية (مصطفى، 2000).

ولقد ظهر الاهتمام الملحوظ بمفهوم الابداع في النصف الثاني من القرن العشرين، فالدول المتقدمة تبذل جهوداً كبيرة لذلك، وتتفق أموالاً طائلة عليه، وتجري البحوث اللازمة التي تسعى الى تنظيم التفكير عند العاملين والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية واستثمارها، من خلال توفير الخدمات والبرامج التي تلبي احتياجاتهم وتساعدهم على النمو السليم (الطيبي، 2001).

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية مؤسسة، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المؤسسة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى

الإبداع الإداري، فهو يسهم في تحسين مقدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فالمدارس تواجه العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها، كل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب القادة الأكفاء الذين لديهم المقدرة على إمتلاك مهارات التفكير الإبداعي واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين في المدرسة (نصر، 2008).

إن ممارسة مديري المدارس لكفاياتهم الإدارية تختلف من مدير لآخر، ما ينعكس على روح الإبداع لدى المعلمين سواء بالإيجاب أم السلب، وعليه فإن هذه الدراسة تحاول من خلال الأخذ بوجهات نظر المديرين والمعلمين معرفة درجة توفر الكفايات الإدارية التي يمارسها المديرين، وعلاقتها بتطوير طرق الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين عبر فهم كافة الممارسات الصفية التي يتضمنها، وذلك من خلال التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، لما له من أهمية ملحة في مواكبة التطورات التي تشهدها المجتمعات الانسانية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد مدير المدرسة أساس العمل الإداري التربوي في مدرسته من أجل النهوض بالعملية التعليمية والارتقاء بها وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، فالمدير بوصفه المشرف المقيم

والموجه لسير العملية التعليمية ميدانياً، يتطلب منه أن يتصف بالمزايا القيادية التي تؤهله للعب هذا الدور، من "خلال كما يقول (عابدين، 2001)" امتلاك كفايات عديدة متمثلة في: كفايات التخطيط، كفايات العلاقات الإنسانية، وكفايات تنمية العاملين وتدريبهم، وكفايات التوجيه والإرشاد، وكفايات اتخاذ القرار، وكفايات الإشراف، وكفايات التقويم، والكفاية الإدارية، والكفاية الشخصية.

كما يجب أيضاً أن يمتلك المدير الكفاءة في حل المشكلات والتوجيه والإرشاد، فضلاً عن تشجيع الابداع من خلال تنمية ودعم العاملين وتدريبهم عبر علاقات إنسانية لإضفاء مناخ نفسي واجتماعي وتربوي هادئ يمكن المعلمين من أداء مهامهم على أكمل وجه، ويخلق لديهم المساحة اللازمة للابداع والابتكار التي من شأنها الارتقاء بالعملية التعليمية (الحريري وجمال، 2007).

وقد تحدثت الوثيقة المحدثة للخطة القطاعية للتعليم (2017-2022) عن أنها نتاج جهود شراكة حقيقية تستهدف بشكل رئيس تحويل نظام التعليم الفلسطيني من التعليم إلى التعلم بالاستناد إلى أساليب تربوية ديناميكية تتمحور حول الطالب، وتعزيز دور المعلم المؤهل كميّس للتعلم، وتطوير المهارات والكفايات بدلاً من تقديم المعرفة (وزارة التربية والتعليم، 2020).

إن ممارسة مديري المدارس لكفاياتهم الإدارية تختلف من مدير لآخر، ما ينعكس على الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين سواء بالإيجاب أو السلب، فالوقاية من الوقوع في المشكلات هو الأسلوب الأمثل لتحقيق نظام إدارة صفية ناجحة، والمعلمون بحاجة دائمة لتطوير مهاراتهم ومقدراتهم من خلال أدوات، وطرق، وأساليب تدريس حديثة.

ولما كانت القيادة التربوية تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة، مع اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم، فقد اتفق التربويون على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في المدرسة، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعّال (العجارمة، 2012).

وعليه فقد سعت الباحثة لإجراء هذه الدراسة، من أجل الكشف عن درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وبناءً على ما تقدم، برزت مشكلة الدراسة التي تتلخص في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

وبناءً عليه، سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

السؤال الثاني: ما درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

السؤال الثالث: ما مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية؟

السؤال الرابع: ما مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

السؤال الخامس: ما أوجه الشبه والاختلاف بين استجابات المديرين واستجابات المعلمين نحو درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية؟

السؤال الثامن: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية؟

السؤال التاسع: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية؟

السؤال العاشر: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

السؤال الحادي عشر: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

3.1 فرضيات الدراسة

للإجابة على السؤال (الثالث، والرابع، والخامس) فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين

في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية.

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.

4.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.

2. التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية.

3. التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية.

4. التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.

5. معرفة فيما إذا كان هناك فروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتوفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

6. معرفة فيما إذا كان هناك فروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتوفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

7. تقصي العلاقة بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية.

8. تقصي العلاقة بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.

5.1 أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية في أحد جوانبها إلى أهمية الموضوع الذي تتصدى لدراسته، وهو درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وهي تأتي في ظل واقع الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وتتبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين: النظرية والتطبيقية، على النحو الآتي:

1.5.1 الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية، بأنها تسهم بإلقاء الضوء على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وقد اكتسبت أهمية خاصة، إذ تعتبر من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني - على حد علم الباحثة - التي تدرس "درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية"، لذلك قد تسهم هذه الدراسة في الخروج بمعلومات، وبيانات جديدة تضاف إلى المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع، حيث تعد الدراسة الحالية على درجة من الأهمية، كونها تفتح الباب أمام إجراء دراسات أخرى مماثلة، ونظراً لقلة الدراسات والأبحاث والمراجع يتوقع من هذه الدراسة أن تسهم إسهاماً متواضعاً في توفير مادة نظرية وإغناء المكتبات التربوية فيما يتعلق بموضوع الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وتبرز أهمية الدراسة في إعداد إطار نظري خاص عن طريق الاطلاع على الأدبيات المعاصرة

والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتعرف على محتوياتها الفكرية، واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة من أجل بناء الإطار العلمي للدراسة.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أن نتائجها قد تسهم بشكل كبير وفعال في تقديم معطيات وبيانات وصفية حول الكفايات الإدارية والإدارة الصفية الإبداعية، كما أنه يتوقع بأن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية الإشرافية والتربوية في وزارة التربية والتعليم والمتخصصين والمؤسسات التربوية في تقديم خدمات إشرافية وتدريبية للمعلمين، ويتوقع أيضاً أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثين في هذا المجال في المراحل اللاحقة على إجراء المزيد من الدراسات حول درجة الكفايات الإبداعية لدى مديري المدارس وعلاقته بالإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين، بالاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة، وإضافة أدوات جديدة لقياس الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، مما يدفع بعض الباحثين إلى تناولها في دراسات ميدانية لاحقة.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

1.6.1 الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

2.6.1 الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على عدد من المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية (رام الله والبرة، طولكرم، شمال الخليل).

3.6.1 الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022-2023م.

4.6.1 الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

5.6.1 الحدود الاجرائية: تحددت بالأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وهي: مقياس الكفايات الإدارية، ومقياس الإدارة الصفية الإبداعية، وهي بالتالي اقتصرت على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة.

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية، مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الكفايات الإدارية: هي "مجموعة من المعارف والمهارات الذاتية والإنسانية والإدراكية والفنية والتخطيطية والتقويمية والتكنولوجية وعمليات اتخاذ القرار وإدارة الوقت والاجتماعات والعمل

مع المجتمع المحلي التي تتوفر لدى مدير المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية" (Abdel-Jalil, & Salem, 2019:9).

وتعرّف الكفايات الإدارية إجرائياً: بأنها مجموعة المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والمقدرة على التخطيط وحل المشكلات، التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة فضلاً عن مقدرات التواصل الناجح مع محيطه سواء العاملين معه وتحت إدارته من معلمين وموظفين أم طلبة ومجتمع محلي من اجل تحقيق الأهداف في عملية التعلم والتعليم، ويعبر عنه إجرائياً بأنه مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الكفايات الإدارية لمديري المدارس المُعد لهذه الدراسة.

مدير المدرسة: هو "المسؤول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها: التربوية، والتعليمية، والإدارية، والاجتماعية، والقدوة الحسنة لزملائه، ويؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة: (وزارة التربية والتعليم، 2008).

ويعرّف مدير المدرسة إجرائياً: بأنه الشخص الذي يشغل أعلى منصب إداري داخل التنظيم الهيكلي للمؤسسات التعليمية "المدرسة"، وهو المسؤول المباشر عن الأعمال والأنشطة الفنية والإدارية كافة داخل مدرسته، كما يعد المسؤول أمام مديرية التربية عن أي خلل فني أو إداري قد يحدث في مدرسته.

الإدارة الصفية: هي "جميع أعمال المعلم، لتكوين بيئة التعلم المشجعة على التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والانخراط النشط، والفعال بالتعلم، والدافعية الذاتي" (Burden, 2009:30).

وتعريف الإدارة الصفية إجرائياً: هي جميع الأعمال، والأنشطة، والمهام التي يقوم بها المعلم، لتوفير بيئة تعلم غنية بالمشيرات المحفزة للتعلم، وبصورة تسهم في تحقيق التعلم المنشود، ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة، بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس ممارسة المعلمين للإدارة الصفية، المستخدم في الدراسة الحالية، المُعد لهذه الغاية.

الإبداع: هو "القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة، ووضعها موضع الممارسة، والتي تتصف كلها بأنها مفيد وذات قيمة (بربوري، 2011).

ويعرف الإبداع إجرائياً: هو استحداث شيء جديد وأصيل خارج عن المؤلف يمارسه أو يأتي به المعلم من أجل تطوير عملية التعلم والتعليم، أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً.

الإدارة الصفية الإبداعية: هي مجموعة من النشاطات التي ينفذها المعلم باستخدام مهارات عالية في التواصل مع الطلبة بهدف تحقيق الانسجام في الصف، بين المعلم والطلاب من جهة، وبين الطلاب أنفسهم لوصول المعلومة للطلاب بمرونة (سلطان، 2008).

وتعريف الإدارة الصفية الإبداعية اجرائياً: بأنها ذلك الجهد الذي يبذله المعلم مع طلبته في الغرفة الصفية وبتميز، من خلال استخدام طرق ونشاطات متجددة تحفز الطلبة على المشاركة والتفاعل، مع المقدرة على ضبط الوقت والسلوك خلال الحصة التعليمية.

المدارس الحكومية: هي المدارس التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إدارياً وفنياً على اختلاف مراحلها التعليمية "أساسية و ثانوية" (وزارة التربية والتعليم، 2013).

المحافظات الشمالية: قسمت السلطة الفلسطينية بعد إعلان المجلس الوطني الفلسطيني في الدورة الـ 19 المنعقدة في الجزائر عام (1988) أراضي الدولة الفلسطينية إدارياً إلى (16)

محافظة منها (11) بالضفة الغربية، وهي ما أطلقت عليها المحافظات الشمالية، وهي: (القدس، ورام الله والبييرة، وبيت لحم، والخليل، ونابلس، سلفيت، قلقيلية، وطركرم، وجنين، وأريحا والأغوار)، في حين أطلق على محافظات غزة المحافظات الجنوبية، وهي: (رفح، وخانيونس، والوسطى، وغزة، وشمال غزة) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الكفايات الإدارية

2.1.2 الإدارة الصفية الإبداعية

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالكفايات الإدارية

2.2.2 الدراسات السابقة بالإدارة الصفية الإبداعية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي الجزء الأول منه يتناول العرض متغيرات الدراسة الرئيسية، المتمثلة في: الكفايات الإدارية، الإدارة الصفية الإبداعية، أما الجزء الثاني من هذا الفصل، فيتمثل في الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي، إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية، مع التعقيب على نتائج هذه الدراسات، والإفادة منها في الدراسة الحالية.

1.2 الإطار النظري

تحرص وزارة التربية والتعليم على تطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين على اختلاف أدوارهم ومهامهم الإدارية، وذلك من أجل الارتقاء بالمستوى التعليمي والتربوي في المدارس، إذ يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً لمدرسته، يتحمل فيها قيادة التغيير في سياسات المدرسة وأنظمتها وخططها نحو الأفضل، ورفع كفاءات ومقدرات جميع العاملين معه في الميدان، ولتحقيق ذلك يتطلب منه ممارسة كفايات إدارية وفنية وإنسانية ومعرفية مناسبة، تساعد على تحفيز العاملين نحو العمل، للارتقاء بالمدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية والاجتماعية، مما يتطلب من المدير جهداً إضافياً كي يتخذ لمدرسته مسارات وأنشطة تربوية متنوعة، من خلال تخطيط الأهداف وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية المناسبة للتخطيط والتنفيذ والتقييم. وتعد القيادة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية، ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة، وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال

صلتها المباشرة بالطلبة، لذا فهي تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة واتخاذ القرارات (العراييد، 2010).

إنّ الوظائف الإدارية من الوظائف المهمة التي تسهم في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها، وإنجاز المهمات الموكولة إليها، والتي تتطلب توافر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى مدير المدرسة التي يعمل على ممارستها في أثناء ادائه لمهامه الإدارية، كالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه، واتخاذ القرار، والتقييم، ومهارات الاتصال، وتوظيف التكنولوجيا، وغير ذلك من مهارات وكفايات تساعد المؤسسة التربوية وكادرها على فهم الأهداف التربوية والإحاطة بمضامينها، وتشجيعهم على ترجمة الأهداف التربوية وتحويلها إلى واقع سلوكي قابل للتنفيذ، وتنظيم الخبرات ومراعاة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، مما يزيد من فاعلية المدير أو الإداري بحيث تصبح أهدافه واضحة ومحددة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة والعقلانية، وتحديد الوسائل والتدابير اللازمة لتطوير العملية التربوية وتحسين جوانبها النوعية والكمية (الحراشنة والمقابلة، 2009).

وعليه فإن تطوير التعليم وتحديثه يواجه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته، ومن ثم يتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، ولذلك تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة، مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، فهي تعمل على إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة (عطوي، 2010).

ولذلك قد يكون المدير ناجحاً في موقف، وغير ناجح في موقف آخر، مما يؤكد تعقد العملية الإدارية وتشابكها، مما يؤثر على الحكم على فاعلية وكفاءة المدير أو مدى ملاءمة الأساليب المستخدمة لهذه المواقف (عودة، 2010).

1.1.2 الكفايات الإدارية

إنَّ للنظرية العلمية مكانة متميزة في البحث العلمي بصفة عامة سواء كان موضوع هذا البحث ظاهرة طبيعية أو إنسانية، ويعلق عليها نفر من الباحثين بأنها أكثر أهمية من المنهج العلمي، وتعتبر النظرية في أي علم قاعدة ينطلق منها الباحثون لفهم الواقع وتفسيره وتشخيصه، وهي منظومة من المعتقدات العامة التي تساعد في صياغة المفاهيم والتصورات النظرية والإجرائية، كما تساعد في تحديد نوع الاستراتيجيات المنهجية والأدوات الملائمة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لموضوع الدراسة.

ويعد مفهوم الكفايات هو مصطلح متعدد المعايير، ولا يركز على جانب واحد من الجوانب التربوية والتعليمية، حيث كشفت بعض الكتابات التربوية أن المدرس لا يستطيع أن يقود ويدير العملية التعليمية ويطور مادته التدريسية وطرائق تدريسها لمسايرة التطور السريع في ميدان المعرفة، وتنفيذ المهام الموكلة إليه إلا إذا تمكن من مجموعة من الكفايات اللازم توفرها في القائم بمهنة التعليم.

تعد المدرسة أساس العملية التعليمية، حيث إنَّ مكوناتها تتطلب تطويراً مستمراً، والإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة أصبح مجال عملها وأنشطتها أوسع، فلم يعد دورها مقتصرًا على النواحي الإدارية فحسب، بل أصبح يجمع معها النواحي الفنية، وكل ما يخص الطلبة والمعلمين والمناهج وظروف التدريس والنشاط المدرسي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع

المحلي، وعلاج جميع المشاكل التي تواجه الطلبة، وتقديم الخدمات الصحية لهم وإشراك أولياء الأمور في كل ما يعود بالمنفعة على أبنائهم الطلبة، وكل ما يتصل بالعملية التربوية من جميع جوانبها (Rabee, 2008).

ومدير المدرسة هو الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والامكانيات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وهو الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، الذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة، كما أنه الشخص الذي توكل بمهمة إدارة المدرسة وقيادتها من الناحية الرسمية (Mohammad & Abdul Rahim, 2018).

إنَّ المدير الناجح في عمله هو ذلك الشخص الذي يكون ملماً بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها، وفقاً لذلك فهو يضع الخطط والبرامج التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف، وهو يتابع وينسق بين جهود المعلمين ويجدد الأخطاء، ليقومها في وقتها، ولأن هذه المهام ليست بالسهلة فكان لا بد أن يكون المدير على درجة من التأهيل الأكاديمي والتدريب المهني، وهذا وحده ليس كافياً، فالإدارة كما هو معلوم علم وفن، فالشخصية الإدارية يجب أن تمتلك صفات معينة تساعد على إدارة العمل داخل وخارج المؤسسة التعليمية (Pharaoh, 2016).

وقد تغير دور مدير المدرسة بشكل كبير في السنوات الأخيرة، فلم يعد مقتصرًا على تسيير شؤون المدرسة والأعمال الروتينية وفق كيانات محددة (إسماعيل، 2009)، بل أصبح قائداً تربوياً يجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، ويُعنى بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتقييم، وما يتصل بالطلاب والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي، بالإضافة إلى أنه يسعى إلى توفير

الظروف والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (عطوي، 2010).

وتركز الكفايات على ضرورة امتلاك مديري المدارس الرؤية الواضحة التي تعطيهم الثقة والقوة كي ينطلقوا من دراية معرفية، وتكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، ويكونون قادرين على تفعيل الأنشطة والقوانين بدلاً من أن يكونون منقادين لها، وأن يطوروا نوعاً من التميز يعززون من خلاله مكانتهم في التعامل مع الآخرين، وإقناعهم بحكمتهم وإداراتهم، ودرابيتهم، وأن يؤمنوا بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحيحه وتنفيذه وتجسيده، وأن الأمور لا تتم بالتسرع، أو القفزات المفاجئة غير المدروسة، وإنما بالتدرج والمرحلية الواعية المدروسة (العمرات، 2010).

1.1.1.2 تعريف الكفاية لغة

جاء في المعجم الوسيط (1392هـ): "من كفاه كفاية استغنى به عن غيره فهو كاف، ومفردة كفيء، وجمعه أكفياء .

والكُفَاهُ: الحَدْمُ الذين يَقومون بِالخِدْمَةِ، جمع كافٍ. وكَفَى الرجلُ كِفَايَةً، فهو كافٍ وكُفِيَ مثل حُطْمٍ؛ عن ثعلب، واكْتَفَى، كلاهما: اضْطَلَعَ، وكَفَاه ما أَهَمَّهُ كِفَايَةً وكَفَاه مَوْثِقَهُ كِفَايَةً وكَفَاكَ الشَّيْءُ يَكْفِيكَ واكْتَفَيْتَ بِهِ. أبو زيد: هذا رجل كافيك من رَجُلٍ وناهيك من رجل وجازيك من رجل وشَرَعُكَ من رَجُلٍ كله بمعنى واحد. وكَفَيْتَهُ ما أَهَمَّهُ. وكافَيْتَهُ: من المُكافاة، ورَجَوْتُ مُكافاتَكَ، ورجل كافٍ وكَفِيٌّ: (لسان العرب لابن منظور، 1994).

2.1.1.2 تعريف الكفاية اصطلاحاً

تعددت التعريفات حول مفهوم الكفاية، فقد عرفها دريك وميلر (Drake & Miller,1982) بأنها: المقدرة على أداء مهارات معينة تتعلق بعمل معين بالشكل المطلوب.

وعرف هويت (Hewitt,1987) الكفاية: بأنها مجموعة المهارات، والمعارف، والأساليب، وأنماط السلوك التي يمارسها الإداريون بصورة ثابتة ومستمرة في أثناء تأديتهم لأعمالهم. وذكر جرينفيلد (Greenfield, 2000) أن الكفاية تتناول التمكن من المعارف والمهارات والمقدرات الخاصة بالفرد وفق معايير محددة.

وعرفت الفتلاوي (2003) الكفاية بأنها: مقدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية، مهارية ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع انجازه، بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية.

وعرف الدريج (2005) الكفايات بأنها: مقدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، وتتكون من معارف ومهارات ومقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، إذ يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أية المشكلة وإيجاد الحلول لها.

كما عرفت دائرة المراجعة التربوية في فلوريدا (Education Review Office in Florida,) (2005) المشار إليها في جاموس (2007) الكفاية بأنها: المهارة والمقدرة على القيام بالعمل المطلوب، بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة والمرغوب فيها.

3.1.1.2 مفهوم الكفايات الإدارية

تعددت مفاهيم الكفايات الإدارية وتباينت وجهات النظر حول تعريفها وماهيتها، ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من وجهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيه مفهوم الكفايات الإدارية من جهة أخرى، ما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الكفايات الإدارية بسبب التباين في اجتهاد العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية.

وقد ظهر هذا المفهوم بشكل طردي مع مفهوم البرامج التعليمية القائمة على فكرة الكفايات في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان التعليم خاصةً تكوين المعلمين بالمستوى الابتدائي هدفاً لانتقادات شديدة (حديد، 2010).

ترى الزهراني (2013) ان الكفايات الإدارية تعكس "القدرة على العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطرق سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي، كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التفويض واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج، واستخدام العصف الذهني وغيرها من الأساليب التي ثبت نجاحها محلياً وعالمياً، وما يترتب عليها من إقامة علاقات إنسانية، مثل: احترام وتقدير شعور العاملين، والتشجيع على حرية الرأي، والتعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين، والاهتمام بمشاكلات العاملين والطلاب وأحوالهم، والمرونة وعدم الحدة في المعاملة، مع إشاعة جو من الثقافة والاحترام بين العاملين، وكسب ثقة الإدارة العليا والإداريين والزملاء".

وتعد الكفايات الإدارية - كما يراها - محمد وعبد الرحيم (Mohammad & Abdul Rahim, 2018) هي المقدرة التي تشمل مجمل المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة، أو مجموعة من المهمات المحددة بنجاح وفعالية.

وقد أشارت الخطيب (Al- Khateb, 2015) الى أنّ الكفايات الإدارية هي "مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الإداري والتي تساعده على القيام بمهامه الإدارية والفنية بكفاءة".

أما الشديفات (2011) فقد عرّفها بأنها "المقدرة على إنجاز عمل ما بكل دقة وسرعة ومهارة، وأنها القدرة على أداء عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرارات،

والتقويم بكفاءة وفاعلية"، ويرى عودة (2010) أن الكفايات الإدارية هي تلك المجموعة من المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والتخطيطية والتطويرية، والتكنولوجية، والإدراكية، والفنية، والتقويمية، وعمليات اتخاذ القرار، والعمل مع المجتمع المحلي، وإدارة الوقت، والتي تساعد مدير المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية.

في حين عرّفها العجمي (2008) بأنها "المحتوى من المهارات والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية". وهي المقدرة على الأداء والممارسة، وهي مهارة حركية، أو أنماط سلوكية، أو معارف تظهر في السلوك (الحربي، 2008).

وهي الرغبة في أن يتم اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق الاختيار بين البدائل المختلفة للعمل، بحيث يتم اختبار ذلك البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد (دلال وعمر، 2007).

وتعرّف الكفايات الإدارية لمدير المدرسة بأنها "المقدرة والمهارة التي تمكن مدير المدرسة من القيام بأعماله وتأديه مهامه بكفاءة وفاعلية، من حيث رسم السياسات التربوية، ووضع الأهداف وتحقيقها" (يونس، 2009)، في حين عرّفها مشاتله (2012) بأنها "كفاية مدير المدرسة في تحديد الاحتياجات المادية والبشرية لمدرسته تحديداً دقيقاً، وفي توزيع الأدوار الإدارية بين المعلمين في المدرسة، جهاز إداري، وجهاز خدمي، وجهاز تعليمي، بما يتفق مع الخطة المدرسية والأداء الفعّال، وكفايته في تنفيذ القوانين واللوائح المعتمدة من السلطات التعليمية المختصة، وكفايته في التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور وفي إدارة وقته، ووقت العاملين بمدرسته بشكل فعّال، وكفايته في إدارة الأزمات المتوقعة وغير المتوقعة".

وبناءً على التعريفات السابقة، وفي ضوء التعريفات اللغوية والإشرافية للكفايات الإدارية، ترى الباحثة أن الكفايات الإدارية لمدير المدرسة عبارة عن المهارات والمعارف والخبرات والامكانيات التي يجب على المدير أن يمتلكها فضلاً عن ما توفر وزارة التربية والتعليم من إمكانيات لوجستية ومساحة في التحرك، كي يؤدي عمله بدرجة عالية من الإتقان على ان تنعكس على نمو وتطور وازدهار مدرسته.

4.1.1.2 نشأة حركة التربية القائمة على الكفايات

يعد مصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكبير في مجال التربية بوجه عام، إذ يرجع استخدامه لأول مرة إلى الخمسينيات من القرن الماضي عندما حاول العلماء الإلمام بالخصائص، والصفات، والمهارات، والمعارف كأساس للسلوك والأداء في العمل، ثم أخذت هذه الحركة بالتطور نتيجة سلسلة من المؤثرات والمتغيرات التي ارتبطت بالتقدم التكنولوجي، وأبحاث التربويين الإبداعية، وهذه الحركة لم تنشأ من فراغ، بل ارتبطت بحركة ثقافية عالمية أخرى أكدت على فكرة المسؤولية والحاجة إلى تحديد كفايات مهنية نتيجة عوامل كثيرة.

وقد أصبح تطوير العملية التربوية من التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ومن أجل ذلك بات من الضروري توافر الكادر الإداري التربوي والإدارة المدرسية الواعية متمثلة بمدير المدرسة كقائد تربوي يتحمل المسؤولية عن سير العملية التربوية في مدرسته.

وقد بدأت حركة تربية المعلمين على أساس الكفايات في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1968 ثم تطورت بشكل كبير حتى أصبحت من أبرز ملامح التربية المعاصرة وأكثرها شيوعاً في برامج إعداد المعلمين في الولايات المتحدة (الفار، 2013)، ولم تنشأ حركة التربية

القائمة على الكفايات من فراغ، بل ارتبطت بحركة ثقافية عالمية أخرى أكدت على فكرة المسؤولية والحاجة الى تحديد كفايات مهنية نتيجة عوامل كثيرة.

5.1.1.2 الحاجة للكفايات الإدارية

تعد الإدارة المدرسية الناجحة الركن الرئيس في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق، وتبهر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في الزمن المحدد، وكذلك ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة، مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة، لذا يحتاج مديرو المدارس لأن يطوروا كفايات إدارية جديدة نظراً لتعدد الإدارة المدرسية والتغير المستمر الذي يشهده المجال التربوية، وعدم استطاعة المدير الاعتماد على الخبرة فقط والمعرفة التقليدية، فهو يحتاج إلى امتلاك مجموعة من الكفايات يأتي على رأسها الكفايات الإدارية (يونس، 2009).

ومدير المدرسة الركن الرئيس في الكيان المدرسي، والمحرك الأساس لطاقتها البشرية والمادية، فهو المنسق لجهود العاملين وينظمها ويوجهها لتحقيق الغايات المدرسية بمختلف أنواعها، ولكي يستطيع مدير المدرسة تأدية أدواره بكفاءة وفاعلية، لا بد وأن يتصف بحزمة من الكفايات وأهمها الدراسة الكاملة بالقواعد والأصول العلمية التي تقوم عليها المدرسة الحديثة من التربية والتمثلة في النمو المتكامل لشخصية الطلبة في جميع جوانبها، ولمدير المدرسة بحكم منصبه الريادي في المدرسة، مهام وواجبات ومسؤوليات إدارية من المفترض أن يقوم بها وينجزها بوعي وإخلاص وإتقان على أساس من معطيات علم الإدارة والقيادة المدرسية والتربوية الحديثة، ويندرج تحت هذا الجانب كثير من المهام ومنها التخطيط ووضع برنامج العمل المدرسي، وقبول الطلبة المستجدين والمحولين وما شابه، وإعداد جدول الحصص الصفية

وتوزيعه على المعلمين، وحضور الاجتماعات مع الإدارات التعليمية العليا، وتقويم أعمال العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم، وإعداد التقارير السنوية وإرسالها إلى مديريات التعليم (مشارته، 2012).

وامتلاك مدير المدرسة لتلك الصفات والمهارات وقدرته على تحقيق الواجبات والوظائف الإدارية يعد تميزاً للإدارة المدرسية الأمر الذي يزيد من كفاية الإدارة المدرسية ككل، ويحقق للمدير تفهم طبيعة العمل، والقدرة على التخطيط والمتابعة، والسرعة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، حسن التصريف الأمور بنكاه وفطنة، الالتزام بمتطلبات القيادة، والقدرة على حل المشكلات واقتراح البدائل، حسن التعامل مع الآخرين، وتفهم ظروف العاملين، التجرد والموضوعية عند إصدار الأحكام والتقويم (الزهراني، 2013).

6.1.1.2 الكفايات الإدارية لمدير المدرسة

يعد موضوع الكفاية الإدارية من الموضوعات التي نالت الاهتمام في الآونة الأخيرة من قبل علماء الإدارة، نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوك لأي مؤسسة بما في ذلك الإدارات المدرسية.

وبما أن العصر يتصف بهيمنة التنظيمات على كافة مناحي الحياة، خاصة وان لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الكفاية الإدارية، ومنها ما يلي:

أولاً: القيادة: تنحصر الكفايات الإدارية في مجال القيادة في تكوين عبارات مكتوبة عن تصور للاتجاهات المستقبلية للمنطقة التعليمية، والاهتمام بالموضوعات العالمية التي تؤثر في المدارس والطلبة، وتعزيز الصرامة الأكاديمية والتميز للعاملين والطلبة، والمحافظة على الصحة الفردية والانفعالية للعاملين، وتفويض للآخرين، لتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وبناء احترام

الذات عند الطلبة والعاملين، واستخدام طرق خلاقة لحل المشكلات، وتشجيع الاختلاف الإيجابي بين الأشخاص، وإدارة الوقت بفاعلية، وتسهيل التخطيط المقارن، ودعم المناخ التنظيمي في المدارس، وإبداء فهم للثقافات المتعددة والقيم الأخلاقية (الحراشة والمقابلة، 2009).

ثانياً: التخطيط: ويقصد به استخدام الموارد المالية والبشرية والفنية بأسلوب علمي لتحقيق الأهداف (هيلات، 2011)، تشمل قائمة الكفايات الإدارية لمديري المدارس في مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويره: تصميم المنهاج وتطويره ونظم توزيعه على المدارس، وتطوير رؤية مستقبلية للمنهاج تراعي الميول والرغبات والتطبيقات التربوية للتعلم مدى الحياة، وفهم التصنيفات التعليمية (الأهداف، والموضوعات، والعمليات)، وفهم نظريات المعرفة والتعليم وأهميتها في سياق التعليم، وفهم مراحل نمو الأطفال والمراهقين وتطويرهم، وإعداد مناهج تطويري مناسب، وتطبيقات تعليمية لجميع الأطفال والمراهقين، وتوظيف الوسائل المساعدة لإشباع الحاجات التعليمية الحالية والمستقبلية للطلبة، وتطوير عمليات التجديد النظمي المهني للتأكيد على ملائمة العرض والسياق والمحتوى، وفهم تنظيم المنهاج للتأكيد على تحسن أداء الطلبة ومناسبته مع مستوى تفكيرهم (الدجني، 2011).

ثالثاً: التقويم: تتمثل بقدرة مدير المدرسة على التقويم المستمر لما أنجز من العمل، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لتحقيق الأهداف المخططة لها.

رابعاً: العلاقات الإنسانية: تعني قدرة مدير المدرسة على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم، وتعرف هذه الكفاية بأنها مقدرة الإداري التربوية على التعامل الفعّال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فعّال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى إدارته، ويتصف الإداري المتمتع بكفايات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف

نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، مدركاً لاتجاهاته ومسلّماته، واثقاً بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة (البطي، 2010).

خامساً: إدارة الموارد البشرية: إذ تشمل تطوير خطة لمساعدة النظام التربوي على تحديد حاجات المعلمين في المناطق التعليمية، وفهم نظريات تعلم الراشدين ودوافعهم، وتقييم فاعلية وضع برنامج شامل لتطوير الفريق وتحديد تأثيره في الإنجاز المهني المتخصص، وإشراك العاملين في تقييم السياسات وصناعة القرار، وتشخيص وتحسين الصحة والأخلاق المنظمية، وفهم استراتيجيات إدارة الأفراد، والإلمام بمنافع العاملين، وفهم أثر الخدمة والبرامج اللاصفية في بناء شخصية الطلبة، ووضع خطة لمساعدة النظام في تحديد حاجات الفريق في المناطق التي يتم فيها التطوير، ودعم تدريب العاملين، وإنجاز نظام أجور عادل، وتقييم إنجاز الأفراد في المنطقة التعليمية بفاعلية، وتطوير وتنفيذ إجراءات شخصية وتدريبية عادلة وفعّالة، ووضع خطوط واضحة للسلطة والاتصال في إدارة وتنظيم المنطقة التعليمية، وإظهار حساسية لحاجات واهتمام العاملين، وتعزيز مناخ إيجابي يدعم الأخلاق العالية لفريق العاملين، ودعم التطوير المهني لجميع العاملين من خلال برامج تدريب شاملة ومخططة (المحمادي، 2015).

سادساً: الكفايات الفنية: توفر هذه الكفايات فهماً ودراسة وكفاية في الجوانب المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية، كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية، ووضع خطة لنظام الاتصالات التربوية، وتوزيع الواجبات والمسؤوليات، واتخاذ القرار، وتنظيم الاجتماعات، وإدارة الوقت داخل المؤسسة التربوية، ومتابعة العمل الإشرافي وتقويمه، ومتابعة أداء المعلمين ومستوى تعلم الطلبة (Kaster, 2010).

ولينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب كفايات تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، فقد حددها المحامدة (2015) بالآتي: الإلمام

بالطبيعة الإنسانية، وبالمرحل النمائية المختلفة للمتعلمين، وبخصائصها، والمعرفة العميقة بالعلوم الاجتماعية للتعامل مع المجتمع المدرسي كنظام اجتماعي، والقدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية، وتمثل القيم الأخلاقية وقيادة العمليات التي تحققها بشكل مباشر مع هيئة التدريس والطلبة، وامتلاك معرفة ثقافية واجتماعية لفهم الأنظمة الاجتماعية المحلية، ومقدرة على العمل بروح الفريق بشكل تعاوني وقيادي.

7.1.1.2 أسس تحديد الكفايات

تختلف الآراء حول الأسس التي تحدد الكفايات، فالأساس الأول هو الأساس الفلسفي الذي يتم من خلال تحديد الرؤى والأهداف والمنطلقات التي تتوافق مع قيم المجتمع وفلسفته، أما الثاني فهو الأساس التطبيقي الذي يركز على تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث التجريبية، لأنها تعتبر صادقة أثبتتها التجربة، وأما الأساس الثالث فهو الأدائي، وهو يقوم على مفهوم مفاده، ان الكفايات الإدارية اللازمة لعمل مدير المدرسة يمكن تحديدها من خلال التحليل لما يقوم به المديرين اثناء ممارستهم لأعمالهم الإدارية داخل المدرسة، وختاماً الأساس الرابع الأساس الواقعي، ويقصد به الرجوع إلى البرامج الدراسية، والمقررات الموجودة فعلاً ومشاركة المعلمين والعاملين في المدرسة، وكذلك الخبراء التربويين، والطلاب، إلى جانب وجود وسائل وأدوات البحث العلمي، مثل (الاستبانة، والمقابلة الشخصية)، يتم اللجوء إليها في تحديد الكفايات الإدارية لمدير المدرسة (عودة، 2010).

هناك مجموعة من الأسس المتعلقة بتحديد الكفايات الإدارية، والتي أشارت إليها عودة

(2010)، وهي:

- الأساس الفلسفي: يقصد به التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداده، ومقدار العطاء

المنتظر منه، والتصور العام عن دور المؤسسة التي تعد هذا الفرد، وطبيعة هذا الدور

الذي تقوم به، ومن خلال ذلك يتم تحديد المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته لتتحدد على أساسها النتائج المرغوب بها للعملية التربوية، مما يساعد على وضع مفهوم معين لدور المدير، وتحدد في ضوءه الكفايات الإدارية المطلوبة.

- **الأساس التطبيقي:** يقصد به تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث التجريبية، إذ إنّ تلك المعلومات ينظر إليها على أنها صادقة أثبتتها التجربة، وليست فرضية ومن ثم تشكل أساساً سليماً يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة بالكفايات الإدارية المطلوبة.

- **الأساس الأدائي:** يقصد به تحديد الكفايات استناداً إلى ما سيؤديها الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه من خلال أداء ذوي الخبرة في موقع العمل ومستواه، فالمدير المقدر تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة، مثل توجيه المعلمين وإدارة الحوار والمناقشة.

- **الأساس الواقعي:** يقصد به العودة إلى البرامج الحالية والمقررات الموجودة، وإشراك العاملين في المؤسسة مثل أعضاء هيئة التدريس والمدرسين والطلبة وقادة الميدان وخبرائه، إلى جانب وجود وسائل وأدوات يتم اللجوء إليها في تحديد الكفاية تسمى أدوات البحث العلمي، مثل الملاحظة والاستبانة، والمقابلة الشخصية.

8.1.1.2 الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة

ترى عودة (2010) أنّ الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة، تتمثل في الكفايات

التالية:

- **الكفايات الذاتية:** تعد شخصية المدير عنصراً مهماً في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات المعلمين واستجاباتهم لنواحي

النشاط الإشرافي، ويقصد بالكفايات الذاتية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقعها على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.

- **الكفايات الإنسانية:** تعني مقدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم، وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

- **الكفايات الإدراكية:** تعني مقدرة مدير المدرسة وكفاءته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه للترابط بين أجزائها وانشطتها، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء من تلك الأنشطة على بقية الأجزاء، ومقدرته على تصور علاقة الموظف بالمدرسة، وعلاقة المدرسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، والكفايات الإدراكية تعني أيضاً مقدرة المدير على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات، ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والمقدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد على تعزيز مستوى المؤسسة المدرسية في جميع الحالات.

- **الكفايات الفنية:** هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الفاعلية، ويمكن اكتساب هذه الكفايات عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.

2.1.2 الإدارة الصفية

1.2.1.2 تعريف الإدارة الصفية

تشكل الإدارة الصفية عنصرا مهما من عناصر المنظومة التربوية الحديثة، لأنها تؤثر في كل عناصر هذه المنظومة من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وهي فعالية مهمة تدرج تحتها كثري من المفاهيم التربوية، كالتخطيط والتنفيذ والتقييم وأساليب التعامل مع الطلبة، إثارة دافعيتهم ومساعدتهم على النمو الشامل في كافة مظاهر الشخصية لديهم من عقلية واجتماعية.

وهناك عدة تعريفات للإدارة الصفية، فيعرفها بوردن (Burden, 2009) بأنها: جميع أعمال المعلم، لتكوين بيئة التعلم المشجعة على التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والانخراط النشط، والفعال بالتعلم، والدافعية الذاتي.

والإدارة الصفية كما عرفها الابراهيم (2002): مجموعة الأنشطة التي يستخدمها المعلم لتنمية الأنماط السلوكية المناسبة للتلاميذ، وحذف الأنماط غير المناسبة.

ويرى آل ناجي (1426هـ) أنها مجموعة من العمليات الإدارية والتربوية التي تمارس مع الطلبة داخل غرفة الصف لتوجيههم وتسهيل تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية من خلال استثمار الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية من وسائل تعليمية وطرق تدريس، ومن ثم فالإدارة الصفية لا تقتصر على الجوانب الإدارية التي تتمركز حول الضبط والنظام الذي يكفل هدوء الطلبة في الصف ليتمكن المعلم من التدريس، ويرتبط مفهوم الإدارة الصفية بالتربية الصفية بجوانبها المختلفة، والتي تشمل المتعلم والمعلم، والمنهج الدراسي، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين المعلم والطلبة وغيرها من العمليات التربوية التي تحدث داخل غرفة الصف.

وعرفتھا العشي (2008) بانھا: جميع السلوكيات الادائية وعوامل التنظيم التي تقود الى توفير بيئة صفية تعليمية منظمة.

في حين ذهب قطامي وقطامي (2002) إلى أن المعنى التقليدي لهذا المفهوم تضمن الضبط والنظام الذي يضمن الهدوء التام للطلبة من أجل أن يتمكن المعلم من تحقيق نتائج محددة في حين أصبح هذا المفهوم يتناول مهمات توفير المناخ العاطفي والاجتماعي وتنظيم بيئة التعلم وتوفير الخبرات التعليمية وتنظيمها وتوجيهها وملاحظة الطلبة ومتابعة تقدمهم.

وتعرفها سليمان (2001) بأنها: إدارة البيئة المادية للصف والعلاقات الاجتماعية فيه وأساليب التعلم والوسائل المستخدمة ونشاط الطلبة وانضباطهم في الصف. ومن هذه التعريفات ترى الباحثة ان الإدارة الصفية هي:

جميع الممارسات التي يقوم بها المعلم داخل الغرفة الصفية مع الطلبة من اجل ضبط عملية التعلم والتعليم من الناحية الاكاديمية والاجتماعية والنفسية بما يضمن تحقيق المخرجات المرجوة.

2.2.1.2 مفهوم الإدارة الصفية

تعد الإدارة الصفية محط اهتمام التربويين في كل أنحاء العالم، حيث أفردوا لها الدراسات والكتب المتخصصة، وعقدت لها المؤتمرات والندوات المختلفة، لما تمثله من أهمية في العملية التعليمية التعليمية فهي تعد قلبها ومعيار نجاحها، وإضافةً إلى أنها تحدد معايير تميز المعلمين وتقييمهم، وينظر إليها أنها الحكم في درجة المهنية في أدائهم التعليمي، وأنشطته.

إنَّ إدارة الغرفة الصفية الإبداعية مهارة احترافية وفنية، لا يمتلكها إلا المعلم ذو الكفاءة والخبرة العالية، ممن يتميز بالأسلوب عن غيره من المعلمين التقليديين، لأنه قادر على معرفة

التغيرات الجسدية، والأدائية، وإدراك بعض السلوكيات المتطرفة، والمرضية والتكيفية، إذ تعد الإدارة الصفية مفهوم مركب ومنهج بحفز الطلبة على المشاركة (خطاب، 2010).

فإدارة الصف - كما يراها المغربي (2008) مكوناً أساسياً من مكونات العملية التعليمية التعلمية، ويتوقف نجاح المعلم في القيام بمهامه التدريسية بشكل كبير على مهاراته في الإدارة الصفية، وقد اختلفت تعريفات الإدارة الصفية باختلاف النظريات التربوية، ولاتساع دور المعلم في إدارة الصف، الذي لم يعد مقتصرًا على حفظ النظام وضبط الصف، بل مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم، كي يوفر بيئة تعليمية مناسبة، ويحافظ على استمرارها، بما يمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

فيعد المعلم العامل الحاسم في مدى فاعلية عملية التدريس، على الرغم من كل المستحدثات الحديثة التي زخر بها الفكر التربوي، وما تقدمه التكنولوجيا المعاصرة من مبتكرات تستهدف تيسير العملية التعليمية، إذ لم يعد دوره يقتصر على تزويد الطلاب بمختلف أنواع المعرفة وحشوها في ذاكرته فحسب، بل أصبح موجهاً ومرشداً وميسراً لإكساب الطالب المهارات والخبرات والعادات (حسين، 2006).

فإدارة الصف تعني كل ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من ممارسات لفظية أو عملية مباشرة أو غير مباشرة، بحيث تحقق بلوغ الأهداف التعليمية والتربوية المرسومة، كي يحدث في النهاية تغير مرغوب في سلوك الطلبة، وتصل شخصياتهم ومواهبهم، فلا يستطيع المعلم أن يحقق أهدافه المنشودة دون إدارة صفية فاعلة، توجه نشاط المعلمين في غرفة الصف نحو تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تنظيم جهودهم وتنسيقها واستثمارها بأفضل السبل، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة (مخامرة وأبو سمرة، 2012).

إنَّ إدارة الصف أحد اهتمامات الإدارة المدرسة، حيث تعتبر إدارة الصف إحدى التحديات الرئيسية التي يواجهها المعلمون، خصوصاً حديثي الخبرة، فقد ذكر مخامرة وأبو سمرة (2012) أن المشكلة الأولى التي تهدد استمرار المعلم في التعليم أو تسربه منه هي قضية إدارة الصف، لذا فالإدارة الصفية ذات أهمية خاصة في العملية التعليمية، لأنها تسعى إلى توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية والتربوية اللازمة لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية داخل غرفة الصف.

وقد تبدو عملية إدارة الصف سهلة لبعض المعلمين خصوصاً الجدد منهم، إلا أنها عملية حقيقية تتطلب عناية ودراية كبيرتين، فالكثير من المعلمين يصرفون جزءاً كبيراً من وقت الدرس في ضبط الصف وإدارته، مما يؤثر سلباً على عملية التدريس ومسيرتها، فعملية إدارة الصف ليست عملية جامدة بل هي عملية ديناميكية متغيرة تتأثر بعوامل متعددة، أهمها خصائص الطلاب، وطبيعة المادة والمعلم، والمدرسة، والإمكانات المتوافرة فيها (الزايدي، 2013).

3.2.1.2 أهداف الإدارة الصفية

تسعى الإدارة الصفية لإيجاد تنظيم فعّال داخل الغرفة الصفية، وتوفير الظروف المناسبة للعملية التعليمية من خلال إيجاد المناخ العاطفي والاجتماعي الذي يراعي أنماط التعلم والفروق الفردية، ويلبي الحاجات المختلفة عند الطلبة في بيئة تعليمية آمنة، وخالية من أية أضرار أو مخاطر (الصمادي وآخرون، 2008)، فهي تهدف إلى رفع مستوى تحصيل الطلبة، وبناء أشكال التفاعل الإيجابي وإيجاد ثقافة مدرسية يسودها الاحترام المتبادل والتعاون (مزعاشي، 2017).

4.2.1.2 أهمية الإدارة الصفية

إن الإدارة الصفية هي عملية معقدة، لكثرة المتغيرات التي تحدث في غرفة الصف، ويعد المعلم المسؤول الأول عنها، بالإضافة لمسئوليته عن البيئة المادية، فهو يتعامل مع طلبة ينتمون إلى بيئات مختلفة ومن خلفيات أسرية، واجتماعية، واقتصادية، وثقافية متنوعة، ولا يمكن أن نغفل الجوانب المتعلقة بالذكاء والفروق الفردية.

تكمن أهمية الإدارة الصفية في دورها الكبير بإدارة العقول والأفكار والمشاعر الإنسانية والقيم الاجتماعية، لضمان جودة العملية التعليمية، فهي تساعد المعلم في التعرف على المسؤوليات والواجبات داخل الغرفة الصفية، والأخذ بأيدي الطلاب ومراعاة خصائصهم النمائية، وفروقه الفردية (الياسين والمسيليم، 2014).

وتتبع أهمية إدارة الصف من كونها مساعدة للمعلم في تعرف المسؤوليات والواجبات داخل الغرفة الصفية، وتزوده بمهارات مختلفة، مثل نقل المعارف، وغرس القيم، والأخلاق في النشء، إلى جانب أنها تعزز أنماط التفاعل الإيجابي، وتستثمرها في تحقيق الأهداف المنشودة، وتوفر الإدارة الصفية فرصة أكبر للمعلم للسيطرة على البيئة التعليمية بأكملها (الحيلة، 2014).

حدد الطيبي (2004) أهمية الإدارة الصفية كونها عملية التعليم الصفي، حيث تشكل تفاعلاً إيجابياً بين المعلم وطلبه، والذي يتم من خلال نشاطات منظمة ومحددة، يتطلب تنفيذها شروطاً مناسبة تعمل الإدارة الصفية على توفيرها، وتتأثر فعالية عملية التعلم نفسها والصحة النفسية للطلبة في البيئة التي يحدث فيها التعلم، فيتعرض الطلبة في الصف للمناهج الأكاديمي والمناهج الخفي، الذي يكتسب من خلاله اتجاهات وقيم الانضباط الذاتي، والمحافظة على

النظام، والثقة بالنفس، والتعاون واحترام مشاعر الآخرين، ولا يستطيع الطالب اكتسابها إلا من خلال ممارستها.

إن امتلاك المعلم لمهارات إدارة الصف الدراسي، ينعكس على سلوكيات الطلبة وتعلمهم، وبالتالي تحصيلهم الدراسي، لذا تعتبر قيادة الصف من أهم المهارات التي يجب على المعلم امتلاكها، الأمر الذي يساعده في توقع ردود أفعال وسلوكيات الطلبة في المواقف المختلفة، بالإضافة إلى مهارات في تهيئة بيئة صفية ملائمة، بحيث تكون آمنة جاذبة مشوقة ومحفزة للتعلم، ويتوفر فيها مناخ تعليمي وتعلمي يراعى فيه الفروق الفردية بين الطلبة، ويتناسب مع احتياجاتهم.

ويمكن إبراز أهمية الإدارة الصفية، كما يلي:

1. توفير المناخ التعليمي الفعّال.
2. توفير عامل الأمن والطمأنينة للمتعلمين.
3. توفير فرص التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلمين وبين المتعلمين انفسهم.
4. التخطيط السليم لاستخدام الوسائل والتقنيات التعليمية المناسبة.
5. تنفيذ الأنشطة التعليمية على نحو يساعد في تحقيق الأهداف.
6. تنظيم الوقت بما يكفل تنفيذ الأنشطة التعليمية بشكل فعال.
7. تكفل وجود علاقات إيجابية بين المتعلمين.
8. تقليل وجود فرص الصراع وحدوث المشكلات.

9. ترفع من مستوى الأداء والتحصيل الأكاديمي لدى المتعلمين.

10. تنمي الاتجاهات الإيجابية لدى المتعلمين نحو المدرسة والمواد التعليمية الأخرى.

11. تغرس في المتعلمين قيم إيجابية مثل التعاون واحترام والآخرين (الزغول، والمحاميد،

(2007).

5.2.1.2 خصائص الإدارة الصفية

تتشارك الإدارة الصفية في ميادين الأخرى، في تركيزها على الوصول إلى بلوغ الاهداف

بأقل كلفة ممكنة من الوقت والجهد والمال، ولكن لها خصائص ومميزات تتمثل فيما يلي:

1. الشمولية: تتضمن عملية التدريس مجموعة من العناصر، على المعلم أن يأخذها جميعها

بعين الاعتبار، مثل: الطلبة، المنهاج المدرسي، مدير المدرسة، الوسائل التعليمية، غرفة

الصف وأولياء الأمور، لذا عليه أن يتعرف إلى أحوال طلبته، وأولياء أمورهم، كذلك الاهتمام

بنظافة وترتيب غرفة الصف، وكيفية إعداد الوسائل التعليمية الملائمة للمنهج الدراسي

ولاحتياجات طلبته (العشي، 2008).

2. صعوبة قياس وتقويم التغير في السلوك: لم يستطيع المعلم قياس التغير في السلوك

المعرفي، أو المهارات، أو الاتجاهات لدى الطلبة بطرق مناسبة، كما هو حاصل في المؤسسات

غير التربوية لعدم وجود أداة قياس مناسبة تماماً لقياس التعليم مع وجود عوامل متعددة تؤثر

في شخصية المتعلم، مما يترك أثراً على طلابه بتغيير سلوكهم، وقد يظهر أثر التعليم على

الفرد بعد فترة طويلة من الزمن (الخرزاعلة وآخرون، 2013).

3. العلاقات الإنسانية: إن الإدارة الصفية في العملية التعليمية تشكل عملية تفاعل بين المعلم وطلّبه، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة، تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها، وتحتاج هذه النشاطات إلى علاقات إنسانية، بمعنى الاهتمام بالطالب كإنسان، يتمتع بخصائص وحاجات روحية، ونفسية، واجتماعية، ومعرفية، وإشباع هذه الحاجات ضروري جداً لمساعدته على تحقيق إنجاز تحليلي أفضل وتحقيق ذاته (ملحم، 2006).

6.2.1.2 أنماط الإدارة الصفية

يتفق الجميع على الدور الهام الذي تلعبه الإدارة الصفية في إنجاز العملية التعليمية التعلمية، وفي توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلّبة إلى جانب تحقيق أهداف المنهج الدراسي، مما يؤدي إلى توفر مخرجات تعلم بنوعية جديدة والتي يطمح لها الجميع، وهذا يعتمد على المعلم بشكل أساسي، سواء أكان يتعلق بالمحتوى المعرفي لدى المعلم، أو ما يتعلق بالثقافة، والكفاءة، والنشاط، والاستعداد، والدافعية لبذل الجهد.

أشار المغربي (2008) إلى أن ممارسة أساليب الإدارة والتدريب عليها، من أهم العوامل لصقل كفاءة المعلم وتأهيله تأهيلاً علمياً لإدارة الصفوف التي يدرسها، وبالرغم من أن المعلم هو المسؤول الأول عن توفير نمط إدارة الصف الدراسي الناجح، إلا أن مشاركة الطلبة في تحديد ذلك النمط والتفاعل مع عناصره، هما عاملان لا يقلان أهمية لتحقيق الأهداف التربوية.

ومن الأنماط الإدارية التي يمارسها المعلمون داخل غرفة الصف:

- الإدارة التسلطية: هو نمط من الإدارة الصفية التي يكون فيها المعلم الحاكم الأمر أثناء الحصة، مستتبداً براه مستخدماً العقاب والإرهاب، وهو المسيطر على جميع مجريات الحصة،

فلا يؤمن بمبدأ مشاركة الطلبة له، كونه المخطط، ومن يضع الأهداف، ومن يقرر الأنشطة الصفية دون الرجوع لآراء الطلبة ومقترحاتهم، ولا يعطيهم فرصة الحوار، ويكون الاتصال بينه وبين طلبته في اتجاه واحد، وهذا المعلم أكثر ميلاً للتلقين (البدرى، 2005).

- **الإدارة الديمقراطية:** هو الأسلوب الذي تنظم فيه العملية التعليمية التعلمية بكل ما تشتمل عليه من مواقف تعليمية، وبيئات التعلم، وطرق التدريس، والتعلم، وأساليب القياس، والاختبار، والتقييم، والتقويم بمشاركة غالبية الطلاب مما يحقق التعاون بينهم وبين المعلم، والتفاعل مع عملية التعلم، ما يؤدي إلى تحقق الأهداف، وصولاً إلى مخرجات ذات كفاءة عالية، ومستوى مرض (المغربي، 2008).

- **الإدارة الفوضوية:** يعتبرها البعض أسوأ الإدارات الصفية، حيث يكون دور المعلم سلبياً، ويترك الحرية الكاملة لطلبه في اتخاذ القرارات، ولا يقوم بأي نوع من المبادرة، أو الاقتراح، أو أي مهام إيجابية، لتقويم سلوك الافراد أو الجماعات (العجمي، 2007).

7.2.1.2 الإدارة الصفية الإبداعية

تعريف الإدارة الصفية الإبداعية: هي مجموعة من النشاطات التي ينفذها المعلم باستخدام مهارات عالية في التواصل مع الطلبة بهدف تحقيق الانسجام في الصف، بين المعلم والطلاب من جهة، وبين الطلاب أنفسهم لايصال المعلومة للطلاب بمرونة (سلطان، 2008).

8.2.1.2 مهارات الإدارة الصفية الإبداعية

تتكون الإدارة الصفية الفاعلة الإبداعية من مجموعة من المهارات الاعتيادية التي يقوم بها المعلم، والتي ينبغي عليه ممارستها، وتنفيذها وفق نظام متفق عليه مع طلبته، وهي تلك المهارات المتعلقة بالتنظيم المادي للغرفة الصفية، وتعتبر هذه المهارات ضرورية، وعلى المعلم

أدائها، والتحقق من تنفيذها بصورة فاعلة، بحيث تضمن سير العملية التعليمية التعلمية بسهولة، وتقلل من المشكلات التي قد تعترضهما، بالإضافة إلى توفيرها في الوقت والجهد (عبد السميع وحوالة، 2005).

أما النوايسة (2012) فبين أن أهم مهارات الإدارة الإبداعية، مهارات التفاعل الصفي، التي تعد عملية التعليم عملية تواصل وتفاعل دائمتين متبادلتين بين المعلم والطلبة، وبين الطلبة أنفسهم، فالمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يواجه صعوبة في أداء مهماته التعليمية، وتتمثل هذه المهارات في النشاطات اللفظية، التي تتضمن الحديث حول محتوى المباحث الدراسية، وأحاديث ذات تأثير وجداني هدفها تحفيز الطلبة وتوجيه سلوكياتهم.

وأضاف العرنوسي وآخرون (2013) إلى هذه المهارات، بأنها مهارات إثارة الدافعية للتعلم التي تعني بإثارة دافعية تعلم الطلبة أهمية كبيرة، باعتبارها تمثل الميل إلى بذل الجهد، لتحقيق الاهداف التعليمية المتوخاة في المواقف التعليمية، ولزيادة دافعية الطلبة للتعلم، ينبغي على المعلمين استثارة انتباه طلبتهم داخلياً، بالإضافة إلى استخدام أساليب التحفيز الخارجي للطلبة غير المحفزين داخلياً للتعلم.

وتعد مهارات الانضباط الصفي من المهارات المهمة، والانضباط الصفي لا يعني جمود الطلبة، وانعدام فاعليتهم ونشاطهم في الغرفة الصفية، فبعض المعلمين يفهم الانضباط على الالتزام التام بالصمت والهدوء، وعدم الحركة والاستجابة، بينما يشير مفهوم الانضباط إلى تنظيم الطالب سلوكه ذاتياً، لتحقيق أغراضه وأهدافه، ولعل من أبرز الممارسات التي يتوقع من المعلم القيام بها هي تحقيق الانضباط الصفي الفعّال، بغية إتاحة فرص التعلم (رضاء، 2013).

9.2.1.2 عناصر الإدارة الصفية الإبداعية

تتكون الإدارة الصفية من مجموعة من العناصر الهامة التي تعمل على تكوين دارة كاملة متكاملة، فقد حدد الأغا وعساف (2015) الإدارة الصفية بمجموعة من العناصر التي أساسها العنصر البشري، والذي يشتمل على المعلم والطلبة، فالمعلم هو المنظم والميسر للإدارة الصفية، والطلبة الذين يؤثرون ويتأثرون بالعناصر الأخرى، والعناصر المادية، وتشمل جميع المكونات البيئة المادية لغرفة الصف وللمدرسة، وعنصر المناخ النفسي والاجتماعي، الذي يسود الغرفة الصفية وما يتضمنه من علاقات اجتماعية وإنسانية، وأنماط التواصل والتفاعل الصفّي، وعنصر المنهاج المقرر، بما يتضمنه من أهداف ومحتوى معرفة، ووسائل تقويم، إلى جانب ما يمتلكه الطلبة من قيم واتجاهات، وعنصر النمط الإداري السائد في المدرسة من حيث التشريعات، والقواعد، والأنظمة في إطار المسموح والمرغوب.

أما الحريري (2010) فقد أشارت إلى مجموعة من عناصر الإدارة الصفية، والتي تمثلت في زمن الحصة الذي تتم من خلاله جميع إجراءات وعمليات إدارة الصف، والمكان الذي يمثل غرفة الصف، والعاملين من معلم يدير الصف، وطلبة يمثلون محور العملية التعليمية التعليمية، والمواد والتجهيزات التعليمية، من وسائل، وأجهزة علمية، والتخطيط الجيد للتعليم، لتحقيق الاهداف، والقضاء على التشتت والفوضى، وإتباع قواعد عملية للتعامل مع الطلبة، والتي تتسم بالبساطة والوضوح، ومراقبة وتهيئة البيئة الصفية، مع مراقبة جميع الطلبة والمساواة بينهم في الأنشطة، والاحتفاظ بسجلات وظيفية، يدون فيها المعلم الحضور والغياب، والتقدير، وكل ما يتعلق بتعليمهم.

10.2.1.2 عمليات الإدارة الصفية الإبداعية ومهامها

تتجاوز عمليات الإدارة الصفية الإبداعية حدود غرفة الصف، والوصف المخصص للموقف التعليمي التعليمي المنظم فيها، فهي تبدأ خارج غرفة الصف، مثل التخطيط، وتستمر إلى ما بعد الموقف التعليمي، كما هو الحال في التقويم وتحليل النتائج، تتكون العملية الإدارية الصفية الإبداعية من مجموعة من العناصر:

- **التخطيط:** تتمثل أهمية التخطيط في مساعدة المعلم في الابتعاد عن العشوائية، والارتباط، والارتجال مما يؤدي إلى توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتنظيم العمل وتوفير الوقت والجهد (الفتلاوي، 2005).

فالتخطيط السنوي يحتاج من المعلم الاطلاع على المنهاج بشكل كامل وتفصيلي، لأنه خطة بعيدة المدى، يبدأ بتوزيع الأهداف، والأنشطة، وأساليب التقويم على مدار العام، ويتكون من مجموعة من العناصر، أهمها: الأهداف التعليمية التي يضعها المعلم بعد الاطلاع على المنهاج، والأنشطة، والأساليب، والوسائل وطرق التدريس، وأساليب التقويم وأدواته، التي تستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف، والزمن المقترح للتنفيذ، ويتم تحديده وفق أجندة التقويم المدرسي (عليما، 2007)، أما التخطيط الفصلي فيتمثل في بناء خطة متوسطة المدى، يقوم المعلم بها لإنجاز أهداف الوحدات التعليمية خلال فصل دراسي محدد، وتوزع موضوعات الوحدة على مدار أربعة أسابيع (أبو شملة، 2008)، أما التخطيط اليومي فقصر المدى، يحتاج إلى حصة، أو مجموعة من الحصص، ويتكون من مجموعة من العناصر منها المعلومات الروتينية، والأهداف السلوكية (أبو الهيجا، 2001).

- القيادة: يجب على المعلم أن يكون قادراً على خلق الدافعية للتعلم، إلى جانب مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية للمتعلمين، نظراً الى أن لكل مرحلة نمو خصائصها التي يجب أن يراعيها المعلم، ويحاكي الطلبة من خلالها، بالإضافة إلى أن المعلم القائد لديه القدرة على مواجهة الملل والضجر لدى المتعلمين، من خلال تنوع الأنشطة الصفية، واختيار الوسائل التي لها علاقة بموضوع الدرس، وبيئة الطالب، ولا بد من مراعاة الفروق الفردية من خلال وضع برامج خاصة تتناسب واحتياجات الطلبة (نبهان، 2008).

- التنظيم والتنسيق: حتى يتمكن المعلم والطلبة من هذه العمل، عليهم العمل معاً بكفاءة، وذلك بالاستفادة من الموارد المتاحة في المدرسة سواء أكانت المادية أم البشرية، وتنسيق أدوار الطلبة، ويمثل التنظيم الصفي الكيفية التي يتم بموجبها حشد الجهود، لتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها، وذلك بتحديد المسؤوليات، وتنسيق مواهب الأفراد نحو غاية مشتركة، لتحقيق الأهداف المرجوة (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2012).

- التقويم: يعتبر التقويم عملية مستمرة تهدف إلى تكوين وصيانة التغذية الراجعة بصورة دائمة، من خلال تطبيق أساليب التقويم الصفي السريعة، وسهولة الاستخدام التي يحصل من خلالها المعلمون على تغذية راجعة حول تعلم طلابهم، ومن ثم تزويد الطلبة بهذه التغذية الراجعة، وتقديم اقتراحات لتحسين عملية التعلم، عندما يصبح التقويم جزءاً من نشاطات الصف الدراسي، فإن عملية الاتصال بين المعلمين والطلاب وبين عمليتي التعليم والتعلم، أكثر كفاءة وفاعلية (Brooks, 2005).

ويعد التقويم جزءاً أساسياً في العملية التعليمية، لأهميته في تحديد ما يتحقق من الأهداف التعليمية التي يتوقع انعكاسها إيجابياً على المتعلمين، والعملية التربوية، فمن خلاله يتم قياس تحصيل الطلبة، والتعرف على مدى تحقق الأهداف التعليمية، ومدى فاعلية الخطة المدرسية

في توفير مناخ مناسب للتعلم والتعليم الصفّي (الطيطي، 2004)، فيقوم المدير بتقدير مدى فهم الطلبة، ومدى تمكنهم من تعديل وإعادة تنظيم خبراتهم السابقة نتيجة لتفاعلهم مع خبراتهم الجديدة، ومن خلال التقويم يتعرف على أوجه الضعف والقوة في فهم الطلبة لخبرات التعلم الجديدة، وتنظيمها في بنائهم المعرفي، ومن هذه الوظائف التشخيصية يضع المعلم خطته، لتناسب حاجات الطالب (صبري وتوفيق، 2017).

- **التوجيه والانضباط:** يقصد بالتوجيه، تعديل سلوكيات الطلبة وتوجيههم من خلال التزامهم بمجموعة من القواعد التي يضعها المعلم، والتي تنظم العمل في الصف، مع توضيح هذه القواعد، لتحقيق الأهداف من عملية التعلم، ويمكن أن يتحقق التوجيه الصحيح من خلال تعزيز الأداء الجيد، ومراعاة مدى انتباه الطلبة وتوجيههم، وضرورة اعتماد المعلم للأنشطة الصفية المناسبة التي يتخلل تنفيذها المناقشات الجماعية، ومراعاته لاحتياجات طلبته وتوجيههم (أورنج، 2006).

- **الاتصال:** ويشمل الاتصال (اللفظي، وغير اللفظي، والكتابي)، حيث تستخدم عبارات مختلفة داخل الصف الدراسي من قبل الطلبة والمعلمين، ومن الضروري أن يفهم الطلبة أنواع العبارات المستخدمة في التواصل اللفظي داخل غرفة الصف، مما يمكنهم من استقبال رسائل المعلم بشكل صحيح، وتحليلها وربطها بالمعرفة السابقة، والبناء عليها، أما الاتصال غير اللفظي، فيستخدمه المعلمون في توصيل معانٍ إضافية للرسائل اللفظية المنقولة، ويستخدم الاتصال اللفظي وغير اللفظي، لتسهيل عملية الاتصال، ونقل المعاني بشكل واضح (الخرزاعلة وآخرون، 2013).

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة التي أمكن التوصل إليها من خلال مراجعة الإطار النظري، وقد قسمت هذه الدراسات حسب متغيرات الدراسة إلى محورين: المحور الأول تناول الدراسات التي تتعلق بالكفايات الإدارية، أما المحور الثاني فتناول الدراسات التي تتعلق بالإدارة الصفية الإبداعية، سواء أكانت عربية أم أجنبية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالكفايات الإدارية

هدفت دراسة قسايمة وأبو عاشور (2022) التعرف على الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية المكونة من (850) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى منخفض، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (الكفايات الإنسانية، الكفايات الإدراكية، الكفايات المهنية) يُعزى لمتغير الجنس، والفروق لصالح الإناث، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (10) سنوات فأكثر.

هدفت دراسة الصغير وزملاؤه (2020) التعرف إلى الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية، تمثل مجتمع الدراسة من المعلمين

المسكنين فعلياً في المدارس الثانوية بمنطقة الشاطئ، أما عينة الدراسة فكانت متمثلة في عينة عشوائية لمدارس بلدية القرصة الشاطئ، والبالغ عددهم (120) مفردة، كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيانة تكونت من (43) سؤالاً وزعت على (8) مجموعات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية والفنية التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في وادي الشاطئ من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، وكانت لصالح الذكور، ووجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة العملية، وكانت لأصحاب الخبرة من (6-10) سنوات، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

هدفت دراسة السيد (2020) إلى تحديد أهم الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي إلى جانب التعرف إلى واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي، استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (200) من مديري مدارس التعليم الأساسي ممثلة لمجتمع البحث البالغ قوامه (491) مدرسة تمثل ثلاث محافظات هي الغربية وكفر الشيخ ومطروح بنسبة مئوية (40.7%) من مجتمع البحث، وأظهرت نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة أنها جاءت متوسطة وهو ما يشير بوضوح إلى حاجة الكفايات الإدارية إلى تنمية مباشرة لضمان رفع مستوى الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي.

هدفت دراسة عثمان (2018) التعرف على الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة تأثير كل من المتغيرات (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) على مستوى الولاء

التنظيمي للمعلمين، والتعرف على مفهوم الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، وتحديد الكفايات اللازمة لهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث ونوعيته، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1488) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (100) معلم ومعلمة. ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن مستوى الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع، كما أظهرت النتائج أن مستوى مجال الكفايات التكنولوجية جاء بتقدير متوسط، كما بينت النتائج ان هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً جاء مرتفعاً بين محوري الكفايات الإداري لمديري المدارس الثانوية والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية والولاء التنظيمي للمعلمين تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وفي ضوء أهداف البحث ونتائجه.

هدفت دراسة بني فواز (2018) التعرف إلى الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالأردن، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي فيما تمثلت الأداة في استبانة تكونت من (32) فقرة، تم تطبيقها على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة والبالغ عددهم (58) مديراً ومديرة، منهم (28) مديراً، و(30) مديرة. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة يمارسون الكفايات الإدارية بشكل عام بدرجة "كبيرة"، كما أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة تُعزى لمتغيرات:

الجنس، والمؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

هدفت دراسة اسحق (2018) الى تعرف الكفايات المهنية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذا البحث، وقد استعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية البالغ عددهم (1052) معلماً ومعلمة بمحلية أم درمان، وحددت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة المكونة من (100) استبيان .

هدفت دراسة الكندي (2017) الى التعرف على علاقة ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، حيث سعت هذه الدراسة للكشف عن العوامل الكامنة لمعايير إدارة الجودة الشاملة والمؤثرة فعلياً في كفايات مديري ومديرات المدارس الخاصة الإدارية منها والفنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الأسلوب الإحصائي المناسب لهذه الدراسة، وهو التحليل العاملي لتحديد العوامل والانحدار الخطي المتعدد للكشف عن العلاقات، وتحليل التباين المتعدد المتغيرات، وذلك لدراسة الفروق بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة والكفايات الإدارية والفنية مستخدماً في ذلك المتغيرات الشخصية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة وعوامل الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة.

هدفت دراسة الخطيب (2016) الى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإداري، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وقد استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي، ولغايات جمع البيانات تم استخدام استبانة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية، تكونت من (77) فقرة موزعة على (8) كفايات إدارية، فيما تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (108) فرداً، منهم (32) مساعداً، و(76) رئيساً إدارياً. وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، كما أوضحت عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (11) سنة فأكثر).

هدفت دراسة المحمادي (2015) الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة المهارات القيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، والتي استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (25) فقرة وزعت على أربعة مجالات إدارية، وتكونت عينة الدراسة من (188) مشرفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة للقيادة التشاركية كانت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مهارات القيادة التشاركية تُعزى إلى متغير الخبرة، والمؤهل العلمي، والروح المعنوية، ووجود فروق تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

سعت دراسة المطيري (2014) الى التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية: (الشخصية، الإنسانية، المهنية، المعرفية، الإبداعية) لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة التي تكونت من (61) فقرة موزعة على المجالات: (الإنسانية، المهنية، الإبداعية، المعرفية، الشخصية)، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة لكل من الكفايات (الشخصية، الإنسانية، المهنية، المعرفية، الإبداعية). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وبين كل من فئتي (الخبرة 5 – أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي (الخبرة 5 – أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر).

هدفت دراسة عبود (2013) الى التعرف على الكفايات الإدارية الواجب توافرها عند مديري المدارس الابتدائية في بغداد من وجهة نظر المشرفين التربويين، والتعرف على دلالة الفروق الإحصائية للكفايات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً للمتغيرات: المؤهل العلمي ومدة الخدمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (311) مشرفاً ومشرفة، فيما تكونت عينة الدراسة من (280) مشرفاً ومشرفة، بواقع (148) مشرفاً و(132) مشرفة، تم اختيار هذه العينة بالطريقة

الطبقية العشوائية، ووظفت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للبحث، وقسمت على أربعة مجالات وهي: (التخطيط - القيادة الإدارية - العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار)، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين لا يتمتعوا بعدة كفايات، منها كفاية قيادة وتخطيط والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق متغير مدة الخدمة والتحصيل.

هدفت دراسة الفار (2013) تحديد الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية، وتكون مجتمعها من (664) مديراً ومديرة، ومن (16) مديراً ومديرة تربوية، ومن (16) رئيس ورئيسة قسم إدارات تربوية في الضفة الغربية من فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (67) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية، وكامل مجتمع مديري ومديرات التربية والتعليم البالغ عددهم (16)، وهم مجتمعاً الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانتين، الأولى: الكفايات الإدارية وعدد فقراتها (36) فقرة، والثانية: كفايات القيادة التحويلية، وعدد فقراتها (87) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات أداة الدراسة جميعها، ما عدا مجالي التقويم، والرقابة، والتوجيه، ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية متوسطة.

هدفت دراسة بولاني (Bolani, 2013) الى التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (الكفايات الإدارية، والكفايات الشخصية، والكفايات الفنية، وكفايات التعامل مع الآخرين). وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية، التي تكونت من (154) مديراً ومديرة، و(770) معلماً ومعلمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات الإدارية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات الإدارية.

هدفت دراسة أبو اسنينة (2013) الى التعرف على درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (209) من المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر معلمهم في الأردن كانت متوسطة، وكما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، أما بالنسبة لمتغير خبرة المعلم، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن برفع درجة الكفايات الفنية لدى المديرين في مجال رعاية الطلبة ومجال المعلمين والمجال المهني ومجال أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي.

هدفت دراسة عودة (2010) الى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من المدارس الأساسية في محافظة مادبا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم بناء أداتين، الأولى بهدف التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين، والثانية للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين

كانت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما وأشارت نتائج بعدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين باستثناء العلاقات بين مجال "المعلم والمجتمع المحلي"، و"كفايات التقويم"، و"كفايات إدارة الوقت والاجتماعات"، وبين مجال "المعلم والزملاء"، و"الكفايات الذاتية"، و"الكفايات الإنسانية"، وعدم وجود فروق في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة، ووجود فروق تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

هدفت دراسة السعود (2009) الى التعرف على الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين، واستخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استباننتين لجمع البيانات، الأولى للتعرف على الأنماط الإدارية لدى المديرين، والثانية للتعرف على مستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (260) معلماً ومعلمة موزعين على (65) مدرسة من مدارس عمان الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون جميع الأنماط الإدارية بدرجة متوسطة، وبدرجات متفاوتة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالإدارة الصفية الإبداعية

هدفت دراسة عبد الله (2021) الى الكشف عن مدى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية الدنيا للإدارة الصفية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة وسبل تفعيلها، من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية، وتحديد الفروق في مدى ممارسة معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا للإدارة الصفية، باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية، والمديرية، وسنوات الخدمة)، ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهجين (الكمي، النوعي)، واستخدمت أداتين للحصول على البيانات، حيث طورت استبانة، اشتملت على (53) فقرة موزعة على ستة مجالات، جرى تطبيقها على عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها (287) مديرا ومديرة، واستخدمت المجموعات البؤرية للحصول على فهم أعمق للمشكلة، حيث بلغ عددهم (27) مديرا ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية الدنيا للإدارة الصفية، جاءت مرتفعة، في جميع المجالات بمتوسط حسابي (4.01)، وحظي مجال البيئة الفيزيائية على أعلى متوسط حسابي (4.22)، وحصل مجال إدارة الرقابة والانضباط الصفي على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.92)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مدى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية الدنيا تعزى لمتغيرات: الجنس، وعدد الدورات التدريبية، والمديرية، والتفاعل بينهم. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، والتفاعل ما بين المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وأظهرت النتائج، وجود فروق دالة إحصائياً، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. .

هدفت دراسة العبد الله ورضوان (2020) الى التعرف على تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الأساسية في مدارس محافظة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مجتمع

مديري المدارس التابعة لمديريات التربية في محافظة إربد البالغ عددهم (486)، وتكونت عينة الدراسة من (243) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، هذا وطور الباحثان الاستبانة كأداة لقياس فاعلية الإدارة الصفية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية الإدارة الصفية لدى المعلمين جاء مرتفعاً، ولم تظهر نتائج الدراسة أثراً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لمستوى فاعلية الإدارة الصفية لدى المعلمين.

وسعت دراسة الرواضية (2020) إلى الكشف عن مدى امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في مدارس تربية البادية الجنوبية مهارات الإدارة الصفية، وعلاقتها بمخرجات التعلم، والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتطوير استبانة، لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية، وبلغ حجم عينة الدراسة (130) معلماً ومعلمة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مدى امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية البادية الجنوبية لمهارات إدارة الغرفة الصفية بدرجة مرتفعة، كما أظهرت عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مدى امتلاك المعلمين لمهارات إدارة الغرفة الصفية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، جنس المدرسة، وعدد سنوات الخبرة)، وأظهرت وجود علاقة قوية موجبة دالة إحصائياً بين كل من: الدرجة الكلية لمهارات إدارة الغرفة الصفية، والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة، ومخرجات التعليم اعتماداً على مقارنات قيم معاملات الارتباط، وقيم مستوى الدلالة المرافق لها.

وهدف دراسة الشهري (2020) الى التعرف على واقع الكفايات الإدارية الصفية لدى المعلمين الجدد في المدارس الأهلية بتعليم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس، ثم وضع تصور مقترح لتنميتها، كما هدفت إلى معرفة الفروق بين أفراد العينة

وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وبتغير الوظيفة (مشرف، مدير)، وبتغير عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات وأقل من 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، كما تكون مجتمع الدراسة من (113) فرداً من المشرفين التربويين وقادة المدارس الأهلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تكونت من (72) فقرة موزعة على ستة محاور، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر الكفايات الصفية لدى المعلمين الجدد في المدارس الأهلية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كان متوسطاً، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول واقع توافر كفايات الإدارة الصفية لدى المعلمين الجدد في المدارس الأهلية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة حسب متغير الجنس، والدرجة العلمية، وأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول كل من (واقع توافر كفاية "التخطيط للدرس، و"التقويم الصفّي" و"الدرجة الكلية لكفايات الإدارة الصفية" لدى المعلمين الجدد في المدارس الأهلية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة حسب متغير الوظيفة، والفروق في اتجاه قائد المدرسة، كما أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول واقع توافر كفايات الإدارة الصفية لدى المعلمين الجدد في المدارس الأهلية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

وهدفّت دراسة العبد الله (2019) إلى الكشف عن درجة استخدام التقنيات التعليمية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة إربد، وعلاقتها بفاعلية الإدارة الصفية لديهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، واختارت الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (234) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

البيسطة من المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام معلمي المرحلة الأساسية للتقنيات التعليمية جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأكثر، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة في الإدارة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الأساسية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغيرات الجنس، والمرهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة استخدام المعلمين للتقنيات التعليمية من جهة، وفاعلية الإدارة الصفية ومجالاته من جهة أخرى.

أما **مرهون والدوفي (2019)** فقد قاما بدراسة هدفت الى التعرف على درجة ممارسة معلمي المرحلة الابتدائية لمهارات الإدارة الصفية في ولاية المسيلة الجزائرية، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (108) معلماً ومعلمة في المرحلة الابتدائية لبعض البلديات لولاية المسيلة، تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية عددها (20) من (108) معلماً ومعلمة، واعتمدت الباحثان الاستبانة كأداة لقياس درجة ممارسة المعلمين لمهارات الإدارة الصفية مكونة من (55) فقرة موزعة على ستة مجالات. وكان من نتائج الدراسة أن ممارسة المعلمين لمهارات الإدارة الصفية جاءت بدرجة عالية.

بينما هدفت دراسة **ايغيرغ وآخرون (Egeberg et al, 2019)** الى التعرف على آراء المعلمين بشأن الإدارة الصفية الفعالة للصفوف الدراسية في المدارس الثانوية غرب إستراليا، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي والنوعي، وتكون مجتمع الدراسة من (50) معلماً ومعلمة، واستخدموا أداتان لجمع البيانات: الأولى دراسة استقصائية، بالإضافة للمقابلة الفردية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مديري الصفوف الدراسية الفعالين يبنون علاقات إيجابية مع طلابهم،

ويديرون الصفوف الدراسية من خلال وضع حدود واضحة، وتوقعات عالية من الطلاب في جميع جوانب سلوكهم المدرسي، ومعاملة جميع الطلبة باحترام عند التعامل معهم بشكل فردي، أو بشكل جماعي، وإشراك الطلبة في تعلمهم عن طريق خلق الاهتمام، وتوضيح مختلف المفاهيم، وتوطيد هذا الفهم لا سيما من خلال التقويم التكويني.

هدفت دراسة **علي وياسين (2018)** الى الكشف عن واقع ممارسة مديري المرحلة الابتدائية للمهارات الأساسية للإدارة الصفية بمدينة ورقلة في الجزائر، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة جميع مدرسي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، البالغ عددهم (1193) معلماً ومعلمة، وشملت عينة الدراسة (179) منهم، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل لجميع مدرسي المرحلة الابتدائية للمقاطعة، ولتحقيق أغراض الدراسة أعد الباحثان استبانة لقياس الأهداف المرجوة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين وجدت فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن مستوى ممارسة مدرسي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة للمهارات الأساسية للإدارة الصفية كان مرتفعاً، وحظي التخطيط على أعلى وزن نسبي، والتفاعل الصفّي فقد حظي على أقل وزن نسبي.

وهدفّت دراسة **محمد وعوض الله (2018)** إلى تحديد درجة ممارسة معلم المرحلة الأساسية ببلدية القضايف للمهارات الأساسية للإدارة الصفية في ضوء محاورها المختلفة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واختارا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي تم تطبيقها على عينة حصرية يبلغ عددها (27) مشرفاً تربوياً. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معلمي مدارس المرحلة الأساسية يمارسون مهارة التخطيط للدرس، ومهارة خصائص الطلبة،

ومهارة التنفيذ، ومهارة الإشراف والمتابعة، ومهارة المناخ العاطفي والاجتماعي ومهارة التقويم، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال الإدارة الصفية، وسنوات الخبرة).

سعت دراسة أحمد وآخرون (Ahmed et al, 2018) الى التعرف على الفروقات بين الجنسين في استراتيجيات إدارة الصف الدراسي للمعلمين في السياق الباكستاني، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (126) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وتم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة المكونة من مجتمع الدراسة حوالي (126) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، يقومون بالتدريس في (10) مدارس نموذجية مختلفة في إسلام آباد للبنين والبنات في باكستان. وكشفت نتائج الدراسة أن جنس المعلمين يؤثر على إدارة الفصل الدراسي، حيث أظهرت المعلمات مهارات في إدارة الفصل الدراسي في أربعة من أصل ستة أبعاد لإدارة الفصل أكثر من المعلمين الذكور.

هدفت دراسة دورموس وجوليك (Durmus & Gulec, 2018) إلى فحص أنماط الإدارة الصفية الاستبدادية، والديمقراطية لمعلمي الدراسات الاجتماعية في بورصة، فيما إذا كانت آراء معلمي الدراسات الاجتماعية حول أنماط إدارة الفصل الدراسي تختلف باختلاف جنسهم وأقدميتهم، استخدمت الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (83) معلماً ومعلمة، وكانت العينة طبقية عشوائية، ولقد تم تطوير استبانة تتعلق بنوع الجنس وطول مدة خدمة المعلمين، وتحديد "مفاهيم إدارة الفصل الدراسي للمعلمين". وأظهرت نتائج الدراسة أن فهم معلمي الدراسات الاجتماعية الذكور والإناث للاستبداد والديمقراطية في إدارة الصف، كان في نفس المستوى وفقاً لمتغير الأقدمية المهنية، فقد تبين أن المعلمين الذين تتراوح أعمارهم

المهنية بين (16-20) عاماً أظهروا مناهجهم الديمقراطية لإدارة الفصل الدراسي على مستوى أعلى مستوى.

هدفت دراسة أبوه وزملاؤه (2017) الى التعرف على مشكلات الإدارة الصفية من وجهة نظر معلمي الحلقات الأولى بمرحلة الأساس بمدينة نيالا بولاية جنوب دارفور بالسودان، والكشف عن الاختلاف في درجة وجود هذه المشكلات التي تواجه هؤلاء المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وكذلك التعرف على أهم أسباب تلك المشكلات ومحاولة التوصل إلى بعض المقترحات للتغلب عليها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات الحلقة الأولى، والبالغ عددهم (227) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة واشتملت على عدد (107) استبانة من معلمي ومعلمات الحلقات الأولى بالمرحلة الأساسية بوحدة نيالا جنوب الإدارية، تم توزيع الاستبانة لهم، وكانت نسبة الاستجابة (39%).

أما دراسة حسن وأحمد (2016) فقد هدفت الى التعرف على الإعداد الجيد للتدريس، وعلاقته بإدارة الضبط الصفي من وجهة نظر المعلمين في مديريات (الرصافة والكرخ)، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد مجتمع الدراسة الذي تكون من (3822) معلماً ومعلمة، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والتي بلغت (200) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وقام الباحثان ببناء استبانة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن هناك علاقة قوية جداً بين الإعداد للتدريس، وإدارة الضبط الصفي، وأن التخطيط للتدريس حقق أعلى نتائج في هذه العلاقة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير: (الجنس، الخبرة، والتخصص).

بينما هدفت دراسة اكين وزملاؤه (Akin et al, 2016) الى التعرف على إدارة الصف الدراسي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية، واستكشاف تصورات معلمي المرحلة الابتدائية التركبية لإدارة الصفوف الدراسية، والتعرف على المشاكل في إدارة الصفوف، والتي يواجهها المعلمون، والعوامل التي تسبب هذه المشاكل والممارسات الإدارية في حجرة الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج النوعي، واختارا المقابلة لجمع البيانات، فيما تكونت عينة الدراسة من (15) معلماً ابتدائياً، تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ابلغ المعلمون عن مشاكل إدارة الصف، فيما يتعلق بالبيئة المادية، والتخطيط، وإدارة الوقت، وإدارة العلاقات، وإدارة السلوك التي لها صلة بالطلاب.

هدفت دراسة الحبشي (2016) الى التعرف على دور المشرف التربوي في تنمية مهارات الإدارة الصفية عند معلمي الدراسات العلمية في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة لذلك، هدفت الدراسة إلى الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقييم المعلمين لفاعلية المشرف التربوي في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى معلمي ومعلمات الدراسات العلمية في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين باختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية للمعلم، بالإضافة إلى جنسيته، وتخصصه. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (1408) معلماً ومعلمة يتوزعون بحسب متغير النوع الاجتماعي بواقع (876) معلماً، و(532) معلمة، أما عينة الدراسة، فقد بلغ حجمها (300) معلماً ومعلمة يشكلون ما نسبته (21.31%) من حجم مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارهم بأسلوب العينة العنقودية العشوائية، فيما تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأسفرت نتائج تحليل البيانات عن جملة من النتائج كان من أبرزها أن درجة تقييم معلمي الدراسات العلمية لفاعلية المشرف التربوي في تنمية

جميع مجالات مهارات الإدارة الصفية الستة كانت إيجابية، وأن متوسط تقييم المعلمات الإناث لفاعلية المشرف التربوي في تنمية جميع مجالات مهارات الإدارة الصفية الستة أكبر من متوسط تقييم المعلمين الذكور، بينما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقييم المعلمين والمعلمات لفاعلية المشرف التربوي في تنمية أي مجال من مجالات مهارات الإدارة الصفية الستة يُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي للمعلم، أو خبرته العملية، أو جنسيته، أو تخصصه.

هدفت دراسة الزعبي (2011) إلى معرفة مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث كانت مؤلفة من (46) فقرة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (159) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية للعام الدراسي (2010/2011). وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز يتمتعون بمستوى عالٍ من السلوك الإبداعي في إدارة صفوفهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف بين معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قامت الباحثة ببيان أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسات السابقة، ذلك بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وإبراز ما تتميز به الدراسة الحالية مقارنةً بالدراسات السابقة.

1. من حيث الأهداف:

من خلال مراجعة الأدبيات، لم تجد الباحثة دراسة تجمع بين الكفايات الإدارية والإدارية الصفية الإبداعية، ووجدت دراسات في الكفايات الإدارية، ودراسات أخرى في الإدارة الصفية الإبداعية.

وجاءت دراسات المحور الأول المتعلقة بالكفايات الإدارية، بحيث هدفت دراسة قسايمة وأبو عاشور (2022) التي هدفت الى التعرف على الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة الصغير وزملاؤه (2020) الى التعرف على الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية، تمثل مجتمع الدراسة من المعلمين المسكنين فعلياً في المدارس الثانوية بمنطقة الشاطئ وهدفت دراسة السيد (2020) هدفت إلى تحديد أهم الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي إلى جانب التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي، في حين هدفت دراسة عثمان (2018) التعرف إلى الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، سعت دراسة بني فواز (2018) الى التعرف على الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالأردن، وسعت دراسة اسحق (2018) إلى التعرف على الكفايات المهنية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين، وقد سعت دراسة الكندي (2017) الى التعرف على علاقة ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، هدفت دراسة

الكندي (2017) إلى التعرف على علاقة ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة الخطيب (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإداري، بينما هدفت دراسة المحمادي (2015) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة المهارات القيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، وقد هدفت دراسة المطيري (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية: (الشخصية، الإنسانية، المهنية، المعرفية، الإبداعية) لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وهدفت دراسة عبود (2013) إلى التعرف على الكفايات الإدارية الواجب توافرها عند مديري المدارس الابتدائية في بغداد من وجهة نظر المشرفين التربويين، في حين هدفت دراسة الفار (2013) الى تحديد الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية، وهدفت دراسة بولاني (Bolanle, 2013) إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا، هدفت دراسة أبو اسينية (2013) إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن، وسعت دراسة عودة (2010) إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وقد سعت دراسة السعود (2009) إلى التعرف على الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين.

في حين تعددت أهداف الدراسات الأخرى، والتي تطرقت إلى المحور الثاني وهو الإدارة الصفية الإبداعية، فهذفت دراسة عبد الله (2021) إلى الكشف عن مدى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية الدنيا للإدارة الصفية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة وسبل تفعيلها، أما دراسة رضوان والعبد الله (2020) فسعت إلى التعرف على تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الأساسية في مدارس محافظة إربد، في حين سعت دراسة الرواضية (2020) إلى الكشف عن مدى امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في مدارس تربية البادية الجنوبية مهارات الإدارة الصفية، أما دراسة الشهري وقطب (2020) فهذفت إلى التعرف على واقع كفايات الإدارة الصفية لدى المعلمين الجدد، وهدفت دراسة الشهري (2020) إلى التعرف على واقع الكفايات الإدارية الصفية لدى المعلمين الجدد في المدارس الأهلية بتعليم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس، وسعت دراسة العبد الله (2019) إلى الكشف عن درجة استخدام التقنيات التعليمية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة إربد، وعلاقتها بفاعلية الإدارة الصفية لديهم، وهدفت دراسة ايغبيرغ وآخرون (Egeberg et al, 2019) إلى التعرف على آراء المعلمين بشأن الإدارة الصفية الفعالة للصفوف الدراسية في المدارس الثانوية غرب استراليا، في حين هدفت دراسة علي وياسين (2018) إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المرحلة الابتدائية للمهارات الأساسية للإدارة الصفية بمدينة ورقلة في الجزائر، كما هدفت دراسة محمد وعوض الله (2018) إلى تحديد درجة ممارسة معلم المرحلة الأساسية ببلدية القضايف للمهارات الأساسية للإدارة الصفية في ضوء محاورها المختلفة، أما دراسة أحمد وآخرون (Ahmed et al, 2018) فهذفت إلى التعرف على الفروقات بين الجنسين في استراتيجيات إدارة الصف الدراسي للمعلمين في السياق الباكستاني، وقد هدفت دراسة دورموس وجوليك (Durmus & Gulec, 2018) إلى فحص أنماط الإدارة الصفية الاستبدادية،

والديمقراطية لمعلمي الدراسات الاجتماعية في بورصة، وقد هدفت دراسة أبوه وزملاؤه (2017) إلى الكشف عن مشكلات الإدارة الصفية من وجهة نظر معلمي الحلقات الأولى بمرحلة الأساس بمدينة نياالا بولاية جنوب دارفور بالسودان، في حين هدفت دراسة حسن وأحمد (2016) إلى التعرف على الإعداد الجيد للتدريس، وعلاقته بإدارة الضبط الصفّي من وجهة نظر المعلمين في مديريات (الرصافة والكرخ)، بينما هدفت دراسة أكين وزملاؤه (Akin et al, 2016) إلى التعرف على إدارة الصف الدراسي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية، وسعت دراسة الحبشي (2016) إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تنمية مهارات الإدارة الصفية عند معلمي الدراسات العلمية في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة الزعبي (2011) إلى معرفة مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية.

2. من حيث العينة: تنوعت مجتمعات الدراسات والعينات المستخدمة في الدراسات من حيث الفئة المستخدمة وطبيعتها وحجمها، فقد استهدفت عدد من الدراسات مديري المدارس، مثل: دراسة عبد الله (2021)، ودراسة العبد الله (2019)، والمعلمين، مثل: دراسة رضوان والعبد الله (2020)، ودراسة الرواضية (2020)، ودراسة الصغير وزملاؤه (2020)، ودراسة مرهون والدوفي (2019)، ودراسة ايغبيرغ وآخرون (Egeberg et al, 2019)، ودراسة علي وياسين (2018)، ودراسة أحمد وآخرون (Ahmed et al, 2018)، ودراسة دورموس وجوليك (Durmus & Gulec, 2018)، ودراسة أبوه وزملاؤه (2017)، ودراسة حسن وأحمد (2016)، ودراسة أكين وزملاؤه (Akin et al, 2016)، ودراسة الحبشي (2016)، ودراسة بولاني (Bolani, 2013) ودراسة أبو اسنينة (2013)، ودراسة الزعبي (2011)، ودراسة السعود (2009)، في حين كانت عينة دراسة الشهري وقطب (2020) هي المشرفين التربويين وقادة المدارس، ودراسة محمد وعوض

الله (2018)، ودراسة المحمادي (2015)، ودراسة بولاني (Bolanle, 2013)، وكانت عينة الدراسة في دراسة الخطيب (2016)، الرؤساء الإداريين، والمساعدين في مديرية التربية والتعليم.

أما الدراسة الحالية، فاهتمت بدراسة درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وهذا ما اختلفت فيه هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، وتحدثت عن الكفايات الإدارية والإدارة الصفية الإبداعية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين، هذا وتُعد الدراسة الحالية - على حد علم الباحثة - الأولى من نوعها التي تبحث في الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية.

3. من حيث المنهج المستخدم: اهتمت الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي، مثل: دراسة قسايمة وأبو عاشور (2022)، دراسة الصغير وزملائه (2020)، ودراسة السيد (2020)، ودراسة الشهري (2020)، ودراسة العبد الله ورضوان (2020)، ودراسة الرواضية (2020)، ودراسة الشهري وقطب (2020)، ودراسة مرهون والدوفي (2019)، ودراسة عثمان (2018)، ودراسة بني فواز (2018)، ودراسة اسحق (2018)، ودراسة علي وياسين (2018)، ودراسة أحمد وآخرون (Ahmed et al, 2018)، ودراسة محمد وعوض الله (2018)، ودراسة دورموس وجوليك (Durmus & Gulec, 2018)، ودراسة الكندي (2017)، ودراسة أبوه وزملائه (2017)، ودراسة المطيري (2014)، ودراسة حسن وأحمد (2016)، ودراسة الحبشي (2016)، ودراسة الخطيب (2016)، ودراسة عبود (2013)، ودراسة الفار (2013)، ودراسة بولاني (Bolanle, 2013)، ودراسة أبو اسنينة (2013)، ودراسة الزعبي (2011)، في حين

استخدمت دراسة عبد الله (2021) المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العبد الله (2019)، ودراسة المحمادي (2015)، ودراسة عودة (2010)، ودراسة السعود (2009) في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي، في حين اختلفت مع دراسة ايغبيرغ وآخرون (Egeberg et al, 2019) في استخدامها المنهج الوصفي والنوعي (أي تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات).

4. من حيث المنهج الأداة: تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للبحث، مثل: دراسة قسايمية وأبو عاشور (2022)، ودراسة عبد الله (2021)، ودراسة السيد (2020)، ودراسة الصغير وزملاؤه (2020)، ودراسة الشهري (2020)، ودراسة العبد الله ورضوان (2020)، ودراسة الرواضية (2020)، ودراسة الشهري وقطب (2020)، ودراسة العبد الله (2019)، ودراسة مرهون والدوفي (2019)، ودراسة عثمان (2018)، ودراسة بني فواز (2018)، ودراسة اسحق (2018)، ودراسة علي وياسين (2018)، ودراسة محمد وعوض الله (2018)، ودراسة أحمد وآخرون (Ahmed et al, 2018)، ودراسة دورموس وجوليك (Durmus & Gulec, 2018)، ودراسة أبوه وزملائه (2017)، ودراسة الكندي (2017)، ودراسة حسن وأحمد (2016)، ودراسة الحبشي (2016)، ودراسة الخطيب (2016)، ودراسة المحمادي (2015)، ودراسة المطيري (2014)، ودراسة عبود (2013)، ودراسة الفار (2013)، ودراسة بولاني (Bolanle, 2013)، ودراسة أبو اسنينة (2013)، ودراسة الزعبي (2011)، ودراسة عودة (2010)، ودراسة السعود (2009)، في حين اختلفت دراسة ايغبيرغ وآخرون (Egeberg et al, 2019) باستخدام الاستبانة والمقابلة، ودراسة اكين وزملائه (Akin et al, 2016) تم استخدام المقابلة في رسالتهم.

ومن هنا ترى الباحثة أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها بشكل مباشر، ولهذا جاءت هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة، وتناولت

موضوعي الكفايات الإدارية والإدارية الصفية الإبداعية بشكل موسع، وهدفت إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك تتميز الدراسة الحالية بالحدثة والأصالة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي جرى اتباعها في الدراسة، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي الارتباطي هو الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة، كونه المنهج الذي يقوم بدراسة وفهم ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكاوي، 1992).

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

1.2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (1859) مديراً ومديرة و (32414) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم في فلسطين.

ثانياً- عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينتين استطلاعيتين مكونتين من (35) من المديرين ومن (35) من المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدة مراحل، ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، فقد اختارت الباحثة عشوائياً، ثلاثة عناقيد وهي: (طولكرم، رام الله والبيرة، شمال الخليل)، من مجموع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية البالغ عددها (18) مديرية، والجدول (1.3) يوضح توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري النوع الاجتماعي والمحافظة.

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري النوع الاجتماعي، والمديرية

المسمى الوظيفي	المحافظة	طولكرم	رام الله والبيرة	شمال الخليل	المجموع
	نكر	32	40	19	91
مدير النوع الاجتماعي	أنثى	32	36	23	91
	المجموع	64	76	42	182
معلم النوع الاجتماعي	نكر	549	589	387	1525
	أنثى	703	939	511	2153
	المجموع	1252	1528	898	3678

ثم في المرحلة الثانية اختارت الباحثة عينة ممثلة وفقاً لمتغيري: النوع الاجتماعي والمديرية وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية :

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

- M حجم المجتمع
- S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)
- P نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
- Q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وقد بلغ حجم العينة من المديرين (124) مديراً ومديرة، ومن المعلمين (348) معلماً ومعلمة. والجدول (2.3) يبين توزيع عينة الدراسة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري النوع الاجتماعي والمديرية، كما يوضح الجدولان (3.3) و(4.3) توزيع عيني الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري النوع الاجتماعي، والمديرية

المسمى الوظيفي	المحافظة	طولكرم	رام الله والبيرة	شمال الخليل	المجموع
	نكر	22	27	13	62
	أنثى	22	24	16	62
النوع الاجتماعي	المجموع	44	51	29	124
	نكر	52	56	37	145
	أنثى	66	89	48	203
النوع الاجتماعي	المجموع	118	145	85	348

الجدول (3.3): توزيع عينة مديري المدارس حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
	ذكر	62	50.0
	أنثى	62	50.0
النوع الاجتماعي	المجموع	124	100.0
	بكالوريوس فأقل	78	62.9
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	46	37.1

100.0	124	المجموع	
22.6	28	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
51.6	64	من 5-10 سنوات	
25.8	32	أكثر من 10 سنوات	
100.0	124	المجموع	
35.5	44	طولكرم	المديرية
41.1	51	رام الله والبيرة	
23.4	29	شمال الخليل	
100.0	124	المجموع	

الجدول (4.3): توزيع عينة المعلمين حسب المتغيرات المستقلة

النسبة %	العدد	المستوى	المتغير
41.7	145	ذكر	النوع الاجتماعي
58.3	203	أنثى	
100.0	348	المجموع	
61.5	214	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
38.5	134	ماجستير فأعلى	
100.0	348	المجموع	
16.4	57	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
39.9	139	من 5 - 10 سنوات	
43.7	152	أكثر من 10 سنوات	
100.0	348	المجموع	

33.9	118	طولكرم	
41.7	145	رام الله والبيرة	المديرية
24.4	85	شمال الخليل	
100.0	348	المجموع	

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين لجمع البيانات، هما: مقياس توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة المعلمين، ومقياس الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين وصورة المعلمين كما يلي:

أولاً: مقياس توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة المعلمين

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى عدد من المقاييس ذات العلاقة بتوافر الكفايات الإدارية، منها: دراسة أبو اسنينة (2013)، ودراسة عودة (2010)، قامت الباحثة بتطوير مقياس توافر الكفايات الإدارية بناءً على تلك الدراسات.

1.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة

المعلمين

صدق المقياس:

استخدم نوعان من الصدق، وكما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس (توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة المعلمين)، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (13) محكماً، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (59) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد فصلت فقرات المقياس واعتمدت صورة للمديرين وصورة للمعلمين، كما اضيفت (6) فقرات، وعدلت صياغة بعض الفقرات، واصبح عدد فقرات المقياس (65)، كما هو مبين في الملحق (ت).

ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، على عينتين استطلاعتين مكونتين من (35) من المديرين ومن (35) من المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة المعلمين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية، والجدولان (5.3) (6.3) يوضحان ذلك:

جدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس (توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين)، بالمجال الذي

تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة

المديرين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال		
كفايات التخطيط المناهج وتطويرها		كفايات الفنية		الكفايات الإنسانية		الكفايات الذاتية					
.55**	.65**	18	.75**	.87**	12	.76**	.80**	7	.59**	.65**	1
.77**	.79**	19	.73**	.83**	13	.55**	.80**	8	.73**	.87**	2
.65**	.75**	20	.72**	.86**	14	.59**	.80**	9	.76**	.91**	3
.35*	.61**	21	.83**	.90**	15	.63**	.81**	10	.78**	.85**	4
.68**	.84**	22	.82**	.85**	16	.64**	.83**	11	.81**	.80**	5
.64**	.87**	23	.67**	.75**	17	-	-	-	.66**	.77**	6
درجة كلية للبعد .79**			درجة كلية للبعد .89**			درجة كلية للبعد .78**			درجة كلية للبعد .89**		
كفايات إدارة الوقت والاجتماعات		كفايات إدارة الموارد المالية والمادية		كفايات صنع القرار		كفايات التقويم					
.64**	.83**	43	.75**	.71**	37	.754	.79**	29	.57**	.82**	24
.60**	.70**	44	.51**	.85**	38	.727	.78**	30	.73**	.90**	25
.56**	.68**	45	.68**	.92**	39	.599	.72**	31	.69**	.87**	26
.59**	.80**	46	.50**	.79**	40	.767	.83**	32	.70**	.77**	27
.49**	.71**	47	.78**	.78**	41	.739	.86**	33	.74**	.71**	28
.70**	.80**	48	.82**	.86**	42	.516	.69**	34	-	-	-
.57**	.68**	49	-	-	-	.728	.81**	35	-	-	-
.83**	.81**	50	-	-	-	.705	.75**	36	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
درجة كلية للبعد .86**			درجة كلية للبعد .78**			درجة كلية للبعد .89**			درجة كلية للبعد .84**		

						الكفايات التكنولوجية		كفايات التعاون مع المجتمع المحلي			
-	-	-	-	-	-						
-	-	-	-	-	-	.83**	.85**	57	.54**	.74**	51
-	-	-	-	-	-	.56**	.76**	58	.47**	.57**	52
-	-	-	-	-	-	.68**	.75**	59	.64**	.74**	53
-	-	-	-	-	-	.72**	.81**	60	.75**	.81**	54
-	-	-	-	-	-	.75**	.84**	61	.51**	.82**	55
-	-	-	-	-	-	.69**	.81**	62	.59**	.68**	56
-	-	-	-	-	-	.48**	.66**	63	-	-	-
-	-	-	-	-	-	.70**	.76**	64	-	-	-
-	-	-	-	-	-	.53**	.63**	65	-	-	-
-	-	-	-	-	-	درجة كلية للبعد .87**		درجة كلية للبعد .81**			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت

ما بين (.35 - .92)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ ذكر جارسيا Garcia,

(2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن

المدى (.30 - أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية،

لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

جدول (6.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس (توافر الكفايات الإدارية صورة المعلمين)، بالمجال الذي

تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة

المعلمين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال		
كفايات التخطيط المناهج وتطويرها		كفايات الفنية		الكفايات الإنسانية		الكفايات الذاتية					
.75**	.83**	18	.80**	.89**	12	.70**	.72**	7	.64**	.70**	1
.79**	.82**	19	.58**	.66**	13	.54**	.77**	8	.57**	.86**	2
.68**	.81**	20	.68**	.82**	14	.67**	.83**	9	.78**	.83**	3
.63**	.79**	21	.81**	.79**	15	.65**	.79**	10	.72**	.87**	4
.79**	.88**	22	.71**	.76**	16	.68**	.81**	11	.73**	.73**	5
.70**	.80**	23	.72**	.83**	17	-	-	-	.58**	.76**	6
درجة كلية للبعد .88**			درجة كلية للبعد .90**			درجة كلية للبعد .82**			درجة كلية للبعد .83**		
كفايات إدارة الوقت والاجتماعات		كفايات إدارة الموارد المالية والمادية		كفايات صنع القرار		كفايات التقويم					
.73**	.78**	42	.78**	.74**	37	.68**	.73**	29	.63**	.83**	24
.65**	.75**	43	.58**	.88**	38	.80**	.81**	30	.73**	.80**	25
.63**	.80**	44	.62**	.88**	39	.70**	.76**	31	.73**	.86**	26
.70**	.79**	45	.51**	.65**	40	.79**	.82**	32	.66**	.76**	27
.54**	.75**	46	.66**	.73**	41	.69**	.82**	33	.79**	.85**	28
.50**	.73**	47	-	-	-	.64**	.69**	34	-	-	-
.75**	.78**	48	-	-	-	.82**	.84**	35	-	-	-
.64**	.63**	49	-	-	-	.78**	.80**	36	-	-	-
.77**	.89**	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-
درجة كلية للبعد .86**			درجة كلية للبعد .80**			درجة كلية للبعد .94**			درجة كلية للبعد .86**		

						الكفايات التكنولوجية		كفايات التعاون مع المجتمع المحلي			
-	-	-	-	-	-	.83**	.85**	57	.74**	.87**	51
-	-	-	-	-	-	.56**	.76**	58	.68**	.78**	52
-	-	-	-	-	-	.68**	.75**	59	.82**	.89**	53
-	-	-	-	-	-	.72**	.81**	60	.82**	.86**	54
-	-	-	-	-	-	.75**	.84**	61	.69**	.85**	55
-	-	-	-	-	-	.69**	.81**	62	.71**	.88**	56
-	-	-	-	-	-	.48**	.66**	63	-	-	-
-	-	-	-	-	-	.70**	.76**	64	-	-	-
-	-	-	-	-	-	.53**	.63**	65	-	-	-
						درجة كلية للبعد			.81**		
						درجة كلية للبعد			.87**		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.48-.89)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة المعلمين:

للتأكد من ثبات مقياس (توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة المعلمين)، وأبعاده، وزع المقياس على عينتين استطلاعتين مكونتين من (35) من المديرين ومن (35) من المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، ويهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة

كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول (7.3): يوضح

ذلك:

جدول (7.3): قيم معاملات ثبات مقياس (توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة

المعلمين)، بطريقة كرونباخ ألفا

توافر الكفايات الإدارية صورة المعلمين		توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين		البعد
كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	
.88	6	.90	6	الكفايات الذاتية
.84	5	.87	5	الكفايات الإنسانية
.88	6	.91	6	الكفايات الفنية
.90	6	.84	6	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها
.88	5	.87	5	كفايات التقويم
.91	8	.90	8	كفايات صنع القرار
.83	5	.86	6	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية
.91	9	.90	8	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات
.93	6	.82	6	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي
.92	9	.90	9	الكفايات التكنولوجية
.98	65	.98	65	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (7.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين تراوحت ما بين (0.82 - 0.91)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.98). كما يلاحظ أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية صورة المعلمين تراوحت ما بين (0.83 - 0.93)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.98). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً: مقياس الإدارة الصفية الإبداعية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس الإدارة الصفية الإبداعية المستخدمة في بعض الدراسات منها: دراسة عبدالله (2021)، ودراسة العبدالله ورضوان (2020)، ودراسة علي وياسين (2018)؛ قامت الباحثة بتطوير مقياس الإدارة الصفية الإبداعية بناءً على تلك الدراسات.

2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية

صدق المقياس

استخدمت الباحثة نوعان من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين وصورة المعلمين)، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (13) محكماً، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (31) فقرة، إذ أعتد معيار الاتفاق (80%) كحد

أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد فصلت فقرات المقياس واعتمدت صورة للمديرين وصورة للمعلمين، كما حذفت فقرة واحدة، وعدلت صياغة بعض الفقرات، وأصبح عدد فقرات المقياس (30)، كما هو مبين في الملحق (ت).

ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، على عيّنتين استطلاعتين مكونتين من (35) من المديرين ومن (35) من المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين وصورة المعلمين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية، والجدولان (8.3) (9.3) يوضحان ذلك:

جدول (8.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين)، بالمجال

الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية

صورة المديرين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال
التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	الاتصال الفعال	13	13	13	13	13
0.67**	0.80**	0.73**	0.63**	0.74**	0.73**	0.73**	0.73**
0.78**	0.80**	0.73**	0.63**	0.74**	0.73**	0.73**	0.73**
0.67**	0.91**	0.82**	0.81**	0.89**	0.82**	0.82**	0.82**
0.72**	0.91**	0.82**	0.81**	0.89**	0.82**	0.82**	0.82**

.89**	.90**	15	.75**	.87**	10	.66**	.72**	3
.86**	.91**	16	.86**	.93**	11	.77**	.87**	4
.87**	.91**	17	.82**	.83**	12	.83**	.91**	5
.75**	.81**	18	-	-	-	.80**	.87**	6
.81**	.84**	19	-	-	-	.74**	.79**	7
درجة كلية للبعد .95**			درجة كلية للبعد .89**			درجة كلية للبعد .91**		

		الارتباط مع الدرجة الكلية			الارتباط مع المجال القيوة			الارتباط مع الدرجة الكلية	
		الارتباط مع الدرجة الكلية			الارتباط مع المجال القيوة			الارتباط مع الدرجة الكلية	
-	-								
-----		التقويم			اتخاذ القرار				
-	-	-	.82**	.89**	25	.86**	.93**	20	
-	-	-	.79**	.80**	26	.76**	.88**	21	
-	-	-	.88**	.92**	27	.90**	.90**	22	
-	-	-	.84**	.86**	28	.92**	.90**	23	
-	-	-	.86**	.84**	29	.84**	.76**	24	
-	-	-	.83**	.90**	30	-	-	-	
-----		درجة كلية للبعد .96**			درجة كلية للبعد .95**				

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (8.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.63 - .93)، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30 - أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

جدول (9.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المعلمين)، بالمجال

الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس (الإدارة الصفية الإبداعية

صورة المعلمين)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
التخطيط لإدارة الموقف التعليمي								
1	.85**	.73**	8	.80**	.57**	13	.64**	.67**
2	.82**	.80**	9	.85**	.63**	14	.78**	.67**
3	.77**	.60**	10	.85**	.55**	15	.78**	.65**
4	.84**	.76**	11	.75**	.69**	16	.80**	.75**
5	.89**	.81**	12	.69**	.76**	17	.78**	.68**
6	.82**	.77**	-	-	-	18	.72**	.60**
7	.64**	.51**	-	-	-	19	.70**	.74**
درجة كلية للبعد .88**			درجة كلية للبعد .80**			درجة كلية للبعد .89**		
اتخاذ القرار								
20	.89**	.81**	25	.88**	.81**	-	-	-
21	.84**	.62**	26	.85**	.84**	-	-	-
22	.83**	.78**	27	.86**	.79**	-	-	-
23	.91**	.86**	28	.80**	.79**	-	-	-
24	.60**	.76**	29	.83**	.82**	-	-	-
-	-	-	30	.78**	.70**	-	-	-
درجة كلية للبعد .88**			درجة كلية للبعد .94**			التقويم		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (9.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.51- .91)، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس .

ثبات مقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين وصورة المعلمين)

للتأكد من ثبات مقياس (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين وصورة المعلمين)، وأبعاده، وزع المقياس على عينتين استطلاعتين مكونتين من (35) من المديرين ومن (35) من المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، ويهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول (10.3): يوضح ذلك:

جدول (10.3): قيم معامل ثبات مقياسين (الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين وصورة

المعلمين)، بطريقة كرونباخ ألفا

الإدارة الصفية الإبداعية المعلمين		الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين		البعد
كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	
.90	7	.91	7	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي
.84	5	.91	5	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة
.87	7	.94	7	الاتصال الفعال
.89	5	.93	5	اتخاذ القرار
.93	6	.94	6	التقويم
.96	30	.98	30	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (10.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الإدارة

الصفية الإبداعية صورة المديرين تراوحت ما بين (.91 - .94)، كما يلاحظ أن معامل ثبات

كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.98). أما قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الإدارة

الصفية الإبداعية صورة المعلمين فتراوحت ما بين (.84 - .93)، كما يلاحظ أن معامل ثبات

كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.96). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق

على العينة الأصلية.

تصحيح مقياسي الدراسة:

أولاً: مقياس توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين: تكون مقياس توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين في صورته النهائية بعد استخراج الصدق والثبات من (65) فقرة، موزعة على عشرة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لتوافر الكفايات الإدارية.

ثانياً: مقياس الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين: تكون مقياس الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين في صورته النهائية بعد استخراج الصدق والثبات من (30) فقرة، موزعة على خمسة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للإدارة الصفية الإبداعية.

ثالثاً: مقياس توافر الكفايات الإدارية صورة المعلمين: تكون مقياس توافر الكفايات الإدارية صورة المعلمين في صورته النهائية بعد استخراج الصدق والثبات من (65) فقرة، موزعة على عشرة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لتوافر الكفايات الإدارية.

رابعاً: مقياس الإدارة الصفية الإبداعية وصورة المعلمين: تكون مقياس الإدارة الصفية الإبداعية صورة المعلمين في صورته النهائية بعد استخراج الصدق والثبات من (30) فقرة، موزعة على خمسة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للإدارة الصفية الإبداعية.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتان، معارض بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى توافر الكفايات الإدارية والإدارة
الصفية الإبداعية لدى عينتي الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5)
درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسطة ومنخفض، وذلك وفقاً
للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (11.3): درجات احتساب مستوى توافر الكفايات الإدارية و الإدارة الصفية الإبداعية

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 فأقل - 3.67
مستوى مرتفع	3.68 - 5

4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

1. النوع الاجتماعي: وله مستويان هي: (1- ذكر، 2- أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان هي: (1- بكالوريوس، 2- ماجستير فأعلى).
3. سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5 سنوات إلى 10 سنوات، 3- أكثر من 10 سنوات).
4. المديرية: ولها ثلاثة مستويات هي: (1- طولكرم، 2- رام الله والبيرة، 3- شمال الخليل).

ب-المتغير التابع:

أ. الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس توافر الكفايات الإدارية صورة المديرين وصورة المعلمين لدى عيني الدراسة.

ب. الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الإدارة الصفية الإبداعية صورة المديرين وصورة المعلمين لدى عيني الدراسة.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينتين استطلاعتين ومن خارج عيني الدراسة الأساسية، إذ شملت (35) من المديرين و(35) من المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28)

لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

9. النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة

من التوصيات والمقترحات البحثية.

6.3 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.

3. اختبار تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات "دون تفاعل" (4-MANOVA "without")

"Interaction" ، لفحص الفرضيات المتعلقة بالفروق حسب المتغيرات المستقلة.

4. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين توافر الكفايات الإدارية والإدارة

الصفية الإبداعية، كذلك لفحص صدق أداتي الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها

وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

1.4 - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول:

ما درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية ؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمقياس توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس

توافر الكفايات الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	الكفايات الذاتية	4.14	0.288	82.8	مرتفع
2	7	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	4.11	0.316	82.2	مرتفع
3	3	الكفايات الفنية	4.10	0.314	82.0	مرتفع

مرتفع	81.8	0.285	4.09	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	4	4
مرتفع	81.8	0.299	4.09	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	8	5
مرتفع	81.4	0.327	4.07	الكفايات الإنسانية	2	6
مرتفع	81.4	0.353	4.07	الكفايات التكنولوجية	10	7
مرتفع	81.2	0.313	4.06	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	9	8
مرتفع	81.0	0.273	4.05	كفايات صنع القرار	6	9
مرتفع	80.8	0.335	4.04	كفايات التقويم	5	10
مرتفع	81.6	0.233	4.08	توافر الكفايات الإدارية ككل		

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس توافر الكفايات الإدارية ككل بلغ (4.08) وبنسبة مئوية (81.6%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس توافر الكفايات الإدارية تراوحت ما بين (4.04-4.14)، وجاء مجال "الكفايات الذاتية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبنسبة مئوية (82.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "كفايات التقويم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبنسبة مئوية (80.8%) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس توافر الكفايات الإدارية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) مجال الكفايات الذاتية

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الذاتية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	أتعامل مع المعلمين بعدالة.	4.34	0.685	86.8	مرتفع
2	6	أمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.	4.27	0.676	85.4	مرتفع
3	1	أتحمل ضغط العمل.	4.20	0.525	84.0	مرتفع
4	4	أستمع لما يقوله الآخرون.	4.10	0.609	82.0	مرتفع
5	5	أثق بنفسي عند تعاملي مع الآخرين.	3.98	0.754	79.6	مرتفع
6	2	أتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.	3.96	0.780	79.2	مرتفع

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الكفايات الذاتية تراوحت ما بين (4.34 - 3.96)، وجاءت فقرة "أتعامل مع المعلمين

بعدالة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.34) وبنسبة مئوية (86.8%) وبتقدير مرتفع،

بينما جاءت فقرة "أتحلى بالصبر في المواقف الحرجة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي

بلغ (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%) وبتقدير مرتفع.

2) مجال كفايات إدارة الموارد المالية والمادية

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات إدارة

الموارد المالية والمادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	39	أوزع بنود الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.	4.23	0.688	84.6	مرتفع
2	37	أعمل على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.	4.14	0.736	82.8	مرتفع
3	41	أسجل جميع حركات مالية المدرسة في سجلات رسمية.	4.10	0.703	82.0	مرتفع
4	40	أستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة.	4.09	0.699	81.8	مرتفع
5	42	أوظف الموارد المالية بعناية لتحقيق الأهداف التربوية.	4.06	0.758	81.2	مرتفع
6	38	أشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة.	4.02	0.765	80.4	مرتفع

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات إدارة الموارد المالية والمادية تراوحت ما بين (4.23 - 4.02)، وجاءت فقرة "أوزع

بنود الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23)

وبنسبة مئوية (84.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أشرك المعلمين في وضع الميزانية

المالية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبنسبة مئوية (80.4%)

وبتقدير مرتفع.

3) مجال الكفايات الفنية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الفنية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	13	أتمتع بقدرة الإقناع في حال طلب من المعلمين إجراء تغييرات في المدرسة.	4.23	0.676	84.6	مرتفع
2	12	أمتلك القدرة على إدارة الحوار التربوي بموضوعية.	4.18	0.663	83.6	مرتفع
3	17	أجيد فن الاتصال والتواصل مع الآخرين.	4.10	0.742	82.0	مرتفع
4	15	أطبق القوانين والأنظمة بفاعلية.	4.06	0.695	81.2	مرتفع
5	16	أعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.	4.06	0.702	81.2	مرتفع
6	14	أعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.	3.98	0.765	79.6	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الكفايات الفنية تراوحت ما بين (4.23-3.98)، وجاءت فقرة "أتمتع بقدرة الإقناع في حال

طلب من المعلمين إجراء تغييرات في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23)

وبنسبة مئوية (84.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أعمل على تقليل الإجراءات الروتينية"

في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%) وبتقدير مرتفع.

4) مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات تخطيط

المناهج وتطويرها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	23	أخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية).	4.26	0.697	85.2	مرتفع
2	20	أتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية بشكل مستمر.	4.16	0.691	83.2	مرتفع
3	19	أشجع المعلمين على التخطيط لإستخدام الوسائل التعليمية بما يلبي حاجات الطلبة التعليمية.	4.11	0.601	82.2	مرتفع
4	21	أزود المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج.	4.02	0.775	80.4	مرتفع
5	18	أضع خططاً لتطوير المناهج الدراسية.	4.01	0.704	80.2	مرتفع
6	22	أشجع المعلمين على إثراء المنهاج لمواكبة التطورات الحديثة.	3.98	0.743	79.6	مرتفع

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها تراوحت ما بين (4.26 - 3.98)، وجاءت فقرة "أخطط

لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية)" بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.26) وبنسبة مئوية (85.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة

"أشجع المعلمين على إثراء المنهاج لمواكبة التطورات الحديثة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط

حسابي بلغ (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%) وبتقدير مرتفع.

5) مجال كفايات إدارة الوقت والاجتماعات

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات إدارة

الوقت والاجتماعات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	50	أتقن مهارات الاتصال والتواصل الفعال أثناء إدارته للاجتماعات.	4.19	0.714	83.8	مرتفع
2	48	ألتزم بالوقت المخصص للاجتماع.	4.17	0.683	83.4	مرتفع
3	45	أؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل.	4.14	0.691	82.8	مرتفع
4	43	أنظم وقت الاجتماعات بفاعلية.	4.13	0.765	82.6	مرتفع
5	46	أهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.	4.09	0.699	81.8	مرتفع
6	44	ألتزم بساعات الدوام الرسمي.	4.03	0.732	80.6	مرتفع
7	49	أنظم أعمال الاجتماعات بما يحقق أهدافها.	4.02	0.692	80.4	مرتفع
8	47	أحرص على وجود جدول أعمال لكل اجتماع يتضمن موضوعاته.	3.98	0.754	79.6	مرتفع

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات إدارة الوقت والاجتماعات تراوحت ما بين (4.19 - 3.98)، وجاءت فقرة "أتقن

مهارات الاتصال والتواصل الفعال أثناء إدارته للاجتماعات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدره (4.19) وبنسبة مئوية (83.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أحرص على وجود

جدول أعمال لكل اجتماع يتضمن موضوعاته" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.98)

وبنسبة مئوية (79.6%) وبتقدير مرتفع.

6) مجال الكفايات الإنسانية

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات

الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	8	أقيم علاقات إنسانية مع المعلمين.	4.12	0.682	82.4	مرتفع
2	11	أشجع العمل كفريق.	4.07	0.756	81.4	مرتفع
3	7	أراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	4.06	0.695	81.2	مرتفع
4	9	أقبل انتقادات المعلمين.	4.06	0.725	81.2	مرتفع
5	10	أشجع المبادرات الفردية للمعلمين وأعززها.	4.04	0.737	80.8	مرتفع

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الكفايات الإنسانية تراوحت ما بين (4.12 - 4.04)، وجاءت فقرة "أقيم علاقات إنسانية

مع المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبنسبة مئوية (82.4%) وبتقدير

مرتفع، بينما جاءت فقرة "أشجع المبادرات الفردية للمعلمين وأعززها" في المرتبة الأخيرة،

بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبنسبة مئوية (80.8%) وبتقدير مرتفع.

7) مجال الكفايات التكنولوجية

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات

التكنولوجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	64	أشجع على استخدام المنصات الإلكترونية للتعليم عن بعد.	4.10	0.680	82.0	مرتفع
2	62	أشجع على استخدام المكتبة الإلكترونية.	4.09	0.699	81.8	مرتفع
3	63	أعمل على توفير الإنترنت في المدرسة.	4.09	0.721	81.8	مرتفع
4	60	أواكب التطورات التكنولوجية الحديثة وأوظفها.	4.08	0.771	81.6	مرتفع
5	58	أحث المعلمين على توظيف تكنولوجيا التعليم.	4.08	0.792	81.6	مرتفع
6	59	أنظم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.	4.07	0.723	81.4	مرتفع
7	61	أعمل على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة للمدرسة.	4.06	0.707	81.2	مرتفع
8	65	أطبق الرقابة الإلكترونية باستخدام الكاميرات.	4.04	0.643	80.8	مرتفع
9	57	أوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.	4.02	0.759	80.4	مرتفع

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الكفايات التكنولوجية تراوحت ما بين (4.10 - 4.02)، وجاءت فقرة "أشجع على استخدام

المنصات الإلكترونية للتعليم عن بعد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10) وبنسبة

مئوية (82.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة"

في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبنسبة مئوية (80.4%) وبتقدير مرتفع.

8) مجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات التعاون

مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	56	أخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.	4.19	0.671	83.8	مرتفع
2	55	أوضح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	4.06	0.747	81.2	مرتفع
3	53	أشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	4.06	0.713	81.2	مرتفع
4	51	أعلن رؤية المدرسة للمجتمع المحلي بشكل واضح.	4.02	0.727	80.4	مرتفع
5	52	أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.	4.01	0.716	80.2	مرتفع
6	54	أجعل من المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.	4.01	0.727	80.2	مرتفع

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي تراوحت ما بين (4.19 - 4.01)، وجاءت فقرة "أخطط

لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(4.19) ونسبة مئوية (83.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أجعل من المدرسة مركزاً

لتطوير المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ونسبة مئوية

(80.2%) وبتقدير مرتفع.

9) مجال كفايات صنع القرار

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات صنع

القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	29	أخذ القرارات الإدارية بما يتفق مع نصوص الأنظمة والقوانين.	4.12	0.739	82.4	مرتفع
2	31	أخذ القرار الملائم بعد الدراسة المستفيضة للأحداث ذات العلاقة.	4.07	0.689	81.4	مرتفع
3	33	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.	4.05	0.753	81.0	مرتفع
4	32	أمتك القدرة على وضع البدائل المناسبة للقرار.	4.04	0.703	80.8	مرتفع
5	35	أفوض صلاحيات اتخاذ القرارات للشخص المناسب حسب قدراته.	4.03	0.709	80.6	مرتفع
6	34	أشرك الطلبة في عملية صنع القرارات التي تخصهم.	4.03	0.732	80.6	مرتفع
7	36	أتابع تنفيذ القرارات.	4.02	0.675	80.4	مرتفع
8	30	أمتك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة التحديات الطارئة.	4.02	0.710	80.4	مرتفع

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات صنع القرار تراوحت ما بين (4.12 - 4.02)، وجاءت فقرة "أخذ القرارات الإدارية

بما يتفق مع نصوص الأنظمة والقوانين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبنسبة

مئوية (82.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أمتك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة

عند مواجهة التحديات الطارئة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبنسبة مئوية

(80.4%) وبتقدير مرتفع.

10) مجال كفايات التقويم

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات التقويم

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	27	أتابع إجراءات تقويم المعلمين للطلبة بما فيها حفظ سجلات التحصيل للطلبة.	4.07	0.700	81.4	مرتفع
2	25	أوجه المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم.	4.06	0.725	81.2	مرتفع
3	26	أوجه المعلمين إلى التنوع في أدوات التقويم المستخدم.	4.03	0.743	80.6	مرتفع
4	28	أقوم أداء المعلمين بموضوعية تامة.	4.02	0.704	80.4	مرتفع
5	24	أشرك المعلمين في تقويم البرنامج التربوي.	3.99	0.644	79.8	مرتفع

يتضح من الجدول (11.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات التقويم تراوحت ما بين (4.07 - 3.99)، وجاءت فقرة "أتابع إجراءات تقويم

المعلمين للطلبة بما فيها حفظ سجلات التحصيل للطلبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(4.07) ونسبة مئوية (81.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أشرك المعلمين في تقويم

البرنامج التربوي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.99) ونسبة مئوية (79.8%)

وبتقدير مرتفع.

2.1.4 نتائج السؤال الثاني:

ما درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس توافر الكفايات الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	الكفايات الذاتية	4.09	0.436	81.8	مرتفع
2	8	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	4.09	0.469	81.8	مرتفع
3	9	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	4.08	0.481	81.6	مرتفع
4	10	الكفايات التكنولوجية	4.07	0.464	81.4	مرتفع
5	2	الكفايات الإنسانية	4.07	0.480	81.4	مرتفع
6	4	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	4.06	0.473	81.2	مرتفع
7	5	كفايات التقويم	4.06	0.477	81.2	مرتفع
8	3	الكفايات الفنية	4.06	0.492	81.2	مرتفع
9	6	كفايات صنع القرار	4.05	0.483	81.0	مرتفع
10	7	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	4.05	0.494	81.0	مرتفع
		توافر الكفايات الإدارية ككل	4.07	0.411	81.4	مرتفع

يتضح من الجدول (12.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس توافر الكفايات الإدارية ككل بلغ (4.07) وبنسبة مئوية (81.4%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس توافر الكفايات الإدارية تراوحت ما بين (4.05-4.09)، وجاء مجال "الكفايات الذاتية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبنسبة مئوية (81.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبنسبة مئوية (81.0%) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس توافر الكفايات الإدارية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) مجال الكفايات الذاتية

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الذاتية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	يثق بنفسه لدى تعامله مع الآخرين.	4.18	0.763	83.6	مرتفع
2	1	يتحمل المدير ضغط العمل.	4.16	0.592	83.2	مرتفع
3	6	يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.	4.12	0.765	82.4	مرتفع
4	4	يستمتع لما يقوله الآخرون.	4.05	0.750	81.0	مرتفع
5	3	يتعامل مع المعلمين بعدالة.	4.05	0.791	81.0	مرتفع
6	2	يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.	3.99	0.807	79.8	مرتفع

يتضح من الجدول (13.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الكفايات الذاتية تراوحت ما بين (4.18 - 3.99)، وجاءت فقرة "يثق بنفسه لدى تعامله مع الآخرين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) وبنسبة مئوية (83.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبنسبة مئوية (79.8%) وبتقدير مرتفع.

2) مجال كفايات إدارة الوقت والاجتماعات

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات

إدارة الوقت والاجتماعات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	43	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.	4.14	0.757	82.8	مرتفع
2	46	يحرص على وجود جدول أعمال لكل اجتماع يتضمن موضوعاته.	4.11	0.739	82.2	مرتفع
3	44	يؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل.	4.11	0.766	82.2	مرتفع
4	42	ينظم المدير وقت الاجتماعات بفاعلية.	4.09	0.800	81.8	مرتفع
5	45	يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.	4.09	0.740	81.8	مرتفع
6	48	ينظم أعمال الاجتماعات بما يحقق أهدافها.	4.09	0.784	81.8	مرتفع
7	49	يتقن مهارات الاتصال والتواصل الفعال أثناء إدارته للاجتماعات.	4.08	0.790	81.6	مرتفع
8	50	يوظف الموارد المالية بعناية لتحقيق الأهداف التربوية.	4.08	0.803	81.6	مرتفع
9	47	يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع.	4.05	0.802	81.0	مرتفع

يتضح من الجدول (14.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات إدارة الوقت والاجتماعات تراوحت ما بين (4.14 - 4.05)، وجاءت فقرة "يلتزم

بساعات الدوام الرسمي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبنسبة مئوية (82.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبنسبة مئوية (81.0%) وبتقدير مرتفع.

3) مجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات التعاون

مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	52	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.	4.10	0.768	82.0	مرتفع
2	51	يعلن المدير رؤية المدرسة للمجتمع المحلي بشكل واضح.	4.09	0.792	81.8	مرتفع
3	56	يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.	4.08	0.743	81.6	مرتفع
4	55	يوضح المدير أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	4.08	0.766	81.6	مرتفع
5	54	يجعل من المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.	4.06	0.801	81.2	مرتفع
6	53	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	4.05	0.754	81.0	مرتفع

يتضح من الجدول (15.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي تراوحت ما بين (4.10 - 4.05)، وجاءت فقرة "يشرك

أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(4.10) وبنسبة مئوية (82.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشجع الطلبة على القيام

بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05)

وبنسبة مئوية (81.0%) وبتقدير مرتفع.

4) مجال الكفايات التكنولوجية

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات

التكنولوجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	64	يشجع على استخدام المنصات الإلكترونية للتعليم عن بعد.	4.17	0.695	83.4	مرتفع
2	58	يحث المعلمين على توظيف تكنولوجيا التعليم.	4.14	0.768	82.8	مرتفع
3	57	يوظف المدير التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.	4.11	0.769	82.2	مرتفع
4	65	يطبق الرقابة الإلكترونية باستخدام الكاميرات.	4.09	0.733	81.8	مرتفع
5	63	يعمل على توفير الإنترنت في المدرسة.	4.09	0.754	81.8	مرتفع
6	61	يعمل على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة للمدرسة.	4.09	0.812	81.8	مرتفع
7	60	يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة ويوظفها.	4.03	0.787	80.6	مرتفع
8	59	ينظم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.	4.01	0.750	80.2	مرتفع
9	62	يشجع استخدام المكتبة الإلكترونية.	3.94	0.808	78.8	مرتفع

يتضح من الجدول (16.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الكفايات التكنولوجية تراوحت ما بين (4.17 - 3.94)، وجاءت فقرة "يشجع على استخدام

المنصات الإلكترونية للتعليم عن بعد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.17) ونسبة

مئوية (83.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشجع استخدام المكتبة الإلكترونية" في

المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.94) ونسبة مئوية (78.8%) وبتقدير مرتفع.

5) مجال الكفايات الإنسانية

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات

الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	11	يشجع العمل كفريق.	4.21	0.747	84.2	مرتفع
2	10	يشجع المبادرات الفردية للمعلمين ويعززها.	4.13	0.760	82.6	مرتفع
3	8	يقيم علاقات إنسانية مع المعلمين.	4.06	0.753	81.2	مرتفع
4	7	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.	4.01	0.819	80.2	مرتفع
5	9	يتقبل انتقادات المعلمين.	3.93	0.860	78.6	مرتفع

يتضح من الجدول (17.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الكفايات الإنسانية تراوحت ما بين (4.21 - 3.93)، وجاءت فقرة "يشجع العمل كفريق"

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.21) وبنسبة مئوية (84.2%) وبتقدير مرتفع، بينما

جاءت فقرة "يتقبل انتقادات المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبنسبة

مئوية (78.6%) وبتقدير مرتفع.

6) مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات تخطيط

المناهج وتطويرها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	19	يشجع المعلمين على التخطيط لاستخدام الوسائل التعليمية بما يلبي حاجات الطلبة التعليمية .	4.14	0.783	82.8	مرتفع
2	20	يتابع تنفيذ المعلمين للخطة الدراسية بشكل مستمر .	4.11	0.784	82.2	مرتفع
3	23	يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية).	4.07	0.745	81.4	مرتفع
4	22	يشجع المعلمين على إثراء المنهاج لمواكبة التطورات الحديثة.	4.05	0.746	81.0	مرتفع
5	21	يزود المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج.	4.03	0.799	80.6	مرتفع
6	18	يضع المدير خططاً لتطوير المناهج الدراسية.	3.96	0.810	79.2	مرتفع

يتضح من الجدول (18.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها تراوحت ما بين (4.14 - 3.96)، وجاءت فقرة "يشجع

المعلمين على التخطيط لاستخدام الوسائل التعليمية بما يلبي حاجات الطلبة التعليمية" بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبنسبة مئوية (82.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة

"يضع المدير خططاً لتطوير المناهج الدراسية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.96)

وبنسبة مئوية (79.2%) وبتقدير مرتفع.

7) مجال كفايات التقويم

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات التقويم

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	27	يتابع إجراءات تقويم المعلمين للطلبة بما فيها حفظ سجلات التحصيل للطلبة.	4.10	0.756	82.0	مرتفع
2	26	يوجه المعلمين إلى التنوع في أدوات التقويم المستخدم.	4.08	0.720	81.6	مرتفع
3	25	يوجه المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم.	4.06	0.786	81.2	مرتفع
4	28	يقوم أداء المعلمين بموضوعية تامة.	4.05	0.767	81.0	مرتفع
5	24	يشرك المدير المعلمين في تقويم البرنامج التربوي.	4.01	0.835	80.2	مرتفع

يتضح من الجدول (19.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات التقويم تراوحت ما بين (4.01 - 4.10)، وجاءت فقرة "يتابع إجراءات تقويم

المعلمين للطلبة بما فيها حفظ سجلات التحصيل للطلبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(4.10) وبنسبة مئوية (82.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشرك المدير المعلمين في

تقويم البرنامج التربوي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبنسبة مئوية (80.2%)

وبتقدير مرتفع.

8) مجال الكفايات الفنية

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات الفنية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	16	يعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.	4.12	0.732	82.4	مرتفع
2	15	يطبق القوانين والأنظمة بفاعلية.	4.11	0.781	82.2	مرتفع
3	12	يمتلك المدير القدرة على إدارة الحوار التربوي بموضوعية	4.06	0.774	81.2	مرتفع
4	17	يجيد فن الاتصال والتواصل مع الآخرين.	4.05	0.788	81.0	مرتفع
5	14	يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.	4.01	0.879	80.2	مرتفع
6	13	يتمتع بقدرة الإقناع في حال طلب من المعلمين إجراء تغييرات في المدرسة.	4.00	0.805	80.0	مرتفع

يتضح من الجدول (20.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الكفايات الفنية تراوحت ما بين (4.00-4.12)، وجاءت فقرة "يعمل على تطوير العملية

التربوية في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) ونسبة مئوية (82.4%)

وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يتمتع بقدرة الإقناع في حال طلب من المعلمين إجراء تغييرات

في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) ونسبة مئوية (80.0%) وبتقدير

مرتفع.

9) مجال كفايات صنع القرار

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات صنع

القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	36	يتابع تنفيذ القرارات.	4.15	0.756	83.0	مرتفع
2	32	يملك قدرة على وضع البدائل المناسبة للقرار.	4.06	0.765	81.2	مرتفع
3	29	يتخذ المدير القرارات الإدارية بما يتفق مع نصوص الأنظمة والقوانين.	4.06	0.774	81.2	مرتفع
4	31	يتخذ القرار الملائم بعد الدراسة المستفيضة للأحداث ذات العلاقة.	4.05	0.758	81.0	مرتفع
5	35	يفوض صلاحيات اتخاذ القرارات للشخص المناسب حسب قدراته.	4.05	0.786	81.0	مرتفع
6	30	يقدر على اتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة التحديات الطارئة.	4.05	0.796	81.0	مرتفع
7	34	يشرك الطلبة في عملية صنع القرارات التي تخصهم.	3.99	0.850	79.8	مرتفع
8	33	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.98	0.840	79.6	مرتفع

يتضح من الجدول (21.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات صنع القرار تراوحت ما بين (4.15 - 3.98)، وجاءت فقرة "يتابع تنفيذ القرارات"

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15) وبنسبة مئوية (83.0%) وبتقدير مرتفع، بينما

جاءت فقرة "يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ

(3.98) وبنسبة مئوية (79.6%) وبتقدير مرتفع.

10) مجال كفايات إدارة الموارد المالية والمادية

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات إدارة

الموارد المالية والمادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	41	يسجل جميع حركات مالية المدرسة في سجلات رسمية.	4.13	0.751	82.6	مرتفع
2	37	يعمل المدير على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.	4.09	0.744	81.8	مرتفع
3	40	يستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة.	4.04	0.748	80.8	مرتفع
4	39	يوزع بنود الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.	4.02	0.800	80.4	مرتفع
5	38	يشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة.	3.95	0.854	79.0	مرتفع

يتضح من الجدول (22.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال كفايات إدارة الموارد المالية والمادية تراوحت ما بين (4.13 - 3.95)، وجاءت فقرة "يسجل

جميع حركات مالية المدرسة في سجلات رسمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.13)

وبنسبة مئوية (82.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشرك المعلمين في وضع الميزانية

المالية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبنسبة مئوية (79.0%)

وبتقدير مرتفع.

3.1.4 نتائج السؤال الثالث:

ما مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية ؟

للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية، والجدول (23.4) يوضح ذلك:

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	التقويم	4.06	0.352	81.2	مرتفع
2	1	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	4.06	0.382	81.2	مرتفع
3	3	الاتصال الفعال	4.05	0.316	81.0	مرتفع
4	2	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	4.02	0.339	80.4	مرتفع
5	4	اتخاذ القرار	4.01	0.367	80.2	مرتفع
		الإدارة الصفية الإبداعية ككل	4.04	0.308	80.8	مرتفع

يتضح من الجدول (23.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية ككل بلغ (4.04) وبنسبة مئوية (80.8%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية تراوحت ما بين (4.01-4.06)، وجاء مجال " التقويم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(4.06) وبنسبة مئوية (81.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبنسبة مئوية (80.2%) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) التقييم

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التقييم مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	29	يشخص جوانب الضعف لدى الطلبة تمهيداً لمعالجتها.	4.12	0.645	82.4	مرتفع
2	30	يتابع تنفيذ المهمات التعليمية التي يكلف بها الطلبة.	4.06	0.659	81.2	مرتفع
3	26	يشجع الطلبة على ممارسة التقييم الذاتي.	4.03	0.732	80.6	مرتفع
4	24	يوظف المعلم التقييم التكويني أثناء الدرس	4.02	0.710	80.4	مرتفع
5	28	يراعي الفروق الفردية عند طرح الأسئلة	4.01	0.704	80.2	مرتفع
6	27	يقدم تغذية راجعة بناءة للطلبة.	3.98	0.770	79.6	مرتفع
7	25	يوظف التقييم الختامي في نهاية الدرس	3.94	0.736	78.8	مرتفع

يتضح من الجدول (24.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

مجال التقييم تراوحت ما بين (3.94-4.12)، وجاءت فقرة "يشخص جوانب الضعف لدى الطلبة

تمهيداً لمعالجتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبنسبة مئوية (82.4%) وبتقدير

مرتفع، بينما جاءت فقرة "يوظف التقويم الختامي في نهاية الدرس" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.94) ونسبة مئوية (78.8%) وبتقدير مرتفع.

(2) التخطيط لإدارة الموقف التعليمي

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط لإدارة

الموقف التعليمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	ينوع بالأهداف (معرفية، وجدانية، سلوكية، نفس حركية) عند التخطيط للدرس.	4.17	0.729	83.4	مرتفع
2	5	يحدد الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحقيق اهداف الدرس.	4.09	0.807	81.8	مرتفع
3	1	يراعي المعلم الخصائص النمائية للطلبة.	4.06	0.473	81.2	مرتفع
4	2	يشجع استخدام المصادر المختلفة في تنفيذ المواقف التعليمية.	4.04	0.800	80.8	مرتفع
5	6	يراعي في التخطيط الربط بين عناصر التدريس مثل (الأهداف والمحتوى والمواد والنشاطات واستراتيجيات التدريس والتقييم).	4.02	0.759	80.4	مرتفع
6	7	يصوغ خطأً دراسية يومية بما فيها إجراءات تنفيذها.	4.01	0.704	80.2	مرتفع
7	4	يخطط للدرس مراعيًا مستويات الطلبة المختلفة.	3.98	0.591	79.6	مرتفع

يتضح من الجدول (25.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال التخطيط لإدارة الموقف التعليمي تراوحت ما بين (4.17 - 3.98)، وجاءت فقرة "ينوع

بالأهداف (معرفية، وجدانية، سلوكية، نفس حركية) عند التخطيط للدرس" بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدره (4.17) ونسبة مئوية (83.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يخطط

للدروس مراعيًا مستويات الطلبة المختلفة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%) وبتقدير مرتفع.

3) الاتصال الفعال

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال الفعال

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	16	يفوض بعض المهام البسيطة في إدارة الصف إلى عدد من الطلبة بالتناوب.	4.15	0.755	83.0	مرتفع
2	18	يتقبل الأفكار غير المألوفة.	4.06	0.725	81.2	مرتفع
3	13	يشرك المعلم الطلبة في وضع قوانين حفظ النظام.	4.05	0.742	81.0	مرتفع
4	14	يحترم أفكار الطلبة وآراءهم، ما يشجعهم على طرحها.	4.01	0.727	80.2	مرتفع
5	15	يشجع الطلبة على التعبير عن أنفسهم.	3.94	0.741	78.8	مرتفع
6	17	ينادي الطلبة بأسمائهم أو بألقاب محببة.	3.85	0.699	77.0	مرتفع

يتضح من الجدول (26.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الاتصال الفعال تراوحت ما بين (4.15-3.85)، وجاءت فقرة "يفوض بعض المهام

البسيطة في إدارة الصف إلى عدد من الطلبة بالتناوب" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(4.15) وبنسبة مئوية (83.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "ينادي الطلبة بأسمائهم أو

بألقاب محببة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبنسبة مئوية (77.0%) وبتقدير

مرتفع.

4) تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تنظيم البيئة

الفيزيائية المناسبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	11	ينظم جلوس الطلبة داخل الغرفة الصفية بالوضعية المناسبة لعملية التعليم.	4.10	0.708	82.0	مرتفع
2	8	يوفر المعلم بيئة صفية ملائمة للتعليم (الإنارة، التهوية،).	4.09	0.699	81.8	مرتفع
3	9	يحرص على تهوية الغرفة الصفية.	4.06	0.678	81.2	مرتفع
4	12	يوظف الأجهزة والمعدات المختلفة بفعالية لدعم تعلم الطلبة.	4.02	0.738	80.4	مرتفع
5	10	يهتم بنظافة الغرفة الصفية.	4.02	0.780	80.4	مرتفع

يتضح من الجدول (27.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة تراوحت ما بين (4.10-4.02)، وجاءت فقرة "ينظم جلوس

الطلبة داخل الغرفة الصفية بالوضعية المناسبة لعملية التعليم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدره (4.10) وبنسبة مئوية (82.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يهتم بنظافة الغرفة

الصفية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبنسبة مئوية (80.4%) وبتقدير

مرتفع.

5) اتخاذ القرار

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرار

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	19	يُدرّب المعلم الطلبة على حل المشكلات باستخدام الأسس المحددة (النظرية والتطبيقية).	4.10	0.737	82.0	مرتفع
2	23	يثق بالطلبة مما يتيح لهم تقديم مقترحات خلاقة بطلاقة.	4.09	0.721	81.8	مرتفع
3	22	يوجه الطلبة نحو السلوك المرغوب.	4.09	0.733	81.8	مرتفع
4	21	يشجع الطلبة على القراءة التحليلية الناقدة.	4.01	0.716	80.2	مرتفع
5	20	يحرر الطلبة من الخوف في الوقوع بالخطأ.	4.01	0.749	80.2	مرتفع

يتضح من الجدول (28.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال اتخاذ القرار تراوحت ما بين (4.10 - 4.01)، وجاءت فقرة "يُدرّب المعلم الطلبة على

حل المشكلات باستخدام الأسس المحددة (النظرية والتطبيقية)" بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي قدره (4.10) وبنسبة مئوية (82.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يحرر الطلبة

من الخوف في الوقوع بالخطأ" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبنسبة مئوية

(80.2%) وبتقدير مرتفع.

4.1.4 نتائج السؤال الرابع:

ما مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن السؤال الرابع حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، والجدول (29.4) يوضح ذلك:

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	التقويم	4.21	0.376	84.2	مرتفع
2	2	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	4.18	0.409	83.6	مرتفع
3	4	اتخاذ القرار	4.17	0.382	83.4	مرتفع
4	1	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	4.16	0.357	83.2	مرتفع
5	3	الاتصال الفعال	4.15	0.405	83.0	مرتفع
		الإدارة الصفية الإبداعية ككل	4.17	0.340	83.4	مرتفع

يتضح من الجدول (29.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية ككل بلغ (4.17) وبنسبة مئوية (83.4%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية تراوحت ما بين (4.15-4.21)، وجاء مجال "التقويم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(4.21) وبنسبة مئوية (84.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الاتصال الفعال" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبنسبة مئوية (83.0%) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) التقويم

جدول (30.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التقويم مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	30	أتابع تنفيذ المهمات التعليمية التي يكلف بها الطلبة.	4.28	0.574	85.6	مرتفع
2	24	أوظف التقويم التكويني أثناء الدرس.	4.25	0.677	85.0	مرتفع
3	26	أشجع الطلبة على ممارسة التقويم الذاتي.	4.24	0.692	84.8	مرتفع
4	27	أقدم تغذية راجعة بناءة للطلبة	4.21	0.692	84.2	مرتفع
5	28	أراعي الفروق الفردية عند طرح الأسئلة.	4.20	0.653	84.0	مرتفع
6	29	أشخص جوانب الضعف لدى الطلبة تمهيداً لمعالجتها.	4.18	0.682	83.6	مرتفع
7	25	أوظف التقويم الختامي في نهاية الدرس	4.12	0.717	82.4	مرتفع

يتضح من الجدول (30.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

مجال التقويم تراوحت ما بين (4.12-4.28)، وجاءت فقرة "أتابع تنفيذ المهمات التعليمية التي

يكلف بها الطلبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.28) وبنسبة مئوية (85.6%) وبتقدير

مرتفع، بينما جاءت فقرة "أوظف التقويم الختامي في نهاية الدرس" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبنسبة مئوية (82.4%) وبتقدير مرتفع.

(2) تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تنظيم البيئة

الفيزيائية المناسبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	10	أهتم بنظافة الغرفة الصفية.	4.21	0.686	84.2	مرتفع
2	9	أحرص على تهوية الغرفة الصفية.	4.20	0.708	84.0	مرتفع
3	11	أنظم جلوس الطلبة داخل الغرفة الصفية بالوضعية المناسبة لعملية التعليم.	4.19	0.710	83.8	مرتفع
4	12	أوظف الأجهزة والمعدات المختلفة بفعالية لدعم تعلم الطلبة.	4.17	0.710	83.4	مرتفع
5	8	أوفر بيئة صفية ملائمة للتعليم (الإنارة، التهوية،).	4.16	0.692	83.2	مرتفع

يتضح من الجدول (31.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة تراوحت ما بين (4.16-4.21)، وجاءت فقرة "أهتم بنظافة

الغرفة الصفية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.21) وبنسبة مئوية (84.2%) وبتقدير

مرتفع، بينما جاءت فقرة "أوفر بيئة صفية ملائمة للتعليم (الإنارة، التهوية،)" في المرتبة

الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبنسبة مئوية (83.2%) وبتقدير مرتفع.

3) اتخاذ القرار

جدول (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرار

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	21	أشجع الطلبة على القراءة التحليلية الناقدة.	4.20	0.679	84.0	مرتفع
2	20	أحرر الطلبة من الخوف في الوقوع بالخطأ.	4.18	0.725	83.6	مرتفع
3	19	أدرب الطلبة على حل المشكلات باستخدام الأسس المحددة (النظرية والتطبيقية).	4.17	0.718	83.4	مرتفع
4	23	أثق بالطلبة مما يتيح لهم تقديم مقترحات خلاقة بطلاقة.	4.15	0.722	83.0	مرتفع
5	22	أوجه الطلبة نحو السلوك المرغوب.	4.14	0.712	82.8	مرتفع

يتضح من الجدول (32.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال اتخاذ القرار تراوحت ما بين (4.20 - 4.14)، وجاءت فقرة "أشجع الطلبة على القراءة

التحليلية الناقدة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) وبنسبة مئوية (84.0%) وبتقدير

مرتفع، بينما جاءت فقرة "أوجه الطلبة نحو السلوك المرغوب" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط

حسابي بلغ (4.14) وبنسبة مئوية (82.8%) وبتقدير مرتفع.

4) التخطيط لإدارة الموقف التعليمي

جدول (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط لإدارة

الموقف التعليمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	أنواع الأهداف (معرفية، وجدانية، سلوكية، نفس حركية) عند التخطيط للدرس.	4.28	0.711	85.6	مرتفع
2	7	أصوغ خططاً دراسية يومية بما فيها إجراءات تنفيذها.	4.19	0.685	83.8	مرتفع
3	1	أراعي الخصائص النمائية للطلبة.	4.18	0.538	83.6	مرتفع
4	5	أحدد الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس.	4.18	0.696	83.6	مرتفع
5	4	أخطط للدرس مراعيًا مستويات الطلبة المختلفة.	4.15	0.646	83.0	مرتفع
6	6	أراعي في التخطيط الربط بين عناصر التدريس مثل (الأهداف والمحتوى والمواد والنشاطات واستراتيجيات التدريس والتقييم).	4.11	0.715	82.2	مرتفع
7	2	أشجع على استخدام المصادر المختلفة في تنفيذ المواقف التعليمية.	4.01	0.748	80.2	مرتفع

يتضح من الجدول (33.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال التخطيط لإدارة الموقف التعليمي تراوحت ما بين (4.28 - 4.01)، وجاءت فقرة "أنوع

الأهداف (معرفية، وجدانية، سلوكية، نفس حركية) عند التخطيط للدرس" بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدره (4.28) وبنسبة مئوية (85.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أشجع

على استخدام المصادر المختلفة في تنفيذ المواقف التعليمية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط

حسابي بلغ (4.01) وبنسبة مئوية (80.2%) وبتقدير مرتفع.

5) الاتصال الفعال

جدول (34.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال الفعال

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	15	أشجع الطلبة على التعبير عن أنفسهم.	4.19	0.692	83.8	مرتفع
2	17	أنادي الطلبة بأسمائهم أو بألقاب محببة.	4.18	0.744	83.6	مرتفع
3	16	أفوض بعض المهام البسيطة في إدارة الصف إلى عدد من الطلبة بالتناوب.	4.15	0.713	83	مرتفع
4	18	أتقبل الأفكار غير المألوفة.	4.14	0.740	82.8	مرتفع
5	14	أحترم أفكار الطلبة وآراءهم، ما يشجعهم على طرحها.	4.13	0.705	82.6	مرتفع
6	13	أشرك الطلبة في وضع قوانين حفظ النظام.	4.10	0.735	82.0	مرتفع

يتضح من الجدول (34.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الاتصال الفعال تراوحت ما بين (4.10-4.19)، وجاءت فقرة "أشجع الطلبة على التعبير

عن أنفسهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.19) وبنسبة مئوية (83.8%) وبتقدير

مرتفع، بينما جاءت فقرة "أشرك الطلبة في وضع قوانين حفظ النظام" في المرتبة الأخيرة،

بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبنسبة مئوية (82.0%) وبتقدير مرتفع.

5.1.4 نتائج السؤال الخامس:

ما أوجه الشبه والاختلاف بين استجابات المديرين واستجابات المعلمين نحو درجة توفر

الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي

المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات

الشمالية؟

يتضح من الجداول أعلاه رقم (1.4) و(12.4) و(23.4) و(29.4) وبناء على نتائج التحليل أن هناك أوجه شبه واختلاف في استجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

2.4 - النتائج المتعلقة بالفرضيات

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

للإجابة عن الفرضية الأولى، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)، والجدول (35.4) يبين ذلك:

جدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس توافر

الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى

متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)

الدرجة الكلية	الكفايات التكنولوجية	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	كفايات صنع القرار	كفايات التقييم	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	الكفايات الفنية	الكفايات الإستراتيجية	الكفايات الذاتية	الإحصائي	المستوى	المتغير
4.01	3.98	4.01	4.01	4.05	4.01	3.98	4.04	4.03	3.98	4.08	M	نكر	النوع الاجتماعي
.183	.265	.250	.234	.239	.232	.287	.239	.257	.256	.225	SD		
4.15	4.16	4.10	4.17	4.18	4.09	4.09	4.14	4.18	4.16	4.20	M	أنشى	
.258	.407	.361	.333	.366	.304	.372	.319	.349	.363	.331	SD		
4.08	4.06	4.04	4.10	4.11	4.04	4.04	4.07	4.09	4.07	4.16	M	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.233	.303	.274	.290	.315	.278	.361	.290	.326	.341	.273	SD		
4.09	4.09	4.09	4.07	4.13	4.05	4.03	4.13	4.12	4.08	4.12	M	ماجستير فأعلى	
.235	.427	.371	.315	.319	.266	.291	.274	.295	.305	.314	SD		
4.02	3.92	3.99	3.99	4.06	3.99	3.96	4.08	4.07	3.98	4.18	M	أقل من 5 سنوات	
.314	.403	.374	.314	.381	.376	.439	.364	.412	.398	.321	SD		
4.06	4.07	4.05	4.07	4.08	4.04	4.02	4.06	4.07	4.05	4.07	M	من 5 إلى 10 سنوات	سنوات الخبرة
.142	.218	.212	.222	.224	.182	.229	.191	.254	.256	.199	SD		
4.19	4.20	4.13	4.22	4.23	4.12	4.14	4.17	4.20	4.20	4.26	M	أكثر من 10 سنوات	
.267	.466	.408	.378	.384	.309	.395	.352	.318	.356	.367	SD		
4.03	4.00	4.06	4.03	4.04	4.02	3.93	4.07	4.03	3.98	4.10	M	طولكرم	
.259	.385	.353	.285	.338	.314	.366	.334	.342	.354	.250	SD		
4.12	4.09	4.04	4.13	4.18	4.05	4.13	4.09	4.15	4.14	4.21	M	رام الله والبيرة	المديرية
.218	.378	.326	.329	.327	.262	.293	.272	.308	.321	.329	SD		
4.10	4.13	4.08	4.10	4.12	4.09	4.03	4.13	4.13	4.10	4.10	M	شمال الخليل	
.205	.227	.221	.255	.236	.222	.317	.226	.269	.265	.250	SD		

يتضح من الجدول (35.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية في ضوء توزيعها حسب متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، فقد أجري تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات "دون تفاعل" (4-) "MANOVA without Interaction" والجدول (36.4) يبين ذلك:

جدول (36.4): تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) على مقياس توافر الكفايات

الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى

متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.093	2.873	.208	1	.208	الكفايات الذاتية	
.022*	5.399	.513	1	.513	الكفايات الإنسانية	
.040*	4.293	.399	1	.399	الكفايات الفنية	
.199	1.670	.134	1	.134	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	
.289	1.133	.117	1	.117	كفايات التقويم	النوع الاجتماعي
.396	.726	.054	1	.054	كفايات صنع القرار	
.102	2.717	.252	1	.252	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	
.051	3.904	.315	1	.315	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	
.331	.952	.094	1	.094	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
.126	2.369	.275	1	.275	الكفايات التكنولوجية	

.038*	4.386	.213	1	.213	الدرجة الكلية	
.162	1.981	.144	1	.144	الكفايات الذاتية	
.512	.433	.041	1	.041	الكفايات الإنسانية	
.903	.015	.001	1	.001	الكفايات الفنية	
.411	.681	.055	1	.055	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	
.280	1.178	.122	1	.122	كفايات التقويم	
.744	.107	.008	1	.008	كفايات صنع القرار	المؤهل العلمي
.663	.191	.018	1	.018	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	
.122	2.426	.195	1	.195	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	
.572	.321	.032	1	.032	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
.650	.207	.024	1	.024	الكفايات التكنولوجية	
.507	.443	.022	1	.022	الدرجة الكلية	
.004*	5.701	.413	2	.827	الكفايات الذاتية	
.250	1.401	.133	2	.266	الكفايات الإنسانية	
.319	1.152	.107	2	.214	الكفايات الفنية	
.418	.879	.071	2	.141	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	
.216	1.554	.161	2	.322	كفايات التقويم	
.461	.779	.058	2	.116	كفايات صنع القرار	سنوات الخبرة
.175	1.769	.164	2	.329	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	
.121	2.150	.173	2	.346	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	
.584	.541	.054	2	.107	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
.146	1.955	.227	2	.454	الكفايات التكنولوجية	
.126	2.110	.102	2	.205	الدرجة الكلية	
.014*	4.422	.321	2	.642	الكفايات الذاتية	المديرية
.030*	3.627	.345	2	.690	الكفايات الإنسانية	

.068	2.753	.256	2	.511	الكفايات الفنية	
.530	.639	.051	2	.103	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	
.007*	5.148	.533	2	1.065	كفايات التقويم	
.614	.490	.037	2	.073	كفايات صنع القرار	
.052	3.022	.281	2	.561	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	
.223	1.521	.123	2	.245	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	
.782	.246	.024	2	.049	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
.423	.867	.101	2	.201	الكفايات التكنولوجية	
.091	2.442	.119	2	.237	الدرجة الكلية	
		.073	117	8.486	الكفايات الذاتية	
		.095	117	11.123	الكفايات الإنسانية	
		.093	117	10.868	الكفايات الفنية	
		.080	117	9.405	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	
		.103	117	12.108	كفايات التقويم	
		.075	117	8.738	كفايات صنع القرار	الخطأ
		.093	117	10.867	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	
		.081	117	9.427	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	
		.099	117	11.579	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
		.116	117	13.593	الكفايات التكنولوجية	
		.049	117	5.685	الدرجة الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من الجدول (36.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالي: (الكفايات الإنسانية، الكفايات الفنية) لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته باستثناء مجال الكفايات الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته باستثناء مجالات: (الكفايات الذاتية، الكفايات الإنسانية، كفايات التقويم)، لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية.
- وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس لمجالات توافر الكفايات الإدارية الدالة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: سنوات الخبرة، المديرية، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدولان (37.4)، (38.4)، يوضحان ذلك:

جدول (37.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الكفايات الذاتية

لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	أقل من 5 سنوات	4.18			
الكفايات الذاتية	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	4.07			-0.185*
	أكثر من 10 سنوات	4.26			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (37.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات مجال الكفايات الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات).

جدول (38.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالات: (الكفايات

الذاتية، الكفايات الإنسانية، كفايات التقويم) لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في

المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	طولكرم	رام الله والبيرة	شمال الخليل
الكفايات الذاتية	طولكرم	4.10		-0.11*	
	رام الله والبيرة	4.21			0.11*
	شمال الخليل	4.10			
الكفايات الإنسانية	طولكرم	3.98		-0.16*	
	رام الله والبيرة	4.14			
	شمال الخليل	4.10			
كفايات التقويم	طولكرم	3.93		-0.20*	
	رام الله والبيرة	4.13			
	شمال الخليل	4.03			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (38.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، بين متوسطات مجال (الكفايات الذاتية) لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية بين (رام الله والبيرة) من جهة و كل من: (طولكرم)، و (شمال الخليل)، من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح (رام الله والبيرة).

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات مجالي: (الكفايات الإنسانية، كفايات التقويم) لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية بين (رام الله والبيرة) و(طولكرم)، وجاءت الفروق لصالح (رام الله والبيرة).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية). للإجابة عن الفرضية الثانية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)، والجدول (39.4) يبين ذلك:

جدول (39.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس توافر

الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى

إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)

الدرجة الكلية	الكفايات التكنولوجية	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	كفايات صنع القرار	كفايات التقييم	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	الكفايات الفنية	الكفايات الإستراتيجية	الكفايات الذاتية	الإحصائي	المستوى	المتغير
4.11	4.11	4.10	4.10	4.12	4.14	4.10	4.07	4.10	4.11	4.14	M	نكر	النوع الاجتماعي
.282	.368	.350	.366	.383	.342	.389	.387	.358	.352	.303	SD		
4.04	4.05	4.06	4.08	4.00	3.98	4.03	4.05	4.02	4.04	4.06	M	أنفى	
.480	.521	.557	.530	.555	.554	.530	.527	.566	.553	.508	SD		
4.05	4.05	4.06	4.08	4.03	4.01	4.03	4.05	4.05	4.02	4.06	M	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.448	.495	.518	.517	.547	.517	.512	.495	.518	.505	.472	SD		
4.11	4.11	4.11	4.12	4.09	4.11	4.12	4.07	4.07	4.14	4.15	M	ماجستير فأعلى	
.340	.409	.417	.379	.394	.418	.409	.437	.447	.430	.366	SD		
4.01	4.03	4.02	4.01	4.00	3.97	4.00	4.03	3.98	3.98	4.04	M	أقل من 5 سنوات	
.459	.498	.504	.576	.540	.563	.552	.528	.574	.502	.410	SD		
4.09	4.10	4.10	4.10	4.09	4.10	4.08	4.07	4.08	4.10	4.11	M	من 5 إلى 10 سنوات	سنوات الخبرة
.312	.364	.392	.338	.356	.372	.365	.405	.403	.357	.311	SD		
4.07	4.07	4.07	4.11	4.04	4.03	4.06	4.06	4.06	4.07	4.10	M	أكثر من 10 سنوات	
.467	.529	.544	.523	.578	.536	.535	.511	.531	.562	.533	SD		
4.21	4.19	4.20	4.23	4.20	4.22	4.25	4.21	4.21	4.17	4.22	M	طولكرم	
.364	.476	.431	.433	.466	.422	.389	.395	.419	.468	.405	SD		
3.99	4.02	4.03	4.01	3.96	3.93	3.95	3.99	3.99	3.99	4.03	M	رام الله والبيرة	المديرية
.431	.443	.481	.499	.510	.512	.490	.466	.519	.505	.445	SD		
4.00	4.01	3.98	4.05	3.99	4.01	3.98	3.96	3.97	4.06	4.03	M	شمال الخليل	
.387	.456	.517	.424	.460	.446	.485	.533	.494	.429	.428	SD		

يتضح من الجدول (39.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين في ضوء توزيعها حسب متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، فقد أجري تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" ("4-MANOVA "without Interaction") والجدول (40.4) يبين ذلك:

جدول (40.4): تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) على مقياس توافر الكفايات

الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى

إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
	الكفايات الذاتية	.347	1	.347	1.897	.169
	الكفايات الإنسانية	.255	1	.255	1.136	.287
	الكفايات الفنية	.502	1	.502	2.169	.142
	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	.029	1	.029	.136	.713
	كفايات التقويم	.227	1	.227	1.083	.299
النوع الاجتماعي	كفايات صنع القرار	1.616	1	1.616	7.601	.006*
	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	1.014	1	1.014	4.372	.037*
	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	.018	1	.018	.084	.772
	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	.040	1	.040	.175	.676
	الكفايات التكنولوجية	.134	1	.134	.636	.426

.183	1.781	.284	1	.284	الدرجة الكلية	
.277	1.184	.216	1	.216	الكفايات الذاتية	
.149	2.095	.470	1	.470	الكفايات الإنسانية	
.539	.378	.088	1	.088	الكفايات الفنية	
.881	.022	.005	1	.005	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	
.428	.629	.132	1	.132	كفايات التقويم	
.524	.407	.087	1	.087	كفايات صنع القرار	المؤهل العلمي
.900	.016	.004	1	.004	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	
.973	.001	.000	1	.000	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	
.669	.183	.041	1	.041	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
.632	.229	.048	1	.048	الكفايات التكنولوجية	
.656	.199	.032	1	.032	الدرجة الكلية	
.774	.256	.047	2	.094	الكفايات الذاتية	
.429	.849	.191	2	.381	الكفايات الإنسانية	
.434	.838	.194	2	.388	الكفايات الفنية	
.908	.096	.021	2	.041	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	
.694	.366	.077	2	.154	كفايات التقويم	
.214	1.549	.329	2	.659	كفايات صنع القرار	سنوات الخبرة
.516	.663	.154	2	.308	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	
.426	.855	.182	2	.364	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	
.650	.432	.098	2	.196	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
.655	.424	.089	2	.178	الكفايات التكنولوجية	
.482	.730	.116	2	.233	الدرجة الكلية	
.002*	6.546	1.197	2	2.394	الكفايات الذاتية	المديرية
.025*	3.715	.834	2	1.667	الكفايات الإنسانية	

.000*	8.362	1.936	2	3.872	الكفايات الفنية	
.000*	10.113	2.171	2	4.342	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	
.000*	14.869	3.117	2	6.233	كفايات التقويم	
.000*	12.301	2.615	2	5.229	كفايات صنع القرار	
.000*	8.427	1.955	2	3.909	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	
.001*	7.083	1.508	2	3.015	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	
.003*	5.916	1.341	2	2.681	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
.005*	5.344	1.125	2	2.250	الكفايات التكنولوجية	
.000*	10.368	1.650	2	3.301	الدرجة الكلية	
		.183	341	62.350	الكفايات الذاتية	
		.224	341	76.515	الكفايات الإنسانية	
		.232	341	78.952	الكفايات الفنية	
		.215	341	73.205	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	
		.210	341	71.480	كفايات التقويم	
		.213	341	72.479	كفايات صنع القرار	الخطأ
		.232	341	79.098	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	
		.213	341	72.591	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	
		.227	341	77.270	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	
		.211	341	71.798	الكفايات التكنولوجية	
		.159	341	54.283	الدرجة الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من الجدول (40.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) على مجالي: (كفايات صنع القرار، كفايات إدارة الموارد المالية والمادية) لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة

نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، إذ جاءت الفروق لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية.

جدول (41.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	طولكرم	رام الله والبييرة	شمال الخليل
الكفايات الذاتية	طولكرم	4.22		.187*	.187
	رام الله والبييرة	4.03			
	شمال الخليل	4.03			
الكفايات الإنسانية	طولكرم	4.17		.181*	
	رام الله والبييرة	3.99			
	شمال الخليل	4.06			
الكفايات الفنية	طولكرم	4.21		.221*	.234*
	رام الله والبييرة	3.99			

			3.97	شمال الخليل	
	.258*	.224*	4.21	طولكرم	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها
			3.99	رام الله والبييرة	
			3.96	شمال الخليل	
	.278*	.303*	4.25	طولكرم	كفايات التقويم
			3.95	رام الله والبييرة	
			3.98	شمال الخليل	
	.212*	.295*	4.22	طولكرم	كفايات صنع القرار
			3.93	رام الله والبييرة	
			4.01	شمال الخليل	
	.216*	.239*	4.20	طولكرم	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية
			3.96	رام الله والبييرة	
			3.99	شمال الخليل	
	.179*	.214*	4.23	طولكرم	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات
			4.01	رام الله والبييرة	
			4.05	شمال الخليل	
	.219*	.163*	4.20	طولكرم	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي
			4.03	رام الله والبييرة	
			3.98	شمال الخليل	
	.185*	.169*	4.19	طولكرم	الكفايات التكنولوجية
			4.02	رام الله والبييرة	
			4.01	شمال الخليل	
	.206*	.218*	4.21	طولكرم	

3.99	رام الله والبيرة	الدرجة الكلية
4.00	شمال الخليل	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) *

يتبين من الجدول (41.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات مقياس توافر الكفايات الإدارية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية بين (طولكرم) من جهة وكل و(رام الله والبيرة)، و (شمال الخليل)، من جهة أخرى جاءت الفروق لصالح (طولكرم).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية. لاختبار الفرضية الثالثة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، والجدول (42.4) يبين ذلك:

جدول (42.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الإدارة

الصفحة الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية تعزى

إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية

الدرجة الكلية	التقييم	اتخاذ القرار	الاتصال الفعال	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	الإحصائي	المستوى	المتغير
4.03	4.01	4.07	4.01	4.03	4.05	M	ذكر	النوع الاجتماعي
.195	.227	.253	.272	.257	.232	SD		
4.05	4.04	4.05	4.01	4.09	4.06	M	انثى	
.392	.423	.479	.445	.428	.383	SD		
4.06	4.07	4.08	4.02	4.08	4.06	M	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.312	.341	.397	.382	.365	.315	SD		
4.00	3.95	4.01	3.99	4.02	4.05	M	ماجستير فأعلى	
.303	.325	.354	.344	.330	.320	SD		
4.09	4.10	4.16	4.04	4.08	4.07	M	أقل من 5 سنوات	
.362	.389	.473	.466	.412	.394	SD		
4.06	4.03	4.08	4.03	4.08	4.08	M	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	سنوات الخبرة
.231	.258	.286	.284	.301	.244	SD		
3.96	3.94	3.93	3.93	4.01	3.98	M	أكثر من 10 سنوات	
.381	.420	.436	.419	.397	.364	SD		
4.04	4.05	4.03	3.98	4.06	4.07	M	طولكرم	
.315	.340	.375	.381	.370	.335	SD		
4.05	4.02	4.09	4.02	4.07	4.05	M	رام الله والبييرة	المديرية
.299	.356	.384	.362	.317	.286	SD		
4.03	4.00	4.06	4.03	4.03	4.02	M	شمال الخليل	
.325	.314	.396	.365	.393	.344	SD		

$$M = \text{المتوسط الحسابي} \quad SD = \text{الانحراف المعياري}$$

يتضح من الجدول (42.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية فقد أجري تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (4-MANOVA) "without Interaction"، والجدول (43.4) يبين ذلك:

جدول (43.4): تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.288	1.140	.115	1	.115	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	النوع الاجتماعي
.166	1.943	.246	1	.246	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
.432	.622	.086	1	.086	الاتصال الفعال	
.342	.909	.130	1	.130	اتخاذ القرار	
.192	1.724	.196	1	.196	التقويم	
.217	1.538	.147	1	.147	الدرجة الكلية	
.663	.190	.019	1	.019	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	المؤهل العلمي
.612	.258	.033	1	.033	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
.972	.001	.000	1	.000	الاتصال الفعال	

.739	.111	.016	1	.016	اتخاذ القرار	
.204	1.632	.185	1	.185	التقويم	
.707	.142	.014	1	.014	الدرجة الكلية	
.160	1.858	.188	2	.376	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	
.454	.796	.101	2	.202	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
.338	1.095	.152	2	.303	الاتصال الفعال	سنوات الخبرة
.051	3.062	.439	2	.877	اتخاذ القرار	
.216	1.550	.176	2	.352	التقويم	
.156	1.885	.181	2	.362	الدرجة الكلية	
.625	.472	.048	2	.095	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	
.811	.210	.027	2	.053	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
.787	.240	.033	2	.066	الاتصال الفعال	المديرية
.505	.687	.098	2	.197	اتخاذ القرار	
.877	.131	.015	2	.030	التقويم	
.852	.160	.015	2	.031	الدرجة الكلية	
		.101	117	11.841	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	
		.127	117	14.841	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
		.139	117	16.207	الاتصال الفعال	الخطأ
		.143	117	16.761	اتخاذ القرار	
		.113	117	13.269	التقويم	
		.096	117	11.219	الدرجة الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من الجدول (43.4) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية.

لاختبار الفرضية الرابعة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، والجدول (44.4) يبين ذلك:

جدول (44.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الإدارة

الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى

متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية

المتغير	المستوى	الإحصائي	الموقف التعليمي	التخطيط لإدارة	التفريقية المناسبة	تنظيم البيئة	الاتصال الفعال	اتخاذ القرار	التقويم	الدرجة الكلية
النوع الاجتماعي	ذكر	M	4.12	4.12	4.12	4.11	4.11	4.11	4.18	4.13
		SD	.297	.345	.393	.331	.298	.277		
النوع الاجتماعي	أنثى	M	4.18	4.18	4.23	4.18	4.21	4.21	4.24	4.21
		SD	.393	.444	.413	.410	.422	.376		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	M	4.16	4.16	4.19	4.13	4.17	4.17	4.22	4.17
		SD	.372	.436	.422	.394	.389	.359		
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	M	4.15	4.15	4.17	4.18	4.17	4.17	4.20	4.17
		SD	.335	.363	.378	.362	.356	.309		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	M	4.09	4.09	4.12	4.06	4.10	4.10	4.12	4.10
		SD	.380	.424	.527	.388	.406	.373		
سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	M	4.13	4.13	4.12	4.11	4.13	4.13	4.16	4.13
		SD	.273	.333	.315	.312	.289	.267		
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	M	4.21	4.21	4.27	4.21	4.23	4.23	4.29	4.24
		SD	.408	.452	.419	.428	.420	.374		
سنوات الخبرة	طولكرم	M	4.25	4.25	4.30	4.25	4.25	4.25	4.34	4.28
		SD	.387	.429	.411	.380	.338	.337		
المديرية	رام الله والبييرة	M	4.14	4.14	4.14	4.13	4.15	4.15	4.18	4.15
		SD	.322	.397	.359	.387	.396	.334		
المديرية	شمال الخليل	M	4.05	4.05	4.09	4.04	4.09	4.09	4.09	4.07
		SD	.345	.365	.442	.358	.344	.318		

M=المتوسط الحسابي SD=الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (44.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية فقد أجري تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (4-MANOVA) "without Interaction"، والجدول (45.4) يبين ذلك:

جدول (45.4): تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.141	2.181	.265	1	.265	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	
.027*	4.932	.765	1	.765	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
.161	1.969	.308	1	.308	الاتصال الفعال	النوع الاجتماعي
.037*	4.370	.612	1	.612	اتخاذ القرار	
.256	1.294	.168	1	.168	التقويم	
.066	3.402	.363	1	.363	الدرجة الكلية	
.684	.166	.020	1	.020	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	
.344	.900	.140	1	.140	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
.470	.523	.082	1	.082	الاتصال الفعال	المؤهل العلمي
.881	.023	.003	1	.003	اتخاذ القرار	
.271	1.215	.157	1	.157	التقويم	

.668	.184	.020	1	.020	الدرجة الكلية	
.130	2.054	.250	2	.500	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	
.016*	4.211	.653	2	1.306	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
.074	2.624	.411	2	.821	الاتصال الفعال	سنوات الخبرة
.106	2.259	.316	2	.633	اتخاذ القرار	
.007*	5.020	.650	2	1.301	التقويم	
.018*	4.040	.432	2	.863	الدرجة الكلية	
.001*	7.273	.885	2	1.770	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	
.000*	8.064	1.251	2	2.501	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
.002*	6.325	.990	2	1.980	الاتصال الفعال	المديرية
.016*	4.158	.582	2	1.165	اتخاذ القرار	
.000*	11.357	1.471	2	2.943	التقويم	
.000*	9.502	1.015	2	2.030	الدرجة الكلية	
		.122	341	41.498	التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	
		.155	341	52.883	تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	
		.156	341	53.361	الاتصال الفعال	الخطأ
		.140	341	47.754	اتخاذ القرار	
		.130	341	44.176	التقويم	
		.107	341	36.430	الدرجة الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من الجدول (45.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجالات: (تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة، اتخاذ القرار) لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية ومجالات: (تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة، التقييم) لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية.
- وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإدارة الصفية الإبداعية ومجالاته الدالة لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: سنوات الخبرة، المديرية، أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدولان (46.4)، (47.4)، يوضحان ذلك:

جدول (46.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإدارة الصفية

الإبداعية ومجالات: (تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة، التقويم) لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة

نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	أقل من 5 سنوات	4.12			-0.146*
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	4.12			-0.146*
	أكثر من 10 سنوات	4.27			
التقويم	أقل من 5 سنوات	4.12			-0.171*
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	4.16			-0.127*
	أكثر من 10 سنوات	4.29			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	4.10			-0.145*
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	4.13			-0.111*
	أكثر من 10 سنوات	4.24			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (46.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات الإدارة الصفية

الإبداعية ومجالات: (تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة، التقويم) لدى معلمي المدارس

الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين

(أكثر من 10 سنوات) من جهة وكل من: (أقل من 5 سنوات)، و (من 5 سنوات إلى 10

سنوات) من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات).

جدول (47.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإدارة الصفية

الإبداعية ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى

متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	طولكرم	رام الله والبييرة	شمال الخليل
التخطيط لإدارة الموقف التعليمي	طولكرم	4.25		.106*	.194*
	رام الله والبييرة	4.14			
	شمال الخليل	4.05			
تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة	طولكرم	4.30		.163*	.209*
	رام الله والبييرة	4.14			
	شمال الخليل	4.09			
الاتصال الفعال	طولكرم	4.25		.115*	.212*
	رام الله والبييرة	4.13			
	شمال الخليل	4.04			
اتخاذ القرار	طولكرم	4.25		.094*	.158*
	رام الله والبييرة	4.15			
	شمال الخليل	4.09			
التقويم	طولكرم	4.34		.157*	.244*
	رام الله والبييرة	4.18			
	شمال الخليل	4.09			
الدرجة الكلية	طولكرم	4.28		.127*	.206*
	رام الله والبييرة	4.15			
	شمال الخليل	4.07			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) *

يتبين من الجدول (47.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، بين متوسطات الإدارة الصفية الإبداعية ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية بين (طولكرم) من جهة و كل من: (رام الله والبيرة)، و (شمال الخليل)، من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح (طولكرم).

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية .

للإجابة عن الفرضية الخامسة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)

بين مقياسين توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية، والجدول (48.4) يوضح

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (48.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية (ن = 124)

توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس						
الدرجة الكلية	التقويم	اتخاذ القرار	الاتصال الفعال	تنظيم البيئة	التخطيط لإدارة	
				الفيزيقية المناسبة	الموقف التعليمي	
معامل ارتباط بيرسون						
.347**	.276**	.294**	.365**	.300**	.299**	الكفايات الذاتية
.269**	.212**	.162*	.320**	.285**	.213**	الكفايات الإنسانية
.383**	.340**	.329**	.396**	.313**	.309**	الكفايات الفنية
.430**	.370**	.341**	.436**	.384**	.371**	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها
.282**	.255**	.184**	.325**	.298**	.186**	كفايات التقويم
.460**	.358**	.380**	.468**	.436**	.401**	كفايات صنع القرار
.362**	.314**	.309**	.382**	.368**	.237**	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية
.264**	.200**	.163*	.281**	.313**	.220**	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات
.157*	.093	.044	.192**	.209**	.161*	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي
.225**	.153*	.145*	.198**	.293**	.224**	الكفايات التكنولوجية
.414**	.331**	.303**	.434**	.425**	.347**	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يتضح من الجدول (48.4) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq .01$)، بين توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى

معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (**.414)، ويلاحظ أن العلاقة جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ازداد مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.

للإجابة عن الفرضية السادسة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسين توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، والجدول (49.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (49.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية (ن = 348)

توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس						
الدرجة الكلية	التقويم	اتخاذ القرار	الاتصال الفعال	تنظيم البيئة	التخطيط لإدارة	
				الفيزيائية المناسبة	الموقف التعليمي	
معامل ارتباط بيرسون						
.329**	.280**	.321**	.303**	.222**	.325**	الكفايات الذاتية
.343**	.327**	.313**	.286**	.254**	.327**	الكفايات الإنسانية
.457**	.430**	.411**	.409**	.347**	.414**	الكفايات الفنية
.548**	.508**	.521**	.475**	.397**	.513**	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها
.495**	.454**	.458**	.462**	.365**	.442**	كفايات التقويم
.470**	.423**	.410**	.442**	.345**	.446**	كفايات صنع القرار
.511**	.452**	.472**	.471**	.429**	.439**	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية
.575**	.529**	.517**	.524**	.471**	.497**	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات
.657**	.602**	.618**	.574**	.504**	.605**	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي
.620**	.567**	.580**	.562**	.489**	.542**	الكفايات التكنولوجية
.590**	.540**	.544**	.533**	.453**	.535**	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يتضح من الجدول (49.4) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq .01$)، بين توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى

معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (**.59)، ويلاحظ أن العلاقة جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ازداد مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

3.5 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافةً إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

1.5 تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية ككل (4.08) وبنسبة مئوية (81.6) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية فقد تراوحت ما بين (4.04-4.14)، وجاء "الكفايات الذاتية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبنسبة مئوية (82.8) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "كفايات التقويم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبنسبة مئوية (80.8) وبتقدير مرتفع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كلٍ من: (بني فواز، 2018)، (المحمادي، 2015)، (الفار، 2013)، (Bolanle, 2013)، في أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً، بينما اختلفت مع دراسات (الصغير وزملائه، 2020)، (السيد، 2020)، في أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية جاء متوسطاً.

وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، الى أن الخبرة الإدارية لديهم ومعرفتهم بالممارسات الإدارية الواجب اتباعها هي التي ساعدتهم على الوعي بأهمية توظيفها في عملهم الإداري، لا سيما وأن عملية انتقاء مديري المدارس الحكومية تتم من خلال اعتماد معايير تراعي المؤهل العلمي والخبرة التعليمية، بالإضافة إلى السمات الشخصية والمعرفية والإنسانية التي يتمتع بها مدير المدرسة.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ما درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية ككل (4.07) وبنسبة مئوية (81.4) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية فقد تراوحت ما بين (4.09-4.05)، وجاءت "الكفايات الذاتية" في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبنسبة مئوية (81.8) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبنسبة مئوية (81.4) وبتقدير مرتفع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كلٍ من: (عثمان، 2018)، (اسحق، 2018)، (المطيري، 2014)، في أن درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً، بينما اختلفت مع دراسات (عودة، 2010)، (السعود، 2009)، في أن درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية جاء متوسطاً، وقد اختلفت مع دراسة (قسايمة وعاشور، 2022) في أن درجة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان منخفضاً.

وترى الباحثة أن سبب الارتفاع يعود إلى أن العينة المستجيبة هي من تقيم أداءها، ومن الطبيعي أن يكون التقييم عالياً، ورغم هذه النتائج التي تبدو منطقية، فإن مديري المدارس بشكل عام عادةً ما يميلون بدرجة أكبر إلى ممارسة الكفايات الإدارية التي لا تتطلب المزيد من بذل الجهد، ويمارسون بدرجة أقل الكفايات التي تتطلب كثيراً من الجهد والأعمال الكتابية كالتهيئة والتقييم.

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

ما مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية؟

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية ككل (4.04) وبنسبة مئوية (80.8) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية فقد تراوحت ما بين (4.01-4.06)، وجاء "التقويم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06) وبنسبة مئوية (81.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبنسبة مئوية (80.2) وبتقدير مرتفع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كلٍ من: (عبد الله، 2021)، (العبد الله ورضوان، 2020)، (العبد الله، 2019)، في أن مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً، بينما اختلفت مع دراسات (الشهري وقطب، 2020)، في أن مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية جاء متوسطاً.

وتعزى هذه النتيجة المرتفعة، إلى توجهات وزارة التربية والتعليم لتدريب وتمكين المعلمين وتطوير مهاراتهم في مجالات الإدارة الصفية الإبداعية، مما انعكس إيجابياً على الإدارة الصفية، وتعتبر أيضاً انعكاساً لانفتاح المعلمين المعاصرين الفلسطينيين على العالم، بسبب التقدم

التكنولوجي، الذي سهل عليهم الحصول على المعلومات، والاطلاع على تجارب وخبرات الآخرين، والاستفادة منها في تطوير مهاراتهم، وقدراتهم في مجالات الإدارة الصفية.

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

ما مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية ككل (4.17) وبنسبة مئوية (83.4) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية فقد تراوحت ما بين (4.15-4.21)، وجاء "التقويم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.21) وبنسبة مئوية (84.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الاتصال الفعال" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبنسبة مئوية (83.0) وبتقدير مرتفع. واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من: (الرواضية، 2020)، (مرهون والدوفي، 2019)، (Egeberg et al, 2019)، (الزعبي، 2011)، في أن مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً، بينما اختلفت مع دراسات (أبوه وزملائه، 2017)، (Akin et al, 2016)، في أن مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية جاء متوسطاً.

وكانت نتائج هذا السؤال "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.17)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدى النجاح في الغرفة الصفية يختلف من معلم لآخر، ومن موقف تعليمي لآخر، فالحاجة للتدريب والتطور مستمرة، ويجب أن لا تتوقف في توظيف استراتيجيات التدريس المتنوعة خاصة استراتيجيات التعلم النشط الذي يتم استخدامه في الغرفة الصفية، كما أنه ومن وجهة نظر المعلمين يتعرض المعلم لضغوطات كثيرة تعيق توظيفه لاستراتيجيات التعلم النشط. .

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

ما أوجه الشبه والاختلاف بين استجابات المديرين واستجابات المعلمين نحو درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

تبين من خلال الجداول رقم (1.4) و(12.4) و(23.4) و(29.4) أن أوجه الشبه والاختلاف بين استجابات المديرين والمعلمين حول درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية، جاءت متوافقة مع استجابات كلا الجانبين على وجود علاقة طردية موجبة، بمعنى أنه كلما ازدادت درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ازداد معها مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، فحتى يتمكن المدير من اكتشاف وتنمية الإبداع لدى المعلم عليه أن يمتلك كفايات تمكنه من الوقوف على نقاط القوة لدى المعلم واستثمارها ومعالجة نقاط الضعف لديه بحيث يرتقي به لمستوى الأداء الإبداعي، وهذا ما أكده وجود علاقة ارتباطية

بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية.

ومثلما جاءت الكفايات الذاتية للمديرين في المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين والمديرين فيما يتعلق بالكفايات الإدارية فإن الأمر هو ذاته بالنسبة لمستوى الإدارة الإبداعية للمعلمين، ما يبين أهمية السمات الشخصية التي يمتلكها المدير للتأثير في الآخرين والتعامل بعدالة مع المعلمين كي يستخرج منهم الأفضل في الأداء، كما ان الصفات الشخصية للمعلم لها دور كبير في كيفية أدائه للإدارة الصفية الإبداعية.

وهذا ما لا يمكن ان نجده اذا ما اختل عنصرا من الاثنين الماضيين، فالكفايات الذاتية للمديرين قد لا تتفع اذا لم يكن لدى المعلم نفسه السمات الإبداعية وابتكار طرق مغايرة ومميزة في إدارة الصف حتى وان كان هناك دعم ومساندة من المديرين.

كما انه وعلى عكس الكفايات الذاتية، فان كفايات التقويم وكفايات إدارة الموارد المالية والمادية اختلفت ما بين المديرين والمعلمين، فاذا كانت هذه الكفايات تتحكم بمستوى أداء المديرين وتتعكس عليهم بشكل سلبي او إيجابي حسب ذلك التقييم مثلما تتحكم الكفايات المالية بمستوى وشكل أداء المديرين، فان ذلك لا ينطبق على المعلمين الذين وان تأثروا بشكل سلبي او إيجابي من عملية التقويم، كما هو موضح ادناه، الا انهم قد لا تعنيهم الموارد المالية وكيفية تأمينها من اجل ممارسة اداراتهم الإبداعية الصفية، كونهم غير مسؤولين عن تأمين من هذه الموارد سواء من خلال الميزانية او التبرعات.

وفي جانب الإدارة الصفية الإبداعية فقد أظهرت النتائج ان انعكاس مجال التقويم على المديرين والمعلمين يكون اكبر في إدارة الصف الإبداعية لما يعنيه من استمرار المتابعة

والوقوف على مدى تحقق الأهداف موظفاً التقويم القبلي والتكويني والختامي ومستخدماً استراتيجيات التقويم النوعي لتطبيق المهارات والمعارف التي تعلمها الطلبة، وجاء اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة من وجه نظر المديرين والاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين وذلك لان هناك قوانين وضوابط تقيد قرار المعلم، وتحد من اتصاله الفعال مع طلابه وذويهم خلال ساعات الدوام لانشغاله بالحصص او انشغال الاهل بوظائفهم، وتعد استجابة الاهل للتواصل الالكتروني ضعيفة وهذا من ملاحظتي في العمل كمديرة مدرسة.

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

هنا بينت النتائج أن المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية) لم تكن ذات تأثير لإحداث فروق دالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، في حين تبين أن هناك أثر لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بني فواز (2018)، التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة تبعاً

لمتغير (المؤهل العلمي)، ودراسة المحمادي (2015)، التي بينت وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة المهارات القيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين تبعاً لمتغيرات (الجنس) لصالح الإناث.

في حين اختلفت مع دراسة الصغير وزملائه (2020)، التي بينت وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، لصالح الذكور)، وسنوات الخبرة (لصالح 6-10 سنوات)، وعدم وجرد فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ودراسة بني فواز (2018)، التي بينت وجود فروق في الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالأردن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (لصالح 11 سنة فأكثر)، ودراسة الخطيب (2016)، التي بينت وجود فروق في درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإداريين تبعاً لمتغير الخبرة، لصالح (11 سنة فأكثر).

وتفسر للباحثة ذلك بأن الأسباب الرئيسة لعدم وجود فروق تكمن في تقبل عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية) لكفايات مدير المدرسة الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، يعود ذلك إلى أن جميع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية يتبعون وزارة التربية والتعليم في فلسطين، حيث يخضعون إلى التوجهات والتعليمات نفسها، وإلى خبرات إدارية متشابهة لا فرق فيها بين الذكر والأنثى، وربما يعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يعملون في مدارس متشابهة وفق بيئة إدارية وتربوية واحدة، وفي ظروف متشابهة، وبالتالي تكون ممارستهم للكفايات الإدارية متقاربة نوعاً ما، وإن كان للإناث قدرة أكبر على إدارة المدرسة وتطوير كفاءاتها الإدارية.

ويرجع تفسير هذه النتيجة إلى التزام المديرين الاناث باللوائح والقوانين أكثر من المديرين الذكور، فالإناث أكثر إحساساً بالمسؤولية والتخطيط والتنظيم والمتابعة المستمرة لمهامهن فيما يمكن للذكور ان يتجاوزوا أو يتجاهلوا بعضاً من هذه المسؤولية.

أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي، فتعزو الباحثة ذلك إلى أن مجال التخصص للمؤهل العلمي لمديري المدارس في المجال التربوي والإداري، ولم يكن في المجال الأكاديمي، جعل استجابات عينة البحث متشابهة في تقديراتهم لدرجة الممارسات الإدارية رغم اختلاف مستوى مؤهلهم العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى الخبرة الإدارية لدى مديري هذه المدارس وإلى معرفتهم بالممارسات الإدارية الواجب ممارستها، والتي ساعدتهم في رفع مستوى الوعي بأهمية توظيف هذه الخبرة في عملهم الإداري، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية بأهمية الدور التربوي الموكل إليهم، مما حفزهم على ممارسة الكفايات الإدارية التي تساعدهم على أداء أعمالهم بفاعلية، على الرغم من ان حملة المؤهلات التربوية العليا قد يكونون اكثر معرفة بالامور التربوية والكفايات الإدارية.

وتعزى هذه النتيجة الى أن المديرين الذين لديهم خبرة ومعرفة بالأمور الإدارية هم الأكثر تطوراً، فالمديرين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر تكون نتيجة طول مدة احتكاكهم وممارستهم لكفايات العمل الإداري أطول، إذا ما تم مقارنة مديري المدارس الأقل منهم خبرة، وأن مديري المدارس ممن لديهم سنوات خبرة إدارية أكثر يكونون أدري بالمهام الإدارية والقوانين، ويكون لديهم أيضاً درجة عالية من الكفايات الإنسانية والإدراكية والمهنية لما مروا به من خبرات ومواقف، خاصة وأن هؤلاء المديرين خضعوا لدورات تدريبية واشتركوا في ندوات ومحاضرات تجعلهم أكثر خبرة وكفاءة ممن أقل منهم في سنوات الخبرة.

أما فيما يخص متغير المديرية، فبغض النظر عن المديرية التي تم تطبيق الاستبانة عليه، فقد جاءت النتائج متشابهة، فعمل مدير المدرسة ومعرفته بالكفايات الإدارية الواجب القيام بها لا تختلف من منطقة إلى أخرى، أو من مديرية إلى مديرية أخرى.

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

بينت النتائج أن المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لم تكن ذات تأثير لإحداث فروق دالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، في حين تبين أن هناك أثر للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمديرية)، حيث جاءت لصالح النوع الاجتماعي (الذكور)، ووجود فروق لصالح مديرية طولكرم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة قسايمة وعاشور (2022)، التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ودراسة عثمان (2018) التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ودراسة السعود (2009)،

التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، وسنوات الخبرة).

في حين اختلفت مع دراسة قسايمة وعاشور (2022) التي بينت وجود فروق توجهات عينة الدراسة نحو الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة، لصالح (10 سنوات فأكثر)، ووجود فروق تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) لصالح الإناث، ودراسة المطيري (2014)، التي تبين وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة الكفايات الإدارية: (الشخصية، الإنسانية، المهنية، المعرفية، الإبداعية) لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة لصالح كل من فئتي (الخبرة 5 - أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر).

ويمكن للباحثة القول إن الأسباب الرئيسة لعدم وجود فروق تكمن في تقبل عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لكفايات مدير المدرسة الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية، يعزى إلى أن المؤهل العلمي لدى مديري المدارس كان في المجال الأكاديمي في مستوياته المختلفة ولم يكن في المجال التربوي أو الإداري، لذلك جاءت استجاباتهم متشابهة في تقديرهم لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى المديرين، ومن أجل معرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم تطبيق اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وأفادت النتائج بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يكون السبب أن هذه التقديرات تمثل ما يدركه المعلمون الجدد حول درجة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس، وأن على المديرين دعم هذه الكفايات نحو مستوى مرتفع لينعكس ذلك بشكل إيجابي على المعلمين بكافة مستوياتهم وخبراتهم.

في حين أشارت نتائج الدراسة الى وجود فروق تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور، وترى الباحثة أن مديري يقومون بتشجيع المعلمين الذكور أكثر من المعلمين الإناث، وهذا قد يكون سبب هذه النتيجة بوجود فروق تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور. ويمكن أن تعزو الباحثة سبب ذلك إلى تجانس أفراد عينة الدراسة من المعلمين وعملهم في بيئة مدرسية واحدة متشابهة على الرغم من اختلاف تخصصاتهم، فمتطلبات العمل والتزاماته وقوانينه والجهة المشرفة عليه والمتابعة له جهة واحدة وظروف العمل واحدة، لذا فان جميعهم وبغض النظر عن اختلاف تخصصاتهم مدركون لأهمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس في المحافظات الشمالية.

أما فيما يخص متغير المديرية، فبعد جمع البيانات والاستجابات من عينة الدراسة، اتضح وجود فروق في استجابات عينة الدراسة نحو الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تُعزى لمتغير المديرية لصالح طولكرم، فقد أثبتت نتائج الدراسة أن مديري المدارس في تلك المديرية يعملون على تطوير كفاءاتهم الإدارية بالشكل الصحيح والمناسب، مما يعمل على تطوير العملية التربوية والتعليمية من حيث متابعة المدير للمعلم وتشجيعه على التطور بعمله.

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية.

بينت النتائج أن المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية) لم تكن ذات تأثير لإحداث فروق دالة إحصائياً بين إجابات الباحثين حول الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الله (2021)، والتي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو مدى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية الدنيا للإدارة الصفية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة وسبل تفعيلها، من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغيرات (الجنس، وعدد الدورات التدريبية، والمديرية، المؤهل العلمي)، ودراسة العبد الله ورضوان (2020)، التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الأساسية في مدارس محافظة إربد تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). في حين اختلفت مع دراسة محمد وعوض الله (2018)، التي تبين وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو تحديد درجة ممارسة معلم المرحلة الأساسية ببلدية القضاريف للمهارات الأساسية للإدارة الصفية في ضوء محاورها المختلفة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال الإدارة الصفية، وسنوات الخبرة).

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس ذكوراً وإناثاً، لأهمية الدورات التدريبية التي من الممكن أن تعمل على اكتساب المعلمين المهارات المختلفة، ومواكبتهم لكل ما هو جديد، بغض النظر عن مديرياتهم، فيجتمع المعلمون في ورش عمل تدريبية واحدة، ويتلقون البرامج التدريبية ذاتها، ويعود ذلك لتوجهات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بحيث تكون برامجها التدريبية موجهة لجميع المديرات ولجميع المعلمين ذكوراً وإناثاً.

وتفسر هذه النتيجة إدراك المعلمين لمهامهم التعليمية وما يكتنفها من صعوبات، وأن هذه المهام واضحة لجميع المستويات التعليمية، فلدى المعلمين القدرة الكافية على مواجهة الصعوبات والتحديات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يرجع إلى أن المعلمين لا يستطيعون تطبيق ما اكتسبوه من خلال دراساتهم العليا لأسباب تتعلق إما بشخصياتهم، أو بالبيئة المدرسية ومدى توافر مصادر التعلم المناسبة فيها.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد رأت عينة الدراسة وهم مديرو المدارس، أنه ليس من الضروري أن يكون جميع المعلمين حاملين لنفس الدرجة العلمية، إنَّ كانت دبلوم أو بكالوريوس أو ماجستير، بقدر قدرة المعلم على التطور والإبداع في عمله.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلم المتميز يبقى متميزاً بغض النظر عن سنوات الخبرة لديه، وإذا كان معلماً لمدة عشرة سنوات أو سنة واحدة، فالتميز ينبع من داخل الفرد، وبالتالي فإن المعلمين المتميزون يكونون في مرحلة إثبات أنفسهم، ويمتلكون اتجاهات إيجابية نحو الإدارة الصفية الإبداعية التي تحفزهم وتثير دافعيتهم.

وبخصوص متغير المديرية، ترى الباحثة أن المعلم المتميز يبقى متميزاً، بغض النظر عن المديرية التي يعمل بها، فتطور المعلم وتقدمه بعمله وإبداعه وتميزه مرتبط بالدرجة الأولى من داخل الفرد، وبعد ذلك يأتي التشجيع من قبل مدير المدرسة.

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية.

بينت النتائج أن متغير (المؤهل العلمي) لم يكن ذا تأثير لإحداث فروق دالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، في حين تبين أن هناك أثر للمتغيرات (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، المديرية)، حيث جاءت لصالح الإناث، ووجود فروق تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، ووجود فروق تبعاً لمتغير (المديرية) لصالح مديرية طولكرم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرواضية (2020)، التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو مدى امتلاك معلمو المرحلة الأساسية في مدارس تربية البادية الجنوبية مهارات الإدارة الصفية، وعلاقتها بمخرجات التعلم، والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة تبعاً لمتغير (الجنس)، ودراسة علي وياسين (2018)، التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو واقع ممارسة مديري المرحلة الابتدائية للمهارات الأساسية للإدارة الصفية بمدينة ورقلة في الجزائر تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ودراسة الحبشي (2016)، التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو دور المشرف التربوي في تنمية مهارات الإدارة الصفية عند معلمي الدراسات العلمية في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ودراسة الزعبي (2011)، التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس

الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)،
الزعبي (2011)، التي بينت عدم وجود فروق في توجهات عينة الدراسة نحو معرفة مستوى
السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة
الأردنية الهاشمية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

في حين اختلفت مع دراسة نتائج دراسة الرواضية (2020)، التي بينت عدم وجود فروق
في توجهات عينة الدراسة نحو مدى امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في مدارس تربية البادية
الجنوبية مهارات الإدارة الصفية، وعلاقتها بمخرجات التعلم، والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة
تبعاً لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، ودراسة الزعبي (2011)، التي بينت عدم وجود فروق
في توجهات عينة الدراسة نحو معرفة مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي
مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية تبعاً لمتغير (النوع
الاجتماعي، والخبرة).

إنَّ تطور المعلم وتقدمه ليس محصوراً بجنس ذلك المعلم أو المعلمة، فالتميز والإبداع
وجهان لعملة واحدة، لكن جاءت نتائج هذه الفرضية بوجود فروق تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي
لصالح الإناث، فقد رأت عينة الدراسة وهم المعلمون بأنَّ المعلمات الإناث أكثر قدرة على إدارة
الصف وعلى التطور والتميز والإبداع.

أما ما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد رأت عينة الدراسة وهم المعلمون أنفسهم، أنه
ليس له علاقة بتقدم أو تطور المعلم، فقد نرى في بعض الأحيان معلماً حاصلًا على درجة
دبلوم لكنه متميزاً بعمله من حيث تطوير أدواته وأسلوبه المميز في الشرح، ونرى في أحيان

أخرى معلماً حاصلًا على درجة الماجستير لكنه لا يملك الخبرة أو القدرة الكافية لتطوير من نفسه.

ويمكن تفسير وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، إلى تقارب الخبرات بين المعلمين، كما أن العمليات الإشرافية يتعرض لها المعلمون في ضوء منهج واحد يعتمد في الأغلب على أسلوب واحد وهي الزيارات الصفية، وهذا انعكس على التخصصات العلمية أو الإنسانية، لكن نتائج هذه الفرضية جاءت بوجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (أكثر من 10 سنوات)، فترى الباحثة أن المعلم المتميز يبقى متميزاً، لكن الذي لديه سنوات خبرة أكثر وقام بتطوير نفسه وعمله، سيكون إبداعه وتميزه بإدارة الصف أكثر من الذي لديه سنوات خبرة أقل.

أما بخصوص متغير المديرية، فإنَّ تميز وإبداع المعلم من وجهة نظر المعلم ليس له علاقة بالمديرية، فالمعلم المتميز يكون متميزاً بغض النظر عن المكان أو محيطه الخارجي، فالتميز والإبداع يظهر من داخل الفرد أو المعلم نفسه وليس من الضروري أن يكون الحافز متعلقاً بالبيئة المحيطة بالمعلم نفسه، لكن نتائج هذه الفرضية جاءت معاكسة حيث أظهرت وجود فروق تُعزى لمتغير المديرية لصالح طولكرم، ورأت عينة الدراسة وهم المعلمون أن التميز والإبداع مقتصر على تطور المعلم وعلى تشجيع المدير لهذا المعلم، فرأي عينة الدراسة أن مديري المدرسة في مديرية طولكرم يقومون بتشجيع ودعم المعلم وتحفيزه على التطور والتقدم، ويمكن تفسير ذلك بأن نمط قيادة مدير المدرسة واسلوبه في التعامل مع المعلمين قد يشجعهم على التقدم والانجاز.

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية

بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.414^{**})، وجاءت العلاقة طردية موجبة، بمعنى أنه كلما ازدادت درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ازداد مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين في المحافظات الشمالية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبد الله ورضوان (2020)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة إربد، وعززت النتيجة دراسة المحمادي (2015)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة المهارات القيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية ومقبولة، إذ أنه وحسب الدراسات السابقة والتعمع في الأدب التربوي للكفايات الإدارية والإدارة الصفية الإبداعية، لوحظ أنه يتوجب على مدير المدرسة لتحسين أداء المعلم المهني أن يتمتع بمجموعة من الخصائص والمهارات والسمات

الشخصية والمعرفية والثقافية، منها أن يكون متابعاً للعملية التعليمية، والقيام بإرشاد المعلم ونصحه وإلقاء الضوء على نقاط الضعف والقوة من أجل تحسينها وتطويرها.

6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.

بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.59^{**})، وجاءت العلاقة طردية موجبة، بمعنى أنه كلما ازدادت درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ازداد مستوى الإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2018)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين محوري الكفايات الإداري لمديري المدارس الثانوية والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، ودراسة السعود (2009)، هذه النتيجة حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط الإداري لمديري المدارس الثانوية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

واختلفت مع دراسة عودة (2010)، التي بنيت عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يتفهمون أن المدير هو قائد يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية التي توّله إلى التفاعل الإيجابي مع المعلمين، فيكون قدوة لهم في سلوكه وتصرفاته، مما يزيد من ثقتهم به، والتزامهم بالعمل معه، والتفاني في خدمة المدرسة وطلابها.

وترى الباحثة أن درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس كان لها ارتباط إيجابي ودال إحصائياً مع الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين، مما يدل على أن دور مدير المدرسة وكفاياته الإدارية مطلوبة لتعزيز وتشجيع ودعم المعلم على التطور والإبداع في إدارة الصف من وضع إلى وضع أكثر إيجابية، ونجد ذلك جلياً عندما يشجع مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة في التدريس مما ينعكس بشكل إيجابي على المعلمين ويتبلور في تحفيز المعلمين على البحث عن النجاح، الذي يعزز لديهم صفات الجد والمثابرة في الأعمال التي يقومون بها.

4.5 التوصيات والمقترحات

أولاً - التوصيات:

في إطار ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة اهتمام مدير المدرسة بدراسة إمكانيات وطاقات وقدرات كل معلم على حدة، بحيث توزع عليهم المسؤوليات والمهام وفقاً لإمكانياتهم وقدراتهم، حتى يتمكن المعلم من التميز في إدارة صفه وإنجاز مهامه على أكمل وجه بحسب طاقاته التي يمتلكها.
2. إقامة دورات وورش تدريبية لمديري المدارس الحكومية، بهدف اطلاعهم على الكفايات الإدارية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، واستشراف المستقبل لإنجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه.
3. توفير معايير إدارية موضوعية لتقييم مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
4. الحفاظ على الدرجة المرتفعة لتوافر الكفايات الإدارية لدى المديرين من خلال تقديم الدعم المناسب لهم مادياً ومعنوياً.
5. تعزيز دور مدير المدرسة بصلاحيات أوسع كونه مشرفاً مقيماً عبر التقليل من مركزية القرار، وهو ما ينعكس بشكل أفضل على مستوى الكفايات الإدارية وبالتالي تعزيز الثقة بنفسه وانعكاسها على الأداء والعلاقة مع المعلمين.
6. ضرورة أن توفر المؤسسات التربوية الفرص للمعلمين للإطلاع على أهم الإجراءات العملية التي تحقق الإدارة الصفية الفعّالة.

7. تكثيف اهتمام المؤسسات التربوية بتدريب المعلمين سواء في بداية الخدمة، أو أثنائها على التخطيط الجيد وكيفية تحويل مضمون الخطة إلى ممارسات داخل الغرفة الصفية.
8. اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير برامج تدريب معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية كي تمكنهم من الإدارة الصفية الإبداعية الفعّالة، مع التأكيد على ديمومية أثر التدريب وانعكاسه على أداء المعلمين في الصفوف الدراسية.
9. اطلاع المعلمين على تجارب خارجية في عمليات إدارة الصف الإبداعية يمكن أن ترفع من مستوى أدائهم الإبداعي في إدارة الصف.
10. تشجيع وزارة التربية والتعليم للمعلمين المبدعين من خلال الحوافز المادية والمعنوية بما فيها الترقيات.

ثانياً - المقترحات:

1. إجراء المزيد من البحوث حول درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمديرين أيضاً، وربطه بمتغيرات أخرى قد تلعب دوراً مهماً في رفع درجته أو انخفاضها.
2. إجراء المزيد من البحوث حول مستوى ممارسة الإدارة الصفية الإبداعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية، وربطه بمتغيرات أخرى قد تلعب دوراً مهماً في رفع مستواه أو انخفاضه.
3. إجراء دراسة تتناول درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في

المدارس الحكومية في محافظات أخرى ومن وجهة نظر عينة أخرى، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

المصادر والمراجع العربية والأجنبية:

أولاً - المراجع باللغة العربية:

آل ناجي، محمد عبد الله (1426هـ) الإدارة التعليمية والمدرسية - نظريات وممارسات - في المملكة العربية السعودية. ط (1)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الإبراهيم، عدنان. (2002). الإدارة (تربوية - مدرسية - صفية)، إربد: مؤسسة حماد للدراسات الجامعية.

ابن منظور، جمال الدين. (1994). لسان العرب، بيروت: دار صادر للطبع والنشر.

أبو اسنينة، عونية. (2013). درجة توافر الكفايات الفنية لمديري مدارس الملك عبد الله للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن، مجلة الدراسات (العلوم التربوية)، 618-40-598: (2)

أبو الهيجا، فؤاد. (2001). أساسيات التدريس ومهاراته وطرقه العامة، ط (1)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

أبو خليل، فاديا. (2011) إدارة الصف وتعديل السلوك الصفّي، بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

أبو شملة، كامل. (2008). فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وطرق تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبوه، موسى، وفضل، هارون، محمد، عكاشة، إبراهيم، عبد الرحمن. (2017). مشاكل الإدارة التربوية والصفية من وجهة نظر معلمي الحلقات الأولى بمرحلة الأساس: ولاية جنوب دار فور نموذجاً السودان، مجلة كلية التربية، 33 (5): 160 - 194.

اسحق، نفيسة. (2018). الكفايات المهنية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

إسماعيل، أحمد. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الأغا، صهيب وعساف، محمود. (2014). أخلاقيات مهنة التعليم: دليل المعلم في التطوير المهني، ط (1)، غزة: مكتبة منصور للطباعة والتوزيع.

الأغا، صهيب وعساف، محمود. (2015). إدارة الصف: الاعتبارات الفكرية والمنهجية للمعلم العصري، ط(2)، غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.

أورنج، كارولين. (2006). استراتيجيات ذكية لتجنب ارتكاب الأخطاء في الصف الدراسي، (ترجمة: موسى فايز أبو طه)، العين: دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، تاريخ نشر الكتاب الأصلي، (2004).

الأونروا، (2012). برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة: تحويل الممارسات الصفية، المجمع التدريبي الأول، عمان، الأردن.

البدري، طارق. (2005). إدارة التعلم الصفي: الأسس والإجراءات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

بربوري، سمية. (2011). دور الابداع في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس، الجزائر.

بشمانى، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36 (5): 85-100.

البطي، عبدالله. (2010). الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

بني فواز، عبد الرحمن محمد. (2018). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18 (2): 1-17.

بوجمعة، جاب الله. (2015). أنماط الإدارة الصفية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

جاموس، أسماء محمد نمر. (2007). تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية)، عمان، الأردن.

الجبوري، وداد. (2011). الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية- جامعة الكوفة، 5 (8): 132-

.116

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018). المحافظات الشمالية في فلسطين. استرجع

بتاريخ 30 أكتوبر 2022م من: www.pcbc.gov.ps

الحبشي، أحمد. (2016). فاعلية المشرف التربوي في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى معلمي الدراسات العملية في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

حديد، فايز. (2010). ثقافة تربوية، التربية مبادئ وأصول، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحراشنة، محمد والمقابلة، محمد. (2009). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، 25 (3): 431-395.

الحري، قاسم. (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحري، رافدة وجلال، محمود أسامة. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار الفكر.

الحري، رافدة. (2010). مهارات الإدارة الصفية، ط (1)، عمان. دار الفكر ناشرون وموزعون.

حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين. (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسان، حسن. (2005). الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

حسن، أحمد وأحمد، مي. (2016) الإعداد الجيد للتدريس وعلاقته بإدارة الضبط الصفّي من وجهة نظر المدرسين مجلة الأستاذ، 223 (2): 91 - 114.

حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة - الطريق الى المدرسة الفعالة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحيلة، محمد. (2014). مهارات التدريس الصفّي، ط (4)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الخرزاعلة، محمد والذكي، أحمد والسخني، حسين. (2013). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، ط (1) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الخطيب، فيروز. (2016). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الدجني، إياد. (2011). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطية لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر (العلوم الإنسانية)، 1 (11): 311 - 360.

الدريج، محمد. (2005). الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج، الدار البيضاء: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر.

الدريج، محمد. (2012). الكفايات في التعليم، ط (1) الدار البيضاء: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر.

دلال، استيتية، وعمر، سرحان. (2007). تكنولوجيا التعلم والتعليم الإلكتروني، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

رضا، عامر. (2013). أساليب التعلم النشط ودورها في إدارة الصف. مجلة الدراسات والبحوث العلمية، جامعة الوادي، (2): 11 - 24.

الرواضية، خالد. (2020). مدى امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في مدارس تربية البادية الجنوبية مهارات الإدارة الصفية وعلاقتها بمخرجات التعلم والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (7): 38 - 62.

الزايدي، مسفر بن عواض. (2013). واقع ممارسة إدارة الصفوف الأولية من وجهة نظر معلميها ومديري ومرشدي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

الزعبي، ميسون. (2011). مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 14(1): 143-161.

الزغول، عماد عبدالرحيم والمحاميد، شاهر المحاميد. (2007). سيكولوجية التدريس الصفّي، ط (1). الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الزهراني، سهام. (2013). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السعود، راتب. (2009). الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين المجلة الأردنية، المجلة الاردنية للعلوم التربوية، 5 (3): 249-262.

سلطان، محمد صالح. (2010). الإدارة الصفية المشكلات التعليمية والحلول، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سلطان، وجدي. (2008). السلوك الطلابي نظرياً وتطبيقاً، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. سليمان، هالة. (2001)، إدارة الفصل في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

السوالمه، يوسف. (2014). سياسة تكوين المعلمين وتدريبهم: الحالة الأردنية، المرصد العربي للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

السيد، بكر. (2020). تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 20 (2): 465-492.

الشديفات، سمية. (2011). بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال في الأردن ودراسة أثره في ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

الشريجة، محمد. (2006). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الشهري، خالد وقطب، إيمان. (2020). تصور مقترح لتنمية كفايات الإدارة الصفية لدى المعلمين الجند في المدارس الأهلية من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس في مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (10): 86 - 118.

الصبري، صادق. (2009). تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تعز، تعز، اليمن.

صبري، عبد العظيم وتوفيق، رضا. (2017). إعداد المعلم: في ضوء تجارب بعض الدول، ط(1) القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الصغير، محمد وأبو خطوة، يونس وأبو خزام، طارق. (2020). الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية، مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 11 (12): 316 - 337.

الصمادي، محارب وآخرون. (2008). واقع ممارسة المعلمين لحفظ النظام وإدارة الصفوف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة البحوث التربوية والنفسية، عدد 23، كلية عجلون الجامعية، جامعة البلقاء، الأردن.

الطعاني، حسن أحمد. (2010). التدريب الإداري المعاصر. ط (2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطيبي، محمد. (2001). تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

الطيبي، محمد. (2004). إدارة التعلم الصفّي، ط(1) ، إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

عبد السميع، مصطفى وحوالة، سهير. (2005). إعداد المعلم وتنميته وتدريبه، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

العبد الله، ريم ياسر. (2019). درجة استخدام التقنيات التعليمية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بفاعلية الإدارة الصفية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، عمان.

عبدالله، حنان. (2021). مدى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية الدنيا للإدارة الصفية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة وسبل تفعيلها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

العبدالله، ريم، ورضوان، أحمد. (2020). مستوى فاعلية الإدارة الصفية لدى معلمي المرحلة الأساسية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر مديريهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (3): 589 - 606.

عبود، خديجة واجد. (2013). الكفايات الإدارية الواجب توافرها عند مديري المدارس الابتدائية في بغداد من وجهة نظر المشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية التربية والعلوم الإنسانية - ابن رشد العراق.

عثمان، علياء. (2018). الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، خرطوم.

العجاردة، موافق. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

العجمي، محمد حسنين. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المشيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العجمي، محمد. (2007). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط(2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العراييد، نبيل (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

العرنوسي، ضياء والعجرش، حيدر والجبوري، عارف والجبوري، مشرف. (2013). الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

العشي، نوال. (2008). إدارة التعلم الصفي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط(1) عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت. (2010). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط(4)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علي، بناي وياسين محجر. (2018). المهارات الأساسية للإدارة الصفية لدى مدرسي المرحلة الابتدائية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (35): 561 - 572.

عليما، صالح. (2007). العمليات الإدارية في المؤسسة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6 (4): 346-35.

عودة، هديل. (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عوذه، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي، إربد: مكتبة الكتابي.

الفار، شاهيناز. (2013). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 27 (7): 1377-1414.

الفتلاوي، سهيلة. (2003). كفايات التدريس: المفهوم، التدريب، الأداء، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الفتلاوي، سهيلة. (2005). تعديل السلوك في التدريس، ط(1) عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

قسايمة، حنين وأبو عاشور، خليفة. (2022). الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30 (5): 320-338.

قطامي، يوسف وقطامي، نايفة. (2002). إدارة الصفوف - الأسس السيكلوجية. ط(1)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

قطيشات، ليلي. (2004). الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الكريداء، سليمان. (2004). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في السعودية، رسالة (دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الكندي، مهنا. (2017) علاقة ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.

مجمع اللغة العربية. (1392هـ). المعجم الوسيط، القاهرة: دار الدعوة.

المحامدة، ندى. (2015). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المحمادي، خالد. (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة لمهارات القيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

محمد، محمد حبيب وعوض الله، أماني. (2018) درجة ممارسة المعلم للمهارات الأساسية للإدارة الصفية بمدارس مرحلة تعليم الأساس من وجهة نظر الموجهين التربويين، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (2): 151 - 191.

مخامرة، كمال وأبو سمرة، محمود. (2012). أنماط الإدارة الصفية لدى معلمي مدارس مديرية تربية وكالة الغوث في الخليل وبيت لحم، *مجلة جامعة الأزهر*، سلسلة العلوم الإنسانية، (2): 017 - 082.

مرهون، خولة والدوفي، منى. (2019). درجة ممارسة معلمي المرحلة الابتدائية لمهارات الإدارة الصفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بوضياق، المسيلة، الجزائر.

مزعاشي، نضيرة. (2017). الإدارة الصفية الفعالة من وجهة نظر الأساتذة التعليم الابتدائي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة. الجزائر.

مشاتله، حنان. (2012). دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في الأردن (دراسة تفويمية)، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

مصطفى ابراهيم وآخرون (1426هـ) ، المعجم الوسيط، الإسكندرية. دار الدعوة.

مصطفى، صلاح. (2000). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ.

المطيري، عايض حجاج. (2014). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الفروانية التعليمية في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

المغربي، أحمد. (2008). إدارة الفصل، ط (2)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

ملحم، سامي. (2006). سيكولوجية التعلم والتعليم الأسس النظرية والتطبيقية. ط(2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المنصوري، مشعل والدويلة، عبد الرحمن. (2014). معلمو الرياضيات بدولة الكويت وأدوارهم التربوية في ضوء استراتيجيات التدريس الحديثة "دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية، 2 (4): 495-534.

نبهان، يحيى. (2008). الإدارة الصفية والاختبارات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

نصر، عزة. (2008). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية استراتيجية، عمان: المكتب الجامعي الحديث.

النوايسة، فاطمة. (2012). الاتصال الإنساني بين المعلم والطالب، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

هيئات، محمد. (2011). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم السعودية. (2017). دليل المعلم الجديد للتدريس الفعال، برنامج المعلم الجديد: مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، السعودية.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2008). القيادة وانعكاساتها على القائد التربوي، دور مدراء المدارس. فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2013). الكتاب الاحصائي السنوي للعام الدراسي. رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2020). قاعدة البيانات التربوية، قسم التخطيط والإحصاء، الإدارة العامة للتخطيط.

الياسين، وفاء والمسيليم، محمد. (2014). استراتيجية التعلم التعاوني وعلاقتها بفاعلية الإدارة الصفية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، فلسطين. 15 (1)، 49-87.

يونس، كمال. (2009). دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرتي الخليل وجنوب الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 4 (1):

67-45.

Abdel-Jalil, H. & Salem, M. (2019). **Administrative Competencies of School Principles and their Relationship to the Morale of Teachers of basic Education in Sebha City**, (Unpublished PhD thesis, Sebha University, Libya.

Ahmed, M., Ambreen, M. & Hussain, I. (2018). Gender Differentials Among Teachers' Classroom Management Strategies in Pakistani Context. **Journal of Education and Educational Development**, 5(2): 178 – 193.

Akin, S., Yildirim, A. & Goodwin, A. (2016). Classroom Management through the Eyes of Elementary Teachers in Turkey. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 16(3): 771 – 797.

Al- Khatib, F. (2015). The Degree to Which Education Directors in Irbid Governorate Practice Administrative and Competencies from the point of view of their Assistants and Heads of Administrative Departments. **Al-Manara Journal for Research and Studies**, 22(3): 67 – 97.

Bolanle, O. (2013). Principals Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria. **World Journal of Education**, 3(5): 26 – 33.

Brooks, C. (2005). **Formative Evaluation For a Better**, apprenticeship in secondary school, organization for economic cooperation and development, France.

Burden, P, R.(1995). **Classroom management and Discipline: Methods To Facilitate Cooperation and Instruction**, Longamun, New York, U.S.A.

Hewitt, W. T. (1987). **"Competency reference professional development" in competency based teacher education professionalizing social Studies, teaching.** Washington: National council for the Social Studies.

Kaster, G. (2010). **Principles Instructional Leadership Practices: Teachers Perspectives,** Parquets, Umi.com.

Kyriacou, C. (2002). Active Learning in secondary School, **British Education Research Journal**, 18 (3). 37-46.

Martin, N. & Sass, D. (2010). Construct Validation of the Behavior and Instructional Managements Scale. **Teachers and Teachers Education.** University of Texas, San Antonio.

Mohammad, A. & Abdul Rahim, A. (2018). **Administrative Competencies of Government Secondary School Principals and their Relationship to Organizational Loyalty.** (Unpublished PhD thesis), University of Khartoum, Sudan.

Pharaoh, S. (2016). Administrative Competencies Necessary for School Principals of General Secondary Education from the point of view of School Principals in the Regions of Tripoli and Al-Zawiya. **Journal of Colleges of Education**, (4): 119 – 142.

Rabee, H. (2008). **School Management Development,** (Unpublished Master thesis). Amman, Arab Society Library for Publishing and Distribution.

Saliha, C. & Warda, K. (2009). The Competency- Based Approach in High Education. **Journal of Humanities and Social Sciences**, Special Issue: Forum Configuration Competencies in Education, (91-105).

Sherman, R., (2002). Management competencies assessment instrument. A publication of building professional development

partnerships for adult educators Project, **American Institute for Research**, www.calpro-online.org/pubs/mgmt_comp_asst_inst_71.pdf.

Vadahi, F.; Ceka, D. & Jaku, A. (2015). Teaching Contemporary and the Teacher in the Classroom with the Student Centered. **European Journal of Social Sciences Education and Research**. 2 (2): 74-82.

الملاحق

أ. أدوات الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أدوات الدراسة بعد التحكيم (الصدق الظاهري)

ث. أدوات الدراسة الموزعة على العينة الأساسية

ج. كتاب تسهيل مهمة

الملحق (أ): أدوات الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

رسالة إلى المحكمين

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى "درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف والتربوي في جامعة القدس المفتوحة؛ ولتحقيق ذلك فقد اطّعت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقياسي الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج هاتين الأداتين بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صممت الاستبانة من جزئين، كما يلي:

الجزء الأول: ويشمل على البيانات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: تكون من محورين هما:

أولاً: مقياس الكفايات الإدارية للمديرين.

ثانياً: مقياس الإدارة الصفية الإبداعية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: اريج محمود

إشراف: أ. د. خالد القيرواني

بيانات المُحكّم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامّة:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	نكر ()	انثى ()
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس ()	ماجستير فأعلى ()
A3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()
A4	الوظيفة	مدير ()	معلم ()
A5	المديرية	طولكرم ()	نابلس ()
		رام الله والبيرة ()	أريحا ()
		شمال الخليل ()	بيت لحم ()

الجزء الثاني:

أولاً: الكفايات الإدارية للمديرين:

علماً بأنّ الإجابة على فقرات المقياسين ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو

التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: الكفايات الذاتية								
1.	يتحمل المدير ضغط العمل.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
2.	يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.							
3.	يتعامل مع المعلمين بعدالة.							
4.	يستمتع لما يقوله الآخرون.							
5.	يتمتع بالثقة بالنفس عند تعامله مع الآخرين.							
6.	يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.							
المجال الثاني: الكفايات الإنسانية								
7.	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.							
8.	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين.							
9.	يتقبل انتقادات المعلمين البناءة.							
10.	يعمل على تشجيع المبادرات الفردية للمعلمين.							
11.	يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية.							
المجال الثالث: الكفايات الفنية								
12.	يمتلك القدرة على إدارة الحوارات التربوية بموضوعية.							
13.	يمتلك القدرة على اقناع المعلمين لدى قيامهم بإجراء التغييرات المطلوبة في المدرسة.							
14.	يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.							
15.	يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة.							
16.	يعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
17.	يجيد فن التواصل مع الآخرين.							
المجال الرابع: كفايات تخطيط المناهج وتطويرها								
18.	يضع خططا لتطوير المناهج الدراسية.							
19.	يشجع المعلمين على التخطيط لاستخدام الوسائل التعليمية بما يشبع حاجات الطلبة التعليمية .							
20.	يتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية.							
21.	يثري المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج.							
22.	يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية)							
الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الخامس: كفايات التقويم								
23.	يشرك المعلمين في تقويم البرنامج التربوي.							
24.	يوجه المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم.							
25.	يوجه المعلمين إلى التنوع في أدوات التقويم المستخدم .							
26.	يتابع إجراءات تقويم المعلمين للطلبة بما فيها حفظ سجلات التحصيل للطلبة.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
27.	يقوم المعلمين بموضوعية تامة.							
المجال السادس: كفايات صنع القرار								
28.	يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين.							
29.	لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة التحديات الطارئة.							
30.	يتخذ القرار الملائم بعد الدراسة المستفيضة للأحداث ذات العلاقة.							
31.	يضع البدائل المناسبة للقرار.							
32.	يشرك المعلمين بالقرارات التي تتعلق بالعمل المدرسي.							
المجال السابع: كفاية إدارة الموارد المالية والمادية								
33.	يعمل على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.							
34.	يشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة.							
35.	يوزع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.							
36.	يستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة.							
37.	ينظم مالية المدرسة في سجلات رسمية							
38.	يوظف الموارد المالية بعناية لتحقيق الأهداف التربوية.							
المجال الثامن : كفايات إدارة الوقت والاجتماعات								

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
39.	يدير الوقت بفعالية.							
40.	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.							
41.	يؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل.							
42.	يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.							
43.	يعد جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع.							
44.	يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع.							
45.	ينظم أعمال الاجتماعات بما يحقق أهدافها.							
46.	يتقن مهارات الاتصال الفعال في أثناء إدارته للاجتماعات.							
المجال التاسع: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي								
47.	يعمل على توضيح رؤية المدرسة بما فيها أهدافها للمجتمع المحلي.							
48.	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبنائهم.							
49.	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.							
50.	يعمل على جعل المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	غير مناسبة	مناسبة	
51.	يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.							
المجال العاشر: كفايات تكنولوجياية								
52.	يوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.							
53.	يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم.							
54.	ينظم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.							
55.	يواكب التطورات التكنولوجية.							
56.	يعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للمدرسة.							
57.	يشجع استخدام المكتبة الالكترونية.							
58.	يعمل على توفير الانترنت بالمدرسة.							
59.	يطبق الرقابة الالكترونية باستخدام الكاميرات.							

ثانياً: الإدارة الصفية الإبداعية:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		متنية	غير متنية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: التخطيط لإدارة الموقف التعليمي								
1.	يعمل على تلبية الخصائص النمائية للطلبة.							
2.	ينفذ الموقف التعليمي مشيراً إلى مصادر المعرفة المختلفة .							
3.	ينوع بالأهداف (معرفية، وجدانية، سلوكية) عند التخطيط للدرس.							
4.	يخطط للدرس مراعيًا مستويات الطلبة المختلفة.							
5.	يحدد الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحقيق اهداف الدرس.							
6.	يراعي في التخطيط الربط بين عناصر التدريس مثل (الأهداف والمحتوى والمواد والنشاطات) وطريقة العرض.							
7.	يخطط لدروسه جيداً حتى لا يحدث خلل في ممارسته .							
المجال الثاني: تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة								
8.	يوفر بيئة صفية ملائمة للتعلم.							
9.	يحرص على تهوية الغرفة الصفية.							
10.	يهتم بنظافة الغرفة الصفية.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		غير منتمية	منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
11.	ينظم جلوس الطلبة داخل الغرفة الصفية بالوضعية المناسبة لعملية التعلم.							
12.	يوظف مصادر التعلم المختلفة بفعالية لدعم تعلم الطلبة.							
13.	الاهتمام بالإضاءة داخل الغرفة الصفية.							
المجال الثالث: الإتصال الفعال								
14.	يشرك الطلبة في وضع قوانين حفظ النظام.							
15.	يحترم أفكار الطلاب بما فيها آراءهم مما يشجعهم على طرحها.							
16.	يشجع الطلبة على التعبير عن أنفسهم.							
17.	يفوض بعض المهام البسيطة في إدارة الصف الى عدد من الطلبة بالتناوب.							
18.	ينادي الطلبة بأسمائهم أو بألفاظ محببة.							
19.	تقبل الأفكار غير المألوفة.							
المجال الرابع: اتخاذ القرار								
20.	يدرب الطلبة على حل المشكلات بإستخدام الأسس المحددة (النظرية والتطبيقية).							
21.	يحرر الطلبة من الخوف من الوقوع بالخطأ.							
22.	يشجع الطلبة على القراءة التحليلية الناقدة.							
23.	يوجه الطلبة نحو السلوك المرغوب.							
24.	يشجع الطلبة على ممارسة التقويم الذاتي.							

الرقم	الفقرة	انتفاء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
25.	يظهر الثقة بالطلبة مما يتيح لهم تقديم مقترحات خلاقة بطلاقة.							
الرقم	الفقرة	انتفاء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الخامس: التقويم								
26.	يوظف التقويم التكويني اثناء الدرس.							
27.	يوظف التقويم الختامي في نهاية الدرس.							
28.	يشجع الطلبة على ممارسة التقويم الذاتي.							
29.	يوفر تغذية راجعة بناءة للطلبة.							
30.	يراعي الفروق الفردية عند طرح الأسئلة.							
31.	يشخص جوانب الضعف لدى الطلبة تمهيدا لمعالجتها.							
32.	يتابع تنفيذ المهمات التعليمية التي يكلف بها الطلبة.							

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي،،

ملحق (ب): قائمة المحكمين

الرقم	الإسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد أحمد شاهين	أستاذ	ارشاد نفسي وتربوي	جامعة القدس المفتوحة
2	أ.د. جمال محمد بحيص	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
3	د. عزمي مصطفى أبو الحاج	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
4	د راتب محمود محمد أبو رحمة	أستاذ مساعد	الارشاد النفسي والتربوي	جامعة القدس المفتوحة
5	د. إبراهيم عبد الله حسن النوري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	المعهد الوطني للتدريب التربوي
6	أ.د. قاسم موسى أبو عيد	أستاذ مساعد	دكتوراه إدارة واقتصاد إسلامي	جامعة عجلون الوطنية
7	د. خالد أبو الهيجا	أستاذ مساعد	دكتوراه مناهج	كلية تدريب وادي السير
8	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
9	د. مها درويش	استاذ مساعد	علم نفس عيادي	كلية تدريب عمان
10	د. سهير محمد يوسف قاسم	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	مدير عام المعهد الوطني للتدريب
11	د. صالح محمد أبو جادو	أستاذ دكتور	علم النفس التربوي	متقاعد
12	أ. منى مصطفى صالح الحجة	ماجستير	التربية الخاصة	مقيّم في وحدة جودة التعليم والمساءلة
13	إيهاب الرفاعي	بكالوريوس	لغة عربية	مدقق لغوي (رئيس قسم التدقيق اللغوي لنشرات أخبار تلفزيون فلسطين)

الملحق (ت): أدوات الدراسة الموزعة على العينة الاستطلاعية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

حضرة المدير/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى تقصي "درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من جامعة القدس المفتوحة، ويسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، آملة منكم التعاون بالإجابة عن فقراتها، بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أريج محمود

إشراف: أ. د. خالد القرواني

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	النوع الاجتماعي	نكر ()	أنثى ()
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس ()	ماجستير فأعلى ()
A3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 سنوات إلى 10 سنوات ()
A4	المديرية	طولكرم ()	رام الله والبيرة ()
			شمال الخليل ()

الجزء الثاني:

أولاً: الكفايات الإدارية للمديرين:

المجال الأول: الكفايات الذاتية					
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
1.	أتحمل ضغط العمل.				
2.	أتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.				
3.	أتعامل مع المعلمين بعدالة.				
4.	أستمع لما يقوله الآخرون.				
5.	أثق بنفسي عند تعاملي مع الآخرين.				
6.	أمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.				
المجال الثاني: الكفايات الإنسانية					
7.	أراعي الفروق الفردية بين المعلمين.				
8.	أقيم علاقات إنسانية مع المعلمين.				
9.	أقبل انتقادات المعلمين.				
10.	أشجع المبادرات الفردية للمعلمين وأعززها.				
11.	أشجع العمل كفريق.				
المجال الثالث: الكفايات الفنية					
12.	أمتلك القدرة على إدارة الحوار التربوي بموضوعية.				
13.	أتمتع بقدرة الإقناع في حال طلب من المعلمين إجراء تغييرات في المدرسة.				
14.	أعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.				

					15. أطبق القوانين والأنظمة بفاعلية.
					16. أعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.
					17. أجيد فن الاتصال والتواصل مع الآخرين.
المجال الرابع: كفايات تخطيط المناهج وتطويرها					
					18. أضع خططاً لتطوير المناهج الدراسية.
					19. أشجع المعلمين على التخطيط لإستخدام الوسائل التعليمية بما يلبي حاجات الطلبة التعليمية.
					20. أتابع تنفيذ المعلمين للخطة الدراسية بشكل مستمر.
					21. أزود المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج.
					22. أشجع المعلمين على إثراء المنهاج لمواكبة التطورات الحديثة.
					23. أخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية).
المجال الخامس: كفايات التقويم					
					24. أشرك المعلمين في تقويم البرنامج التربوي.
					25. أوجه المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم.
					26. أوجه المعلمين إلى التنوع في أدوات التقويم المستخدم.
					27. أتابع إجراءات تقويم المعلمين للطلبة بما فيها حفظ سجلات التحصيل للطلبة.
					28. أقوم أداء المعلمين بموضوعية تامة.
المجال السادس: كفايات صنع القرار					
					29. أتخذ القرارات الإدارية بما يتفق مع نصوص الأنظمة والقوانين.
					30. أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة التحديات الطارئة.
					31. أتخذ القرار الملائم بعد الدراسة المستفيضة للأحداث ذات العلاقة.

					32. أمثلك القدرة على وضع البدائل المناسبة للقرار.
					33. أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.
					34. أشرك الطلبة في عملية صنع القرارات التي تخصهم.
					35. أفوض صلاحيات اتخاذ القرارات للشخص المناسب حسب قدراته.
					36. أتابع تنفيذ القرارات.
المجال السابع: كفايات إدارة الموارد المالية والمادية					
					37. أعمل على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.
					38. أشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة.
					39. أوزع بنود الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.
					40. أستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة.
					41. أسجل جميع حركات مالية المدرسة في سجلات رسمية.
					42. أوظف الموارد المالية بعناية لتحقيق الأهداف التربوية.
المجال الثامن: كفايات إدارة الوقت والاجتماعات					
					43. أنظم وقت الاجتماعات بفاعلية.
					44. ألتزم بساعات الدوام الرسمي.
					45. أؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل.
					46. أهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.
					47. أحرص على وجود جدول أعمال لكل اجتماع يتضمن موضوعاته.

					48. ألتزم بالوقت المخصص للاجتماع.
					49. أنظم أعمال الاجتماعات بما يحقق أهدافها.
					50. أتقن مهارات الاتصال والتواصل الفعال أثناء إدارته للاجتماعات.
المجال التاسع: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي					
					51. أعلن رؤية المدرسة للمجتمع المحلي بشكل واضح.
					52. أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.
					53. أشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.
					54. أجعل من المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.
					55. أوضح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.
					56. أخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.
المجال العاشر: الكفايات التكنولوجية					
					57. أوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.
					58. أحث المعلمين على توظيف تكنولوجيا التعليم.
					59. أنظم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.
					60. أواكب التطورات التكنولوجية الحديثة وأوظفها.
					61. أعمل على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة للمدرسة.
					62. أشجع على استخدام المكتبة الإلكترونية.
					63. أعمل على توفير الإنترنت في المدرسة.
					64. أشجع على استخدام المنصات الإلكترونية للتعليم عن بعد.
					65. أطبق الرقابة الإلكترونية باستخدام الكاميرات.

القسم الثالث: مجال الإدارة الصفية الإبداعية:

المجال الأول: التخطيط لإدارة الموقف التعليمي						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	أعارض بشدة
1.	يراعي المعلم الخصائص النمائية للطلبة.					
2.	يشجع استخدام المصادر المختلفة في تنفيذ المواقف التعليمية.					
3.	ينوع بالأهداف (معرفية، وجدانية، سلوكية، نفس حركية) عند التخطيط للدرس.					
4.	يخطط للدرس مراعيًا مستويات الطلبة المختلفة.					
5.	يحدد الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحقيق اهداف الدرس.					
6.	يراعي في التخطيط الربط بين عناصر التدريس مثل (الأهداف والمحتوى والمواد والنشاطات واستراتيجيات التدريس والتقييم).					
7.	يصوغ خططاً دراسية يومية بما فيها إجراءات تنفيذها.					
المجال الثاني: تنظيم البيئة الفيزيقية المناسبة						
8.	يوفر المعلم بيئة صفية ملائمة للتعليم (الإضاءة، التهوية،).					
9.	يحرص على تهوية الغرفة الصفية.					
10.	يهتم بنظافة الغرفة الصفية.					
11.	ينظم جلوس الطلبة داخل الغرفة الصفية بالوضعية المناسبة لعملية التعليم.					
12.	يوظف الأجهزة والمعدات المختلفة بفعالية لدعم تعلم الطلبة.					
المجال الثالث: الاتصال الفعال						
13.	يشرك المعلم الطلبة في وضع قوانين حفظ النظام.					
14.	يحترم أفكار الطلبة وآراءهم، ما يشجعهم على طرحها.					
15.	يشجع الطلبة على التعبير عن أنفسهم.					

					يفوض بعض المهام البسيطة في إدارة الصف إلى عدد من الطلبة بالتناوب.	16
					ينادي الطلبة بأسمائهم أو بألفاظ محببة.	17
					يتقبل الأفكار غير المألوفة.	18
المجال الرابع: اتخاذ القرار						
					يدير المعلم الطلبة على حل المشكلات باستخدام الأسس المحددة (النظرية والتطبيقية).	19
					يحرر الطلبة من الخوف في الوقوع بالخطأ.	20
					يشجع الطلبة على القراءة التحليلية الناقدة.	21
					يوجه الطلبة نحو السلوك المرغوب.	22
					يثق بالطلبة مما يتيح لهم تقديم مقترحات خلاقة بطلاقة.	23
المجال الخامس: التقويم						
					يوظف المعلم التقويم التكويني أثناء الدرس.	24
					يوظف التقويم الختامي في نهاية الدرس.	25
					يشجع الطلبة على ممارسة التقويم الذاتي.	26
					يقدم تغذية راجعة بناءة للطلبة.	27
					يراعي الفروق الفردية عند طرح الأسئلة.	28
					يشخص جوانب الضعف لدى الطلبة تمهيداً لمعالجتها.	29
					يتابع تنفيذ المهمات التعليمية التي يكلف بها الطلبة.	30



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

حضرة المعلمة/المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى تقصي "درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من جامعة القدس المفتوحة، ويسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، آملة منكم التعاون بالإجابة عن فقراتها، بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أريج محمود
إشراف: أ. د. خالد القرواني

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	النوع الاجتماعي	نكر ()	أنثى ()
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس ()	ماجستير فأعلى ()
A3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 سنوات إلى 10 سنوات ()
A4	المديرية	طونكرم ()	نابلس ()
		رام الله والبيرة ()	أريحا ()
		()	شمال الخليل ()
			بيت لحم

الجزء الثاني:

أولاً: الكفايات الإدارية للمديرين:

المجال الأول: الكفايات الذاتية						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1.	يتحمل المدير ضغط العمل.					
2.	يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.					
3.	يتعامل مع المعلمين بعدالة.					
4.	يستمع لما يقوله الآخرون.					
5.	يثق بنفسه لدى تعامله مع الآخرين.					
6.	يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.					
المجال الثاني: الكفايات الإنسانية						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
7.	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.					
8.	يقيم علاقات إنسانية مع المعلمين.					
9.	يتقبل انتقادات المعلمين.					
10.	يشجع المبادرات الفردية للمعلمين ويعززها.					

						11. يشجع العمل كفريق.
المجال الثالث: الكفايات الفنية						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
12.	يمتلك المدير القدرة على إدارة الحوار التربوي بموضوعية					
13.	يتمتع بقدرة الإقناع في حال طلب من المعلمين إجراء تغييرات في المدرسة.					
14.	يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.					
15.	يطبق القوانين والأنظمة بفاعلية.					
16.	يعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.					
17.	يجيد فن الاتصال والتواصل مع الآخرين.					
المجال الرابع: كفايات تخطيط المناهج وتطويرها						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
18.	يضع المدير خطاً لتطوير المناهج الدراسية.					
19.	يشجع المعلمين على التخطيط لاستخدام الوسائل التعليمية بما يلبي حاجات الطلبة التعليمية.					
20.	يتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية بشكل مستمر.					
21.	يزود المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج.					
22.	يشجع المعلمين على إثراء المنهاج لمواكبة التطورات الحديثة.					

					يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة 23. المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية).
المجال الخامس: كفايات التقويم					
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
24.	يشرك المدير المعلمين في تقويم البرنامج التربوي.				
25.	يوجه المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم.				
26.	يوجه المعلمين إلى التنوع في أدوات التقويم المستخدم.				
27.	يتابع إجراءات تقويم المعلمين للطلبة بما فيها حفظ سجلات التحصيل للطلبة.				
28.	يقوم أداء المعلمين بموضوعية تامة.				
المجال السادس: كفايات صنع القرار					
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
29.	يتخذ المدير القرارات الإدارية بما يتفق مع نصوص الأنظمة والقوانين.				
30.	يقدر على اتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة التحديات الطارئة.				
31.	يتخذ القرار الملائم بعد الدراسة المستفيضة للأحداث ذات العلاقة.				
32.	يمتلك قدرة على وضع البدائل المناسبة للقرار.				
33.	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.				
34.	يشرك الطلبة في عملية صنع القرارات التي تخصهم.				

					يفوض صلاحيات اتخاذ القرارات للشخص المناسب حسب قدراته.	35.
					يتابع تنفيذ القرارات.	36.
المجال السابع: كفاءات إدارة الموارد المالية والمادية						
أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يعمل المدير على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.	37.
					يشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة.	38.
					يوزع بنود الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.	39.
					يستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة.	40.
					يسجل جميع حركات مالية المدرسة في سجلات رسمية.	41.

المجال الثامن: كفاءات إدارة الوقت والاجتماعات						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
42.	ينظم المدير وقت الاجتماعات بفاعلية.					
43.	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.					
44.	يؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل.					
45.	يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.					
46.	يحرص على وجود جدول أعمال لكل اجتماع يتضمن موضوعاته.					
47.	يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع.					
48.	ينظم أعمال الاجتماعات بما يحقق أهدافها.					
49.	يتقن مهارات الاتصال والتواصل الفعال أثناء إدارته للاجتماعات.					
50.	يوظف الموارد المالية بعناية لتحقيق الأهداف التربوية.					
المجال التاسع: كفاءات التعاون مع المجتمع المحلي						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
51.	يعلن المدير رؤية المدرسة للمجتمع المحلي بشكل واضح.					
52.	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.					
53.	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.					
54.	يجعل من المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.					

					يوضح المدير أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	55.
					يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.	56.
المجال العاشر: الكفايات التكنولوجية						
أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يوظف المدير التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.	57.
					يحث المعلمين على توظيف تكنولوجيا التعليم.	58.
					ينظم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.	59.
					يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة ويوظفها.	60.
					يعمل على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة للمدرسة.	61.
					يشجع استخدام المكتبة الإلكترونية.	62.
					يعمل على توفير الإنترنت في المدرسة.	63.
					يشجع على استخدام المنصات الإلكترونية للتعليم عن بعد.	64.
					يطبق الرقابة الإلكترونية باستخدام الكاميرات.	65.

القسم الثالث: مقياس الإدارة الصفية الإبداعية:

المجال الأول: التخطيط لإدارة الموقف التعليمي						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	أعارض بشدة
1.	أراعي الخصائص النمائية للطلبة.					
2.	أشجع على استخدام المصادر المختلفة في تنفيذ المواقف التعليمية.					
3.	أنوع الأهداف (معرفية، وجدانية، سلوكية، نفس حركية) عند التخطيط للدرس.					
4.	أخطط للدرس مراعيًا مستويات الطلبة المختلفة.					
5.	أحدد الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس.					
6.	أراعي في التخطيط الربط بين عناصر التدريس مثل (الأهداف والمحتوى والمواد والنشاطات واستراتيجيات التدريس والتقييم).					
7.	أصوغ خططاً دراسية يومية بما فيها إجراءات تنفيذها.					
المجال الثاني: تنظيم البيئة الفيزيقية المناسبة						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
8.	أوفر بيئة صفية ملائمة للتعليم (الإضاءة، التهوية،).					
9.	أحرص على تهوية الغرفة الصفية.					
10.	أهتم بنظافة الغرفة الصفية.					
11.	أنظم جلوس الطلبة داخل الغرفة الصفية بالوضعية المناسبة لعملية التعليم.					

					أوظف الأجهزة والمعدات المختلفة بفعالية لدعم تعلم الطلبة. 12.
المجال الثالث: الاتصال الفعال					
أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					13. أشرك الطلبة في وضع قوانين حفظ النظام.
					14. أحترم أفكار الطلبة وآراءهم، ما يشجعهم على طرحها.
					15. أشجع الطلبة على التعبير عن أنفسهم.
					16. أفوض بعض المهام البسيطة في إدارة الصف إلى عدد من الطلبة بالتناوب.
					17. أنادي الطلبة بأسمائهم أو بألقاب محببة.
					18. أتقبل الأفكار غير المألوفة.
المجال الرابع: اتخاذ القرار					
أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					19. أدرب الطلبة على حل المشكلات باستخدام الأسس المحددة (النظرية والتطبيقية).
					20. أحرر الطلبة من الخوف في الوقوع بالخطأ.
					21. أشجع الطلبة على القراءة التحليلية الناقدة.
					22. أوجه الطلبة نحو السلوك المرغوب.
					23. أثق بالطلبة مما يتيح لهم تقديم مقترحات خلاقة بطلاقة.
المجال الخامس: التقويم					

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أوظف التقويم التكويني أثناء الدرس.	24.
					أوظف التقويم الختامي في نهاية الدرس.	25.
					أشجع الطلبة على ممارسة التقويم الذاتي.	26.
					أقدم تغذية راجعة بناءة للطلبة.	27.
					أراعي الفروق الفردية عند طرح الأسئلة.	28.
					أشخص جوانب الضعف لدى الطلبة تمهيداً لمعالجتها.	29.
					أتابع تنفيذ المهمات التعليمية التي يكلف بها الطلبة.	30.

الملحق (ج):

أدوات الدراسة (مطبق على العينة الأساسية)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

حضرة المدير/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى تقصي "درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من جامعة القدس المفتوحة، ويسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، آملة منكم التعاون بالإجابة عن فقراتها، بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أريج محمود

إشراف: أ. د. خالد القرواني

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	النوع الاجتماعي	نكر ()	أنثى ()
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس ()	ماجستير فأعلى ()
A3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 سنوات إلى 10 سنوات ()
A4	المديرية	طولكرم ()	رام الله والبيرة ()
			شمال الخليل ()

الجزء الثاني:

أولاً: الكفايات الإدارية للمديرين:

المجال الأول: الكفايات الذاتية					
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
1.	أتحمل ضغط العمل.				
2.	أتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.				
3.	أتعامل مع المعلمين بعدالة.				
4.	أستمع لما يقوله الآخرون.				
5.	أثق بنفسي عند تعاملي مع الآخرين.				
6.	أمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.				
المجال الثاني: الكفايات الإنسانية					
7.	أراعي الفروق الفردية بين المعلمين.				
8.	أقيم علاقات إنسانية مع المعلمين.				
9.	أقبل انتقادات المعلمين.				
10.	أشجع المبادرات الفردية للمعلمين وأعززها.				
11.	أشجع العمل كفريق.				
المجال الثالث: الكفايات الفنية					

					12. أمتلك القدرة على إدارة الحوار التربوي بموضوعية.
					13. أتمتع بقدرة الإقناع في حال طلب من المعلمين إجراء تغييرات في المدرسة.
					14. أعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.
					15. أطبق القوانين والأنظمة بفاعلية.
					16. أعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.
					17. أجيد فن الاتصال والتواصل مع الآخرين.
المجال الرابع: كفايات تخطيط المناهج وتطويرها					
					18. أضع خططاً لتطوير المناهج الدراسية.
					19. أشجع المعلمين على التخطيط لإستخدام الوسائل التعليمية بما يلبي حاجات الطلبة التعليمية.
					20. أتابع تنفيذ المعلمين للخطة الدراسية بشكل مستمر.
					21. أزود المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج.
					22. أشجع المعلمين على إثراء المنهاج لمواكبة التطورات الحديثة.
					23. أخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية).
المجال الخامس: كفايات التقويم					
					24. أشرك المعلمين في تقويم البرنامج التربوي.
					25. أوجه المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم.
					26. أوجه المعلمين إلى التنوع في أدوات التقويم المستخدم.
					27. أتابع إجراءات تقويم المعلمين للطلبة بما فيها حفظ سجلات التحصيل للطلبة.
					28. أقوم أداء المعلمين بموضوعية تامة.
المجال السادس: كفايات صنع القرار					
					29. أتخذ القرارات الإدارية بما يتفق مع نصوص الأنظمة والقوانين.

					30. أمّتك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة التحديات الطارئة.
					31. أتخذ القرار الملائم بعد الدراسة المستفيضة للأحداث ذات العلاقة.
					32. أمّتك القدرة على وضع البدائل المناسبة للقرار.
					33. أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.
					34. أشرك الطلبة في عملية صنع القرارات التي تخصهم.
					35. أفوض صلاحيات اتخاذ القرارات للشخص المناسب حسب قدراته.
					36. أتابع تنفيذ القرارات.
المجال السابع: كفايات إدارة الموارد المالية والمادية					
					37. أعمل على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.
					38. أشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة.
					39. أوزع بنود الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.
					40. أستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة.
					41. أسجل جميع حركات مالية المدرسة في سجلات رسمية.
					42. أوظف الموارد المالية بعناية لتحقيق الأهداف التربوية.
المجال الثامن: كفايات إدارة الوقت والاجتماعات					
					43. أنظم وقت الاجتماعات بفاعلية.
					44. ألتزم بساعات الدوام الرسمي.
					45. أؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل.
					46. أهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.

					أحرص على وجود جدول أعمال لكل اجتماع يتضمن موضوعاته.	47.
					ألتزم بالوقت المخصص للاجتماع.	48.
					أنظم أعمال الاجتماعات بما يحقق أهدافها.	49.
					أتقن مهارات الاتصال والتواصل الفعال أثناء إدارته للاجتماعات.	50.
المجال التاسع: كفايات التعاون مع المجتمع المحلي						
					أعلن رؤية المدرسة للمجتمع المحلي بشكل واضح.	51.
					أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.	52.
					أشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	53.
					أجعل من المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.	54.
					أوضح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	55.
					أخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.	56.
المجال العاشر: الكفايات التكنولوجية						
					أوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.	57.
					أحث المعلمين على توظيف تكنولوجيا التعليم.	58.
					أنظم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.	59.
					أواكب التطورات التكنولوجية الحديثة وأوظفها.	60.
					أعمل على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة للمدرسة.	61.
					أشجع على استخدام المكتبة الإلكترونية.	62.
					أعمل على توفير الإنترنت في المدرسة.	63.
					أشجع على استخدام المنصات الإلكترونية للتعليم عن بعد.	64.

					أطبق الرقابة الإلكترونية باستخدام الكاميرات.	65.
--	--	--	--	--	--	-----

القسم الثالث: مجال الإدارة الصفية الإبداعية:

المجال الأول: التخطيط لإدارة الموقف التعليمي:						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	أعارض بشدة
1.	يراعي المعلم الخصائص النمائية للطلبة.					
2.	يشجع استخدام المصادر المختلفة في تنفيذ المواقف التعليمية.					
3.	ينوع بالأهداف (معرفية، وجدانية، سلوكية، نفس حركية) عند التخطيط للدرس.					
4.	يخطط للدرس مراعيًا مستويات الطلبة المختلفة.					
5.	يحدد الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس.					
6.	يراعي في التخطيط الربط بين عناصر التدريس مثل (الأهداف والمحتوى والمواد والنشاطات واستراتيجيات التدريس والتقويم).					
7.	يصوغ خططاً دراسية يومية بما فيها إجراءات تنفيذها.					
المجال الثاني: تنظيم البيئة الفيزيقية المناسبة						
8.	يوفر المعلم بيئة صفية ملائمة للتعليم (الإنارة، التهوية،).					
9.	يحرص على تهوية الغرفة الصفية.					
10.	يهتم بنظافة الغرفة الصفية.					
11.	ينظم جلوس الطلبة داخل الغرفة الصفية بالوضعية المناسبة لعملية التعليم.					
12.	يوظف الأجهزة والمعدات المختلفة بفعالية لدعم تعلم الطلبة.					
المجال الثالث: الاتصال الفعال						
13.	يشرك المعلم الطلبة في وضع قوانين حفظ النظام.					

					14. يحترم أفكار الطلبة وآراءهم، ما يشجعهم على طرحها.
					15. يشجع الطلبة على التعبير عن أنفسهم.
					16. يفوض بعض المهام البسيطة في إدارة الصف إلى عدد من الطلبة بالتناوب.
					17. ينادي الطلبة بأسمائهم أو بألقاب محببة.
					18. يتقبل الأفكار غير المألوفة.
المجال الرابع: اتخاذ القرار					
					19. يدرّب المعلم الطلبة على حل المشكلات باستخدام الأسس المحددة (النظرية والتطبيقية).
					20. يحرر الطلبة من الخوف في الوقوع بالخطأ.
					21. يشجع الطلبة على القراءة التحليلية الناقدة.
					22. يوجه الطلبة نحو السلوك المرغوب.
					23. يثق بالطلبة مما يتيح لهم تقديم مقترحات خلاقة بطلاقة.
المجال الخامس: التقويم					
					24. يوظف المعلم التقويم التكويني أثناء الدرس.
					25. يوظف التقويم الختامي في نهاية الدرس.
					26. يشجع الطلبة على ممارسة التقويم الذاتي.
					27. يقدم تغذية راجعة بناءة للطلبة.
					28. يراعي الفروق الفردية عند طرح الأسئلة.
					29. يشخص جوانب الضعف لدى الطلبة تمهيداً لمعالجتها.
					30. يتابع تنفيذ المهمات التعليمية التي يكلف بها الطلبة.



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

حضرة المعلمة/المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى تقصي "درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من جامعة القدس المفتوحة، ويسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، آملة منكم التعاون بالإجابة عن فقراتها، بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أريج محمود
إشراف: أ. د. خالد القرواني

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	النوع الاجتماعي	نكر ()	أنثى ()
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس ()	ماجستير فأعلى ()
A3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 سنوات إلى 10 سنوات ()
A4	المديرية	طولكرم ()	نابلس ()
		رام الله والبيرة ()	أريحا ()
		()	شمال الخليل ()
			بيت لحم

الجزء الثاني:

أولاً: الكفايات الإدارية للمديرين:

المجال الأول: الكفايات الذاتية						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1.	يتحمل المدير ضغط العمل.					
2.	يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.					
3.	يتعامل مع المعلمين بعدالة.					
4.	يستمتع لما يقوله الآخرون.					
5.	يثق بنفسه لدى تعامله مع الآخرين.					
6.	يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.					
المجال الثاني: الكفايات الإنسانية						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
7.	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين.					
8.	يقيم علاقات إنسانية مع المعلمين.					
9.	يتقبل انتقادات المعلمين.					

					10. يشجع المبادرات الفردية للمعلمين ويعززها.	
					11. يشجع العمل كفريق.	
المجال الثالث: الكفايات الفنية						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
12.	يملك المدير القدرة على إدارة الحوار التربوي بموضوعية					
13.	يتمتع بقدرة الإقناع في حال طلب من المعلمين إجراء تغييرات في المدرسة.					
14.	يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.					
15.	يطبق القوانين والأنظمة بفاعلية.					
16.	يعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.					
17.	يجيد فن الاتصال والتواصل مع الآخرين.					
المجال الرابع: كفايات تخطيط المناهج وتطويرها						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
18.	يضع المدير خطاً لتطوير المناهج الدراسية.					
19.	يشجع المعلمين على التخطيط لاستخدام الوسائل التعليمية بما يلبي حاجات الطلبة التعليمية.					
20.	يتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية بشكل مستمر.					
21.	يزود المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج.					
22.	يشجع المعلمين على إثراء المنهاج لمواكبة التطورات الحديثة.					

					يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة 23. المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية).	
المجال الخامس: كفايات التقويم						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
24.	يشرك المدير المعلمين في تقويم البرنامج التربوي.					
25.	يوجه المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم.					
26.	يوجه المعلمين إلى التنوع في أدوات التقويم المستخدم.					
27.	يتابع إجراءات تقويم المعلمين للطلبة بما فيها حفظ سجلات التحصيل للطلبة.					
28.	يقوم أداء المعلمين بموضوعية تامة.					
المجال السادس: كفايات صنع القرار						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
29.	يتخذ المدير القرارات الإدارية بما يتفق مع نصوص الأنظمة والقوانين.					
30.	يقدر على اتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة التحديات الطارئة.					
31.	يتخذ القرار الملائم بعد الدراسة المستفيضة للأحداث ذات العلاقة.					
32.	يمتلك قدرة على وضع البدائل المناسبة للقرار.					
33.	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.					
34.	يشرك الطلبة في عملية صنع القرارات التي تخصهم.					

					35. يفوض صلاحيات اتخاذ القرارات للشخص المناسب حسب قدراته.
					36. يتابع تنفيذ القرارات.
المجال السابع: كفاءات إدارة الموارد المالية والمادية					
أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الرقم
					37. يعمل المدير على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.
					38. يشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة.
					39. يوزع بنود الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.
					40. يستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة.
					41. يسجل جميع حركات مالية المدرسة في سجلات رسمية.

المجال الثامن: كفاءات إدارة الوقت والاجتماعات						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
42.	ينظم المدير وقت الاجتماعات بفاعلية.					
43.	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.					
44.	يؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل.					
45.	يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.					
46.	يحرص على وجود جدول أعمال لكل اجتماع يتضمن موضوعاته.					
47.	يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع.					
48.	ينظم أعمال الاجتماعات بما يحقق أهدافها.					
49.	يتقن مهارات الاتصال والتواصل الفعال أثناء إدارته للاجتماعات.					
50.	يوظف الموارد المالية بعناية لتحقيق الأهداف التربوية.					
المجال التاسع: كفاءات التعاون مع المجتمع المحلي						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
51.	يعلن المدير رؤية المدرسة للمجتمع المحلي بشكل واضح.					
52.	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.					
53.	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.					
54.	يجعل من المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.					

					يوضح المدير أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	55.
					يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.	56.
المجال العاشر: الكفايات التكنولوجية						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
57.	يوظف المدير التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.					
58.	يحث المعلمين على توظيف تكنولوجيا التعليم.					
59.	ينظم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.					
60.	يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة ويوظفها.					
61.	يعمل على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة للمدرسة.					
62.	يشجع استخدام المكتبة الإلكترونية.					
63.	يعمل على توفير الإنترنت في المدرسة.					
64.	يشجع على استخدام المنصات الإلكترونية للتعليم عن بعد.					
65.	يطبق الرقابة الإلكترونية باستخدام الكاميرات.					

القسم الثالث: مقياس الإدارة الصفية الإبداعية:

المجال الأول: التخطيط لإدارة الموقف التعليمي						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	أعارض بشدة
1.	أراعي الخصائص النمائية للطلبة.					

					2. أشجع على استخدام المصادر المختلفة في تنفيذ المواقف التعليمية.
					3. أنواع الأهداف (معرفية، وجدانية، سلوكية، نفس حركية) عند التخطيط للدرس.
					4. أخطط للدرس مراعيًا مستويات الطلبة المختلفة.
					5. أحدد الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس.
					6. أراعي في التخطيط الربط بين عناصر التدريس مثل (الأهداف والمحتوى والمواد والنشاطات واستراتيجيات التدريس والتقييم).
					7. أصوغ خططاً دراسية يومية بما فيها إجراءات تنفيذها.

المجال الثاني: تنظيم البيئة الفيزيائية المناسبة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
8.	أوفر بيئة صفية ملائمة للتعليم (الإضاءة، التهوية،					
9.	أحرص على تهوية الغرفة الصفية.					
10.	أهتم بنظافة الغرفة الصفية.					
11.	أنظم جلوس الطلبة داخل الغرفة الصفية بالوضعية المناسبة لعملية التعليم.					
12.	أوظف الأجهزة والمعدات المختلفة بفعالية لدعم تعلم الطلبة.					

المجال الثالث: الاتصال الفعال

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة

					أشرك الطلبة في وضع قوانين حفظ النظام.	13.
					أحترم أفكار الطلبة وآراءهم، ما يشجعهم على طرحها.	14.
					أشجع الطلبة على التعبير عن أنفسهم.	15.
					أفوض بعض المهام البسيطة في إدارة الصف إلى عدد من الطلبة بالتناوب.	16.
					أنادي الطلبة بأسمائهم أو بالألقاب المحببة.	17.
					أقبل الأفكار غير المألوفة.	18.

المجال الرابع: اتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
19.	أدرب الطلبة على حل المشكلات باستخدام الأسس المحددة (النظرية والتطبيقية).					
20.	أحرر الطلبة من الخوف في الوقوع بالخطأ.					
21.	أشجع الطلبة على القراءة التحليلية الناقدة.					
22.	أوجه الطلبة نحو السلوك المرغوب.					
23.	أثق بالطلبة مما يتيح لهم تقديم مقترحات خلاقة بطلاقة.					

المجال الخامس: التقويم

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
24.	أوظف التقويم التكويني أثناء الدرس.					
25.	أوظف التقويم الختامي في نهاية الدرس.					
26.	أشجع الطلبة على ممارسة التقويم الذاتي.					

					27. أقدم تغذية راجعة بناءة للطلبة.
					28. أراعي الفروق الفردية عند طرح الأسئلة.
					29. أشخص جوانب الضعف لدى الطلبة تمهيداً لمعالجتها.
					30. أتابع تنفيذ المهمات التعليمية التي يكلف بها الطلبة.

الملحق (ح): كتاب تسهيل المهمة



الرقم: و ت / ١٣٣ / ٥٥٩
التاريخ: 2022/09/07 م



لمن يهمه الأمر.

* تسهيل مهمة بحثية *

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

" اريج مصباح محمود "

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإدارة الصفية الإبداعية لدى معلمي المدارس

الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة استبانة على عينة من معلمي ومديري المدارس الحكومية في مديريات (رام الله والبييرة، طولكرم، بيت لحم، شمال الخليل، نابلس).
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- نرفق لكم اطار مدارس مديريات العينة للتواصل عبر الايميل مع مدراء المدارس برباط الأداة البحثية المحوسب.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
9/14
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



٢

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة مدراء عامين التربية والتعليم في المديريات (رام الله والبييرة، طولكرم، بيت لحم، شمال الخليل، نابلس) المحترمين.

أ.د خالد القرواني / المحترم/ المشرف على الدراسة- بريد الكتروني kkerawani@gou.edu