مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها في مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة

د. عمران محمد مسعود التويب

قسم التربية وعلم النفس – كلية التربية أبوعيسى
جامعة الزاوية

الملخَّص:

هدف البحث إلى معرفة مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها في مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، حيث استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من مجموع مديري التعليم الأساسي بالمدارس التابعة لمراقبات تعليم الزهراء، والمعمورة، والعامرية، والماية، والجليدة، ببلدية الجفارة، الذين يقومون بالعمل فعلا خلال العام الدراسي 2022 – 2023، والبالغ عددهم (95) مديراً، وتم اختيار العينة منه بنسبة (100 %)، حيث بلغ أفراد العينة (95) مفردة، وتم بناء استبانة تكونت في صورتها النهائية من (36) ست وثلاثون فقرة، وزعت على أربعة مجالات وهي: (مجال تطوير مهارات إنتاج وتكوين المعرفة (9) فقرات، ومجال تطوير مهارات المشاركة في إدارة المعرفة (9) فقرات، ومجال تطوير مهارات تنظيم وتخزين المعرفة (9) فقرات، ومجال تطوير مهارات تطبيق المعرفة (9) فقرات، وتم التأكد من صدق مضمون الأداة ومدى ملاءمتها للأهداف التي وضعت من أجلها، حيث اعتمد في قياس الصدق على الصدق الظاهري للأداة، كما تم التأكد من ثباتها، حيث بلغ معامل الثبات (0.87) باستخدام طريقة (ألفا) وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي:

1. تبين من خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات مجال تطوير مهارات إنتاج وتكوين المعرفة، أن نسبة (67.49 %) من أفراد العينة وافقوا على ضرورة

تطوير مهارات إنتاج وتكوين المعرفة في مديري المدارس بدرجة كبيرة، حيث تعد نسبة عالية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المجال.

2. اتضح من خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات مجال تطوير مهارات المشاركة في إدارة المعرفة، أن نسبة (72.29 %) من أفراد العينة وافقوا على تطوير مهارات المشاركة في إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعد نسبة عالية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المجال.

3. تبين من خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات مجال تطوير مهارات تنظيم وتخزين المعرفة، أن نسبة (73.21 %) من أفراد العينة وافقوا على ضرورة تطوير مهارات تنظيم وتخزين المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعد نسبة عالية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المجال.

4. تبين من خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات مجال تطوير مهارات تطبيق المعرفة، أن نسبة (68.42 %) من أفراد العينة وافقوا على ضرورة تطوير مهارات تطبيق إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعد نسبة عالية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المجال.

5. تبين من خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات كل مجال من مجالات البحث الأربعة، أن مجال تطوير مهارات تنظيم وتخزين المعرفة جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغت نسبته (73.21 %)، ثم يليه مجال تطوير مهارات المشاركة في إدارة المعرفة في المرتبة الثانية بنسبة (72.29 %)، ثم يأتي بعد ذلك مجال تطوير مهارات تطبيق إدارة المعرفة في المرتبة الثالثة بنسبة (68.42 %)، وثم جاء مجال تطوير مهارات تكوين المعرفة في المرتبة الأخيرة بنسبة (67.49 %).

Abstract .

The aim of the research is to know the knowledge management skills that must be developed in the principals of basic education schools from their point of view in the light of modern school administration, where the descriptive approach was used, and the research community consisted of the total principals of basic education in schools affiliated to the supervisors of education Al-Zahraa, Al-Mamoura, Al-Amriya, Al-Mayah, and Al-Jalida. In the

municipality of Al-Jafara, who actually work during the academic year 2022-2023, and their number is (95) managers, and the sample was chosen from it at a rate of (100%), as the sample members reached (95) individuals, and a questionnaire was built that consisted in its final form of (36) Thirty-six items, distributed into four areas, namely: (The field of developing the skills of producing and forming knowledge (9) items, the field of developing participation skills in knowledge management (9) items, the field of developing the skills of organizing and storing knowledge (9) items, and the field of developing application skills Knowledge (9) paragraphs, and the validity of the content of the tool and its suitability for the objectives for which it was set were confirmed, as the measurement of validity depended on the apparent validity of the tool, and its stability was also confirmed, as the reliability coefficient reached (0.87) using the (alpha) method, and the research reached to a set of results, including the following:

1. It was found, through the frequency and the percentage of the total number of items in the field of developing knowledge production and formation skills, that (67.49%) of the respondents agreed on the need to develop knowledge production and formation skills among school principals to a large extent, as it is a high percentage among the respondents' responses about this field.

2. It became clear, through the frequency and the percentage of the total number of items in the field of developing participation skills in knowledge management, that (72.29%) of the respondents agreed to develop participation skills in knowledge management to a large extent, as it is a high percentage among the respondents' responses in this area.

3. It was found, through the frequency and the percentage of the total number of items in the field of developing knowledge organization and storage skills, that (73.21%) of the respondents agreed on the need to develop the skills of organizing and storing knowledge to a large extent, as it is a high percentage among the respondents' responses in this area.

4. It was found through the frequency and the percentage of the total number of items in the field of developing knowledge

application skills, that (68.42%) of the respondents agreed on the need to develop knowledge management application skills to a large extent, as it is a high percentage among the respondents' responses in this area.

5. It was found through the frequency and the percentage of the total number of paragraphs of each of the four fields of research, that the field of developing the skills of organizing and storing knowledge came in the first place, with a rate of (73.21%), then followed by the field of developing participation skills in knowledge management in the second place With a rate of (72.29%), then the field of developing knowledge management application skills came in the third place with a rate of (68.42%), and then the field of developing knowledge formation skills came in the last place with a rate of (67.49%).

*** مقدمة البحث.**

تُعدّ مهارات مدير المدرسة المتعلقة بإدارة المعرفة من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال في نجاح الأعمال الإدارية في مؤسستنا التعليمية، فالإدارة التعليمية والمدرسية تشهد تحولاً وتطوراً غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات، إضافة إلى وسائل وأساليب حفظها، وهذ التحول والتطور جعل مؤسستنا التعليمية تحتاج إلى توفير عناصر بشرية قيادية مؤهلة تسهم في استقطاب هذه المعرفة المعلوماتية وتسخيرها في خدمتها وخدمة المجتمع بشكل عام. لذلك يجب علينا إعادة إعداد وتأهيل مديري المدارس وتنميتهم وتطويرهم حتى يكونوا قادرين على مواكبة التطورات الحديثة في الإدارة التعليمية وتوظيفها في خدمتها بأعلى كفاءة ممكنة، وإدارة المعرفة هي من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تُعدّ من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر في نوعية وجودة العمل[1]. وفي ظل ما تشهده مدارسنا في الوقت الحال من تطور هائل في المجال التكنولوجي والمعلوماتي، فأن مديري مدارس التعليم العام بشكل عام، والتعليم الأساسي بشكل خاص، مطالبون بتنفيذ هذه الإدارة الحديثة في مؤسساتهم التعليمية.

*** مشكلة البحث.**

إن المتتبع لوضع مديري مدارس التعليم الأساسي في ليبيا، يلاحظ أن معظمهم لا يمتلكون المهارات المطلوبة للقيام بالأعمال المنوطة بهم، وخاصة مهارات إدارة المعرفة، لأنهم لا يملكون الكفايات اللازمة لذلك. ومدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة التعليمية، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية المتمثلة في مدير المدرسة سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري في المؤسسة التعليمية. لذا يجب أن يحظى مديري المدارس بالعناية الخاصة من خلال السعي الدائم لتدريبهم وتنميتهم لاكتساب المهارات اللازمة للعمل الإداري، ومهارات إدارة المعرفة من بينها، وبما أن مديري المدارس مطالبون بامتلاك هذه المهارات فهم أكثر إدراكاً لها. ذلك ما جعلنا نقوم بإجراء دراسة علمية لمعرفة ما هي أهم مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها في مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم، في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة؟

*** أهمية البحث.**

يكتسب البحث أهميته من خلال الآتي:

1. الكشف عن أراء مديري مدارس التعليم الأساسي في أهم مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها، وذلك من أجل تدريبهم وتأهيلهم لمواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي في الإدارة التعليمية والمدرسية.

2. قد تفيد نتائج البحث القائمين على إدارات المدارس بصفة عامة، ومدارس التعليم الأساسي بصفة خاصة ببعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في تطوير أداءهم الإداري لخدمة مؤسساتهم التعليمية.

3. إن نتائج هذا البحث يمكن أن تساعد المسؤولين والقائمين على شئون التربية والتعليم في وضع ضوابط ومعايير بخصوص اختيار مديري مدارس التعليم الأساسي، وطرائق إعدادهم وتوجيههم بما يتماشى وحاجات المعلمين والتلاميذ ومواكبة الاتجاهات النفسية التربوية، والتكنولوجية المعلوماتية الحديثة.

*** هدف البحث.**

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الآتي:

1. التعرف على أهم مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها في مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم، المتمثلة في: (مهارات إنتاج وتكوين المعرفة، ومهارات المشاركة في إدارة المعرفة، ومهارات تنظيم وتخزين المعرفة، ومهارات تطبيق المعرفة) في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة.

*** سؤال البحث. يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:**

1. ما هي أهم مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها في مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة المتمثلة؟

*** حدود البحث.**

تقتصر حدود البحث على معرفة أهم مهارات إدارة المعرفة الواجب توافرها في مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم، في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، بمدارس مراقبات تعليم الزهراء، والمعمورة، والعامرية، والماية، والجليدة، ببلدية الجفارة، الذين يقومون بالعمل فعلا خلال العام الدراسي 2022 – 2023 وتتحدد بنوع أداة البحث لجمع البيانات، وبنوع المعالجة الإحصائية لاستخلاص النتائج.

*** مصطلحات البحث.**

1. المهارة. هي القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان، وفق سلسلة من السلوكيات، أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، التي يقوم بها شخص أو عدة أشخاص اثناء سعيهم لتحقيق هدف معين أو أداء مهمة ما [(2)].

ونعّرفها إجرائيًا: بأنها قدرة مديري مدارس التعليم الأساسي على إنتاج وتكوين، ومشاركة، وتصنيف، وتنظيم وتخزن، وتطبيق، كافة أنواع المعرفة المتعلقة بمؤسستهم التعليمية، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار والإبداع وتحسين الكفاءة والفعالية للعاملين فيها.

2. إدارة المعرفة. تُعّرف بأنها الجهد المنظم الموجه من قبل المؤسسة التعليمية من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها،

وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها واقسامها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي فيها [3].

ونقصد بإدارة المعرفة في هذا البحث: بأنها المهارات المتمثلة في: (مهارات إنتاج وتكوين المعرفة، ومهارات المشاركة في إدارة المعرفة، ومهارات تنظيم وتخزين المعرفة، ومهارات تطبيق المعرفة) التي يدركها مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة التعليمية والمدرسية الحديثة.

3. مديري المدارس. هم القادة التربويين الذين يتصفون بخصائص ومهارات تطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في أثناء إدارتهم للمدارس في ضوء وظيفتهم وعملهم كقادة إداريين في مدارسهم [4].

ونُعّرفهم إجرائيًا: بأنهم القادة التربويين الذين يستطيعوا بمهاراتهم المختلفة أن يوظف المعلمين والعاملين والتلاميذ والآباء، والبيئة المدرسية، لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية في مؤسساتهم التعليمية.

ونقصد بهم في هذا البحث أيضًا: مديري المدارس المكلفون فعلاً بإدارة مدارس التعليم الأساسي خلال العام الدراسي 2022– 2023 بمراقبات تعليم الزهراء، والمعمورة، والعامرية، والماية، والجليدة.

4. التعليم الأساسي. ويقصد بها مرحلتي التعليم العام (الابتدائي – الإعدادي) ومدتهما تسع سنوات ليلتحق بعدها التلاميذ بمرحلة التعليم المتوسط الثانوي أو المهني.

5. الإدارة المدرسية الحديثة. مجموعة العمليات التنفيذية والفنية والمعلوماتية، التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ المناسب فكرياً ونفسياً ومادياً، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي تحقيقاً للأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى إليها المدرسة [5].

*** الدراسات السابقة.**

1. دراسة سيف الزهيمي (2005)[6].

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية توظيف مهارات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المرحلة الإعدادية في سلطنة عمان، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (84) مديرا، وقد توصلت

الدراسة إلى بعض النتائج منها: يدرك أفراد العينة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة المدارس، كما إن أفراد العينة يؤكدون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

2. دراسة غالب الكويحي (2009)[7].

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود إدارة المعرفة في مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تعز من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وذلك من خلال فحص الإدارة المعرفية مثل: قاعدة المعارف، انتقال المعارف ومعالجتها في إدارة التعليم، والقدرة على انتقال المعرفة في هذه الإدارات عندما تواجهها القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك فروقا في قواعد المعلومات المستخدمة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وهذه الفروق تظهر في المعارف وإدارتها، وتقنية المعرفة، كذلك النشاطات التي تستخدم الإبداع.

3. دراسة يحيى الحضرمي (2015)[8].

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم مهارات إدارة المعرفة الواجب على مديري المدارس تطبيقها في المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت الدراسة من (46) مديراً، و(32) موجهاً فنياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية كانت مرتفعة، ودرجة تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة.

4. دراسة البشير تامر (2016) [9].

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرباط المغرب، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (27) مديراً، واستخدم استبانة مكونة من خمسة محاور اشتملت على (52) فقرة، موزعة حسب انتمائها للمحاور الدراسة، وتوصلت إلى نتائج منها: توجد ممارسة حقيقية من جانب مديري المدارس لأعمال الإدارة من خلال استخدام الحاسب الآلي، كما توجد تطبيقات حقيقية للحاسب الآلي في الإدارة المدرسية وبدرجة عالية جداً.

*** التعليق على الدراسات السابقة.**

أولاً_ أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة.

1. اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في مجال موضوع البحث وهو إدارة المعرفة.
2. لم يظهر تفاوت كبير بين البحث الحالي والدراسات السابقة في المنهج وأداة البحث.

ثانياً_ أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة.

1. يركز البحث الحالي في معرفة مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها في مديري مدارس التعليم الأساسي (ابتدائي – إعدادي) وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

ثالثاً_ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الاستفادة منها في وضع بعض النقاط الرئيسة للبحث وهي: صياغة المشكلة، وتحديد الأهداف، والمنهج والعينة المختارة، وأداة جمع البيانات، والمعالجة الإحصائية المناسبة.

*** الإطار النظري للبحث.**

أولاً_ مفهوم الإدارة المدرسية.

عُرّفت بأنها ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة الدولة وفلسفتها التربوية، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع، وهذا يقتضي القيام بمجموعة من الأعمال والأنشطة المتناسقة، مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح [10].

ثانياً_ الإدارة المدرسية الحديثة (الالكترونية).

نظراً للتطور الكبير في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، أخذت هذه المؤسسات تتسابق وتتنافس على استخدام أحث الابتكارات في مجال الإداري، وخاصة بعد ظهور شبكة الانترنت والبرمجيات الحديثة، مما يجعل الإدارة المدرسية تعمل على التقليل من استخدام الورق، والاتجاه نحو الإدارة الالكترونية، لتبسيط مهامها، لأن وظيفة الإدارة الالكترونية هي إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية [11].

*** أهداف الإدارة الالكترونية [12].**

1. إدارة الملفات بدلاً من تخزينها.
2. مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.
3. استخدام البريد الالكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
4. اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.

ثالثاً_ إدارة المعرفة. أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة الأكثر ديناميكية في عالم الإدارة، كما أصبحت تمثل بديلاً مقبولاً لمبادرة إدارة الجودة الشاملة، كما أصبحت أيضاً في حد ذاتها مدخلاً ومجالاً استراتيجياً في إدارة الأعمال الحديثة. وقد تبنت المؤسسات التعليمية في بعض دول العالم هذا النظام في الإدارة بعد ثبوت نجاحه كأسلوب إداري، وذلك من خلال استخدامها للأساليب التكنولوجيا الحديثة[13]. ومدرسنا أصبحت في اشد الحاجة لهذا الأسلوب في إداراتها، وذلك لأن لديها قاعدة من المعارف المتراكمة والمخزنة، والخبرات التي من الممكن أن تكون نماذج يستعان بها في تلك المجالات المعرفية، كما أن إدارة المعرفة يمكن أن تساعد مديري المدارس في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتي بدورها تسهم في رفع مستوى العملية التعليمية.

*** أهداف إدارة المعرفة [14].**

1. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من الممارسة اليومية.
2. تكوين مصدر موحد للمعلومات.
3. تفعيل المعلومات والأفكار لتحسين طرائق إيصال الخدمات.
4. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ الافكار البناءة.
5. تكوين المعلومات اللازمة لتحقيق عمليات التعلم.
6. نشر المعلومات وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
7. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتولي عملية إدارة كافة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
8ز حفظ أو تخزين المعلومات في الأماكن المخصصة لها.
9. العمل على تجديد المعلومات وتطويرها بشكل مستمر.

رابعاً_ مهارات مديري مدارس التعليم الأساسي.

لا يستطيع مديري مدارس التعليم الأساسي، قيادة وتوجيه القوى العاملة في مؤسساتهم التعليمية نحو الأهداف التربوية والتعليمية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينها بطريقة مؤثرة، ورفع مستوى أدائهم إلاّ إذا توافرت فيهم مجموعة من المهارات تمكنهم من أداء عملهم بنجاح ومن هذه المهارات ما يلي:

أولاً_ مهارات ترتبط بالمعلومات وتتمثل في [15]:

1. مهارة تجميع المعلومات (الدقة، الملاءمة، والترتيب).
2. مهارة تخزين المعلومات بقصد استرجاعها بسرعة.
3. مهارة تفسير الموضوعات وتحليلها.

ثانياً_ مهارات ترتبط باتخاذ القرار [16].

1. مهارة تشخيص المشكلات.
2. مهارة التحليل الموضوعي.

3ز مهارة تفهم الآليات والعمل على أساسها.

ثالثاً_ مهارات فنية [17].

1. مهارة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
2. مهارة استخدام التكنولوجيا التربوية.
3. مهارة توفير المعلومات.
4. مهارة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
5. مهارة مزج بين الإدارة والقيادة.
6. مهارة التفويض والسيطرة على الوقت.

رابعاً_ مهارات ترتبط بالتنظيم وتتمثل في [18]:

1. فهم نظريات التنظيم والتطوير.
2. انجاز وتنظيم العمل.
3. توزيع الواجبات، وتنسيق الجهود بين العاملين، وتفهم القرارات وأبعادها وآثارها.

خامساً_ المهارات الادراكية. هي قدرة مدير المدرسة على رؤية وفهم التنظيم الذي يقوده لربط بين اجزائه ونشاطاته، ومعرفته لأثر ايّ تغيرات تحدث في ايّ جزء من أجزائه،

كما تتمثل ايضاً في درجة كفاءة مدير المدرسة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وحلها، والتخطيط للعمل وترتيب الأولويات [19].

سادساً_ المهارات الفكرية وتتمثل في [20]:

1. القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة.
2. المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين.
3. القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل.
4. القدرة على تطوير الأساليب حسب متطلبات العمل، والتنسيق بين فرق العمل المدرسي.

سابعاً_ مهارات الاتصال وتتمثل في [21]:

1. التعاون مع جميع أفراد المدرسة التي يعمل على قيادتها.
2. توضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة.
3. بث حب العمل بين العاملين.
4. إقامة علاقات حسنة مع الجميع.
5. التعامل مع الجميع باحترام وشفافية.
6. الانفتاح على الأفكار الجديدة.

من خلال ما تم استعراضه يتضح مدى أهمية هذا البحث، فقد تبين أن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤونها تسييراً روتينياً عادياً، بل أصبحت علماً من العلوم البارزة التي لها أسسها ونظرياتها ومبادئها وطرائقها، تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير العمل بها. كما تبين أيضاً أنها ليست مهنة سهلة يمكن إسنادها إلى أي شخص، بل أصبحت تتطلب ممن يقوم بها أن يكون على قدر عالٍ من الكفاءة والإعداد العلمي والمهني، والخبرة وتوافر المقومات والمهارات التي تجعله قادراً على القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه بالمستوى المطلوب.

*** إجراءات البحث.**

أ. منهج البحث.

نظراً لطبيعة البحث المتعلقة بمعرفة مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها في مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لما يوفره

من إمكانية الوصول إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة، ويساعد على استنباط علاقات مهمة بشأن الظاهرة المدروسة وتفسير جيد لمعنى البيانات.

ب. مجتمع البحث.

تكوّن مجتمع البحث من مجموع مديري مدارس التعليم الأساسي بمراقبات تعليم الزهراء، والمعمورة، والعامرية، والماية، والجليدة، ببلدية الجفارة، خلال العام الدراسي 2022 – 2023، وبلغ عددهم (95) مديراً.

ج. عينة البحث:

نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، فقد تم اختيار عينته بنسبة (100 %)، بما يكفل تمثيل العينة لمجتمعها، وبلغ مجموع أفراد العينة (95) مديراً. وقد بلغ مجموع عدد الاستبانات التي تم استعادتها من أفراد العينة (95) استبانة، وبذلك تم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة على أفراد العينة كاملة وسليمة، وصالحة لأغراض البحث.

د. أداة البحث.

فقد تم بناء استبانة وذلك بالاستعانة بأداة البحث التي طبقها الباحث الدكتور محمد جابر محمود جامعة قنا جمهورية مصر[22]، حول تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية، وبعد إجراء بعض التعديلات على الاستبانة تكونت في صورتها النهائية من (36) ست وثلاثون فقرة، وزعت على أربعة مجالات وهي: (مجال مهارات إنتاج وتكوين المعرفة (9) فقرات، ومجال مهارات المشاركة في إدارة المعرفة (9) فقرات، ومجال مهارات تنظيم وتخزين المعرفة (9) فقرات، ومجال مهارات تطبيق المعرفة (9) فقرات(أنظر الملحق رقم 1).

هـ. صدق الأداة.

للتأكد من صدق مضمون الأداة ومدى ملاءمتها للبيئة الليبية والأهداف التي وضعت من أجلها اعتمدنا في قياس الصدق على الصدق الظاهري للأداة، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والدراية في هذا المجال، وقد تم حذف بعض الفقرات، وبعد ذلك عُرضت الاستبانة المعدلة على المحكمين أنفسهم مرة أخرى، وذلك قبل اعتمادها بشكلها النهائي، عُدّت موافقة الأساتذة على الاستبانة تحقيقاً لصدق الأداة.

و. ثبات الأداة.

بعد أن تم التأكد من صدق الأداة وملاءمة تطبيقها في البيئة الليبية، تم تجربتها عل عينة استطلاعية من مجتمع البحث، وبعد فترة تم إعادة تطبيق الاستبانة على نفس العينة، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني، فقد وجد أن معامل الثبات للأداة بلغ (0.87) باستخدام معامل الثبات بطريقة (ألفا). وبهذا الإجراء أصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (36) فقرة.

*** عرض نتائج تساؤل البحث ومناقشتها وتفسيرها.**

ينص تساؤل البحث على " ما هي أهم مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها في مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة؟" حيث اشتملت أداة البحث على (36) ست وثلاثين فقرة، توزعت على أربعة مجالات وهي: مجال مهارات إنتاج وتكوين المعرفة واشتمل على (9) فقرات، ومجال مهارات المشاركة في المعرفة وتضمن (9) فقرات، ومجال مهارات تنظيم وتخزين المعرفة واحتوى على (9) فقرات، ومجال مهارات تطبيق المعرفة واشتمل على (9) فقرات. وكانت إجابات أفراد العينة محددة بثلاث إجابات هي: (أوافق)، (أحياناً)، (لا أوفق)، وللإجابة على هذا السؤال تم حساب نسبة التكرار والنسبة المئوي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المقياس. فالفقرة التي تكون إجابتها (أوافق) ونسبة تكرارها ((50 %) فما فوق تمثل أهمية المهارة الواجب تطويرها في مديري المدارس. وفيما يلي عرض نتائج التساؤل ومناقشتها وتفسيرها حسب كل مجال على حده:

أولاً_ مجال مهارات إنتاج وتكوين المعرفة.

جدول رقم (1) يوضح استجابات أفراد العينة على مجال مهارات إنتاج وتكوين المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب التكرار والنسبة المئوية.

ت	الفقرات	التكرار والنسبة %	موافق	أحياناً	غير موافق
1	أعقد ورش عمل وندوات علمية بالمدرسة حول المعرفة وأساليب اكتسابها	التكرار	80	5	10
		النسبة المئوية	%84.21	%5.27	%10.52
2	أستعين بأخصائي تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعرفة الضرورية لاحتياجات العمل	التكرار	74	13	8
		النسبة المئوية	%77.90	%13.68	%8.42

ت	الفقرات	التكرار والنسبة %	موافق	أحياناً	غير موافق
3	أكون فرق عمل جماعية لجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة	التكرار	71	15	9
		النسبة المئوية	%74.73	%15.79	%9.48
4	أضع نظاماً لتشجيع المعلمين على ابتكار أفكار جديدة تخص العمل المدرسي	التكرار	67	16	12
		النسبة المئوية	%70.52	%16.85	%12.63
5	أوظف مهارات المعلمين المختلفة في الحصول على المعرفة	التكرار	63	22	10
		النسبة المئوية	%66.31	%23.16	%10.53
6	أشجع التنوع الفكري بين المعلمين في أمور المدرسة	التكرار	59	25	11
		النسبة المئوية	%62.10	%26.32	%11.58
7	أُعد تقييم مستمر لمدى استفادة المدرسة من نجاحاتها واخفاقاتها في الحصول على المعرفة	التكرار	57	24	14
		النسبة المئوية	%60	%25.27	%14.73
8	أُتابع عبر البريد الإلكترونية الترقيات الوظيفية للمعلمين بشكل مستمر وأضع أرشيف خاص بها	التكرار	55	23	17
		النسبة المئوية	%57.89	%24.21	%17.90
9	أحرص على توفير مكتبة مناسبة في المدرسة توفير للمعلمين المعرفة اللازمة لهم	التكرار	51	26	18
		النسبة المئوية	%53.69	%27.37	%18.94
المجموع الكلي للتكرارات والنسبة المئوية		التكرار	577	169	109
		النسبة المئوية	%67.49	%19.77	%12.74

يتبين من الجدول السابق رقم (1)، ومن خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات المجال، أن نسبة (67.49 %) من أفراد العينة وافقوا على ضرورة تطوير مهارات إنتاج وتكوين المعرفة في مديري المدارس بدرجة كبيرة، حيث تعد نسبة عالية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المجال. وفما يلي عرض ومناقشة وتفسير استجابات افراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب التكرار والنسبة المئوية:

1. جاءت الفقرة (أعقد ورش عمل وندوات علمية بالمدرسة حول المعرفة وأساليب اكتسابها) في المرتبة الأولى حيث وافق نسبة (84.21 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة بدرجة كبيرة. ويعزى السبب في ذلك إلى أهمية الورش والندوات العلمية في توفير المعرفة والمعلومة لمديري المدارس، حول استخدام تكنولوجيا المعلومات وأساليب استخدامها.

2. جاءت الفقرة (استخدم تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعرفة الضرورية لاحتياجات العمل) في المرتبة الثانية، إذ وافق نسبة (77.90 %) من أفراد العينة

على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة بدرجة كبيرة. وقد يرجع سبب هذه النتيجة إلى مدى أهمية هذه التقنية في سرعة توفير المعلومة مما يقلل من ضياع الوقت والجهد، وذلك من خلال امتلال مهارة البحث عن المعلومات عبر شبكة الإنترنت.

3. جاءت الفقرة (أُكون فرق عمل جماعية لجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة) في المرتبة الثالثة، حيث وافق نسبة (74.73 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة بدرجة كبيرة. ويعزي السبب إلى مدى اعتماد مديري المدارس في الوقت الحلي على لأسلوب التقليدي في جمع المعلومات المبني على تقاريرهم وتفسيراتهم الشخصية للأمور، لذلك أكد أفراد العينة على أهمية هذه المهارة.

4. جاءت الفقرة (أضع نظاماً لتشجيع المعلمين على ابتكار أفكار جديدة تخص العمل المدرسي) في المرتبة الرابعة، حيث وافق نسبة (70.52 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة بدرجة كبيرة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى إدراك مديري المدارس بأن الأسلوب التقليدي في إدارة مؤسساتهم التعليمية لا يُجدي نفعاً، لأنه لا يتيح المجال للابتكار وإضافة أفكاراً جديدة لتطوير العمل المدرسي.

5. جاءت الفقرة (أُوظف مهارات المعلمين المختلفة في الحصول على المعرفة) في المرتبة الخامسة، إذ وافق نسبة (66.31 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة بدرجة كبيرة. ويمكن تفسير ذلك إلى اعتماد مديري المدارس على نظام مركزية العمل الذي لا يسمح بتوزيع المهام، وذلك قد يرجع إلى عدم ثقتهم فيهم أو قلة خبرتهم في توظيف واستغلال مهارات المعلمين في إدارة العمل المدرسي.

6. جاءت الفقرة (أشجع التنوع الفكري بين المعلمين في أمور المدرسة) في المرتبة السادسة، حيث وافق نسبة (62.10 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة بدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن تشجيع التنوع الفكري بين المعلمين وسيلة إيجابية للرفع من مستوى التحصيل الدراسي للمتعلمين.

7. جاءت الفقرة (أُعدّ تقييم مستمر لمدى استفادة المدرسة من نجاحاتها واخفاقاتها في الحصول على المعرفة) في المرتبة السابعة إذ وافق نسبة (60 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير المهارة بدرجة كبيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى مدى دراية مديري المدارس بأهمية التكنولوجيا في تسهيل، وتسريع العمل الإداري.

8. جاءت الفقرة (أُتابع عبر البريد الإلكترونية الترقيات الوظيفية للمعلمين بشكل مستمر وأضع أرشيف خاص بها) في المرتبة الثامنة، حيث وافق نسبة (57.89 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة بدرجة كبيرة. ويمكن تفسير ذلك إلى الشكاوى المتكررة من قبل المعلمين حول تأخر أو ضياح ترقياتهم الوظيفية وتسوياتها المالية، جراء استخدام الأسلوب التقليدي في الإدارة. لذلك أكد أفراد العينة على مهارة استخدام الأسلوب الالكتروني لمتابعة الترقيات ووضع أرشيف خاص بها.

9. جاءت الفقرة (أحرص على توفير مكتبة مناسبة في المدرسة توفير للمعلمين المعرفة اللازمة لهم) في المرتبة التاسعة، حيث وافق نسبة (53.69 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة بدرجة كبيرة. ويمكن تفسير ذلك إلى مدى اسهام المكتبة في توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين في المدرسة، والرفع من مستوى مهاراتهم المعرفية، والذهنية، والعملية، والمهنية.

ثانيا_ مجال مهارات المشاركة في إدارة المعرفة.

جدول رقم (2) يوضح استجابات أفراد العينة على مجال مهارات المشاركة في إدارة المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب التكرار والنسبة المئوية.

ت	الفقرات	التكرار – النسبة %	موافق	أحياناً	غير موافق
1	استخدم شبكة المعلومات "الإنترنت" في عمليات تبادل المعرفة بين المدرسة ومراقبة التعليم	التكرار	80	12	3
		النسبة المئوية	%84.21	%12.63	%3.16
2	استخدم المراسلات الورقية وطرائق التواصل المعتادة مع المعلمين لتبادل المعرفة	التكرار	77	13	5
		النسبة المئوية	%81.05	%13.69	%5.26
3	أحرص على مشاركة المعلمين في المعلومات التي ترد من مراقبة التعليم	التكرار	76	17	2
		النسبة المئوية	%80	%17.90	%2.10
4	أطور مهارات المعلمين البحثية في تبادل المعرفة ونقلها	التكرار	73	16	6
		النسبة المئوية	%76.84	%16.85	%6.31
5	أعقد من وقت لأَخر حلقات نقاش استعرض فيها مع المعلمين المعارف والمعلومات المتعلقة بالمدرسة التي في حيز تخصصهم	التكرار	72	17	6
		النسبة المئوية	%75.79	%17.90	%6.31
6	أتأكد من صحة وسلامة المعلومات الخاصة بالمدرسة التي يتبادلها المعلمون بين بعضهم البعض	التكرار	66	22	7
		النسبة المئوية	%69.48	%23.15	%7.37

ت	الفقرات	التكرار – النسبة %	موافق	أحياناً	غير موافق
7	أشجع المعلمين على تبادل المعرفة مع المشرفين التربويين	التكرار	61	25	9
		النسبة المئوية	%64.21	%26.31	%9.48
8	أيسر طرائق نقل المعرفة للمعلمين المتعلقة بالأمور المدرسية	التكرار	59	26	10
		النسبة المئوية	%62.10	%27.37	%10.53
9	أتواصل مع مديري المدارس ألأخرَ لتبادل الأفكار	التكرار	54	30	11
		النسبة المئوية	%56.84	%31.58	%11.58
المجموع الكلي للفقرات		التكرار	618	178	59
		النسبة المئوية	%72.29	%20.81	%6.90

يتبين من الجدول السابق رقم (2)، ومن خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات المجال، أن نسبة (72.29 %) من أفراد العينة وافقوا على ضرورة تطوير مهارات المشاركة في إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعد نسبة عالية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المجال. وفما يلي عرض ومناقشة وتفسير استجابات افراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب التكرار والنسبة المئوية:

1. جاءت الفقرة (استخدم شبكة المعلومات "الإنترنت" في عمليات تبادل المعلومات بين المدرسة ومراقبة التعليم) في المرتبة الأول، حيث وافق نسبة (84.21%) من أفراد العينة على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة، إلى مدى أهمية استخدام شبكة المعلومات (الإنترنت) في المؤسسات التعليمية، وذلك لمواكبة التطور الحاصل في الإدارة التعليمية والمدرسية التي أصبحت تعتمد بشكل رئيس على تكنولوجيا المعلومات في إدارة معلوماتها.

2. جاءت الفقرة (استخدم المراسلات الورقية وطرائق التواصل المعتادة مع المعلمين لتبادل المعرفة) في المرتبة الثانية، حيث وافق نسبة (81.05 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى إن مديري المدارس يعتمدون في الوقت الحالي على استخدام هذه الطرائق والوسائل التقليدية في تبادل المعلومات، لأنه ليس لديهم بديلها.

3. جاءت الفقرة (أحرص على مشاركة المعلمين في المعلومات التي ترد من مراقبة التعليم) في المرتبة الثالثة إذ وافق نسبة (80 %) من أفراد العينة على ضرورة تطوير

هذه المهارة في مدير المدرسة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى مدى أهمية استخدام النمط الديموقراطي في الإدارة، لأنه يعتمد على مبدأ توزيع المهام.

4. جاءت الفقرة (أطور مهارات المعلمين البحثية في تداول المعرفة ونقلها) في المرتبة الرابعة، إذ وافق نسبة (76.84 %) من أفراد العينة على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى إدراك مديري المدارس روتينية العمل الإداري الحالي، الذي لا يواكب التطور التكنولوجي الحاصل في الإدارة التعليمية، مما يترتب عليه ضعف العمل في المؤسسة التعليمية بشكل عام، والعملية التعليمية بشكل خاص.

5. جاءت الفقرة (أعقد من وقت لأَخر حلقات نقاش استعرض فيها مع المعلمين المعارف والمعلومات المتعلقة بالمدرسة التي في حيز تخصصهم) في المرتبة الخامسة، حيث وافق نسبة (75.79 %) من أفراد عينة البحث على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى مدى أهمية عقد حلقات النقاش بين المدير والمعلمين والعاملين في المدرسة، في معرفة المشكلات التي تواجههم والعمل على حلها.

6. جاءت الفقرة (أتأكد من صحة وسلامة المعلومات الخاصة بالمدرسة التي يتبادلها المعلمون بين بعضهم البعض) في المرتبة السادسة، إذ وافق نسبة (69.48 %) من أفراد عينة البحث على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مراجعة المعلومات التي يتبادلها المعلمين هي من المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة، حتى تصل إليهم صحيحة.

7. جاءت الفقرة (أشجع المعلمين على تبادل المعرفة مع المشرفين التربويين) في المرتبة السابعة، إذ وافق نسبة (64.21 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى اعتقاد أفرد العينة إن هذه المهمة من مهامهم الإشرافية لمدير المدرسة، لذلك أكدوا على هذه المهارة حتى يتسنى لهم القيام بدورهم وفق المطلوب.

8. جاءت الفقرة (أيسر طرائق نقل المعرفة للمعلمين المتعلقة بالأمور المدرسية) في المرتبة الثامنة، حيث وافق نسبة (62.10 %) من أفراد عينة البحث على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يرجع السبب في ذلك لأنه من الأمور المهمة التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة، هو وصول كافة المعارف المتعلقة بأمور المدرسة إلى المعلمين،

ويتم ذلك بطرائق عدة منها: اجتماعات المدير مع المعلمين في بداية العام الدراسي، واجتماعات أولياء الأمور مع المعلمين في مجالس الأباء، بالإضافة إلى الاجتماعات التي قد تحدث بسبب أيّ مشكلة طارئة.

9. جاءت الفقرة (أتواصل مع مديري المدارس ألأُخْرَ لتبادل الأفكار) في المرتبة التاسعة، إذ وافق نسبة (56.84 %) من أفراد العينة على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن العمل الإداري في المدرسة ليس بالأمر الهين، فهو يتاج إلى التحسين والتطوير من فترة إلى أُخْرَ، وهذا لا يتأتى إلاّ بتبادل الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسن وتطوير العمل الإداري، وذلك عن طريق المقابلات التي تتم بين مديري المدارس في مناسبات مختلفة، مثل: اجتماعات الإدارة التعليمية، أو التدريبات الخاصة بالقيادات الإدارية.

ثالثاً_ مجال مهارات تنظيم وتخزين المعرفة.

جدول رقم (3) يوضح استجابات أفراد العينة على مجال مهارات تنظيم وتخزين المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب التكرار والنسبة المئوية.

ت	الفقرات	التكرار – النسبة %	موافق	أحياناً	غير موافق
1	استخدم الحاسب الآلي في تخزين المعلومات الخاصة بإدارة المدرسة	التكرار	82	8	5
		النسبة المئوية	%86.31	%8.42	%5.27
2	استفيد من أخصائي التكنولوجيا في تنمية مهارتي في تخزين المعرفة واسترجاعها	التكرار	78	10	7
		النسبة المئوية	%82.10	%10.53	%7.37
3	أصنف المعرفة الخاصة بإدارة المدرسة على أساس التخصص	التكرار	75	11	9
		النسبة المئوية	%78.94	%11.58	%9.48
4	أصنف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل استرجاعها	التكرار	73	12	10
		النسبة المئوية	%76.85	%12.63	%10.52
5	أعتمد على الوثائق في تخزين المعرفة	التكرار	70	18	7
		النسبة المئوية	%73.69	%18.94	%7.37
6	استخدم الحاسب الآلي في إعداد الجدول الدراس	التكرار	68	20	7
		النسبة المئوية	%71.58	%21.05	%7.37
7	أتأكد من قيام المعاونين لي في إدارة المدرسة بتخزين المعرفة الخاصة بهم بطريقة يسهل استرجاعها	التكرار	65	22	8
		النسبة المئوية	%68.42	%23.16	%8.42

ت	الفقرات	التكرار – النسبة %	موافق	أحياناً	غير موافق
8	أستفيد من مهارات مسؤول المكتبة بالمدرسة في تخزين المعرفة	التكرار	60	25	10
		النسبة المئوية	%63.16	%26.31	%10.53
9	أضع في اعتباري عند تقييم أداء المعلمين مدى قدرتهم وحرصهم على تصنيف المعرفة وتخزينها	التكرار	55	35	5
		النسبة المئوية	%57.90	%36.84	%5.26
المجموع الكلي للفقرات		التكرار	626	161	68
		النسبة المئوية	%73.21	%18.83	%7.96

يتبين من الجدول السابق رقم (3)، ومن خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات المجال، أن نسبة (73.21 %) من أفراد العينة وافقوا على ضرورة توافر مهارات تنظيم وتخزين المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعد نسبة عالية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المجال. وفما يلي عرض ومناقشة وتفسير استجابات افراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب التكرار والنسبة المئوية:

1. جاءت الفقرة (استخدم الحاسب الآلي في تخزين المعلومات الخاصة بإدارة المدرسة) في المرتبة الأولى، إذ وافق نسبة (86.31 %) من أفراد العينة على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى مدى أهمية استخدام الحاسب الآلي في الوقت الحالي في حفظ المعلومات والبيانات وسرعة نشرها واسترجاعها، مما يقلل من الوقت والجهد. واستخدام الورق.

2. جاءت الفقرة (استفيد من أخصائي التكنولوجيا في تنمية مهارتي في تخزين المعرفة واسترجاعها) في المرتبة الثانية، حيث وافق نسبة (82.10 %) من أفراد العينة على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى إدراك أفراد العينة أن مهارة تخزين المعرفة واسترجاعها من المهارات الإدارية الفنية المهمة، كما يدركوا أن اتقان هذه المهارة لا يتم إلاّ عن طريق أخصائي التكنولوجيا، فهو أكثر الأشخاص دراية بها، لذلك أكدوا على الاستعانة به في تنمية هذه المهارة.

3. جاءت الفقرة (أصنف المعرفة الخاصة بإدارة المدرسة على أساس التخصص) في المرتبة الثالثة، حيث وافق نسبة (78.94 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى مدى أهمية تنظيم المعرفة الخاصة

بالعاملين في المدرسة وفق تخصصاتهم حتى لا تتداخل في ما بينها، ويسير العمل الإداري بشكل منظم.

4. جاءت الفقرة (أصنف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل استرجاعها) في المرتبة الرابعة، حيث وافق نسبة (76.85 %) من أفراد العينة على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى مدى أهمية مهارة التصنيف في استرجاع البيانات والمعلومات عند الحاجة إليها بطريقة سهلة، لتفادي تأخير العمل.

5. جاءت الفقرة (أعتمد على الوثائق في تخزين المعرفة) في المرتبة الخامسة، إذ وافق نسبة (73.69 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يرجع السبب في ذلك لأن تصنيف المعرفة يتاج إلى مهارة كبيرة، فالوثائق والمراسلات لا تخص فئة معينة في المدرسة، وإنما هناك فئة الطلاب، والمعلمين، والعاملين، وبتالي من المهم أن تصنف المعرفة وفق هذه الفئات، حتى تأخذ كل فئة المعلومات التي تخصها، لذلك أكد أفراد العينة عل ضرورة توافر هذه المهارة في مدير المدرسة.

6. جاءت الفقرة (استخدم الحاسب الآلي في إعداد الجدول الدراسي) في المرتبة السادسة، إذ وافق نسبة (71.58 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك أفراد العينة بمدى أهمية استخدام الحاسب الآلي في الوقت الحاضر في جميع الأعمال الإدارية، والجدول الدراسي من بينها، لسرعته في تنظيم وإنجاز العمل.

7. جاءت الفقرة (أتأكد من قيام المعاونين لي في إدارة المدرسة بتخزين المعرفة الخاصة بهم بطريقة يسهل استرجاعها) في المرتبة السابعة، إذ وافق نسبة (68.42 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يدركوا أن من أساسيات عمل مدير المدرسة هو متابعة العاملين معه، والتأكد من قيامهم بالأعمال المكلفين بها، ومن بينها تخزين المعرفة الخاصة بهم.

8. جاءت الفقرة (أستفيد من مهارات مسؤول المكتبة بالمدرسة في تخزين المعرفة) في المرتبة الثامنة، حيث وافق نسبة (63.16 %) من أفراد العينة علة أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى إن مسؤولي المكتبات المدرسية

لديهم وفق تخصصهم مهارات في تصنيف وتخزين البيانات المتعلقة بالكتب والمصادر والمراجع، وبتالي يمكن أن يستفيد منهم مديري المدارس في إدارة المعرفة.

9. جاءت الفقرة (أضع في اعتباري عند تقييم أداء المعلمين مدى قدرتهم وحرصهم على تصنيف المعرفة وتخزينها) في المرتبة التاسعة، حيث وافق نسبة (57.90 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى إدراك أفراد العينة بمدى أهمية التقييم المستمر لأداء المعلمين في الجوانب المختلفة، ومن بينها قدرتهم على تصنيف وتخزين المعرفة المرتبطة بالأعمال المنوطة بهم، في تحسين وتطوير العمل الإداري.

رابعاً_ مجال مهارات تطبيق المعرفة.

جدول رقم (4) يوضح استجابات أفراد العينة على مجال مهارات تطبيق المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب التكرار والنسبة المئوية.

ت	الفقرات	التكرار – النسبة %	موافق	أحياناً	غير موافق
1	استخدم المعرفة المتاحة لديّ عند إعداد الخطة الزمنية للعام الدراسي	التكرار	78	10	7
		النسبة المئوية	%82.10	%10.52	%7.36
2	أعد قواعد للمعلومات عن المعلمين للاستفادة منها عند توزيع الجدول الدراسي	التكرار	75	12	8
		النسبة المئوية	%78.94	%12.63	%8.42
3	استخدم المعلومات المتوافرة في إعداد خطط لتطوير المدرسة	التكرار	73	9	13
		النسبة المئوية	%76.84	%9.47	%13.68
4	استخدم المعرفة المتاحة في صنع القرارات المدرسية	التكرار	68	13	14
		النسبة المئوية	%71.58	%13.69	%14.73
5	أوظف التكنولوجيا في حل المشكلات المدرسية	التكرار	66	14	15
		النسبة المئوية	%69.48	%14.73	%15.79
6	أحرص على الحصول على معلومات صحيحة عند اتخاذ القرارات الإدارية	التكرار	62	16	17
		النسبة المئوية	%65.26	%16.84	%17.90
7	استخدم المعلومات الجديدة في تحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة	التكرار	57	18	20
		النسبة المئوية	%60	%18.94	%21.06
8	استخدم المعرفة المتاحة لديّ عن التلاميذ في حل المشكلات المتعلقة بهم	التكرار	54	23	18
		النسبة المئوية	%56.84	%24.21	%18.95

ت	الفقرات	التكرار – النسبة %	موافق	أحياناً	غير موافق
9	استفيد من قواعد المعلومات في اجتماعات مجالس أولياء الأمور	التكرار	52	26	17
		النسبة المئوية	%54.73	%27.37	%17.90
المجموع الكلي للفقرات		التكرار	585	141	129
		النسبة المئوية	%68.42	%16.50	%15.08

يتبين من الجدول السابق رقم (4)، ومن خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات المجال، أن نسبة (68.42 %) من أفراد العينة وافقوا على ضرورة تطوير مهارات تطبيق إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعد نسبة عالية بين استجابات أفراد العينة حول هذا المجال. وفما يلي عرض ومناقشة وتفسير استجابات افراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب التكرار والنسبة المئوية:

1. جاءت الفقرة (استخدم المعرفة المتاحة لديّ عند إعداد الخطة الزمنية للعام الدراسي) في المرتبة الأولى، إذ وافق نسبة (82.10 %) من أفراد العينة على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يعزى السبب لأن العام الدراسي يحتاج إلى مهارة إعداد خطط البداية والنهاية للمقررات الدراسية، والأنشطة المختلفة، وفق ظروف العام الدراسي المتاحة.

2. جاءت الفقرة (أعد قواعد للمعلومات عن المعلمين للاستفادة منها عند توزيع الجدول الدراسي) في المرتبة الثانية، حيث وافق نسبة (78.94 %) من أفراد العينة على ضرورة تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن توافر المعلومات عن المعلمين تساعد مدير المدرسة في إسناد المقررات الدراسية وفق تخصصاتهم ومهاراتهم وخبراتهم.

3. جاءت الفقرة (استخدم المعلومات المتوافرة في إعداد خطط لتطوير المدرسة) في المرتبة الثالثة، حيث وافق نسبة (76.84 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تطلب من مديري المدارس إعداد خطط لتطوير مؤسساتهم التعليمية، وهذا الإعداد يتطلب الاستفادة من المعلومات المتوافرة عن المدرسة.

4. جاءت الفقرة (استخدم المعرفة المتاحة في صنع القرارات المدرسية) في المرتبة الرابعة، حيث وافق نسبة (71.58 %) من أفراد العينة على ضرورة تطوير هذه المهارة في

مدير المدرسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن من معايير اتخاذ القرار السليم أن تكون مبني على المعلومات المتاحة في المؤسسة.

5. جاءت الفقرة (أوظف التكنولوجيا في حل المشكلات المدرسية) في المرتبة الخامسة، إذ وافق نسبة (69.48 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يرجع السبب في ذلك لأن التكنولوجيا أصبحت لغة العصر ولا مفر من استخدامها، واستخدامها يتطلب من مديري المدارس امتلاك المهارة اللازمة، المتمثلة في البحث في شبكة المعلومات، واستخدام الوسائل الإلكترونية في حل المشكلات.

6. جاءت الفقرة (أحرص على الحصول على معلومات صحيحة عند اتخاذ القرارات الإدارية) في المرتبة السادسة، إذ وافق نسبة (65.26 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. ويمكن تفسير ذلك لأن القرارات الإدارية السليمة في أيّ مؤسسة تبنى على المعرفة التامة والصحيحة بإيجابياتها وسلبياتها.

7. جاءت الفقرة (استخدم المعلومات الجديدة في تحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة) في المرتبة السابعة، إذ وافق نسبة (60 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وهذه النتيجة جاءت طبيعية جداً، فكل مدير مدرسة يسعى في البحث دائماً عن الجديد الذي من شأنه يميز مدرسته عن غيرها، ومن بين طرائق التميز هو الحصول على معلومات جديدة تساعد في تحسين وتطوير المدرسة.

8. جاءت الفقرة (استخدم المعرفة المتاحة لديّ عن التلاميذ في حل المشكلات المتعلقة بهم) في المرتبة الثامنة، حيث وافق نسبة (56.84 %) من أفراد العينة علة أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يعزى السبب في ذلك لأن من الخطوات المهمة عند حل المشكلة هو المعرفة التامة بأسباب حدوثها، وهذا يتطلب توافر مهارة حل المشكلات.

9. جاءت الفقرة (استفيد من قواعد المعلومات في اجتماعات مجالس أولياء الأمور) في المرتبة التاسعة، حيث وافق نسبة (54.73 %) من أفراد العينة على أهمية تطوير هذه المهارة في مدير المدرسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن اجتماعات مجالس الأباء، تتطلب عرض الكثير من الموضوعات، سواء عن التلاميذ، أو عن المدرسة، وذلك

بالأرقام أو بالمعلومات، وهذه الموضوعات تحتاج من مدير المدرسة الاستفادة من قواعد المعلومات التي لديه.

جدول رقم (5) يبين المجموع الكلي للتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مجالات البحث الأربعة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

ت	المجال	التكرار – النسبة المئوية	موافق	أحياناً	غير موافق
1	مهارات تنظيم وتخزين المعرفة	التكرار	626	161	68
		النسبة المئوية	%73.21	%18.83	%7.96
2	مهارات المشاركة في إدارة المعرفة	التكرار	618	178	59
		النسبة المئوية	%72.29	%20.81	%6.90
3	مهارات تطبيق إدارة المعرفة	التكرار	585	141	129
		النسبة المئوية	%68.42	%16.50	%15.08
4	مهارات إنتاج وتكوين المعرفة	التكرار	577	169	109
		النسبة المئوية	%67.49	%19.77	%12.74

يتبين من الجدول السابق رقم (5)، ومن خلال التكرار والنسبة المئوية للمجموع الكلي لفقرات كل مجال، أن مجال مهارات تنظيم وتخزين المعرفة جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغت نسبته (73.21 %)، ثم يليه مجال مهارات المشاركة في إدارة المعرفة في المرتبة الثانية بنسبة (72.29 %)، ثم يأتي بعد ذلك مجال مهارات تطبيق إدارة المعرفة في المرتبة الثالثة بنسبة (68.42 %)، وثم جاء مجال مهارات تكوين المعرفة في المرتبة الأخيرة بنسبة (67.49 %)، وقد يرجع سبب حصول مجال مهارات تنظيم وتخزين المعرفة على أعلى نسبة بين استجابات أفراد العينة، لأنها يُعَدّ من أهم مهارات إدارة المعرفة.

التوصيات.

في ضوء نتائج البحث نوصي بما يلي:

1. إقامة برامج ودورات وندوات وورش عمل تدريبية خاصة بإدارة المعرفة لمديري المدارس وتشجيعهم على الالتحاق بها، بغض النظر عن سنوات الخدمة أو الخبرة، من أجل تجديد وتطوير خبراتهم في مجال الإدارة المدرسية.

2. تعين أخصائيين تكنولوجيا التعليم، للاستفادة منهم في الحصول على المعلومات الضرورية لاحتياجات العمل.

3. السعي نحو تجديد وتطوير مهارات وقدرات مديري المدارس وخاصة التعليم الأساسي، لكي يكونوا قادرين على النهوض بمن معهم في مجتمع المدرسة، ومنحهم القدرة على التعامل مع متطلبات إدارة المعرفة.

4. العمل على استخدام الوسائل الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية، والأعمال المتعلقة بالمعلمين داخل المدرسة

5. العناية بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث تكوينها وتقاسمها واستخدامها.

6. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لإدارة المعرفة.

7. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات، ووسائل الاتصال.

المراجع.

1. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 16.

2. محمد حسين العمايرة، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999، ص 56.

3. جمال أبو الوفاء، وسلامة حسين، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 203.

4. عبد المنعم طوخان، أثر برنامج تدريبي للمديرين أثناء الخدمة، ماجستير غير منشورة، 2000، ص 2.

5. عبد العزيز البشير كداي، الإدارة المدرسية الحديثة، المأمونية للنشر والتوزيع، الرباط، المغرب، 2015، ص 13.

6. سيف الزهيمي، أهمية توظيف إدارة المعلومات من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الإعدادية في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، 2005ن ص 33.

7. غالب الكويحي، مدى وجود إدارة المعرفة في مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تعز من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، 2009ن ص 27.

8. يحيى الحضرمي، أهم مهارات إدارة المعرفة الواجب على مديري المدارس تطبيقها في المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكويت، 2015، ص78.

9. البشير تامر، واقع تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرباط المغرب، مجلة كلية التربية، جامعة محمد الخامس، الرباط، العدد السادس، 2016، ص83.

10. عجلان بن محمد الشهيري، تطوير مديري الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، ع2، 1999، ص 262 – 263.

11. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2006، ص 32.

12. محمود محمد أبو العبد، دور القيادة في إدارة المعرفة، مجلة رسالة المكتبة، م1، ع40، 2005ن ص 5 – 21.

13. محمود محمد أبو العبد، المرجع نفسه، ص 157 – 158.

14. محمود محمد أبو العبد، المرجع نفسه، ص 160.

15. محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، المملكة العربية السعودية، دار جريد للنشر والتوزيع، 2006، ص 106 – 107.

16. سيد الهواري، ماذا يفعل المديرون، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص137.

17. جمال أبو الوفاء، وسلامة حسين، مرجع سابق، ص 201 – 203.

18. محمد نايف أبو الكشك، مرجع سابق، ص 104.

19. جمال أبو الوفاء، وسلامة حسين، مرجع سابق، ص 205.

20. نعيمة حسين جبر، رؤية لذوي اختصاصات المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة فهد الوطنية، ع2، 2012، ص 107 – 108.

21. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان الأردن، دار اليازوري لعملية النشر والتوزيع، 1998، ص 18.

22. محمد جابر محمود، تطوير مهارات مدراء المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، ج1، ع6، أبريل، 2016، صفحات متفرقة: 454 – 456 – 459 – 461.

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها النهائية

الأخوة: مديري مدار التعليم الأساسي.

تحية طيبة،،،

نقوم بإجراء بحث بعنوان: مهارات إدارة المعرفة الواجب تطويرها في مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، وتحتوي الاستبانة المرفقة على عدد (36) فقرة، وبما أنكم طرفاً رئيس في هذا الموضوع، فإن تعاونكم جدُ مهم لإنجاح هذا البحث، كما نرجو منكم قراءة كل فقرة ووضع علامة (×) في البديل المناسب لإجابتكم.

ملاحظات:

* أرجو عدم ترك فراغ أمام أي فقرة وعدم كتابة إجابتين لفقرة واحدة.

* نود إعلامكم بأنه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وأن الإجابة سوف تُعامل بالسرية التامة ولن يطّلع عليها أحد سوى الباحث، فهي مصّممة لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم

أولاً_ مجال مهارات إنتاج وتكوين المعرفة.

ت	الفقرات	موافق	أحياناً	غير موافق
1	أعقد ورش عمل وندوات علمية بالمدرسة حول المعلومات وأساليب اكتسابها			
2	أستعين بأخصائي تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات الضرورية لاحتياجات العمل			
3	أكون فرق عمل جماعية لجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة			
4	أضع نظاماً لتشجيع المعلمين على ابتكار أفكار جديدة تخص العمل المدرسي			
5	أوظف مهارات المعلمين المختلفة في الحصول على المعلومات			
6	أشجع التنوع الفكري بين المعلمين في أمور المدرسة			
7	أُعد تقييم مستمر لمدى استفادة المدرسة من نجاحاتها واخفاقاتها في الحصول على المعلومات			
8	أحرص على حضور التدريبات التي تقوم بها مراقبة التعليم المتعلقة بطرائق وأساليب إدارة المعلومات			
9	أحرص على توفير مكتبة مناسبة في المدرسة توفير للمعلمين المعلومات اللازمة لهم			
ثانياً_ مجال مهارات المشاركة في إدارة المعرفة.				
10	استخدم شبكة المعلومات "الإنترنت" في عمليات تبادل المعلومات بين المدرسة ومراقبة التعليم			
11	استخدم المراسلات الورقية وطرائق التواصل المعتادة مع المعلمين لتبادل المعلومات			
12	أحرص على مشاركة المعلمين في المعلومات التي ترد من مراقبة التعليم			
13	أطور مهارات المعلمين البحثية في تبادل المعرفة ونقلها			
14	أعقد من وقت لأخر حلقات نقاش استعرض فيها مع المعلمين المعارف والمعلومات المتعلقة بالمدرسة التي في حيز تخصصهم			
15	أتأكد من صحة وسلامة المعلومات الخاصة بالمدرسة التي يتبادلها المعلمون بين بعضهم البعض			
16	أشجع المعلمين على تبادل المعلومات مع المشرفين التربويين			

17	أيسر طرائق نقل المعرفة للمعلمين المتعلقة بالأمور المدرسية				
18	أتواصل مع مديري المدارس ألأخرَ لتبادل والأفكار				
ثالثاً_ مجال مهارات تنظيم وتخزين المعرفة.					
19	استخدم الحاسب الآلي في تخزين المعلومات الخاصة بإدارة المدرسة				
20	استفيد من أخصائي التكنولوجيا في تنمية مهارتي في تخزين المعرفة واسترجاعها				
21	أصنف المعرفة الخاصة بإدارة المدرسة على أساس التخصص				
22	أصنف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل استرجاعها				
23	أعتمد على الوثائق في تخزين المعرفة				
24	استخدم الحاسب الآلي في إعداد الجدول الدراسي				
25	أتأكد من قيام المعاونين لي في إدارة المدرسة بتخزين المعرفة الخاصة بهم بطريقة يسهل استرجاعها				
26	أستفيد من مهارات مسؤول المكتبة بالمدرسة في تخزين المعرفة				
27	أضع في اعتباري عند تقييم أداء المعلمين مدى قدرتهم وحرصهم على تصنيف المعرفة وتخزينها				
رابعاً_ مجال مهارات تطبيق إدارة المعرفة.					
28	استخدم المعرفة المتاحة لديّ عند إعداد الخطة الزمنية للعام الدراسي				
29	أعد قواعد للمعلومات عن المعلمين للاستفادة منها عند توزيع الجدول الدراسي				
30	استخدم المعلومات المتوافرة في إعداد خطط لتطوير المدرسة				
31	استخدم المعرفة المتاحة في صنع القرارات المدرسية				
32	أوظف التكنولوجيا في حل المشكلات المدرسية				
33	أحرص على الحصول على معلومات صحيحة عند اتخاذ القرارات الإدارية				
34	استخدم المعلومات الجديدة في تحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة				
35	استخدم المعرفة المتاحة لديّ عن التلاميذ في حل المشكلات المتعلقة بهم				
36	استفيد من قواعد المعلومات في اجتماعات مجالس أولياء الأمور				