

## Performance Development of Islamic School's Principals in Republic of India in the light of educational Competencies

Mr. Badruddin Mohammad Saleem\*, Prof. Abdullah Mohammad Al-Manea

College of Education | King Saud University | KSA

Received:  
08/05/2024

Revised:  
18/05/2024

Accepted:  
04/06/2024

Published:  
30/11/2024

\* Corresponding author:

[Badruddin203@gmail.co](mailto:Badruddin203@gmail.co)

[m](mailto:Badruddin203@gmail.co)

Citation: Saleem, B. M., &  
Al-Manea, A. M. (2024).

Performance  
Development of Islamic  
School's Principals in the  
Republic of India in the  
light of educational  
Competencies. *Journal of  
Educational and  
Psychological Sciences*,  
8(11), 1 – 18.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R140524>

2024 © AISRP • Arab  
Institute of Sciences &  
Research Publishing  
(AISRP), Palestine, all  
rights reserved.

• Open Access



This article is an open  
access article distributed  
under the terms and  
conditions of the Creative  
Commons Attribution (CC  
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of Islamic school principals in the Republic of India practice educational competencies, and to identify the difficulties of developing their performance and the requirements for developing it in light of those competencies. The researchers used the descriptive approach, questionnaire and interview as tools for the study. The study sample included (287) teachers of private Islamic schools in the District: Siddharth Nagar, Uttar Pradesh, India. The interview was also conducted with (30) principals of Islamic schools in the Siddharth Nagar District in the Republic of India. The results of the study revealed that the degree of practicing the competencies among Islamic school principals in the Republic of India reached an average of (2.77 out of 4.00) and a (medium) degree, and the difficulties faced by Islamic school principals in the Republic of India in developing their performance reached an average of (3.24 out of 4.00) and a (medium) degree. While the requirements received a (high) degree of importance, and in light of the results of the study, the researchers recommended urging Islamic school principals to pay more attention to competencies, holding courses and training programs in schools to enhance the concept of technical competencies among school principals, and employing modern technologies for administrative work in schools. Islamic studies in the Republic of India and the need to reduce the teaching burden of school principals. The researchers also suggested the necessity of conducting a similar study in other regions of the Republic of India

**Keywords:** performance development, school principal, Islamic schools, competencies, Republic of India.

### تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات التعليمية

أ. بدر الدين محمد سليم\*، أ.د/ عبد الله محمد المانع

كلية التربية | جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند للكفايات التعليمية، والتعرف على صعوبات تطوير أدائهم، ومتطلبات تطويره في ضوء تلك الكفايات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (287) من معلمي المدارس الإسلامية الأهلية بمديرية سدهارت نغر، أترابراديش، الهند كما تم إجراء المقابلة مع (30) مديرا بتلك المدارس. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الكفايات لدى مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند جاءت بمتوسط (2.77 من 4.00) وبدرجة (متوسطة)، وحصلت الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في تطوير أدائهم على متوسط (3.24 من 4.00) وبدرجة (متوسطة)، فيما حصلت المتطلبات على درجة (كبيرة) من حيث الأهمية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان مديري المدارس الإسلامية بالاهتمام بالكفايات، وعقد دورات وبرامج تدريبية في المدارس لتعزيز مفهوم الكفايات التقنية لدى مديري المدارس، وتوظيف التقنيات الحديثة للعمل الإداري في المدارس الإسلامية بجمهورية الهند وضرورة تخفيف الأعباء التدريسية من مديري المدارس، كما اقترح الباحثان بضرورة إجراء دراسة مماثلة في مناطق أخرى بجمهورية الهند.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير الأداء، مدير المدرسة، المدارس الإسلامية، الكفايات، جمهورية الهند

## 1- المقدمة:

يشهد العالم تغيرات سريعة في ظل التقدم التقني الذي يعتبر سمة العصر، وأمام هذه التغيرات لا بد من التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة المدرسية، وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد، وظهور إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة تحديات العصر.

ويعد مدير المدرسة عنصراً أساسياً في مدرسته؛ بوصفه محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة. ويعد الأداء الجيد لمدير المدرسة من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، ومن هنا فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه، وتوفير السبل التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية لما له من انعكاسات على أداء المدرسة والعاملين فيها (المجالي والخوالدة، 2015).

ولقد اهتمت الدول المتقدمة بتدعيم الكفايات لمديري المدارس وتنميتها ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية وعلى ممارسة العمل القيادي بما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسؤوليات وبما يساعدهم على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني، وإن المستقبل يحمل في طياته متطلبات جديدة من هذه القيادات وهو ما يفسر تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالكفايات المهنية للقيادات التربوية (فودة، 2021).

وتتمثل الكفايات في عالم المنظمات البراعة والحداثة التي تمكن القادة من أداء المهام والوظائف اللازمة المطلوبة منهم بطريقة سليمة و متميزة. فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم أداء الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (الضمور وعليمات، 2018).

ومن الواضح أنه لا يمكن تطوير أداء مديري المدارس إلا بمعرفة مستوى أدائهم الحالي ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيه، وإجراء هذه العملية يفضل الاستفادة من وجهة نظر المعلمين لكونهم أقدر من غيرهم على إعطاء أحكام تتصف بالدقة حول أداء مديري المدارس وكونهم أكثر احتكاكاً بهم واطلاعاً على أعمالهم (محمد، 2011).

## 1-2-مشكلة الدراسة:

رغم كثرة المدارس والجامعات الإسلامية في الهند ودورها البارز في نشر العلوم الشرعية وجهودها المشكورة في محاولة التطوير للعملية التعليمية والتربوية لا يوجد اهتمام بتطوير أداء المديرين وتدريبهم على مدخل الكفايات اللازمة، فيلاحظ تقصيراً كبيراً في أدائهم الإداري الذي يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء الوظيفي والتدريسي لدى المعلمين وبالتالي يسبب ضعف المستوى التحصيلي لدى الطلاب، كما كشفت نتائج بعض الدراسات عن ضعف التأهيل الإداري لدى معظم مديري المدارس، وضعف قدرة المدير على حل المشكلات، وقلة إلمام المدير بالكفايات القيادية. (يوسف، 2024)

ومن خلال خبرة الباحثين لمدة أكثر من عشر سنوات في المجال التربوي والتعليمي وتفاعلهما مع مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند، لاحظ ضعف مستوى الأداء الإداري ونقصهم الكثير من الكفايات في الإدارة المدرسية.

وللتأكد من وجود هذه المشكلة قام الباحثان بدراسة استطلاعية من خلال مقابلة عشرين شخصاً من المعلمين والمشرفين في المدارس الإسلامية بجمهورية الهند فأكدوا على أن هناك ضعفاً شديداً في أداء المديرين بشكل عام، وقد أوصوا بإجراء دراسة حولها. وبما أنه-حسب علم الباحثين- لا توجد دراسة علمية تناولت هذا الجانب في المدارس الإسلامية بجمهورية الهند، لذا دعت الحاجة إلى إجراء دراسة حول تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية في ضوء الكفايات الشخصية، وكفايات العلاقات الإنسانية، والكفايات الإدارية، والكفايات القيادية، والكفايات التقنية.

## 1-3-أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند للكفايات الشخصية، وكفايات العلاقات الإنسانية، والكفايات الإدارية، والكفايات القيادية، والكفايات التقنية من وجهة نظر المعلمين؟.
- 2- ما صعوبات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات من وجهة نظر المعلمين؟.
- 3- ما متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات من وجهة نظرهم؟.

## 4-1- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند للكفايات الشخصية، وكفايات العلاقات الإنسانية، والكفايات القيادية والكفايات الإدارية، والكفايات التقنية.
2. التعرف على صعوبات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات.
3. تحديد متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات.

## 5-1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز أهمية الكفايات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، والإدارية، والقيادية، والتقنية في تقدم المؤسسات التربوية.
- قد تسهم هذه الدراسة في تكوين بيئة مدرسية متماسكة تسودها الروح الجماعة.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في التوصل إلى معايير وضوابط لاختيار وتعيين مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند.
- قد يستفيد متخذو القرار من هذه الدراسة في الكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند.

## 6-1- حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة أداء مديري المدارس في ضوء الكفايات الشخصية، وكفايات العلاقات الإنسانية، والكفايات الإدارية، والكفايات القيادية، والكفايات التقنية.
- الحدود البشرية: مديرو المدارس الإسلامية بجمهورية الهند، ومعلموها.
- الحدود المكانية: مديرية سدهارت نغر التي تقع في ولاية أترابرايش، بجمهورية الهند.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداتي الدراسة في العام الدراسي 1444 هـ الموافق 2022/2023 م.

## 7-1- مصطلحات الدراسة:

يمكن توضيح المعنى المقصود لأبرز مصطلحات الدراسة من خلال تعريفها الاصطلاحي والإجرائي كما يلي:

- تطوير الأداء: هو "نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة التفاعل العديد من القوى مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية، وهو يعني تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة أو مهارة معينة وهو يعتمد على مراحل متعددة" (محمد، محمد، والهنداوي، 2021).
- ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: الجهد المنظم الذي يستهدف تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند لتطبيق أفضل الممارسات القيادية في ضوء مدخل الكفايات والذي يسهم في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.
- مدير المدرسة: هو "الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية" (الحداد، 2018).
- ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: رئيس المعلمين المسؤول عن كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية في المدارس الإسلامية بجمهورية الهند.
- المدارس الإسلامية: يقصد بها الباحثان: تلك المدارس الإسلامية الابتدائية التي تبلغ مدة الدراسة فيها خمس سنوات من الصف الأول إلى الصف الخامس، ويدرس فيها الأطفال (من البنين والبنات) تتراوح فيها أعمارهم ما بين السن السادس إلى السن العاشر (6-10) والتي تقع في مديرية سدهارت نغر، أترابرايش، الهند.
- الكفايات: عرفها العنزي (2021، ص75): "بأن الكفاية هي القدرة على أداء سلوك معين يشمل مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى مستوى معين من الاتقان الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة سلفاً بشكل جيد".
- ويعرفها الباحثان إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها مدير المدرسة الإسلامية الابتدائية بجمهورية الهند ويقدر على القيام بالأعمال الموكلة إليه من حيث امتلاكه الكفايات (الشخصية، العلاقات الإنسانية، الإدارية، القيادية، التقنية)، والتي سوف يتم تحديدها في ضوء النتائج لقائمة الكفايات".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1-2-الإطار النظري.

## 1-1-2-الكفايات وأهميتها:

لقد عد التربويون أن برنامج حركة التربية القائمة على الكفايات هو الأفضل في إعداد التربويين والإداريين، لما له من مميزات تفرقه عن غيره من البرامج المماثلة له في الهدف وأخذوا من هذا المدخل ما يناسب حالهم في تطوير وتحسين أداء العاملين في المجال التربوي. ففي الولايات المتحدة الأمريكية قامت العديد من الولايات بتبني مدخل الكفايات في تحديد معايير مشتقة من الكفايات اللازمة للعاملين لتقويمهم في المجال التربوي وقام المجلس التأسيسي لقادة المدارس الحكومية في واشنطن عام 1996 بوضع معايير تحدد حقيقة القائد الإداري التربوي مبنية على أساس من الكفايات اللازمة للقادة التربويين. كما تبنت هذا المدخل كل من بريطانيا، وأستراليا، وكثير من الدول العربية مثل مصر وقطر، والكويت والأردن، والمملكة العربية السعودية. ولعل عرض هذه التجارب في الدول المتقدمة وغيرها يعطي صورة واضحة لأهمية مدخل الكفايات معياراً لاختيار العاملين في القطاعات كافة وفي قطاع التعليم خاصة.(العربي، 2003).

## 1-1-2-2-الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة:

تتعدد الكفايات باختلاف تصنيفات الباحثين والمتخصصين من حيث الزوايا المختلفة كما تتعدد رؤى الباحثين التربويين في تحديد الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة، ويمكن عرض بعض هذه الكفايات على النحو التالي:

1. ذكر بعض الباحثين مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة، وهي: كفايات التخطيط، والكفايات الانسانية، وكفايات التدريب وتنمية العاملين، وكفايات التوجيه والإرشاد التربوي، وكفايات اتخاذ القرارات، والكفايات الفنية الإشرافية، وكفايات التقويم، وكفايات الشؤون الإدارية (جرادات وآخرون، 1989، 75-77).
2. وحدد الضمور وعليمات(2018) الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في أربعة مجالات، وهي: مجال الكفايات الذاتية والشخصية، مجال الكفايات المهنية والفنية، مجال الكفايات الإنسانية، مجال الكفايات الإبداعية والإدراكية.
3. بينما يصنف آخرون كفايات مدير المدرسة إلى ثماني كفايات، وهي: كفايات التخطيط، كفايات إدارة شؤون المعلمين، كفايات العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، كفايات إدارة الموارد المالية والمادية، كفايات إدارة الوقت، كفايات صناعة القرار، كفايات التقويم، (العنزي، 2021).

وقد قام الباحثان في الدراسة الحالية بتصنيف الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة إلى خمسة أبعاد وهي: الكفايات الشخصية، وكفايات العلاقات الإنسانية، والكفايات القيادية، والكفايات الإدارية، والكفايات التقنية، وفيما يلي توضيح الكفايات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند:

- أ. الكفايات الشخصية: تعد شخصية المدير عنصراً مهماً في القيادة التربوية لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات المعلمين واستجاباتهم لنواحي النشاط الإشرافي، ويقصد بالكفايات الشخصية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة فسي سلوك الفرد، كما يكون لمظاهره المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.(المطيري).
- ب. كفايات العلاقات الإنسانية: تهتم الكفايات الخاصة بالعلاقات الإنسانية بامتلاك مدير المدرسة لمهارات القدرة على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وتعزيز روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم ومعرفة الفروق الفردية بينهم، كما يقصد بهذه الكفايات هي قدرة المدير على تطوير العلاقات مع مختلف الأفراد الذين يتعامل معهم من المعلمين والعاملين وأولياء أمور الطلاب من أفراد المجتمع المحلي واحترام شخصياتهم واجتهاداتهم ومقترحاتهم(العنزي'2016).
- ج. الكفايات القيادية: تعد مهمة القيادة الإدارية تحقيق الأهداف المخططة وإنجاز المهام والعمليات المؤدية لذلك من خلال تنسيق أعمال الآخرين، وذلك بحسب جهودهم وتنسيقها وضمان تعاونهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها ولذلك يجب على المدير أن يمتلك كفايات قيادية عديدة لتحقيق الأهداف بأقل جهد وأقصر وقت وأعلى نوعية.(العربي'2003).
- د. الكفايات الإدارية: يقصد بها امتلاك المدير بمهارات القدرة على ممارسة العمليات الإدارية المختلفة كالتنظيم والتنسيق والرقابة والتقويم والاتصال بطريقة فاعلة وسليمة، وتوزيع المهام والأعمال على المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية والعدالة بينهم، والقدرة على تفويض الصلاحيات، وتحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة، والتنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة التعليمية والوزارة والمجتمع المحلي.

هـ. الكفايات التقنية: الكفايات التقنية: هي مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات في مجال التقنية الحديثة التي يمتلكها الفرد ويمارسها في أدائه ومسؤولياته الوظيفية وتساعد على تحسين انجاز الأعمال وتحقيق أهدافها المنشودة (البابطين، 2016). كما يقصد بذلك امتلاك مدير المدرسة كفايات التعامل مع التقنيات الحديثة وتوظيفها في المدرسة ومن أهمها التعامل مع الحاسوب والانترنت، والقدرة على تبادل الرسائل عبر البريد الإلكتروني، والوسائط المتعددة، يكون مدير المدرسة أكثر الناس إفادة من الأفكار الحديثة في تطوير التعليم وتقريبه وتقليل تكاليفه.

#### 2-1-2- المدارس الإسلامية بجمهورية الهند:

لقد بدأ التعليم الإسلامي في جمهورية الهند مع بداية دخول شعاع الإسلام فيها منذ القرن الأول من الهجرة، وبذل المسلمون الجهود الرامية لرفع رايات الإسلام في بلاد الهند وإنارتها بنوره الساطع وقاموا بإنشاء المدارس في أرجاء الهند. يذكر أن أول مدرسة إسلامية في الهند تم إنشاؤها في الملتان عام (578هـ/1182م) أقامها الوالي ناصر قباجة للوالي الصوفي قطب الدين كاشاني، وكان يدرس بها العلامة الصوفي بهاء الدين زكريا الملتاني، بينما يرى البعض الآخر أن أول مدرسة هي المدرسة الهيقية في بشاور وقد أنشأها حكام غزنة عام 384هـ/994م)، واستمر الاهتمام بإنشاء المدارس في عصور السلاطين المسلمين الذين ورثوا الحكم من الغزنويين، والغوريين، والخلجيين، وآل تغلق، وشير شاه سوري، والمغول وغيرها.(الندوي، 2011) وقد توسع إنشاء المدارس بعدما تمكن الاستعمار البريطاني من بسط سيطرته على الهند سيطرة كاملة ونجح في تغيير النظام التعليمي الإسلامي وحاول القضاء على الإسلام ومحو الثقافة الإسلامية وإبعاد الجيل الناشئ المسلم عن الدين الإسلامي هنالك تنبه علماء الهند وأدركوا الخطر وخافوا على الاسلام والمسلمين فتوجهوا إلى فتح المدارس والمعاهد الأهلية المستقلة الخاصة غير التابعة للحكومة في جميع أنحاء البلاد مقاومة لمخططاته الماكرة وأفكاره الهدامة. وحفاظاً على الكيان الإسلامي، وبعد استقلال الهند من السيطرة البريطانية في عام 1947م تحولت الهند إلى دولة علمانية وديموقراطية وقرر واضعوا الدستور الهندي أن الحكومة لا تتعرض لدين المواطنين وعقيدتهم نفيًا ولا إثباتًا، ولا تعلمهم ذلك في مدارسها وجامعاتها(الحكومية) إلا كمادة المعارف العامة، لأن الهند ذات ألوان وأشكال مختلفة من الأديان والنحل، فليكن الحيل في هذا الشأن متروكا على غارب المواطنين، هناك برز دور المدارس ومسؤولية المسلمين، فإنه لا توجد وسيلة إلى تعلم الدين والعقيدة والكتاب والسنة والاسترشاد في الشؤون والقضايا الدينية والاستعانة فيما يتعلق بالحفاظ على حقوقهم وصيانة شخصيتهم الإسلامية من الذوبان والاندماج في معتقدات الأغلبية الهندوسية، إلا هذه المدارس الدينية والمؤسسات التعليمية التي نشروا شبكتها في طول البلاد وعرضها، ومن هنا أكثروا من إنشاء المدارس على نطاق أوسع مقارنة بما قبلها ولا تزال هذه السلسلة المباركة لإنشاء المدارس والمؤسسات الدينية قائمة ومستمرة، والمعنيون بالقضايا الإسلامية أفضل علماء الهند دائمو الدارسين لأوضاع المسلمين الدينية والاجتماعية في كل منطقة الهند، حيث أصبحت الهند الآن أكبر أقلية مسلمة في العالم في نشر شبكات المدارس الدينية والجامعات الإسلامية، فلا تخلوقرية مسلمة من المدرسة الإسلامية فضلا عن المدن والأمصار(سليم، 2016).

#### 2-1-2-1- المنهج التعليمي في المدارس الإسلامية بجمهورية الهند:

- يمكن تقسيم المدارس الإسلامية من حيث المنهج التعليمي ومراحلها إلى أربعة أقسام:
- القسم الأول: الكتاتيب والمدارس الابتدائية: تهتم بتعليم الأطفال الصغار، وتدرسه القرآن الكريم، ومواد المرحلة الابتدائية، وتلقن الأطفال الصغار المبادئ الأساسية لدين الإسلام الحنيف، كما يدرس فيها مواد مرحلة ما قبل المدرسة والابتدائية (الروضة- الابتدائية).
  - القسم الثاني: مدراس تحفيظ القرآن الكريم وتجويده وتهتم بتحفيظ القرآن الكريم وتجويده فقط.
  - القسم الثالث: المدارس التي يتم فيها التدريس من المرحلة المتوسطة إلى المرحلة العالمية، (تعادل الثانوية والطلاب المتخرج فيها يحصل على شهادة العالم) وتهتم بتدريس تفسير القرآن الكريم والسنة النبوية، والفقه، والأصول والتاريخ والمنطق والفلسفة وغيرها من العلوم الشرعية، واللغة العربية والإنجليزية وغيرها من اللغات، وبعض المواد الأخرى كالعلوم والرياضيات والجغرافيا.
  - القسم الرابع: المدارس الكبيرة التي تسمى الجامعة، ويتم فيها تدريس جميع المراحل الدراسية أي الابتدائية والمتوسطة والثانوية، والجامعية، والطلاب المتخرج فيها يحصل على شهادة الفضيلة، كما يتم فيها تدريس التخصصات الأخرى مثل التفسير والحديث والإفتاء بعد التخرج في مرحلة الفضيلة وهذه المدارس قليلة مقارنة بالمدارس الأخرى. (Khoja, 2023). وإن هذه المناهج التعليمية قد تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين.

#### 2-2-1-2- تمويل المدارس الإسلامية:

لقد كانت المدارس الإسلامية تمول في العهد الإسلامي من الأوقاف الحكومية ومن الأغنياء والأثرياء من الحكام وغيرهم لكن بعد زوال الحكم الإسلامي وسيطرة الحكم البريطاني تضيقت مصادر التمويل وأغلقت أبواب الأوقاف ولم يبق إلا التبرعات والصدقات

الفردية من المسلمين وما زالت هذه الحال منذ استقلال الهند إلى الآن إلا أن في الآونة الأخيرة بدأت الحكومات الهندية المتعاقبة تدعم بعض المدارس والجامعات وفق الضوابط والشروط التي تفرضها، وقد تعاني معظم المدارس الإسلامية من قلة المصادر المالية التي تعيق من تطوير المسيرة التعليمية والتربوية.

### 2-1-2-3- إدارة المدارس الإسلامية:

إن المدارس الإسلامية بجمهورية الهند لا توجد لها إدارة مركزية أوجهة مشرفة مركزية، لا على مستوى الهند ولا على مستوى الولايات والمناطق، بل معظم المدارس لها استقلالية تامة في إنشائها وإدارتها، وقد أكد بعض الباحثين على أن معظم المدارس الدينية في شبه القارة الهندية تعمل كمؤسسات تعليمية خاصة يديرها شخص واحد، ويغلب التفرد بالقرار على إدارة المدارس حتى على مستوى التعليم وسير المدرسة وفي الوقت نفسه يستغل مدير المدرسة ظروف المعلمين وكثيراً ما يشتكي المعلمون من هذا العمل. كما أن تعاملات بعض المديرين يغلب عليها النمط التسلسلي (يوسف 2024) فإدارة هذه المدارس تواجه العديد من الصعوبات وهي تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين لتعم فائدة هذه المدارس على نطاق أوسع.

يتضح مما سبق أن مسلمي الهند قد اهتموا بالتعليم الإسلامي اهتماماً بالغاً وبذلوا جهوداً ملموسة في تربية أبنائهم وفق المنهج الإسلامي، كما يتضح أن للمسلمين استقلالية تامة في إنشاء المدارس والجامعات وإدارتها من حيث رسم السياسات التعليمية واللوائح والأنظمة وتصميم المناهج والخطط التنفيذية داخل المدارس لتسيير العملية التعليمية والتربوية مع العلم بأن ذلك يتم في ظل السياسة التعليمية الحكومية ونظامها التعليمي الرسمي، كما يتضح أن واقع المدارس الإسلامية بجمهورية الهند مع كل أبعادها تحتاج إلى مزيد من الإصلاح والتطوير لتسيير العملية التعليمية بغية تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية.

### 2-2- الدراسات السابقة:

- لقد أجريت دراسات كثيرة تتعلق بتطوير أداء مديري المدارس في ضوء الكفايات التعليمية اللازمة لمديري المدارس، ومن أهمها:
  - هدفت دراسة بكرو وآخرون (2020) إلى تحديد أهم الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي إلى جانب التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة (200) من مديري مدارس التعليم الأساسي من المجتمع الأصلي البالغ عدده (491)، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة الدراسة وكان من نتائج الدراسة أن عبارات الاستبانة جاءت متوسطة وهو ما يشير إلى حاجة الكفايات الإدارية إلى تنمية مباشرة لضمان رفع الكفايات الإدارية لمديري التعليم الأساسي.
  - كما هدفت دراسة الصغير، ويونس (2020) إلى التعرف على الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين السكّنين فعلياً في المدارس الثانوية بمنطقة الشاطئ وتكونت عينة الدراسة من المعلمين في مدارس القرية الشاطئ البالغ عددهم (120) وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وأظهرت النتائج بأن مديري المدارس الثانوية في وادي الشاطئ تتوفر لديهم الكفايات الإدارية والفنية بدرجة كبيرة وبدرجات متفاوتة.
  - وهدفت دراسة غانم، ورجب (2021) إلى تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر، ورصد واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع مقترحات لتطوير الكفايات المهنية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (450) من مديري وكلاء المدارس والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بنسبة مئوية بنسبة مئوية (46.67%)، وبمتوسط حسابي عام (1.40 من 3) وهو منخفض.
  - كما هدفت دراسة حمادة (2022) إلى التعرف على واقع كفايات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، على عينة قوام (400) معلم، (60) من معلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي العام، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضعف قدرة إدارة المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة، ضعف استيعاب بعض القيادات المدرسية لمتطلبات التغيير، ضعف استيعاب التقنيات الحديثة لمتابعة المستجدات والمتغيرات العلمية والتربوية، وأوصت الدراسة بتطبيق الإدارة الرقمية، الاحتراف الأكاديمي برفع الكفايات المهنية والعلمية للمديرين والمعلمين. عقد الدورات التدريبية للمديرين.
  - وهدفت دراسة سائب (2022) إلى الكشف عن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قسبة إربد من وجهة نظر معلمها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (291) معلم ومعلمة بالمدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قسبة إربد في الأردن، وبينت

نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلمها جاءت بمتوسط حسابي (3.31) بدرجة (متوسطة). وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بوضع معايير محددة لتطبيق المساءلة التربوية؛ وتبني مديري المدارس فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ البرامج المدرسية مما يزيد من فاعلية التطوير التنظيمي والكفايات الإدارية للمديرين.

- وهدفت دراسة (Ezati et al, 2022) إلى التعرف على كفايات مديري المدارس من خلال الدراسات الإيرانية للقيادة الفعالة في المدارس. وتم استخدام الطريقة النوعية واستراتيجية التجميع التلوي. ولذلك، بعد التحقق من البيانات الرئيسية للمديرين في قواعد البيانات الداخلية، وتم استخراج 150 نوعاً من البحوث من عام 2005 إلى عام 2020، مبدئياً وأخيراً تم إدراج 70 نوعاً من البحوث وخلصت الدراسة بتحديد عدد من الكفايات، وهي: الكفاءات الفردية (الشخصية، المهنية والوظيفية)، والكفاءات التفاعلية (التفاعلات داخل المنظمة، والتفاعلات خارج المنظمة التفاعلات، وبناء الفريق والعمل الجماعي)، والكفاءات الوظيفية (التطوير الوظيفي والموارد البشرية الإدارة، والاعتراف الوظيفي)، والكفاءات التنظيمية (القيادة، والتنفيذية الإدارية، والفعالية التنظيمية، والجودة التنظيمية). الكفاءات التقنية المتخصصة (المهارات التكنولوجية والمهارات المعرفية)، والكفاءات المالية (الميزانية والإدارة المالية والتخطيط والكفاءة والفعالية المالية).
- هدفت دراسة (الخوالدة والخصاونه، 2023، Khasawneh, Alkhalwaldeh) إلى تحديد مستوى الكفايات الانسانية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية. اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة، واختار المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. وتكون حجم العينة (179) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الثانوية الواقعة ضمن منطقة عجلون، وأشادت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين لديهم توقعات عالية لمستويات الكفاءة البشرية لدى مديري المدارس الثانوية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات البشرية باختلاف عوامل الجنس، والدرجة التعليمية، وسنوات الخبرة.
- وهدفت دراسة التميمي، والجبني (2024)، إلى التعرف على درجة توافر الكفايات المهنية بأبعادها (كفايات التخطيط، كفايات التقويم) وعلى درجة إسهام الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الداخلي والخارجي، إعداد الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في تطوير الكفايات المهنية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من مديري مدارس المرحلة الابتدائية ومديرة والبالغ عددهم (95). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الكفايات المهنية ومستوى الإدارة الاستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع، كما أن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير وتحسين كفاياتهم المهنية وإجراء دراسات تقيس مدى توفر الكفايات المهنية لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية وتقنين ووضع معايير تخص تنفيذ وتقييم الاستراتيجية.

#### 2-2-2-2- التعليل على الدراسات السابقة:

- يتضح مما سبق عرضه من الدراسات السابقة حول تطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل الكفايات بأنها تبين أهمية الكفايات في تطوير أداء مديري المدارس، وأن هناك كثير من المعوقات والصعوبات التي تعيق من تطوير أدائهم ولا بد من تطوير الكفايات كما يتضح أن هناك تشابه فيما بينها في بعض الجوانب واختلافاً في بعض الجوانب، وهي كما يأتي:
- أوجه الاتفاق: تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تحديد الكفايات اللازمة لمديري المدارس، كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في هدف التعرف على درجة أداء مدير المدارس في ضوء مدخل الكفايات، وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي للدراسة، ومع معظم الدراسات في استخدامها لأداة الاستبانة.
  - أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وحجم العينة ومكان تطبيقها حيث تم اختيار مجتمع الدراسة الحالية مديري المدارس الإسلامية بمديرية سدهارت نغر أترا براديش، الهند، ومعلمها، كما تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة فإنها اختارت أداتين: الاستبانة والمقابلة، فلم تختار أداة دراسة أداتين (الاستبانة والمقابلة).
  - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النواحي التالية: تحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة، عرض الإطار النظري للدراسة، كيفية إعداد أداة الدراسة، تدعيم نتائج الدراسة.
  - التميز: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تعد أول دراسة علمية (حسب علم الباحثين) على مستوى الهند.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

## 1-3- منهج الدراسة:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الذي يصف واقع ممارسة مديري المدارس الإسلامية الكفايات لتطوير أدائهم عن طريق إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة.

## 2-3- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون المجتمع المستهدف من معلمي المدارس الإسلامية الابتدائية ومديريها بمديرية سدهارت نغر، أتراباديش، الهند، حيث يبلغ عدد المعلمين (1200) معلماً، وهم الذين يكونون على رأس العمل أثناء فترة تطبيق أداة الدراسة الحالية للعام الدراسي 1444. (جمعية أهل الحديث بمديرية سدهارت نغر، الهند، 2023)، وتكونت عينة الدراسة من (287) معلماً بالطريقة العشوائية من معلمي المدارس الإسلامية الابتدائية بمديرية سدهارت نغر (يو. بي) الهند، وقد اعتمد الباحثان في تحديد حجم العينة على جدول كريس ومورجان لتحديد حجم العينة، والذي يظهر فيه أن حجم العينة الممثل لحجم المجتمع الأصلي قدره (1200) هو (291) وقد قام الباحثان بنشر وتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً، وورقياً على أفراد الدراسة من معلمي المدارس الإسلامية الابتدائية، وقد تم استلام (287) استبانة. والجدول رقم (1) يوضح حجم المجتمع والعينة وفقاً لجدول كريس ومورجان مع النسب المئوية.

## جدول رقم (1) تحديد حجم المجتمع والعينة والنسب المئوية:

الأفراد	حجم المجتمع	العينة المحدد وفقاً لجدول كريس ومورجان	العينة/ الاستبانة الجاهزة للتحليل	النسبة المئوية
المعلمون	1200	291	872	34%

\* دالة عند مستوى: 0.05

\*\*دالة عند مستوى: 0.01

## 4-4- أدوات الدراسة:

قام الباحثان باستخدام أداتين (الاستبانة، والمقابلة) حيث تم تصميم الاستبانة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند للكفايات الشخصية، وكفايات العلاقات الإنسانية، والكفايات القيادية، والكفايات الإدارية والكفايات التقنية، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بالهند في ضوء مدخل الكفايات من وجهة نظر المعلمين، أما المقابلة: تم إعداد أسئلتها لتحديد متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات من وجهة نظرهم.

وحدد الباحثان بعد صياغة عبارات الاستبانة أسلوب تقدير الدرجات مستخدماً مقياس ليكرت المتدرج ذو السلم الرباعي، وهو: (عالية- متوسطة - منخفضة- منخفضة جداً) بحيث يأخذ هذا المقياس الأوزان التالية: (عالية =4، متوسطة =3، منخفضة=2، منخفضة جداً=1).

## 1-4-3- التحقق من صدق الأداة وثباتها:

وللتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحثان بإجراء اختبارات الصدق التالية:

## أ- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها الأولية تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد (14) من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، فقد كان عدد عبارات الاستبانة في صورتها الأولية (111) عبارة وفي ضوء مقترحات المحكمين تم استبعاد (42) عبارة فصارت (69) عبارة في صورتها النهائية. وبعد التأكد من الصدق الظاهري قام الباحثان بعملية صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه من خلال عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً في المدارس الإسلامية كما هو موضح في الجداول التالية (5-8):

جدول رقم (2) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لعبارات المحور الأول (كفايات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء الكفايات) والدرجة الكلية لكل بعد (ن=20)

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
الكفايات القيادية				الكفايات الشخصية			
.556**	20	.687**	16	.229**	5	.239**	1
.411**	21	.619**	17	.375**	6	.412**	2
.405**	22	.580**	18	.426**	7	.147*	3
.455**	23	.563**	19			.546**	4
873**				.686**		الدرجة الكلية	
الكفايات الإدارية				كفايات العلاقات الإنسانية			
.699**	29	.552**	24	.636**	12	.387**	8
.465**	30	.690**	25	.462**	13	.588**	9
.515**	31	.249**	26	.532**	14	.588**	10
.489**	32	.675**	27	.442**	15	.637**	11
882**	الدرجة الكلية	.426**	28	817**		الدرجة الكلية	
الكفايات التقنية							
.525**	37	.312**	33				
.312**	38	.491**	34				
.465**	39	.483**	35				
		.172**	36				
				.595**		الدرجة الكلية	

جدول رقم (3) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لعبارات المحور الثاني (الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية) والدرجة الكلية لكل بعد (ن=20)

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
.422**	4	.444**	1	الصعوبات الشخصية
.256**	5	.438**	2	
.563**	6	.505**	3	
606**			الدرجة الكلية	
.187**	10	.463**	7	صعوبات العلاقات الإنسانية
.203**	11	.517**	8	
.340**	12	.312**	9	
545**			الدرجة الكلية	
.307**	17	.520**	13	الصعوبات القيادية
.568**	18	.420**	14	
.533**	19	.178**	15	
		.578**	16	
.739**			الدرجة الكلية	
.207**	23	.581**	20	الصعوبات الإدارية
.192**	24	.628**	21	
.529**	25	.586**	22	

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
	734**		الدرجة الكلية	
.388**	29	.240**	26	الصعوبات التقنية
.172**	30	.279**	27	
		.185**	28	
	.291**		الدرجة الكلية	

يتضح من الجدولين السابقين رقم (2)، و3 أن جميع معاملات العبارات والأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وبعضها عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن جميع العبارات والأبعاد تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

#### 2-4-3- ثبات الأداة:

يقصد بثبات أداة الدراسة إلى أي درجة يعطى المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ماهي درجة اتساقه واستمرارته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين (السلمي، 1439، 127)، ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بتطبيق الأداة على عينة عشوائية استطلاعية التي بلغ عدد أفرادها 30 معلماً واستخدم معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات كل محور من محاور استبانة، كما هو موضح في جدول رقم (4).

جدول رقم (4) معاملات ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ألفا كرونباخ (ن=20)

معامل الثبات	عدد العبارات	أبعاد الاستبانة	المحور الثاني: الصعوبات	معامل الثبات	عدد العبارات	أبعاد الاستبانة	المحور الأول: الكفايات
0.514	6	الأول: الصعوبات الشخصية		0.489	7	البعد الأول: الكفايات الشخصية	
0.418	6	الثاني: صعوبات العلاقات الإنسانية		0.717	8	الثاني: كفايات العلاقات الإنسانية	
0.669	7	البعد الثالث: الصعوبات القيادية		0.755	8	البعد الثالث: الكفايات القيادية	
0.689	6	البعد الرابع: الصعوبات الإدارية		0.790	9	البعد الرابع: الكفايات الإدارية	
0.557	5	البعد الخامس: الصعوبات التقنية		0.806	7	البعد الخامس: الكفايات التقنية	
0.762	30	معامل الثبات الكلي للمحور الثاني		0.905	39	معامل الثبات الكلي للمحور الأول	
0.833	69	معامل الثبات الكلي					

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات ثبات محاور الاستبانة جميعها مرتفعة، حيث تتراوح معاملات ثبات المحاور ما بين (0.418-0.806) وبلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة (0.833) وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني. ونستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة بدرجة مقبولة.

#### 3-4-3- الأداة الثانية: المقابلة:

وقد قام الباحثان بتصميم أداة المقابلة المفتوحة بهدف معرفة أهم متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات" وذلك بالاستفادة من أدبيات الدراسة النظرية والدراسات السابقة في مجال الدراسة واستشارة المتخصصين التربويين، وبعد تحديد أبعاد السؤال الرئيس تم صياغة أسئلة المقابلة المفتوحة وتصميم دليل المقابلة وتكونت من قسمين، وهما:

- القسم الأول: وتكون من بيانات عامة عن الفرد المقابل من الاسم، الدرجة العلمية، التخصص، جهة العمل.
- القسم الثاني: تكون من أهداف المقابلة ومدتها الزمنية، وخمسة أسئلة مفتوحة، وهي على النحو التالي:
  1. ما أبرز متطلبات الكفايات الشخصية لتطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند؟
  2. ما أبرز متطلبات كفايات العلاقات الإنسانية لتطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند؟

3. ما أبرز متطلبات الكفايات القيادية لتطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند؟.
  4. ما أبرز متطلبات الكفايات الإدارية لتطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند؟.
  5. ما أبرز متطلبات الكفايات التقنية لتطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند؟.
- وقام الباحثان بتحكييم الأداة ومن ثم التعديل في ضوء آراء المحكمين وبعد ذلك تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس الإسلامية الابتدائية بمديرية سدهارت نغر للبرصد إجاباتهم وقد بلغ عدد من وافق على الإجابة عن أسئلة المقابلة (30) مديرا.

### 3-5-مقياس تصحيح أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان على مقياس التقدير الرباعي لقياس درجة الموافقة على عبارات الاستبانة بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: (1) منخفضة جدا، (2) منخفضة، (3) متوسطة، (4) عالية  
ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا، والعليا) المستخدم في محاور وأبعاد الدراسة تم حساب المدى (4-1=3)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (3/4=0.75) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي:

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية
1.00 - 1.75	1.76 - 2.50	2.51 - 3.25	3.26 - 4.00

### 3-6-أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
1. معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الأداة.
  2. معامل الارتباط (بيرسون) لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
  3. المتوسطات الحسابية لحساب متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
  4. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف (تشتت) آراء أفراد الدراسة كما يوضح الانحراف المعياري ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

## 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند للكفايات الشخصية، وكفايات العلاقات الإنسانية، والكفايات الإدارية، والكفايات القيادية، والكفايات التقنية من وجهة نظر المعلمين؟.  
وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل بيانات الاستبانة وفقاً للأبعاد الخمسة التي تضمنتها أداة الدراسة كما تم ترتيب الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لها تنازلياً، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الكفايات لدى مديري المدارس:

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	الكفايات الشخصية	3.19	0.33	1	متوسطة
3	الكفايات القيادية	2.89	0.46	2	متوسطة
2	كفايات العلاقات الإنسانية	2.84	0.43	3	متوسطة
4	الكفايات الإدارية	2.69	0.50	4	متوسطة
5	الكفايات التقنية	2.21	0.55	5	منخفضة
	المتوسط العام لجميع الأبعاد	2.77	0.36	-	متوسطة

من خلال النظر إلى الجدول رقم (7) يتضح أن بعد " الكفايات الشخصية " حصل على أعلى متوسط من بين محاور الدراسة أما الترتيب الخامس والأخير فقد حصل عليه بعد " الكفايات التقنية" تدل على ممارسة مديري المدارس للكفايات بشكل عام بدرجة متوسطة. وهذا يدل على إلمام مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند للكفايات إلى حد ما وهم يحتاجون إلى التدريب والتوعية أكثر مما كانوا عليه.

وتتفق نتائج هذه الدراسة في ممارسة الكفايات من قبل مديري المدارس مع نتائج دراسة بكر، وآخرون (2020) حيث حصلت على الدرجة المتوسطة في المتوسط العام لمحاو الدراسة. وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة الصغير، ويونس (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الكفايات لدى مديري المدارس عالية ومرتفعة.

وفيما يلي عرض النتائج التفصيلية لكل عبارة حسب أبعادها للإجابة عن السؤال الأول على النحو التالي:

#### 1-1-4-1-1 البعد الأول: الكفايات الشخصية:

تتمثل النتائج في ممارسة مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند للكفايات الشخصية في جدول رقم (8).

جدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الكفايات في بعد الكفايات الشخصية:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يتمتع بصحة جسمية.	3.45	0.672	1	عالية
3	يحافظ على مظهره الخارجي.	3.41	0.540	2	عالية
6	يتمتع بالصبر والثقة بالنفس.	3.37	0.616	3	عالية
2	يتمتع بالنشاط والحيوية.	3.33	0.663	4	عالية
4	يتصف بالطموح والدافعية.	3.11	0.665	5	متوسطة
7	يلم بثقافة عامة عالية.	2.98	0.712	6	متوسطة
5	يحترم وجهات النظر المتعددة.	2.72	0.835	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.19	0.33669		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (8) أن البعد الأول: "الكفايات الشخصية" يحتوي على سبع عبارات، تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (2.72-3.45). وهذه المتوسطات تشير إلى درجة ممارسة (عالية-متوسطة) حيث حصلت أربع عبارات منها على درجة عالية، وثلاث عبارات حصلت على درجة متوسطة كما تشير إلى تفاوت إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة مديري المدارس للكفايات الشخصية. إن العبارة ذات الرقم (1) حصلت على أعلى درجة في البعد وجاءت بالترتيب الأول بدرجة عالية. وهذا يدل على أن معظم مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند يتمتعون بالصحة الجسمية. إن العبارة رقم (5) جاءت بالترتيب السابع بدرجة متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى عدم تقبل آراء الآخرين والاعتماد على نفسه فقط.

#### 1-1-4-2-1 البعد الثاني: كفايات العلاقات الإنسانية

تتمثل النتائج في ممارسة كفايات العلاقات الإنسانية من خلال الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة كفايات العلاقات الإنسانية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
8	يتعامل مع أفراد المجتمع المدرسي بالتقدير والاحترام.	3.26	0.66	1	عالية
15	يقيم علاقات طيبة مع مديري المدارس الأخرى.	3.22	0.71	2	متوسطة
14	يراعي توثيق العلاقات مع الجهات العليا.	3.00	0.85	3	متوسطة
10	يثق بأفراد المجتمع المدرسي وقدراتهم.	2.97	0.72	4	متوسطة
9	يوازن بين حاجات العاملين والمدرسة.	2.94	0.72	5	متوسطة
11	يغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.	2.78	0.71	6	متوسطة
12	يشجع جو التنافس الهادف بين العاملين.	2.57	0.74	7	متوسطة
13	ينظم اجتماعات مع أولياء أمور الطلاب.	1.98	0.82	8	منخفضة
	المتوسط العام	2.84	0.43		متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم(9) إن البعد الثاني: كفايات العلاقات الإنسانية يحتوي على(8) كفايات، ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الإسلامية من وجهة نظر المعلمين متقاربة جدا حيث حصلت معظم العبارات على درجة متوسطة وتتراوح ما بين(3.26-2.57) كما جاء المتوسط الحسابي العام للبعد بدرجة متوسطة وهي(2.84) وهذا يدل على أن معظم مديري المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة وعلاقتهم الاجتماعية ضعيفة.

3-1-4- البعد الثالث: الكفايات القيادية: تتمثل النتائج في ممارسة الكفايات في بند الكفايات القيادية في الجدول رقم(10).

جدول رقم(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الكفايات في بعد الكفايات القيادية:

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الممارسة
20	يتعامل بهدوء مع الحالات الطارئة والمستعجلة.	3.12	0.67	1	متوسطة
19	يشرك منسوبي المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية	3.05	0.71	2	متوسطة
21	يشجع الابتكار والتجديد والمبادرات التطويرية للمدرسة.	3.01	0.79	3	متوسطة
17	يعمل على تهيئة مناخ تعليمي وتربوي فاعل.	2.97	0.75	4	متوسطة
18	يتعامل بمرونة مع مختلف الفئات.	2.96	0.75	5	متوسطة
16	ينمي الانتماء للمعلمين تجاه المدرسة.	2.74	0.72	6	متوسطة
23	يتابع التطورات الحديثة في مجال القيادة المدرسية.	2.70	0.85	7	متوسطة
22	يملك مهارات حل المشكلات الإدارية والتربوية.	2.57	0.75	8	متوسطة
	المتوسط العام	2.88	0.45		متوسطة

بالنظر إلى الجدول (14) يتضح أن البعد الثالث يتكون من (7) عبارات، وتقاربت درجات الموافقة في ممارسة الكفايات لجميع العبارات حيث حصلت جميعها على درجة متوسطة مع المتوسط الحسابي العام تتراوح ما بين (3.5- 2.57) وهذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة متوسطة للكفايات القيادية بين معظم مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند وهي تشير إلى قلة معرفته للكفايات القيادية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من بكر، وآخرون(2020)، حيث حصلت ج على الدرجة المتوسطة في المتوسط العام لمحاور الدراسة، وتختلف عن دراسة الصغير، ويونس(2020) توصلت جميعها إلى أن درجة ممارسة الكفايات لدى مديري المدارس عالية ومرتفعة، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم مديري المدارس لا يفهمون الكفايات القيادية، فهم يحتاجون إلى التدريب والتوجيه أكثر مما هم فيه، وقد تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج جميع الدراسات السابقة.

4-1-4- البعد الرابع: الكفايات الإدارية:

تتمثل النتائج في ممارسة الكفايات الإدارية في جدول رقم(11).

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
26	يلتزم بروح القوانين والأنظمة والتعليمات.	3.22	0.65	1	متوسطة
28	يملك القدرة على إدارة الوقت المدرسي.	2.72	0.68	2	متوسطة
31	يفوض الصلاحيات والمهام على الزملاء ضمن أسس وضوابط معينة.	2.72	0.78	3	متوسطة
24	يراعي في التخطيط ترتيب الأولويات.	2.72	0.86	4	متوسطة
30	يحافظ على سجلات تقويمية إدارية وفنية، ويوثق ملاحظاته باستمرار.	2.67	0.64	5	متوسطة
29	يتابع سجلات الحضور والانصراف لجميع منسوبي المدرسة.	2.62	0.84	6	متوسطة
27	يتابع الخطة المدرسية (اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية والسنية).	2.60	0.88	7	متوسطة
25	يحفز المعلمين ويكافئهم على تميزهم.	2.58	0.94	8	متوسطة
32	يتابع اللقاءات والاجتماعات الدورية باستمرار.	2.36	0.91	9	منخفضة
	المتوسط العام	2.69	0.49		متوسطة

يتضح من الجدول (15) أن البعد الرابع (الكفايات الإدارية) تكون من تسع (9) عبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.22- 2.36) وهي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة) كما تشير إلى تقارب إجابات العينة من المعلمين حول ممارسة مديري

المدرسة الإسلامية بالهند في الكفايات الإدارية. وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإدراك بأهمية اللقاءات والاجتماعات الدورية في تطوير أداء المدرسة.

1-4-5- البعد الخامس: الكفايات التقنية:

تتمثل النتائج في ممارسة الكفايات الإدارية في جدول رقم (12).

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الكفايات التقنية:

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الممارسة
34	يتعامل مع مواقع شبكة الانترنت في تصفح المواقع التربوية.	2.46	0.82	1	منخفضة
33	يجيد استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة للعمل المدرسي.	2.42	0.73	2	منخفضة
36	يشجع المعلمين على حضور الدورات التدريبية في المجال التقني.	2.20	0.66	3	منخفضة
38	يتابع متطلبات المدرسة من الأجهزة والبرامج الحاسوبية.	2.14	0.74	4	منخفضة
35	يوظف التقنيات التعليمية الحديثة في المدرسة.	2.10	0.86	5	منخفضة
37	يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم.	2.08	0.89	6	منخفضة
39	يتابع التجهيزات الحديثة في القاعات الدراسية.	2.06	0.88	7	منخفضة
	المتوسط العام	2.20	0.55		منخفضة

يتضح من الجدول (12) إن البعد الخامس (الكفايات التقنية) تكون من سبع (7) عبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.06 - 2.46) وهي تشير إلى درجة ممارسة (منخفضة) كما تشير إلى تقارب إجابات أفراد الدراسة من المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند فيما يتعلق بالكفايات التقنية. وبلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (2.20) مما يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الإسلامية للكفايات التقنية جاءت بدرجة منخفضة من وجهة نظر المعلمين. فيرجع سبب ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والتجهيزات التقنية في المدارس الإسلامية بجمهورية الهند، وربما يعود السبب إلى القصور في الكفايات التقنية لدى كثير من مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند، واختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة فما جاءت أية دراسة بدرجة منخفضة فيما يتعلق بالكفايات التقنية.

2-4- نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما صعوبات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، كما تم ترتيب الأبعاد والعبارات حسب المتوسط الحسابي وفقاً للأبعاد الخمسة التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة) على النحو التالي:  
جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حول درجة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في تطوير أدائهم في ضوء مدخل الكفايات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الصعوبة
5	البعد الخامس: الصعوبات التقنية	3.54	0.32	1	عالية
4	البعد الرابع: الصعوبات الإدارية	3.38	0.44	2	عالية
3	البعد الثالث: الصعوبات القيادية	3.22	0.40	3	متوسطة
2	البعد الثاني: صعوبات العلاقات الإنسانية	3.083	0.33	4	متوسطة
1	البعد الأول: الصعوبات الشخصية	3.02	0.45	5	متوسطة
	المتوسط العام لجميع الأبعاد	3.24	0.24		متوسطة

من خلال النظر إلى الجدول رقم (13) يتضح أن هناك صعوبات بدرجة عالية التي تواجه مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند لتطوير أدائهم في ضوء مدخل الكفايات وهي الصعوبات التقنية، والصعوبات الإدارية حيث جاء بعد الصعوبات التقنية " في المرتبة الأولى أما الترتيب الخامس والأخير فقد حصل عليه بعد الصعوبات الشخصية" حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد قدره (3.024) بدرجة متوسطة.

وفيما يلي تفصيل النتائج لهذه الأبعاد على النحو التالي:

## 1-2-4-1-2-4 البعد الأول: الصعوبات الشخصية:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة (المعلمين) حول درجة الصعوبات الشخصية التي تواجه مديري المدارس الإسلامية في تطوير أدائهم على ضوء مدخل الكفايات:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الصعوبة
3	ضعف الرؤية المستقبلية التي يتطلع لتحقيقها في المدرسة.	3.38	0.68	1	عالية
2	ضعف الخلفية الثقافية والاجتماعية لمدير المدرسة.	3.28	0.62	2	عالية
4	ضعف المعرفة الحديثة في إدارة المدرسة.	3.18	0.67	3	متوسطة
1	تدني مستوى الرغبة للمدير لتولي مهام الإدارة المدرسية.	3.17	0.64	4	متوسطة
5	قلة عدالة المدير في التعامل مع المعلمين.	2.70	1.94	5	متوسطة
6	معاناة المدير بصعوبات صحية.	2.45	0.71	6	منخفضة
	المتوسط العام	3.024	0.45		متوسطة

يتضح من الجدول (14) أن البعد الأول: "الصعوبات الشخصية" يحتوي على ست (6) عبارات، تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (2.45-3.38). وهذه المتوسطات تشير إلى أن درجة الصعوبات الشخصية متفاوتة بين (عالية-متوسطة-منخفضة) حيث حصلت عبارتان (2) منها على درجة عالية، وثلاث (3) عبارات حصلت على درجة متوسطة وعبارة واحدة (1) جاءت بدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.02 من 4,0)، وهذا يدل على أن درجة الصعوبات للصعوبات الشخصية متوسطة من وجهة نظر المعلمين

2-2-4-2-2-4 البعد الثاني: صعوبات العلاقات الإنسانية:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة (المعلمين) حول درجة صعوبات العلاقات الإنسانية التي تواجه مديري المدارس الإسلامية في تطوير أدائهم على ضوء مدخل الكفايات:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الصعوبة
9	ضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية المجالس المدرسية ومشاركتهم فيها.	3.49	0.652	1	عالية
1	ضعف علاقة المدير مع المعلمين خارج المدرسة	3.18	0.726	2	متوسطة
7	ارتفاع نسبة الأمية بين أولياء أمور الطلاب.	3.18	0.784	3	متوسط
8	ضعف وعي المدير بالمشكلات الاجتماعية.	2.95	0.575	4	متوسطة
10	قيام بعض أولياء الأمور بالضغط الاجتماعية على مدير المدرسة.	2.90	0.650	5	متوسطة
11	قلة وجود أنشطة اجتماعية في المدرسة التي تخدم المجتمع.	2.80	0.610	6	متوسطة
	المتوسط العام	3.08	0.339		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (15) أن البعد الثاني: "صعوبات العلاقات الإنسانية" يحتوي على ست (6) عبارات، تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (2.80-3.49). وهذه المتوسطات تشير إلى أن درجة صعوبات العلاقات الإنسانية (عالية-متوسطة) وأن معظم العبارات جاءت بدرجة متوسطة حيث حصلت عبارة واحدة (1) منها على درجة عالية، وخمس (5) عبارات حصلت على درجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين حول درجة صعوبات العلاقات الإنسانية التي تواجه مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في تطوير أدائهم على ضوء مدخل الكفايات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.08 من 4,0) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن درجة الصعوبة المتعلقة لصعوبات العلاقات الإنسانية متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

## 3-2-4-3-2-4 البعد الثالث: الصعوبات القيادية:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة (المعلمين) حول درجة الصعوبات القيادية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الصعوبة
18	اتباع الأسلوب التقليدي في متابعة سير العمل.	3.42	0.724	1	عالية
13	ضعف قدرة المدير على التأثير في الآخرين	3.39	0.701	2	عالية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الصعوبة
16	زيادة النزعة التسلطية في الأساليب الإدارية.	3.37	0.768	3	عالية
17	ضعف اتباع مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.30	0.614	4	عالية
19	ضعف تعاون المعلمين مع طموحات المدير لتطوير المدرسة.	3.21	0.751	5	متوسطة
14	مقاومة التطوير المهني من قبل إدارة المدرسة.	3.15	0.658	6	متوسطة
15	ضعف المعرفة بالتطورات الحديثة في المجتمع.	2.76	0.616	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.22	0.40		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (16) أن البعد الثالث: "الصعوبات القيادية" يحتوي على سبع (7) عبارات، تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (2.76-3.42). وهذه المتوسطات تشير إلى أن درجة الصعوبات القيادية (عالية-متوسطة) حيث حصلت أربع (4) عبارات منها على درجة عالية، وثلاث (3) عبارات حصلت على درجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين حول درجة الصعوبات القيادية وتشير هذه النتيجة إلى تباين إجابات أفراد الدراسة من المعلمين حول الصعوبات القيادية. وهذا يدل على أن هناك صعوبات قيادية بدرجة متوسطة تواجه مديري المدارس الإسلامية في تطوير أدائهم في ضوء مدخل الكفايات.

4-2-4- البعد الرابع: الصعوبات الإدارية:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة (المعلمين) حول درجة الصعوبات الإدارية

م	عبارات الصعوبات الإدارية	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الصعوبة
21	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.	3.55	0.71	1	عالية
25	عدم انضباط بعض المعلمين في الحضور.	3.55	0.71	2	عالية
20	كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مدير المدرسة.	3.49	0.75	3	عالية
24	قلة المتخصصين في تخصص معين.	3.47	0.68	4	عالية
22	قصور نظام الحوافز.	3.44	0.73	5	عالية
23	نقص البيئية المدرسية والصفية مثل التدفئة، والتهوية والإنارة.	2.79	0.68	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.38	0.44		عالية

يتضح من الجدول (17) أن البعد الرابع: "الصعوبات الإدارية" يحتوي على ست (6) عبارات، تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (2.79-3.55). وهذه المتوسطات تشير إلى أن درجة الصعوبات القيادية (عالية-متوسطة) حيث حصلت خمس (5) عبارات منها على درجة عالية، وعبرة واحدة (1) فقط حصلت على درجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.38 من 4,0) بدرجة عالية، وهذا يدل على أن هناك صعوبات إدارية تصل إلى درجة عالية التي تواجه مديري المدارس الإسلامية في تطوير أدائهم في ضوء مدخل الكفايات. ويرجع السبب إلى نقص العديد من الكفايات الإدارية لدى معظم مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند.

4-2-5- البعد الخامس: الصعوبات التقنية:

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة (المعلمين) حول درجة الصعوبات التقنية:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
28	قلة الوسائل التعليمية الحديثة.	3.62	0.51	1	عالية
27	ضعف التأهيل التقني للمعلمين ومدير المدرسة.	3.58	0.55	2	عالية
26	قلة توافر التقنيات الحديثة في المدرسة	3.55	0.55	3	عالية
30	ضعف القدرة على التعامل مع التقنيات	3.53	0.54	4	عالية
29	ضعف صيانة الأجهزة الإلكترونية.	3.47	0.51	5	عالية
	المتوسط العام	3.54	0.32		عالية

يتضح من الجدول (18) أن البعد الخامس: "الصعوبات التقنية" يحتوي على سبع (5) عبارات، تتراوح متوسطاتها ما بين (3.47-3.62). وتشير هذه النتيجة إلى شبه اتفاق بين إجابات أفراد الدراسة من المعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.54 من 4,0) بدرجة عالية، وهذا يدل على أن هناك صعوبات تقنية بدرجة عالية التي تواجه مديري المدارس الإسلامية في تطوير أدائهم في ضوء مدخل الكفايات، ويرجع السبب إلى عدم الوعي التقني لدى معظم مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند، كما يرجع ذلك إلى قلة الموارد المالية والتجهيزات الإلكترونية في معظم المدارس الإسلامية بجمهورية الهند، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بإجراء المقابلة مع عدد (30) من مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند للتعرف على أهم وأبرز متطلبات تطوير أدائهم في ضوء مدخل الكفايات فقاما بسؤالهم عن متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الإسلامية بجمهورية الهند في ضوء مدخل الكفايات وفقاً لأبعادها الخمسة (متطلبات الكفايات الشخصية، متطلبات كفايات العلاقات الإنسانية، متطلبات الكفايات القيادية، متطلبات الكفايات الإدارية، متطلبات الكفايات التقنية). وتم رصد إجاباتهم وفرزها وترتيبها وفقاً لأبعادها من حيث أكثرها تكراراً وأهمية على النحو التالي:

- كانت من أهم متطلبات الكفايات الشخصية: (1) الاهتمام بالصحة الجسمية والنفسية. (2) المحافظة على القيم الإسلامية كالصبر والصدق والعدالة والأمانة والنزاهة وحسن الظن وغيرها من الأخلاق الحميدة. (3) تحمل المسؤولية والجدية في العمل.
- كانت من أهم متطلبات كفايات العلاقات الإنسانية: (1) المشاركة المجتمعية في جميع العمليات التي تقوم بها المدرسة. (2) نشر ثقافة العلاقات الإنسانية بين المدرسة والأسر. (3) تعزيز علاقة المدير مع العاملين في المدرسة خارج الدوام الرسمي.
- كانت من أهم متطلبات الكفايات القيادية: (1) تعزيز انتماء جميع العاملين للمدرسة. (2) تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية في المدرسة. (3) دعم الإدارة العليا في تحقيق طموحات مديري المدرسة.
- =كانت من أهم متطلبات الكفايات الإدارية: (1) ترتيب الأولويات في التخطيط والتطبيق. (2) البت في تخفيف الأعباء التدريسية لمديري المدارس. (3) التأكيد على أهمية الالتزام بالمواعيد والأوقات في الحضور والانصراف لجميع منسوبي المدرسة.
- =كانت من أهم متطلبات الكفايات التقنية: (1) إدخال التقنيات الحديثة وتوظيفها في العمل الإداري المدرسي. (2) التدريب المستمر للعاملين في العمل الإداري المدرسي. (3) دعم الإدارة العليا لتوظيف التقنيات الحديثة في المدرسة ومتابعة أجهزتها وصيانتها.

### التوصيات والمقترحات.

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:
1. إجراء دورات تدريبية في المدارس الإسلامية لتطوير وتحسين أداء المديرين في ضوء الكفايات.
  2. عقد دورات وبرامج تدريبية في المدارس الإسلامية لتعزيز مفهوم الكفايات التقنية لدى المعلمين والمديرين.
  3. تعزيز المشاركة المجتمعية في المدارس الإسلامية من خلال اللقاءات، والاجتماعات الدورية مع أولياء أمور الطلاب، ومشاركتهم في المناسبات والنشاطات المدرسية الأخرى.
  4. تخفيف الأعباء التدريسية عن مديري المدارس.
  5. إجراء دراسة مماثلة في مناطق أخرى لجمهورية الهند.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- بكر، عبد الجواد السيد، ورمضان محمد السعودي، وعلي ابراهيم سرحان. (2020). تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس التعليم الأساسية في مصر. مجلة كلية التربية، 20 (2)، 465-492.
- التميمي، هيلة راشد، والجني أحمد بن عطا الله. (2024). تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الابتدائية من منظور الإدارة الاستراتيجية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 3 (150) أبريل، 367-390.
- الجرايدة، محمد سليمان (2019). درجة امتلاك مدير المدارس للكفايات التقنية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات النفسية والتربوية، 10 (28) 160-171.
- الحداد، مها منير. (2018). تطوير أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كمشرف مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- حمادة، محمد إبراهيم (2022). واقع كفايات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 120 (أكتوبر). 1075-1106.
- سائب، نعيمة كبيح. (2022). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء
- قصبة إريد من وجهة نظر معلمها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (46) أكتوبر. 47-65.

- السلي، يوسف بن عوض الله (1439). تطوير أداء قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإصلاح الإداري: استراتيجية مقترحة. [رسالة دكتوراه غير منشورة] المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.
- الصغير، محمد علي، ويونس، أبوخطوة. (2020). الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية. مجلة القرطاس، 11، 316-337.
- الضمور، هند خالد، وعليجات صالح. (2018). درجة توفر الكفايات الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة مودة وسبل تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات العلوم التربوية، 1، (45)، 63-80.
- عبد الأحد، ظهير احمد (2018). تطور النظام التعليم في جمهورية الهند والعوامل المؤثرة فيها. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، 38، 382-399.
- العريبي، عبد العزيز بن عبد الله (2003). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. [رسالة الدكتوراه غير منشورة]، المملكة العربية السعودية-جامعة الملك سعود. كلية التربية.
- العنزي، خالد خلف. (2016). الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً [رسالة الماجستير غير منشورة]. جامعة آل بيت، الأردن.
- العنزي، عبيد بن نداء (2021). الإدارة المدرسية. الأسس والنظريات والكفايات. ط1، المملكة العربية السعودية، الدمام، مكتبة العتيبي للنشر والتوزيع.
- المجالي، سوسن محمود، والخوالده، تيسير محمد. (2015). درجة امتلاك مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر المعلمين. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (12)، 23-35.
- محمد، عاصم عيد. (2021) تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ومعوقاتها (دراسة ميدانية). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15، (15 ديسمبر) 419-453.
- محمد، عبد الرحمن عطية، ومحمددين، حشمت عبد الحكيم، والهنداوي، أحمد عبدالفتاح. (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، 2 (190)، 468-514.
- المطيري، عايض حجاج عبد الله (2014). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت.
- يوسف، أنصار أحمد. (2024). المعوقات التي تواجه مديري المدارس العربية الإسلامية في الهند في مجال القيادة الأخلاقية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع. (101) مارس. 276-288. <https://doi.org/10/33193/JALHSS.101.2024.1037>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Khoja.Mahboob Ahmad(2023) History of Madrasa Education in India: An overview. Universe International Journal of Interdisciplinary Research(Peer Reviewed Refereed Journal) (UIJIR) 3(9) <https://www.doi-ds.org/doi/10.2023-79698787/UIJIR>
- Ministry of education. government of India (2023). NEP2020 (National Education Policy2020). <http://dse.education.gov.in/dse/>
- Ministry of Home Affairs, Government of India(office of the Registrar General & Census Commissioner, India) <https://censusindia.gov.in/census.website/16/01/2024>
- Alkhaldeh. Mohammad Abedrabbu& Khasawneh. Mohamad Ahmad Saleem(2023) The Degree of Human Competencies among Secondary School Principals. 20(S2) , 1048–1060. <https://doi.org/10.59670/ml.v20iS2.4490>
- Keykha, A., Rahmani Barouji, P., & Ezati, M. (2022). Identifying the Competencies of School Principals for Effective Leadership in Schools, Journal of School Administration, 10(3) , 110-132 [HTTPS://WWW. https://doi.org/10.34785/J010.2022.034](https://www.doi.org/10.34785/J010.2022.034)