

تطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق

إعداد

د. محمود حسن إسماعيل

أ.م.د. لبنى محمود عبد الكريم شهاب

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية بجامعة حلوان

كلية التربية بجامعة حلوان

ملخص باللغة العربية:

تعد الجدارات المهنية أساس العمل التعليمي للمعلمين، وأساس التوظيف في المدارس وتقييم الأداء، ومفتاح تحسين وتحديث التعليم، فهي مزيج من عناصر الكفاءة المختلفة التي تسهل تنظيم التدريس وتطويره. وباعتبار أن مرحلة التعليم الأساسي من أهم المراحل الفاعلة في تكوين النشء، برزت أهمية تطوير الجدارات المهنية لمعلمي تلك المدارس بما يسهم في تعزيز الاتساق بين خريجي التعليم الأساسي ومتطلبات التعليم الثانوي والجامعي فيما بعد، وكذلك احتياجات السوق، نظرًا لما أكدته الكثير من الدراسات من أوجه القصور فيما يخص الجدارات المهنية للمعلمين، ومن هنا برزت أهمية الإدارة الموجهة نحو السوق في توجيه وتطوير جدارات المعلمين نحو المستفيدين من العملية التعليمية. لذا هدف البحث الحالي إلى تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، وذلك من خلال تناول الأسس النظرية للجدارات المهنية للمعلمين ومتطلبات تطويرها في ضوء الإدارة الموجهة من السوق، التعرف على الإطار الفكري للإدارة الموجهة نحو السوق، وتحليل واقع الجهود المصرية لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية من منظور الوثائق والدراسات ذات الصلة، ومن منظور عينة الدراسة الميدانية. واستخدم البحث المنهج الوصفي لوصف وتحليل الجدارات المهنية والإطار الفكري لمدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، مع تطوير استبانة طبقت على عينة عشوائية من معلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية الحكومية بمحافظات (القاهرة، والحيزة، والقليوبية، والدقهلية، وسوهاج) وعددها (١٠٧) معلم ومعلمة بالمحافظات، للكشف عن واقع الجدارات المهنية. وكذلك

تمت الاستعانة بتحليل باريتو كأداة بحثية تسهم في تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها، من خلال تحديد الجدارات المهنية المرجو تطويرها والتي تحظى بأولوية ارتكازاً إلى نتائج الدراسة الميدانية، وهي الجدارات الاستراتيجية، والإدارية، والتدريسية والرقمية. لذا أوصى البحث بعدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق.

الكلمات المفتاحية:

الجدارات المهنية- الإدارة الموجهة نحو السوق- التعليم الأساسي

Developing Professional Competencies of Basic Education Teachers in Egyptian Public Schools in the Light of Market-Oriented Management Approach

Abstract:

Professional competencies are the basis of teachers' educational work, school employment, and performance assessment, and the key to improving and modernizing education. It is a complex of various competency elements that facilitate the development of teaching. Considering that the basic education stage is one of the most effective stages in shaping the youth, the importance of developing professional competencies for teachers in those schools has emerged, to enhance the consistency between basic education graduates and the requirements of secondary and higher education thereafter, as well as market needs, given that many studies have confirmed shortcomings regarding teachers' professional competencies. So, the significance of market-oriented management in developing and guiding teachers towards the educational process beneficiaries has emerged. Therefore, the current research aimed to develop the professional competencies of basic education teachers in Egyptian public schools in the light of a market-oriented management approach. This was achieved by addressing the theoretical foundations of teachers' professional competencies and the requirements for their development in the light of market-oriented management, identifying the conceptual framework of market-oriented management, and analyzing the real status of Egyptian efforts to develop the competencies of basic education

teachers in public schools based on the relevant documents and studies, and from the perspective of the field study sample.

The research used a descriptive methodology to describe and analyze the professional competencies and the conceptual framework for the market-oriented management approach, in addition to developing a questionnaire that was applied to a random sample (107) of basic education teachers in Egyptian public schools across the governorates of Cairo, Giza, Qalyubia, Dakahlia, and Sohag, to clarify the real status of professional competencies. Additionally, Pareto analysis was utilized as a research tool to determine the necessary procedures for the targeted professional competencies that need development, which are prioritized based on the results of the field study, as follows: strategic, managerial, teaching, and digital competencies. Therefore, the research recommended several suggested procedures to develop the professional competencies of basic education teachers in Egyptian public schools in light of the market-oriented management approach.

Keywords:

Professional Competencies- Market-oriented Management- Basic Education

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعد مرحلة التعليم الأساسي من أهم المراحل الفاعلة في تكوين النشء، ومن ثم يعد العنصر البشري ممثلاً في معلمي تلك المدارس من المدخلات الواجب مراعاة كفاياتها وجداراتها المهنية بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة ويعزز الاتساق بين خريجي التعليم الأساسي ومتطلبات التعليم الثانوي والجامعي فيما بعد، وكذلك احتياجات السوق.

ويرجع التوجه نحو الارتكاز إلى الجدارات في التعليم إلى انخفاض الثقة في العاملين بمهنة التدريس في كثير من دول العالم، وتزايد الاهتمام بالمحاسبية. حيث تعبر الجدارات عن القدرة على أداء المهام بشكل يحقق الرضا مع توضيح تلك المهام، ومعايير النجاح في تنفيذها، وتتضمن الأبعاد الفكرية، والمعرفية والسلوكية في العمل المهني.

وترجع جذور فكر الارتكاز إلى الجدارات إلى الإدارة العلمية، حيث اتجهت السياسات الدولية إلى تقييم فعالية أداء المعلم من خلال المخرجات التربوية، ومقارنة مستويات إنجاز التلاميذ. وعلى المستوى القومي، اتجهت السياسات إلى تطوير مؤهلات قومية ومستويات معيارية للمعلمين، ومن ثم ارتبط التمهين والتطور المهني بتحول النظم نحو اللامركزية، وتحقيق الحرية التنظيمية، مع المحاسبية وفقاً لنظم رقابة خارجية، وليس الاقتصار على التقييم الداخلي.

كما اعتبرت الحكومة البريطانية الجدارات بأنها مكون يسهم بشكل أساسي في تشكيل قوي عاملة تتوافق مع المتطلبات العالمية، وتشكل الدافع؛ للارتقاء بالتقييم المرتكز إلى الجدارات في النظم التعليمية المختلفة؛ لتحقيق التنافسية العالمية والاندماج الاجتماعي. كما أن الدافع الأساسي للجودة والتحسين يكمن في ثلاثة عناصر أساسية هي السوق، والإدارة والأداء (Winterton, J., 2017: pp.165-169)

وتعد الجدارات المهنية للمعلم أساس العمل التعليمي للمعلمين، وأساس التوظيف في المدارس وتقييم الأداء، ومفتاح تحسين وتحديث التعليم، فهي مزيج من عناصر الكفاءة المختلفة التي تسهل تنظيم التدريس وتطويره، وتعبر الجدارات المهنية عن مجموعة متنوعة من الكفايات والقدرات المتضمنة للمعارف، والمعتقدات، وكذلك

الخصائص والسمات الخاصة بالتنظيم الذاتي والدافعية اتجاه العمل كمحددات أساسية للممارسات التدريسية الناجحة (Kunter et al., 2013: p.66). وبالتالي أكد هذا المفهوم على الجوانب النفسية والسلوكية لدى المعلمين، وتأثيرها على أداء المعلمين وممارساتهم المهنية، في حين تم تطوير هذا المفهوم من خلال يانج وشانج اللذان عرفا الجدارات المهنية على أنها الخصائص الفردية التي تميز المعلمين ذوي الأداء المتميز عن المعلمين ذوي الأداء المتوسط في التعليم، فهي مزيج من دوافع المعلمين الفردية ومفهومهم الذاتي والمعرفة والسلوك والعواطف والسمات الشخصية في سياق معين، بما يمكنه من توليد أداء أكثر كفاءة؛ وعلى العكس من ذلك، فإن المعلم الذي لا يثق تمامًا في قدراته أو لا يعرف طبيعة بيئة العمل يميل إلى إدراك انخفاض الجدارات (Yang & Chang, 2023: p.205)، وبالتالي فقد أكد يانج وشانج على جوانب التميز والفروق الفردية بين المعلمين التي تدفعهم نحو بذل الجهد في الأداء المهني، مع التأكيد على عنصر الثقة بالذات لدى المعلمين، ومن ثم أهتم هذا التعريف بالسمات الشخصية والمهنية.

كما تتنوع تصنيفات الجدارات المهنية للمعلم؛ لتشمل العديد من المكونات الأساسية الخاصة بالمعرفة التربوية والنفسية، والموضوعية، والتكاملية، ومهارات تصميم العملية التعليمية، وامتلاك مهارات التدريس. بالإضافة إلى مهارات التواصل الفعال مع الطالب، وإقامة اتصال في تبادل المعلومات، ومهارات التفاعل المتمركز حول الطالب والذي ينطوي على الاعتراف بقيمة الفرد الذي يتم تدريبه والتفاعل من خلال التعاون والإبداع المشترك. كذلك تشمل الجدارات المهنية إمام المعلم بالأنشطة المهنية والتعليمية، وقدرته على التأمل الذاتي وحرصه على الالتزام بالهوية المهنية وتحسين الذات (Kharitonova, 2013: p. 296)

وبالتالي تتعدد أنواع الجدارات المهنية بتعدد النظر إليها، وذلك حسب فلسفات المنظمات وطبيعة المهن والتخصصات وحاجات المجتمع، ما بين الجدارات الشخصية التي تتعلق بسمات المعلم السلوكية والنفسية، والتربوية بما تتضمنها من مهارات تدريس وتصميم عمليات التعليم والتعلم، والاجتماعية بما تشملها من مهارات تواصل وتنمية العلاقات الاجتماعية مع أعضاء المجتمع المدرسي والفئات المستفيدة من العملية التعليمية، والإدارية، والقيادية، والاستراتيجية، والرقمية.

ويعد التوجه نحو السوق من المفاهيم العالمية التي توضح مستوى الاهتمام بالعملاء والمستفيدين من المؤسسات التعليمية، من خلال تطوير الممارسات التنظيمية والثقافة المؤسسية. ويعتمد التوجه نحو السوق على المشاركة الاستراتيجية بشكل تنافسي للعاملين بالمؤسسات في كافة المجالات؛ لمواكبة كافة احتياجات المستفيدين. ٥٢١ بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية، ومن ثم أصبح التوجه نحو السوق الأساس؛ لتطوير وتعزيز الفكر التسويقي من خلال تبني سلوك ثلاثي الأبعاد يتكون من توليد الذكاء، ونشر الذكاء، والاستجابة لظروف السوق من خلال توجيه كافة الجهود المؤسسية تجاه المستفيدين والمنافسين. ومن ثم يمثل التوجه نحو السوق نمط ثقافي فعال يسهم كعنصر في تحقيق التكامل والتماسك في الأداء التنظيمي (Voges & Glaser-Segura, 2016: pp.521-523).

كما تركز أغلب النظريات والنماذج الخاصة بالتوجه نحو السوق إلى مجموعة من الأبعاد التي تسهم في تطوير جدارات المعلم ارتكازاً إلى التوجه نحو العميل، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق الوظيفي، والتركيز على النمو طويل المدى والذكاء السوقي، وبالتالي سوف تستفيد الدراسة من الإدارة الموجهة نحو السوق في تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي نتيجة الصلة الوثيقة بين التوجه نحو السوق والأداء التنظيمي. كما أنه يصعب على المؤسسات التوجه نحو السوق في حال وجود عقبات داخلية وخارجية، ومن تلك العقبات الثقافة التنظيمية، حيث تتصل العقبات الداخلية بعنصرين أساسيين: هما العنصر البشري والنظم. حيث تسهم اتجاهات المعلمين بدور هام في تبني ثقافة المدرسة، ومن ثم فإن الاتجاهات السلبية تجاه التسويق والافتقار إلى الالتزام تعد من العقبات التي تواجهها المدارس في التوجه نحو السوق (Arifin & Drysdale, 2015: p.4).

وتتضح الصلة بين الإدارة الموجهة نحو السوق والمؤسسات التعليمية من خلال العلاقة بين التوجه نحو السوق للمؤسسة، والتوجه السوقي للمعلمين من خلال تأثير سلوكياتهم وتوجهها؛ لدعم أهداف وسياسات المؤسسة، بالإضافة إلى العلاقة الإيجابية بين توجهات الإدارة العليا (ممثلة في السلطة المختصة بإدارة المدرسة) وتوجهات العاملين بها، وكذلك تأثير التوجه السوقي علي العاملين من خلال تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وقد تم توجيه العديد من الانتقادات للمؤسسات التعليمية نتيجة قلق

الجهات المعنية بالتعليم حول تبني المؤسسات للمفهوم السوقي ومضامينه المختلفة باعتبار أن المؤسسات التعليمية لا بد أن تنتج نحو التركيز على طلابها باعتبارهم المستفيد الأول من الخدمات المقدمة، علاوة على أن المؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات سوف تحقق منافع كثيرة من التوجه السوقي من خلال جذب مزيد من التلاميذ؛ للالتحاق بها (Küster & Avilés-Valenzuela, 2010: pp.598-600).

كما أن توجه كثير من الدول نحو تقليص الإنفاق والميزانية المخصصة للتعليم، دفع الحكومات نحو توجيه المؤسسات التعليمية لتنمية مواردها وتعزيز العائد من التعليم، دون المساس بجودته وتميز عملياته، وهو ما لن يتحقق إلا من خلال تعظيم العائد باستغلال موارد السوق المختلفة، عن طريق تقديم مزيد من الخدمات الداعمة للمستفيدين، والارتقاء بالمعرفة لديهم، وتوجيه الأنشطة البحثية وفقاً لاحتياجاتهم ومتطلباتهم باعتبار أن المنافسة أصبحت متطلب ضروري في اقتصاد السوق الحرة: Mitra, 2009 (p.138)

ومن هنا برزت أهمية الإدارة الموجهة نحو السوق في توجيه وتطوير جدارات المعلمين نحو العملاء ممثلين في التلاميذ، وأولياء الأمور وغيرهم من المستفيدين من العملية التعليمية، من خلال ضمان تعزيز العلاقة بين المورد والمستهلك، والعمل المهني المرتكز إلي رضا المستهلك. ومن ثم تبرز أهمية التعرف على احتياجات العملاء والتمييز في الخدمات المقدمة عن المنافسين في السوق، باعتبارها المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة (Barilović et al., 2014, p.943)

حيث توجه الدولة المصرية جهودها نحو الاهتمام بالمعلم وجداراته المهنية، فقد نصت المادة رقم ٢٢ من الدستور المصري الصادر عام ٢٠١٤ على أن المعلم هو الركيزة الأساسية للتعليم، كما تكفل الدولة تنمية كفاءاته العلمية، ومهاراته المهنية، ورعاية حقوقه المادية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه.

كذلك أكدت رؤية مصر ٢٠٣٠ على ضرورة الاهتمام بكفايات المعلمين وجداراتهم من خلال توجيه الموارد والمخصصات المالية؛ لدعم الارتقاء بالمعلم وكافة العناصر المؤثرة في جودة منظومة التعليم قبل الجامعي. وأكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي

على التنمية المهنية الشاملة والمستدامة للمعلم بما يسهم في الارتقاء بالتطوير المهني والمعرفي بما يحقق تحسين الأداء التعليمي.

كما اتخذت الدولة خطوات إيجابية نحو الارتقاء بالتمكين المهني والوظيفي للمعلمين، من خلال تدشين برنامج "المعلمون أولاً"، الذي هدف لتمكين المعلمين في تخصصاتهم التدريسية، والابتكار والتجديد في الأهداف التعليمية في موادهم الدراسية، وتطوير بيئة تعلم مثالية إثرائية، مع تبني السلوكيات المهنية الداعمة؛ لتحسين جودة التعليم والتي تسهم في تطوير جداراتهم المهنية بشكل مستمر. واتضح الاهتمام بمعلمي التعليم الأساسي بشكل خاص؛ لتعزيز تفعيل استراتيجية الوزارة من خلال تنظيم تدريبات لمعلمي الصف الرابع الابتدائي على المنهج الجديد ٢٠٠٠ بالتعاون بين مركز تطوير المناهج والتقويم التربوي، والإدارة المركزية للتعليم الأساسي، نظراً لضرورة التأكد من الارتقاء بجداراتهم المهنية؛ لضمان التطبيق الناجح والفعال لاستراتيجية الوزارة (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢: ص ١٨، ٤٧، ٦٨).

مشكلة البحث:

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة المصرية للارتقاء بالمعلم وإكسابه الجدارات التي يحتاج إليها للقيام بمهام وظيفته، إلا أن هناك بعض السلبيات وأوجه القصور والتي أشارت إليها بعض الدراسات، والوثائق. وتؤثر تلك السلبيات على توجه مخرجات العملية التعليمية نحو السوق، ويعزي الباحثان ذلك إلى قصور الجدارات بتصنيفاتها المختلفة لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي والتي تحول دون الوفاء بمتطلبات السوق المستهدف سواء داخل المدرسة من تلاميذ، وقيادات، وعاملين، أو خارجها من أولياء أمور ومجتمع مدني.

أولاً: بالنسبة للجدارة الاستراتيجية:

أشارت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣) إلى بعض أوجه القصور المتعلقة بجدارات المعلمين الداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتوجهات المدرسية، نتيجة ضعف معارف وخبرات بعض المعلمين العاملين بالمؤسسات التعليمية، مما يؤثر على مستوى مهاراتهم ويعوق ممارسة مهامهم وأدوارهم الداعمة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم يبرز القصور

في ممارسة مهامهم لتوجيه الاستراتيجيات المدرسية تجاه تنفيذ خطط الوزارة الاستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات المديرية التعليمية (إبراهيم، ٢٠٢٣: ص ٤٣٧، ٤٣٨).

ثانياً: بالنسبة للجدارة التدريسية:

تعاني مدارس التعليم الأساسي من ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين؛ حيث أدى نقص عدد المعلمين ذوي الكفاءة العالية على المستوى العلمي والتربوي إلى انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠) (محور التعليم والتدريب)، ٢٠١٦: ص ١٤٤، ١٤٥). كما أكدت دراسة محمود (٢٠١٨) على قلة عدد الدورات التدريبية الخاصة بالجدارات التدريسية لمعلمي التعليم الأساسي التي حصلوا عليها من الوزارة، وأكدت نسبة (٦٠,٨١٪) من عينة الدراسة الخاصة به على ندرة شمول الدورات التدريبية على ما يتصل بالأداءات التدريسية. (محمود، ٢٠١٨: ص ٤٣، ٤٤)

وكذلك أشارت دراسة كل من معوض (٢٠١٨) وعتلم (٢٠١٩) إلى وجود مشكلات تتصل بمعلم التعليم الأساسي منها: ضعف توافر المعلمين المؤهلين تربوياً بالمدارس الابتدائية، والتدريب غير الملائم للمعلم، بالإضافة إلى عدم إتباع الأساليب الحديثة، والاقترار على إتباع الأساليب التقليدية في تقييم التلاميذ في كثير من الأحيان، وأخيراً ضعف مواكبة المعلمين للتطورات العلمية في مجال تخصصها. (معوض، ٢٠١٨: ص ٣٩٢، ٣٩٣)

وقد أكدت دراسة بدروس (٢٠٢١) على وجود بعض المشكلات التي يعاني منها التعليم الأساسي والمتعلقة بالمعلم تتمثل في اقتصار أسلوب التدريس واستراتيجياته على استخدام المعلمين للحفاظ والتلقين والتكرار بدلاً من الحوار والتعلم التعاوني، كذلك وجود بعض المعلمين غير المؤهلين للعمل بالتدريس، بالإضافة لعدم إعطائهم الدورات التدريبية الكافية للوقوف على الطرق الحديثة في التدريس (بدروس، ٢٠٢١: ص ٤٨٥٦)

ثالثاً: بالنسبة للجدارة الإدارية:

كما أكدت دراسة أبو النضر (٢٠١٩) أن كثيراً من معلمي المدارس المصرية يفتقرون إلى العديد من الجوانب ذات الصلة بالجدارات الإدارية، والتي تعد من المقومات اللازمة لأداء المهام والأعمال الخاصة بأدوار المعلمين بكفاءة وفاعلية، ومن ثم فهم في

حاجة للتدريب المؤهل للوفاء بتوقعات المستفيدين من الخدمات التعليمية (أبو النصر، ٢٠١٩: ص ١٠٧٤)

ونظرًا لضعف فعالية وكفاءة التدريب الحالي، حيث يوجد قصور في التدريبات الشاملة والمخططة المتاحة للمعلمين لغياب خطة سنوية للتدريبات على المستويات المختلفة والتخصصات المختلفة، بالإضافة إلى محدودية دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في توفير ترخيص مزاولة المهنة؛ حيث تحتاج إلى الموارد المالية والكوادر البشرية اللازمة لمنح رخصة مزاولة المهنة للمعلمين، من خلال تقييم مدى التزام المعلمين المتقدمين للحصول على الرخصة بالمعايير المحددة (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ (محور التعليم والتدريب)، ٢٠١٦: ص ١٤٤، ١٤٥)، برزت الحاجة إلى الارتقاء بالجدارات الإدارية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي من خلال الاستعانة بمدخل إداري داعم لتوجيه العمل الإداري والجهود المدرسية نحو المستفيدين وتوجهات المجتمع الخارجي.

رابعًا: بالنسبة للجدارة الرقمية:

حيث يتضح من خلال محور التعليم بوثيقة الرؤية الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠، وجود مجموعة من أوجه القصور التي تتعلق بجدارات معلمي التعليم الأساسي منها الأمية الرقمية لمعظم المعلمين، والتي تمثل أهم العوائق لدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل فعال، بالإضافة إلى ضعف إمامهم بسبل المعرفة المطلوبة لتيسير العملية التعليمية وتعزيز تنافسيتها، والوفاء بتوقعات الفئات المستفيدة من العملية التعليمية وتعزيز تنافسية مخرجات العملية التعليمية (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ (محور التعليم والتدريب)، ٢٠١٦: ص ١٤٥).

كما أكدت دراسة محمد (٢٠٢٤) أن معلم مرحلة التعليم الأساسي بحلقته الإعدادية والابتدائية يعاني من قصور في البنية المعلوماتية التكنولوجية، والكفايات الرقمية، مما يحول دون تحقيق نواتج التعلم المستهدفة والتي تواكب تطورات العصر، ومن ثم برزت أهمية الارتقاء بجدارات وأدوار المعلم التقليدية والمعتمدة على السبورة والطباشير أو أقلام السبورة الملونة إلى استخدام التقنيات الرقمية التكنولوجية والإنترنت في التواصل بمهارة وإتقان بما يسهم في تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين والمستفيدين من العملية التدريسية (محمد، ٢٠٢٤: ص ٨). وأوضحت أيضًا دراسة سليم

وآخرون (٢٠٢٤) أن واقع توظيف معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمستحدثات تكنولوجيا التعليم ليس بالمستوى المرغوب (سليم وآخرون، ٢٠٢٤: ص ٧٤)

أما دراسة أحمد (٢٠٢٢) فقد ركزت على أوجه القصور المتعلقة بالجدارات الخاصة بالتعليم الإلكتروني، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يحتاج إليها؛ للقيام بمهام وظيفته، والتي تتمثل فيما يلي:

- ضعف توظيف المعلمين لأدوات التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية؛ نتيجة تقلص امتلاكهم المهارات اللازمة لذلك.
- قصور استخدام معلمي المرحلة الثانوية في مصر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الفصل، وضعف مهارات المعلمين في هذا الجانب.
- ضعف امتلاك المعلم المصري للمهارات المتعلقة بقدرته على استخدام أدوات التعليم الإلكتروني وتوظيفها في العملية التعليمية.
- كما يواجه المعلم المصري تحديات تتبلور أكثرها في كيفية تطوير مهاراته والمحافظة عليها وحتمية مواكبة المتغيرات من أجل البقاء.
- ضعف إعداد المعلمين في فترة ما قبل الخدمة في كليات التربية على التعليم الإلكتروني، وقصور التدريب المقدم لهم أثناء الخدمة (أحمد، ٢٠٢٢: ص ١٩٠٥، ١٩٠٦).

خامساً: بالنسبة للجدارات القيادية والاجتماعية:

أكدت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣) على الحاجة إلى الارتقاء بالجدارات القيادية والاجتماعية للمعلمين، نظراً لافتقارهم إلى أشكال متطورة من الجدارات التي يتطلبها العالم المعاصر مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، الحاجة إلى الاتقان المتعمق للمحتوى التربوي، ومهارات التخطيط للحصة، والكفايات المعرفية، ومهارات التقويم. بالإضافة إلى الجدارات الاجتماعية بما تتضمنها من مهارات التواصل الفعال، والتوجيه الذاتي، والتعاون، لكي يتمكن المعلمون من مواكبة سوق العمل وتأهيل التلاميذ له. كما أكدت الدراسة على أن المعلمين بحاجة إلى تنمية العديد من الجدارات كالاتزام بأخلاقيات المهنة، ومهارات إدارة الصف التي تساعدهم في أداء مهامهم (إبراهيم، ٢٠٢٣: ص ٤٣٧، ٤٣٨).

وبناءً على ما سبق يعاني التعليم الأساسي من ارتفاع معدل التسرب من التعليم، وهو مؤشر؛ لقصور أداء المعلمين باعتبار أن المعلم هو العنصر الأساسي المؤثر في نجاح العملية التعليمية، حيث يعكس التسرب قدرة المدرسة على الاحتفاظ بالتلاميذ وهو الدور المنوط به المعلم من خلال تمكنه من مجموعة من الجدارات التي تؤهله لتهيئة بيئة تعليمية جاذبة. فقد بلغ إجمالي المتسربين نحو ١٥٠ ألف طالب خلال عام ٢٠١٩/٢٠٢٠، منهم ٢٨ ألف طالب بالمرحلة الابتدائية، و١٢١ ألف طالب بالمرحلة الإعدادية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢/٢٠٢٦، ٢٠٢٢: ص ٦٦، ٦٧).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن معلمي التعليم العام المصري بصفة عامة ومعلمي التعليم الأساسي بصفة خاصة يعانون من وجود قصور عديدة تتعلق بالجدارات اللازمة للقيام بمهام وظائفهم، وتحول دون الوفاء بالجدارات المهنية اللازمة، والتي يحتاج إليها المعلمون للمنافسة محلياً وإقليمياً، وهو ما يتطلب العمل على تطوير الجدارات المهنية للمعلمين في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق.

أسئلة البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للجدارات المهنية للمعلمين ومتطلبات تطويرها في ضوء الإدارة الموجهة من السوق؟
٢. ما واقع الجهود المصرية لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية من منظور الوثائق والدراسات ذات الصلة؟
٣. ما واقع جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية من منظور عينة الدراسة الميدانية؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجدارات المهنية وفقاً لمتغيري الوظيفة، والمرحلة التعليمية؟

٥. ما الإجراءات المقترحة لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق.

ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية هي:

- التعرف على الإطار الفكري للإدارة الموجهة نحو السوق.
- تحليل الأسس النظرية للجدارات المهنية للمعلمين ومتطلبات تطويرها في ضوء الإدارة الموجهة من السوق.
- تناول واقع الجهود المصرية لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية من منظور الوثائق والدراسات ذات الصلة.
- الكشف عن واقع جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية من منظور عينة الدراسة الميدانية.
- التوصل إلى إجراءات مقترحة للاستفادة من الإدارة الموجهة نحو السوق كمدخل لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية.

أهمية البحث:

يتوقع الباحثان أن يفيد هذا البحث كلاً من:

- ١- صانعي السياسة وأصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم فيما يخص تبني مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق للارتقاء بالجدارات المهنية المتوقعة من المعلمين.

- ٢- معلمي مدارس التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية، من خلال اتساق جداراتهم المهنية مع احتياجات ومتطلبات وتوجهات السوق.
- ٣- كليات إعداد المعلم بمصر من خلال تطوير برامج الإعداد بما يتسق مع مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق لتخريج كوادر تدريسية مؤهلة للمنافسة في السوق المحلي والعالمية.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على المحاور التالية:

- يقتصر البحث على المكونات التالية للإدارة الموجهة نحو السوق بالمؤسسات التعليمية: (التخطيط الاستراتيجي، والاستجابة الاستراتيجية، والتنسيق بين الوظائف، والتسويق الرقمي، وخدمات عالية الجودة، وإدارة العلاقة مع المستفيدين).
- بينما سيقصر البحث على دراسة التصنيف التالي للجدارات (الجدارة الاستراتيجية، والجدارة التدريسية، والجدارة الإدارية، والجدارة الرقمية، والجدارة القيادية، والجدارة الاجتماعية).

الحدود المكانية:

- اقتصر البحث على معلمي التعليم الأساسي بمحافظة (القاهرة، والجيزة، والقليوبية، والدقهلية وسوهاج).

الحدود البشرية: معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية.

منهج البحث:

يعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، فالمنهج الوصفي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية

معينة؛ من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، ويبدأ هذا المنهج بتحديد المشكلة، ووضع الفروض وجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وبالتالي الوصول إلى النتائج والتوصيات. (عليان وغنيم، ٢٠٠٠: ص ص ٤٢، ٤٣).

كما يستفيد الباحثان من تحليل باريتو والذي يتم الاستعانة به في مجال التعليم وإدارته لتحسين جودته والارتقاء بأدائه المهني، ويعد تحليل باريتو أداة فعالة في تحديد الأولويات لحل المشكلات بما يسهم في توجيه الموارد للتركيز على عوامل معينة تسهم في حل المشكلات ارتكازاً إلى أن مبدأ باريتو الذي يشير إلى أن ٨٠٪ من النتائج تعزي إلى ٢٠٪ من الأسباب، وتم وضع هذا المبدأ من قبل الاقتصادي الإيطالي فيلفريديو باريتو في بداية القرن العشرين. وبتطبيق هذا المبدأ على جدارات معلمي التعليم الأساسي، فإن التركيز على الاهتمام بنسبة ٢٠٪ من الجدارات الخاصة بالمعلمين قد يسهم في تحقيق ٨٠٪ من أهداف التعليم الأساسي ومتطلبات المنهج المطور الجديد ارتكازاً إلى مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق.

ويرتكز تحليل باريتو إلي خطوات تتمثل في جمع المعلومات باستخدام أدوات معينة، ومن ثم قاما الباحثان بتصميم استبانة تتضمن الكشف عن واقع الجدارات المهنية لدي معلمي التعليم الأساسي، وبناء علي نتائج استجابات المعلمين، سوف يتم استخدام تحليل باريتو لتطوير تلك الجدارات وفقاً لمدخل الإدارة الموجهة من السوق، بتحديد الجدارات الأكثر أهمية؛ لتلبية متطلبات الإدارة الموجهة نحو السوق ، وذلك بناءً على تحليل مسببات المشكلات، ثم تصنيف المسببات وفقاً لأولوياتها للتركيز على أكثر المحاور أهمية والجدارات التي تستدعي التطوير، وصولاً إلى اقتراح الموارد والآليات الداعمة لمواكبة تلك الأولويات (Erani& Sevgin, 2023: pp.426- 427).

وبالتالي يسهم تحليل باريتو في تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها أولاً، والأسباب التي يجب أن نواجهها؛ لأنها ذات أثر بالغ الأهمية؛ لذا تستخدم تلك الأداة البحثية بغرض صنع القرار من خلال تحديد العوامل الأساسية ذات الأهمية الكبرى (Afroz, 2017: p.572)

مصطلحات البحث:

- **الجدارات المهنية:** تعرف الجدارة بمفهومها اللغوي: بأنها السلوكيات التي تسهم في توجيه الأداء في وظيفة ما، من خلال التركيز على الخصائص التي تسهم في فعالية الفرد. كما تشير إلى السلوكيات الداعمة لبلوغ النتائج وتقديم وسيلة لتقييم تلك السلوكيات مقارنة بالأداء الراهن والأهداف التنموية المستقبلية (Competency Dictionary, nd.: p.5) كما تعرف بالمعنى الاصطلاحي بأنها مزيج من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لمجال ما في سياق مهنة معينة بما تتضمنه من مهارات فنية، وسمات شخصية وقيم أخلاقية (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2013: p.12)

كما تعرف بأنها درجة توظيف المعرفة والمهارات وحسن التقدير المرتبط بمهنة الأفراد، بما يتوافق مع جميع المواقف التي يمكن مواجهتها أثناء ممارسة المهنة، وكذلك هي المعرفة المهنية الواسعة، والموقف، والمهارات المطلوبة للعمل في مجال متخصص أو مهنة معينة. (IGI Global, 2025)

ويعرفها قاموس كامبريدج بأنها المهارات الأساسية والسلوكيات اللازمة للقيام

بوظيفة ما بنجاح

(Cambridge Dictionary, 2025)

وبالتالي يعرف الباحثان الجدارات المهنية إجرائياً بأنها المعارف والمهارات والاتجاهات الداعمة لتوجيه سلوكيات العاملين نحو الارتقاء بالأداء فيما يتعلق بمهنة ما؛ لتحقيق الأهداف المرجوة المستقبلية بما يتسق مع توجهات المؤسسة.

- الإدارة الموجهة نحو السوق:

التوجه نحو السوق يعني القدرة على التعلم والفهم والاستجابة للعملاء.

((Cambridge Dictionary, 2025

وكذلك هو نهج في العمل يركز على تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وتطوير المنتجات والخدمات التي تلبّيها، وتعتبر الشركات التي تتبنى هذا التوجه أن آراء واحتياجات سوقها المستهدف تشكل عنصرًا أساسيًا في البحث والتطوير للمنتجات الجديدة، فهو التركيز الاستراتيجي على تحديد احتياجات المستهلكين ورغباتهم؛ من أجل تحديد المنتجات الجديدة التي سيتم تطويرها. (Investopedia, 2025)

وهي الإدارة التي تهتم بتحليل متطلبات السوق والمنافسة على المستويات المختلفة وعناصرها المؤثرة في تمكين المؤسسة من الوفاء باحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة، مع الاهتمام بدور الثقافة وتأثيرها في كافة العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة (Gordini, N., 2010: p.7).

وتعرف أيضًا بأنها مشاركة كافة الأقسام بالمؤسسة في تحليل احتياجات السوق وتكوينها، وفي توجيه الاستجابة بما يتناسب مع توجهاتها، ويركز المصطلح على السوق أكثر من العملاء، بالإضافة إلى قوى السوق والعناصر البيئية الفاعلة في توجيه المهام الخاصة بالتوجيه التشغيلي (Lambin & Schuiling, 2012: p.27).

ويعرفها الباحثان إجرائيًا بأنها نهج في العمل يتضمن التركيز على المستفيد وكل ما يتعلق بالسوق، وآليات المنافسة المختلفة المؤثرة على متطلبات السوق، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات استباقية طويلة المدى تتسق مع المستجدات ومتطلبات التحول الرقمي، على ضوء تحليل السياق الثقافي وعناصره المختلفة، وتأثير تلك العناصر على عمليات الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة ورقابة علي الأداء بالمؤسسات التعليمية.

الدراسات السابقة:

باعتبار أن البحث الحالي يعد من أولي الدراسات العربية- على حد علم الباحثين- التي تتناول الإدارة الموجهة نحو السوق كمدخل لتطوير الجدارات المهنية لمعلمي المدارس المصرية، فقد تم تصنيف الدراسات إلى دراسات تتناول مدخل الإدارة الموجهة نحو

السوق، وأخري تتناول الجدارات المهنية. وفيما يلي عرض لتلك الدراسات وفق محاور هي الهدف، ومحاور الدراسة، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

أولاً: دراسات تتناول الجدارات المهنية:

دراسة إبراهيم (٢٠٢٣) بعنوان " الجدارات المهنية اللازمة للطالب المعلم بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات سوق العمل- تصور مقترح"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجدارات المهنية اللازمة للطالب المعلم بجامعة الأزهر، وذلك من خلال تناول الإطار الفكري للجدارات المهنية، وأهميتها في العملية التعليمية، وأهم متطلبات سوق العمل، وذلك بغرض التوصل إلي تصور مقترح لتلك الجدارات في ضوء متطلبات سوق العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن ارتباط الجدارات المهنية باحتياجات سوق العمل؛ ومن ثم تسهم في توفير الكفاءات المطلوبة، وتساهم في التغلب على التحديات المتوقعة، ولا يمكن للطالب المعلم أن يجد لنفسه مكاناً في سوق العمل إلا من خلال إتقانه العديد من الجدارات التي تمكنه من أداء مهامه. وأوصت الدراسة بضرورة ربط إعداد التلاميذ بالتعليم الجامعي بمتطلبات سوق العمل، ومراعاة تلك المتطلبات في صياغة وتطوير المناهج، وتنفيذ الخطط والمقررات، مع إكساب الطالب المعلم مهارات التعلم الذاتي المستمر القائم على الجدارات؛ من أجل تنمية معارفه ومهاراته وتوظيفها في العملية التعليمية .

دراسة عبد اللاه وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان " واقع الجدارات المهنية للمعلمين خريجي كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر: من وجهة نظر الموجهين الفنيين"

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الجدارات المهنية للمعلمين من خريجي كلية التربية بنين بجامعة الأزهر وذلك من خلال دراسة ميدانية للوقوف على درجة توافر الجدارات المهنية في المعلمين خريجي كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها إن مستوى توافر الجدارات السلوكية جاء في المرتبة الأولى، يليها الجدارات المعرفية في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وجاءت الجدارات مهارية في المرتبة الثالثة، وأخيراً الجدارات المتعلقة بالاهتمامات والتوجهات المستقبلية في المرتبة الرابعة. وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والمقترحات؛ لتحسين واقع هذه الجدارات لدى المعلمين خريجي كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر .

دراسة الشهري (٢٠٢١) بعنوان " دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة الي تناول دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير الأداء المؤسسي بالتعليم العام، وذلك من خلال دراسة مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي ودراسة أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العام، وتوصلت الدراسة إلي ضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام، وأوصت بمجموعة من الآليات الواجب اتباعها ومنها سن قوانين جديدة تُراعي توفير معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية، ويجاد معايير واضحة ؛لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام من خلال انشاء وحدات تضم خبراء إدارة الموارد البشرية تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية. كما أوصت أيضاً بالوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة بناءً على معايير الجدارات.

دراسة إيساه ووردو Wordu& Isiah (٢٠٢٠) بعنوان " جدارة المعلمين في التدريس والتعلم الفعال لمدارس القرن الحادي والعشرين في نيجيريا"

هدفت هذه الدراسة إلى النظر في جدارة المعلمين في التدريس والتعلم الفعال لمدارس القرن الحادي والعشرين في نيجيريا، وقد اعتمدت على تحليل الأدبيات، وركزت الدراسة على مفهوم الكفاءة ومحاولات أخرى للتعرف على بعض الكفايات الشائعة لدى المعلمين، وقد تمت مناقشة بعض القيود المفروضة على هذه الكفاءات. وتوصلت الدراسة إلى الحاجة إلي نهجا جديدا تجاه التدريس؛ كي تصبح المدارس مكاناً أفضل للتعلم إذا تم تزويد المعلمين بالكفاءات اللازمة لمدارس القرن الحادي والعشرين في نيجيريا. وأوصت الدراسة بأن تكون رعاية المعلمين أولوية لإدارة المدرسة، وأن تلتزم المدارس بإتاحة التمكين؛ لمساعدة المعلمين على إظهار كفاءاتهم؛ كي يتمكنوا من تعليم الطفل الشامل، بالإضافة إلى تأكد وزير التربية والتعليم من تأهيل كافة المعلمين للقيام بأدوارهم المهنية.

دراسة حكيم Hakim (٢٠١٥) بعنوان "مساهمة جدارة المعلم (الجدارات التربوية والشخصية والكفاءة المهنية والاجتماعية) في أداء التعلم"

هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد مساهمة جدارات المعلم (الجدارة التربوية والشخصية والمهنية والاجتماعية) في أداء التعلم، وذلك من خلال تحليل البيانات لعينات تتضمن عدد من معلمي المدارس وتحليل الجدارات اللازمة؛ لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية، وأظهرت نتائج تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد أن الجدارات التربوية، والشخصية، والمهنية والاجتماعية لها تأثير كبير في تحسين أداء التعلم.

دراسة نيسيبيبايفا Nessipbayeva (٢٠١٢) بعنوان "كفاءات المعلم الحديث"

هدفت هذه الدراسة إلى النظر في جدارات المعلم الحديث، وذلك من خلال فهم المهارات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، وتم البحث في القضايا التالية: مهارات التلاميذ، ومستويات النمو المهني للمعلمين، والثقافة التربوية للمعلمين، والابتكارات التربوية، والجدارات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الكفاءات الأساسية الضرورية للمعلم في العصر الحديث ومنها الإدارة الفعالة للصف، والتمكن من الممارسات التدريسية، والتقييم الفعال، وإجادة المهارات التكنولوجية، كما أشارت النتائج إلى أن مساهمة جميع الجدارات التعليمية بشكل متزامن أو مجتمعة لها تأثير كبير في تحسين جودة الأداء في عملية التعلم.

ثانياً: دراسات تتناول الإدارة الموجهة نحو السوق:

دراسة آرفين Arifin (٢٠١٦) بعنوان "فهم التوجه السوقي في مدارس فيكتوريا"

هدفت هذه الدراسة إلى تناول ظاهرة التوجه السوقي في البيئات المدرسية، وذلك من خلال ملاحظة عينة من المعلمين والإداريين من المدارس العامة والخاصة والكاثوليكية في فيكتوريا، واستكشاف درجة التوجه السوقي للمدارس وتناول العلاقة بين التوجه السوقي وقياس أداء المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس في فيكتوريا موجهة نحو السوق إلى حد ما، مع التركيز على توجيه العملاء، ولكنها تتجاهل إلى حد ما توجهات المنافسين والنمو على المدى الطويل، كما توصلت إلى أن مديري المدارس لديهم تصور أعلى بكثير لمستوى التوجه السوقي للمدرسة مقارنة بالمعلمين، مما يدعم

فكرة أن المنصب الوظيفي هو وسيط؛ لتعزيز التوجه السوقي، كما أشارت النتائج إلي تأثير مستوى التوجه السوقي بشكل إيجابي على أداء التلاميذ، كمقياس للأداء المدرسي.

دراسة جورديني (٢٠١٠) بعنوان " الإدارة الموجهة نحو السوق: نظرة نقدية في الأدبيات "

هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة نقدية تحليلية للجهود التي تمت في فترات تاريخية سابقة عبر العصور المختلفة؛ لتعزيز التوجه نحو الإدارة الموجهة نحو السوق، وذلك من خلال تناول تأثير الأسواق العالمية على توجه المؤسسات المختلفة نحو نهج موجه من السوق واحتياجاته، وتأثير المراقبة الدقيقة؛ للمنافسة والمهارة في فهم السوق، بالإضافة إلى تحليل دور أصحاب المصلحة، والعملاء، وأصحاب المؤسسات ودور التعرف علي خصائصهم الرئيسية ومنتجاتهم، في تعزيز اختيار أنسب المسارات للعمل. وتوصلت الدراسة إلى عرض تحليلي من خلال مراجعة نقدية للأدبيات الرئيسية حول الإدارة الموجهة من السوق، وتحليل تطورها من اليابان إلى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

دراسة ميترا (٢٠٠٩) بعنوان " لماذا تتبني الجامعات ممارسات الإدارة الموجهة نحو السوق "

هدفت الدراسة إلى بحث أسباب توجه الجامعات نحو تبني ممارسات الإدارة الموجهة نحو السوق، وذلك من خلال تناول الضغوط التي تواجهها الجامعات؛ للاستجابة إلى التغيرات المتسارعة في البيئة السوقية، والحاجة إلي التنافس في ظل الاقتصاد العالمي وتحدياته المجتمعية والسياسية، بالإضافة إلي تقييد الدعم المالي الذي تقدمه الحكومات للجامعات مما يدفعها نحو تعظيم العائد، ومن ثم توصلت الدراسة إلى تأثير تحول الجامعة من التمويل الحكومي نحو التوجه نحو السوق علي كافة أشكال إنتاج ونقل المعرفة من خلال بروز جوانب إيجابية وأخرى سلبية نتيجة التوجه نحو الإدارة الموجهة نحو السوق وممارساتها.

دراسة أوبلاتكا وبراون Oplatka & Brown (٢٠٠٧) بعنوان " دمج التوجه السوقي في الثقافة المدرسية: جانب أساسي من التسويق المدرسي":

هدفت الدراسة إلى عرض السمات الرئيسة للتوجه السوقي وفوائده للمدارس، واقتراح قائمة لقياس درجة التوجه السوقي في المدرسة، وتقديم استراتيجيات؛ لدمج عناصر التوجه السوقي في الثقافة المدرسية، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدبيات التجريبية الخاصة بتسويق الأعمال والخدمات، والأبحاث الناشئة حول التسويق التعليمي. وتوصلت الدراسة إلى اقتراح بعض الآثار المترتبة على البحوث المستقبلية حول التوجه السوقي في المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى، وتبسيط الضوء على أهمية التسويق المدرسي في عصر المنافسة والاختيار.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضمن التعليق على الدراسات العربية والأجنبية توضيح أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي على النحو التالي:

يتشابه البحث الحالي مع دراسات (إبراهيم، وعبد اللاه، وإيساه ووردو، ونيسيبايفيا) في التعرف على واقع الجدارات المهنية للمعلمين، كما يتشابه البحث الحالي مع دراسات (أرفين، وجورديني، وأوبلاتكا وبراون) في الاهتمام بمدخل التوجه نحو السوق وفوائده في تطوير المدارس، ولكن يختلف عن الدراسات السابقة في الهدف الخاص بتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق.

كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الاستعانة بأسلوب تحليل باريتو، والذي يتم الاستعانة به في مجال التعليم وإدارته؛ لتحسين جودته، بما يسهم في الارتقاء بالأداء في مهنة التدريس، حيث يتم استخدام تحليل باريتو؛ لتطوير الجدارات المهنية للمعلم وفقاً لمدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، وذلك بتحديد الجدارات الأكثر أهمية وإسهاماً في تحقيق استراتيجية وزارة التربية والتعليم ونظام التعليم الجديد ٢٠٠٠.

ومن حيث ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج، يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية امتلاك المعلمين للجدارات المهنية

المختلفة والعمل على تطويرها بما ينعكس على تطوير أداء التعلم، وتحسين الأداء المدرسي، في حين يختلف في توجهه للتوصل إلى إجراءات مقترحة تستفيد من مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق في تطوير الجدارات التي ينبغي أن يمتلكها المعلم.

ومن حيث **أوجه الاستفادة**، يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة التي تتناول الجدارات المهنية في التعرف على أهم أنواع الجدارات المهنية التي ينبغي أن يمتلكها المعلم، بالإضافة إلى الارتكاز إلى بعض النتائج التي توصلت إليها ومنها ارتباط الجدارات المهنية باحتياجات سوق العمل؛ مما استدعى التوجه نحو الارتكاز إلى مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق في تطوير الجدارات، بالإضافة إلى اتساق هدف البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم) من أهمية إتقان المعلمين جدارات معينة؛ كي يتمكنوا من المنافسة في سوق العمل. كما يركز البحث الحالي أيضاً إلى توصيات دراستي (إبراهيم) و(عبد اللاه وآخرون) فيما يخص الجدارات المهنية التي تؤهل المعلم لممارسة مهامه ومن ثم تسهم في توفير الكفاءات المطلوبة، وتساهم في التغلب على التحديات المتوقعة، ولا يمكن للطالب المعلم أن يجد لنفسه مكاناً في سوق العمل إلا من خلال إتقانه العديد من الجدارات التي تمكنه من أداء مهامه وضرورة تنوع وتصنيف تلك الجدارات وفقاً لمجالات العمل المهني بالتعليم والتدريس.

كذلك يركز البحث الحالي إلى نتائج وتوصيات دراسات (الشهري)، و(إيساه ووردو)، و(حكيم) و(نسيببايفا) في صياغة الإجراءات المقترحة؛ لتطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية، وذلك؛ لتفعيل النتائج والتوصيات الخاصة بعمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، والوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف بمؤسسات التعليم العام، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة بناءً على معايير الجدارات. كما يتوقع أن تسهم الإجراءات المقترحة في تزويد المعلمين بالكفاءات اللازمة لمدارس القرن الحادي؛ لتعزيز التوجه الإداري نحو السوق، من خلال الاهتمام بالجدارات بشتى تصنيفاتها، ومنها الجدارات التربوية، والاجتماعية، والإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للصف، والتمكن من الممارسات التدريسية، والرقمية من خلال إيجاد المهارات التكنولوجية.

كما يستفيد من الدراسات السابقة الخاصة بالتوجه نحو السوق في التعرف على دور الإدارة الموجهة نحو السوق في تحقيق التنافسية والتطور للمدارس، بالإضافة إلى التعرف على الخبرات والتجارب المختلفة التي تناولتها الدراسات السابقة في مجال الجدارات المهنية للمعلمين، أو الإدارة الموجهة نحو السوق، والاستفادة منها عند وضع الإجراءات المقترحة. بالإضافة إلى الارتكاز إلى أبرز ما توصلت إليه الدراسات ومن ذلك أهمية التسويق المدرسي في عصر المنافسة والاختيار، والتأثير الإيجابي للتوجه السوقي.

مما سبق يستخلص الباحثان المرتكزات التالية للاستفادة بها من الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

- يسهم دمج التوجه السوقي في الثقافة المدرسية في تعزيز القدرة التنافسية للمدارس
- الإدارة الموجهة نحو السوق تتضمن ممارسات تدعم استجابة المعلمين للتغيرات الخارجية في البيئة السوقية، بما يؤهلهم لتطوير جداراتهم الاستراتيجية للاستجابة الداعمة للتنافس في ظل الاقتصاد العالمي
- توجد صلة وثيقة بين الجدارات المهنية ومتطلبات سوق العمل؛ ومن ثم تظهر الحاجة إلى الارتقاء بالجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بما تتضمنها من جدارات تدريسية، وإدارية، وقيادية ارتكازاً إلى الإدارة الفعالة للعلاقة مع المستفيدين وخاصة الطلاب.
- يتطلب تطوير الجدارات المهنية للمعلمين الاستجابة الاستراتيجية المرنة لاحتياجات ومتطلبات السوق مما قد يستدعي كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام
- تعد الجدارة القيادية من محددات نجاح المدارس في تحقيق أهدافها ارتكازاً إلى جمع وتحليل المعلومات الداعمة لنتائج وتحليلات مؤكدة تسهم في دعم الثقافة السوقية.
- إن دمج متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين محدد أساسي في تطوير الجدارة التدريسية للمعلمين، وذلك من خلال الذكاء التسويقي الداعم لنشر الممارسات الإيجابية والمميزة بين أعضاء المجتمع المدرسي.

- يعد الارتقاء بالجدارة الإدارية أساس تمكين معلمي مدارس التعليم الأساسي تدريسيًا، واجتماعيًا، وإداريًا وقياديًا، وهو ما يمكن تعزيزه من خلال التركيز على التلميذ.
- يعد جمع المعلومات من المقومات الداعمة لتحسين وتطوير جدارات المعلم التربوية، والشخصية والمهنية، والاجتماعية
- يتوقف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة على تمكن المعلم من الإدارة الفعالة للصف، والممارسات التدريسية، والتقييم الفعال، وإجادة المهارات التكنولوجية، بما يمكنه من الاستجابة الاستراتيجية لتوقعات المجتمع.
- التوجه السوقي في البيئات المدرسية، مع التركيز على توجيه العملاء، يتطلب الارتقاء بالجدارة القيادية للمعلمين بالمدارس، لما له من تأثير إيجابي على أداء التلاميذ الذي يعبر عن الأداء المدرسي.
- إن المؤسسات المدرسية تواجه تحديات تفرض على معلمها تبني مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق في تطوير جداراتهم المهنية لتحليل احتياجات المستفيدين وتعزيز القدرة التنافسية المدرسية.

خطوات البحث:

يشتمل البحث الحالي على الخطوات الرئيسة التالية:

- ١- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، من حيث تحديد المشكلة والأسئلة، وصياغة الأهداف والأهمية، ووضع حدود البحث، وتحديد المنهج والمصطلحات، وحصر الدراسات السابقة وعرضها والتعليق عليها.
- ٢- الخطوة الثانية: دراسة الأسس النظرية للجدارات المهنية للمعلمين ومتطلبات تطويرها في ضوء الإدارة الموجهة من السوق، ووفقًا لما جاء في الأدبيات التربوية المعاصرة، من خلال دراسة مفهوم الإدارة الموجهة نحو السوق، وفلسفتها، وأهدافها، والنظريات الاجتماعية التي تناولتها، ومفهوم الجدارات المهنية، والتطور التاريخي لها، وأهميتها، وخصائصها، وعناصرها ومكوناتها، وأنواع الجدارات الواجب توافرها في المعلمين.

والنماذج التي تركز إليها الإدارة الموجهة نحو السوق، ومكونات الإدارة الموجهة نحو السوق بالمؤسسات التعليمية.

٣- الخطوة الثالثة: الكشف عن الواقع الفعلي للجهود المصرية؛ لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية، وذلك من خلال استعراض الأدبيات التربوية والتقارير والوثائق الوزارية التي تناولت الجهود المصرية؛ لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية، ثم استطلاع رأي عينة من معلمي التعليم الأساسي للكشف عن مدي تطور جداراتهم المهنية كنتاج للجهود السابق عرضها من خلال تطبيق استبانة تم تصميمها ارتكازاً إلي النموذج المطور للإدارة الموجهة نحو السوق.

٤- الخطوة الرابعة: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

٥- الخطوة الخامسة: الخروج بإجراءات مقترحة؛ لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، وذلك من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية، ودراسة الأدبيات التربوية المعاصرة.

ثانياً: الأسس النظرية للجدارات المهنية للمعلمين ومتطلبات تطويرها فى ضوء الإدارة الموجهة من السوق

تعد العولمة والمنافسة من القضايا المعاصرة التي تواجه المنظمات الحديثة، وقد قامت المؤسسات التعليمية وغيرها من مؤسسات القطاع العام بتطبيق استراتيجيات الأعمال للتعامل مع تلك التحديات، ويعد التوجه نحو السوق أحد الاستراتيجيات التي تعتبر بمثابة تفعيل لمفهوم التسويق. (Rivera-Camino, & Molero Ayala, 2010: p.607)

وباعتبار أن المعلم أحد أهم عناصر العملية التعليمية التي يمكن من خلالها أن تتميز المنظمات التعليمية بتقديمها خدمات علي درجة من التنافسية مع المنظمات التعليمية المحلية والدولية، سوف يتم الاعتماد على مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق كأحد أهم المداخل التي يمكن من خلالها وضع تصور؛ لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية؛ حتى يتمكنوا من المنافسة محلياً، ودولياً.

١. الجدارات المهنية للمعلمين

تعد الجدارات المهنية للمعلمين أمراً بالغ الأهمية في تحقيق التعليم الفعال ونجاح التلاميذ، فالمعلمون هم العناصر الأساسية في عملية التعليم؛ ولذا يجب عليهم أن يكونوا مجهزين بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بهذه المهمة بكفاءة؛ من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف التعليمية على الوجه الأمثل. ويعد امتلاك المعلمين للجدارات المهنية المختلفة عنصر هام داعم؛ لتطوير أدوارهم من مجرد كونهم ناقلين للمحتوى التعليمي إلى مطورين مبتكرين للطرق والأساليب التعليمية؛ لذا بات من الضروري التركيز في أي برنامج تدريبي هادف إلى إعداد وتدريب المعلم أثناء الخدمة، أن يستهدف الاهتمام باحتياجات المعلمين، وتحويلها إلى جدارات قابلة للنقل والتدريب، بغرض تحسين الأداء التدريسي للمعلم (طه وآخرون، ٢٠٢٠: ص ٢٥٣).

ومن ثم يتناول هذا المحور مفهوم الجدارات المهنية، ونشأتها وتطورها، وأهميتها، وخصائصها، ومكوناتها، وتصنيفاتها، وأخيراً الجدارات المهنية الواجب توافرها في المعلمين.

مفهوم الجدارات المهنية:

عرفت الموسوعة المهنية للموارد البشرية الجدارات بأنها مجموعة من القدرات التي يتمتع بها الموظف والتي تؤهله بشكل عام للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منه بكفاءة عالية، وهي المحصلة النهائية للتعليم والخبرات والمهارات، وتعتبر الجدارات من أهم العناصر التي يجب التأكد من توافرها عند الاختيار والتوظيف في المؤسسة، لما لها من أثر بالغ على مستوى وإنتاجية العاملين بالمؤسسة ولا تقل بأي حال من الأحوال عن المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة للوظيفة (مؤسسة الموسوعة المهنية للموارد البشرية، ٢٠٢٤)

في حين ترى منظمة الأمم المتحدة الجدارات بأنها مكون يتضمن المهارات وتتمثل في الجوانب العملية والتطبيقية، والصفات بما تتضمنه من قدرات عقلية ومعرفية وتكنولوجية، والسلوكيات وتشمل القيم والمبادئ، التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء الناجح للفرد في الوظيفة. (United Nations Office of Human Resources

Management, 2009: p.6)

وكذلك تعرف الجدارة بأنها القدرة على دمج المعرفة والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة بشكل مناسب وسريع من أجل إدارة مشكلة ما بشكل فعال، فلكي يكون الفرد مؤهلاً، يجب تعلم المعرفة، واكتساب مهارات العمل، والاتجاهات بطريقة متكاملة ومتناسكة، مما يوفر استجابة مناسبة في لحظة محددة وملائمة للسياق، حيث تعرف المعرفة بأنها نتاج استيعاب المعلومات بما تتضمنها من حقائق، ومبادئ، ونظريات وممارسات مرتبطة بمجال العمل أو الدراسة من خلال التعلم، وثقهم المهارة على أنها القدرة على تطبيق المعرفة والتقنيات واستخدام المعرفة والتكنولوجيا؛ لإنجاز المهام، في حين يتم النظر إلى الاتجاهات على أنها محفزات للأداء، وأساس الأداء الكفاء المستمر. (Cano et al., 2018: pp. 6,7)

وقد أدى تعدد تعريفات الجدارة إلى ظهور العديد من المصطلحات المرتبطة بها مثل مصطلح القدرة Ability، والاستعداد Aptitude، والفعالية Effectiveness، والتأهيل Qualification، والكفاءة Proficiency، والمهارة Skill والتي تشكل جميعها الألفاظ اللغوية الأساسية لمفهوم الجدارة. (يوسف، ٢٠١٥: ص ٣٨٥).

التمييز بين مصطلح الجدارة والمصطلحات ذات الصلة:

أدى تعدد المصطلحات المرتبطة بمفهوم الجدارة إلى وجود تشابك مفاهيمي بين مصطلحي الكفاية والجدارة، حيث إن هناك فرق بين الكفاية Efficiency والجدارة Competency، وتعرف الكفاية بأنها "القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة سلفاً، كما تعني مستوى مقبول من إنجاز الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً في فترة زمنية محددة بغض النظر عن الجهد المبذول والموارد المستخدمة"، بينما يرجع مصطلح الجدارة Competency إلى الكلمة اللاتينية Competere ومصدرها اللغوي جَدَرَ، والتي تعني أن تكون ملائماً.

كما أن كلمة "الجدارة" تمثل مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي تتوافر لدى العاملين والمرتبطة بالأداء التنظيمي للمؤسسة، وتعني الكفاية بتعظيم النتائج من الموارد المتاحة من خلال أداء الأعمال بطريقة صحيحة، أما الجدارة فتعني أداء العمل الصحيح بطريقة سليمة من قبل الشخص المناسب، وتركز الكفاية على الوسائل والأنشطة بينما تركز الجدارة على الوسائل والأنشطة والنتائج والإنجازات، ويتم قياس الكفاية من

خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية، أما الجدارة فتقاس من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية والمستقبلية، وتعتمد الكفاية على المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأداء الحالي، أما الجدارة فتعتمد على المعلومات الإجمالية التي تركز على الأداء الحالي وكذلك على الاتجاهات المستقبلية (أحمد، ٢٠٢٢: ص ١٩١٠، ١٩١١)

وكذلك يمكن التفرقة بين مفهوم كل من الجدارات والكفاءات، وذلك من حيث أن الجدارات هي مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية، التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة، بينما الكفاءة مصطلح إداري متعلق بالموارد المتوفرة أو الطاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها؛ لتحقيق الأهداف، وتحقيق الكفاءة عندما يتم استخدام أقل قدر ممكن من الموارد والمدخلات؛ لإنتاج أكبر كم من المخرجات والنتائج المرغوبة، ويمكن التفرقة بينهما على أساس أن الكفاءة هي مقدار الأداء النافع مقسوماً على الحد الأقصى للأداء النافع الممكن تقديمه، كما أن الجدارة هي الجزء الباطن من الأداء، والكفاءة هي الجزء الظاهر (الأسدي، وآخرون، ٢٠١٦: ص ١٢٤).

مما سبق يمكن تعريف الجدارة إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف، والمهارات والاتجاهات المدعومة بسمات ومؤهلات شخصية تمكن الفرد من التطبيق العملي للمعرفة المكتسبة وتوظيف المهارات من خلال ممارسة خبرات واقعية تمكنه من أداء المهام المتوقعة منه بمستوي متميز من الكفاءة والإنجاز تجاه تحقيق الأهداف المرجوة والمستقبلية.

وهناك خمس مدارس فكرية؛ لتفسيرات لماهية الجدارة، وهي: السلوكية، والوظيفية، والبنائية، والشمولية، ورأس المال البشري، وينظر المنظور السلوكي إلى الجدارة باعتبارها مزيجاً أساسياً من المهارات والمعرفة والمواقف، ويركز المنظور الوظيفي على النتائج والأهداف، ويستخدم الجدارات؛ لقياس النتائج وأداء المهام وخصائص الشخصية، ويحدد المنظور البنائي الجدارة باعتبارها القدرة والمعرفة؛ للقيام بالمهمة، ويحدد المنظور الشامل الجدارة باعتبارها مزيجاً من المعرفة والفهم (المعرفة)، ومعرفة كيفية التصرف (المهارات)، ومعرفة كيفية الوجود (السلوكيات والقيم الأخلاقية)؛ ويأخذ هذا المنظور في الاعتبار أيضاً تأثير القيم الأخلاقية على المواقف الشخصية، وأخيراً، يحدد منظور رأس

المال البشري الجدارة باعتبارها مجموعة من المهارات والقدرات والمعرفة (Del Valle et al., 2013: pp.163,164).

ويتضح مما سبق اتفاق المنظورات السابقة فيما يتعلق بتحديد المعارف والمهارات، والقدرات التي ينبغي أن يمتلكها الفرد، غير أن المنظور الوظيفي يركز على النتائج والأهداف وأن الجدارة تستخدم لقياس النتائج، في حين لا تقتصر النظرة الشاملة للجدارة على المعارف والمهارات بل تتضمن القيم والسلوكيات وتأثيرها على المواقف الشخصية.

وبالتالي فإن المدخل المتكامل يسهم في التغلب على بعض أوجه النقد التي تعرض لها كلا من المدخل السلوكي من خلال الاهتمام بتطبيق المهارات في المواقف المهنية المختلفة، مما يسهم في تنمية مهارات إدارة العلاقات الصفية، وكذلك المدخل العام من خلال الاهتمام بالسياق التطبيقي للمهام المهنية المختلفة، وتقييمها؛ لضمان فعاليتها في السياق الذي طبقت فيه.

أما الجدارات المهنية فتعد من الأساليب الحديثة؛ لإحداث التناغم بين الإنسان ومتطلبات الوظيفية وفقاً لإستراتيجيات العمل، واصطلاحاً هي مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات التي تؤدي للأداء الفعال في الوظيفة، أو الخصائص الشخصية والمعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكن الفرد من تحقيق الأداء الناجح.

كما تشير أيضاً إلي المعرفة والمهارة والميول التي تجعل شخصاً ما قادراً على القيام بشكل فعال؛ لأداء عمل أو وظيفة بمستوى المواصفات المطلوبة أو المتوقعة، وهي عبارات تصف السلوك وليس الخصال أو المعتقدات، بالرغم من أنها تعكس الميول وترتبط بأداء العمل أو الوظيفة، وتقاس بما هو معروف من مواصفات مقبولة لذلك العمل ويمكن تطويرها من خلال التدريب (عبد العظيم، ٢٠٢١: ص ص ٤٤، ٤٥). وبالتالي أكد هذا المفهوم على ارتباط الجدارات المهنية بأداء المهام الوظيفية ذات الصلة بمهنة ما بنجاح، مع أهمية تعزيزها وتطويرها بشكل مستمر؛ لتتوافق وتتسق مع المستجدات والتغيرات المحلية والعالمية من خلال المشاركة في برامج التطوير المهني والتدريب.

وتعتبر أيضاً عن قدرة المعلم على امتلاك مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات ذات العلاقة الواحدة والتي تمكنه من أداء معين يرتبط به من مهام تربوية وتعليمية، ومرتبطة بمكتسبات قابلة للقياس والملاحظة. (أبو النضر، ٢٠١٩: ص ١٠٧٧). وهي

قدرة المعلم على تنفيذ التزاماته بطريقة مسؤولة وقابلة للتطبيق، فجدارات المعلم تكمن في المعرفة والقدرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها بما يتيح له أداء سلوكيات تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة في المجالات المختلفة. وتعمل جدارات المعلم على تعزيز قدرته على إتاحة بيئة عادلة تدير التنوع وتحترم أفكار التلاميذ، وخبراتهم، وقيمهم، وخلفياتهم (Wordu& Isiah, 2020: p.326)

مما سبق يتضح تأكيد المفاهيم السابقة أيضًا على دور الجدارات في تمكين المعلم من الوفاء بالتزاماته المهنية والتربوية، وتأهيل بيئة التعليم والتعلم؛ لدعم المستفيدين. ومن ثم تسهم الجدارات المهنية في تمكين المعلم من التطبيق العملي للمعرفة المكتسبة وتوظيف المهارات من خلال ممارسة خبرات واقعية تمكنه من أداء المهام التربوية والتعليمية المتوقعة منه، وتنفيذ كافة الالتزامات المهنية المنوطة له ومسؤولياته بمستوى متميز من الكفاءة والإنجاز تجاه تحقيق الأهداف المرجوة والمستقبلية.

التطور التاريخي لمفهوم الجدارات المهنية:

يعود الفضل في إدخال مفهوم الجدارات في علم النفس إلى وايت White (1٩٥٩)، ووفقًا لوايت، فإن الجدارة تعني التواصل الفعال بين الفرد وبيئته، ووصف الجدارة بأنها السمات الشخصية المطلوبة؛ للأداء الممتاز والإنتاجية والدافع، وكانت الحركة التي تهدف إلى تحسين الأداء، والتي بدأت في الستينيات، تطورًا فعليًا ومؤثرًا آخر، حيث كانت هذه الحركة ملتزمة وركزت على تحسين وزيادة الكفاءة، لذلك كان من المفهوم أن التركيز والتأكيد فقط على سلوك الموظف وموقفه غير كافٍ حيث تعتبر بيئة العمل وديناميكيات مجموعات العمل ودور الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والممارسات العامة لمكان العمل مهمة ومؤثرة بالإضافة إلى الترابط المتبادل (Haider& Kaukab, 2022: p.3)

؛ لذا بدأ ديفيد ماكلياند David McClelland في الستينيات إلى الابتعاد عن المحاولات التقليدية؛ لوصف الجدارة من حيث المعرفة والمهارات والمواقف، والتركيز بدلاً من ذلك على القيم والسمات والدوافع المحددة (أي الخصائص الدائمة نسبياً للأشخاص)، وقد ظهر مصطلح "الجدارة" لأول مرة في مقال كتبه كريج لوندبيرج Craig C. Lundberg عام ١٩٧٠ بعنوان "تخطيط برنامج التطوير التنفيذي"، ثم في أطروحة

ديفيد ماكلياند عام ١٩٧٣ بعنوان "اختبار الجدارة وليس الذكاء"، وقد انتشر هذا المصطلح منذ ذلك الحين على يد ريتشارد بوياتريس وآخرين. (Nessipbayeva, 2012: p.149)

وقد ارتبطت نشأة مدخل الجدارات بمشكلة تتعلق بإخفاق اختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف بوزارة الخارجية الأمريكية، حيث ثبت أنه لا توجد علاقة بين نتائج الاختبارات وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في ميدان العمل بعد التعيين، وذلك بالرغم من دقة وتعدد تلك الاختبارات. ومن ثم لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري ماكلياند للمساعدة في التغلب على تلك المشكلة (الشوربجي، ٢٠٢٠: ص ٦٠). وقد طلب ماكلياند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف على أن تقتصر القائمة الأولى على الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي، بينما تشمل القائمة الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني فقط. وساهمت المقارنة بين القائمتين في التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون. وبذلك استنبط ماكلياند قائمة الجدارات التي تميز المتفوقين عن غيرهم، والتي أطلق عليها لاحقاً «نموذج الجدارة» لتلك الوظيفة (رياض، ٢٠٠٩: ص ٨).

كما قدم كلاً من ريتشارد ووينتر Richard، و Winter، كتابهما (نظرية التطور الاقتصادي) حيث أوضحا أن الموارد ليست هي معيار نجاح أي مؤسسة، ولكن ما تمتلكه هذه المؤسسة من جدارات لدى أفرادها، حيث يمكن أن تنطلق منظمتان من قاعدة موارد واحدة، ولكنهما في النهاية تحققان أداءً متفاوتاً في النتائج بسبب أن أحدهما سعت لمصطلح (الجدارات الجوهرية/ المحورية). (رشاد، وعباس، ٢٠٢٠: ص ١٢٠)

أهمية الجدارات المهنية:

تكمن أهمية الجدارات في كونها لا تمكن الفرد فقط من تعلم أساسيات العمل، والعمل بشكل فعال وكفاء بشكل مستقل في التخصص المختار، بل وأيضاً على الاستجابة للمواقف غير العادية المختلفة، فهي - القدرة على تطبيق ما تعلمه الفرد في الممارسة العملية - أي نقل المعرفة إلى مواقف محددة من الحياة الواقعية، فهي تنمي القدرة الشاملة والاستعداد لدى الفرد للعمل، استناداً إلى المعرفة والخبرة المكتسبة من خلال التدريب والتعليم، والتركيز على تنمية الطالب كموضوع للحياة والثقافة، والاندماج

بنشاط في المجتمع، وتطوير لوحة أدوار متعددة الأوجه، كما تجمع الجدارة في الوقت نفسه بين تعبئة المعرفة والمهارات والعلاقات السلوكية، حيث تنمي القدرة على حل مجموعة متنوعة من المشاكل في الحياة، والحصول على المعلومات وتحليلها بشكل نقدي، واتخاذ القرارات، وتقييم العواقب الاجتماعية للأفعال، والعمل في مجموعة لتطوير وتنفيذ العقود المدرجة في المشاريع، وتنظيم العمل، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة؛ لإظهار المرونة في المواقف الصعبة وإيجاد حلول جديدة، فمفهوم الجدارة لا يشمل المكون المعرفي فحسب، بل يشمل أيضاً نظام القيم والعادات التحفيزية والأخلاقية والاجتماعية والسلوكية. (Kharitonova, 2013: p. 294)

هذا، وتظهر أهمية الجدارات في المجالات التالية: (رشاد، وعباس، ٢٠٢٠، ص١٢٢)

- ١- الاختيار والتعيين: حيث يتم تحديد الجدارات من خلال المهام والأنشطة الأساسية، وترتيبها حسب الأولوية وإعطاء أوزان نسبية لها، واختيار الشخص الذي تنطبق عليه هذه الجدارات.
 - ٢- الترقية والمسار الوظيفي: حيث إن الارتكاز إلي فكر الجدارة يوفر معلومات صادقة حول احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة.
 - ٣- التدريب والتطوير: حيث توضح الجدارة الفجوة بين ما يتمتع به الفرد من مهارات فعلاً وبين ما تحتاج إليه الوظيفة.
 - ٤- إدارة الأداء: حيث توضح الجدارة المؤشرات الدالة على أداء المؤسسة من خلال ما تمتلكه من موظفين ذوي جدارات مرتفعة.
- كما تسهم الجدارات المهنية في مجال التعليم فيما يلي: (إبراهيم، ٢٠٢٣، ص٤٥٢، ٤٥٣)

- ٢- إزالة الحواجز والعوائق التنظيمية في إكساب المعلم مهارات متطورة تلائم المستقبل المهني.
- ضمان إيجابية التطبيقات داخل الفصل ونشاطه من خلال: تحقيق أهداف البرامج التعليمية، وضمان التفاعل بين المعلم والمتعلم، وتحفيز التشارك والتعاون بين التلاميذ، وربط الخبرات السابقة للمعلمين بالخبرات الحالية في الواقع التدريسي.

- تأكيد اكتساب المهارات التطبيقية والعملية والاتجاهات الإيجابية نحو المادة والتلاميذ والزملاء والمجتمع وما يرتبط بها من سلوكيات وممارسات.
- الجمع بين أساليب ووسائل التدريب المختلفة، مثل: التدريب في المدرسة، والتدريب عن بعد، والتعلم الذاتي، والتعلم التعاوني.
- الارتقاء بمستوى المؤسسة التعليمية: حيث يرتبط تميز مستوى المدرسة بمستوى كفاءة ومعارف ومهارة المعلمين، باعتبارهم أهم عناصر منظومة التعليم، وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها.
- تغيير أدوار المعلمين من ناقلين للمعرفة إلى ميسرين ومبتكرين، وموظفين لها، وهو ما يفرض عليهم ضرورة التجديد المهني من خلال المكان المناسب والأسلوب المناسب.
- تحقيق التميز في أداء المنظومة التعليمية والمخرجات المرتبطة بها.
- تنظيم عمل وأداء المؤسسات التعليمية بحيث يتولى كل شخص الوظيفة التي تتناسب مع إمكاناته وقدراته؛ من أجل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويتضح من خلال أهمية الجدارات المهنية للمعلم، ودورها في توجيه مخرجات المنظومة التعليمية من خلال تطوير الأداء المتميز، وتحديد المسارات المهنية المستقبلية للمتعلمين، الحاجة إلى توظيف مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق بما يتضمنه من عناصر ومكونات في تطوير الجدارات المهنية؛ لتحقيق الأهمية المرجوة منها. حيث أن فهم والتعرف علي احتياجات التلاميذ وأولياء أمورهم والمجتمع الخارجي محدد أساسي في تطوير جدارات المعلمين المهنية لإتاحة معلومات داعمة؛ لتوجيه العمل المدرسي، بالإضافة إلي أن تغيير أدوار المعلم من مجرد ناقل للمعرفة إلي ميسر ومبتكر يتطلب التنسيق بين كافة الإدارات الداعمة؛ لعمل المعلم داخل المدرسة.

خصائص الجدارات المهنية:

هناك ثلاث خصائص رئيسة للجدارات المهنية، وهي الخاصية الضمنية، والعلاقة السببية، والمرجع المعياري، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١- الخاصية الضمنية للفرد:

وتعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد؛ لأنها تمكنه من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية، وتعد الجدارات خواصاً ضمنية للشخص، وتشير إلى طرق؛ للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف، وتتميز بثباتها لفترة زمنية معينة، وتتضمن الخاصية الضمنية للجدارة مجموعة من العناصر، (أحمد، ٢٠٢٢، ص ١٩١٤-١٩١٨) وهي:

أ- الدوافع: وتشير إلي رغبات الفرد التي توجهه نحو الإقدام على تصرف ما؛ لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين العمل بصورة مستمرة، وتعد الدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل.

ب- الصفات: هي الخصائص المادية والاستجابة لظروف أو المعلومات، كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح.

ت- المفهوم الذاتي: هو توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية، وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.

ث- المعرفة: هي المعلومات المتاحة في مجال معرفي معين، والمعرفة جدارة مركبة؛ لأنها تهتم بقياس المعلومات، ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على الوصول إلي المعلومات. (يوسف، ٢٠١٥، ص ٢٨٧)

ج- المهارة: وهي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي من خلال معالجة وتصنيف البيانات المختلفة (رياض، ٢٠٠٩، ص ٩)

ح- الاتجاهات: وتعني مدى استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد (عثمان، ٢٠٢٠، ص ١٠٢)

وبالتالي فإن الخاصية الضمنية تتطلب اتساق الجدارات المهنية مع الدوافع الخاصة بالعملاء، وتسهم الإدارة الموجهة نحو السوق في جمع وإتاحة المعلومات الداعمة؛ للوفاء بالمهام والالتزامات المختلفة المتوقعة من معلمي المدارس.

٢- العلاقة السببية: وهي تعني أن الجدارة يمكن أن تنتبأ بالتصرف أو الأداء الذي يقوم به الفرد، حيث إن الجدارات الكامنة (الدوافع، والصفات، والمفهوم الذاتي)، يمكن أن تنبأ بالعمل ونتائجه، وصولاً إلى النتيجة النهائية لأداء العمل.

٣- المرجع المعياري: وهو يعني التنبؤ بالشخص الذي يجيد عملاً معيناً أو لا يجيده، وذلك بالرجوع لمعيار معين، ومن ثم فإن الخاصية لا تعني كفاية أو جدارة إلا إذا تم ترجمتها في سلوك معين، مع حدوث فارق في الأداء. ومن ثم يتم التمييز بين مواصفات الموظف المتوسط (وهي السمات والخصائص التي يمتلكها الموظف وتمكنه من الاحتفاظ بوظيفته)، ومواصفات الموظف المتميز (وتمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكنه من تجاوز المعدلات العالية من الأداء) مقارنة بزملائه. (رشاد وعباس، ٢٠٢٠، ص ص ١٢٤، ١٢٥)

ويري الباحثان أن خاصية العلاقة السببية تتسق مع ما سبق تناوله في نموذجي ماركور وأرتالوس وجيرترز فيما يخص الاستجابة وفقاً لخصائص واحتياجات الفئات المستهدفة من العملاء، وتتم الاستجابة وفق المرجع المعياري بناء على المعلومات التي تم جمعها عن السوق واحتياجاته، والتي بناءً عليها يتم التنبؤ بنمط الاستجابة بما يتضمنه من برامج تدريب وتطوير علي سبيل المثال، وأساليب إدارية، ونظم ترقى..... وغيرها.

وهناك بعض الخصائص التي تتصف بها الجدارات في مجال التعليم، وهي كما يلي:

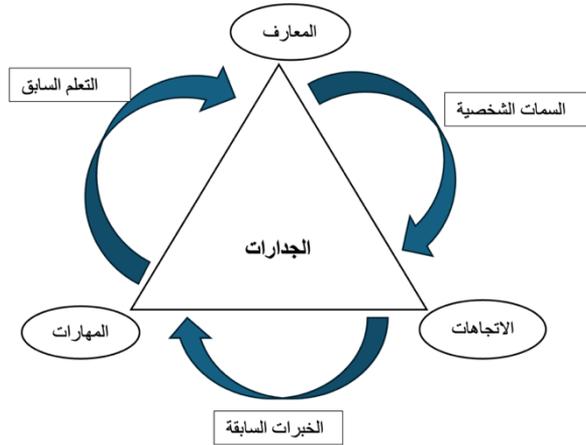
١. تتكون الجدارة من مهارة أو أكثر من المهارات التي يمكن للفرد إتقانها.
٢. ترتبط الجدارة بالمجالات الثلاثة التي يمكن من خلالها تقييم الأداء: المعرفة والمهارات والمواقف.
٣. الجدارة قابلة للملاحظة والإثبات.

٤. باعتبار أن الجدارات يمكن ملاحظتها، فهي قابلة للقياس أيضاً، ومن ثم يمكن تقييم كفاءة أداء المعلم، فقد تتطلب جدارات التدريس قدرًا متساويًا من المعرفة والمهارة والمواقف، لكن بعضها لا يتطلب ذلك، فقد تنطوي بعض الجدارات على معرفة أكثر من المهارة أو السلوك، في حين أن بعض الجدارات قد تعتمد على المهارات أو الأداء بشكل أكبر. (Nessipbayeva, 2012: p.149)

وبالتالي وفقاً لفكر الإدارة الموجهة نحو السوق، يمكن الاستفادة من تلك الخصائص في التخطيط طويل المدى لقياس وتقييم الجدارات بما يتيح فرص تطويرها بشكل مستمر، بحيث تتضمن الارتقاء بالمعارف، والمهارات، والاتجاهات والخبرات العملية التي يمر بها المعلم لأداء مهامه علي أكمل وجه.

عناصر ومكونات الجدارات:

تتكون الجدارة من ثلاثة مكونات كالتالي: المعارف Knowledge، والاتجاهات Attitudes، والمهارات Skills. ويوضح الشكل التالي المكونات الرئيسية للجدارات علي النحو التالي:



شكل رقم (١) مكونات الجدارات

المصدر: (Cano et al., 2018: p. 6)

يتضح من الشكل السابق أن الجدارات بمكوناتها الثلاثة ممثلة في المعارف والمهارات والاتجاهات، تتضمن تفاعل وتكامل بين المعارف من خلال تأثرها بالسمات الشخصية؛ لتشكيل اتجاهات الفرد تجاه عمل ما من خلال الاستفادة من تلك السمات في معالجة البيانات والحقائق والمعلومات، وتفيد الخبرات السابقة في تطوير مهارات الفرد التي تمكنه من أداء المهام المكلف بها علي أكمل وجه، ومن ثم من خلال ممارسة المهارات المهنية، يتم توظيف التعلم السابق؛ للحصول علي معارف جديدة من خلال برامج التنمية المهنية والتطوير المستمر كعملية مستمرة؛ للارتقاء بالجدارات المهنية.

أنواع الجدارات المهنية الواجب توافرها في المعلمين:

تتعدد أنواع الجدارات المهنية بتعدد النظر إليها، وذلك حسب فلسفات المنظمات وطبيعة المهن والتخصصات وحاجات المجتمع، والمقصود بأنواع الجدارات المهنية هو تحديد المحاور التي تدور في ضوئها الجدارات المهنية باعتبارها رئيسية، وفيما يلي توضيح بعض أنواع الجدارات المهنية الواجب توافرها في المعلمين كما يلي:

أ- الجدارة الشخصية *Personal Competency*:

تشمل كل ما يتعلق بالسمات الشخصية للمعلم والتي تتجلي من خلال:

- شخصية ثابتة ومستقرة، حيث تقاس بمؤشرات التصرف وفقاً للقواعد، والأعراف الاجتماعية، ورغبته في العمل بمهنة التدريس.
- شخصية لديها استقلالية في العمل، ولديها أخلاقيات العمل كمعلم.
- الشخصية الحكيمة التي تقوم بتصرفات تعود بالنفع على التلاميذ والمدرسة والمجتمع وتتسم بالانفتاح في التفكير والتصرف.
- الشخصية الموثوقة التي لها موقف إيجابي تجاه التلاميذ، وتتسم بسلوكيات محترمة.
- الكفاءة المتعلقة بالأخلاق الحميدة والتي تتجلي من خلال العمل وفق الأعراف والسلوكيات الدينية التي يمكن للمتعلم اتباعها (Hakim, 2015: p.2).
- يوفر بيئة إيجابية فعالة لمجموعة متنوعة من التلاميذ.
- يتبنى التنوع في المجتمع المدرسي والاعتراف بمساهمات جميع الثقافات، ويتحقق ذلك بدمج وجهات النظر المختلفة في التدريس، وفهم تأثير التنوع وتخطيط التعليمات التدريسية وفقاً لذلك.
- الحفاظ على بيئة تعليمية تحمل توقعات عالية لكل طالب.
- تكييف التدريس لصالح التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال التعاون مع المتخصصين واستخدام الموارد لدعم احتياجات التعلم الخاصة لجميع التلاميذ، بالإضافة إلي العمل بشكل تعاوني مع أسر التلاميذ (Nessipbayeva, 2012: p.152).

ب- الجدارة التربوية Pedagogical Competency:

وهي القدرة على إدارة تعلم المتعلمين، بما في ذلك فهم المتعلمين، والتصميم التعليمي وتنفيذه، وتقييم نتائج التعلم، وتطوير المتعلمين لتحقيق إمكاناتهم، وتشمل ما يلي:

- الجدارة التدريسية:

وتعبر عن المهارات التي تمكن المعلم من تحقيق التوازن بين الجوانب المعرفية، والمهارية والوجدانية اللازمة للارتقاء بالأداء التدريسي، ودعم العملية التعليمية ارتكازاً إلى أسس تربوية، وقيمية، ومهنية. (Huda et al., 2017: p.70)

- تطوير أداء المتعلمين:

وتشمل تطوير خصائص المتعلمين؛ لتتضمن الجانب الجسدي، والروحي المعنوي والاجتماعي، والثقافي، والعاطفي، والفكري. بالإضافة إلى ضبط نظريات ومبادئ التعلم، وتطوير المناهج الدراسية لتسهيل تطوير متعلمي المستقبل للارتقاء بإمكاناتهم من خلال التواصل بفعالية والتعاطف مع التلاميذ، وصولاً إلي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة التعلم التأملي (Hakim, 2015: p.2).

- الإلمام بالمحتوي الدراسي:

فلا بد أن يعرف المعلمون المحتوى الذي يدرسون، ويتحقق ذلك وفق المؤشرات التالية:

- أن يطور المعلمون الدروس وتطبيقها بناءً على مسار دراسي فعال من خلال دمج تعليم القراءة والكتابة الفعال في جميع أنحاء المنهج الدراسي وعبر مجالات المحتوى لتعزيز تعلم التلاميذ.
- أن يحترم المعلمون المحتوى المناسب لتخصصهم التدريسي من خلال إظهار مستوى مناسب من المعرفة بالمحتوى في تخصصهم، وتشجيع التلاميذ على استكشاف مجال المحتوى لتوسيع معرفتهم وإشباع فضولهم.

- أن يظهر المعلمون إدراكهم للترابط بين مجالات المحتوى/التخصص من خلال إظهار المعرفة بموضوعهم من خلال ربطه بالتخصصات الأخرى (Nessipbayeva, 2012: pp.151-153).

- توظيف التكنولوجيا في التدريس:

وهي مهارة مهمة للمعلم قبل تقلده العمل حتى يكون قادرًا على مواكبة التطورات الحادثة في المجال التكنولوجي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات من أجل التعلم (المصري، ٢٠٢١، ص ٢٢٨)

- التخطيط للتدريس:

يعد التخطيط للدروس من أهم المهام التي يقوم بها المعلم، حيث يحتاج المعلمون إلى تحديد وتوضيح أهداف تعليم التلاميذ، كما يحتاجون إلى تطوير وتسلسل الأنشطة، والمواد التعليمية؛ لتعلم التلاميذ، كما يمكنهم أيضًا تعديل الخطط التعليمية؛ للتكيف مع احتياجات التلاميذ، وهو ما يساعدهم على تهيئتهم عقليًا وانفعاليًا لما سوف يقومون به داخل الفصل وفرصة؛ لتمكنهم من المادة العلمية، وما يمكن أن يثيره التلاميذ من تساؤلات وكيف يواجهها بما يحقق الأهداف المنشودة. (Philip, & Ramya, 2017: p.27).

- تنفيذ التدريس:

تلعب جدارة تنفيذ التدريس دورًا مهمًا في أداء المعلم للعملية التعليمية، وعلى قدر إتقان المعلم لهذه الجدارة يمكن أن تتجح العملية التعليمية بمكوناتها، وتسهم مهارات تنفيذ التدريس بشكل عام في إحداث التعلم، وتنميته من خلال التدريب، والخبرة، وهي مجموعة من السلوكيات المعرفية، والحركية، والاجتماعية التي يقوم بها المعلم بهدف تحقيق أهداف معينة (يونس، ٢٠٢٠، ص ٤٣). كما تتضمن جدارة التنفيذ المهارة التي تحدث داخل الصف أو المعلم، وتشمل الجدارات الفرعية التالية: المقدمة، والتهيئة، تقديم الدرس، الخاتمة، بالإضافة إلى إدارة التعليم بكفاءة وتشمل مجموعة من الأنشطة والخبرات التعليمية وحسن التخطيط، وتوجيه ومتابعة أداء المتعلم (المصري، ٢٠٢١، ص ٢٢٨)، وتتطلب إدارة الصف، إتقان المادة التي يدرسها، مع القدرة على استخدام

الوسائل التعليمية، واختيار المواد المناسبة، بالإضافة إلى القدرة على إجراء بحث عملي (Hakim, 2015: p. 3).

- تقييم التدريس:

يهدف التقييم إلى الوقوف على مدى تحقيق الأهداف السلوكية، وتحديد جوانب الضعف لدى التلاميذ؛ لعلاجها، حيث يضع المعلمون أهداف التعلم لجميع التلاميذ، ويتواصلون بشأنها، ويجمعون ويستخدمون مصادر متعددة للمعلومات؛ للوصول إلى تعلم التلاميذ، ويشركون جميع التلاميذ، ويوجهونهم في تقييم تعلمهم، ويستخدمون نتائج التعليم؛ حتى يتمكنوا من المساعدة في تغيير أساليبهم التعليمية أو اتباعها، ولتقييم تعلم التلاميذ، يحتاجون إلى التواصل مع التلاميذ وأسرههم بشأن تقدم التلاميذ، لذلك يجب أن يتضمن التقييم أساليب وطرق تقييم جديدة تتطلب عمليات معقدة من جانب المتعلم مثل ملف الإنجاز، وكذلك ضرورة توافر المهارات الأساسية لدى المعلم في التقييم الصفي بشكل يتكامل مع تلك الأساليب ويطور مستويات أداء التلاميذ، ومن ثم تتحقق الاستفادة من التقييم والتقييم من أجل التعلم. (Philip & Ramya, 2017: p. 27).

- تيسير التعلم للطلاب:

يتحمل المعلم مسؤولية تيسير تعلم التلاميذ من خلال ما يلي:

- الإلمام بالطرق التي يتم بها التعلم والمستويات المناسبة من التطور الفكري، والجسدي والاجتماعي والعاطفي لطلابهم من خلال تحديد مستويات النمو لدى التلاميذ الفرديين وتخطيط التدريس وفقاً لذلك، ومعالجة نقاط القوة والضعف لدى التلاميذ.
- التعاون مع الزملاء؛ لمراقبة أداء التلاميذ، وتفيد التدريس وفقاً للاختلافات الثقافية واحتياجات التعلم الفردية.
- استخدام أساليب ومواد متنوعة تناسب احتياجات جميع التلاميذ، ودمج التكنولوجيا في تعليمهم؛ لتعظيم تعلم التلاميذ.
- مساعدة التلاميذ على العمل ضمن فرق وتطوير الصفات القيادية من خلال تنظيم فرق التعلم بغرض تنمية التعاون والقيادة التلاميذية.

- تشجيع التلاميذ ودعمهم باستمرار للتعبير عن أفكارهم بشكل واضح وفعال (Nessipbayeva, 2012: p.153)

ج- الجدارة الاجتماعية **Social Competency**:

تتجلى الجدارة الاجتماعية من خلال قدرة الشخص على النجاح في التعامل مع الآخرين، بما في ذلك مهارات التفاعل الاجتماعي، والمسؤوليات الاجتماعية، فالجدارة الاجتماعية تشمل القدرة على التواصل، والانسجام في المدرسة والمجتمع، كما أنها تمثل قدرة المعلمين على التواصل والتفاعل بشكل فعال مع الآخرين بما في ذلك: المتعلمين، ومتابعة المعلمين، أولياء أمور التلاميذ، والمجتمع. وتشمل المؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الاجتماعية للمعلمين القدرة على التواصل، والتفاعل بفعالية مع التلاميذ وزملائهم المعلمين، والشخصيات التعليمية، وأولياء أمور التلاميذ والمجتمع. ويجب أن يمتلك المعلمين هذه الجدارات لارتباطها ارتباطاً مباشراً بإنجاز أداء المعلمين في عملية التعلم، وأداء المعلمين في مهام التخطيط وإدارة التعلم وتقييم نتائج تعلم التلاميذ (Hakim, 2015: p.3).

د- الجدارة الإدارية:

وتشير إلى المعارف والمهارات والمؤهلات والقدرات التي تمكن الفرد من توجيه العمل المؤسسي وإدارة شؤونه (European Environment Agency, nd.,: p.1)، كما تشير أيضاً إلى قدرة المعلم علي التخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق وتطويع كافة الموارد لخدمته بغرض تحقيق أهداف المدرسة. (Owan& Agunwa, 2019: p.21)

كذلك تتضمن معرفة المعلم لأساسيات إدارة الصف الدراسي من حيث (مفهومها، وأهدافها، واستراتيجياتها، وتطبيقها بالصف الدراسي)، ومعرفة بعض الجوانب الإدارية الهامة مثل (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتنسيق، وكتابة التقارير، واتخاذ القرار)، وتطبيقها على الوجه الأمثل قدر الإمكان، وقدرته على التعامل مع مجموعات متنوعة من البشر، سواء كانوا زملاء، أو تلاميذ بالمدرسة، أو أولياء أمور، والمشاركة في أنشطة التطوير التربوي بما يحقق الجودة والتميز له ولعمله وللمجتمع. (عبد اللاه وآخرون، ٢٠٢٢: ص ١١٥، ١١٦).

هـ - الجدارة القيادية: Leadership Competency

تعبّر عن نمط القيادة الذي يتبناه المعلم، وامتلاكه للمهارات القيادية اللازمة للتأثير والتواصل الفعال مع أقرانه وطلابه وأعضاء المجتمع المدرسي بما يمكنه من تحقيق جودة التعليم المتوقعة من كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، وبما يؤهله للأداء الإداري والقيادي المتميز بدقة وإتقان وفقاً لمعايير محددة للقيام بهذه الوظيفة القيادية التربوية (عبد الحميد، ٢٠٢١: ص ١٤٨). كما تعبّر أيضاً عن نمط القيادة الذي يتبناه المعلم بما يمكنه من التأثير، والتواصل الفعال مع أقرانه، وطلابه، وأعضاء المجتمع المدرسي؛ لتحقيق جودة التعليم المتوقعة من كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (Owan & Agunwa, 2019: p.21)

وتتضمن الجدارة القيادية ما يلي:

- قيادة الفصل الدراسي من خلال:
 - تقييم تقدم الطالب باستخدام بيانات التقييم، والاعتماد على البيانات المناسبة؛ لتطوير الخطط الصفية والتعليمية.
 - الحفاظ على فصل دراسي آمن ومنظم يسهل تعلم التلاميذ، من خلال الإدارة الإيجابية لسلوك التلاميذ، والتواصل الفعال؛ للقضاء على السلوك السلبي، وضبط النفس.
 - قيادة المدرسة من خلال:
 - الانخراط في أنشطة التعلم المهني التعاوني والجماعي.
 - تحديد الخصائص أو العناصر الحاسمة لخطة تحسين المدرسة.
 - إظهار القدرة على استخدام البيانات المناسبة؛ لتحديد المجالات التي ينبغي معالجتها في خطة تحسين المدرسة.
 - قيادة مهنة التدريس من خلال:
 - المشاركة في أنشطة التطوير والنمو المهني، وتطوير العلاقات والشبكات المهنية.
 - الالتزام بالسياسات والممارسات التي تؤثر بشكل إيجابي على تعلم التلاميذ
- (Nessipbayeva, 2012: p.151)

و - الجدارة الاستراتيجية:

وتشير الجدارة الاستراتيجية إلى الإدارة الفعالة والقدرة على تصميم سياسات داعمة للمسؤولية الاجتماعية؛ لمواكبة التوقعات المختلفة والارتقاء بسمعة المؤسسة وفقاً لأخلاقيات العمل المهني، كما تتضمن فهم إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال (Topic& Tench, 2018: p.3)

ى - الجدارة الرقمية:

يقصد بها مجموعة من المعارف، والمهارات التي تمكن المعلمين من تحويل التقنيات الرقمية إلى روتين وأنشطة، وممارسات يومية في الفصل بما يمكنه من العمل، والتواصل مع التلاميذ، وأولياء أمورهم، وإدارة الفصول، وإنشاء محتويات تعليمية بالاستفادة من المهارات الأساسية في التعامل مع الحاسوب، واستخدام الانترنت بطلاقة، والمعرفة بالأدوات والمواد الرقمية للتدريس، ومهارات معالجة نصوص البرامج؛ لتأهيل التلاميذ رقمياً للمستقبل (عبد العظيم، ٢٠٢١: ص ٢٦).

يتضح من خلال العرض السابق للجدارات المهنية للمعلمين ضرورة التوجه نحو تطوير جدارات المعلم المهنية بما يساهم في توجيه مهامه نحو المستفيدين، وتعزيز توجهاته نحو الوفاء بمتطلبات وتوقعات المجتمع المستهدف تخريج كوادر داعمة؛ لتنميته. وهو ما يتضح من خلال الجدارة الاستراتيجية التي تمكن المعلم من تحليل احتياجات المستفيدين، والتخطيط طويل المدى لتوجيه نواتج التعلم نحو الوفاء بتوقعات السوق. أيضاً الجدارة التدريسية الداعمة لتطوير أنشطة مهنية تيسر عمليات التعليم والتعلم بما يدعم الإدارة الإيجابية للعلاقة مع التلاميذ باعتبارهم المستفيد الأول من العملية التعليمية، وكذلك الجدارة الإدارية التي تؤهل لإدارة بيئة التعليم والتعلم بكفاءة وفعالية، وتنسيق العلاقات مع كافة الإدارات الداعمة للتعليم والتعلم؛ لتعزيز الاستجابة الاستراتيجية لمتطلبات واحتياجات السوق والجهات المعنية بالتعليم والتعلم، بالإضافة إلى الجدارات الرقمية، والاجتماعية التي تعد متطلب أساسي لدعم نجاح الإدارة الموجهة نحو السوق بالمؤسسات التعليمية، في ظل التطورات التكنولوجية، والمستحدثات الرقمية التي تفرض تحديات على أنماط التعليم والتعلم التقليدية، وتساهم بشكل فعال في تسويق فعال لمخرجات، وأنشطة التعلم.

٢. الإدارة الموجهة نحو السوق في المدارس المعاصرة

وهنا برز دور الإدارة الموجهة نحو السوق في تطوير والارتقاء بجدارات المعلمين السابق الإشارة إليها والتي سوف يركز عليها البحث الحالي لما لها من دور فاعل في توجيه الجهود الخاصة بالمؤسسات التعليمية نحو مواكبة توجهات السوق المحلي، والإقليمي والعالمي، وهو ما سوف يتجلى من خلال العرض التالي للإطار الفكري للإدارة الموجهة نحو السوق:

مفهوم التوجه نحو السوق Market orientation:

أوضحا كوهلي Kohli وجاورسكي Jaworski في التسعينيات أن التوجه نحو السوق يتكون من ثلاث مجموعات من الأنشطة: هي توليد معلومات السوق على مستوى المنظمة، ونشر المعلومات عبر الأقسام، والاستجابة لها على مستوى المنظمة (Kassim & Sulaiman, 2011: p.231)، كما وصفا العمليات المطلوبة بأنها "شكل متميز من التنافسية المستدامة". (Robert, Webster et .al, 2017: p.22)

كما حددا نارفر Narver وسلاتر Slater تصورًا للتوجه نحو السوق من منظور ثقافي تنظيمي، باعتباره ثقافة تنظيمية تعمل بفعالية وكفاءة على خلق السلوكيات؛ لتحقيق قيمة مضافة للعملاء، وبالتالي استمرار الأداء المميز (Kassim & Sulaiman, 2011: p.231). وأكد تعريف نارفر وسلاتر على ثلاث مكونات سلوكية في التوجه نحو السوق هي: التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسة، والتنسيق بين الوظائف، مع الاهتمام بمعايير لاتخاذ القرار هما: التركيز على المدى الطويل والربحية، وبالتالي يشمل توجيه العملاء، وتوجيه المنافسة جميع الأنشطة المتعلقة بالحصول على معلومات حول العملاء والمنافسين في السوق المستهدفة ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة، والتنسيق بين الوظائف من خلال الحصول على معلومات السوق ونشرها وتنسيق الجهود؛ لتحقيق قيمة مضافة للعملاء. (Felgueira & Rodrigues, 2015: p.3019)

كما يعرف بيركويتز التوجه نحو السوق باعتباره يتضمن المعلومات التي يتم جمعها عن العملاء بهدف تلبية احتياجاتهم المختلفة (Felcman, 2012: p.51)

وفي مجال التعليم، يمكن القول إن التوجه نحو السوق يشمل توليد، ونشر معلومات السوق داخل المؤسسة التعليمية، أو النظام التعليمي ككل والاستجابة لها، بالإضافة إلى التركيز على العملاء، والمنافسة، وتنسيق الجهود داخل المؤسسة؛ لتحقيق أداء متميز. ومن ثم تسعى الإدارة الموجهة نحو السوق إلى توليد ونشر معلومات السوق المتعلقة بالموصفات الواجب توافرها في معلم التعليم الأساسي باعتباره محور العملية التعليمية في مصر حيث يستهدف قطاع كبير من المتعلمين، وذلك وفقاً لتطلعات المؤسسات التعليمية محلياً ودولياً، والاستجابة لها من خلال توفير هذه المواصفات في إطار جدارات لمعلمي التعليم الأساسي.

التمييز بين مفهوم التسويق والإدارة الموجهة نحو السوق:

حدد لامبين (٢٠٠٧) عناصر أساسية للتمييز بين مفهومي التسويق والإدارة الموجهة نحو السوق علي النحو التالي:

- التحول من العميل نحو السوق: حيث اهتمت الإدارة الموجهة نحو السوق بتحليل متطلبات السوق والمنافسة على المستويات المختلفة، وعناصرها المؤثرة في تمكين المؤسسة من الوفاء باحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة.
- التحول من نموذج السوق الجاذب الذي يعتمد علي استجابة المؤسسات استراتيجياً من خلال عمليات التسويق، نحو الاهتمام بمطالب السوق من خلال نموذج السوق الجاذب Pull Market، وكذلك التسويق الاستراتيجي الاستباقي الفعال Proactive Strategic Marketing من خلال نماذج مبتكرة مرتبطة بالمستحدثات التكنولوجية.
- التحول من الاقتصاد على الفعل والتحليل نحو الاهتمام بالبعد الثقافي.
- اقتصار مفهوم التسويق على وظيفة التسويق وأدواره، في حين تهتم الإدارة الموجهة نحو السوق بدور الثقافة وتأثيرها في كافة العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة (Gordini, N.,2010: p.7).

مما سبق تتضح الصلة بين الإدارة الموجهة نحو السوق من خلال ما تلقاه من مسؤوليات على عاتق معلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية، وبين الجدارات المهنية الواجب توافرها لدى المعلمين والتي تؤهلهم؛ لتحليل احتياجات السوق، والتفكير

الاستراتيجي الاستباقي الداعم؛ لاتخاذ المعلمين قرارات استراتيجية تستجيب للتغيرات المجتمعية، والتحديات السوقية.

فلسفة الإدارة الموجهة نحو السوق، وأهدافها:

تم تقديم التوجه نحو السوق في مجال الأعمال كعنصر أساسي في فلسفة الإدارة المرتكزة على مفهوم التسويق كمورد أساسي لخلق مزايا تنافسية مستدامة، ومن منظور مفاهيمي، تم التعامل مع التوجه نحو السوق باعتباره فلسفة عمل، وكذلك سلوكًا تنظيميًا. ومن منظور الفلسفة التنظيمية، فإن التوجه نحو السوق يتضمن كلا من الديناميكيات المشتركة بين الإدارات، مثل المركزية واللامركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، وأنظمة المكافآت، وموقف الإدارة ضد المخاطر، بالإضافة إلى نتائج الأعمال التي يتم تعديلها حسب المنافسة والسوق والتكنولوجيا وأداء الأعمال (Torres, Robledo & Berrío, 2021: p.329)

ومنذ بداية الثمانينيات وعولمة الأسواق، شهدت الأسواق تغيرات مختلفة، اتجه أوهنوا مؤسس نظام إنتاج تويوتا إلى التفكير في كيفية المنافسة في أسواق عالمية ديناميكية، من خلال التحول نحو تعميم فلسفة الإدارة الحديثة ممثلة في الإدارة الموجهة نحو السوق. ومن ثم كان التحول من فكر الإدارة التسويقية المرتكزة إلى ضبط المنافسة من خلال علاقة خطية من أعلي إلى أسفل بين المؤسسة والسوق نحو العلاقة من أسفل إلي أعلي تبدأ من السوق نحو المؤسسة. وفي ظل العولمة وتلاشي الحدود بين المؤسسات التعليمية، برزت توجهات جديدة تمكن المؤسسات التعليمية من مواكبة احتياجات السوق العالمي من خلال تبني سياسات سوقية ارتكازاً إلى التحول من الإدارة التسويقية نحو مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، الذي لا يقتصر دور هذا المدخل على الجهات المنوطة بالمهام التسويقية بالمؤسسة فحسب، وإنما يمتد ليشمل كافة المشاركين في المهام والوظائف المختلفة بالمؤسسة.

ويعد جورج داي (١٩٩٠، ٢٠٠٠ و ٢٠٠١) من أكثر المساهمين في تعريف المؤسسة الموجهة نحو السوق ارتكازاً إلي مستوي متقدم من المهارات؛ لجذب واستقطاب العملاء، فالنجاح في سوق تنافسي يتطلب أداء أفضل من المنافسين، وإعادة محور

المؤسسة حول السوق أكثر من المنتج، مع تبني ثقافة تضامنية موجهة بالنتائج لمتابعة الطلب المتفاوت، وعدم الاستقرار في البيئة التنافسية (Gordini, N.,2010: pp.2-6).

وقدم لامبين Lambin لأول مرة في أوروبا فكر التوجه من العميل نحو السوق في عام ١٩٩٨ من خلال تناول مراحل أساسية مميزة؛ لتطور مفهوم التسويق على النحو التالي:

- التسويق السلبي ويمثل البعد الخاص بالتوجه نحو المنتج.
- التسويق التشغيلي ويمثل البعد الخاص بالفعل من خلال التوجه نحو المبيعات.
- التسويق الاستراتيجي ويمثل البعد الخاص بالتحليل من خلال التوجه نحو العميل.
- الإدارة الموجهة نحو السوق وتمثل البعد الثقافي من خلال التوجه نحو السوق (Gordini, N.,2010: p.7).

ومن ثم، تتضح أهمية التوجه في إدارة المؤسسات التعليمية وفقاً لفلسفة داعمة؛ لاتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى، انطلاقاً من توجهات السوق ومتطلبات التحولات الثقافية والمجتمعية بما يسهم في تطوير جدارات معلمي المدارس وفقاً لتلك التوجهات؛ لضمان تخريج كوادر داعمة للتنمية المجتمعية. حيث تشير فلسفة الإدارة الموجهة نحو السوق إلى أن نجاح المؤسسات يتطلب إشراك كافة عناصر المنظومة التعليمية، وأهم عنصر فاعل في المنظومة والمسؤول الأول عن التدريس والتعليم هو المعلم، مما يلقي بمزيد من المتطلبات التي يلزم توافرها؛ كي يتمكن من تحسين نوعية المخرجات.

خصائص الإدارة الموجهة نحو السوق:

- تتميز الإدارة الموجهة نحو السوق بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:
- رضا العميل: توصف الإدارة الموجهة نحو السوق بأنها ثقافة تنظيمية يلتزم فيها كل فرد في المنظمة تجاه العميل، ويتكيف في الوقت المناسب؛ لتلبية احتياجاته المتغيرة.
- المنافسة: يمزج التوجه نحو السوق بين ثقافة المنظمة المكرسة؛ لتوفير قيمة فائقة مع تحقيق التركيز على العملاء بنجاح، واكتساب ذكاء المنافسة، مع

الحفاظ على التنسيق بين الوظائف. (Robert, Webster, et .al, 2017: p.22)

- تحليل الاحتياجات: تلتزم المنظمات الموجهة نحو السوق بفهم الاحتياجات الصريحة والكامنة لعملائها، وقدرات وخطط منافسيها من خلال عمليات الحصول على معلومات السوق، وتقييمها بطريقة منهجية واستباقية.
- الدعم الإداري: يكون دور الإدارة فيها داعم للمعلمين، وليس للسيطرة عليهم.
- الارتكاز إلى التلاميذ: باعتبارهم المستفيد الرئيس من البرامج التعليمية.
- الاستعداد للمنافسة: وهو شرط أساسي في الإدارة الموجهة نحو السوق (Mitra, 2009: p.138)

ويشير تحليل الخصائص السابق عرضها إلى دور الإدارة الموجهة نحو السوق في تطوير جدارات المعلم بما يمكنه من الوفاء باحتياجات التلاميذ في أساليب التدريس، والتقييم، وكافة الأنشطة اللاصفية، بالإضافة إلى تحليل السياق الثقافي، وأوجه المنافسة سواء من أقرانه المعلمين، أو المدارس المختلفة، أو توجهات الوزارة الاستراتيجية وطموحاتها المستقبلية التي يعد المعلم عنصر فاعل وداعم في تحقيقها. كما يمتد دور المعلم للكشف عن احتياجات كافة العملاء بالمدارس من طلاب، وأولياء أمور، وشركاء استراتيجيين.... الخ، وذلك بالتعاون مع إدارة المدرسة.

الإدارة الموجهة نحو السوق من منظور النظريات الاجتماعية:

أ. نظرية إدارة العلاقة مع العميل Consumer Relationship Management:

تتناول تلك النظرية إدارة تفاعلات المؤسسة مع العملاء السابقين، والحاليين والمستقبليين، وبرز هذا التوجه في السبعينيات كأداة جديدة؛ لإدارة التفاعل مع العملاء. ومع بداية الألفية الجديدة، لم تعد ممارسات التسويق التقليدية فعالة في تحقيق مخرجات وعوائد جيدة؛ لذا بدأت المؤسسات في العزوف عن إنفاق مخصصات مالية، أو إجراء بحوث تسويقية، كما أيقنت أن تبني العناصر الأربعة المكونة للتسويق وهي الكلفة، والمنتج، والمكان والترويج غير مجدي في تطوير استراتيجيات تسويقية.

ومن ثم برز التوجه نحو العلاقة مع العميل من خلال كوتلر وآرمسترونج اللذان أكدا على أهمية الاهتمام بإدارة المعلومات الخاصة بالعملاء؛ لتعزيز الانتماء لديهم، وأصبحت إدارة العلاقات مع العملاء تركز إلى بناء والحفاظ على علاقة تسهم في تحقيق الرضا لهم. فالتحدي لا يكمن في إنتاج عملاء يشعرون بالرضا، وإنما في إنتاج عملاء لديهم دافعية وشعور بالانتماء، من خلال تكوين علاقات طويلة المدى قائمة على الرضا المتبادل ارتكازاً إلى منتج وخدمات عالية الجودة بتكلفة مناسبة، مع الحفاظ على المنافع المتبادلة باستمرار العلاقة (Haritha, 2021: p.30).

وحددت النظرية عناصر فاعلة في إدارة العلاقة مع العميل علي النحو التالي:
(Haritha, 2021: pp.31,32):

- الاستجابة: من خلال تصنيف العملاء إلى مجموعات، واتخاذ قرار بشأن أنسب أنماط الاستجابة لكل فئة؛ لتقديم خدمة تفوق توقعاتهم، فالعامل الاجتماعي يتضمن فهم عميق للثقافة والقيم الاجتماعية المؤثرة على سلوك العميل، ومن ثم يتعين على المؤسسات التعرف على الثقافات المتنوعة وخلفيات العملاء (Diawati, 2023: p. 232)
- التنبؤ بسلوك العميل: وذلك من خلال آليات تسهم في توقع إقبال العميل علي الخدمة المقدمة من المؤسسة، مما يسهم في توقع الجوانب التنموية وأنماط التطوير المطلوبة؛ للوفاء بتلك التوقعات.
- قياس أثر السوق: باعتبار أن العملاء عرضة للأسواق المفتوحة، تظهر الحاجة إلى تحليل وقياس أثر السوق على سلوك العملاء واهتماماتهم وما يتطلبه ذلك من تطوير للمؤسسات، فالتأثير الإيجابي ينتج عنه مزيد من الثقة بينهم وبين العاملين بالمؤسسات مما يعزز العلاقة بينهم، ويدفع إلى دعم مؤسسي كامل؛ للحفاظ على تلك العلاقة.

وبالتالي يري الباحثان أن التعرف على المعلومات الخاصة بطلاب المدارس، ونواتج التعلم المستهدف الوفاء بها يسهم في تعزيز العلاقة بين عناصر المؤسسة التعليمية وأهمها معلمي المدارس، وبين التلاميذ، وبالتالي يتم تطوير جدارات المعلمين بناء على تلك المعلومات الخاصة باحتياجات التلاميذ، وتوجهات المناهج؛ حتى يتحقق الرضا عن الخدمات التعليمية المقدمة ويتم تعزيز انتماء التلاميذ للمؤسسة.

ب- نظرية التقسيم والاستهداف والتواجد في السوق العالمي, Segmentation, Targeting and Positioning in Global Market:

وتهدف هذه النظرية إلى تحديد الفئة المستهدفة للمؤسسة التعليمية ممثلة في التلاميذ؛ لجذب اهتمامهم، والوفاء باحتياجاتهم بشكل فعال. وتتضمن عدة خطوات على النحو التالي:

- التقسيم: تشير إلى فهم بنية العميل في المؤسسة التعليمية، والتعرف على المعارف والأهداف المرجوة من التعلم، وذلك من خلال تقسيم التلاميذ إلى مجموعات وفقاً لأنماط السلوك المختلفة، وتحليل تلك السلوكيات بهدف تطوير استراتيجيات مستقبلية. ومن معايير التصنيف جغرافياً، أو ديموجرافياً، أو نفسياً... الخ (Manshur et al., 2023: pp.251,252)
 - تحديد الهدف: وتعد تلك الخطوة هي المحدد الأساسي؛ لاختيار المنتجات والخدمات التي تتناسب العملاء، مع مراعاة تقديم خدمات تتناسب مع كافة العملاء في السوق العالمي دون تمييز، وكذلك تفريد بعض الخدمات وفقاً لتفضيلات كل فرد. وتسهم تلك الخطوة في تعزيز التزام المؤسسة تجاه الجودة مما يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.
 - التواجد: ويشير إلى تواجد الخدمة، أو المنتج في ذهن العميل، وتعد تلك الخطوة موجهة للقرارات الخاصة بالتقسيم وتحديد الهدف، ولكن يصعب التحكم فيها؛ لارتباطها بتفضيلات العملاء (Schlegelmilch, 2022: p.72)
- يتضح من النظريتين السابق عرضهما الاهتمام بالعميل باعتباره محور وأساس العمل المؤسسي، ومن ثم تبرز أهمية جمع المعلومات كمحدد في تقسيم وتصنيف طلاب المدارس وفقاً لمعايير محددة قد تتصل بالمرحلة التعليمية ومتطلباتها من جدارات ينبغي توافرها لدي معلمي المدارس، وبناءً على ذلك يتم تحديد أنماط العمليات الإدارية لبيئة التعليم والتعلم، وتوجيه الخطط التنفيذية بالمدارس، وعمليات ضمان الجودة، ونظم التقييم والرقابة والمتابعة وصولاً إلى التواجد المؤسسي في السوق العالمي.

نماذج ترتكز إليها الإدارة الموجهة نحو السوق:

أصبح التوجه نحو السوق استراتيجية استباقية تتبناها المؤسسات منذ التسعينيات وحتى الآن، وبرز هذا المدخل كنتاج لنظرية التسويق وكمدخل إداري في الهياكل المؤسسية. وتتضمن نظرية التسويق توجهات متنوعة نحو السوق، وتتمثل تلك التوجهات في مفاهيم مختلفة منها الإنتاج، والمنتج، والبيع، والتسويق: (Felcman, 2012, pp.49,50)

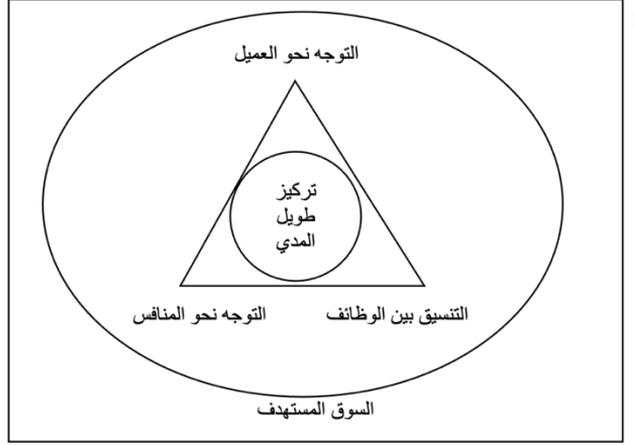
وقد تنوعت وتعددت النماذج الخاصة بالتوجه نحو السوق، ولكن أكثرها شيوعاً نموذج ماكتور MKTOR الذي قدمه كلا من نارفر وسلاتر عام ١٩٩٠، وكذلك نموذج ماركور الذي قدمه كولي وآخرون عام ١٩٩٣. وفيما يلي توضيح تفصيلي لكل نموذج:

أولاً: نموذج ماكتور "نارفر وسلاتر":

يتكون النموذج من ثلاث مكونات سلوكية أساسية هي التوجه من العميل، والتوجه من المنافس والتنسيق بين الوظائف، وفيما يلي توضيح لكل مكون من المكونات الثلاثة:

- التوجه من العميل: يتضمن كافة الأنشطة التي تسهم في جمع كافة المعلومات الخاصة بالعملاء المستهدفين واحتياجاتهم؛ لضمان الاتساق بين خدمات المؤسسة ومتطلبات العملاء. ولا يقتصر هذا المكون على التوجهات الحالية فحسب، وإنما يمتد نحو تحولات السوق المستقبلية أيضاً.
- التوجه من المنافس: يختص بالمعلومات الخاصة بالمؤسسات الأخرى التي تمثل جهات منافسة؛ لفهم جوانب القوة، والضعف واستراتيجياتها طويلة وقصيرة المدى، والإلمام بالخطط المستقبلية للمؤسسات المنافسة.

- التنسيق بين الوظائف: ويعبر عن تنسيق موارد المؤسسة؛ بغرض زيادة العائد للمعلماء، وهو ما يتطلب تكاتف كافة الجهود المؤسسية؛ لتحقيق هذا الغرض. ويعبر الشكل التالي عن نموذج ماكتور



شكل رقم (٢) نموذج ماكتور

المصدر: (Arifin & Drysdale, 2015: p.5)

يتضح من الشكل السابق أن نموذج ماكتور يركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية من خلال مثلث تنطلق قيمته من الاهتمام بالتلاميذ كنقطة انطلاق لأي جهد مؤسسي، وتتضمن قاعدة المثلث التنسيق بين كافة الوظائف المنوط بها المعلم من تدريس، ومتابعة، وتقييم، وتيسير تعلم، وتوجيه وفق توجهات المنافسين. وكل تلك الأبعاد الخاصة بالنموذج تتم في إطار السياق الخاص بالسوق المستهدف ومتطلباته.

ثانياً: نموذج ماركور "كولي وجاورسكي":

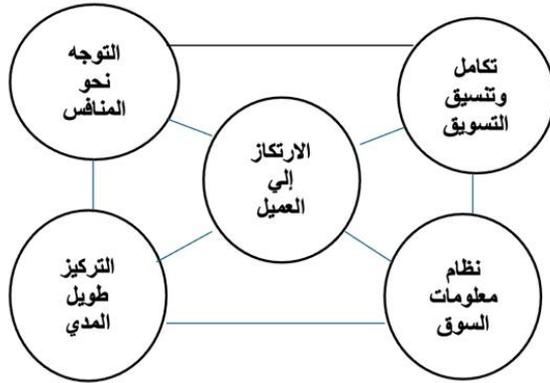
ويري هذا النموذج أن التوجه نحو السوق يتضمن ثلاث مكونات هي توليد معلومات السوق، ونشر المعلومات، والاستجابة على مستوى المنظمة، وتحدد تلك المكونات وفقاً لعناصر مهمة هي الدعم من الإدارة العليا، ومستوى الصراع/الديناميكيات بين الأقسام المختلفة، والنظام التنظيمي. كما أكد هذا النموذج على الصلة والعلاقة الطردية بين مستوى التوجه نحو السوق، ومستوى أداء ورضا القوي البشرية بالمؤسسة.

ويميز أرفين ودريسدل بين النموذجين في أن الأول يعتبر التوجه نحو السوق كثقافة مؤسسية يتم ترجمتها في صورة خدمات؛ لإشباع حاجة العملاء. في حين يري النموذج الثاني أن التوجه نحو السوق هو تطبيق فعلي للتسويق من خلال عدد من السلوكيات (Arifin & Drysdale, 2015: p.6).

مما سبق يتضح أن نموذج ماركور تناول التوجه نحو السوق من منظور يركز على الجانب المعلوماتي من جمع كافة المعلومات الخاصة بالسوق المستهدف، والبيئة المحيطة بالمدرسة؛ كي يتمكن المعلم من تكييف العمليات الإدارية، ونظم إدارة الصف، والإشراف على العمل المدرسي بما يلبي احتياجات تلك البيئة، والسياق الثقافي الذي يتعامل معه التلاميذ، ومن هنا تبرز أهمية نشر تلك المعلومات في العمل الإداري بالمدرسة على المستويات المختلفة؛ لتوجيه كافة الوظائف بما يؤهل المعلم؛ للاستجابة المناسبة على المستوى المؤسسي.

ثالثاً: نموذج دريسدل "Drysdale Model":

قام دريسدل بتطوير النموذجين السابقين وتبني نموذج جديد في قطاع التعليم يركز إلى التوجه نحو العميل، كما أكد على أهمية وجود نظام؛ لتوليد المعلومات الخاصة بالسوق، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (٢) نموذج دريسدل "Drysdale Model"

المصدر: (Arifin & Drysdale, 2015: p.6)

يتبين من الشكل السابق أن نموذج درايسدال اهتم بالمزج بين مكونات النموذجين السابقين من خلال اعتبار العميل هو محور العمل الإداري بالمدارس، ويتحقق التركيز عليه من خلال تفاعل عدد من العناصر هي تكامل الجهود التسويقية من خلال تعاون المعلم مع كافة الإدارات بالمدرسة، وكذلك خارجها من خلال التنسيق مع أولياء الأمور، والإدارات التعليمية، والأطراف المعنية بالوزارة من صناع القرار، بالإضافة إلي الهيئات والمنظمات المجتمعية الداعمة، ارتكازاً إلي نظام معلوماتي داعم، ومنافسة إيجابية مع المدارس المناظرة؛ للاستفادة من خبراتها المميزة، وفق خطة استراتيجية وأهداف طويلة المدى.

رابعاً: نموذج آريفين ودرايسدال:

ويمثل هذا النموذج إطار مفاهيمي؛ للتوجه نحو السوق بالمدارس، وتم تطويره؛ ليشتمل على خمسة أبعاد أساسية هي التوجه نحو العميل، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف، والنمو طويل المدى والذكاء التسويقي. حيث يعبر البعد الأول عن خصائص وسمات المدرسة التي تمكنها من مواكبة احتياجات ومتطلبات التلاميذ وأولياء الأمور باعتبارهم العملاء الموجهين لاختيار مدرسة ما دون غيرها، ومن ثم لابد أن تتبنى المؤسسة التعليمية مدخل يرتكز إلى الحفاظ علي علاقات فعالة ودائمة مع عملائها. أما البعد الثاني والخاص بالتوجه نحو المنافس فهو يتضمن تركيز المدرسة على التعرف علي الخدمات والبرامج المميزة للمؤسسات المناظرة، بما يسهم في تطوير استراتيجياتها وخططها المستقبلية. ويستهدف البعد الثالث والخاص بالتنسيق بين الوظائف تعزيز التزام المدرسة بالفكر التسويقي ودمجه في أنشطة القوي البشرية بالمؤسسة. ولتحقيق البعد الرابع والخاص بالذكاء التسويقي في السياق المدرسي، تظهر الحاجة إلى جمع المعلومات الخاصة بالسوق، وتوظيف قواعد البيانات بالمدرسة؛ لتحليل احتياجات السوق، وتتكامل تلك العوامل معاً لتعزز النمو طويل المدى علي كافة المستويات (Arifin& Drysdale, 2015: p.7).

خامساً: نموذج أرتالوس وجيرتز Asztalos, R., & Giertz :

يتكون النموذج من أربع خطوات أساسية هي تقييم الوضع الراهن، وجمع المعلومات، وإيجاد رؤية، وتشكيل مبادرة؛ للاستجابة، وفيما يلي توضيح لكل خطوة على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تقييم الوضع الراهن:

وتهدف لفهم الوضع الراهن للمؤسسة والسوق الخاص بها، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة منها والكفايات والجدارات الخاصة بالقوي البشرية. وبالتالي تستهدف تلك الخطوة الكشف عن الفجوة بين العملاء، وفهم متطلباتهم والجدارات الخاصة بمقدمي الخدمة لهم، ومدى اتساق الخدمة المقدمة مع العملاء (Asztalos & Giertz, 2012: pp.62, 63)

ومن ثم يتضح من خلال تلك الخطوة الدور الفاعل لجدارات معلمي المدارس في الاستجابة لاحتياجات التلاميذ، حيث تسهم جدارات المعلمين في تمكينهم من تكييف، وتبني أساليب، واستراتيجيات تدريس ونظم إدارة صفية تواكب متطلبات المتعلمين، ومن ثم، فالمسؤولية تقع على عاتق إدارة المؤسسة من خلال الارتقاء بجدارات المعلمين التي تؤهلهم للتنافس على مستوى المؤسسات الأخرى، وكذلك تخريج كوادر قادرة على المنافسة في سوق العمل.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات:

وتتضمن كافة المعلومات الخاصة باحتياجات العملاء والسوق ارتكازاً إلى تحليل الوضع الراهن في الخطوة السابقة واكتشاف الفجوة، ولا تقتصر تلك المعلومات على العملاء الحاليين فحسب، وإنما تشمل العملاء المستقبليين أيضاً بما يسهم في تطوير توجهات المؤسسة وخططها الاستراتيجية.

الخطوة الثالثة: تكوين رؤية عميقة:

وتهدف تلك الخطوة إلى استكشاف مكنون السوق ومتطلباته من خلال المعلومات التي تم جمعها، وإدراك تلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن من خلالها تطوير خطط مستقبلية تستجيب لاحتياجات السوق. ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات بين

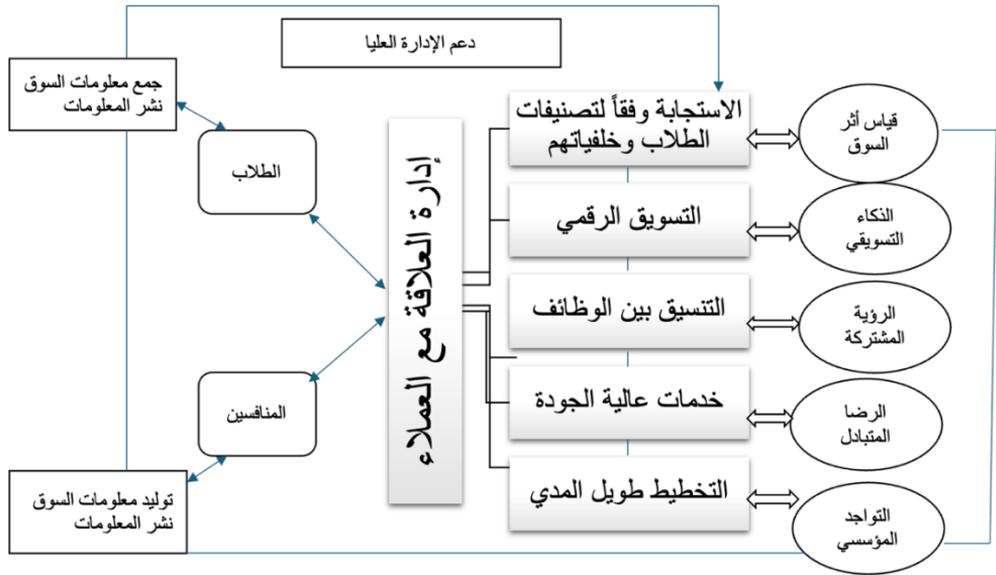
كافة أعضاء المؤسسة أفقياً داخل المؤسسة وبين كافة إداراتها، ورأسياً بين المؤسسة وصناع القرار وبين الفئات المستهدفة من العملاء، ومناقشتها وتحليلها بشكل تشاركي (Asztalos& Giertz, 2012: pp.64, 65)

وتتضح مما سبق الحاجة إلى تطوير جدارات معلمي المدارس بما يؤهلهم للعمل التشاركي مع إدارة المدرسة الموجهة نحو السوق، لتوظيف قدراتهم في معالجة البيانات والمعلومات وبلورتها في شكل استراتيجيات تطوير كاستجابة لاحتياجات العميل سواء كان طالب، أو ولي أمر، أو صانع قرار. كما تظهر الحاجة إلى تعزيز قنوات التواصل بشتى أشكالها بما يتيح التفاعل البناء بين إدارة المدرسة والمعلمين؛ لتكوين رؤية مشتركة متوافق عليها بين كافة أطراف العملية التعليمية.

الخطوة الرابعة: تشكيل مبادرة للاستجابة:

وتتضمن تلك الخطوة تقديم خدمات تواكب احتياجات السوق، من خلال الاستفادة من الخدمات الراهنة؛ لابتكار حلول جديدة تتسق مع توجهات العملاء، وقد يتطلب ذلك تكليف مدير مبادرة استجابة لمنصب إداري تتطلبه المؤسسة؛ لتفعيل تلك الخطوة في النموذج (Asztalos& Giertz, 2012: p.68)

من خلال العرض السابق لنماذج الإدارة الموجهة نحو السوق، يتضح تميز كل نموذج في جوانب معينة، تميزه عن غيره من النماذج، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير نموذج جديد تم اشتقاقه ارتكازاً إلى النماذج السابقة؛ للتطبيق على المؤسسات التعليمية بالاستفادة من النماذج السابقة يأخذ في اعتباره كافة جوانب التميز علي النحو الموضح بالشكل التالي، والذي سوف يستفيد منه البحث الحالي كمدخل لتطوير الجدارات المهنية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في مصر:



شكل رقم (٤) نموذج مطور للإدارة الموجهة نحو السوق

المصدر: إعداد الباحثان

من خلال استعراض الباحثان لنظريتي إدارة العلاقة مع العميل، والتقسيم والاستهداف والتواجد في السوق العالمي، ومن خلال تحليل النماذج الخمسة، أمكن للباحثين بلورة نموذج جديد ينطلق من نظرية إدارة العلاقة مع المستفيد كمرتكز أساسي للإدارة الموجهة نحو السوق، وتتحدد تلك الإدارة من خلال أنواع مختلفة من العملاء علي رأسهما التلاميذ، وأولياء الأمور، وكذلك المعلمين كمستفيدين من الداخل. ولكي يتم التخطيط للاستجابة لاحتياجاتهم، تظهر الحاجة إلى جمع مزيد من المعلومات الخاصة بالتلاميذ، اهتماماتهم وميولهم، وتوجهاتهم المهنية، وخلفياتهم الاجتماعية التي تتطلب جدارات مهنية من المعلم تؤهله؛ لتفريد الاستجابة بما يتناسب مع المرحلة التعليمية ومتطلباتها.

أما النوع الآخر من العملاء يتمثل في المنافسين بالمؤسسات المناظرة مثل المدارس الدولية، والخاصة، والمعلمين الحاصلين على مؤهلات تتسق مع طبيعة تلك المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلي أولياء الأمور من خلال مجالس الأمناء التي تسهم في توليد معلومات عن السوق، وتختلف مرحلة توليد المعلومات عن جمعها في كونها

تسهم في تحويل المعلومات إلي معرفة تركز إلي نظام معلوماتي متكامل يمكن المعلم من التنبؤ بالتوجهات المستقبلية ونمط الاستجابة.

وبناء على ما تم جمعه وتوليده من معلومات، يتم توظيف الوسائط الرقمية للتسويق للخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية للمستهدفين من طلاب، وأولياء أمور ومجتمع محلي، وهو ما يتطلب من معلمي المدارس جدارات مختلفة. ويتمثل أثر التسويق الرقمي في جذب العملاء للمدارس بذكاء، وإدارة العمليات الداخلية من خلال التنسيق بين كافة الإدارات المعنية بتيسير عمل المعلم؛ لإدارة العلاقات مع العملاء، وكافة الأقسام المختصة بالمهام المختلفة ومنها الإشراف، وتنظيم الجدول، والدعم بالوسائط، وشؤون التلاميذ، والشؤون الإدارية وغيرها؛ للتوافق حول رؤية مشتركة في العمل الإداري تركز إلي تطوير علاقات إيجابية مع المستفيدين.

حيث تسهم الجهود التنسيقية والتنظيمية بين الأقسام والإدارات في ضمان جودة الخدمات المقدمة للطلاب بما يحقق الرضا المتبادل من خلال الارتقاء بنواتج تعلم التلاميذ ومستوي إنجازهم، وكذلك رضا أولياء الأمور والمجتمع الخارجي، وينعكس ذلك بالضرورة على الرضا النفسي لدي المعلم عن أداءه المهني والسعي الدائم إلى التحسين المستمر، من خلال خطط طويلة المدى تتضمن متابعة ورقابة مستمرة؛ لإتاحة التغذية الراجعة الداعمة لتنفيذ تلك الخطط بما يعزز التواجد المؤسسي للمدارس ومعلميها علي المستوي السوقي.

مكونات الإدارة الموجهة نحو السوق بالمؤسسات التعليمية:

تتضمن الإدارة الموجهة نحو السوق مجموعة من المكونات تتمثل فيما يلي:

- التوجه نحو التلاميذ Student Orientation:

يجب التعامل مع التلاميذ باعتبارهم أهم العملاء مع مراعاة الفروق بينهم، فبالرغم من أن توقعات التلاميذ وحدها ليست أساساً قوياً؛ لقيادة التخطيط التعليمي، باعتبار أن كثير منهم غير مؤهل للحكم على جوانب معينة فيما يخص جودة التعليم، مثل تكامل المنهج الدراسي، إلا أن أحكام التلاميذ على المكونات الملموسة قصيرة المدى (مهارات التدريس، وطرق التقييم، وما إلى ذلك) يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ

القرارات المؤسسية، فالمؤسسات التعليمية تسعى جاهدة؛ لتحقيق التميز في الأداء من خلال تعزيز رضا طلابها، ويمكن معاملة التلاميذ كعملاء أو حتى شركاء، حيث يعد التلاميذ عنصراً حيوياً في المؤسسات التعليمية، ويتعين على السوق والمؤسسات، التي تتبنى الإدارة الموجهة نحو السوق جمع المعلومات من طلابها، فضلاً عن أصحاب المصلحة الآخرين. (Algarni& Talib, 2014: p.610)

ويتسق هذا المكون مع نموذجي ماكتور، وأريفين ودرابيدال من خلال الاهتمام بالتلاميذ كعملاء أساسيين في المنظومة التعليمية، باعتبارهم أهم مدخلات المنظومة، وكذلك المخرجات المستهدفة أيضاً تطويرها.

- التوجه نحو المعلمين والعاملين:

لقد تم الاعتراف على نطاق واسع بأهمية المعلمين، والعاملين في خلق القيمة السوقية في المؤسسات التعليمية، حيث إن رضاهم والتزامهم الشخصي مهم في تقدم وجودة الخدمات غير التعليمية المقدمة. (Rivera& Molero, 2010: p.128)

- التوجه نحو المنافس Competitor Orientation:

يمثل التوجه نحو المنافس أساس العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء المؤسسي، كما أن جمع المعلومات لا بد أن يشمل كل ما يخص المنافسين؛ لضمان تواجد المؤسسة، مع متابعة سلوك المنافسين وتوجهاتهم المؤثرة على احتياجات، ومتطلبات العملاء، وتفضيلاتهم. ويشمل التوجه نحو المنافس كافة المعلومات الخاصة بإمكانيات المنافس، والاستجابة له بشكل استراتيجي، مع التميز في الخدمة المقدمة (Algarni& Talib, 2014: p.611).

- التوجه نحو البيئة Environment Orientation:

باعتبار أن المؤسسات التعليمية خدمية، فإنها مطالبة بمواكبة متطلبات التحولات المجتمعية والبيئية؛ لتعزيز القدرة التنافسية، ومن ثم تبرز أهمية دراسة تأثير البيئة على المؤسسات التعليمية ومخرجاتها، مع الأخذ في الاعتبار أن العولمة تمثل بيئة جديدة للمؤسسات التعليمية، مع ضرورة دمج الدور البيئي والمسؤولية المجتمعية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية. (Rivera& Molero, 2010: p.129)

- التوجه نحو التنسيق بين الوظائف Inter-functional Coordination:

ويشير هذا المكون إلى تكاتف كافة الجهود بالمؤسسة التعليمية بما تتضمنه تلك الجهود من موارد وإمكانيات؛ لتتكامل الوظائف المختلفة تجاه تحقيق هدف مشترك. ويسهم التكامل بين الوظائف في تقديم خدمات متميزة تواكب الاحتياجات المتنوعة للعلماء، وتنسيق الجهود بين فريق الإدارة العليا المتنوع فيما يخص الوظيفة، والمؤهلات، أو الخبرات والابتكار. وقد يبرز الصراع بين الأقسام المختلفة بما يؤثر سلباً على تطوير المخرجات التربوية، إلا أنه قد يتضمن تأثيرات إيجابية من خلال تعزيز المنافسة الإيجابية بما ينعكس بالضرورة على جودة ونوعية المخرجات (Algarni & Talib, 2014: p.613).

يتضح مما سبق أن الإدارة الموجهة نحو السوق تتطلب توافر عدد من المكونات والعناصر الأساسية بالمؤسسات التعليمية، وتتكامل تلك العناصر؛ لتشمل الاهتمام باحتياجات التلاميذ، والمعلمين، وكافة العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى البيئة بأبعادها المختلفة الداخلية ممثلة في البيئة المدرسية، والخارجية ممثلة في السياق الثقافي الذي تقع المدرسة في نطاقه. ولكي يتم مراعاة كافة المكونات السابق عرضها، تتضح أهمية التنسيق بين كافة المسؤولين عن المهام الإدارية والتعليمية بالمدرسة.

خطوات تطبيق مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق:

هناك خطوات أساسية لإحداث التحول التنظيمي لمدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، وتتضمن تلك الخطوات ما يلي:

- إنشاء شعور بالإلحاح في المنظمة؛ لخلق توجه السوق.
- تشكيل تحالف توجيهي قوي؛ لخلق توجه للسوق.
- تكوين رؤية؛ لتوجه السوق وخطة تنفيذها.
- توصيل رؤية التوجه نحو السوق.
- تمكين الآخرين من التصرف بناء على الرؤية.
- التخطيط وتحقيق مكاسب في السوق على المدى القصير.
- تعزيز التحسينات بناءً على أداء السوق وإحداث المزيد من التغيير.

• إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم المستمر والتحسين في جذب العملاء المستهدفين، والاحتفاظ بهم وتنميتهم. (Rivera & Molero, 2010: p.130)

وينطلق البحث الحالي من شعور ملح بالمدارس بضرورة تطوير جدارات معلمي المدارس انطلاقاً من الخطوات السابق عرضها والخاصة بتطبيق مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق. ويرجع ذلك إلى أن أدوار المعلمين لا بد أن تكون موجهة نحو الوفاء باحتياجات السوق والمجتمع الخارجي، وهو ما يتطلب أدوار جديدة من المعلمين تتسم بالعمق الداعم؛ لتطوير الثقافة التنظيمية بالمدارس، وتطوير رؤية الإدارة المدرسية بما يحقق جذب العملاء للمدارس، وتحسين نوعية المخرجات؛ لتتوافق مع متطلبات المجتمع الخارجي وتوقعاته.

العوامل المؤثرة على تبني مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق:

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على التوجه نحو السوق إلى مجموعات خارجية وداخلية، كما يلي (Tomaskova, 2007: pp.83-84):

أ- العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية في سياسات الدولة وتشريعاتها، والتكنولوجيا الداعمة، والعامل الاقتصادي، بالإضافة إلى العملاء والمنافسين. ويتضح كل عامل على النحو التالي:

- سياسات الدولة وإجراءاتها التشريعية:

حيث يتأثر السوق بسياسات الدولة وإجراءاتها التشريعية، فالمنظمات ذات المستوى الإداري الموجه نحو السوق قادرة على التكيف مع الظروف الجديدة بشكل أفضل.

- التكنولوجيا:

حيث تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في التوجه نحو السوق، حيث تركز الإدارة الموجهة نحو السوق على رسم خرائط لأحدث التقنيات في جميع المجالات، واستخدامها في مجال النشاط الذي تعمل فيه المنظمة المعنية، حيث إن استخدام التكنولوجيات الجديدة يؤدي إلى تطوير منظومة تعليمية تعتمد على تطبيق التوجه نحو السوق.

- الاقتصاد:

يعتبر الاقتصاد هو العنصر الثالث للبيئة الخارجية، فقابلية التغير العالية للاقتصاد ليست مناسبة للتوجه نحو السوق، فالاضطرابات العالية في السوق قد تؤثر سلباً على التوجه نحو السوق، ومن ثم يسهم الوضع الاقتصادي في التأثير علي نمط الإدارة الموجهة نحو السوق.

- المستفيدين:

فالعلاقة بين التوجه نحو السوق والمستفيدين شرط أساسي للتوجه نحو السوق، باعتبار أن تأثيرهم موجه لنوعية الخدمات والأنشطة التي تسهم المؤسسات في إدارتها تجاه تحقيق الأهداف المرجوة.

- المنافسون:

أما المنافسون فهم عامل ضروري لتحديد نمط الإدارة الموجهة نحو السوق، فأداء المنظمة يتأثر بتوجيه المنافسين، وبالتالي فإن التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسين هما أهم عناصر التوجه نحو السوق.

وبالتالي يتضح ضرورة تكاتف العوامل السياسية بما تتضمنها من تشريعات وسياسات داعمة، والعوامل الاقتصادية والاستقرار الاقتصادي، بالإضافة إلى العوامل التكنولوجية بما تتضمنه من متطلبات تستدعي التحول الرقمي والارتقاء بالجدارات الرقمية لدي معلمي المدارس، وأخيراً العوامل البشرية ممثلة في العملاء المستهدفين بالمدارس من طلاب وأولياء أمور ومجتمع مدني، وكذلك العملاء الخارجيين من القوي التنافسية التي تفرض على المؤسسات تبني مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق.

ب- العوامل الداخلية:

تتأثر البيئة الداخلية لمدخل الإدارة الموجهة نحو السوق بعناصر مثل الإدارة العليا والهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة وثقافة المنظمة والموظفين. وفيما يلي توضيح لكل عامل مما يلي:

- الإدارة العليا:

يتمثل في الآراء الخاصة بالإدارة العليا والسياسات المتبعة لإدارة العمل المؤسسي؛ لذا تبرز أهمية التعرف علي موقف كبار المديرين تجاه الإدارة الموجهة نحو السوق، فإذا كان هناك اقتناع من الإدارة العليا بمدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، تستطيع المنظمة تحقيق درجة أعلى من التوجه نحو السوق

- الهيكل التنظيمي:

أما العامل الثاني للبيئة الداخلية فهو الهيكل التنظيمي، حيث إن المركزية المفرطة تؤثر سلبًا على التوجه نحو السوق، وكذلك إضفاء الطابع الرسمي دون المرونة والرشاقة التنظيمية قد يحول دون الاستفادة من الإدارة الموجهة نحو السوق.

- استراتيجية المنظمة:

تعد استراتيجية المنظمة أحد العوامل المهمة جدًا التي تؤثر على التوجه نحو السوق، فالإدارة الموجهة نحو السوق تركز إلي استراتيجية منظمة تركز على النتائج، اعتماداً علي الابتكار. ومن ثم فإن المؤسسات عليها وضع تصور لأعمالها، وتحديد رؤاها وأهدافها، ومن ثم اقتراح استراتيجيات من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف والغايات المختلفة.

- ثقافة المنظمة:

فالثقافة تتضمن العديد من العناصر المكونة لها والتي قد تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على العمل بأكمله، فالصراعات بين الإدارات، والتنافس المتبادل، والتحفظ، وعدم كفاية التواصل والتعاون، كلها عوامل قد تسهم في إعاقة العمل الإداري الموجه نحو السوق.

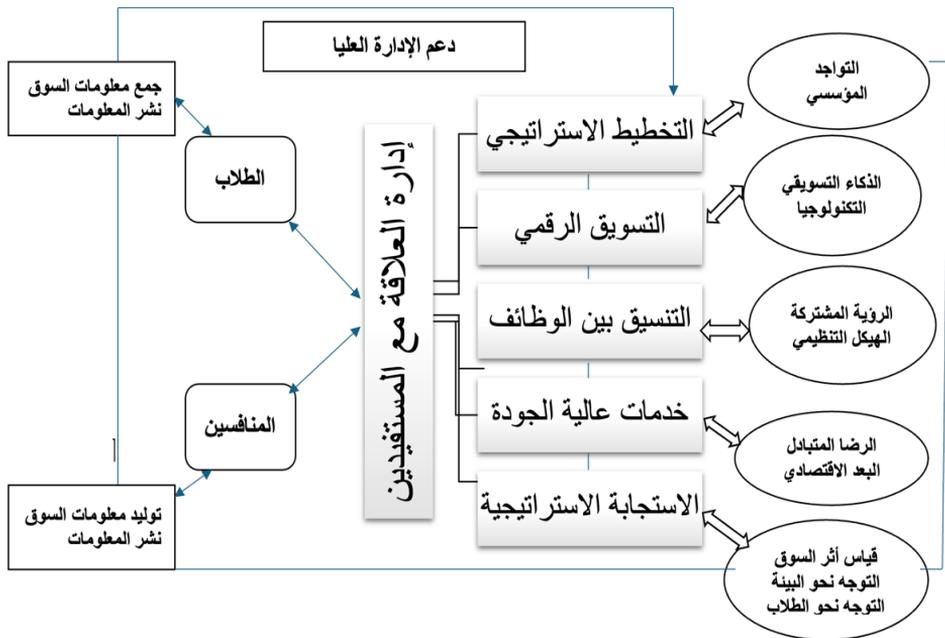
- الموظفون:

فالقوي البشرية العاملة بالمؤسسات المختلفة، تسهم في تنفيذ التوجهات المرتبطة بالسوق، إلا أن هناك بعض العوامل مثل لامبالاة الموظفين أو قدراتهم المحدودة أو التوظيف المؤقت والتي قد تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الموجهة نحو السوق (Tomaskova, 2007: pp.85-86).

استخلاصات نظرية لتطوير الجدارات المهنية للمعلمين في ضوء الإدارة الموجهة نحو السوق

يتضح من خلال العرض السابق أهمية تطوير الجدارات المهنية للمعلمين على ضوء الإدارة الموجهة نحو السوق، وذلك على النحو التالي:

بناءً على ما سبق عرضه من عوامل مؤثرة على تبني مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، أمكن للباحثين إثراء النموذج السابق المطور للإدارة الموجهة نحو السوق بالاستفادة من تلك العوامل على النحو التالي:



شكل رقم (٥) يوضح العلاقة بين النموذج المطور للإدارة الموجهة نحو السوق والعوامل المؤثرة عليه

المصدر: إعداد الباحثان

مما سبق يتضح أن الإدارة الموجهة نحو السوق تأخذ في اعتبارها الكثير من العوامل المؤثرة في نجاح المنظومة التعليمية من عوامل داخلية وخارجية، والداعمة لتطوير الجدارات المهنية للمعلمين. وباعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو المحدد لنجاح كافة الجهود المؤسسية لتطوير الجدارات المهنية للمعلمين، تم تطوير النموذج ووضع التخطيط في قمة أولويات مكونات الإدارة الموجهة نحو السوق. كما أشارت النماذج التي تركز إليها الإدارة الموجهة نحو السوق إلي دورها في توجيه استراتيجيات العمل المؤسسي. ولكي يتحقق ذلك، وضع نموذج درايسدال العنصر البشري متمثلاً في المستفيد من تطوير الجدارات المهنية للمعلمين كأساس ومحور للتفاعل بين عناصر الإدارة الموجهة نحو السوق، وباعتبار أن المعلم هو المحرك الأول والموجه لمتطلبات التلاميذ بالمدارس باعتبارهم المستهدفين الأساسيين من العملية التعليمية، لذا هدف هذا البحث إلي تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية علي ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، ومن ثم تظهر أهمية بلورة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الجدارات المهنية للمعلمين ارتكازاً إلي المتطلبات السابق عرضها.

كما يتضح تكامل الجدارات المهنية الخاصة بالمعلم مع النموذج المطور السابق عرضه وعلاقته بالعوامل المؤثرة على الإدارة الموجهة نحو السوق، وذلك من خلال اتساق الجدارة الرقمية وما تتضمنها من إمكانيات تكنولوجية وتوظيف للبرمجيات مع المكون الخاص بالتسويق الرقمي لإدارة التعامل مع العملاء، وكذلك الجدارة التربوية بما تتضمنها من ضمان لجودة المخرجات والتطوير والتحسين المستمر وتوافقها مع الخدمات عالية الجودة لتحقيق الرضا المتبادل بين المؤسسة وعملائها. كما أن الجدارة الاجتماعية تمكن المعلم من إدارة العلاقة مع المستفيدين من طلاب ومنافسين. ومن ثم يفيد النموذج المطور السابق عرضه في تطوير جدارات معلمي المدارس المصرية، وهو ما سوف يسعى الباحثان إلي توظيفه بالاستفادة منه ارتكازاً إلي تحليل الواقع المصري فيما بعد.

ويمكن القول إن الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي تُعد أمراً حاسماً لنجاحهم في مجال التعليم، بما تتضمنه من جدارات شخصية، وتربوية، واجتماعية، وإدارية، وقيادية، واستراتيجية، فمن ناحية الجدارات الشخصية، يجب أن يكون لدى معلم التعليم الأساسي شخصية ثابتة ومستقرة، ويوفر بيئة إيجابية فعالة لمجموعة متنوعة من

التلاميذ، مما يسهم في توجيه جهوده نحو تلبية احتياجات المستفيدين. أما الجدارة التربوية، فتتطلب معرفة عميقة بالمناهج الدراسية وأساليب التدريس الحديثة، ومهارات تقييم التلاميذ، بما يؤهل المعلم لتطوير أنشطة مهنية تيسر عمليات التعليم والتعلم، ومن ثم ينعكس ذلك بشكل ملحوظ على إدارته للعلاقة مع التلاميذ باعتبارهم المستهدف الأول من العملية التعليمية. وفيما يتعلق بالجدارة الاجتماعية، يجب أن يتمتع المعلم بقدرة على بناء علاقات إيجابية مع التلاميذ والآباء والمجتمع المحلي، ومواجهة التحديات الاجتماعية والثقافية في الفصل الدراسي، بما يمكنه من المنافسة مع القوى الخارجية المرتبطة بالسوق، وبالتالي يتمكن المعلم من التسويق الذكي لنواتج التعلم وأنشطته الداعمة لتخريج كوادر تتسق مع احتياجات سوق العمل. وأما الجدارة الإدارية والقيادية، فتتطلب مهارات إدارية قوية، مثل تحليل البيانات والتوجيه والتحفيز، وتطوير بيئة تعليمية إيجابية، وبالتالي فهي تؤهله لإدارة بيئة التعليم والتعلم بكفاءة وفعالية وتنسيق العلاقات مع كافة الإدارات الداعمة للتعليم والتعلم لتعزيز الاستجابة الاستراتيجية لمتطلبات واحتياجات السوق والجهات المعنية بالتعليم والتعلم. والجدارة الاستراتيجية وما تتضمنه من القدرة على مواكبة التوقعات المختلفة، بما يمكن المعلم من تحليل احتياجات المستفيدين، والتخطيط الاستراتيجي لتوجيه نواتج التعلم نحو الوفاء بتوقعات السوق. وأخيرًا، الجدارات الرقمية والاجتماعية التي تعد مطلب أساسي لدعم نجاح الإدارة الموجهة نحو السوق بالمؤسسات التعليمية، في ظل التطورات التكنولوجية والمستحدثات الرقمية التي تفرض تحديات على أنماط التعليم والتعلم التقليدية، وتسهم بشكل فعال في تسويق فعال لمخرجات وأنشطة التعلم. ويجب على المعلمين الاستمرار في تطوير هذه الجدارات من خلال التعلم المستمر والتدريب المهني، لضمان تأثيرهم الإيجابي على تعليم التلاميذ وتحقيق نجاحهم.

مما سبق أمكن استخلاص عدد من النقاط المحورية التي تسهم في تطوير الجدارات المهنية لمعلمي المدارس على النحو التالي:

- التخطيط الاستراتيجي الداعم للجدارة الاستراتيجية للمعلمين:

يسهم التخطيط الاستراتيجي في توضيح الاتجاه المستقبلي للمؤسسة المدرسية، ومن ثم تبرز أهمية تطوير إدارة داعمة لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات لتحسين الأداء التنظيمي، وتحديد اتجاه العمل الذي يجب اتباعه، مع الأخذ في الاعتبار الفرص،

التحديات، نقاط القوة، والضعف. ومن ثم يدعم التخطيط تطوير جدارة المعلمين بالمدارس للمشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية حتى تتمكن من البقاء والمنافسة. بالإضافة إلى تأهيلهم لعمل تحليلات للبيئة الداخلية والخارجية. وبالتالي يعد التخطيط الاستراتيجي من المقومات الهامة لتحسين جودة المعلمين والكوادر التعليمية. بما يتناسب مع الظروف، الاحتياجات، وتحديات العصر، مع تشجيع المعلمين على التعبير عن تصوراتهم حول تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مدرستهم، وكذلك جمع واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها لاتخاذ خطوات وإجراءات لتحسين جودة المعلمين والكوادر التعليمية (Al Kadri & Widiawati, 2020: pp.326, 327) . .

كما تبرز أهمية تبني سياسات وإجراءات داعمة لتطوير الجدارات المهنية للمعلمين، وتبني استراتيجيات مؤسسية من خلال المؤسسات المنوط بها الترخيص المهني بمزاولة المهنة، والإقرار بكفاءة المعلم وتمكنه من الجدارات الاستراتيجية اللازمة لتوجيه العملية التعليمية نحو السوق والفئات المستفيدة، والتي تؤهله للتخطيط طويل المدى والاستجابة الاستراتيجية من خلال اتخاذ إجراءات استباقية للتكيف مع المتغيرات المختلفة.

- الارتقاء بالجدارة الرقمية من خلال التسويق الرقمي:

يصف المتخصصون التسويق على أنه مزيج من الواقع التقليدي والرقمي، وينطوي في جوهره على التكنولوجيا والرقمنة المدمجة في جميع الأنشطة المدرسية التي يمارسها المعلم. مع مراعاة أن الجيل الجديد من التلاميذ لا يعترف بالمعارف والطرق الحالية في التعليم، وبالتالي تبرز الحاجة إلى توظيف تقنيات وطرق عمل جديدة في التسويق للخدمات المدرسية باستمرار.

فقد أحدثت الرقمنة والتوجه نحو تطبيقات الذكاء الاصطناعي ثورة في مجال التسويق وسوق العمل المرتبط بالمدارس باعتبارها من أهم المؤسسات التعليمية. ومن ثم فإن تطوير الاستراتيجيات الداعمة للذكاء التسويقي بالمدارس يتطلب الارتقاء بالمهارات التسويقية للمعلمين ارتكازاً إلى النماذج العملية المبتكرة، والخدمات السحابية، والبيانات الضخمة، وغيرها. حيث تدعم ممارسات التسويق الرقمي تطوير المهارات التحليلية، وتمكين المعلمين من القيام بالإجراءات الخاصة بتطوير أنظمة كاملة تعمل كمرتكزات تكنولوجية، باعتبار أن العديد من وظائف التسويق في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا تتطلب مهارات تقنية، وبالتالي فإن تطوير الجدارة الرقمية لدى المعلمين يعد

عنصر داعم للإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تمكينهم من الإبداع في تصميم وإدارة عمليات التعليم والتعلم، وتخطيط المواد التعليمية، وتنفيذ التدريس، وعمليات الإدارة الصفية (Neuvonen& Pecoraro, 2024: pp.122-128).

وبالتالي يسهم إمام المعلم بأحدث التقنيات التكنولوجية في تطبيق التوجه نحو السوق، ومن ثم تتضح أهمية توفير وإتاحة تلك التقنيات الداعمة لتوظيف المعلم لمهاراته وكفاياته الرقمية في التسويق لمخرجات ونواتج التعليم والتعلم، من خلال منظومة متطورة للإدارة الرقمية.

- التنسيق بين الوظائف لدعم الجدارات القيادية والإدارية:

يعد التنسيق بين الوظائف من الآليات التكاملية الداعمة لتعزيز تحقيق الأهداف المشتركة داخل المدارس، من خلال وحدة الجهود بين الإدارات الوظيفية المختلفة لإنجاز المهام. وبالتالي، يعزز التنسيق بين الوظائف التعاون والاتصال بشكل أفضل لتحسين الجدارة الإدارية للمعلمين من خلال الارتقاء بإدارة العلاقات بين الفرق التي تمتلك مهارات وظيفية وخبرات ومعارف مختلفة. حيث تسهم الثقافة التنظيمية في الارتقاء بمستوى العمل الجماعي بين الأقسام الإدارية داخل المدرسة، وبالتالي يتم تنفيذ أهدافها وتحقيقها بسهولة ارتكازًا إلى تطوير رأس المال الاجتماعي من خلال تعاون الوحدات الوظيفية المختلفة.

كما يدعم التنسيق بين الوظائف ترجمة المعرفة المكتسبة خارجيًا إلى ابتكارات داخلية لتجديد الممارسات الإدارية للمعلم سواء داخل الصف أو خارجه، حيث تتفاعل الوظائف المختلفة داخل المنظمة وتتواصل وتتبادل المعلومات في بيئة تتميز بالثقة والتعاون. ولكي يتحقق هذا التفاعل الإيجابي، تبرز أهمية الرؤية المشتركة التي تضمن تزامن الاتصال ونشر المعلومات والأفكار والموارد بشكل تكاملي وتعاوني بين الوحدات الوظيفية المختلفة داخل المدرسة لإدارة العلاقة مع المستفيدين لخلق قيمة للعملاء (Asiedu, Anyigba& Doe, 2023: pp.388,389).

كما سبق الإشارة إلى أن المركزية المفرطة تؤثر سلبيًا على التوجه نحو السوق، ومن ثم تبرز أهمية التنسيق بين الإدارات والأقسام الإدارية المختلفة بالمدارس؛ لدعم تطوير والارتقاء بالجدارات المهنية للمعلمين، ومن ذلك الوحدات المسؤولة عن الجودة

والتطوير، ووحدات التدريب المدرسية، بما يحقق المرونة في تنفيذ الأنشطة الموجهة نحو السوق والداعمة للقدرة التنافسية المؤسسية.

- الارتقاء بالجدارات المهنية يتطلب خدمات عالية الجودة:

حيث تؤثر الإمكانيات والموارد المالية والمادية بما تتضمنها من ميزانية مخصصة من الدولة، في توفير وإتاحة البنية التحتية المدرسية التي تحفز المعلم على توظيف جداراته الإدارية، والرقمية، والتدريسية، والاستراتيجية... الخ؛ لتعزيز نمط الإدارة الموجهة نحو السوق. كما أن إتاحة خدمات عالية الجودة وفقاً لمكونات الإدارة الموجهة نحو السوق لابد أن يدعمها اقتصاد قوي يتيح كافة الموارد التعليمية والتدريبية اللازمة للارتقاء بالجدارات المهنية للمعلمين.

كما تتضح أهمية اختيار وانتقاء القيادات الداعمة لمدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، مع تبني إجراءات وآليات ملزمة لدعم إدارة المدرسة لجهود وجدارات المعلمين الموجهة نحو السوق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

كما تدعم الإدارة الموجهة من السوق تبني المعلمين أدوار جديدة تتسم بالعمق الداعم؛ لتطوير الثقافة التنظيمية بالمدارس، وتطوير رؤية الإدارة المدرسية بما يحقق جذب العملاء للمدارس، وتحسين نوعية المخرجات لتتوافق مع متطلبات المجتمع الخارجي وتوقعاته، مما يعزز التواصل والتعاون؛ لتعزيز إنجاح العمل الإداري الموجه نحو السوق.

- الاستجابة الاستراتيجية الموجهة نحو المستفيدين:

لكي يتحقق التطوير الفعال للجدارات المهنية للمعلمين، تبرز أهمية توجيه استراتيجية المنظمة نحو الاستجابة للبيئة والمستفيدين، مع اتخاذ الإجراءات الاستباقية لتوجيه العمل المؤسسي والجهود التربوية تجاه المخرجات التعليمية المتوقعة والتي تتسق مع توجهات السوق. وبالتالي فإن رؤية ورسالة المؤسسة من المتطلبات الواجب تطويرها؛ لدعم الجدارات المهنية الموجهة نحو السوق.

كما إن تطوير الجدارات المهنية للمعلمين لابد أن يركز إلى شقين، الأول خاص بتأهيل المعلمين لإدارة العلاقة مع المستفيدين، ارتكازاً إلى تنمية مهاراته الإدارية في التنسيق والتواصل وفق آليات وإجراءات تنفيذية داعمة لمد جسور التواصل وتبادل الخبرات والآراء بشكل دائم ومستدام، بالإضافة إلى الكشف عن التوجهات المجتمعية من خلال جمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة والتهديدات المتوقع تأثيرها على أدوار المعلمين. أما الشق الثاني يتعلق بإتاحة قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالمستفيدين، من خلال الملفات والأرشفة المدرسية أو قواعد البيانات الرقمية بما ييسر تحليل احتياجاتهم والتنبؤ بها مستقبلاً، وكذلك القوى التنافسية التي تفرض متطلبات على معلمي المدارس منها التسلح بالجدارات الرقمية، والمستدامة وبعض السمات والخصائص الاجتماعية، مما يستلزم تطوير الحقائق التدريبية المعتمدة من الأكاديمية المهنية للمعلمين، واعتماد معايير للتقدمي تواكب توقعات القوى التنافسية.

رابعاً: واقع الجهود المصرية لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية

تتضمن مرحلة التعليم الأساسي مجموعة الأنشطة التربوية التي يمر بها التلميذ في كل من المرحلة الابتدائية وما قبل الثانوية (المتوسطة أو الإعدادية) وذلك من خلال سلسلة من الأنشطة النظامية وغير النظامية بالمؤسسات الحكومية أو الخاصة لمواكبة احتياجات التعلم الأساسية (UNESCO, Basic Education, 2023: p.1)

لذا، تهدف الدولة المصرية من خلال الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي إلى توفير تعليم ابتدائي جيد لكل من هم في سن الإلزام، وضمان توفير خدمة تعليمية جيدة متكافئة لأطفال المرحلة الابتدائية والاحتفاظ بهم حتى إتمام المرحلة، بالإضافة إلى القضاء على الفجوات بين المدارس في مستويات الأداء والتحصيل، مع توفير برامج توعية لزيادة مساهمة القطاع الخاص والمجتمع المدني والجمعيات الأهلية في توفير الخدمة التعليمية خاصة في المناطق المحرومة، كما اهتمت الدولة بتوفير قوة تدريسية كافية للنهوض بالتعليم في المرحلة الإعدادية، وعلى درجة عالية من المهنية بما يضمن التنمية الشاملة للتلميذ، وتحسين تحصيل الطالب ومستوى تعلمهم، والاحتفاظ بالطالب حتى نهاية الحلقة، فضلاً عن الارتقاء بمستوى تحصيل الطالب إلى مستوى الإتقان، وخاصة في اللغة العربية، والرياضيات، والعلوم والتكنولوجيا، وإجادة إحدى اللغات

الأجنبية، وفي سبيل إتاحة التعليم في المرحلة الإعدادية تعمل الدولة على: إتاحة فرصة تعليمية جيدة لجميع التلاميذ المنقولين إلى حلقة التعليم الإعدادي، بتوفير بيئة تعليمية داعمة للتعلم، وغير مرتفعة الكثافة (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢: ص ص ٢٣، ٢٤)

ومن ثم فإن تلك المرحلة تتطلب كفايات وجدارات مهنية لدى معلمين مؤهلين لتحقيق أهدافها بما تتضمنها من التنمية الشاملة للتلاميذ، والارتقاء بمستوى الإنجاز لديهم، وتمكينهم من المهارات الأساسية اللازمة للتعامل مع السياق المحلي، وتمكينهم من لغة أجنبية تؤهلهم لمواكبة السياق الدولي.

ومع إعلان السيد رئيس الجمهورية عام ٢٠١٩ عامًا للتعليم ليكون بمثابة خريطة واضحة واستراتيجية شاملة تضع التعليم في مكانته بمنظومة النهضة الشاملة التي تشهدها البلاد، انتهج التعليم الأساسي فلسفة نظام التعليم الجديد الذي أقرته وزارة التربية والتعليم، التي تركز إلى توجه المعلمين لتبني أدوار جديدة للتعامل مع العملية التعليمية كمنظومة شاملة ومتكاملة، للوصول إلى مرحلة الفهم والابتكار وتنمية الملكات الإبداعية، وهو ما يتطلب جدارات مهنية أكثر تطورًا من معلمي التعليم الأساسي كي يتمكنوا من مواكبة التحديات والتطورات التي شهدها التعليم الأساسي ومنها (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢: ص ص ٣٧ - ٤٠):

- المناهج المطورة: المرتبطة بالواقع المحلي والداعمة للأهداف القومية ارتكازًا إلى أنشطة داعمة للتفكير الناقد وحل المشكلات، وقيم المواطنة في مجتمع المعرفة، مع الوفاء باحتياجات المجتمع المحلي والفروق الفردية بين التلاميذ ارتكازًا إلى طرق تدريس مبتكرة بالاستعانة بخبراء ومؤسسات دولية.
- التقويم ونظم الامتحانات: تم إلغاء الامتحانات في الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية واستبدالها بتطبيقات لقياس قدرات التلاميذ، في حين لا تؤثر الامتحانات في الصفوف من الرابع حتى السادس الابتدائي، في النجاح أو الرسوب، بل تهدف لقياس مستوى التحصيل، ومهارات التلاميذ واستيعابهم دون التقيد بدرجات معينة، بل بتقديرات.
- طبيعة المواد الدراسية: تتضمن المواد الدراسية شقين الأول مواد متصلة تجمع بين المفاهيم العلمية والرياضية والحياتية والفنية وفق القدرات العقلية للطالب، والشق الثاني يتضمن مواد منفصلة تتمثل في اللغة الإنجليزية، والتربية الدينية

والأنشطة، وتكون دراسة العلوم والرياضيات في المرحلة الإعدادية باللغة الإنجليزية.

• المدخل البيئي: تعتمد الدراسة بالتعليم الأساسي على التداخل بين التخصصات المتعددة ارتكازاً إلي البناء المعرفي المتكامل داخل المقرر الواحد.

يتضح مما سبق أن المعلم التقليدي بجداراته المهنية التي اعتاد على ممارستها قد لا تمكنه من دعم جهود تطوير قطاع التعليم الأساسي والوفاء بمتطلبات المناهج المطورة الجديدة ومتطلبات السوق، مما يتطلب منه بالضرورة جدارات مهنية مطورة تؤهله لتلبية احتياجات التعلم التي تتسق مع السوق الخارجي سواء علي المستوى المحلي أو الدولي من خلال تخريج متعلمين تتسق كفاياتهم ومواصفاتهم مع سوق العمل؛ لذا اتجه الباحثان إلي التعرف علي جهود الدولة المصرية في تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي لما له من طبيعة متطورة خاصة تفرض علي المعلمين التسلح بجدارات مهنية تمكنهم من تبني المدخل البيئي في التدريس، وتطوير أساليب التقييم لقياس وتقييم استيعاب ومهارات التلاميذ، والتدريس وفق أساليب مبتكرة داعمة لتحفيز الطالب علي حل المشكلات والتفكير خارج الصندوق، وللكشف عن هذا الواقع الفعلي لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي، قاما الباحثان بما يلي:

أولاً: استعراض التقارير والوثائق الوزارية والدراسات السابقة التي تناولت الجهود المصرية لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية.

ثانياً: استطلاع رأي عينة من معلمي التعليم الأساسي للكشف عن مدي تطور جداراتهم المهنية كنتاج للجهود السابق عرضها من خلال تطبيق استبانة تم تصميمها ارتكازاً إلى النموذج المطور للإدارة الموجهة نحو السوق.

أولاً: الجهود المصرية لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية:

قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بالعديد من الجهود الداعمة لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي، ومنها ما يلي:

- برنامج المعلمون أولاً:

تم إطلاق برنامج المعلمون أولاً باعتباره مكوناً أساسياً في مجتمع التعلم المصري الذي دشنته الدولة المصرية في عام ٢٠١٥، لتحقيق عدة أهداف منها:

- تشجيع التأمل وتطوير مجتمعات ممارسة متعاونة ومبتكرة.
- تطوير جيل جديد من المعلمين الخبراء في موادهم الدراسية، وكذلك في عملية التعليم نفسها، قادرين على تحليل جميع أهداف التعليم بطريقة مختلفة ومبتكرة، والارتقاء ببيئة التعليم المثلى، وصولاً إلى نمط التقييم الأنسب.
- الارتقاء بالسلوكيات المهنية للمعلمين، والتطوير المهني المستمر لهم.
- تحسين جودة التعليم، ورفع مكانة المعلمين في المجتمع.
- تغيير حياة المتعلمين في جميع أنحاء جمهورية مصر العربية.
- تأسيس قوى عاملة على أعلى مستوى قادرة على تحقيق النمو الاقتصادي للدولة المصرية. (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢: ص ص ٤٧، ٤٨)

ويعتمد المشروع على مجموعة من المعلمين كسفراء ينتشرون في المدارس بهدف الارتقاء بثقافة الابتكار، كما يبذلون قصارى جهدهم من أجل نقل وتطبيق أهداف المشروع في كل الفصول الدراسية بما يسهم في إحداث تأثير جذري من خلال التعاون مع المعلمين الآخرين لتطوير شكل ومنظومة التعليم والتعلم داخل الفصول الدراسية، كما يقومون بالتركيز على السلوكيات الاحترافية والتربوية، ومن خلال تطبيق هذه السلوكيات في الحياة المدرسية اليومية، يمكنهم تطوير عادات وسلوكيات جديدة وهو ما سيساهم في إحداث تأثيرًا إيجابيًا على التلاميذ والمعلمين على حد سواء (خريطة مشروعات مصر، ٢٠٢٥: ص ١)

وقد اعتمد برنامج المعلمون أولاً على إطار كفاءات اليونسكو للمعلمين، حيث تضمن المحتوى التدريبي خمس مباحث تدريبية، كل مبحث يضم عددًا من الموضوعات التي تشتمل على عدد من الممارسات المهنية (السلوكيات التدريسية)، ولكل سلوك عدد من المؤشرات لقياس درجة إتقانه، إذ يتناول المبحث الأول والخاص بالتنمية المهنية المستمرة موضوعين، الأول: عن المجتمعات المهنية ويضم سبع سلوكيات مهنية، لكل سلوك عدد من المؤشرات بإجمالي ١٨ مؤشر. والثاني: عن المعلم المفكر، ويضم ثلاث ممارسات مهنية و٨ مؤشرات (المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية، ٢٠٢١: ص ١).

وقد شارك المعلمون من خلال البرنامج في ورش عمل لدراسة الإطار السلوكي الخاص بالبرنامج، ويعد هذا الإطار أداة مهنية متخصصة تم تطويرها باستخدام معايير تدريس عالمية، كما تعد ورش العمل نقطة بداية لرحلة التعلم، ويليها برنامج تطور مهني

مستمر يوظف قوى المعلمين المتحمسين من خلال شبكات المدارس المحورية؛ حيث يقوم المعلمون بمشاركة الممارسات الجيدة التي اكتسبوها في برنامج المعلمون أولاً مع المدارس المجاورة، وقد شارك في برنامج المعلمون أولاً أكثر من ٤٥ ألف معلم ومعلمة من ١٠ مديريات تعليمية مختلفة، كجزء من مجتمعات الممارسة الأساسية والموسعة (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢: ص ص ٤٧، ٤٨)

وقد قررت الوزارة في عام ٢٠٢٠، إنهاء شبكة التنسيق الميداني للبرنامج نظراً لانتهاء التعاقد مع الشركة الأجنبية الاستشارية المنفذة، وتضمن القرار حل مجموعات عمل التطوير المهني بالمديريات، ومثيلاتها بالإدارات التعليمية التابعة، بالإضافة إلى إلغاء مكاتب التنسيق الميداني بالمديريات، والإدارات التعليمية، مع إنهاء التكاليف الخاصة بالمنسقين أو الميسرين الميدانيين للبرنامج سواء بالمديريات أو الإدارات التعليمية، وإلغاء انتدابهم أو مأموريات العمل ذات الصلة، وقد أدت تلك الإجراءات إلى تأثيرات سلبية منها زعزعة ثقة المعلم في برامج التطوير المهني، وخاصة بعد أن سحبت الشركة الاستشارية قاعدة بيانات المنصة الإلكترونية، والتي تضم جميع أنشطة المعلمين، وعلى صعيد متصل تتعارض هذه الاجراءات وخطة البنك الدولي، كما ورد بوثيقة الإصلاح، والتي ترمي إلى استحداث وحدة مركزية للتطوير المهني بالتنسيق الميداني مع المديريات والإدارات التعليمية؛ وربما كان من الممكن تعظيم الاستفادة من شبكة المنسقين والميسرين وتعديل مهامهم بما يتوافق مع الخطط المستحدثة، بدلاً من تفكيك تلك الشبكات وإنشاء أخرى من جديد (المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية، ٢٠٢١: ص ١).

مما سبق يتضح قصور استمرارية بعض جهود التطوير السابق تشيئها فيما يخص الارتقاء بمجتمعات الممارسة والتطوير المهني بين المعلمين لدعم الارتقاء بجداراتهم المهنية وما تتضمنه من جدارات تدريسية، واجتماعية، واستراتيجية... الخ، مما يستلزم ضرورة التوجه نحو الاستجابة الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى كمكونات أساسية في الإدارة الموجهة نحو السوق.

- توقيع مذكرة تفاهم مع هيئة كير الدولية:

تم توقيع المذكرة في ديسمبر عام ٢٠٢٠، وهدفت مذكرة التفاهم إلى توفير فرص متكافئة للطلاب وتقديم خدمات تعليمية بمستوى عالٍ من الجودة طبقاً للمعايير العالمية

مما يؤهلهم لمواكبة متطلبات سوق العمل المصري والمساهمة الفعالة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للوطن، فضلاً عن توفير برامج تدريبية للسادة المعلمين؛ حيث تهتم الوزارة بتدريب المعلمين على أحدث طرق التعليم؛ إذ يُعد المعلم العمود الفقري للعملية التعليمية، ويجب أن يكون مستعداً دائماً للتطوير (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٠: ص ١)

فقد استهدفت الوزارة من خلال المذكرة تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمعلمين، وتطوير منظومة التعليم في مصر، والاهتمام بالمعلمين ونموهم المهني؛ لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، وإتاحة التدريبات المختلفة للمساهمة في تأهيل الكوادر وبناء القدرات للمعلمين والإداريين في البرامج التدريبية المختلفة (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢: ص ٤٩)

وأوضحت هيئة كير أن التعاون مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، سوف يسهم في تطوير المنظومة التعليمية في مصر، وإتاحة برامج التدريب المختلفة للمساهمة في تأهيل الكوادر وبناء القدرات للمعلمين والإداريين في البرامج التدريبية المختلفة، مع الاهتمام بإتاحة المواد والحقائب التدريبية المطورة كمخرجات للمشاركة في المشروعات المختلفة، مع الاهتمام بتمكين الفتيات ودعم الفرص المتاحة لهن لتنمية وممارسة المهارات القيادية داخل المدارس. (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٠: ص ١)

- تأهيل معلمي الصف الرابع الابتدائي بتقنية الفيديوكونفرانس:

تم تدريب ما يقرب من ٨٠ ألف معلم علي المنهج الجديد بالتعاون مع عدد من المؤسسات العالمية منها مؤسسة ديسكفري، وشركة ناشيونال جيوغرافيك، لشرح نواتج التعلم المستهدفة، وأنشطة التوكاتسو بالتعاون مع المدارس المصرية اليابانية، وكيفية التعامل مع بنك المعرفة المصري، والمنصات الإلكترونية الوزارية، على النحو التالي:

- تدريب المعلمين في تخصصات الرياضيات والعلوم بالتعاون مع مؤسسة ديسكفري.
- تدريب معلمي الدراسات الاجتماعية والمجالات المهنية بالتعاون مع شركة ناشونال جيوغرافيك، وخبراء مركز المناهج.

- تنظيم تدريبات لمعلمي المجال الصناعي، والزراعي، والاقتصاد المنزلي، والإعلام التربوي، والمكتبات.
- تدريب معلمي الحاسب الآلي، وأخصائي التطوير لتدريس مادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- شرح محاور وأهداف مخرجات التعلم.
- تنظيم محاضرات للمعلمين حول أنشطة التوكاتسو بحضور وفد ياباني بالتعاون مع المدارس المصرية اليابانية.
- شرح كيفية التعامل مع بنك المعرفة المصري، والمنصات الإلكترونية التي أطلقتها الوزارة خلال الفترة الماضية (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢: ص ص ٤٨-٥٠)

وعلى ضوء ما سبق، يتضح اهتمام الجهود المصرية بتوجهات السوق من خلال الارتكاز إلى تطوير الجدارات الرقمية لدى معلمي الحاسب والمختصين بتدريس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، باعتبارها من المرتكزات الأساسية لتعليم التلاميذ في ظل تحديات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، كذلك يتضح الاهتمام بالجدارات التدريسية والإدارية لتمكين المعلمين من تلبية احتياجات المستفيدين من التلاميذ من خلال بناء القدرات التدريسية للمعلمين والخاصة بإدارة بيئة التعليم والتعلم، والتعامل مع المنصات الرقمية مثل بنك المعرفة لدعم توجيه التلاميذ نحو التعلم الذاتي.

- تأهيل معلمي مدارس التعليم العام للتعامل مع حالات الدمج:

أدت زيادة أعداد التلاميذ ذوي الاحتياجات بمدارس الدمج، بعد صدور القرار الوزاري ٢٥٢ لسنة ٢٠١٧، والذي ينص على أن كل المدارس دامج، حيث وصل عدد التلاميذ المدمجين إلى ٢، ١٠٨ آلاف طالب وطالبة موزعين على ١٩ ألف مدرسة على مستوى الجمهورية للعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ مقارنة ب ١٧،٢ ألف طالب وطالبة للعام ٢٠١٧ / ٢٠١٩، إلى توجه الوزارة إلى تدريب المعلمين على أساليب التعامل مع التلاميذ المدمجين، وتطوير المناهج الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢: ص ٧١).

حيث تم عقد تدريبات تخصصية ونوعية لأكثر من ٧٥ ألف معلم علي أساليب نظام الدمج والتعامل مع التلاميذ المدمجين، بالإضافة إلى تدريب ٧٢ ألف معلم

وأخصائي ومدير مدرسة على التعامل مع ذوي الإعاقة، مع عقد تدريبات لأكثر من ٥٤٠٠ معلم، ومدير، وأخصائي على التعامل مع التلاميذ المدمجين (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢/٢٠٢٦، ٢٠٢٢: ص ٥٣)

- توقيع بروتوكول مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:

وهدف البروتوكول إلى تقديم الدعم التكنولوجي والتكنولوجيا المساعدة لمدارس الدمج، من خلال تمكين المعلمين من تحويل بعض المناهج باستخدام التطبيقات والبرامج المتخصصة إلى محتوى رقمي، ومن ثم تم تنمية قدرات معلمي الدمج والتربية الخاصة، لتأهيلهم لتطبيق مدخل العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (ستيم)، واستخدام أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يطور من قدراتهم التكنولوجية (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢: ص ٧٣).

كما نص البروتوكول على دعم وبناء قدرات المعلمين، من خلال تدريب عدد ١٠٠ ألف من العاملين بمدارس التربية الخاصة، والتربية الفكرية، ومدارس الدمج ومدارس التعليم المجتمعي، وأقسام وإدارات الموهوبين والتعلم الذكي، فضلاً عن إعداد واعتماد عدد (٥) حقائب تدريبية متخصصة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١: ص ١). وكذلك تم تدريب عدد ١٥٢ ألف معلم علي استخدام التكنولوجيا في التدريب، وبلغ عدد الحاصلين على الشهادات الدولية في مجال التكنولوجيا ٢٥٤٦٦ ألف معلم (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢/٢٠٢٦، ٢٠٢٢: ص ٤٨)

كما أكدت نتائج دراسة عبد العظيم (٢٠٢١) التي تناولت الجدارات المهنية الرقمية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية، على أن فلسفة الجدارات الرقمية المهنية للمعلمين ترتكز إلى تأهيل طلاب ومعلمين قادرين على التعلم والعمل في مجتمع رقمي، كما تتطرق أيضاً من سياسة التحول الرقمي التي تتبناها الدولة المصرية في مجالات التعليم، والاقتصاد والخدمات المختلفة، إلا أن غياب أطر للجدارات المهنية الرقمية للمعلمين أدى إلى قصور فعالية البرامج التدريبية وعدم وضوح المتوقع منها لتمكين المعلمين من مواكبة التحول الرقمي، كما إن الجدارات الرقمية للمعلمين لا تنحصر في الجوانب التقنية والتربوية، وإنما تشمل المهام الإدارية، وإدارة بيئة التعليم والتعلم، وإدارة الفصول الرقمية وتوظيف تلك المهام في نطاق أوسع من المدرسة، مثل تطوير التعليم، والتقويم والإدارة بما يحقق نواتج أفضل (عبد العظيم، ٢٠٢١: ص ٢٠٤)

- المنصة الإلكترونية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين:

وهي عبارة عن برامج تدريبية صممت خصيصاً للمعلمين لكي تعمل على تطوير المهارات والقدرات المهنية والارتقاء لمستقبل رقمي أفضل لمواكبة أحدث وسائل واستراتيجيات التعلم، فهي تقدم أفضل الممارسات وورش العمل، وفعاليات، وتبادل الخبرات بين المعلمين، وشهادات معتمدة من وزارة التربية والتعليم، وتعمل على إكساب المعلمين للمهارات اللازمة للانخراط في أفضل ممارسات التعلم، واكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للتقدم الوظيفي وتحسين الأداء (وزارة التربية والتعليم: المنصة الإلكترونية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين، ٢٠٢٤)

- التأكيد على توافر مجموعة من الكفايات المهنية لدى المتقدمين لمسابقة

المعلمين ٢٠٢٢:

أكدت وزارة التربية والتعليم في مسابقة تعيين المعلمين ٢٠٢٢ على ضرورة اجتياز الراغبين في الالتحاق بسوق العمل والمتقدمين لشغل وظيفة معلم اختباراً إلكترونياً يتكون من العديد من المحاور، أهمها الكفايات السلوكية، والكفايات اللغوية، متضمنة اللغة العربية وإحدى اللغات الأجنبية، والكفايات التكنولوجية والمعرفية، وتضم الحاسب الآلي، واختبار في المعلومات العامة، واختبار تربوي عام، واختبار في مواد التخصص (علي، ٢٠٢٣: ص ٤٥٩)

- برنامج التأهيل التربوي للمعلمين الجدد:

يهدف البرنامج إلى إكساب المشاركين: المعرفة، والمهارات، والاتجاهات نحو ممارسة عمليتي التعليم والتعلم، كما يهدف البرنامج إلى إكساب المشاركين الإطار العام لجدارات المعلمين، ومفهوم الدمج التعليمي، ومهارة صياغة نواتج تعلم متنوعة، واستراتيجيات التعلم المتمركزة حول المتعلم، وطرق اكتشاف المواهب للتلاميذ داخل الفصول، وكيفية تطبيق الأنشطة الصفية واللاصفية، والتقييم الحقيقي: المفهوم، وملامح وأدوات وقواعد تقدير المهام الأدائية، واستخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها المناسبة لبيئة التعلم، ومهارات إدارة الصف واستراتيجياته، وضبط الصف، وكيفية تطبيق أنشطة التوكاتسو (الإدارة المركزية لشئون المعلمين: برنامج التأهيل التربوي للمعلمين الجدد (الدفعة الثانية)، ٢٠٢٤)

ووفقًا لخطة وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، يتناول البرنامج التربوي للمعلمين الجدد الناجحين في "مسابقة ٣٠ ألف معلم"، الإطار العام لقدرات المعلمين، وتعزيز قدرات المعلمين لفهم المرحلة العمرية للمتعلمين، وصياغة نواتج التعلم، بالإضافة إلى تمكينهم من استراتيجيات التدريس، وتوظيف التكنولوجيا في تعزيز مهارات التفكير العليا، واستراتيجيات إدارة الصف بكفاءة، وصولًا إلى استخلاص ملامح التعليم في ضوء رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠، ومتطلبات منظومة التعليم الجديدة، بما يسهم في تحسين تقييم الأداء، وممارسات المعلم والمتعلم. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣: ص ١)

- مشروع الشهادات الدولية المهنية في التدريس:

وهو نتاج اتفاقية مبرمة بين مجموعة من الشركاء وهم منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (الإيسيسكو)، وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمصر، ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بمصر، بدعم ورعاية شركة دار صالح المحدودة، ويرتكز المشروع على تقديم شهادات مهنية Professional Certificates تمنح للممارسين التعليميين ليتم الاعتراف بمهاراتهم دوليًا، وإمكانية ممارستهم للأدوار المهنية بكفاءة، وتعتمد هذه الشهادة على أدوات قياس وإجراءات تطبيق مقننة، تضمن اكتساب المتقدم لها مجموعة الكفايات والجدارات والمهارات التخصصية المستهدفة من خلال مزيج من البرامج التدريبية والتأهيلية والممارسات الملائمة لاكتساب الخبرة عبر البرامج التدريبية والمجتمعات المهنية، والتعلم الذاتي. ويستهدف المشروع في المرحلة الأولى تأهيل حوالي ٢٠٠٠ معلم ومعلمة، ارتكازًا إلى إطار فكري علمي تربوي حديث، ووفقًا لأحدث التوجهات المعاصرة في الأخذ بنهج كفايات ومهارات المهنة، من خلال معالجة والتغلب على فجوة الأداء بين الإعداد الأكاديمي الجامعي، ومتطلبات الخبرة لسوق العمل، كما تم بناء الإطار العلمي للكفايات ووفقًا لأفضل المرجعيات الدولية (الشهادات الدولية المهنية في التدريس، ٢٠٢٣: ص ٢)

- مبادرة تميز المعلم الممولة من هيئة المعونة الأمريكية:

تهدف مبادرة تميز المعلم إلي تطوير برامج كليات التربية في مرحلة الدراسات العليا للمعلمين أثناء الخدمة، وإعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على استخدام أحدث الاستراتيجيات والتقنيات الحديثة في مجال التدريس، وتوظيف التكنولوجيا في عمليتي التعلم والتعلم، وتطوير المواد التعليمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وذلك

لإعداد معلم قادر علي المنافسة المحلية والعالمية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى الإسهام في تأهيل معلمي المدارس الابتدائية من خلال تقديم برامج إعداد للمعلمين قبل الخدمة وأثناء التدريس، من خلال تطوير برامج إعداد المعلمين في كليات التربية بالجامعات لتصبح متوافقة مع متطلبات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني واستراتيجية تطوير التعليم؛ لذا تتضمن المبادرة دعم تنفيذ اللائحة المطورة الجديدة لبرنامج الدبلوم العام لتطوير مستوى كفاءة معلم المرحلة الابتدائية، وذلك من خلال مشروع مدته خمس سنوات ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ويتم تنفيذها من خلال مركز تطوير التعليم بالتعاون مع جامعات ولاية فلوريدا، وولاية أريزونا الأمريكية، والجامعة الأمريكية ببيروت، ودار نهضة مصر وشركة فينبي للاستشارات المالية والبنكية الدولية (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ٢٠٢٣: ص ١).

وتتضمن بروتوكول المبادرة قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتقييم ومراجعة مناهج وبرامج كليات التربية، وتسهيل إجراءات اعتماد المناهج الدراسية الجديدة، بالإضافة إلى التعاون مع مبادرة تميز المعلم في تطوير المناهج، سواء قبل أو أثناء تدريب المعلمين. في حين تختص وزارة التربية والتعليم بتسيير إجراءات مشاركة المعلمين في تدريبات مبادرة تميز المعلم، وتقديم الدعم اللازم لتطوير برامج الدراسات العليا والبرامج متعددة التخصصات المخصصة لمعلمي المدارس الابتدائية لمدة أربع سنوات، بالإضافة إلى توفير بيئة آمنة وإيجابية تشجع المعلمين على التطبيق الناجح لما تم تدريبهم عليه من معارف ومهارات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٣: ص ١).

ويتضح من خلال الجهود السابق الإشارة إليها اقتصر تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي على الدورات التدريبية، وبرامج التنمية المهنية المرتكزة أيضًا إلى حقائب تدريبية، ومن ثم لم تبرز جهود خاصة بتطوير وثيقة تتضمن إطار عام للجدارات المهنية المتوقعة من معلمي التعليم الأساسي والتي تتسق مع متطلبات التطوير الجديدة واستراتيجية الوزارة؛ لذا اتجه الباحثان إلى عمل دراسة ميدانية للتعرف على واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية، المتوقعة منهم بما يتسق مع متطلبات التطوير.

الدراسة الميدانية

قاما الباحثان بدراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية، لما في تلك الدراسة من دور في التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي على ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق.

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً: أداة الدراسة: تم إعداد استبانة للكشف عن واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية، واعتمدا الباحثان في بناء الاستبانة على ما يلي:

- الرجوع إلى الأدبيات التربوية التي تناولت الجدارات المهنية للمعلمين، والوثائق التي تناولت الجهود المصرية لتطوير التعليم الأساسي وكذلك الارتقاء بقدرات المعلمين.
- الارتكاز إلى نموذج الإدارة الموجهة نحو السوق والذي قاما الباحثان بتطويره مع الربط بينه وبين العوامل المؤثرة على الإدارة الموجهة نحو السوق، ارتكازاً إلي نماذج مكتور " نارفر وسلاتر"، وماركور " كولي وجاورسكي، ودرابسدال، وأريفين ودرابسدال، وأخيراً نموذج أرتالوس وجيرتز.
- تصميم الصورة الأولية للاستبانة(ملحق ١)
- تتكون الاستبانة من جزئين، الأول خاص بالبيانات الأولية الخاصة بالفئة المستهدفة من المعلمين وتتضمن الوظيفة، والمديرية، والإدارة التعليمية، والحلقة الدراسية بالتعليم الأساسي، والفئات الوظيفية من معلم مساعد، ومعلم أول (أ)، ومعلم، ومعلم خبير، ومعلم أول، وكبير معلمين، والجزء الثاني خاص بمحاور الاستبيان والعبارات المتضمنة في كل محور.
- تحديد نمط الاستجابة على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي يحدد درجة تحقق كل عبارة على النحو التالي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق).

- تحديد محاور الأداة وهي ٧ محاور على النحو التالي: الجدارات الاستراتيجية، والتدريسية، والإدارية، والرقمية، والقيادية، والاجتماعية، والمستدامة، وتتضمن الأداة عدد ٥١ عبارة موزعة على النحو التالي:

جدول رقم (١)

محاور الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم

م	المحور	عدد العبارات
١	الجدارة الاستراتيجية	١٠
٢	الجدارة التدريسية	١٠
٣	الجدارة الإدارية	٨
٤	الجدارة الرقمية	١٠
٥	الجدارة القيادية	٦
٦	الجدارة الاجتماعية	٧
٧	الجدارة المستدامة	٥

تقنين أداة الدراسة:

قاما الباحثان بتقنين أداة الدراسة باستخدام الصدق والثبات كما يلي:

حساب صدق الاستبانة: للتأكد من صدق الاستبانة استخدم الباحثان أنواع الصدق التالية:

أ- **الصدق الظاهري:** تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال الفحص المبدئي لمحتوى الاستبانة (خطاب، ٢٠٠٧: ص ٣٠٤)، وقد راعى الباحثان ما يلي:

- وضوح تعليمات الاستبانة.
- صلاحية العبارات التي تهدف الاستبانة لقياسها.
- إمكانية طبع الاستبانة، وتطبيقها، وتصحيحها، وتفسير نتائجها بسهولة ويسر.
- ب- **صدق المحكمين:** تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على عدد (٤) من الخبراء التربويين بكليتي التربية بجامعة طوان وعين شمس في تخصصات (التربية المقارنة والإدارة التعليمية، والمناهج وطرق التدريس) (ملحق ٢)،

- وتضمن التحكيم التعرف على آرائهم وملاحظاتهم فيما يخص عبارات وبنود الاستبانة من حيث ارتباطها بالبعد أو المحور، وملاءمة صياغة العبارات وحذف أو إضافة ما يراه السادة الخبراء من عبارات، وفي ضوء تعديلات وتوجيهات السادة المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات بما يتناسب مع الهدف من الاستبانة والسياق المدرسي، وفيما يلي توضيح للتعديلات التي قاما بها الباحثان وفقاً لتوجيهات السادة المحكمين:
- تعديل صياغة مستويات التحقق إلى (تتحقق بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة منخفضة)
 - إعادة صياغة الأفعال الخاصة بالعبارات من زمن الماضي إلى زمن المضارع
 - حذف العبارة الثانية الخاصة بالاطلاع على الخطة التسويقية للمدرسة، وكذلك العبارة الخاصة بالإعلام بالميثاق الأخلاقي للمهنة.
 - تعديل البند الخاص بالاستفادة من نتائج تقييم التلاميذ في الجدارة التدريسية لوضع خطة تطويرية إلى نشر المعلومات الخاصة بكيفية التعامل مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - نقل البند الخاص باستخدام السبورة التفاعلية من الجدارة الرقمية إلى الجدارة التدريسية.
 - إضافة بند خاص بنشر إنجازات المعلم على صفحات التواصل الاجتماعي
 - دمج البنود والعبارات الخاصة بالمحور السابع المتمثل في الجدارة المستدامة إلى المحور السادس وهو الجدارة الاجتماعية، مع مراعاة التوازن في عدد العبارات المتضمنة في كل محور .

وقد اتفق المحكمون على أن عبارات الاستبانة مناسبة لما وضعت له (التحقق من مدى توافر الجدارات المهنية لدى معلمي التعليم الأساسي على ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو سوق العمل)، هذا وقد أبقا الباحثان على العبارات التي اتفق على صلاحيتها السادة المحكمين بنسبة ٧٥% فأكثر، وفيما يلي جدول رقم (٢) يوضح نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة :

جدول رقم (٢)

نسب الاتفاق بين المحكمين على استبانة حول واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

م	محاور الاستبانة	نسب الاتفاق
١	- المحور الأول: الجدارة الاستراتيجية	٪٨٨,٨٩
٢	- المحور الثاني: الجدارة التدريسية	٪٨٥,٠٠
٣	- المحور الثالث: الجدارة الإدارية	٪٨٩,٢٩
٤	- المحور الرابع: الجدارة الرقمية	٪٨٦,١١
٥	- المحور الخامس: الجدارة القيادية	٪٨٥,٧١
٦	- المحور السادس: الجدارة الاجتماعية	٪٨٨,٨٩
٧	- المحور السابع: الجدارة المستدامة	٪٤٥,٠٠
-	نسبة الاتفاق على الاستبانة ككل	٪٨١,٢٧

وبناء على الملاحظات التي أبدتها المحكمين فقد تم حذف المجال السابع حيث بلغت نسبة الاتفاق عليه (٤٥,٠٠٪) وهي نسبة ضعيفة جدًا وغير مقبولة، كما تم تعديل صياغات بعض العبارات والتي أجمع عليها الخبراء بأنها مناسبة للتعرف على واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية، وقد تم استخدام معادلة كوبر Cooper لحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين، وقد بلغت نسبة الاتفاق على الاستبانة ككل بعد حذف المجال السابع (٨٧,٣١٪) وهي نسبة مرتفعة تدل على صلاحية الاستبانة، وذلك بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمين، وبذلك فقد أصبحت الاستبانة بعد إجراء تعديلات المحكمين مكونة من (٥٠) عبارة موزعة على ستة مجالات رئيسية، وتتم استجابة المفحوصين على عبارات الاستبانة من خلال ثلاث استجابات (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة منخفضة) (٣-٢-١). وبناء على ذلك، تم تطوير الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم ٣) لتتضمن عدد (٥٠) عبارة موزعة كالتالي:

جدول رقم (٣)

محاور الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم

م	المحور	عدد العبارات
١	الجدارة الاستراتيجية	٩
٢	الجدارة التدريسية	١٠
٣	الجدارة الإدارية	٧
٤	الجدارة الرقمية	٩
٥	الجدارة القيادية	٧
٦	الجدارة الاجتماعية	٨

ج- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة (صدق التكوين الفرضي): تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال التطبيق الذي تم للاستبانة على العينة الاستطلاعية التي قوامها (٥٠) معلم من خارج العينة الأساسية، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين عبارات استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم
الأساسي بالمدارس المصرية والدرجة الكلية للاستبانة

معامل ارتباط العبرة بالدرجة الكلية لاستبانة	العبرة						
**0.847	40	**0.658	27	*0.340	14	**0.852	1
**0.777	41	**0.470	28	**0.850	15	**0.715	2
**0.829	42	**0.589	29	**0.690	16	**0.860	3
**0.710	43	**0.580	30	**0.718	17	**0.877	4
**0.807	44	**0.800	31	**0.855	18	**0.569	5
**0.586	45	**0.829	32	**0.749	19	*0.325	6
*0.326	46	**0.811	33	**0.588	20	**0.800	7
**0.770	47	**0.748	34	*0.325	21	**0.740	8
**0.800	48	**0.758	35	**0.715	22	**0.823	9
**0.812	49	**0.823	36	**0.744	23	**0.830	10
**0.800	50	**0.813	37	**0.826	24	**0.777	11
		**0.752	38	**0.877	25	**0.829	12
		**0.839	39	**0.868	26	**0.710	13

(**) دالة عند مستوى (٠,٠١)

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ككل تراوحت ما بين (٠,٣٢٥)، و(٨٧٧,٠) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥).

كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من مجالات استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	مجالات الاستبانة
**0.770	المحور الأول: الجدارة الاستراتيجية
**0.731	المحور الثانى: الجدارة التدريسية
**0.882	المحور الثالث: الجدارة الإدارية
**0.900	المحور الرابع: الجدارة الرقمية
**0.902	المحور الخامس: الجدارة القيادية
**0.837	المحور السادس: الجدارة الاجتماعية

(**) دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالاتها تراوحت ما بين (٧٣١,٠) و(٠,٩٠٢) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

وبناءً على ما سبق يتضح من الجدولين (٤) و(٥) أن معاملات الارتباطات بين العبارات والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة كلها دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥)؛ وهو ما يدل على ترابط وتماسك العبارات والمجالات والدرجة الكلية؛ مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي.

حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بعدة طرق وهي معامل الفا كرونباخ ، وذلك كما يلي :

أ. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α) Reliability):** استخدمنا

الباحثان هذه الطريقة في حساب ثبات الاستبانة وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٥٠) معلم ومعلمة من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، ويوضح الجدول (٦) معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الدرجة الكلية باستخدام معامل ألفا، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (٠,٨٣٨).

جدول رقم (٦)

قيم معامل الثبات لاستبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي

المحاور	عدد المفردات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: الجدارة الاستراتيجية	9	0.796
المحور الثاني: الجدارة التدريسية	10	0.801
المحور الثالث: الجدارة الإدارية	7	0.765
المحور الرابع: الجدارة الرقمية	9	0.777
المحور الخامس: الجدارة القيادية	7	0.801
المحور السادس: الجدارة الاجتماعية	8	0.789
الاستبانة ككل	50	0.838

وتدل هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات للتعرف على واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية.

ب. طريقة التجزئة النصفية **Half-Split**: تم حساب معامل الارتباط (معامل ثبات التجزئة النصفية) بين نصفي الاستبانة، باستخدام معادلتى جوتمان، وتصحيح الطول لسبيرمان - براون على عينة قوامها (٥٠) معلم ومعلمة من معلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية، وذلك كالتالي:

جدول رقم (٧)

قيم معامل الثبات لاستبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي

بالمدارس المصرية باستخدام التجزئة النصفية

معامل جوتمان	معامل التجزئة "سبيرمان - براون"		عدد العبارات	الاستبانة
	قبل التصحيح	بعد التصحيح		
0.890	0.786	0.890	50	استبانة حول واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

وتدل هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات للتعرف على واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية، ومن ثم ثبات الاستبانة ككل، ويتضح من الجدول أن القيم مناسبة يمكن الوثوق بها وتدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

ثانياً: عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من معلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية الحكومية بمحافظات (القاهرة، الجيزة، والقليوبية، والدقهلية، وسوهاج) وعددها (١٠٧) معلم ومعلمة بالمحافظات المستهدفة، وبالتالي حرصا الباحثان علي مراعاة التنوع الجغرافي من خلال اختيار محافظة الدقهلية باعتبارها تتضمن أكبر عدد من معلمي التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، حيث يبلغ عدد معلميها (٣٧٩٨٧)، ويبلغ عدد معلمي المرحلة الابتدائية (٢٣٣٥٥)، في حين يبلغ عدد معلمي المرحلة الإعدادية (١٤٦٣٢)، يليها محافظة القاهرة؛ حيث وصل إحصاء المعلمين بالتعليم الأساسي إلي (٣٦٢١٩) معلم ومعلمة؛ حيث يبلغ عدد المعلمين بالمرحلة الابتدائية (٢١٤١٤)، و(١٤٨٠٥) في المرحلة الإعدادية. ثم محافظة الجيزة، والتي يبلغ عدد معلميها (٣٤٠٨٧)، بواقع عدد (٢٠٥٣٥) في المرحلة الابتدائية، و(١٣٥٥٢) في المرحلة الإعدادية، ومحافظة القليوبية، والتي تتضمن عدد ٣٣٤٢٤ معلم ومعلمة؛ حيث يبلغ عدد معلمي المرحلة الابتدائية (٢١٢٦٨)، في حين يبلغ عدد معلمي المرحلة الإعدادية (١٢١٥٦)، وأخيراً محافظة سوهاج، والتي تتضمن عدد (٣١١٧٥) من المعلمين، منهم عدد (٢١٢٩٤) بالمرحلة الابتدائية، وعدد (٩٨٨١) بالمرحلة الإعدادية) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣)

وبالتالي تم اختيار محافظات من الوجه البحري ممثلة في القليوبية والدقهلية، وكذلك الوجه القبلي ممثلة في الجيزة وسوهاج، بالإضافة إلى محافظة القاهرة والتي تمثل العاصمة.

• العينة الاستطلاعية:

وتمثلت في عينة عشوائية عددها (٥٠) معلم ومعلمة، وتنوعت العينة ما بين الإناث والذكور، حيث بلغ عدد الإناث (٢٣ معلمة)، في حين بلغ عدد الذكور (٢٧ معلم).

جدول رقم (٨)

توزيع العينة الاستطلاعية

المحافظة	ذكور	إناث
القاهرة	١٢	٩
الجيزة	٧	٨
القليوبية	٣	٢
سوهاج	٥	٤

• العينة الأساسية:

وتمثلت في عينة عشوائية عددها ١٠٧ معلم ومعلمة من معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية بالمحافظات المستهدفة

• وصف خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي عرضاً وتحليلاً للنتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لأفراد العينة (معلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية) من حيث الدرجة الوظيفية، والمرحلة التعليمية:

جدول رقم (٩)

وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية	معلم مساعد	1	0.9%
	معلم	3	2.8%
	معلم أول	29	27.1%
	معلم أول (أ)	43	40.2%
	معلم خبير	19	17.8%
	كبير معلمين	12	11.2%
	المجموع	107	100.00%
المرحلة التعليمية	الابتدائية	45	42.1%
	الإعدادية	62	57.9%
	المجموع	107	100.00%

يتضح من الجدول السابق أن العينة اشتملت على عدد (١٠٧) معلم ومعلمة من معلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية، وقد تضمنت العينة ست فئات من الدرجة الوظيفية جاءت كالتالي: معلم مساعد، معلم، معلم أول، معلم أول (أ)، معلم خبير، كبير معلمين، وقد كانت أعلى نسبة مشاركة في الدراسة من المعلمين ذوي الدرجة الوظيفية، معلم أول (أ) حيث وصلت نسبة مشاركتهم إلى (٤٠,٢٪)، وجاءت في المرتبة الثانية الدرجة الوظيفية، معلم أول بنسبة مشاركة بلغت (٢٧,١٪)، ثم معلم خبير بنسبة مشاركة (١٧,٨٪)، ثم كبير معلمين بنسبة مشاركة (١١,٢٪)، بعد ذلك جاءت الدرجة الوظيفية، المعلم بنسبة مشاركة (٢,٨٪)، وأخيراً معلم مساعد بنسبة مشاركة بلغت (٠,٩٪).

كما أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) أن العينة تضمنت معلمين من مرحلتي التعليم الأساسي الابتدائية والإعدادية، وقد جاءت مشاركة معلمي المرحلة الابتدائية بنسبة (٤٢,١٪)، بينما جاءت مشاركة معلمي المرحلة الإعدادية بنسبة (٥٧,٩٪). وبالتالي يتحقق التوازن في مشاركة معلمي المرحلتين الابتدائية والإعدادية.

ثالثاً: مدة وزمن التطبيق:

استغرق تطبيق الاستبانة مدة شهر واحد في الفترة (يوليه - أغسطس ٢٠٢٤)، حيث تم توزيع الاستبانة على معلمي ومعلمات المدارس في شهر يوليه، وتم الحصول على استجاباتهم في شهر أغسطس ٢٠٢٤.

رابعاً: تطبيق الاستبانة والمعالجة الإحصائية:

تم توزيع الاستبانة على عدد (١٥٠) معلم ومعلمة بمحافظة القاهرة، والجيزة، والقليوبية، والدقهلية وسوهاج، في حين لم يستجيب عدد (٤٣) من المعلمين والمعلمات بالمحافظات المختلفة، وبذلك صار عدد العينة الفعلي هو (١٠٧) معلم ومعلمة بالمدارس الحكومية.

وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS Ver.27، وذلك وفقاً للاختبارات والأساليب التالية:

- معادلة كوبر Cooper لإيجاد نسب الاتفاق بين المحكمين.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة؛ وذلك لتقدير الاتساق الداخلي للاستبانة.
- أسلوب ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
- التجزئة النصفية باستخدام معادلتَي جوتمان، وتصحيح الطول لسبيرمان - براون لحساب الثبات.
- التكرارات، والنسب المئوية، والأوزن النسبية، والانحرافات المعيارية، وقد صنفت تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات بحيث يكون الوزن النسبي مرتفعاً ما بين (٢,٣٤ إلى ٣)، ومن (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) يكون متوسطاً، وبين (١ إلى ١,٦٦) يكون منخفضاً.

ثالثاً: عرض النتائج وتفسيرها:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال محاور الاستبانة كل على حدة كالتالي:

المحور الأول: الجدارة الاستراتيجية:

فيما يلي عرض للتكرارات الخاصة بكل عبارة من عبارات المحور كل على حدة، وكذلك يتم عرض النسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور كما يلي:

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول
المحور الأول بالاستبانة

$$(ن = ١٠٧)$$

درجة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	تكرار الاستجابات			مضمون العبارة
				كبيرة	متوسطة	منخفضة	
متوسطة	1	0.911	1.98	43	19	45	1. أشارك في تطوير رؤية ورسالة المدرسة بما يلبي احتياجات المجتمع
منخفضة	5	0.838	1.64	25	19	63	2. أشارك في وضع أهداف تسهم في تحسين القدرة التنافسية للمدرسة
منخفضة	9	0.804	1.46	21	7	79	3. أستفيد من نتائج استطلاع رأي المجتمع في وضع خطة المدرسة
منخفضة	4	0.824	1.66	24	23	60	4. أشارك في اقتراح أساليب لتسويق الخدمات التي تقدمها المدرسة
منخفضة	8	0.817	1.49	22	8	77	5. أتعلم في تطوير أدائي على استطلاع رأي التلاميذ بشكل دوري
منخفضة	6	0.866	1.61	27	11	69	6. أقوم بالاطلاع على استراتيجية الوزارة ٢٠٣٠ قبل بداية الدراسة لتحليل احتياجات التلاميذ على ضوءها
متوسطة	3	0.943	1.75	37	6	64	7. أشارك مع إدارة المدرسة في الاستجابة السريعة للأحداث الطارئة التي تواجه المدرسة
منخفضة	7	0.828	1.52	23	10	74	8. أستفيد من آراء التلاميذ وأولياء الأمور في التنبؤ بالاحتياجات المتوقعة للتلاميذ
متوسطة	2	0.883	1.78	32	19	56	9. أشارك إدارة المدرسة في تلبية الاحتياجات المتوقعة للتلاميذ
منخفضة		0.421	1.65	المحور الأول ككل			

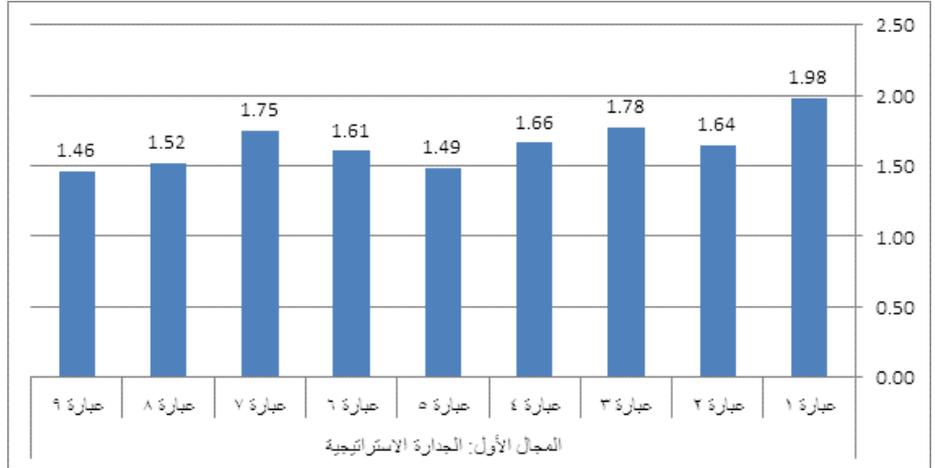
يتضح من بيانات الجدول رقم (١٠) ان محور الجدارة الاستراتيجية باستبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية جاء بشكل عام بدرجة تحقق منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوزن النسبي للمجال ككل

(١,٦٥) بانحراف معياري قدره (٠,٤٢١)، وفيما يلي توضيح لأعلى عبارة وأقل عبارة جاءت بالمجال، وذلك كالتالي:

• حصلت العبارة رقم (١) والخاصة بالمشاركة في تطوير رؤية ورسالة المدرسة بما يلبي احتياجات المجتمع، على الترتيب رقم (١)، بوزن نسبي بلغ (١,٩٨)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق متوسطة لتلك العبارة على أرض الواقع. ويفسر الباحثان هذه النتيجة بقصور اهتمام عدد من المدارس الحكومية بأعمال الجودة والتقدم للاعتماد، أو اقتصار أعمال الجودة على فئة معينة من المعلمين دون غيرها، مما ينتج عنه عدم إلمام كثير من معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية بالرؤية والرسالة، وعزوفهم عن المشاركة في تطويرها.

• حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على الاستفادة من نتائج استطلاع رأي المجتمع في وضع خطة المدرسة، على الترتيب رقم (٩)، بوزن نسبي بلغ (١,٤٦)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق منخفضة لتلك العبارة على أرض الواقع. ويرجع انخفاض تحقق هذه العبارة إلى محدودية دور معلمي المدارس في المشاركة في وضع وتطوير خطة المدرسة، بالإضافة إلى تكديس الجداول الدراسية خاصة في ظل تطبيق المنهج المطور الجديد، مما قد يحول دون إتاحة متسع من الوقت لهم لعقد اجتماعات مع أولياء الأمور، واستطلاع رأي المجتمع المدني ورجال الأعمال في الأهداف المستقبلية المتضمنة في خطة المدرسة. علاوة على انتشار ثقافة القيادات العليا لدى بعض معلمي المدارس، واعتقادهم بأن وضع الخطط من مسؤوليات القيادات الإدارية بالمدارس، وهم بذلك يغفلون الجدارات القيادية المتوقعة من معلمي التعليم الأساسي، مما قد يفسر انخفاض درجة تحقق الجدارة الاستراتيجية، حيث تتعلق أغلب مؤشرات التعاون مع القيادة الاستراتيجية وإدارة المدرسة. وهو ما يتجلى في انخفاض درجات تحقق العبارات رقم (٢)، و(٤)، و(٦) والخاصة بالتعاون مع إدارة المدرسة في وضع الأهداف الاستراتيجية، والتسويق لخدماتها، والاطلاع على استراتيجية الوزارة وتوجيه التعامل مع التلاميذ بما يتسق مع تلك الاستراتيجية وأهدافها، وتتعارض تلك النتيجة مع مكونات نموذجي ماکتور " نارفر وسلانتر، وماركور " كولي وجاورسكي واهتمامهما بالتوجه نحو التلاميذ، وكذلك النموذج المطور للإدارة الموجهة نحو السوق الذي يتضمن الارتكاز إلى الاستجابة الاستراتيجية، مما يؤكد ويستدعي

الاستفادة من الإدارة الموجهة نحو السوق في تطوير الجدارات المهنية لمعلمي
التعليم الأساسي بالمدارس المصرية.
ويمكن التعبير عن تلك النتائج من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٦)

متوسطات عبارات المحور الأول باستبانة واقع الجدارات المهنية

لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

وبالتالي يتضح من الشكل السابق عدم اتساق تلك النتيجة مع مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، حيث اتضح قصور جدارات معلمي التعليم الأساسي المعنية بالقدرة التنافسية للمدرسة وأهدافها الاستراتيجية، وهو ما يؤكد مشكلة الدراسة، وما توصلت إليه دراسة إبراهيم (٢٠٢٣) من ضعف معارف وخبرات بعض المعلمين العاملين بالمؤسسات التعليمية، مما يؤثر على مستوى مهاراتهم ويعوق تحقيق الأهداف المرجوة. وبالرجوع للنموذج المطور للإدارة الموجهة نحو السوق وعلاقته بالعوامل المؤثرة عليها، يتضح إغفال عناصر ومكونات أساسية نتيجة انخفاض درجة تحقق الجدارة الاستراتيجية، ومنها قياس أثر السوق والتوجه نحو البيئة، وكذلك التلاميذ. ومن ثم انخفضت درجة تحقق استفادة المعلمين من آراء التلاميذ وأولياء أمورهم للكشف عن احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، كذلك قصور الاستجابة الاستراتيجية كمكون أساسي في النموذج المطور من

خلال إغفال دور آراء التلاميذ في تطوير الأداء، مع غياب التسويق الرقمي لقصور دور المعلم في المشاركة في اقتراح أساليب لتسويق الخدمات. وبالتالي انعكس ذلك على إدارة العلاقة مع العملاء بشكل سلبي نتيجة عدم الاهتمام بجمع المعلومات باعتبارها مدخل أساسي للتخطيط طويل المدى الداعم للعلاقة مع المستفيدين من تلاميذ، وأولياء أمور، ومجتمع خارجي، وكذلك العلاقة مع المنافسين من خلال أساليب تسويقية مبتكرة.

المحور الثاني: الجدارة التدريسية:

فيما يلي عرض للتكرارات الخاصة بكل عبارة من عبارات المحور كل على حدة، وكذلك يتم عرض النسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور كما يلي:

جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري للآراء عينة الدراسة حول
المحور الثاني بالاستبانة

(ن = ١٠٧)

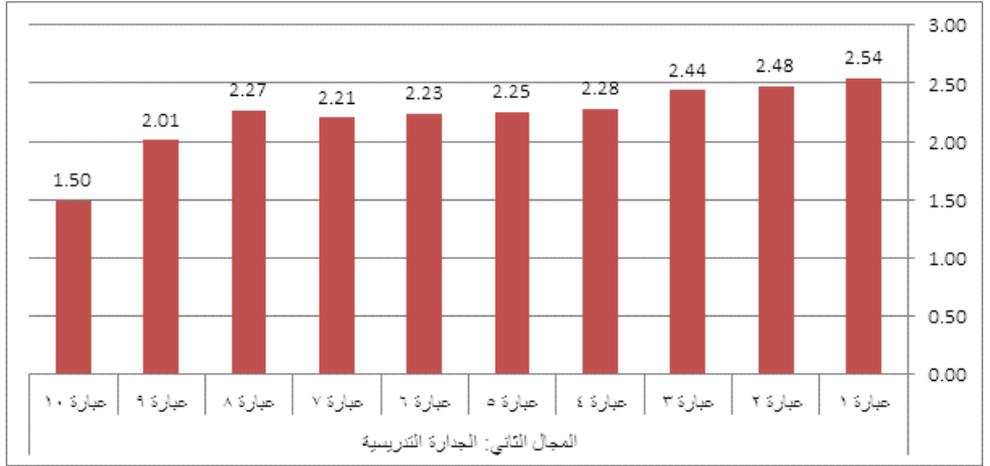
درجة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	تكرار الاستجابات			مضمون العبارة
				كبيرة	متوسطة	منخفضة	
مرتفعة	1	0.587	2.54	63	39	5	1. أهتم بتوضيح مفاهيم التنمية المستدامة بالمنهج لدى التلاميذ بأساليب متنوعة
مرتفعة	2	0.635	2.48	59	40	8	2. أعتمد على قواعد البيانات الخاصة بالتلاميذ في تحليل احتياجاتهم الحالية والمتوقعة
مرتفعة	3	0.767	2.44	65	24	18	3. أعتمد على الأنشطة الصفية كجزء أساسي من ممارساتي الصفية
متوسطة	4	0.810	2.28	54	29	24	4. أقوم بقياس أثر أدائي تدريسي على المقررات الدراسية بشكل تكاملي
متوسطة	6	0.870	2.25	57	20	30	5. أحرص على تطوير ما أقوم به من مقررات بشكل يلبي احتياجات التلاميذ
متوسطة	7	0.875	2.23	56	20	31	6. يتم توجيه التلاميذ للبحث عن مصادر متنوعة للتعلم
متوسطة	8	0.908	2.21	57	15	35	7. أستخدم أكثر من أسلوب تدريسي بالمقرر لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ
متوسطة	5	0.784	2.27	51	34	22	8. أحرص على نشر معلومات بين الزملاء عن استراتيجيات تدريسية جديدة تتناسب مع المواقف التعليمية المختلفة
منخفضة	10	0.817	1.50	22	9	76	9. أقوم بنشر معلومات حول كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل داعم لدمجهم
متوسطة	9	0.830	2.01	37	34	36	10. أستخدم السبورة التفاعلية أثناء تدريسي بالفصل لجذب التلاميذ
متوسطة		0.385	2.22	المحور الثاني ككل			

يتضح من بيانات الجدول رقم (١١) أن محور الجدارة التدريسية باستبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية جاء بشكل عام بدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوزن النسبي للمجال ككل (٢,٢٢) بانحراف معياري قدره (٠,٣٨٥)، وفيما يلي توضيح لأعلى عبارة وأقل عبارة جاءت بالمحور، وذلك كالتالي:

- حصلت العبارة رقم (١) والخاصة باهتمام المعلم بتوضيح مفاهيم التنمية المستدامة بالمنهج لدى التلاميذ بأساليب متنوعة على الترتيب رقم (١)، بوزن نسبي بلغ (٢,٥٤)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق مرتفعة لتلك العبارة على أرض الواقع. ويفسر الباحثان ارتفاع درجة التحقق بتطور موضوعات ومحتوى المنهج المطور الجديد لمواكبة قضايا الساعة وتحديات التنمية المستدامة، وهو ما يتسق مع مكون الاستجابة الاستراتيجية في الإدارة الموجهة نحو السوق. كما ارتفعت درجة تحقق العبارات رقم (٢)، و(٣) والخاصة بالاعتماد على قواعد البيانات الخاصة بالتلاميذ في تحليل احتياجاتهم الحالية والمتوقعة، وكذلك الاعتماد على الأنشطة الصفية كجزء أساسي من الممارسات الصفية، وبالتالي تتسق تلك النتيجة مع انخفاض درجة تحقق المحور الخاص بالجدارة الاستراتيجية، حيث يهتم معلمي المدارس الابتدائية بتحليل احتياجات المستفيدين من التلاميذ والتخطيط لتوقعاتهم المستقبلية على ضوء قواعد البيانات بدرجة أكبر من استراتيجيات الوزارة. كما يفسر الباحثان الاعتماد على الأنشطة الصفية بارتكاز المنهج المطور الجديد إلى الجانب التطبيقي بدرجة أكبر من المعارف والمعلومات النظرية، وهو ما يتسق مع اهتمام نموذج آريفين ودراسدال بالذكاء التسويقي، من خلال اهتمام المعلم بممارسة الأنشطة الداعمة لتسويق مخرجات المنهج المطور الجديد ارتكازاً إلى معلومات سوقية مدعومة، كما أن الاهتمام بالتوجه نحو المستفيدين (التلاميذ) في نمط الأنشطة الصفية من العوامل الخارجية المؤثرة في الإدارة الموجهة نحو السوق. وهو ما توافق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم (٢٠٢٣)، وكذلك دراسة نيسيبباييفا Nessipbayeva (٢٠١٢) التي أكدت على ضرورة توافر مجموعة من الكفاءات الأساسية للمعلم ومنها الإدارة الفعالة للصف، والتمكن من الممارسات التدريسية.

- يعزي الباحثان تحقق العبارات من (٤-٨) و (١٠) بدرجة متوسطة إلي تفاوت المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في اهتمامها بمتابعة ضمان جودة الأداء والتوجه نحو الاعتماد، مما قد يؤدي إلي قصور اهتمام بعضها بالتطوير، وقياس أثر أداء المعلمين، بل واهتمامهم بمراعاة الفروق الفردية. كذلك قد تغفل بعض المدارس الاهتمام بجمع كافة المعلومات عن طلابها وإدراجها في قواعد البيانات الطلابية، وهو ما يتوافق مع دراسة حكيم (٢٠١٥) والتي أكدت على تمكين المعلمين من الجدارات التدريسية لها تأثير كبير في تحسين أداء التعلم، كما أن استخدام السبورة التفاعلية يقترن بتوافرها بالمدارس الحكومية، وهو ما قد لا يتوافر في كافة المدارس لسببين، الأول هو محدودية تجهيز بعض المدارس بالتجهيزات التكنولوجية الداعمة، والثاني سيادة ثقافة العهدة والحفاظ عليها داخل الغرف المغلقة.
- حصلت العبارة رقم (٩) الخاصة بقيام المعلم بنشر معلومات حول كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل داعم لدمجهم " على الترتيب رقم (١٠)، بوزن نسبي بلغ (١,٥٠)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق منخفضة لتلك العبارة على أرض الواقع. ويرجع ذلك إلى غياب ثقافة الدمج لدى كثير من معلمي التعليم الأساسي، وسيادة الاعتقاد بأن التعامل مع تلك الفئة مسؤولية معلمي الدمج المتخصصين فقط، ومعلمي التربية الخاصة دون غيرهم، بالإضافة إلى قصور تأهيل معلمي التعليم الأساسي للتعامل مع تلك الفئة. ويفسر الباحثان تلك النتيجة اتساقاً مع النتائج المتعلقة بالمحور الأول (العبارتين رقم ٨، و ٩) والتي أوضحت قصور الاهتمام بجمع المعلومات عن التلاميذ بالتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع الخارجي، وبالتالي لم يتحقق مكون من مكونات الإدارة الموجهة نحو السوق والسابق عرضه في شكل رقم (٤) الذي يوضح العلاقة بين النموذج المطور للإدارة الموجهة نحو السوق والعوامل المؤثرة عليها، ألا وهو العنصر الخاص بجمع المعلومات. وبالتالي في حال لم تتوافر للمعلم كافة المعلومات الخاصة بالفئة المستهدفة، فإنه لن يتمكن من نشر المعلومات الخاصة بآلية التعامل معها.

ويمكن التعبير عن تلك النتائج من خلال الشكل البياني التالي:



شكل رقم (٧)

متوسطات عبارات المحور الثاني باستبانة واقع الجدارات المهنية

لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

وبالتالي يتضح من تحقق الجدارة التدريسية لدى معلمي التعليم الأساسي بدرجة متوسطة التوافق مع مكونات الإدارة الموجهة نحو السوق والنموذج المطور من قبل الباحثان على النحو التالي:

- التوجه نحو التلاميذ: وهو ما يتجلى من خلال الاهتمام بتحليل احتياجات التلاميذ باستخدام قواعد البيانات والمعلومات التي تم جمعها.
- جمع ونشر معلومات السوق: حيث ارتفعت نسب العبارات الخاصة بقيام المعلم بنشر المعلومات الداعمة للمهارات التدريسية بين زملائه.
- تقديم خدمات عالية الجودة تحقق الرضا المتبادل من خلال الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية وتنوع أساليب التدريس، مع تقييم الأداء بما يسهم في تطوير المقررات الدراسية لتلبية احتياجات التلاميذ.

إلا أن الواقع يشير إلى إغفال مكون هام في إدارة العلاقة مع التلاميذ وهو عنصر نشر المعلومات، لتمكين المجتمع المدرسي من التعامل الإيجابي مع ذوي الاحتياجات الخاصة والمهمشين، مما يغفل عنصر المنافسة، وتعزيز القدرة التنافسية

للمؤسسات التعليمية. وهو ما أكدت عليه دراسة إيساه ووردو Wordu& Isiah (٢٠٢٠) في الحاجة إلى نهجًا جديدًا تجاه التدريس كي تصبح المدارس مكانًا أفضل للتعلم إذا تم تزويد المعلمين بالكفاءات اللازمة لمدارس القرن الحادي والعشرين، وأن تلتزم المدارس بإتاحة التمكين لمساعدة المعلمين على إظهار كفاءاتهم، كي يتمكنوا من تعليم الطفل الشامل.

المحور الثالث: الجدارة الإدارية:

فيما يلي عرض للتكرارات الخاصة بكل عبارة من عبارات المحور كل على حدة، وكذلك يتم عرض النسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور كما يلي:

جدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري للآراء عينة الدراسة حول
المحور الثالث بالاستبانة

(ن = ١٠٧)

درجة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	تكرار الاستجابات			مضمون العبارة
				كبيرة	متوسطة	منخفضة	
متوسطة	3	0.794	2.20	46	36	25	1. أشارك في التنسيق بين الأقسام المختلفة بالمدرسة للتوافق حول كيفية تلبية مصالح التلاميذ
متوسطة	6	0.910	2.10	50	18	39	2. أوازن بين أعمال التدريس والإدارية بالمدرسة
متوسطة	2	0.808	2.23	50	32	25	3. أشارك بشكل دائم في الاجتماعات المدرسية ومجالس الأمناء من خلال إبداء الرأي في كثير من الموضوعات المطروحة
مرتفعة	1	0.727	2.58	77	15	15	4. أنمي نفسي ذاتيا في تحسين ممارساتي على أحدث أنماط الإدارة الصفية لتبني النمط الذي يتناسب مع التلاميذ
متوسطة	4	0.837	2.19	49	29	29	5. أواجه قصور في دعم إدارة المدرسة عند حدوث ظروف مفاجئة أثناء العمل المدرسي
متوسطة	5	0.878	2.18	52	22	33	6. أشارك زملائي في أحدث ما قرأت عن أنماط الإدارة الصفية
منخفضة	7	0.680	1.37	12	16	79	7. أحرص علي المشاركة في إدارة الصراعات التي تحول دون تحقيق أهداف المدرسة
متوسطة		0.500	2.12	المحور الثالث ككل			

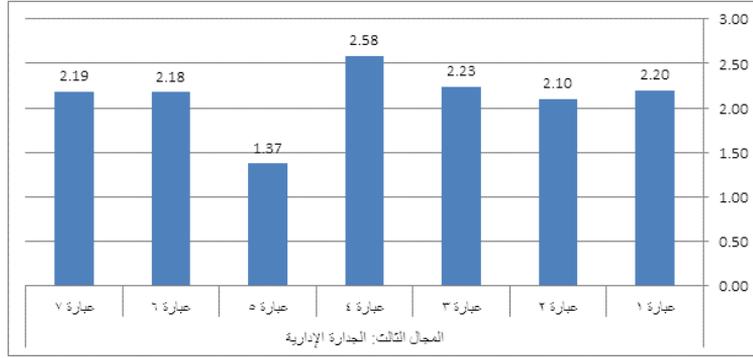
يتضح من بيانات الجدول رقم (١٢) ان محور الجدارة الإداريه باستبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية جاء بشكل عام بدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (٢,١٢) بانحراف معياري قدره (٠,٥٠٠)، وفيما يلي توضيح لأعلى عبارة وأقل عبارة جاءت بالمحور، وذلك كالتالي:

• حصلت العبارة رقم (٤) والخاصة بقيام المعلم بتنمية ذاته في تحسين ممارساته على أحدث أنماط الإدارة الصفية لتبني النمط الذي يتناسب مع التلاميذ، على الترتيب رقم (١)، بوزن نسبي بلغ (٢,٥٨)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق مرتفعة لتلك العبارة على أرض الواقع. ويفسر الباحثان ذلك بتوافر المنصات الإلكترونية الداعمة للتنمية المهنية الذاتية بدعم من وزارة التربية والتعليم التي تتيح مصادر التعلم المختلفة على بنك المعرفة، وتسجيل المعلمين على تلك المنصة مجاناً، ومن تلك المنصات المنصة الإلكترونية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين، السابق عرضها في الإطار النظري. بالإضافة إلى مشاركة عدد من معلمي المدارس ببرامج الدراسات العليا بكليات التربية بالجامعات المصرية، مما يسهم في تزويدهم بالمعارف والمهارات لصف مل ممارساتهم التربوية والتدريسية. وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة حكيم (٢٠١٥)، ودراسة نيسيبيبايفا Nessipbayeva (٢٠١٢) والتي ذهبت إلى أن الإدارة الفعالة للصف لها تأثير كبير في تحسين جودة الأداء.

• في حين أشارت استجابات عينة الدراسة على العبارات رقم (١، ٢، ٣، ٥ و ٦) إلى تحقق بدرجة متوسطة فيما يخص بعض مؤشرات الجدارة الإدارية، الخاصة بالمشاركة في التنسيق بين الأقسام المختلفة بالمدرسة، مع الموازنة بين الأعمال التدريسية والإدارية بالمدرسة، ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى تفاوت مهارات القيادة لدى مديري المدارس والقائمين على إدارتها، وتفويض السلطة بشكل نسبي، وهو ما يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة الشهري (٢٠٢١) بالوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة بناءً على معايير الجدارات؛ من أجل المساهمة في تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية، ويتسق أيضاً مع مكون هام في النموذج المطور من قبل الباحثين والخاص بالتنسيق بين الوظائف والإدارات المختلفة داخل المدرسة. بالإضافة إلى المشاركة بشكل دائم في الاجتماعات المدرسية ومجالس الأمناء من خلال إبداء الرأي في كثير من الموضوعات المطروحة، وهي عبارة جاءت أيضاً بدرجة تحقق متوسطة، ويفسر الباحثان ذلك إلى عدم انعقاد تلك الاجتماعات بشكل دوري في كثير من المدارس، بل وعقدها عند الحاجة.

• في حين حصلت العبارة رقم (٧) والخاصة بالحرص على المشاركة في إدارة الصراعات التي تحول دون تحقيق أهداف المدرسة، على الترتيب رقم (٧)، بوزن نسبي بلغ (١,٣٧)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق منخفضة لتلك العبارة على أرض الواقع. ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى ما توصلت إليه دراسة أبو النضر (٢٠١٩) والتي أكدت افتقار كثير من معلمي المدارس المصرية إلي الجدارات اللازمة لأداء المهام والأدوار المختلفة بكفاءة، كما تتسق تلك النتيجة مع دراسة إبراهيم (٢٠٢٣)، التي أشارت إلى ضعف معارف وخبرات بعض المعلمين العاملين بالمؤسسات التعليمية، مما يؤثر على مستوى مهاراتهم ويعوق تحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم تتطلب الارتقاء بالجدارة الإدارية للمعلم لتأهيله لإدارة الصراعات المختلفة.

ويمكن التعبير عن تلك النتائج من خلال الشكل البياني التالي:



شكل رقم (٨)

متوسطات عبارات المحور الثالث باستبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

يتضح من النتائج الخاصة بالجدارة الإدارية الاتساق مع النموذج المطور للإدارة الموجهة نحو السوق من خلال ارتفاع درجة تحقق الاهتمام بالتنمية الذاتية للارتقاء بالممارسات الإدارية لخدمة التلاميذ بما يتسق مع أنماطهم المختلفة. وبالتالي يتسم المعلم بالذكاء التسويقي لحرصه الدائم على الوفاء بمتطلبات المستفيدين الإدارية، ومن ثم يتحقق دعم الإدارة العليا. ويتضح القصور في التنسيق بين الإدارات المختلفة، والمشاركة في الأعمال الإدارية الداعمة لتحقيق الأهداف من خلال انخفاض درجة تحقق البند

السابع الخاص بالمشاركة في إدارة الصراعات، مما ينتج عنه غياب الرؤية المشتركة الداعمة لنجاح العمل الإداري.

المحور الرابع: الجدارة الرقمية:

فيما يلي عرض للتكرارات الخاصة بكل عبارة من عبارات المحور كل على حدة، وكذلك يتم عرض النسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور كما يلي:

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري للأراء عينة الدراسة حول المحور الرابع بالاستبانة

(ن = ١٠٧)

درجة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	تكرار الاستجابات			مضمون العبارة
				كبيرة	متوسطة	منخفضة	
مرتفعة	٢	٠.٦٩٩	٢.٤٠	٥٦	٣٨	١٣	١. أستخدم شبكات الإنترنت في التواصل مع التلاميذ لقياس أثر التعليم والتعلم
مرتفعة	٣	٠.٦٩٠	٢.٣٦	٥١	٤٣	١٣	٢. يتم تدريبي على اكتساب المهارات الرقمية والاستخدام الفعال للتكنولوجيا في ممارساتي التدريسية والإدارية
متوسطة	٨	٠.٧٨٠	٢.٠٧	٣٦	٤٢	٢٩	٣. أستخدم المنصة الرقمية لتبادل الخبرات مع زملائي من داخل المدرسة وخارجها
مرتفعة	٤	٠.٧٣٠	٢.٣٦	٥٤	٣٧	١٦	٤. أستعين بالأساليب التكنولوجية في ممارساتي التدريسية داخل الفصل
متوسطة	٥	٠.٧٣٧	٢.٣٣	٥٢	٣٨	١٧	٥. أستخدم المنصات الإلكترونية في التواصل مع أولياء الأمور
متوسطة	٩	٠.٨٠٧	٢.٠١	٣٥	٣٨	٣٤	٦. أقوم بإعداد فيديوهات حول الخدمات المقدمة من المدرسة

درجة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	تكرار الاستجابات			مضمون العبارة
				كبيرة	متوسطة	منخفضة	
							باستخدام الوسائط الرقمية
متوسطة	٦	٠.٧٩٦	٢.٣٢	٥٦	٢٩	٢٢	٧. أحاول تطوير مستوى اللغة الإنجليزية للتعامل بفعالية مع البرامج والمنصات الإلكترونية
متوسطة	٧	٠.٨٢٦	٢.٠٨	٤١	٣٤	٣٢	٨. أبذل جهد في حث إدارة المدرسة على التنسيق مع أقسام التكنولوجيا في كليات التربية للتعرف على المستجدات الرقمية وأنسبها للسياق المدرسي
مرتفعة	١	٠.٦٧٢	٢.٤١	٥٥	٤١	١١	٩. أحرص على الاستفادة من الدورات التي تقدمها بعض المؤسسات التكنولوجية الخاصة مثل ميكروسوفت
متوسطة		٠.٤٣٧	٢.٢٦				المحور الرابع ككل

يتضح من بيانات الجدول السابق أن محور الجدارة الرقمية باستبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية جاء بشكل عام بدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوزن النسبي للمجال ككل (٢,٢٦) بانحراف معياري قدره (٠,٤٣٧)، وفيما يلي توضيح لأعلى عبارة وأقل عبارة جاءت بالمحور، وذلك كالتالي:

- حصلت العبارة رقم (٩) الخاصة بحرص المعلم على الاستفادة من الدورات التي تقدمها بعض المؤسسات التكنولوجية الخاصة مثل ميكروسوفت، على الترتيب رقم (١)، بوزن نسبي بلغ (٢,٤١)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق مرتفعة لتلك العبارة على أرض الواقع. يليها العبارتين رقم (١، ٢) الخاصة باستخدام المعلم لشبكات الإنترنت في التواصل مع التلاميذ لقياس أثر التعليم والتعلم، وكذلك تدريبه على اكتساب المهارات الرقمية والاستخدام الفعال للتكنولوجيا في الممارسات التدريسية والإدارية. ويفسر الباحثان تلك النتيجة من خلال الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المؤسسات المختلفة، ومنها

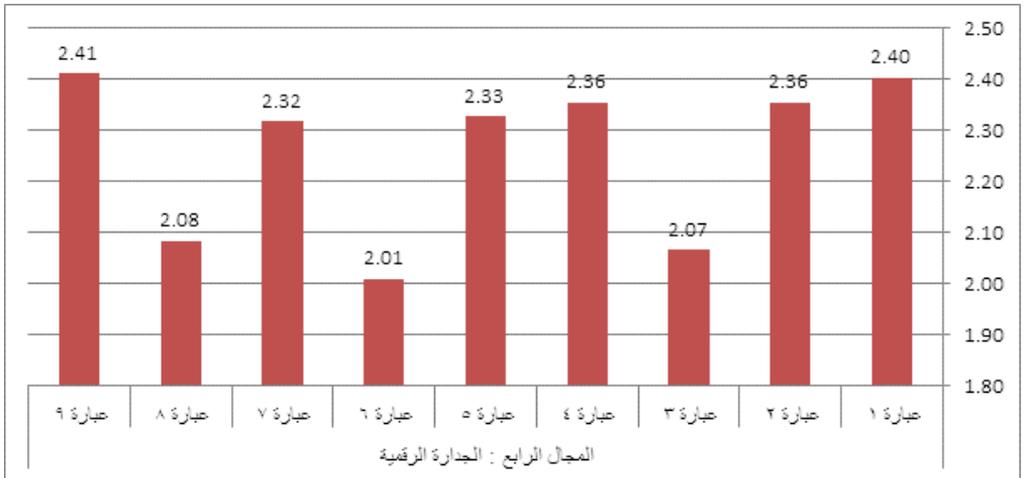
تدريب ما يقرب من ٨٠ ألف معلم علي المنهج الجديد بالتعاون مع عدد من المؤسسات العالمية منها مؤسسة ديسكفري، وشركة ناشيونال جيوغرافيك لتأهيل معلمي التعليم الأساسي، كذلك توقيع بروتوكولات مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كذلك تأكيد وزارة التربية والتعليم في مسابقة تعيين المعلمين الجدد على ضرورة اجتياز الراغبين في شغل وظيفة معلم اختبارًا إلكترونيًا، مما دفع المعلمين للاهتمام بالحرص على حضور الدورات الرقمية، باعتبار أن تمكنهم من الجدارة الرقمية سوف يسهم في ترقيةهم الوظيفي واجتيازهم اختبارات تقييم الأداء. بالإضافة إلى حرص المعلمين علي الاستفادة من الدورات التكنولوجية كي يتمكنوا من تطبيق المنهج المطور الجديد، والدليل علي ذلك تدريب عدد ١٥٢ ألف معلم علي استخدام التكنولوجيا في التدريب، وحصول عدد ٢٥٤٦٦ ألف معلم علي شهادات معتمدة في المجال التكنولوجي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢/٢٠٢٦، ٢٠٢٢: ص٤٨)

• حصلت العبارة رقم (٦) والخاصة بإعداد فيديوهات حول الخدمات المقدمة من المدرسة باستخدام الوسائط الرقمية " على الترتيب رقم (٩)، بوزن نسبي بلغ (٢،٠١)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق متوسطة لتلك العبارة على أرض الواقع. ويفسر الباحثان ذلك بانتقال أثر الدورات والبرامج التدريبية التي شارك فيها المعلمون، مع مشاركة عدد من المعلمين في برنامج التأهيل التربوي للمعلمين الجدد الذي تضمن توظيف التكنولوجيا وتطبيقاتها المتعددة في بيئة المدرسة، وهو ما سبق تناوله في الجهود المصرية.

ويعزو الباحثان حصول المحور ككل علي درجة تحقق متوسطة إلى الجهود المختلفة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم المصرية، ومنها إطلاق برنامج المعلمون أولاً عام ٢٠١٥، والذي أسفر عن تأهيل المعلمين لتطوير مجتمعات تعلم مهنية داعمة للتطوير والارتقاء ببيئات التعلم الفاعلة، ومن ثم كانت استجابات عينة الدراسة الخاصة باستخدام المنصات الإلكترونية في التواصل مع أولياء الأمور، وإعداد فيديوهات باستخدام الوسائط الرقمية، وكذلك تشجيع إدارة المدرسة على التنسيق مع أقسام التكنولوجيا في كليات التربية للتعرف علي المستحدثات الرقمية، كلها بدرجات تحقق متوسطة، باعتبار أن أثر الدورات التدريبية يتفاوت من معلم لآخر، إلا أن الحرص علي الاستفادة من الجدارة الرقمية في التواصل مع المجتمع الخارجي من أولياء أمور وكليات

تربية مؤشر داعم لتطوير مجتمعات داعمة للممارسات المهنية. كما يمكن تفسير درجة التحقق المتوسطة وليست المرتفعة في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسة أحمد (٢٠٢٢) والتي أكدت على وجود بعض القصور المتعلقة بالجدارات الخاصة بالتعليم الإلكتروني، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يحتاج إليها للقيام مهام وظيفته.

ويمكن التعبير عن تلك النتائج من خلال الشكل البياني التالي:



شكل رقم (٩)

متوسطات عبارات المحور الرابع باستبانة واقع الجدارات المهنية

لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

وبالتالي فإن النتائج الخاصة بالجدارة الرقمية تشير إلى توظيف المهارات التكنولوجية بشكل فعال لتقديم خدمات عالية الجودة من خلال استخدام شبكات الإنترنت في التواصل لتقييم انتقال أثر التعلم، والممارسات التدريسية، وتبادل الخبرات مع الزملاء مما يحقق الرضا المتبادل، ويسهم في نشر الخبرات المميزة والناجحة لدى المنافسين من المدارس الأخرى، كما يتجلى الاهتمام بمكون التوجه نحو البيئة، باعتبار أن المؤسسات التعليمية خدمية، وبالتالي يحرص المعلمون على مواكبة أحدث الاتجاهات والتطورات التكنولوجية من خلال الاستفادة من دورات المؤسسات التكنولوجية، بل وتشجيع إدارة المدرسة على التنسيق مع كليات التربية لتزويد المدارس بأحدث ما توصلت إليه الأبحاث بأقسام تكنولوجيا التعليم فيما يخص التطبيقات التكنولوجية، مما يسهم في تعزيز القدرة

التنافسية، كما تشير النتائج إلى الاهتمام بالعوامل الخارجية المؤثرة في التوجه نحو السوق ومنها المنافسة الخارجية من خلال حرص المعلمين على تطوير مستوى اللغة الإنجليزية بدرجة متوسطة، ومن ثم تظهر الحاجة إلى اقتراح إجراءات داعمة للارتقاء بدرجة التحقق. وكذلك العوامل الداخلية ومنها دعم الإدارة العليا فيما يخص التنسيق مع المؤسسات الجامعية لمواكبة أحدث المستجدات في المجال الرقمي.

المحور الخامس: الجدارة القيادية:

فيما يلي عرض للتكرارات الخاصة بكل عبارة من عبارات المحور كل على حدة، وكذلك يتم عرض النسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور كما يلي:

جدول رقم (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري للآراء عينة الدراسة

حول المحور الخامس بالاستبانة

(ن = ١٠٧)

درجة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	تكرار الاستجابات			مضمون العبارة
				كبيرة	متوسطة	منخفضة	
متوسطة	6	0.886	2.23	57	18	32	1. أشارك في تنظيم مسابقات تنافسية إيجابية بين تلاميذي مع تلاميذ المدارس المناظرة
مرتفعة	1	0.637	2.63	76	22	9	2. أبادر في المشاركة مع زملائي في مواجهة وحل أي مشكلة تطرأ في المدرسة أثناء العمل المدرسي
مرتفعة	4	0.783	2.37	60	27	20	3. أشارك في اللجان على مستوى المدرسة المرتبطة بالتطوير والتغيير
متوسطة	7	0.794	2.05	36	40	31	4. أقوم بنشر إنجازاتي في نهاية كل عام دراسي على مواقع التواصل الاجتماعي
متوسطة	5	0.810	2.33	58	26	23	5. أنظم فرق عمل من التلاميذ لدعم مهاراتهم القيادية
مرتفعة	2	0.757	2.48	68	22	17	6. أقوم بتحديد مسؤوليات معينة يكلف بها التلاميذ داخل الفصل
مرتفعة	3	0.816	2.46	71	14	22	7. أقوم بوضع لائحة للانضباط الصفي داخل الفصل والمدرسة للسلوك الإيجابي للتلاميذ للحصول على استحسان أولياء الأمور
مرتفعة		0.553	2.36	المحور الخامس ككل			

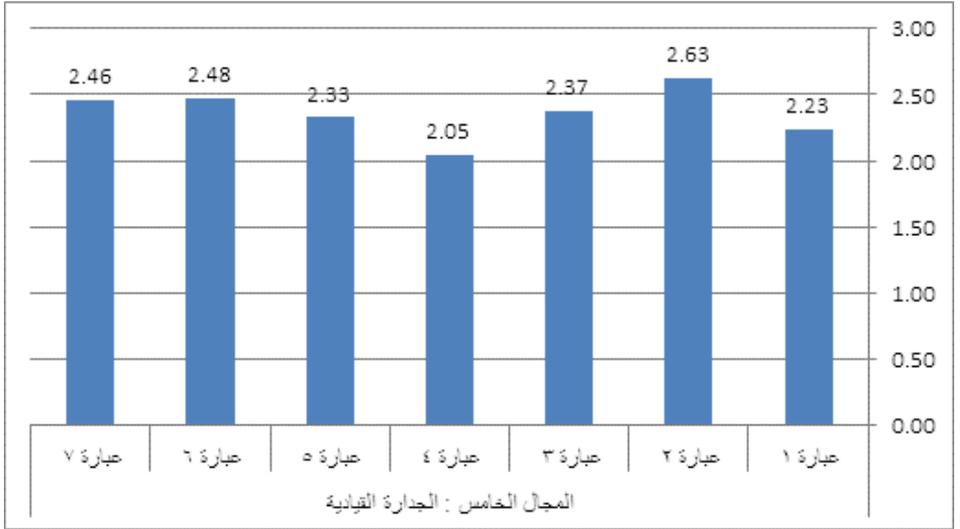
يتضح من بيانات الجدول السابق أن محور الجدارة القيادية جاء بشكل عام بدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (٢,٣٦) بانحراف معياري قدره (٠,٥٥٣)، وفيما يلي توضيح لأعلى عبارة وأقل عبارة جاءت بالمجال، وذلك كالتالي:

- حصلت العبارة رقم (٢) والخاصة بمبادرة المعلم للمشاركة مع زملائه في مواجهة وحل أي مشكلة تطرأ في المدرسة أثناء العمل المدرسي، على الترتيب الأول، بوزن نسبي بلغ (٢,٦٣)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق مرتفعة لتلك العبارة على

أرض الواقع. ويفسر الباحثان ذلك بمشاركة المعلمين في برنامج المعلمون أولاً، الذي هدف إلى تطوير مجتمعات الممارسة بين المعلمين، وكذلك مشروع" الشراكة بين الجامعة والمدرسة لبناء مجتمعات الأقران للمتعلمين" الممول من الاتحاد الأوروبي، والذي شاركت فيه ثلاث جامعات حكومية في إطار برنامج إيراسموس، وهي جامعات الإسكندرية، وحلوان وعين شمس والجامعة الأمريكية بالقاهرة منسقا للمشروع. وبدأ المشروع عام ٢٠١٦ وانتهى في إبريل ٢٠٢٠، وهدف إلى تطوير مجتمعات تعلم بين المعلمين وأقرانهم في ٤٥ مدرسة حكومية (American University in Cairo, 2018: p.1)

- يليها حصول العبارات رقم (٦، ٧، ٣) علي الترتيب علي درجة تحقق مرتفعة، فيما يخص قيام المعلم بتحديد مسئوليات ومهام معينة للتلاميذ داخل الفصل، ووضع لائحة للانضباط الصفي داخل الفصل، بالإضافة إلى المشاركة في لجان التطوير على مستوى المدرسة. ويفسر الباحثان ذلك بارتكاز المنهج المطور الجديد. ٢، إلى تنمية مهارات القيادة لدى التلاميذ، والاهتمام بالجوانب المهارية والوجدانية، ومن ثم يهتم المعلم بإسناد بعض المسئوليات للطلاب داخل الفصل لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة. كذلك صعوبة التعامل مع المرحلة الابتدائية دون الاعتماد على لائحة لضبط السلوك، ومن ثم فإن طبيعة ومتطلبات مرحلة التعليم الأساسي تستلزم من المعلم إلزام طلابه بقواعد وقوانين داعمة للسلوك الإيجابي لضمان تحقيق الأهداف التعليمية. كما يتضح انتقال أثر برنامج التأهيل التربوي للمعلمين الجدد، وتدريبهم على مهارات إدارة وضبط الصف.
- كما يعزو الباحثان حرص المعلم على المشاركة في لجان التطوير بالمدرسة إلى تفعيل مذكرة التفاهم الموقعة من قبل الوزارة مع هيئة كير الدولية في ديسمبر عام ٢٠٢٠، والتي هدفت إلى تدريب المعلمين على أحدث طرق التعليم، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمعلمين.
- حصلت العبارة رقم (٤) والخاصة بقيام المعلم بنشر إنجازاته في نهاية كل عام دراسي على مواقع التواصل الاجتماعي، على الترتيب رقم (٧)، بوزن نسبي بلغ (٢،٠٥)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق متوسطة لتلك العبارة على أرض الواقع. ويرجع الباحثان تأخر ترتيب تلك العبارة إلى تركيز اهتمام المعلم على الدروس الخصوصية، التي تحتل النصيب الأكبر في اهتمامات المعلم الترويجية

والتسويقية، وإن كانت درجة التحقق المتوسطة يفسرها الباحثان أيضًا على نفس الظاهرة، حيث إن الفئة الحريصة على نشر إنجازاتها، قد تستهدف جذب أكبر عدد من التلاميذ لمجموعات التقوية ومراكز الدروس الخصوصية. ويمكن التعبير عن تلك النتائج من خلال الشكل البياني التالي:



شكل رقم (١٠)

متوسطات عبارات المحور الخامس باستبانة واقع الجدارات المهنية

لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

ويرى الباحثان اتساق النتائج الخاصة بالمحور الخامس مع العوامل الداخلية والخارجية التي ينبغي مراعاتها لتعزيز الإدارة الموجهة نحو السوق. ويتضح ذلك من خلال الاهتمام بضبط السلوك المدرسي بما يتسق مع سياسات الدولة الداعمة للانضباط والالتزام بالقواعد، وكذلك مراعاة العامل الخاص بالعملاء والمنافسون من خلال الاهتمام بنشر الإنجازات على مواقع التواصل الاجتماعي لجذب مزيد من العملاء، وبالتالي تتم مراعاة العوامل الخارجية، بالإضافة إلى أن الاهتمام بالمشاركة في اللجان المدرسية يسهم في مراعاة دعم الإدارة العليا باعتبارها من العوامل الداخلية المؤثرة في الإدارة الموجهة نحو السوق، مع المبادرة للمشاركة مع الزملاء في التغلب على المشكلات التي تواجههم لمراعاة العامل الخاص بالموظفين والموارد البشرية بالمدرسة، ويفسر الباحثان ذلك

بحرص المعلمين علي تعزيز التواجد المؤسسي للمدرسة، والاستجابة الاستراتيجية لأي مشكلات أو قضايا تطرأ على العمل المدرسي.

المحور السادس: الجدارة الاجتماعية

فيما يلي عرض للتكرارات الخاصة بكل عبارة من عبارات المحور السادس كل على حدة، وكذلك يتم عرض النسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والانحراف المعياري للآراء عينة الدراسة

حول المحور السادس بالاستبانة

(ن = ١٠٧)

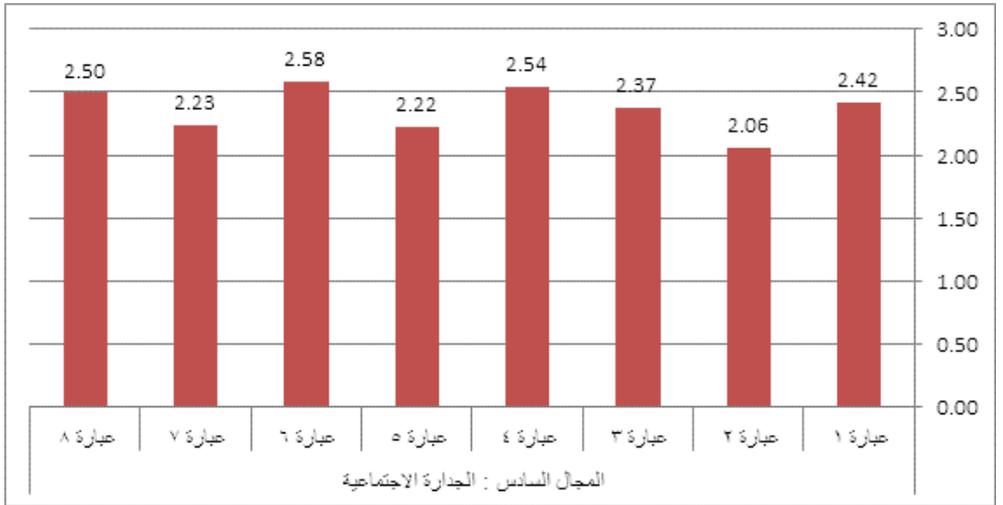
درجة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	تكرار الاستجابات			مضمون العبارة
				كبيرة	متوسطة	منخفضة	
مرتفعة	4	0.777	2.42	64	24	19	1. أشرك في عمل حملات من التلاميذ والمعلمين في نشر القيم الداعمة لمواجهة السلوكيات السلبية مثل التدخين والغف
متوسطة	8	0.834	2.06	40	33	34	2. أساهم في تنظيم زيارات علمية للمراكز البحثية والاستكشافية لحثهم على عقد أنشطة تعاونية لخدمة التلاميذ والمدرسة
مرتفعة	5	0.783	2.37	60	27	20	3. أحفز التلاميذ على المشاركة في المعارض الدولية للابتكارات بهدف التسويق للمبتكرين بالمدرسة
مرتفعة	2	0.704	2.54	71	23	13	4. أشرك مع زملائي في حصر الاحتياجات المتنوعة للتلاميذ من ذوي المستوى المادي المنخفض وتلبية احتياجاتهم
متوسطة	7	0.828	2.22	51	29	27	5. أشرك في عقد ندوات مفتوحة للمجتمع المحيط وأولياء الأمور لنشر إنجازات المدرسة
مرتفعة	1	0.673	2.58	73	23	11	6. أقوم بتهيئة بيئة تعليمية تواكب توقعات التلاميذ، والمستحدثات التربوية
متوسطة	6	0.784	2.23	48	36	23	7. أشرك في عقد لقاءات لنشر ثقافة الاستدامة بين المعلمين
مرتفعة	3	0.692	2.50	65	30	12	8. أحرص على تعزيز المسؤولية المجتمعية لدي تلاميذي لتلبية احتياجات المجتمع
مرتفعة		0.529	2.37	المحور السادس ككل			

يتضح من بيانات الجدول السابق أن محور الجدارة الاجتماعية باستبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية جاء بشكل عام بدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوزن النسبي للمجال ككل

(٢,٣٧) بانحراف معياري قدره (٠,٥٢٩)، وفيما يلي توضيح لأعلى عبارة وأقل عبارة جاءت بالمجال، وذلك كالتالي:

- حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على قيام المعلم بتهيئة بيئة تعليمية تواكب توقعات التلاميذ، والمستحدثات التربوية، على الترتيب رقم (١)، بوزن نسبي بلغ (٢,٥٨)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق مرتفعة لتلك العبارة على أرض الواقع. ويفسر الباحثان ارتفاع تحقق هذه العبارة كنتاج لمشاركة واستفادة معلمي التعليم الأساسي من المنصة الإلكترونية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين، والتي صممت للارتقاء بمهارات المعلمين والقدرات المهنية، مع تزويدهم بأحدث وسائل واستراتيجيات التعلم (وزارة التربية والتعليم: المنصة الإلكترونية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين، ٢٠٢٤). كما تعد تلك الجدارة نتاج منطقي أيضاً لدور الوزارة في تأهيل معلمي مدارس التعليم العام للتعامل مع حالات الدمج والمهمشين، من خلال عقد تدريبات تخصصية ونوعية لأكثر من ٧٥ ألف معلم علي التعامل مع المدمجين، وتدريب ٧٢ ألف معلم وأخصائي ومدير مدرسة على التعامل مع ذوي الإعاقة (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٢/٢٠٢٦، ٢٠٢٢: ص ٥٣)، وبالتالي تسهم تلك التدريبات في تأهيل المعلم لتهيئة بيئات تعلم تفريدي داعمة للاحتياجات الفردية والمتوقعة من التلاميذ على اختلاف أنماط تعلمهم.
- انعكست النتيجة السابقة علي العبارات رقم (٤، ٨، ١، ٣) على الترتيب، لما لدور التدريبات الخاصة بالتعامل مع حالات الدمج السابق الإشارة إليها في تمكين المعلم من الكشف عن احتياجات التلاميذ المتنوعة، واكتشاف المواهب والقدرات الكامنة والتسويق لها بما يعزز المسؤولية الاجتماعية لمحاربة كافة الظواهر السلبية بالمجتمع المدرسي.
- حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: " أساهم في تنظيم زيارات علمية للمراكز البحثية والاستكشافية لحثهم على عقد أنشطة تعاونية لخدمة التلاميذ والمدرسة " على الترتيب رقم (٨)، بوزن نسبي بلغ (٢,٠٦)، وهو ما يعبر عن درجة تحقق متوسطة لتلك العبارة على أرض الواقع.

ويمكن التعبير عن تلك النتائج من خلال الشكل البياني رقم (١١):



شكل رقم (١١)

متوسطات عبارات المحور السادس باستبانة واقع الجدارات المهنية

لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

وبالتالي يتضح من تحقق الجدارة الاجتماعية لدى معلمي التعليم الأساسي بدرجة مرتفعة التوافق مع مكونات الإدارة الموجهة نحو السوق والنموذج المطور من قبل الباحثان على النحو التالي:

- التوجه نحو التلاميذ: من خلال قيام المعلم بتهيئة بيئة تعليمية تواكب توقعات التلاميذ، وإشراكهم في حملات التوعية ونشر القيم والسلوكيات الإيجابية مما يعكس الاستجابة الاستراتيجي.
- مراعاة التخطيط طويل المدى والحرص على التواجد المؤسسي من خلال تحفيز التلاميذ على المشاركة في المعارض الدولية للابتكارات مما يسهم في تعزيز تواجد المدرسة دولياً.
- الاهتمام بالرؤية المشتركة في إدارة العلاقة مع العملاء من خلال تحليل وتلبية احتياجات التلاميذ والمجتمع الخارجي بما يسهم في الارتقاء بالخدمات عالية الجودة للوفاء بتوقعات المجتمع انطلاقاً من مفهوم المسؤولية المجتمعية. وهو ما

يتوافق مع نتائج دراسة حكيم (٢٠١٥) والتي أكدت على أهمية امتلاك المعلمين للجدارات الاجتماعية لما لها من تأثير كبير على تحسين الأداء التعليمي.

وللإجابة عن السؤال الخامس للبحث:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجدارات المهنية وفقاً لمتغيري الوظيفة، والمرحلة التعليمية؟
تم تحليل نتائج استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية وفق متغيري الدرجة الوظيفية، والمرحلة التعليمية على النحو التالي:

متغير الدرجة الوظيفية:

تم تحليل نتائج استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية وفق متغير الدرجة الوظيفية، وذلك بحساب الفروق بين المجموعات فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم في ذلك استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه one way ANOVA، ويوضح الجدول رقم (١٦) دلالة الفروق بين المجموعات الوظيفية الستة في استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية، وذلك كالتالي:

جدول رقم (١٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في استبانة واقع الجدارات المهنية

لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

(وفق متغير الدرجة الوظيفية)

استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية		العدد	المجموعات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
-	2.29	1	معلم مساعد
0.097	2.19	3	معلم
0.295	2.18	29	معلم أول
0.352	2.17	43	معلم أول (أ)
0.286	2.11	19	معلم خبير
0.342	2.18	12	كبير معلمين

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات المجموعات الوظيفية الستة في نتائج استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية جاءت متقاربة؛ مما يدل على عدم وجود فروق بين المجموعات الستة.

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، لتحديد مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في المجموعات الوظيفية الستة، حيث تم تحديد مصدر التباين وحساب قيمة (ف)، وهو ما يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) على النحو التالي:

جدول رقم (١٧)

دلالة الفروق بين المجموعات الوظيفية في نتائج استبانة واقع الجدارات المهنية

لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

" one way ANOVA "

الدالة	قيمة (ف) الجدولية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة عند مستوى 0.05	2.304	0.165	0.017 0.103	5 101 106	0.085 10.405 10.490	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٧) ما يلي:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المجموعات الوظيفية الستة في نتائج استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية وفق متغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,١٦٥) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية التي بلغت (٢,٣٠٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بدرجات حرية بين المجموعات بلغت (٥) ودرجة حرية داخل المجموعات بلغت (١٠١)؛ وهذا يعني أن المجموعات الوظيفية الستة لا يوجد بينهم فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في نتائج استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية وفق متغير الدرجة الوظيفية.
- ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى تشارك المعلمين بدرجاتهم الوظيفية المختلفة في المهام المتوقعة منهم والممارسات المهنية على اختلاف الدرجات الوظيفية وتنوعها. وهو ما أكدته أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، حيث تضمنت المادة رقم (٧١) جدول وظائف المعلمين، والتي أفادت باعتماد تلك الوظائف دون التمييز في المهام الوظيفية والممارسات المهنية المطلوبة من كل درجة (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧: ص ١).

متغير المرحلة التعليمية:

تم تحليل نتائج استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية وفق متغير المرحلة التعليمية التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة، وذلك بحساب الفرق بين المجموعتين فيما يتعلق باستجابات أفراد العينة، وقد تم في ذلك استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وكانت النتائج كما يوضحها جدول رقم (١٨):

جدول رقم (١٨)

قيمة "ت" ومستوى دلالتها للفرق بين استجابات أفراد العينة في استبانة واقع الجدارات المهنية

لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

(وفق متغير المرحلة التعليمية)

المجموعة	العدد (ن)	المتوسط الحسابي (م)	الانحراف المعياري (ع)	درجات الحرية (د.ج)	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
الابتدائية	45	2.21	0.280	105	1.405	1.983	غير دالة عند مستوى 0.05
الإعدادية	62	2.13	0.335				

يتضح من نتائج جدول رقم (١٨):

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المجموعتين (الابتدائية – والإعدادية) في نتائج استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية وفق متغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١,٤٠٥) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية التي بلغت (١,٩٨٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بدرجة حرية (١٠٥)؛ وهذا يعني أن المجموعتين لا يوجد بينهم فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في نتائج استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية وفق متغير المرحلة التعليمية. ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى وقوع المرحتين تحت مظلة التعليم الأساسي، والتي تتضمن رؤية وأهداف يسعى معلمى التعليم الأساسي إلى بلوغها، بما يضمن

التنمية الشاملة للتلميذ، وتحسين تحصيل الطالب ومستوى تعلمهم، والاحتفاظ بالطالب حتى نهاية الحلقة، فضلاً عن الارتقاء بمستوى تحصيل الطالب إلى مستوى الإتقان.

❖ محاور الاستبانة ككل:

اشتملت الاستبانة ككل علي ستة محاور أساسية، وفيما يلي عرض للمتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة كل محور من محاور الاستبانة ككل كما يلي:

جدول رقم (١٩)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لتحليل محاور استبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية ككل

(ن = ١٠٧)

م	مضمون المحور	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	المحور الأول: الجدارة الاستراتيجية	1.65	0.421	6	منخفضة
2	المحور الثاني: الجدارة التدريسية	2.22	0.385	4	متوسطة
3	المحور الثالث: الجدارة الإدارية	2.12	0.500	5	متوسطة
4	المحور الرابع: الجدارة الرقمية	2.26	0.437	3	متوسطة
5	المحور الخامس: الجدارة القيادية	2.36	0.553	2	مرتفعة
6	المحور السادس: الجدارة الاجتماعية	2.37	0.529	1	مرتفعة
	المتوسط المرجح للاستبانة ككل	2.16	0.315		متوسطة

يتضح من المؤشرات الإحصائية لاستبانة واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية أن:

- المتوسط المرجح للاستبانة ككل بلغ (٢,١٦) بانحراف معياري قدره (٠,٣١٥)؛ وهو يعبر عن مستوى متوسط لتحقق جدارات الاستبانة ككل؛ وذلك لوقوع المتوسط المرجح للاستبانة ككل ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الثلاثي (١,٦٧ إلى ٢,٣٣).

• **المرتبة الأولى:** يأتي المجال السادس الذي يشير إلى الجدارة الاجتماعية في المرتبة الأولى على مستوى الاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط مرجح بلغ (٢,٣٧) وانحراف معياري قدره (٠,٥٢٩)، وهو يعد من مؤشرات الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الثلاثي (٢,٣٤ إلى ٣,٠٠) والتي تؤكد على تحقق ممارسات ذلك المجال ككل بشكل مرتفع في أرض الواقع. وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة حكيم (٢٠١٥) والتي أكدت على أهمية الجدارة الاجتماعية للمعلمين.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تنوع الجهود السابق عرضها فيما يخص دور الوزارة في تعزيز النمو المهني للمعلم من خلال المنصات الإلكترونية وبرامج النمو المهني. بالإضافة إلى أثر برنامج المعلمون أولاً ودوره في نشر ثقافة مجتمعات الممارسة والتفاعل الإيجابي بين المعلمين وأقرانهم. وتتسق تلك النتيجة مع مكون "التسويق بين الوظائف" في النموذج المطور السابق عرضه بالاستفادة من نماذج الإدارة الموجهة نحو السوق، والذي يدعم تطوير رؤية مشتركة بين المعلمين والإدارات المختلفة بالمدرسة.

• **المرتبة الثانية:** يأتي المجال الخامس الذي يشير إلى الجدارة القيادية في المرتبة الثانية على مستوى الاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط مرجح بلغ (٢,٣٦) وانحراف معياري قدره (٠,٥٥٣)، وهو يعد من مؤشرات الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الثلاثي (٢,٣٤ إلى ٣,٠٠) والتي تؤكد على تحقق ممارسات ذلك المجال ككل بشكل مرتفع في أرض الواقع.

• **ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى** سياسات وزارة التربية والتعليم الداعمة للانضباط والالتزام بالقواعد التي تدعم موقف المعلم، وتعمل على انضباط سلوك التلاميذ، وكذلك ارتكاز المنهج المطور الجديد ٢,٠ إلى تنمية مهارات القيادة لدى التلاميذ، والاهتمام بالجوانب المهنية والوجدانية، ومن ثم يهتم المعلم بإسناد بعض المسؤوليات للتلاميذ داخل الفصل لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة، بالإضافة إلى انتقال أثر برامج الشهادات الدولية المهنية، والتأهيل التربوي للمعلمين الجدد، وتدريبهم على مهارات إدارة وضبط الصف واستراتيجياته، وكذلك مشاركة المعلمين في برنامج المعلمون أولاً، الذي هدف إلي تطوير مجتمعات الممارسة بين المعلمين، وكذلك مشروع "الشراكة بين الجامعة والمدرسة لبناء مجتمعات الأقران للمتعلمين" الممول من الاتحاد الأوروبي.

- **المرتبة الثالثة:** يأتي المجال الرابع الذي يشير إلى الجدارة الرقمية في المرتبة الثالثة على مستوى الاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط مرجح بلغ (٢,٢٦) وانحراف معياري قدره (٠,٤٣٧)، وهو يعد من مؤشرات الفئة الثانية لمقياس ليكرت الثلاثي (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) والتي تؤكد على تحقق ممارسات ذلك المجال ككل بشكل متوسط في أرض الواقع. وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة أحمد (٢٠٢٢) والتي أكدت على أهمية الجدارة الرقمية في الارتقاء بالأداء التعليمي، غير إنه نظراً لوجود بعض أوجه القصور التي أدت إلى تحقق درجة استجابة متوسطة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى توقيح بروتوكولات مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كذلك تأكيد وزارة التربية والتعليم في مسابقة تعيين المعلمين الجدد على ضرورة اجتياز الراغبين في شغل وظيفة معلم اختباراً إلكترونياً، مما دفع المعلمين للاهتمام بالحرص على حضور الدورات الرقمية، باعتبار أن تمكنهم من الجدارة الرقمية سوف يسهم في ترقيهم الوظيفي واجتيازهم اختبارات تقييم الأداء. بالإضافة إلى حرص المعلمين على الاستفادة من الدورات التكنولوجية كي يتمكنوا من تطبيق المنهج المطور الجديد، بالإضافة إلى الجهود المختلفة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم المصرية، ومنها إطلاق الوزارة برنامج المعلمون أولاً عام ٢٠١٥، والذي أسفر عن تأهيل المعلمين لتطوير مجتمعات تعلم مهنية داعمة للتطوير والارتقاء ببيئات التعلم الفاعلة، ويرجع تحقق ممارسات هذا المجال بدرجة تحقق متوسطة، ووجودها في المرتبة الثالثة رغم أهميتها، باعتبار أن أثر الدورات التدريبية يتفاوت من معلم لآخر، بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات التكنولوجية والرقمية الموجودة بالعديد من المدارس.

- **المرتبة الرابعة:** يأتي المجال الرابع الذي يشير إلى الجدارة التدريسية في المرتبة الرابعة على مستوى الاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط مرجح بلغ (٢,٢٢) وانحراف معياري قدره (٠,٣٨٥)، وهو يعد من مؤشرات الفئة الثانية لمقياس ليكرت الثلاثي (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) والتي تؤكد على تحقق ممارسات ذلك المجال ككل بشكل متوسط في أرض الواقع.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تفاوت المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في اهتمامها بمتابعة ضمان جودة الأداء والتوجه نحو الاعتماد، مما قد يؤدي إلى قصور اهتمام بعضها بالتطوير، وقياس أثر أداء المعلمين، بل واهتمامهم بمراعاة

الفروق الفردية، كذلك قد تغفل بعض المدارس الاهتمام بجمع كافة المعلومات عن طلابها وإدراجها في قواعد البيانات للتلاميذ، كما أن استخدام السبورة التفاعلية يقترن بتوافرها بالمدارس الحكومية، وهو ما قد لا يتوافر في كافة المدارس لسببين، الأول هو محدودية تجهيز بعض المدارس بالتجهيزات التكنولوجية الداعمة، والثاني سيادة ثقافة العهدة والحفاظ عليها داخل الغرف المغلقة، بالإضافة إلى غياب ثقافة الدمج لدى كثير من معلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية، وسيادة الاعتقاد بأن التعامل مع تلك الفئة مسؤولية معلمي الدمج المتخصصين فقط، ومعلمي التربية الخاصة دون غيرهم، وهو ما أدى إلى وجودها في المرتبة الرابعة، بالرغم من أهمية الجدارات التدريسية لدى المعلمين.

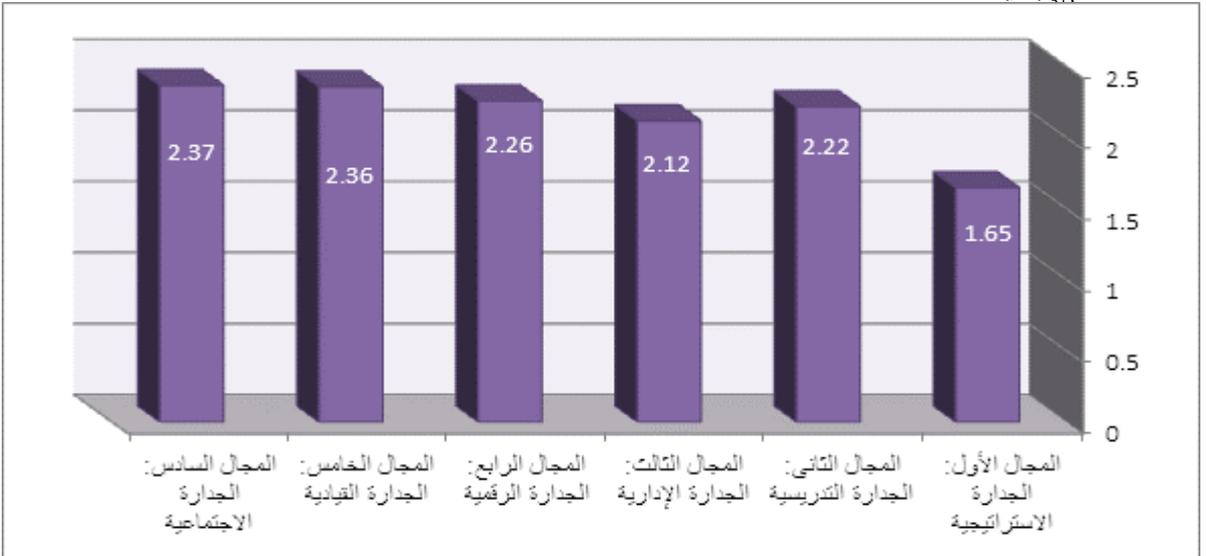
- **المرتبة الخامسة:** يأتي المجال الثالث الذي يشير إلى الجدارة الإدارية في المرتبة الخامسة على مستوى الاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط مرجح بلغ (٢,١٢) وانحراف معياري قدره (٠,٥٠٠)، وهو يعد من مؤشرات الفئة الثانية لمقياس ليكرت الثلاثي (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) والتي تؤكد على تحقق ممارسات ذلك المجال ككل بشكل متوسط في أرض الواقع.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى القصور في التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمدرسة، والمشاركة في الأعمال الإدارية الداعمة لتحقيق الأهداف، وغياب الرؤية المشتركة الداعمة لنجاح العمل الإداري بالمدرسة، وكذلك تفاوت مهارات القيادة لدى مديري المدارس والقائمين على إدارتها، وتفويض السلطة بشكل نسبي، بالإضافة إلى عدم انعقاد الاجتماعات المدرسية ومجالس الأمناء بشكل دوري في كثير من المدارس، بل وعقدها عند الحاجة في كثير من الأحوال، وهو ما أدى إلى تدني ترتيب هذه الجدارة.

- **المرتبة السادسة:** يأتي المجال الأول الذي يشير إلى الجدارة الاستراتيجية في المرتبة السادسة على مستوى الاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط مرجح بلغ (١,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,٤٢١)، وهو يعد من مؤشرات الفئة الأولى لمقياس ليكرت الثلاثي (١,٠٠ إلى ١,٦٦) والتي تؤكد على تحقق ممارسات ذلك المجال ككل بشكل منخفض في أرض الواقع.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قصور جدارات معلمي التعليم الأساسي المعنية بالقدرة التنافسية للمدرسة وأهدافها الاستراتيجية، وضعف معارف وخبرات بعض المعلمين العاملين بالمؤسسات التعليمية، مما يؤثر على مستوى مهاراتهم ويعوق تحقيق الأهداف المرجوة، وبالرجوع للنموذج المطور للإدارة الموجهة نحو السوق وعلاقته بالعوامل المؤثرة عليها، يتضح إغفال عناصر ومكونات أساسية نتيجة انخفاض درجة تحقق الجدارة الاستراتيجية، ومنها قياس أثر السوق والتوجه نحو البيئة، وكذلك التلاميذ. ومن ثم انخفضت درجة تحقق استفاضة المعلمين من آراء التلاميذ وأولياء أمورهم للكشف عن احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، كذلك قصور الاستجابة الاستراتيجية كمكون أساسي في النموذج المطور من خلال إغفال دور آراء التلاميذ في تطوير الأداء، مع غياب التسويق الرقمي لقصور دور المعلم في المشاركة في اقتراح أساليب لتسويق الخدمات.

وبالتالي انعكس ذلك على إدارة العلاقة مع العملاء بشكل سلبي نتيجة عدم الاهتمام بجمع المعلومات باعتبارها مدخل أساسي للتخطيط طويل المدى للداعم للعلاقة مع المستفيدين من تلاميذ، وأولياء أمور، ومجتمع خارجي، وكذلك العلاقة مع المنافسين من خلال أساليب تسويقية مبتكرة، وهو ما أدى إلى احتلال ممارسات هذه الجدارة للمرتبة



شكل رقم (١٢)

رسم بياني لمتوسطات مجالات استبانة واقع الجدارات المهنية

لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس المصرية

خامساً: إجراءات مقترحة لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق

تستعين الدراسة في صياغة الإجراءات المقترحة بتحليل باريتو من خلال التركيز على القلة المؤثرة من الجدارات الواجب التوجه نحو تطويرها وتوجيه كافة الجهود والوقت نحوها، لما لها من دور في الارتقاء بالجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي، وقد استعان الباحثان بخطوات أسلوب تحليل باريتو من خلال:

- **الخطوة الأولى:** وصف الجهود المصرية الداعمة لتطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي، مع تحديد جوانب القصور من خلال تطبيق الاستبانة الخاصة بواقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية، والتي تضمنت التركيز على ستة محاور أساسية.
- **الخطوة الثانية:** تحليل مسببات المشكلات في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق ومتطلباته، وتفسيرها في ضوء ما تم بذله أيضاً من جهود قامت بها الدولة المصرية لدعم الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي.
- **الخطوة الثالثة:** تصنيف المسببات وفقاً لأولوياتها للتركيز على أكثر المحاور أهمية والجدارات التي تستدعي التطوير في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، وقد استعان الباحثان في تصنيف وترتيب تلك الأولويات بالجدارات التي حصلت على درجة تحقق منخفضة أولاً ثم متوسطة، وكذلك تم ترتيب المؤشرات الخاصة بكل جدارة بدءاً بالأكثر انخفاضاً في درجة التحقق وصولاً إلى التحقق بدرجة متوسطة، وتشكل الجدارات التي حصلت على درجة تحقق منخفضة الأولوية باعتبارها الفئة القليلة المؤثرة نظراً لانخفاض مستوى تحققها مما قد يحول دون تحقق أهداف منظومة التعليم الأساسي على النحو التالي:

جدول رقم (٢٠)

الجدارات ذات الأولوية والتي تحققت بدرجة منخفضة

المسببات	المحاور ذات الأولوية
<ul style="list-style-type: none"> • قصور الاستفادة من نتائج استطلاع رأي المجتمع في وضع خطة المدرسة • عدم الاعتماد في تطوير أدائي على استطلاع رأي التلاميذ بشكل دوري • ضعف الاستفادة من آراء التلاميذ وأولياء الأمور في التنبؤ بالاحتياجات المتوقعة • عدم الاطلاع على استراتيجية الوزارة ٢٠٣٠ قبل بداية الدراسة لتحليل احتياجات التلاميذ على ضوءها • قصور المشاركة في وضع أهداف تسهم في تحسين القدرة التنافسية للمدرسة • قصور المشاركة في اقتراح أساليب لتسويق الخدمات التي تقدمها المدرسة 	الجدارة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف الحرص على المشاركة في إدارة الصراعات التي تحول دون تحقيق أهداف المدرسة 	الجدارة الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> • قصور دور المعلم في مشاركة معلومات حول كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل داعم لدمجهم 	الجدارة التدريسية

يتضح من الجدول السابق أن الجدارات ذات الأولوية التي أشارت النتائج إلى تحققها بدرجة منخفضة، والتي يبلغ عددها (٨) من إجمالي عدد (٥٠) عبارة تضمنتها الاستبانة، بما يشكل نسبة ١٦٪، وهي نسبة تقترب من ٢٠٪ في أسلوب تحليل باريتو، وهي الفئة القليلة المؤثرة بنسبة كبيرة إلى حد ما، وهو ما يتضح للباحثين من خلال تناول بعض الجدارات، على سبيل المثال فإن تحقق الجدارة الاستراتيجية بدرجة منخفضة يحول دون إسهام المعلمين في توجيه الخطط الاستراتيجية بمدارس التعليم الأساسي مما قد يؤثر في تفعيل استراتيجية الوزارة والمنهج المطور الجديد ،٠ ،٢، كما أن قصور الاستفادة من استطلاع رأي المجتمع الخارجي، والتلاميذ، وأولياء الأمور يعوق تطوير المعلمين للجدارات التدريسية، والرقمية، والاجتماعية، وكذلك الإدارية بما يسهم في تلبية احتياجات المتعلمين، كذلك ضعف الحرص على المشاركة في إدارة الصراعات التي تحول دون تحقيق أهداف المدرسة، قد يؤثر بشكل سلبي على تحقيق الأهداف التربوية، بالإضافة إلى أن قصور دور المعلم في مشاركة معلومات حول كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات

الخاصة بشكل داعم لدمجهم، يؤثر سلبيًا على المخرجات ونواتج التعلم المرتبطة بالسوق، بالإضافة إلى عدم الوفاء بمتطلبات التوجه نحو المستفيدين من الخدمات المدرسية، نتيجة قصور إتاحة المعلومات الداعمة لتطوير والارتقاء بالجدارات التدريسية، والإدارية، والاجتماعية، والرقمية، ومن ثم يتأكد للباحثين الدور المحوري والمؤثر للنسبة القليلة ذات الأولوية على كافة الجدارات المهنية للمعلمين والتي تمثل الفئة والنسبة الأكبر.

المسببات	المحاور ذات الأولوية
<ul style="list-style-type: none"> • قصور الموازنة بين أعمال التدريس والإدارية بالمدرسة • تدني مستوى مشاركة الأقران في أحدث القراءات عن أنماط الإدارة الصفية • قصور دعم إدارة المدرسة عند حدوث ظروف مفاجئة أثناء العمل المدرسي • تدني مستوى المشاركة في التنسيق بين الأقسام المختلفة بالمدرسة للتوافق حول كيفية تلبية مصالح التلاميذ • عدم المشاركة بشكل دائم في الاجتماعات المدرسية ومجالس الأمناء من خلال إبداء الرأي في كثير من الموضوعات المطروحة 	<p>الجدارة الإدارية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف استخدام السبورة التفاعلية أثناء تدريسي بالفصل لجذب التلاميذ • عدم أستخدام أكثر من أسلوب تدريسي بالمقرر لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ • قصور توجيه التلاميذ للبحث عن مصادر متنوعة للتعلم • ضعف الاهتمام بتطوير المقررات بشكل يلبي احتياجات الطلاب • تدني الاهتمام بنشر معلومات بين الزملاء عن استراتيجيات تدريسية جديدة تتناسب مع المواقف التعليمية المختلفة • قصور دور المعلم في قياس أثر أدائه التدريسي على المقررات الدراسية بشكل تكاملي 	<p>الجدارة التدريسية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إغفال إعداد فيديوهات حول الخدمات المقدمة من المدرسة باستخدام الوسائط الرقمية • قصور استخدام المنصة الرقمية لتبادل الخبرات مع الزملاء من داخل المدرسة وخارجها • ضعف الجهد المبذول في حث إدارة المدرسة على التنسيق مع أقسام التكنولوجيا في كليات التربية للتعرف على المستحدثات الرقمية وأنسبها لسياق المدرسي • إغفال تطوير مستوى اللغة الإنجليزية للتعامل بفعالية مع البرامج والمنصات الالكترونية • قصور استخدام المنصات الإلكترونية في التواصل مع أولياء الأمور 	<p>الجدارة الرقمية</p>

ويوضح الجدول السابق الجدارات التي تحققت بدرجة متوسطة، وعددها ١٦ عبارة، وتمثل نسبة ٣٢٪ من إجمالي العبارات التي تضمنتها الاستبانة. وسوف يستهدف الباحثان تلك الجدارات في الإجراءات المقترحة بهدف الاستفادة من مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق في تطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي من خلال تقديم بعض الإجراءات والآليات الداعمة للارتقاء بمستوى تحقق تلك الجدارات من الدرجة المتوسطة إلى الدرجة المرتفعة.

الخطوة الأخيرة: اقتراح الموارد والآليات الداعمة لمواكبة تلك الأولويات وصولاً إلى حل المشكلات، والتي يعبر عنها الباحثان من خلال إطار تخطيطي للإجراءات المقترحة، والذي تم تصميمه ارتكازاً إلى ما يلي:

- النموذج المطور للإدارة الموجهة نحو السوق وعلاقته بالعوامل المؤثرة عليها الذي تم تطويره من قبل الباحثان بناء على نماذج الإدارة الموجهة نحو السوق السابق تناولها في الإطار النظري
- الجهود المصرية السابق عرضها والتي استهدفت تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية
- نتائج الدراسة الميدانية واستطلاع رأي معلمي التعليم الأساسي حول واقع الجدارات المهنية، وتحليل باريتو الذي أكد الحاجة إلى تطوير الجدارة الاستراتيجية بالدرجة الأولى، ثم الجدارات الإدارية، والتدريسية والرقمية، وهو ما سبق عرضه في خطوات تطوير الإجراءات المقترحة.
- تحكيم الإجراءات المقترحة (ملحق رقم ٤) من خلال عرضها على عدد من الخبراء التربويين للكشف عن آرائهم ومدى اتفاقهم مع الإجراءات المقترحة وآليات تنفيذها، ومقترحاتهم بشأن تطوير تلك الإجراءات المقترحة، وتضمنت قائمة الخبراء عدد (٧) خبراء في تخصصات التربية المقارنة والإدارة التعليمية، والتخطيط بجامعة حلوان، وعين شمس، والأزهر (ملحق رقم ٥).

نتائج تحكيم السادة الخبراء للإجراءات المقترحة:

تم عرض الإجراءات المقترحة لتطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، على السادة

الخبراء والذين أبدوا موافقتهم على الإجراءات المقترحة من الباحثين بعد إجراء التعديلات المقترحة وبعض التوصيات الداعمة لتطوير الإجراءات الخاصة بتطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي، لضمان الاستفادة منها في الواقع، وتتضمن الإجراءات التركيز على أربعة محاور هي الجدارات الاستراتيجية، والتدريسية، والإدارية، والرقمية التي تبين تحققها بدرجة منخفضة ومتوسطة وبالتالي تستلزم اقتراح إجراءات داعمة للتطوير، ومن التعديلات والتوصيات المقترحة ما يلي:

أولاً: بالنسبة لإجراءات تطوير الجدارة الاستراتيجية:

- تعديل صياغة المكون الخاص " بإدارة العلاقة مع العملاء " إلى " إدارة العلاقة مع المستفيدين " بما يتسق مع السياق التربوي.
- التوصية بحذف المكون الدولي في الإجراء الخاص باختصاص الأكاديمية المهنية بمنح الرخصة المهنية للمعلم، والاكتفاء بالمستوى المحلي في الآليات الخاصة بإجراءات تطوير الجدارة الاستراتيجية، مع إضافة أهمية التنسيق مع نقابات المعلمين.
- توضيح المدى للإجراء الخاص بقياس الرضا المجتمعي بشكل دوري، وتم تحديد القياس في نهاية كل فصل دراسي.
- إضافة بند خاص باشتراك أولياء الأمور المهتمين بتطوير العملية التعليمية مع معلمي مدارس التعليم الأساسي في تطوير قاعدة البيانات الأساسية الاستراتيجية
- تحديد موقع وحدة الرصد والمبادرات المدرسية في الهيكل التنظيمي المدرسي، مع إضافة شروط لعضوية الوحدة.

ثانياً: بالنسبة لإجراءات تطوير الجدارة الإدارية:

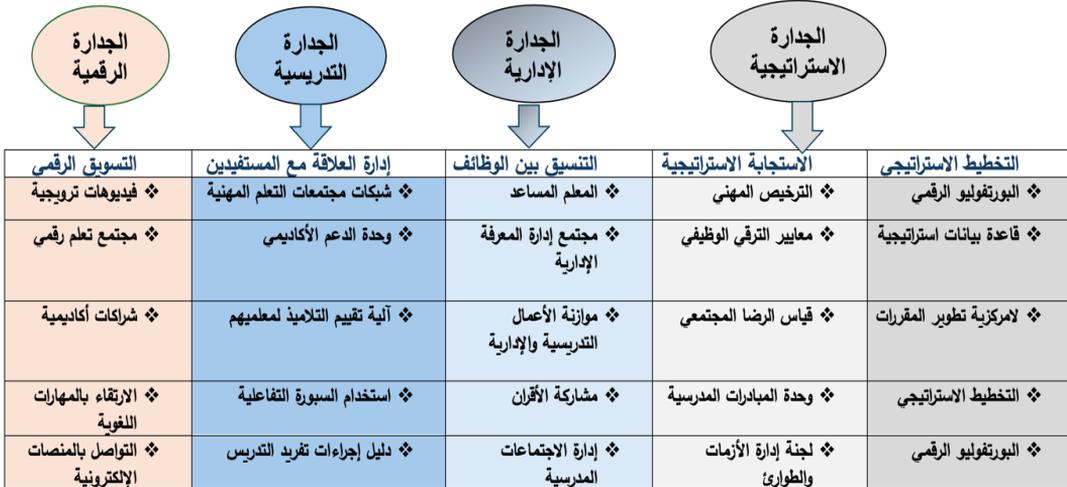
- تعديل صياغة الإجراء الخامس فيما يخص " تطوير إدارة الاجتماعات " إلى " تفعيل إدارة الاجتماعات المدرسية"، مع تحديد التوقيت الدوري لعقد وتفعيل تلك الاجتماعات لتكون شهرية.

ثالثاً: بالنسبة لإجراءات تطوير الجدارة التدريسية:

- حذف الإجراء الخاص بتطوير لجان ضمان الجودة بالمدارس تقييم قبلي وبعدي للمعلمين من قبل التلاميذ فيما يخص تفعيل آلية تقييم التلاميذ لمعلمهم كمتطلب للترقي، مع تحديد المدى الزمني لإجراء الملاحظات الصفية
- تحديد التوقيت الخاص باجتماعات وجلسات مجتمعات التعلم التعاونية بين المعلمين في الجدول الدراسي، لتبادل الخبرات فيما يتعلق باستخدام أساليب التدريس المبتكرة والتي تثبت نجاحها، وتحديد توقيت محدد لها في الجدول الدراسي.

رابعاً: بالنسبة لإجراءات تطوير الجدارة الرقمية:

- إضافة إجراء خاص بالاستعانة ببرامج الذكاء الاصطناعي في تقييم تفاعل المعلمين مع المنصات.
- وبناءً على ما سبق من تعديلات وتوصيات من السادة الخبراء، أمكن بلورة المخطط النهائي للإجراءات المقترحة، على النحو التالي:



شكل رقم (١٣) رسم تخطيطي للإجراءات المقترحة لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق

المصدر: إعداد الباحثان

أولاً: بالنسبة للجدارة الاستراتيجية:

تقع الإجراءات المقترحة لتطوير هذه الجدارة في نطاق مكونين أساسيين من مكونات الإدارة الموجهة نحو السوق، وهما التخطيط الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية على النحو التالي:

التخطيط الاستراتيجي:

ويقترح في هذا الصدد الإجراءات التالية:

١- إقرار البورتفوليو الرقمي كألية للتقييم المستمر للمعلمين:

تطوير منصة رقمية من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين للتقييم المستمر لأداء المعلمين ارتكازاً إلى قيام كل معلم بتطوير ملف إنجاز (بورتفوليو) رقمي، على أن يتضمن ما يلي:

- تقرير أداء في نهاية كل فصل دراسي يوضح تقييم ذاتي للمعلم بما مر به من جوانب تميز وجوانب تحتاج إلى تحسين، ارتكازاً إلى آراء التلاميذ.
- أدلة وشواهد تفيد باستطلاع رأي التلاميذ، وأولياء أمورهم.
- خطة مقترحة للتحسين وتطوير الأداء بعد انتهاء الفصل الدراسي الأول لتلبية الاحتياجات المتوقعة من التلاميذ وأولياء الأمور.
- تقرير نهائي في نهاية الفصل الدراسي الثاني يوضح التطبيق والتنفيذ الفعلي لخطة التحسين بالاستفادة من آراء التلاميذ وأولياء الأمور.

٢- تطوير قاعدة بيانات استراتيجية:

تشكيل لجنة للتخطيط والمتابعة من معلمي مدارس التعليم الأساسي، وتختص تلك اللجنة بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بنتائج قياس الرضا المجتمعي، وحصر الشركاء الاستراتيجيين للمدرسة، من أولياء أمور، ورجال أعمال، ومؤسسات مجتمع مدني، وجمعيات أهلية، ويتم تفعيل دور تلك اللجنة من خلال الآليات التالية:

- اعتماد قرار تشكيل لجنة التخطيط والمتابعة وفق هيكل تنظيمي ولأئحة موجهة لاختصاصاتها
 - تخصيص مقر مجهز ببنية تحتية تكنولوجية لضمان الاحتفاظ بقواعد البيانات الاستراتيجية
 - تنظيم اللجنة ورش عمل تدريبية لتأهيل معلمي المدرسة للاستفادة من قواعد البيانات في وضع تصورات مستقبلية للتطوير والتخطيط وفق إسقاطات مستقبلية
 - متابعة دور المعلمين في صياغة خطط تنفيذية لما سبق صياغته من رؤى وتصورات مستقبلية
 - اشترك أولياء الأمور المهتمين بتطوير العملية التعليمية مع معلمي مدارس التعليم الأساسي في تطوير قاعدة البيانات الأساسية
- ٣- اعتماد منظومة لامركزية لتطوير المقررات الدراسية ارتكازاً إلى المدرسة لتلبية احتياجات التلاميذ:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تشكيل لجان متخصصة من المعلمين ومختصين في تطوير المناهج من الأساتذة التربويين لتقييم المقررات المدرسية وتقديم مقترحات للتطوير إلى المستويات الأعلى المنفذه للتطوير بناءً على احتياجات التلاميذ والتطورات الحديثة في المجال.
 - توجيه المعلمين من أعضاء اللجان المختصة بالتطوير نحو إجراء استبيانات دورية لاستطلاع آراء التلاميذ وأولياء الأمور حول المقررات ومدى توافقها مع احتياجاتهم.
- الاستجابة الاستراتيجية:

ويقترح في هذا الصدد الإجراءات التالية:

١- تطوير منظومة الترخيص المهني:

- تطوير منظومة للتخخيص المهني لمعلمي المدارس ارتكازاً إلى الاحتياجات المتوقعة من مهنة المعلم من خلال الآليات التالية:

- تضمين شروط خاصة بالجدارة الاستراتيجية كمتطلب أساسي للترخيص بمزاولة المهنة
- تختص الأكاديمية المهنية للمعلمين بمنح الرخصة المهنية للمعلم على المستوى المحلي بالتنسيق مع نقابات المعلمين.
- تتمثل الشروط المقترحة الخاصة بالترخيص ما يلي:
 - تقديم ملف إنجاز وظيفي يتضمن أدلة وشواهد خاصة بمشاركة المعلم في تطوير خطة المدرسة
 - أن يقدم المعلم خطط تطوير نصف سنوية لأدائه ارتكازًا إلى استطلاع رأي التلاميذ وأولياء أمورهم
 - حصول المعلم على تقارير دورية من القيادات تفيد بإسهاماته في تفعيل استراتيجية الإدارة التعليمية المنبثقة من استراتيجية الوزارة
 - المشاركة في تدريب أولياء الأمور على آليات دعم تفعيل متطلبات المنهج المطور الجديد وتنفيذ استراتيجية الوزارة

٢- تطوير معايير الترقى الوظيفي:

- تطوير معايير الترقى الوظيفي لمعلمي المدارس ارتكازًا إلى المشاركة الاستراتيجية في صياغة أهداف واستراتيجيات وخطط عمل تطويرية تستند إلى احتياجات وتوقعات المستفيدين، وتتضمن المعايير ما يلي:
 - الرؤية والتوجه الاستراتيجي: ومن مؤشرات هذا المعيار، أن يقدم المعلم إفادة معتمدة بترشيحه ضمن الفريق المنوط به تطوير رؤية ورسالة المدرسة كمتطلب للترقي، ودعمه مشاركة أولياء الأمور في تنفيذ الرؤية والتوجه الاستراتيجي.
 - القدرة التنافسية: ومن مؤشرات هذا المعيار:
 - أن يقدم المعلم خطط تطويرية لتعزيز التواجد المؤسسي للمدرسة في السياق المحلي، من خلال تضمين تلك الخطط في تقارير دورية يتم تسليمها إلى إدارة المدرسة في نهاية كل فصل دراسي حول ما تم إنجازه فيما يخص التواجد المؤسسي للمدرسة، مع اقتراح إجراءات مستقبلية للتطوير، ويتم ذلك من خلال تطوير منصة رقمية تابعة للأكاديمية المهنية يتم رفع التقارير والخطط التطويرية عليها من قبل

المعلمين، ويتم مشاركة الممارسات المميزة عبر منصة تفاعلية تشاركية مع المجتمع التربوي والمدارس المختلفة للاستفادة منها.

○ أن يطبق آليات لنشر إنجازات المدرسة التربوية ومشاركة الخبرات والتجارب الناجحة من خلال المشاركة في ربط الموقع الإلكتروني للمدرسة بمركز التعلم عن بعد التابع للأكاديمية المهنية للمعلمين، وتنظيم لقاءات وندوات مشتركة بالتعاون مع المدارس المجاورة لتبادل الخبرات والممارسات المميزة، وتنظيم مسابقات تنافسية بين معلمي المدارس حول أفضل النماذج التربوية في مجالات التدريس، والبحث، والإدارة الصفية، وغيرها من المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية.

○ بناء القدرات: ومن مؤشرات هذا المعيار، أن ينشر المعلم الرؤية الاستراتيجية للتطوير لوزارة التربية والتعليم، من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لنشر ثقافة التطوير لدى الأقران وأولياء الأمور، وعمل مطبوعات وكتيبات تتضمن مسودة مختصرة حول استراتيجية الوزارة ورؤيتها للتطوير، ومتطلبات التنفيذ المتوقعة من إدارة المدرسة، والمعلمين، وأولياء الأمور، والتلاميذ بالمدارس، بالإضافة إلى المشاركة في تطوير بوسترات دعائية توعوية بالهدف من الرؤية الاستراتيجية للتطوير وإجراءات وآليات تفعيلها.

٣- تأسيس وحدة الرصد والمبادرات المدرسية:

تهدف هذه الوحدة إلى عقد استطلاع دوري للتوقعات المجتمعية من المدرسية، ورصد المشكلات وجوانب القصور التي يواجهها التلاميذ بالمدرسة، وكذلك معوقات تفعيل الخطة المدرسية بغرض تدشين مبادرات سريعة الاستجابة للتعامل مع تلك التحديات والمشكلات للوفاء باحتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات المدرسية. وذلك من خلال الآليات التنفيذية التالية:

- وضع لائحة تنظيمية تتضمن أهداف، ومهام ومسؤوليات الوحدة، والمخرجات المتوقعة منها ومؤشرات تقييم الأداء
- اعتماد هيكل تنظيمي للوحدة يتضمن تبعيه الوحدة تحت إشراف مدير المدرسة، على أن يتضمن الهيكل التنظيمي ممثلين عن المعلمين، والإداريين، وأولياء

الأمر، وأحد الأعضاء الفاعلين من المجتمع، ولجنة استشارية من المعلمين المبتكرين لحلول غير نمطية تستجيب للتحويلات المجتمعية وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية واحتياجاتهم.

- يشترط للانضمام لعضوية الوحدة المشاركة الفاعلة في المبادرات والأنشطة المدرسية، سواء من المعلمين، أو الطلاب أو أولياء الأمور.

٤- قياس الرضا المجتمعي بشكل دوري:

ويتضمن هذا الإجراء وضع قواعد وآليات ملزمة للمعلمين لقياس الرضا المجتمعي عن أدائهم بشكل دوري، في نهاية كل فصل دراسي، ويتحقق هذا الإجراء من خلال:

- تصميم منتدى تفاعلي اجتماعي للمعلمين وأولياء أمور التلاميذ للتشارك حول توقعاتهم المستقبلية
- اشتراط إقرار استراتيجية مدارس التعليم الأساسي وفقاً لتضمين نتائج استطلاع رأي المجتمع من خلال تفعيل معايير ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وخاصة معيار المشاركة المجتمعية بأن يلتزم كل معلم بالتواصل مع أولياء أمور التلاميذ وتطبيق استمارة استطلاع رأيهم حول الخطة الدراسية، والأداء المدرسي والتعرف على مقترحاتهم الخاصة بالتنوير المستقبلي.
- ربط منظومة المكافآت الخاصة بكل فصل دراسي بتسليم كل معلم تقرير لنتائج تقييم الرضا المجتمعي عن الأداء المدرسي، على أن يتم تسليم هذا التقرير في نهاية كل فصل دراسي إلى وحدة الجودة والتدريب بالمدرسة، والتي تقوم بدورها بتسليم تقرير معتمد إلى إدارة المدرسة يفيد باستيفاء المعلم لتلك التقارير كمتطلب لإعداد الكشوف النهائية للمكافآت الخاصة بالمشاركة في أعمال الامتحانات.
- تفعيل مشاركة المعلمين في اجتماعات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالتبادل بشكل دوري من خلال تشكيل مجتمعات تعلم تتضمن عدد من أولياء أمور التلاميذ، يشاركون في اجتماعات دورية منظمة للتشارك حول القضايا المدرسية، وتسجيل انطباعاتهم ومدى شعورهم بالرضا عن مستوى أداء المعلمين ووفائهم للتوقعات المجتمعية من مدارس التعليم الأساسي، مع تسجيل تلك الانطباعات في محاضر اجتماعات مجتمع التعلم بشكل رسمي ومشاركتها مع إدارة المدرسة وفي الاجتماع الشهري لمجالس الآباء.

٥- تفعيل لجنة إدارة الأزمات والطوارئ لدعم المعلمين في مواجهة الظروف المفاجئة أثناء العمل:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تفعيل دور لجنة الطوارئ داخل المدرسة لتقوم بمسؤولياتها تجاه التعامل الفوري مع المشكلات المفاجئة.
- إعداد خطة طوارئ واضحة تتضمن إجراءات محددة للتعامل مع الظروف المفاجئة، وتشمل توزيع الأدوار والمهام لكل معلم مع إلزام الجميع بالتدريب عليها.
- إعداد دليل إجراءات لتحديد الخطوات الواجب اتباعها في حالات الطوارئ.
- تدريب العاملين في المدرسة على مهارات إدارة الأزمات وحل المشكلات.
- تعهد المعلمين بالاستجابة لدعم إدارة المدرسة في الظروف الطارئة، من خلال إعداد مذكرات تفاهم تُلزم جميع المعلمين بالمشاركة في خطط الطوارئ.
- إنشاء خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة والمعلمين لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات.
- تطبيق نظام متابعة يقيّم استجابة المعلمين أثناء الأزمات الفعلية.

ثانيًا: الجدارة الإدارية:

وتتضمن الاهتمام بالتنسيق بين الوظائف، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

١- التعاقد مع المعلم المساعد/ المعاون لمعلمي مدارس التعليم الأساسي:

يسهم هذا الإجراء في مساعدة المعلم للموازنة بين أعماله التدريسية والإدارية، ويتحقق هذا الإجراء من خلال الآليات التنفيذية التالية:

- توقيع بروتوكول تعاون بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وكليات التربية للتعاقد مع التلاميذ المعلمين منذ الفرقة الثانية بنظام الحصة بأجر مادي، بهدف التعاون مع معلمي مدارس التعليم الأساسي فيما يخص المهام الإدارية الملقاة على عاتقهم مما يتيح لهم الوقت الكافي للتعلم في المهام التدريسية.

- تخصيص لقاء أسبوعيًا بين المعلمين المساعدين بالفرقتين الثالثة والرابعة بكليات التربية لعرض أحدث ما تمت دراسته بالمقررات التربوية بالكلية، وما يمكن الاستفادة منه في الارتقاء بالجدارات الإدارية لدى معلمي المدارس القدامى وأثناء الخدمة، بحضور عدد من الخبراء التربويين في مجال الإدارة التربوية.
- إدراج إنجازات معلمي مدارس التعليم الأساسي في إعداد وتأهيل وبناء القدرات الإدارية لدى المعلمين المساعدين ضمن متطلبات الترقى الوظيفي ومعايير التقييم واعتمادها من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين.

٢- تطوير مجتمع المعرفة الإدارية:

ويهدف مجتمع المعرفة الإدارية إلى تبادل المعلمين الخبرات الإدارية، بما يساهم في توجيههم للمشاركة في الاجتماعات الإدارية ومجالس الآباء بفعالية، ويتحقق هذا الإجراء من خلال الآليات التنفيذية التالية:

- توفير منصة رقمية تفاعلية لتبادل الخبرات الإدارية بين المعلمين أثناء الخدمة والمعلمين الرواد من المعلمين الأوائل والقيادات المدرسية، ومديري المدارس والإدارات التعليمية الذين تمت إحالتهم إلى التقاعد. وتتضمن تلك المنصة منتديات تفاعلية، وندوات افتراضية، وورش عمل تفاعلية تحفز المعلمين على التغلب على التحديات الإدارية التي يواجهونها بإدارة مدارسهم وصفوفهم التعليمية، من خلال ابتكار والتوصل إلى الحلول الإدارية التي تتسق مع السياق المدرسي وتحدياته
- إصدار وزارة التربية والتعليم قرار بتفريغ معلمي المدارس بمعدل ساعتين أسبوعيًا للمشاركة في أنشطة مجتمع المعرفة الإدارية.
- تشكيل لجنة لمتابعة تفعيل نتائج الاجتماعات المدرسية، تختص بتوفير الدعم الفني والإداري اللازم لتوجيه تلك النتائج والقرارات لتلبية احتياجات التلاميذ وأولياء أمورهم والمعنيين من المجتمع الخارجي، وذلك إلى دراسات مسحية لتوقعات تلك الفئات المستهدفة، والعمل الدائم على قياس الفجوة بين مخرجات الاجتماعات المدرسية وبين توقعات المستفيدين.

٣- الموازنة بين الأعمال التدريسية والإدارية بالمدرسة:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- وضع جدول زمني واضح يحدد الأولويات بين الأعمال التدريسية والإدارية، على أن يكون مرناً يراعي توازن الوقت بين المهام الإدارية والتدريسية.
- تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين إدارة الوقت ومهارات التخطيط، وكيفية التوفيق بين العمل التدريسي والإداري، وإدراجها ضمن شروط ترقّي المعلمين.
- وضع مهام إدارية واضحة ضمن التوصيف الوظيفي لكل معلم وإبلاغه بها رسمياً.
- تضمين تحقيق التوازن في التقييم السنوي لأداء المعلمين كجزء من معايير الأداء.
- ربط إنجاز المهام الإدارية بالحصول على حوافز أو مكافآت مرتبطة بالأداء.

٤- تحفيز مشاركة الأقران في أحدث القراءات عن أنماط الإدارة الصفية:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- إنشاء نادي قراءة أسبوعي أو شهري يُخصص لمناقشة أحدث المقالات والدراسات، ويتم إدراج ذلك في الجدول الدراسي، حيث يتم تخصيص وقت محدد ضمن ساعات العمل لمناقشة القراءات الحديثة، وتسجيل حضور المعلمين لهذه الجلسات.
- إعداد اختبارات أو أنشطة تقييمية بسيطة تقيس استفادة المعلمين من القراءات، تصميم ورش عمل تفاعلية تتناول الأنماط الحديثة في الإدارة الصفية، بمشاركة الجميع، في إجازات نصف العام، وآخر العام، وتقديم مكافآت أو شهادات تقدير للمعلمين الذين يشاركون بفعالية في هذه الورش.
- إعداد مكتبة إلكترونية متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس تحوي مصادر محدثة في هذا المجال.
- إدراج مشاركة المعلمين في هذه الأنشطة كجزء من المعايير للحصول على الترقيات أو التقييم الإيجابي.

- تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين المعلمين من خلال تكوين مجموعات عمل أو منتديات نقاش.

٥- تفعيل إدارة الاجتماعات المدرسية بما يلزم المعلمين بالمشاركة فيها بشكل دائم:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تنظيم اجتماعات دورية شهريًا بين رؤساء الأقسام والمعلمين يتم فيها مناقشة القضايا المشتركة ووضع خطط عمل موحدة وتنسيق الجهود، على أن تكون ملزمة وتوثيق حضور ومشاركة المعلمين فيها.
- إنشاء لجنة تنسيق بين الأقسام المختلفة تجتمع بشكل دوري لبحث متطلبات التلاميذ.
- استخدام التكنولوجيا في إدارة وتنظيم الاجتماعات مثل تطبيقات إدارة المهام لتسهيل التعاون بين الإدارات المختلفة بالمدرسة.
- تشجيع الحوار المفتوح في الاجتماعات مع توفير بيئة تحفز على المشاركة من خلال وضع قواعد أو لائحة لإدارة الاجتماعات تضمن احترام الرأي الآخر والعدالة وتكافؤ الفرص في التعبير عن الآراء.
- إشراك المعلمين في إعداد أجندة الاجتماعات مسبقًا لزيادة تفاعلهم.
- تقديم حوافز معنوية مثل الثناء العلني لمن يُظهر مشاركة فعالة في الاجتماعات.
- إعداد تقارير إلزامية عن مشاركة المعلمين في الاجتماعات ورفعها لإدارة المدرسة.
- اشتراط المشاركة الفعالة للحصول على بعض الامتيازات مثل الحوافز أو الترقيات.
- تنظيم اجتماعات دورية مغلقة لتقييم أداء المعلمين فيما يتعلق بإبداء الرأي والمشاركة.
- إعداد جدول أعمال واضح ومحدد للاجتماعات لضمان مناقشة الموضوعات الهامة.

- إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة من خلال تخصيص وقت كاف لمناقشة القضايا المطروحة في الاجتماعات، وتشجيع تقديم المقترحات والأفكار من قبل المعلمين.

ثالثاً: الجدارة التدريسية:

وتتضمن الإجراءات الخاصة بتطوير الجدارة التدريسية للمعلمين لإدارة العلاقة مع المستفيدين من التلاميذ وأولياء الأمور بنجاح، وتمثل الإجراءات المقترحة ما يلي:

١- تطوير شبكات مجتمعات التعلم المهنية:

ويتضمن هذا الإجراء تطوير مجتمعات تعلم مهنية بين معلمي مدارس التعليم الأساسي وذلك من خلال:

- عقد اجتماعات أسبوعية بين معلمي المدرسة لتبادل الخبرات التدريسية حول أساليب التدريس.
- التنسيق مع الإدارة التعليمية التابع لها مجموعة مدارس بتفريغ المعلمين حصة واحدة أسبوعياً لتبادل الخبرات التدريسية الناجحة.
- عقد لقاء ختامي في نهاية كل فصل دراسي لنشر الدروس المستفادة من لقاءات مجتمعات التعلم المهنية على مستوى الإدارة التعليمية.

٢- تأسيس وحدة للدعم الأكاديمي بالمدارس:

تختص تلك الوحدة بتقديم الدعم الأكاديمي لمعلمي التعليم الأساسي فيما يتعلق بتحليل احتياجات التلاميذ، وتفريد عمليات التعليم والتعلم، واتباع أساليب تدريس جديدة تتوافق مع احتياجات التلاميذ، ويتحقق هذا الإجراء من خلال الآليات التالية:

- اعتماد تشكيل هيكل تنظيمي لوحدة الدعم تتضمن مدير المدرسة وممثلين من المعلمين المتميزين، وأخصائي نفسي، واجتماعي، بالإضافة إلى عضوية أحد الموجهين التربويين.
- تطوير توصيف لمهام وحدة الدعم الأكاديمي وخدماتها المقدمة للمعلمين.
- تزويد الوحدة بقاعدة بيانات تتضمن ملفات التلاميذ بما يمكنها من تحليل احتياجات التلاميذ.

- تخصيص لقاءات منظمة مع معلمي التعليم الأساسي لدعمهم فيما يخص اقتراح استراتيجيات تدريسية أو أساليب لتفريد التعلم ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة وكافة التلاميذ المستهدفين.

٣- تفعيل آلية تقييم التلاميذ لمعلميهم كمتطلب للتقدم:

من خلال اعتبار تقارير تقييم التلاميذ لمعلميهم كمتطلب أساسي في ملفات ترقى المعلمين والبورقوليو الوظيفي لهم، واعتبار ذلك حافز ودافع للمعلم للتغلب على جوانب القصور في جدارته التدريسية، ويتحقق ذلك من خلال:

- تسليم تقرير بنتائج التقييم للمعلم وأخرى لوحدة الدعم الأكاديمي لدعم المعلم في تطوير أداءه التدريسي عند الحاجة.
 - تدريب المعلمين على أدوات تقييم الأثر التدريسي، مثل تحليل نتائج الاختبارات وبطاقات الملاحظة.
 - تصميم نماذج قياس أثر التدريس، تشمل تقييم مستوى فهم التلاميذ وتفاعلهم مع المادة الدراسية.
 - تحليل نتائج التقييمات لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.
 - إجراء ملاحظات للصف بشكل دوري شهريًا لتقييم أداء المعلم، مع تقديم تغذية راجعة بناءة للمعلمين لمساعدتهم على تطوير أدائهم.
 - إلزام المعلمين بتقديم تقارير دورية عن أثر أساليبهم التدريسية على تحقيق أهداف المقررات، وجعلها أحد معايير تقييم الأداء السنوي للمعلم.
- ٤- تفعيل استخدام السبورة التفاعلية أثناء التدريس بفعالية لجذب التلاميذ:

وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل فيما يلي:

- تنظيم دورات تدريبية مكثفة للمعلمين حول كيفية استخدام السبورة التفاعلية بشكل فعال في الفصل، واستخدام تطبيقات وبرامج تعليمية تفاعلية لجذب انتباه التلاميذ
- متابعة التوجيه الفني لالتزام المعلمين باستخدام السبورة التفاعلية في عدد محدد من الحصص الأسبوعية وتوثيق ذلك في خطط التدريس.

- إعداد مكتبة رقمية تشمل أدوات وعروض تفاعلية جاهزة للاستخدام مع السبورة التفاعلية.
 - تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين حول أفضل الممارسات في استخدام التكنولوجيا في التدريس.
 - توفير الدعم الفني اللازم للمعلمين لمساعدتهم على حل أي مشاكل قد يواجهونها.
 - إدراج هذه الإجراءات ضمن التقييم السنوي للمعلمين.
 - تقديم شهادات تقدير أو حوافز للمعلمين الملتزمين بتطبيق هذه الإجراءات.
 - إجراء زيارات صفية منتظمة من قبل المشرفين للتأكد من تنفيذ المعلمين للإجراءات المقترحة.
- ٥- تصميم دليل إجراءات تفريد التدريس لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ:

وذلك على أن يتضمن الدليل الإجراءات التالية:

- استراتيجيات تدريسية متنوعة (مثل التعلم التعاوني، العصف الذهني، وحل المشكلات) ومزايا كل استراتيجية وعيوبها، وآليات الاختيار والمفاضلة بينها بما يخدم صالح التلميذ.
- خصائص المرحلة العمرية لتلاميذ التعليم الأساسي ومتطلباتها النفسية، والاجتماعية، والشخصية.
- جدول زمني لورش عمل دورية للمعلمين تركز على تطبيق الدليل وعناصره ومكوناته التي تشمل أساليب تدريس مبتكرة، وتكون إلزامية في الترقيات والمكافآت.
- نماذج لمحاضر اجتماعات وجلسات مجتمعات التعلم التعاونية بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما يتعلق باستخدام أساليب التدريس المبتكرة والتي تثبت نجاحها، وتحديد توقيت محدد لها في الجدول الدراسي بمعدل حصة واحدة أسبوعياً، ووضعها ضمن بنود تقييمات الأداء السنوية.
- نماذج لخطط تدريسية مميزة استرشادية لتفريد التدريس والتعلم.
- معايير تقييم خطط التدريس الشهرية للمعلمين للتأكد من تضمينها أساليب تناسب الفروق الفردية.

- إجراء زيارات صفية منتظمة من قبل المشرفين للتأكد من التنفيذ الصحيح للاستراتيجيات الحديثة من قبل المعلمين، وتقديم الدعم المناسب لهم.
 - روابط تفاعلية لمننديات نقاش إلكترونية لتبادل الخبرات والمعرفة بين المعلمين.
- رابعًا: الجدارة الرقمية:**

وتتضمن الإجراءات الخاصة بتطوير الجدارة الرقمية للمعلمين بما يسهم في تعزيز التسويق الرقمي لدى التلاميذ وأولياء الأمور وكافة المعنيين بالعملية التعليمية، وتتمثل الإجراءات المقترحة فيما يلي:

١- إعداد فيديوهات ترويجية حول الخدمات المقدمة من المدرسة باستخدام الوسائط الرقمية:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تشكيل فريق عمل من المعلمين لتصميم وإنتاج فيديوهات قصيرة تبرز الخدمات والأنشطة المدرسية.
- تقديم تدريب عملي للمعلمين حول برامج تحرير الفيديو وإنشاء المحتوى الرقمي (مثل Canva، Adobe Premiere، وغيرها من برامج تحرير الفيديوهات).
- تخصيص قسم على الموقع الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي للمدرسة لنشر هذه الفيديوهات والترويج لها، لزيادة التفاعل مع المجتمع.
- تشجيع المبادرات الفردية، من خلال تشجيع المعلمين على إنتاج فيديوهات قصيرة حول موضوعات مختلفة وتبادلها على منصة المدرسة أو قنوات التواصل الاجتماعي.

٢- بناء مجتمع تعلم رقمي للمعلمين لتبادل الخبرات مع الزملاء من داخل المدرسة وخارجها:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- إنشاء منصة إلكترونية تفاعلية مخصصة للمعلمين تُسهل تبادل الخبرات الأكاديمية والإدارية وأفضل الممارسات، ومن خلال إنشاء مننديات أو

- مجموعات على المنصات الرقمية لتبادل الخبرات والأفكار بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.
- الاستعانة ببرامج الذكاء الاصطناعي في تقييم تفاعل المعلمين مع تلك المنصات.
- عقد اجتماعات افتراضية دورية باستخدام المنصة الرقمية لمشاركة الأفكار والخبرات.
- تنظيم مسابقات تشجع المعلمين على مشاركة استراتيجيات تعليمية مبتكرة عبر المنصة الرقمية.
- تنظيم ورش عمل افتراضية دورية لمناقشة أحدث الممارسات والتجارب التعليمية الرقمية المميزة.
- تشكيل مجموعات عمل رقمية لمناقشة التحديات والفرص المتعلقة بالتعليم الرقمي.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التعليمية الرقمية، من خلال إدراج استخدام المنصات الرقمية في التقييم السنوي لأداء المعلمين، وتقديم حوافز للمعلمين الأكثر استخدامًا وابتكارًا في الوسائل الرقمية.
- ٣- تطوير شراكات مع كليات التربية للتعرف على المستجدات الرقمية:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تنظيم برامج تدريب مشتركة مع أقسام تكنولوجيا التعليم في كليات التربية لعرض المستجدات الرقمية.
- تنظيم زيارات تبادلية ميدانية لكليات التربية للتعرف على أحدث التطورات في مجال التعليم الرقمي، والاطلاع على أحدث التقنيات وتطبيقاتها في التعليم، مع تشجيع المعلمين على التقدم بمقترحات لتنفيذ مشاريع بحثية مشتركة بين المدرسة وكليات التربية.
- توقيع بروتوكولات تعاون بين المدرسة وكليات التربية لتحديث مهارات المعلمين باستخدام التكنولوجيا.

٤- الارتقاء بالمهارات اللغوية للتعامل بفعالية مع البرامج والمنصات الإلكترونية

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تقديم دورات تدريبية مكثفة للمعلمين في اللغة الإنجليزية، مع التركيز على المصطلحات التقنية.
- توفير موارد تعليمية إلكترونية تساعد المعلمين على تحسين مستوى اللغة الإنجليزية (مثل تطبيق Duolingo أو منصات تعليمية).
- إدخال مهام تدريبية تتطلب من المعلمين استخدام برامج باللغة الإنجليزية لإنجازها.
- إدراج مهارات اللغة الإنجليزية ضمن متطلبات ترقية مديري ومعلمي المدارس مما يسهم في تشجيع تبادل اللغات بين المعلمين.
- التعاون بين توجيه اللغة الإنجليزية وقسم التدريب بالإدارة التعليمية لتنفيذ ورش عمل دورية.
- إعداد دليل استرشادي يتضمن مهارات اللغة الإنجليزية الأساسية لاستخدام البرمجيات الرقمية.
- التعاون بين قسم المتابعة وتوجيه اللغة الإنجليزية في تصميم وتنفيذ استمارة متابعة موحدة تتضمن بنودها مدى تطور مستوى اللغة الإنجليزية لمديري ومعلمي المدارس.

٥- تفعيل استخدام المنصات الإلكترونية في التواصل مع أولياء الأمور والمدارس الأخرى:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تصميم تطبيق مدرسي يتيح التواصل الفوري مع أولياء الأمور، بشأن متابعة أداء التلاميذ والأنشطة المدرسية.
- تدريب المعلمين على كيفية استخدام هذه المنصات بفعالية لضمان تواصل سلس مع أولياء الأمور، ويمكن دعم ذلك من خلال عقد بروتوكولات تعاون بين مديرية التربية والتعليم والجامعات لتأهيلهم.

- متابعة التوجيه الفني لتنظيم المعلم اجتماعات افتراضية دورية مع أولياء الأمور لمناقشة تقدم التلاميذ
- تنظيم ورش عمل لأولياء الأمور حول كيفية استخدام المنصات الرقمية للمتابعة الدراسية لأبنائهم.
- إجراء استبيانات دورية لمعرفة آراء أولياء الأمور حول استخدام المعلمين للتكنولوجيا الرقمية.
- تفعيل التعاون بين قسم التطوير التكنولوجي وقسم التدريب لتنظيم وتنفيذ تدريبات دورية للمعلمين على المنصات الرقمية
- عقد مسابقات نصف سنوية لتكريم المعلم النموذجي الأكثر استخدامًا للمنصات الرقمية في توثيق إنجازاته المدرسية وممارساته الإيجابية ونشرها لدى الفئات المستفيدة.
- إضافة بند مالي خاص بالإنترنت ضمن خطة اللامركزية المالية (السلفة) المدرسية لتوفير إنترنت سريع بالمدارس لتمكين المعلمين من آليات التسويق الرقمي.
- التعاون بين قسم التدريب وقسم التطوير التكنولوجي بالإدارة التعليمية لعقد ورش عمل للمعلمين لتدريبهم على كيفية تنمية مهاراتهم رقميًا.
- تصميم دليل استرشادي لآليات التعامل مع المنصات الرقمية

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، إبراهيم محمد علي. (٢٠٢٣). الجدارات المهنية اللازمة للطلاب المعلم بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات سوق العمل. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٧(١)، ٤٣١-٤٩٤.
- ٢- أبو النضر عبدالستار محمد، هاني. (٢٠١٩). فاعلية برنامج قائم على التنمية المستدامة لتنمية الجدارات التدريسية لدى معلمي العلوم الزراعية، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٦٦ (٦٦)، ٤٣٩ - ٤٧٣
- ٣- أحمد، وليد سعيد أحمد (٢٠٢٢). تصور مقترح للجدارات الوظيفية اللازمة لمعلمي التعليم العام في مصر لتطبيق التعليم الإلكتروني، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٩٥(٣)، ١٨٩٥ - ١٩٧١.
- ٤- الإدارة المركزية لشئون المعلمين (٢٠٢٤). برنامج التأهيل التربوي للمعلمين الجدد (الدفعة الثانية)، وزارة التربية والتعليم.
- ٥- الأسدي، سعيد جاسم، وآخرون (٢٠١٦). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم - المدير - المشرف)، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٦- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢٣). الكتاب الإحصائي السنوي، جمهورية مصر العربية.
- ٧- الشهادات الدولية المهنية في التدريس (٢٠٢٣). دليل تعريفى بمشروع الشهادات الدولية المهنية في التدريس.
- ٨- الشهري، نورة زايد عبد الرحمن. (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية، مجلة كلية التربية، أسيوط، ٣٧(٦)، ٢٦١ - ٢٢٧.

٩- الشوربجي، هند سيد أحمد (٢٠٢٠). برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعلم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم التلاميذ ريادة الأعمال، مجلة كلية التربية في العلوم التربوي، ٤٤(٤) ، ١٥-١٢٩.

١٠- المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية: "المعلمون أولاً": التطوير المهني للمعلمين إلى أين؟، متاح على: <https://ecss.com.eg/17378> ، تاريخ الوصول: ٢٠٢٥/٢/١٤.

١١- المصري، تامر علي عبد اللطيف (٢٠٢١). أثر استخدام نمطي التعلم "المدمج - عن بعد" في تنمية بعض الجدارات المهنية والاتجاه نحو المهنة لدى الطالب المعلم تخصص علوم زراعية "تربوي"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(١٥)، ٢٨٠-٢٠١.

١٢- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (٢٠٢٣). مبادرة تميز المعلم" التدريب المكثف لتنفيذ الدبلوم العام المطور، مركز تطوير التعليم، القاهرة.

١٣- بدروس، وفاء زكي. (٢٠٢١). أنشطة التوكاتسو لحل مشكلات التعليم الأساسي وتبني نظام التعليم الجديد (٢٠٠) في مصر "دراسة مقارنة بين المدارس اليابانية والمدارس المصرية اليابانية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد نوفمبر، ١١ (٩١).

١٤- جمهورية مصر العربية (٢٠٢٠). "التعليم" توقع مذكرة تفاهم مع هيئة كير الدولية للمساهمة في تدريب المعلمين، الهيئة العامة للاستعلامات، ١٦ ديسمبر، متاح على موقع/ <https://www.sis.gov.eg/Story/214237/> ، تاريخ الوصول ١١ / ٢ / ٢٠٢٥.

١٥- جمهورية مصر العربية (٢٠٠٧). قانون كادر المعلمين رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مجلس الشعب، القاهرة.

١٦- خريطة مشروعات مصر: المعلمون أولاً، متاح على: <https://egy-map.com/initiative/> ، تاريخ الوصول: ٢٠٢٥/٢/١٤.

- ١٧- خطاب، علي ماهر (٢٠٠٧). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ص ٣٠٤.
- ١٨- رشاد، عبد الناصر محمد، عباس، هشام سيد (٢٠٢٠). "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية" تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس والعشرون، يناير.
- ١٩- رياض، طه كامل (٢٠٠٩). نموذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ٢٠- سليم، عصام شعبان عبد الإمام؛ سليمان، فارعة حسن محمد؛ محمود، عمر سيد أحمد. (٢٠٢٤). واقع توظيف معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمستحدثات تكنولوجيا التعليم، المجلة العلمية لبحوث التعليم، ٢(٣)، ٧١-١١٣.
- ٢١- طه، محمود إبراهيم عبد الزيز، السعيد، عوض مبرد عوض، ودرويش، عفت حسن سعيد (٢٠٢٠). برنامج تدريبي مقترح لتنمية بعض الجدارات التدريسية لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة بالكويت، مجلة كلية التربية، ٢٠(٣)، ٢٤٩ - ٢٧٢.
- ٢٢- عبد الحميد، سماح محمد. (٢٠٢١). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الثالث، العدد الرابع، ١٤٨.
- ٢٣- عبد العظيم، محمد أحمد (٢٠٢١). أطر الجدارات الرقمية المهنية للمعلمين في برامج الإعداد التنموية المهنية: دراسة مقارنة بين بعض دول الاتحاد الأوروبي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، ١٦(٧)، ١١-٢٤٦.
- ٢٤- عبد اللاه، محمد سعد عبد الرازق، أحمد، حسن عبد المالك محمود، الشافعي، فرج مصطفى محمد (٢٠٢٢). واقع الجدارات المهنية للمعلمين خريجي كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر: من وجهة نظر الموجهين الفنيين، مجلة التربية، ٥(١٩٦)، ١٠٣ - ١٢٩.

- ٢٥- عتلم، موسى فتحي موسى، (٢٠١٩). التحليل الجغرافي لبعض مشكلات التعليم الابتدائي في مصر وآفاق تنميته، مجلة البحوث الجغرافية والكارتوجرافية، ٢٧، ٥٦٢-٥٨١.
- ٢٦- عثمان، رانيا وصفي (٢٠٢١). توظيف مدخل الجدارات في مواجهة معوقات استخدام تطبيقات التعليم الرقمي في الجامعات على ضوء تداعيات جائحة كورونا، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الخامس والأربعون (الجزء الأول).
- ٢٧- علي، إبراهيم محمد (٢٠٢٣). الجدارات المهنية اللازمة للطالب المعلم بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات سوق العمل " تصور مقترح"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد السابع والأربعون (الجزء الأول).
- ٢٨- فودة، مها عبد العظيم أحمد (٢٠٢١). الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٣٥ع، ٥٢٥ - ٥٤٣.
- ٢٩- مجلس الوزراء (٢٠٢٢). ٧ سنوات من الإنجاز - التنمية البشرية في قطاع التعليم الأساسي والفني، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة.
- ٣٠- محمد، أحمد محمود عبد الحميد (٢٠٢٤). متطلبات دعم الثقافة المعلوماتية لدى معلمي التعليم الأساسي في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، ٢٢ (٢٢)، ١-٣١.
- ٣١- محمود، حمدي أحمد. (٢٠١٨). برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية والاتجاه نحو التدريب أثناء الخدمة لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء احتياجاتهم التدريبية/المهنية، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ١١، ٣٩-٧٣.
- ٣٢- معوض، أسماء حمدي السيد، رسمي، محمد محمد حسن، وحسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠١٨). مشكلات التعليم الابتدائي في مصر وكيفية مواجهتها، مجلة كلية التربية، ٢٩ (١١٦)، ٣٨٣ - ٤٠٤.

٣٣- مؤسسة الموسوعة المهنية للموارد البشرية (٢٠٢٤). الدليل المهني للجدارات والقدرات والمهارات، متاح على <https://hrencyclopediaonline.com/Publications/Pub6> تاريخ الدخول ٢٠٢٤/٢/٢٧

٣٤- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠١٦). رؤية مصر ٢٠٣٠ (محور التعليم والتدريب)، استراتيجية التنمية المستدامة.

٣٥- وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٢). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠٢٢/٢٠٢٦، قطاع الجودة وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع الإدارة المركزية للتخطيط والجودة والإدارة العامة للتخطيط والمشروعات، القاهرة.

٣٦- وزارة التربية والتعليم: المنصة الإلكترونية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين، متاح على <https://cpd.moe.gov.eg> ، تاريخ الدخول ٢٠٢٤/٤/١٤

٣٧- وزارة التربية والتعليم (٢٠٢١): التعليم توقع بروتوكول تعاون مشترك مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لدعم العملية التعليمية للطلاب ذوي الإعاقة، متاح على: [https://moe.gov.eg/what-s-on/news/protocol-with-the-](https://moe.gov.eg/what-s-on/news/protocol-with-the-ministry-of-communications) [ministry-of-communications](https://moe.gov.eg/what-s-on/news/protocol-with-the-ministry-of-communications) ، تاريخ الوصول: ٢٠٢٥/ ٢ /١١.

٣٨- وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٢): "التعليم" و"المركزي للتنظيم والإدارة" يعلنان تفاصيل المسابقة المركزية للتعاقد مع ٣٠ ألف معلم مساعد، متاح على: <https://moe.gov.eg/ar/what-s-on/news/assistant-teachers> ، تاريخ الوصول: ٢٠٢٥/ ٢ /١١

٣٩- وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٣): وزير التربية والتعليم" يوجه ببدء برنامج التأهيل التربوي للمعلمين الناجحين في "مسابقة ٣٠ ألف معلم"، متاح على: <https://moe.gov.eg/ar/what-s-on/news/rehabilitation-program> ، تاريخ الوصول: ٢٠٢٥/ ٢ /١١

٤٠- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٣): بروتوكول للتعاون المشترك مع مركز تطوير التعليم (EDC)، متاح على: <https://moesr.gov.eg/ar->

تاريخ ، eg/MediaCenter/Pages/NewsDetails.aspx?newsID=2528

الوصول: ١١ / ٢ / ٢٠٢٥.

٤١- يوسف، أدهم محمد محمود (٢٠١٥): دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع١٤، ٣٧٣ - ٣٩٧.

٤٢- يونس، خالد أحمد عبد الحميد أحمد (٢٠٢٠): تطوير أساليب تقويم أداء الطلبة المعلمين في التربية العملية بكلية التربية بجامعة ٦ أكتوبر في الجدارات المهنية لجائحة فيروس كورونا، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع١١٧، ٢٣ - ٧٠، مسترجع من <http://search.mandumah.com/>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

43. Al Kadri, H., & Widiawati, W. (2020). Strategic planning in developing the quality of educators and education personnel. Indonesian Research Journal in Education| IRJE|, 324-346
44. Afroz, S. (2017). Quality of work life: A conceptual model. Advances in Economics and Business Management (AEBM), 4(8), 570-578.
45. Algarni, A. M. M., & Talib, N. A. (2014). A Framework of measuring the impact of market orientation on the outcome of higher education institutions mediated by innovation. International Review of Management and Business Research, 3(2), 607.
46. American University in Cairo (2018). SUP4PCL, Erasmus+, <https://erasmus.sup4pcl.org>, last accessed on 21/9/2024.
47. Arifin, D. N., & Drysdale, L. (2015). A market-oriented school. Australian Association for Research in Education.
48. Arifin, D. N. (2016). Understanding market orientation in Victorian schools (Doctoral dissertation, University of Melbourne, Melbourne Graduate School of Education).
49. Asiedu, M. A., Anyigba, H., & Doe, J. K. (2023). Absorptive capacity and innovation generation in higher education institutions: the mediating role of inter-functional coordination. The Learning Organization, 30(4), 385-405.
50. Asztalos, R., & Giertz, M. (2012). Market Orientation in Professional Service Firms: A Framework for Market Oriented Practices.
51. Barilović, Z., Leko Šimić, M., & Štimac, H. (2014). Marketing orientation of educational institutions in the field of project management organization, technology & management in construction, 6(1).
52. Cambridge Dictionary, functional competence, Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/functional-competence> , Accessed: 14/2/2025.
53. Cambridge Dictionary, market orientation, Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/market-orientation>, Accessed: 14/2/2025.

54. Canada Mortgage and Housing Corporation (nd.). Competency dictionary, Canada.
55. Cano, E., Parcerisa, A., Seguí, L. & Mir, L. (2018). Global Teachers' Key Competences Framework. Barcelona: TKCOM.
56. Cebrián, G., Pascual, D., & Moraleda, Á. (2019). Perception of sustainability competencies amongst Spanish pre-service secondary school teachers. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(7), 1171-1190.
57. Diawati, P. (2023). The Influence of social and psychological factors in the success of customer relationship management strategies. *MALCOM: Indonesian Journal of Machine Learning and Computer Science*. <https://doi.org/10.57152/malcom.v3i2.927>.
58. Eranil, A. K., & Sevgin, H. (2023). Evaluation of teaching profession law through Pareto and content analysis methods. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 18(3), 423-445.
59. European Environment Agency (ND), Administrative competence, http://www.eionet.europa.eu/gemet/aliss_scripts/concept/103, accessed on 16/5/2024.
60. Felcman, M. (2012). Reflections on the market-oriented theory in the behaviour of real organization. *Atlantic Marketing Journal*, 1(2), 4.
61. Felgueira, T., & Rodrigues, R. G. (2015). Market orientation of teachers and researchers in higher education institutions: a new approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3017-3024.
62. Gordini, N. (2010). Market-driven management: a critical literature review. *Symphony. Emerging Issues in Management*, (2), 95-107.
63. Haider, S., & Kaukab, S. R. (2022). English 1 historical evolution, definition, and meaning of competence: A review of related literature. *Habibia Islamicus (The International Journal of Arabic and Islamic Research)*, 6(1), 1-16.
64. Hakim, A. (2015). Contribution of competence teacher (pedagogical, personality, professional competence and

- social) on the performance of learning. The International Journal of Engineering and Science, 4(2), 1-12.
65. Haritha, K. (2021). Customer relationship management: a new dimension of managing customers. Journal of Management and Science. <https://doi.org/10.26524/jms.11.20>.
66. Huda, M., Maselena, A., Shahrill, M., Jasmi, K. A., Mustari, I., & Basiron, B. (2017). Exploring adaptive teaching competencies in big data era. International Journal of Emerging Technologies in Learning, 12(3).
67. IGI Global. What is Professional Competence, Available at: <https://www.igi-global.com/dictionary/the-training-of-intellectual-capital-in-the-tourism-sector-based-on-the-development-of-professional-skills/23715>, Accessed, 14/2/25.
68. Investopedia, Market Orientation, Available at: <https://www.investopedia.com/terms/m/market-orientation.asp>, Accessed, 14/2/2025.
69. Kassim, Z. A., & Sulaiman, M. (2011). Market orientation and leadership styles of managers in Malaysia. International Journal of Leadership Studies, 6(2), 230-245.
70. Kharitonova, V. A. (2013). Professional competence as a personal and professional readiness to successful teacher of pedagogical activity. Edukacja-Technika-Informatyka, 4(1), 293-298.
71. Kunter, M., Kleickmann, T., Klusmann, U., & Richter, D. (2013). The development of teachers' professional competence. Cognitive activation in the mathematics classroom and professional competence of teachers: Results from the COACTIV project, 63-77.
72. Küster, I., & Elena Avilés-Valenzuela, M. (2010). Market orientation in university: A case study. International journal of educational management, 24(7), 597-614.
73. Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). Market-driven management: Strategic and operational marketing. Bloomsbury Publishing.
74. Manshur, U., Baharun, H., Dakir, D., & Mahasini, Z. (2023). Segmenting, targeting, and positioning strategies in

- attracting the interest of students in learning Nahwu. Al-Ta'rib : Jurnal Ilmiah Program Studi Pendidikan Bahasa Arab IAIN Palangka Raya. <https://doi.org/10.23971/altarib.v1i1i2.7212>.
75. Mitra, S. K. (2009). Why universities are adopting market oriented management practices. *Asian Social Science*, 5(3), 137-142.
76. Neuvonen, H., & Pecoraro, M. (2024). Digital marketing skills in high demand: exploratory study of multiple competencies for a marketing professional. *Athens journal of business & economics*, 10(2), 121-138.
77. Nessipbayeva, O. (2012). The competencies of the modern teacher. *Bulgarian Comparative Education Society* (pp. 148-154). Kyustendil, Bulgaria: Bulgarian Comparative Education Society.
78. Oplatka, I. and Hemsley-Brown, J. (2007 forthcoming), The Incorporation of market orientation in the school culture: an essential aspect of school marketing, *International Journal of Educational Management*, Vol. 4
79. Owan, V. J., & Agunwa, J. N. (2019). Principals' administrative competence and teachers' work performance in secondary schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria. *Online Submission*, 7(1), 20-28.
80. Philip, M. P., & Ramya, K. (2017). Professional competencies for effective teaching learning process. *International Journal of Trend in Research and Development (IJTRD)*, 25-29.
81. Rivera-Camino, J., & Molero Ayala, V. (2010). Market orientation at universities: Construct and exploratory validation. *Innovar*, 20(36), 125-138.
82. Robert L. Webster, et al.(2017); Market Orientation in Higher Education: Variation on a Theme, *American International Journal of Contemporary Research* Vol. 7, No. 2, June 2017.
83. Schlegelmilch, B. (2022). Segmenting targeting and positioning in global markets, *Management for Professionals*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26279-6_4.

84. Tench, T.& Topic, M.(2018). Strategic competencies, https://www.researchgate.net/publication/327877306_Strategic_Competicencies, <http://dx.doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0175>
85. _Torres, G., Robledo, S., & Berrío, S. R. (2021). Market orientation: importance, evolution, and emerging approaches using scientometric analysis. *Criterion Libre*, 19(35), 326-340.
86. UNESCO(2023). Basic Education, International Centre for Technical and Vocational Education and Training, <https://unevoc.unesco.org/home/TVETipedia+Glossary/lang=en/show=term/term=ISCED#start>, accessed on 19/4/2024, p.1.
87. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2013). Glossary of Curriculum Terminology, UNESCO International Bureau of Education, <http://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223059>.
88. United Nations Office of Human Resources Management. Specialist Services Division (2009), United Nations competencies for the future, United Nation, New York.
89. Voges, K. W., & Glaser-Segura, D. (2016). Integrating institutional theory with market orientation to study SMEs in transition economies: a conceptual model. *Strategic approaches in economy, governance, and business*, 43.
90. Winterton, J. (2017). Competence-based vocational and professional education (p. 1). M. Mulder (Ed.). Dordrecht, the Netherlands: Springer.
91. Wordu, H., & Isiah, C. E. (2020). Teachers' competence for effective teaching and learning for the 21st century schools in Nigeria. *IJAR*, 6(1), 235-237.
92. Yang, Y., & Chang, Y. C. (2023). A study on the relationship between teacher competency and job performance under human resource management in higher education. *Educational Research and Reviews*, 18(8), 203-217.

ملاحق البحث

ملحق رقم (١)

الاستبانة قبل التحكيم



استبانة حول
واقع الجدارات المهنية لمعلمى التعليم الأساسى بالمدارس الحكومية المصرية
" الصورة الأولية للتحكيم "

إعداد الباحثان

لبنى محمود عبد الكريم شهاب

الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة حلوان

محمود حسن إسماعيل

المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة حلوان



السيد المعلم/ة الفاضل/ة:

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبيان إلى استطلاع رأى سيادتكم حول واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية، وذلك من خلال بعض البنود المقترحة في صورة عبارات تندرج تحت محاور مختلفة.

لذا يرجى من سيادتكم قراءة فقرات الاستبيان والإجابة عنها بدقة، لما في ذلك من أهمية كبيرة في التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي على ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، ويعرف الباحثان الجدارات المهنية بأنها " مجموعة من المعارف، والمهارات والاتجاهات المدعومة بسمات ومؤهلات شخصية تمكن المعلم من التطبيق العملي للمعرفة المكتسبة وتوظيف المهارات من خلال ممارسة خبرات واقعية تمكنه من أداء المهام التربوية والتعليمية المتوقعة منه، وتنفيذ كافة الالتزامات المهنية المنوطة له ومسؤولياته بمستوي متميز من الكفاءة والإنجاز تجاه تحقيق الأهداف المرجوة والمستقبلية".

كما تعرف الإدارة الموجهة نحو السوق بأنها عمليات إدارية تتضمن التخطيط ويشمل جمع معلومات السوق، وتحديد احتياجات العملاء، وإجراء دراسة عملية للسوق ترتكز إليها خطة التسويق الرقمي، والتنظيم بما يتضمنه من تنسيق بين الوظائف للشارك في رؤية داعمة للعمل الإداري، والتوجيه ويشمل نشر معلومات السوق واتخاذ إجراءات استباقية تتسق مع المستجدات ومتطلبات التحول الرقمي، والمتابعة والرقابة بما تتضمنه من قياس لأثر السوق وضمان جودة الخدمات المقدمة، علي ضوء تحليل السياق الثقافي وعناصره المختلفة. ويتضمن الاستبيان جزأين:

الجزء الأول: يتضمن بيانات عامة خاصة بالمعلم الذي يجيب على فقرات الاستبيان.
الجزء الثاني: يتضمن عبارات موضوعية موزعة على ٧ محاور هي (الجدارة الاستراتيجية، والتدريسية، والإدارية، والرقمية، والقيادية، والاجتماعية والمستدامة). وأحيط سيادتكم علما بأن الاستجابة على بنود الاستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي، كما يلي:

مستوى التحقق		
موافق (3)	موافق إلى حد ما (2)	غير موافق (1)

ملحوظة:

المعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم،

الباحثان



الجزء الأول:

بيانات أولية:

الاسم (اختياري):

الوظيفة:

المديرية:

الإدارة التعليمية:

الحلقة: الابتدائية () الإعدادية ()

الدرجة: معلم مساعد معلم أول (أ) معلم معلم خبير معلم أول كبير معلمين

الجزء الثاني:

يرجى من سيادتكم قراءة كل فقرة ووضع علامة (√) في المكان الملائم للفقرة من وجهة نظر سيادتكم، علماً بأن فقرات هذا الجزء تتبع سلم ثلاثي الإجابة (موافق - موافق إلي حد ما - غير موافق)

م	العبارة	ارتباط العبارة		الصياغة		التعديل المقترح
		مرتبطة	غير مرتبطة	مناسبة	غير مناسبة	
	المحور الأول: الجدارة الاستراتيجية: وتشير إلى الإدارة الفعالة والقدرة على تصميم سياسات داعمة للمسؤولية الاجتماعية لمواكبة التوقعات المختلفة والارتقاء بسمعة المؤسسة وفقاً لأخلاقيات العمل المهني					
١	شاركت في تطوير رؤية ورسالة المدرسة بما يلبي احتياجات المجتمع					
٢	قمت بالاطلاع على الخطة التسويقية للمدرسة					
٣	شاركت في وضع أهداف تسهم في تحسين القدرة التسويقية للمدرسة					
٤	استفدت من نتائج استطلاع رأي المجتمع في وضع خطة تسويق					
٥	شاركت في اقتراح استراتيجيات لتحقيق الأهداف التسويقية للمدرسة					
٦	إعتمدت في تطوير أدائي علي استطلاع رأي التلاميذ بشكل دوري					
٧	قمت بالاطلاع علي استراتيجية الوزارة ٢٠٣٠ قبل بداية الدراسة لتحليل احتياجات الطلاب علي ضوءها					



					٨ شاركت في الاستجابة السريعة لحدث طارئ علي المستوي المؤسسي للوفاء باحتياجات التلاميذ
					٩ استفدت من المعلومات الخاصة بسوق العمل للتنبؤ بالتوجهات التربوية المستقبلية
					١٠ تم إعلامي بالميثاق الأخلاقي للمهنة والقيم الحاكمة للعمل المدرسي
ملاحظات أخري ترونها سيادتكم:					
المحور الثاني: الجدارة التدريسية					
تعبّر عن المهارات التي تمكن المعلم من تحقيق التوازن بين الجوانب المعرفية، والمهارية والوجدانية الازمة للارتقاء بالأداء التدريسي، ودعم العملية التعليمية ارتكازاً إلى أسس تربوية، وقيمية، ومهنية تسهم في الارتقاء بجودة الأداء وتعزيز الإقبال على التعلم					
					١ أهتم بتوضيح مفاهيم التنمية المستدامة بالمنهج لدى التلاميذ بأساليب متنوعة
					٢ استفدت من قواعد البيانات الخاصة بالتلاميذ لتحليل احتياجاتهم ومواكبتها في التخطيط لتقديم تدريس مميز عن المدارس الأخرى
					٣ قمت بممارسة أنشطة صفية مميزة عن زملائي
					٤ قمت بقياس أثر تدريسي على المقررات الدراسية بشكل تكاملي لتلبية توقعات الوزارة
					٥ أحرص على تطوير ما أقوم به من مقررات بشكل يلبي احتياجات التلاميذ
					٦ تم توجيه التلاميذ للبحث عن مصادر متنوعة للتعلم
					٧ استفدت من نتائج تقييم التلاميذ في وضع خطة تطوير وفقاً لاحتياجات أولياء الأمور بصفة مستمرة
					٨ استخدمت أكثر من أسلوب تدريسي بالمقرر لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ
					٩ نشرت معلومات عن استراتيجيات تدريسية جديدة تتناسب مع المواقف التعليمية المختلفة



					١٠ حرصت على نشر نماذج من ممارساتي التدريسية المميزة بالمدارس الأخرى
ملاحظات أخرى ترونها سيادتكم:					
المحور الثالث: الجدارة الإدارية: وتشير إلى المعارف والمهارات والمؤهلات والقدرات التي تمكن الفرد من توجيه العمل المؤسسي وإدارة شؤونه، من خلال قدرة المعلم على التخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق وتطوير كافة الموارد لخدمته بغرض تحقيق أهداف المدرسة.					
					١ شاركت بالتنسيق بين الإدارات المختلفة بالمدرسة للتوافق حول رؤية مشتركة لصالح التلاميذ
					٢ أوازن بين أعمالى التدريسية والإدارية بالمدرسة
					٣ اطلعت على كل المستجدات عن المنهج المطور الجديد لنشرها بين الزملاء.
					٤ شاركت بشكل دائم في الاجتماعات المدرسية ومجالس الأمناء من خلال إبداء الرأي في كثير من الموضوعات المطروحة
					٥ أطلعت على أحدث أنماط الإدارة الصفية لتبني النمط الذي يتناسب مع التلاميذ
					٦ أفاد تعاونى مع إدارة المدرسة في كل ما يتم تكليفي به من مهام في تحسين سمعتها وتواجدها المؤسسى
					٧ شعرت بالارتباك عند مواجهة ضغوط مفاجئة أثناء العمل المدرسي لقصور دعم الإدارة العليا
					٨ قمت بنشر معلومات حول كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل داعم لدمجهم
ملاحظات أخرى ترونها سيادتكم:					

المحور الرابع: الجدارة الرقمية: يقصد بها مجموعة من المعارف والمهارات التي تمكن المعلمين من تحويل التقنيات الرقمية إلى روتين وأنشطة وممارسات يومية في الفصل بما يمكنه من العمل والتواصل مع التلاميذ وأولياء أمورهم، وإدارة الفصول وإنشاء محتويات تعليمية بالاستفادة من المهارات الأساسية في التعامل مع الحاسوب، واستخدام الانترنت بطلاقة، والمعرفة بالأدوات والمواد الرقمية للتدريس، ومهارات معالجة نصوص البرامج، لتأهيل الطلاب رقميًا للمستقبل



				استخدمت شبكات الإنترنت في التواصل مع التلاميذ لقياس أثر التعليم والتعلم	١
				تم تدريبي على تحديث المهارات الرقمية والاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التسويق لخدمات المدرسة	٢
				استخدمت المنصة الرقمية لمشاركة زملائي في أفضل ممارساتي التدريسية.	٣
				أستعين بالأساليب التكنولوجية في ممارساتي التدريسية داخل الفصل	٤
				قمت بتطوير محتوى رقمي يثير دافعية التلاميذ للتعلم	٥
				استخدمت المنصات الإلكترونية في التواصل مع أولياء الأمور	٦
				طورت فيديوهات حول الخدمات المقدمة من المدرسة باستخدام الوسائط الرقمية	٧
				تمثل اللغة الإنجليزية عائق في استخدام البرامج والمنصات الإلكترونية للترويج لأنشطة المدرسة	٨
				قمت بالدخول على المواقع الإلكترونية للمدارس المجاورة للاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية	٩
				قامت إدارة المدرسة بالتنسيق مع أقسام التكنولوجيا في كليات التربية للتعرف على توجهات السوق الخاصة بالمستحدثات الرقمية وأنسبها للسياق المدرسي	١٠
				ملاحظات أخري ترونها سيادتكم:	
<p>المحور الخامس: الجدارة القيادية: تعبر عن نمط القيادة الذي يتبناه المعلم، وامتلاكه للمهارات القيادية اللازمة للتأثير والتواصل الفعال مع أقرانه وطلابه وأعضاء المجتمع المدرسي بما يمكنه من تحقيق جودة التعليم المتوقعة من كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، وبما يؤهله للأداء الإداري والقيادي المتميز بدقة وإتقان وفقاً لمعايير محددة للقيام بهذه الوظيفة القيادية التربوية.</p>					
				سبق لي تنظيم مسابقات تنافسية إيجابية مع تلاميذ المدارس المناظرة	١
				أشركت مع زملائي في مبادرة للاستجابة لأي مشكلة تطرأ علي المهنة لتلبية احتياجات الطلاب	٢



					شاركت في اللجان على مستوى المدرسة المرتبطة بالتطوير والتغيير	٣
					قمت بنشر إنجازاتي في نهاية كل عام دراسي على مواقع التواصل الاجتماعي	٤
					نظمت فرق عمل من التلاميذ لدعم مهاراتهم القيادية بما يحقق الرضا المتبادل بين المعلمين والتلاميذ	٥
					قمت بتحديد مسؤوليات معينة يكلف بها التلاميذ داخل الفصل	٦
ملاحظات أخرى ترونها سيادتكم:						
المحور السادس: الجدارة الاجتماعية: تشير إلى قدرة المعلم على التواصل والانسجام والتفاعل في المدرسة والمجتمع بشتي أعضاؤه من متعلمين، ومعلمين، وأولياء أمور التلاميذ والجهات الداعمة للعملية التعليمية لتعزيز مشاركتها وإقبالها على المدرسة						
					أسهمت مشاركتي في توعية التلاميذ تجاه خطورة التدخين في قبول الهيئات المعنية التعاون مع المدرسة في مبادرات توعوية	١
					ساهمت مشاركتي في تنظيم زيارات علمية للمراكز البحثية والاستكشافية في جذبها لعقد أنشطة تعاونية لخدمة التلاميذ	٢
					قمت بتنظيم مشاركة التلاميذ في المعارض الدولية للابتكارات للتسويق للمبتكرين الرواد بالمدرسة	٣
					شاركت مع زملائي في حصر الاحتياجات المتنوعة للتلاميذ من ذوي المستوى المادي المنخفض وتلبية احتياجاتهم	٤
					يتم تلبية الاحتياجات المتنوعة للفئات الأكثر احتياجاً داخل الفصل	٥
					شاركت في عقد ندوات مفتوحة للمجتمع المحيط لنشر إنجازات المدرسة	٦
					قمت بتهيئة بيئة تعليمية تواكب توقعات التلاميذ، والمستحدثات التربوية	٧
ملاحظات أخرى ترونها سيادتكم:						
المحور السابع: الجدارة المستدامة: تشير إلى القدرة على توجيه المستقبل من خلال المشاركة الفعالة في نمذجة وتحويل المجتمع تجاه الممارسات المستدامة، من خلال مزيج من المهارات المعرفية والقدرات العملية والقيم الأخلاقية التي يتم حشدها في سياقات متعلقة بالاستدامة. وتتضمن التفكير						



المنظومي، والعمل البيئي ومتعدد التخصصات، والتفكير الاستباقي، والمسؤولية الأخلاقية، والتواصل واستخدام وسائل الإعلام.				
				١ شاركت في عقد لقاءات لنشر ثقافة الاستدامة بين المعلمين
				٢ قمت بمشاركة المجتمع مطبوعات تبرز تبني تلاميذي السلوكيات صديقة البيئة
				٣ حرصت على تعزيز المسؤولية المجتمعية تجاه البيئة لدى تلاميذي لتلبية التوقعات المجتمعية
				٤ قمت بمراعاة الاقتصاد الرشيد في تنفيذ الأنشطة التعليمية لتوجيه الموارد لأنشطة جديدة جاذبة للتلاميذ
				٥ شاركت في تقييم إنجازات التلاميذ في تطوير منتجات مستدامة في الفصل
ملاحظات أخرى ترونها سيادتكم:				

ملحق رقم (٢)

قائمة السادة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	الوظيفة	المؤسسة
١	إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية/ جامعة حلوان
٢	أمير إبراهيم القرشي	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية/ جامعة حلوان
٣	حسام حمدي عبد الحميد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية/ جامعة حلوان
٤	نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية/ جامعة عين شمس

ملحق رقم (٣)

الاستبيان بعد التحكيم



استبانة حول واقع الجدارات المهنية لمعلمى التعليم الأساسى بالمدارس الحكومية
المصرية

" الصورة النهائية بعد التحكيم "

إعداد الباحثان

لبنى محمود عبد الكريم شهاب

الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة حلوان

محمود حسن إسماعيل

المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة حلوان



السيد المعلم/ة الفاضل/ة:

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبيان إلى استطلاع رأى سيادتكم حول واقع الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية، وذلك من خلال بعض البنود المقترحة في صورة عبارات تدرج تحت محاور مختلفة.

لذا يرجى من سيادتكم قراءة فقرات الاستبيان والإجابة عنها بدقة، لما في ذلك من أهمية كبيرة في التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الجدارات المهنية لمعلمي التعليم الأساسي على ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق، ويعرف الباحثان الجدارات المهنية بأنها "مجموعة من المعارف، والمهارات والاتجاهات المدعومة بسمات ومؤهلات شخصية تمكن المعلم من التطبيق العملي للمعرفة المكتسبة وتوظيف المهارات من خلال ممارسة خبرات واقعية تمكنه من أداء المهام التربوية والتعليمية المتوقعة منه، وتنفيذ كافة الالتزامات المهنية المنوطة له ومسؤولياته بمستوي متميز من الكفاءة والإنجاز تجاه تحقيق الأهداف المرجوة والمستقبلية".

ويتضمن الاستبيان جزأين:

الجزء الأول: يتضمن بيانات عامة خاصة بالمعلم الذي يجيب على فقرات الاستبيان.
الجزء الثاني: يتضمن عبارات موضوعية موزعة على ٦ محاور هي (الجدارة الاستراتيجية، والتدريسية، والإدارية، والرقمية، والقيادية، والاجتماعية). وأحيط سيادتكم علماً بأن الاستجابة على بنود الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، كما يلي:

مستوى التحقق		
تتحقق بدرجة كبيرة (3)	تتحقق بدرجة متوسطة (2)	تتحقق بدرجة منخفضة (1)

ملحوظة:

المعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم،

الباحثان



الجزء الأول:

بيانات أولية:

الاسم (اختياري):

الوظيفة:

المديرية:

الإدارة التعليمية:

الحلقة: الابتدائية () الإعدادية ()

الدرجة: معلم مساعد معلم أول (أ) معلم معلم خبير معلم أول كبير معلمين

الجزء الثاني:

يرجى من سيادتكم قراءة كل فقرة ووضع علامة (√) في المكان الملائم للفقرة من وجهة نظر سيادتكم، علماً بأن فقرات هذا الجزء تتبع سلم ثلاثي الإجابة (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة منخفضة)

م	العبارة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة منخفضة
	المحور الأول: الجدارة الاستراتيجية: وتشير إلى الإدارة الفعالة والقدرة على تصميم سياسات داعمة للمسؤولية الاجتماعية لمواكبة التوقعات المختلفة والارتقاء بسمعة المؤسسة وفقاً لأخلاقيات العمل المهني			
١	أشارك في تطوير رؤية ورسالة المدرسة بما يلي احتياجات المجتمع			
٢	أشارك في وضع أهداف تسهم في تحسين القدرة التنافسية للمدرسة			
٣	أستفيد من نتائج استطلاع رأي المجتمع في وضع خطة المدرسة			
٤	أشارك في اقتراح أساليب لتسويق الخدمات التي تقدمها المدرسة			
٥	أعتمد في تطوير أدائي علي استطلاع رأي التلاميذ بشكل دوري			
٦	أقوم بالاطلاع علي استراتيجية الوزارة ٢٠٣٠ قبل بداية الدراسة لتحليل احتياجات الطلاب علي ضوءها			
٧	أشارك مع إدارة المدرسة في الاستجابة السريعة للاحداث الطارئة التي تواجه المدرسة			



					٨	أستفيد من آراء التلاميذ وأولياء الأمور في التنبؤ بالاحتياجات المتوقعة للتلاميذ
					٩	أشارك إدارة المدرسة في تلبية الاحتياجات المتوقعة للتلاميذ
المحور الثاني: الجدارة التدريسية						
تعبّر عن المهارات التي تمكن المعلم من تحقيق التوازن بين الجوانب المعرفية، والمهارية والوجدانية اللازمة للارتقاء بالأداء التدريسي، ودعم العملية التعليمية ارتكازاً إلى أسس تربوية، وقيمية، ومهنية تسهم في الارتقاء بجودة الأداء وتعزيز الإقبال على التعلم						
					١	أهتم بتوضيح مفاهيم التنمية المستدامة بالمنهج لدى التلاميذ بأساليب متنوعة
					٢	أعتمد على قواعد البيانات الخاصة بالتلاميذ في تحليل احتياجاتهم الحلية والمتوقعة
					٣	أعتمد على الأنشطة الصفية كجزء أساسي من ممارساتي الصفية
					٤	أقوم بقياس أثر أدائي تدريسي على المقررات الدراسية بشكل تكاملي
					٥	أحرص على تطوير ما أقوم به من مقررات بشكل يلبي احتياجات التلاميذ
					٦	يتم توجيه التلاميذ للبحث عن مصادر متنوعة للتعلم
					٧	أستخدم أكثر من أسلوب تدريسي بالمقرر لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ
					٨	أحرص على نشر معلومات بين الزملاء عن استراتيجيات تدريسية جديدة تتناسب مع المواقف التعليمية المختلفة
					٩	أقوم بنشر معلومات حول كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل داعم لدمجهم
					١٠	أستخدم السبورة التفاعلية أثناء تدريسي بالفصل لجذب التلاميذ
المحور الثالث: الجدارة الإدارية: وتشير إلى المعارف والمهارات والمؤهلات والقدرات التي تمكن الفرد من توجيه العمل المؤسسي وإدارة شؤونه، من خلال قدرة المعلم على التخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق وتطوير كافة الموارد لخدمته بغرض تحقيق أهداف المدرسة.						
					١	أشارك في التنسيق بين الأقسام المختلفة بالمدرسة للتوافق حول كيفية تلبية مصالح التلاميذ



				أوازن بين أعمالي التدريسية والإدارية بالمدرسة	٢
				أشارك بشكل دائم في الاجتماعات المدرسية ومجالس الأمناء من خلال إبداء الرأي في كثير من الموضوعات المطروحة	٣
				أنمي نفسي ذاتيا في تحسين ممارساتي على أحدث أنماط الإدارة الصفية لتبني النمط الذي يتناسب مع التلاميذ	٤
				أواجه قصور في دعم إدارة المدرسة عند حدوث ظروف مفاجئة أثناء العمل المدرسي	٥
				أشارك زملائي في أحدث ما قرأت عن أنماط الإدارة الصفية	٦
				أحرص علي المشاركة في إدارة الصراعات التي تحول دون تحقيق أهداف المدرسة	٧
<p>المحور الرابع: الجدارة الرقمية: يقصد بها مجموعة من المعارف والمهارات التي تمكن المعلمين من تحويل التقنيات الرقمية إلى روتين وأنشطة وممارسات يومية في الفصل بما يمكنه من العمل والتواصل مع التلاميذ وأولياء أمورهم، وإدارة الفصول وإنشاء محتويات تعليمية بالاستفادة من المهارات الأساسية في التعامل مع الحاسوب، واستخدام الانترنت بطلاقة، والمعرفة بالأدوات والمواد الرقمية للتدريس، ومهارات معالجة نصوص البرامج، لتأهيل الطلاب رقميًا للمستقبل</p>					
				أستخدم شبكات الإنترنت في التواصل مع التلاميذ لقياس أثر التعليم والتعلم	١
				يتم تدريبي على اكتساب المهارات الرقمية والاستخدام الفعال للتكنولوجيا في ممارساتي التدريسية والإدارية	٢
				أستخدم المنصة الرقمية لتبادل الخبرات مع زملائي من داخل المدرسة وخارجها	٣
				أستعين بالأساليب التكنولوجية في ممارساتي التدريسية داخل الفصل	٤
				استخدم المنصات الإلكترونية في التواصل مع أولياء الأمور	٥
				أقوم بإعداد فيديوهات حول الخدمات المقدمة من المدرسة باستخدام الوسائط الرقمية	٦
				أحاول تطوير مستوى اللغة الإنجليزية للتعامل بفعالية مع البرامج والمنصات الإلكترونية	٧



					٨	أبدل جهد في حث إدارة المدرسة على التنسيق مع أقسام التكنولوجيا في كليات التربية للتعرف على المستحدثات الرقمية وأنسبها للسياق المدرسي
					٩	أحرص على الاستفادة من الدورات التي تقدمها بعض المؤسسات التكنولوجية الخاصة مثل ميكروسوفت
<p>المحور الخامس: الجدارة القيادية: تعبر عن نمط القيادة الذي يتبناه المعلم، وامتلاكه للمهارات القيادية اللازمة للتأثير والتواصل الفعال مع أقرانه وطلابه وأعضاء المجتمع المدرسي بما يمكنه من تحقيق جودة التعليم المتوقعة من كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، وبما يؤهله للأداء الإداري والقيادي المتميز بدقة وإتقان وفقاً لمعايير محددة للقيام بهذه الوظيفة القيادية التربوية.</p>						
					١	أشارك في تنظيم مسابقات تنافسية إيجابية بين تلاميذي مع تلاميذ المدارس المناظرة
					٢	أبادر في المشاركة مع زملائي في مواجهة وحل أي مشكلة تطرأ في المدرسة أثناء العمل المدرسي
					٣	أشارك في اللجان على مستوى المدرسة المرتبطة بالتطوير والتغيير
					٤	أقوم بنشر إنجازاتي في نهاية كل عام دراسي على مواقع التواصل الاجتماعي
					٥	أنظم فرق عمل من التلاميذ لدعم مهاراتهم القيادية
					٦	أقوم بتحديد مسئوليات معينة يكلف بها الطلاب داخل الفصل
					٧	أقوم بوضع لائحة للانضباط الصفي داخل الفصل والمدرسة للسلوك الإيجابي للتلاميذ للحصول على استحسان أولياء الأمور
<p>المحور السادس: الجدارة الاجتماعية: تشير إلى قدرة المعلم على التواصل والانسجام والتفاعل في المدرسة والمجتمع بشتى أعضاؤه من متعلمين، ومعلمين، وأولياء أمور التلاميذ والجهات الداعمة للعملية التعليمية لتعزيز مشاركتها وإقبالها على المدرسة</p>						
					١	أشارك في عمل حملات من التلاميذ والمعلمين في نشر القيم الداعمة لمواجهة السلوكيات السلبية مثل التدخين والعنف
					٢	أساهم في تنظيم زيارات علمية للمراكز البحثية والاستكشافية لحثهم على عقد أنشطة تعاونية لخدمة التلاميذ والمدرسة



					٣	أحفز التلاميذ على المشاركة في المعارض الدولية للابتكارات بهدف التسويق للمبتكرين بالمدرسة
					٤	أشارك مع زملائي في حصر الاحتياجات المتنوعة للتلاميذ من ذوي المستوى المادي المنخفض وتلبية احتياجاتهم
					٥	أشارك في عقد ندوات مفتوحة للمجتمع المحيط وأولياء الأمور لنشر إنجازات المدرسة
					٦	أقوم بتهيئة بيئة تعليمية تواكب توقعات التلاميذ، والمستحدثات التربوية
					٧	أشارك في عقد لقاءات لنشر ثقافة الاستدامة بين المعلمين
					٨	أحرص على تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى تلاميذي لتلبية احتياجات المجتمع

ملحق رقم (٤)

استمارة استطلاع رأي الخبراء في الإجراءات المقترحة



استطلاع رأي الخبراء في إجراءات مقترحة لتطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق

إعداد الباحثان

د/ محمود حسن إسماعيل حسانين

المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة حلوان

أ.م.د/ لبنى محمود عبد الكريم شهاب

الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة حلوان

السيد الخبير/ الفاضل/ة:

الوظيفة/ جهة العمل:

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثان بعمل دراسة بعنوان " تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الموجهة نحو السوق"، لذا تهدف هذه الاستمارة إلى استطلاع رأي سيادتكم حول الإجراءات المقترحة، وذلك من خلال إبداء رأي سيادتكم في البنود التي تم تضمينها في الإجراءات المقترحة. لذا يرجى من سيادتكم إبداء الرأي فيما يخص الإجراءات المقترحة، لما في ذلك من أهمية كبيرة في تطويرها بما يسهم في تطوير جدارات معلمي التعليم الأساسي بالمدارس الحكومية المصرية، ويعرف الباحثان الجدارات المهنية بأنها "مجموعة من المعارف، والمهارات والاتجاهات المدعومة بسمات ومؤهلات شخصية تمكن الفرد من التطبيق العملي للمعرفة المكتسبة وتوظيف المهارات من خلال ممارسة خبرات واقعية تمكنه من أداء المهام المتوقعة منه بمستوي متميز من الكفاءة والإنجاز تجاه تحقيق الأهداف المرجوة والمستقبلية"

كما تعرف الإدارة الموجهة نحو السوق على أنها "عمليات إدارية تتضمن التركيز علي العميل وكل ما يتعلق بالسوق، وأليات المنافسة المختلفة المؤثرة على متطلبات السوق، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات استباقية طويلة المدى تتسق مع المستجدات ومتطلبات التحول الرقمي، على ضوء تحليل السياق الثقافي وعناصره المختلفة"

وتتمثل محاور الإجراءات المقترحة فيما يلي:

- الجدارة الاستراتيجية
- الجدارة التدريبية
- وتم اقتراح الإجراءات الخاصة بتطوير تلك الجدارات في إطار مكونات الإدارة الموجهة نحو السوق وهي:
- الجدارة الإدارية.
- الجدارة الرقمية.
- الاستجابة الاستراتيجية
- التخطيط طويل المدى
- التنسيق بين الوظائف
- إدارة العلاقة مع العملاء
- التسويق الرقمي

التعديل المقترح	أوافق	لا أوافق	محااور الإجراءات المقترحة
			<p>أولاً: الجدارة الاستراتيجية: تقع الإجراءات المقترحة في نطاق مكونين أساسيين من مكونات الإدارة الموجهة نحو السوق، وهما الاستجابة الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى.</p> <p>المكون الأول: الاستجابة الاستراتيجية:</p> <p>١. تطوير واعتماد منظومة للتريخيص المهني لمعلمي المدارس ارتكازاً إلى الاحتياجات المتوقعة من مهنة المعلم من خلال الآليات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تضمين شروط خاصة بالجدارة الاستراتيجية كمتطلب أساسي للتريخيص بمزاولة المهنة - تختص الأكاديمية المهنية بمنح الرخصة المهنية للمعلم وفق مستويين هما المحلي والدولي. - أن تتضمن الشروط المقترحة الخاصة بالتريخيص فيما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • تقديم ملف إنجاز وظيفي يتضمن شواهد خاصة بمشاركة المعلم في تطوير خطة المدرسة • تطوير المعلم خطط تطوير نصف سنوية ارتكازاً إلى استطلاع رأي التلاميذ وأولياء أمورهم • حصول المعلم على تقارير دورية من القيادات تنفيذ بإسهاماته في تفعيل استراتيجية الإدارة التعليمية • المشاركة في تدريب أولياء الأمور على آليات دعم تفعيل متطلبات المنهج المطور الجديد
			<p>٢. تطوير واعتماد معايير للتريخيص لمعلمي المدارس، ويقترح أن تتضمن المعايير ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الرؤية والتوجه الاستراتيجي: ومن مؤشرات هذا المعيار، أن يقدم المعلم إفادة معتمدة بترشيحه ضمن الفريق المنوط به تطوير رؤية ورسالة المدرسة كمتطلب للتريخيص - القدرة التنافسية: ومن مؤشرات هذا المعيار: <ul style="list-style-type: none"> - أن يقدم المعلم خطط تطويرية لتعزيز التواجد المؤسسي للمدرسة في السياق المحلي - تطوير منظومة رقمية تابعة للأكاديمية المهنية يتم رفع التقارير والخطط التطويرية عليها. - أن يطبق آليات لنشر إنجازات المدرسة التربوية ومشاركة الخبرات والتجارب الناجحة - تنظيم لقاءات وندوات مشتركة بالتعاون مع المدارس المجاورة لتبادل الخبرات المميزة - تنظيم مسابقات تنافسية بين معلمي المدارس حول أفضل النماذج التربوية - بناء القدرات: ومن مؤشرات هذا المعيار: <ul style="list-style-type: none"> - أن ينشر الرؤية الاستراتيجية للتطوير من خلال برامج تدريبية وورش عمل لدى الأقران وأولياء الأمور

التعديل المقترح	أوافق	لا أوافق	محاوِر الإجراءات المقترحة
			<ul style="list-style-type: none"> عمل مطبوعات وكتيبات تتضمن مسودة مختصرة حول استراتيجية الوزارة ورؤيتها للتطوير المشاركة في تطوير بوسترات دعائية توعوية بالرؤية الاستراتيجية للتطوير واليات تفعيلها.
			<p>٣. تأسيس وحدة الرصد والمبادرات المدرسية لمتابعة توقعات المجتمع من المدرسة، وتحديد المشكلات التي يواجهها التلاميذ ومعوقات تنفيذ الخطة المدرسية، بهدف إطلاق مبادرات سريعة لمعالجة هذه التحديات وتلبية احتياجات المستفيدين، وذلك من خلال الآليات التنفيذية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير لائحة تنظيمية تتضمن أهداف الوحدة، ومسؤولياتها، ومؤشرات تقييم الأداء - اعتماد هيكل تنظيمي يضم مدير المدرسة وممثلين عن المعلمين والإداريين وأولياء الأمور وأحد أفراد المجتمع، مع لجنة استشارية من المعلمين المبتكرين لتقديم حلول غير تقليدية تلبى احتياجات المستفيدين.
			<p>٤. قياس الرضا المجتمعي بشكل دوري: ويتحقق هذا الإجراء من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير منتدى نقاعي للمعلمين وأولياء أمور الطلاب للمشاركة حول توقعاتهم المستقبلية - اشتراط إقرار استراتيجية مدارس التعليم الأساسي وفقاً لتضمين نتائج استطلاع رأي المجتمع بأن يلتزم كل معلم بالتواصل مع أولياء أمور التلاميذ وتطبيق استمارة استطلاع رأيهم حول الخطة الدراسية، والأداء المدرسي والتعرف على مقترحاتهم الخاصة بالتطوير المستقبلي. - ربط منظومة المكافآت الخاصة بكل فصل دراسي بتسليم كل معلم تقرير لنتائج تقييم الرضا المجتمعي عن الأداء المدرسي، على أن يتم تسليم هذا التقرير في نهاية كل فصل دراسي إلى وحدة الجودة والتطوير بالمدرسة، والتي تقوم بدورها بتسليم تقرير معتمد إلى إدارة المدرسة يفيد باستيفاء المعلم لتلك التقارير كمتطلب لإعداد الكشوف النهائية للمكافآت. - تفعيل مشاركة المعلمين في اجتماعات مجالس الآباء بالتبادل بشكل دوري من خلال تشكيل مجتمعات تعلم تتضمن عدد من أولياء أمور التلاميذ، يشاركون في اجتماعات دورية منظمة لتسجيل انطباعاتهم ومدى شعورهم بالرضا عن مستوى أداء المعلمين، في محاضر اجتماعات مجتمع التعلم بشكل رسمي ومشاركتها مع إدارة المدرسة وفي الاجتماع الشهري لمجالس الآباء.

التعديل المقترح	أوافق	لا أوافق	محاوير الإجراءات المقترحة
			<p>٥. تفعيل لجنة إدارة الأزمات والطوارئ لدعم المعلمين في مواجهة الظروف المفاجئة أثناء العمل: وذلك من خلال الإجراءات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشكيل لجنة طوارئ داخل المدرسة مسؤولة عن التعامل الفوري مع المشكلات المفاجئة. - إعداد خطة طوارئ واضحة تتضمن إجراءات محددة للتعامل مع الظروف المفاجئة، وتشمل توزيع الأدوار والمهام لكل معلم مع إلزام الجميع بالتدريب عليها. - إعداد دليل إجراءات لتحديد الخطوات الواجب اتباعها في حالات الطوارئ. - تدريب العاملين في المدرسة على مهارات إدارة الأزمات وحل المشكلات. - إلزام المعلمين بالاستجابة لدعم إدارة المدرسة في الظروف الطارئة، من خلال إعداد مذكرات تفاهم تلزم جميع المعلمين بالمشاركة في خطط الطوارئ. - إنشاء خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة والمعلمين لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات. - تطبيق نظام متابعة يقيم استجابة المعلمين أثناء الأزمات الفعلية.
			<p>المكون الثاني: التخطيط طويل المدى:</p>
			<p>١. إقرار البورتفوليو الرقمي كآلية للتقييم المستمر للمعلمين بتطوير منصة رقمية من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين لتقييم أداء المعلمين ارتكازاً إلى قيام كل معلم بتطوير ملف إنجاز رقمي، على أن يتضمن ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقرير أداء في نهاية كل فصل دراسي يوضح تقييم ذاتي للمعلم بما مر به من جوانب تميز وجوانب تحتاج إلى تحسين، ارتكازاً إلى آراء التلاميذ، وأدلة وشواهد تعيد باستطلاع رأي التلاميذ، وأولياء أمورهم خطة مقترحة للتحسين وتطوير الأداء بعد انتهاء الفصل الدراسي الأول لتلبية الاحتياجات المتوقعة - تقرير نهائي في نهاية الفصل الدراسي الثاني يوضح التطبيق والتنفيذ الفعلي لخطة التحسين بالاستفادة من آراء التلاميذ وأولياء الأمور.
			<p>٢. تطوير قاعدة بيانات استراتيجية: من خلال تشكيل لجنة للتخطيط والمتابعة من معلمي مدارس التعليم الأساسي، وتختص تلك اللجنة بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بنتائج قياس الرضا المجتمعي، وحصر الشركاء الاستراتيجيين للمدرسة، ويتم تفعيل دور تلك اللجنة من خلال الآليات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعتماد قرار تشكيل لجنة التخطيط والمتابعة وفق هيكل تنظيمي ولائحة موجهة لاختصاصاتها

التعديل المقترح	أوافق	لا أوافق	محاوير الإجراءات المقترحة
			<ul style="list-style-type: none"> - تخصيص مقر مجهز ببنية تحتية تكنولوجية لضمان الاحتفاظ بقواعد البيانات الاستراتيجية - تنظيم اللجنة ورش عمل تدريبية لتأهيل معلمي المدرسة في وضع تصورات مستقبلية للتطوير - متابعة دور المعلمين في صياغة خطط تنفيذية لما سبق صياغته من رؤى وتصورات مستقبلية
			<p>3- اعتماد منظومة لامركزية لتطوير المقررات الدراسية ارتكازًا إلى المدرسة لتلبية احتياجات الطلاب:</p> <p>وذلك من خلال الإجراءات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشكيل لجان متخصصة من المعلمين ومختصين لتقييم المقررات المدرسية وتقديم مقترحات للتطوير بناء على احتياجات الطلاب والتطورات الحديثة في المجال. - توجيه المعلمين من أعضاء اللجان المختصة بالتطوير نحو إجراء استبيانات دورية لاستطلاع آراء التلاميذ وأولياء الأمور حول المقررات ومدى توافقها مع احتياجاتهم.
			<p>ثانيًا: الجدارة الإدارية:</p> <p>تقع الإجراءات المقترحة في نطاق مكون التنسيق بين الوظائف، وذلك من خلال الإجراءات التالية:</p>
			<p>١- التعاقد مع المعلم المساعد/ المعاون لمعلمي مدارس التعليم الأساسي لتمكينه من الموازنة بين أعماله التدريسية والإدارية، ويتحقق هذا الإجراء من خلال الآليات التنفيذية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توقيع بروتوكول تعاون بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وكليات التربية للتعاقد مع الطلاب المعلمين منذ الفرقة الثانية بنظام الحصص بأجر مادي، بهدف التعاون مع معلمي مدارس التعليم الأساسي فيما يخص المهام الإدارية الملغاة على عاتقهم مما يتيح لهم الوقت الكافي للتعلم في المهام التدريسية. - تخصيص لقاء أسبوعيًا بين المعلمين المساعدين بالفرقتين الثالثة والرابعة بكليات التربية لعرض أحدث ما تمت دراسته بالمقررات التربوية بالكلية، وما يمكن الاستفادة منه في الارتقاء بالجدارات الإدارية لدى معلمي المدارس الغدामी وأثناء الخدمة، بحضور عدد من الخبراء التربويين في مجال الإدارة التربوية. - إدراج إنجازات معلمي مدارس التعليم الأساسي في إعداد وتأهيل وبناء القدرات الإدارية لدى المعلمين المساعدين ضمن متطلبات الترقى الوظيفي ومعايير التقييم واعتمادها من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين.

التعديل المقترح	أوافق	لا أوافق	محاوير الإجراءات المقترحة
			<p>٢. تطوير مجتمع المعرفة الإدارية: ويهدف إلى تبادل المعلمين الخبرات الإدارية، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير منصة رقمية تفاعلية لتبادل الخبرات الإدارية بين المعلمين، وتتضمن منتديات تفاعلية، وندوات افتراضية، وورش عمل تفاعلية تحفز المعلمين على التغلب على التحديات الإدارية التي يواجهونها. - إصدار وزارة التربية والتعليم قرار بقرغ معلمي المدارس بمعدل ساعتين أسبوعياً للمشاركة في أنشطة مجتمع المعرفة الإدارية. - تشكيل لجنة لمتابعة تفعيل نتائج الاجتماعات المدرسية، تختص بتوفير الدعم الفني والإداري اللازم لتوجيه تلك النتائج والقرارات لتلبية احتياجات التلاميذ وأولياء أمورهم والمعنيين من المجتمع الخارجي.
			<p>٣. الموازنة بين الأعمال التدريسية والإدارية بالمدرسة: وذلك من خلال الإجراءات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع جدول زمني واضح يحدد الأولويات بين الأعمال التدريسية والإدارية، على أن يكون مرن براعي توازن الوقت بين المهام الإدارية والتدريسية. - تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين إدارة الوقت ومهارات التخطيط، وكيفية التوفيق بين العمل التدريسي والإداري، وإدراجها ضمن شروط ترفي المعلمين. - وضع مهام إدارية واضحة ضمن التوصيف الوظيفي لكل معلم وإبلاغه بها رسمياً. - تضمين تحقيق التوازن في التقييم السنوي لأداء المعلمين كجزء من معايير الأداء. - ربط إنجاز المهام الإدارية بالحصول على جوائز أو مكافآت مرتبطة بالأداء.
			<p>٤. تحفيز مشاركة الأقران في أحدث القراءات عن أنماط الإدارة الصفية: وذلك من خلال الإجراءات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنشاء نادي قراءة أسبوعي أو شهري يُخصص لمناقشة أحدث المقالات والدراسات، ويتم إدراج ذلك في الجدول الدراسي، حيث يتم تخصيص وقت محدد ضمن ساعات العمل لمناقشة القراءات الحديثة. - إعداد اختبارات أو أنشطة تقييمية بسيطة تقيس استقادة المعلمين من القراءات. - تصميم ورش عمل تفاعلية تتناول الأنماط الحديثة في الإدارة الصفية، بمشاركة الجميع، في إجازات نصف العام، وآخر العام، وتقديم مكافآت أو شهادات تقدير للمعلمين الذين يشاركون بفعالية فيها. - إعداد مكتبة إلكترونية متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس تحوي مصادر محدثة في هذا المجال. - إدراج مشاركة المعلمين في هذه الأنشطة كجزء من المعايير للحصول على الترقيات أو التقييم.

التعديل المقترح	لا أوافق	أوافق	محاوير الإجراءات المقترحة
			<p>5- تطوير إدارة الاجتماعات المدرسية بما يلزم المعلمين بالمشاركة فيها بشكل دائم: وذلك من خلال الإجراءات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم اجتماعات دورية بين رؤساء الأقسام والمعلمين يتم فيها مناقشة القضايا المشتركة ووضع خطط عمل موحدة وتنسيق الجهود، على أن تكون ملزمة وتوثيق حضور ومشاركة المعلمين فيها. - تشكيل لجنة تنسيق بين الأقسام المختلفة تجتمع بشكل دوري لبحث متطلبات التلاميذ. - استخدام التكنولوجيا في إدارة الاجتماعات مثل تطبيقات إدارة المهام لتسهيل التعاون داخل المدرسة - تشجيع الحوار المفتوح في الاجتماعات مع توفير بيئة تحفز على المشاركة. - إشراك المعلمين في إعداد أجندة الاجتماعات مسبقاً لزيادة تفاعلهم. - تقديم حوافز معنوية مثل الشاء العلني لمن يُظهر مشاركة فعالة في الاجتماعات. - إعداد تقارير إلزامية عن مشاركة المعلمين في الاجتماعات ورفعها لإدارة المدرسة. - اشتراط المشاركة الفعالة للحصول على بعض الامتيازات مثل الحوافز أو الترقيةات. - تنظيم اجتماعات دورية مغلقة لتقييم أداء المعلمين فيما يتعلق بإبداء الرأي والمشاركة. - إعداد جدول أعمال واضح ومحدد للاجتماعات لضمان مناقشة الموضوعات الهامة. - إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة من خلال تخصيص وقت كاف لمناقشة القضايا المطروحة في الاجتماعات، وتشجيع تقديم المقترحات والأفكار من قبل المعلمين.
			<p>ثالثاً: الجدارة التدريسية: تقع الإجراءات المقترحة في نطاق مكون إدارة العلاقة مع المستفيدين، وذلك من خلال الإجراءات التالية:</p> <p>١. تطوير شبكات مجتمعات التعلم المهنية:</p> <p>ويتضمن هذا الإجراء تطوير مجتمعات تعلم مهنية بين معلمي مدارس التعليم الأساسي، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عقد اجتماعات أسبوعية بين معلمي المدرسة لتبادل الخبرات التدريسية حول أساليب التدريس المتنوعة - التنسيق مع الإدارة التعليمية التابع لها مجموعة مدارس بتقريب المعلمين حصة واحدة أسبوعياً لتبادل الخبرات التدريسية الناجحة. - عقد لقاء ختامي في نهاية كل فصل دراسي لنشر الدروس المستفادة من لقاءات مجتمعات التعلم المهنية على مستوى الإدارة التعليمية.

التعديل المقترح	لا أوافق	أوافق	محاور الإجراءات المقترحة
			<p>٢. تأسيس وحدة للدعم الأكاديمي بالمدارس: لمعلمي التعليم الأساسي فيما يتعلق بتحليل احتياجات التلاميذ، وتفريد عمليات التعليم والتعلم، واتباع أساليب تدريس تتوافق مع احتياجات الطلاب، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعتماد تشكيل هيكل تنظيمي لوحدة الدعم تتضمن مدير المدرسة وممثلين من المعلمين المتميزين، وأخصائي نفسي، واجتماعي، بالإضافة إلى عضوية أحد الموجهين التربويين . - تطوير توصيف لمهام وحدة الدعم الأكاديمي وخدماتها المقدمة للمعلمين - تزويد الوحدة بقاعدة بيانات تتضمن الملفات الطلابية بما يمكنها من تحليل احتياجات التلاميذ - تخصيص لقاءات منظمة مع معلمي التعليم الأساسي لدعمهم فيما يخص استراتيجيات تدريسية
			<p>٣. تفعيل آلية تقييم التلاميذ لمعلميهم كمتطلب للتقدمي: ويتحقق ذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير لجان ضمان الجودة بالمدارس لتقييم قبلي وبعدي للمعلمين من قبل التلاميذ - تسليم تقرير بنتائج التقييم للمعلم وأخرى لوحدة الدعم الأكاديمي لدعم المعلم في تطوير أدائه. - تدريب المعلمين على أدوات تقييم الأثر التدريسي، مثل تحليل نتائج الاختبارات وبيانات الملاحظة. - تصميم نماذج قياس أثر التدريس، تشمل تقييم مستوى فهم الطلاب وتفاعلهم مع المادة الدراسية. - تحليل نتائج التقييمات لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. - إجراء ملاحظات للصف بشكل دوري لتقييم أداء المعلم، مع تقديم تغذية راجعة بناءة للمعلمين. - إلزام المعلمين بتقديم تقارير دورية عن أثر أساليبهم التدريسية على تحقيق أهداف المقررات، وجعلها أحد معايير تقييم الأداء السنوي للمعلم.
			<p>٤. تفعيل استخدام السبورة التفاعلية في إدارة عملية التدريس بفعالية لجذب التلاميذ: وذلك من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم دورات تدريبية مكثفة للمعلمين حول كيفية استخدام السبورة التفاعلية بشكل فعال في إدارة الفصل. - متابعة التوجيه الفني لالتزام المعلمين باستخدام السبورة التفاعلية في عدد محدد من الحصص الأسبوعية. - إعداد مكتبة رقمية تشمل أدوات وعروض تفاعلية جاهزة للاستخدام مع السبورة التفاعلية. - تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين حول أفضل الممارسات في استخدام التكنولوجيا في التدريس. - توفير الدعم الفني اللازم للمعلمين لمساعدتهم على حل أي مشاكل قد يواجهونها. - تقديم شهادات تقدير أو حوافز للمعلمين الملزمين بتطبيق هذه الإجراءات.

التعديل المقترح	لا أوافق	أوافق	محاوير الإجراءات المقترحة
			<p>٥. تصميم دليل إجراءات تفريد التدريس لمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ، على أن يتضمن الدليل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استراتيجيات تدريسية متنوعة (مثل التعلم التعاوني، العصف الذهني، وحل المشكلات) ومزايا كل استراتيجية وعيوبها، وآليات الاختيار والمفاضلة بينها بما يخدم صالح التلاميذ. - خصائص المرحلة العمرية لتلاميذ التعليم الأساسي ومتطلباتها النفسية، والاجتماعية، والشخصية. - جدول زمني لورش عمل دورية للمعلمين تركز على تطبيق الدليل وعناصره ومكوناته التي تشمل أساليب تدريس مبتكرة، وتكون إلزامية في التزيقات والمكافآت. - نماذج لمحاضر اجتماعات وجلسات مجتمعات التعلم التعاونية بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما يتعلق باستخدام أساليب التدريس المبتكرة والتي تثبت نجاحها، وتحديد توقيت محدد لها في الجدول. - نماذج لخطط تدريسية مميزة استرشادية لتفريد التدريس والتعلم - معايير تقييم خطط التدريس الشهرية للمعلمين للتأكد من تضمينها أساليب تراعي الفروق الفردية. - معايير وبروتوكول زيارات صافية منتظمة من قبل المشرفين للتأكد من التنفيذ الصحيح للاستراتيجيات الحديثة من قبل المعلمين، وتقديم الدعم المناسب لهم. - روابط تفاعلية لمنتديات نقاش إلكترونية لتبادل الخبرات والمعرفة بين المعلمين.
			<p>رابعا: الجدارة الرقمية:</p> <p>تقع الإجراءات المقترحة في نطاق مكون التسويق الرقمي، لدى الطلاب وأولياء الأمور وكافة المعنيين بالعملية التعليمية وذلك من خلال الإجراءات التالية:</p> <p>١. إعداد فيديوهات ترويجية حول الخدمات المقدمة من المدرسة باستخدام الوسائط الرقمية: من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشكيل فريق عمل من المعلمين لتصميم وإنتاج فيديوهات تبرز الخدمات والأنشطة المدرسية. - تقديم تدريب عملي للمعلمين حول برامج تحرير الفيديو وإنشاء المحتوى الرقمي مثل Canva ، Adobe Premiere، وغيرها من برامج تحرير الفيديوهات. - تخصيص قسم على الموقع الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي للمدرسة لنشر هذه الفيديوهات والترويج لها، لزيادة التفاعل مع المجتمع. - تشجيع المبادرات الفردية، من خلال تشجيع المعلمين على إنتاج فيديوهات قصيرة حول موضوعات مختلفة وتبادلها على منصة المدرسة أو قنوات التواصل الاجتماعي.

التعديل المقترح	لا أوافق	أوافق	محاوير الإجراءات المقترحة
			<p>٢. بناء مجتمع تعلم رقمي للمعلمين لتبادل الخبرات مع الزملاء من داخل المدرسة وخارجها، وذلك من خلال</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنشاء منصة إلكترونية تفاعلية مخصصة للمعلمين تُسهل تبادل الخبرات الأكاديمية والإدارية وأفضل الممارسات، ومن خلال إنشاء منتديات على المنصات الرقمية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها. - عقد اجتماعات افتراضية دورية باستخدام المنصة الرقمية لمشاركة الأفكار والخبرات. - تنظيم مسابقات تشجع المعلمين على مشاركة استراتيجيات تعليمية مبتكرة عبر المنصة الرقمية. - تنظيم ورش عمل افتراضية دورية لمناقشة أحدث الممارسات والتجارب التعليمية الرقمية المميزة. - تشكيل مجموعات عمل رقمية لمناقشة التحديات والفرص المتعلقة بالتعليم الرقمي. - تشجيع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التعليمية الرقمية، من خلال إدراج استخدام المنصات الرقمية في التقييم السنوي لأداء المعلمين، وتقديم جوائز للمعلمين الأكثر استخدامًا لها.
			<p>٣. تطوير شراكات مع كليات التربية للتعرف على المستحدثات الرقمية: وذلك من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم برامج تدريب مشتركة مع أقسام تكنولوجيا التعليم في كليات التربية لعرض المستحدثات الرقمية. - تنظيم زيارات تبادلية ميدانية لكليات التربية للتعرف على أحدث التطورات في مجال التعليم الرقمي. - توقيع بروتوكولات تعاون بين المدرسة وكليات التربية لتحديث مهارات المعلمين باستخدام التكنولوجيا.
			<p>٤. الارتقاء بالمهارات اللغوية للتعامل بفعالية مع البرامج والمنصات الإلكترونية، وذلك من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقديم دورات تدريبية مكثفة للمعلمين في اللغة الإنجليزية، مع التركيز على المصطلحات التقنية. - توفير موارد تعليمية إلكترونية تساعد المعلمين على تحسين مستوى اللغة الإنجليزية. - إدخال مهام تدريبية تتطلب من المعلمين استخدام برامج باللغة الإنجليزية لإنجازها. - إدراج مهارات اللغة الإنجليزية ضمن متطلبات ترقية مديري ومعلمي المدارس. - التعاون بين توجيه اللغة الإنجليزية وقسم التدريب بالإدارة التعليمية لتنفيذ ورش عمل دورية. - إعداد دليل استرشادي باللغة الإنجليزية الأساسية لاستخدام البرمجيات والمنصات الرقمية. - التعاون بين قسم المتابعة وتوجيه اللغة الإنجليزية في تصميم وتنفيذ استمارة متابعة موحدة تتضمن بنودها مدى تطور مستوى اللغة الإنجليزية لمديري ومعلمي المدارس.

التعديل المقترح	لا أوافق	أوافق	محاوير الإجراءات المقترحة
			<p>٥. تفعيل استخدام المنصات الإلكترونية في التواصل مع أولياء الأمور والمدارس الأخرى، من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تصميم تطبيق مدرسي يتيح التواصل الفوري مع أولياء الأمور، بشأن متابعة أداء التلاميذ. - تدريب المعلمين على كيفية استخدام هذه المنصات بفعالية لضمان تواصل سلس مع أولياء الأمور. - متابعة التوجيه الفني لتنظيم المعلم اجتماعات افتراضية دورية مع أولياء الأمور لمناقشة تقدم الطلاب - تنظيم ورش عمل لأولياء الأمور حول كيفية استخدام المنصات الرقمية للمتابعة الدراسية لأبنائهم. - إجراء استبيانات دورية لمعرفة آراء أولياء الأمور حول استخدام المعلمين للتكنولوجيا الرقمية. - عقد مسابقات نصف سنوية لتكريم المعلم النموذجي الأكثر استخداماً للمنصات الرقمية. - تفعيل التعاون بين قسم التطوير التكنولوجي وقسم التدريب لتنظيم وتنفيذ تدريبات دورية للمعلمين، لتدريبهم على كيفية تنمية مهاراتهم رقمياً. - تصميم دليل استرشادي لآليات التعامل مع المنصات الرقمية. - إضافة بند مالي خاص بالإنترنت ضمن خطة اللامركزية المالية لتوفير إنترنت سريع بالمدارس لتمكين المعلمين من أليات التسويق الرقمي.

ملحق رقم (٥)

قائمة السادة الخبراء المحكمين للإجراءات المقترحة

م	الاسم	الوظيفة	المؤسسة
١	إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية/ جامعة حلوان
٢	حشمت عبد الحكم محمددين	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة	كلية التربية بنين/ جامعة الأزهر
٣	عبد المنعم الدسوقي حسن	أستاذ الإدارة التعليمية	المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الادارة
٤	محمد سعيد هلال	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد	كلية التربية/ جامعة عين شمس
٥	نهلة سيد حسن	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية/ جامعة حلوان
٦	نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية/ جامعة عين شمس
٧	هنداوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية/ جامعة حلوان