



قسم أصول التربية

متطلبات تطوير القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام في مصر

في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة

(بحث مُستل من رسالة دكتوراه)

إعداد

الباحثة/ سهير السيد متولي غراب

مدير عام إدارة مدارس اللغات الرسمية بإدارة دمياط التعليمية

إشراف

أ.د/ السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة دمياط

ومقرر اللجنة العلمية السابق لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين

تخصص أصول التربية والتخطيط التربوي

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٢م

مستخلص

استهدف البحث بشكل رئيسي الوقوف على متطلبات تطوير القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة واقتضت طبيعة البحث وأهدافه استخدام منهج البحث الوصفي لبيان الإطار النظري لمتطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالتعليم الثانوي وفهم ماهيته، وأهميته في التخلّص من العوائق التي تفصل بين المستويات الإدارية وتحسين كفاءة القيادة الوسطى والقيادة التنفيذية بالمدارس الثانوية العامة، وتحسين المناخ المحيط بالتنظيم الإداري بما يحقق أداء إداريا أفضل في المستقبل وتحسين العلاقات التنظيمية بين القائمين على إدارة تلك المؤسسات التعليمية بكافه مستوياتها وتوفيق العلاقة بين الإدارة والمدرسة والمجتمع المحيط بها.

الكلمات مفتاحية: القيادات الوسطى - التعليم الثانوي - الاتجاهات العالمية المعاصرة.

Abstract

The research mainly aimed to identify the requirements for developing middle leaders in general secondary education in Egypt in the light of some contemporary global trends. The nature and objectives of the research necessitated the use of the descriptive research method to clarify the theoretical framework for the requirements of developing the administrative performance of middle leaders in secondary education and to understand its nature and the obstacles separating the administrative levels. In addition to improving the efficiency of middle leadership and executive leadership in public secondary schools. As well as improving the environment surrounding administrative organizations in order to achieve better administrative performance In the future, improving the organizational relations between those in charge of managing these educational institutions at all levels and reconciling the relationship between the administration, the school and the surrounding community.

Keywords Middle leadership : General secondary education contemporary global trends

مقدمة

يشهد العالم تطورات سريعة وتغيرات متلاحقة في كافة مناحي الحياة، والتي تفرض علي صانعي القرار ورؤساء الدول والحكومات مراجعة كافة السياسات والاستراتيجيات والخطط التي سبق استخدامها، وبناء أساليب واستراتيجيات متطورة تتناسب مع تحديات العصر الحالية والمستقبلية وطموحات وتطلعات الشعوب من أجل تحقيق التقدم والرفاهية ومواكبة التطور في شتي مناحي الحياة.

وتعد المؤسسات التعليمية من أهم القطاعات التي تتأثر بتلك التغيرات والتطورات، حيث يعد التعليم من أهم القضايا التي تشغل كافة المجتمعات علي اختلاف ثقافتها وامكاناتها المادية والبشرية، وذلك لأهمية دوره في بناء الأفراد والمؤسسات المختلفة، فلم تعد الموارد المادية والطبيعية وحدها هي السبيل لتحقيق التنمية والرخاء والعلم هو الركيزة الأساسية التي من شأنها إحداث طفرات هائلة ومتنامية في موارد الأمم والشعوب، ولا سبيل لتقدم الأمم الا من خلال تضافر الجهود لتحقيق تعلم عالي الجودة.

وتواجه المؤسسات التعليمية علي اختلافها مرحلة تاريخية غير مسبوقة من التطور العلمي والمعرفي، نتيجة ما أفرزته الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات من مستحدثات ساهمت في سرعة انتقال وتبادل المعلومات والمعارف في مختلف المجالات من خلال الشبكة العنكبوتية ووسائل الاتصال الرقمية بمختلف مسمياتها، وفي خضم هذه الاوضاع ادركت المؤسسات التعليمية أنها لكي تستمر في تحقيق أهدافها وتظل قادرة علي المنافسة والتميز، ضرورة تقويم أدائها بشكل مستمر، لذا صار حتمًا اختيار أحد أمرين أولهما: التجديد وبالتالي مواصلة النمو والارتقاء، وثانيهما الثبات علي الوضع القائم وبالتالي تبدأ بالانحدار وذلك لضعف قدرتها علي المنافسة ومن هنا بات معروفًا لدي الجميع أن التطوير أمر حتمي

وضروري في كل مؤسسة تعليمية لأن الزمان متحرك والكفاءات البشرية في ارتقاء والحاجات والضروريات في تزايد واتساع (بدوي، ٢٠١١، ص. ٣).

وتعد مشكلة التعليم في مصر مشكلة إدارية كمنظومة إدارة علمية ويعني بذلك سياسات التعليم رسماً، وتنفيذاً وتقويماً وكذلك وضع استراتيجيات وخطط فعالة قابلة للتنفيذ، فضلاً عن مدي فاعلية برامج تنمية القيادات الإدارية علي المستوي المركزي والمحلي (حجي، ٢٠٠٥، ص. ١٨٨).

وتعد المهارات القيادية لتلك القيادات عاملاً رئيسياً للتميز، حيث اثبتت العديد من الدراسات أن المدراء الذين يتمتعون بمهارات القيادة الفعالة يوفرون مناخاً ايجابياً داخل المؤسسات التعليمية ويؤثر بالإيجاب علي العديد من الأمور منها جودة الثقافة وجودة الأداء والتي تنتقل بدورها الى مدراء المدارس وتؤثر علي نظم التدريس والتقويمات الخاصة بعمليات التعليم والأداء الاكاديمي وغير الأكاديمي بالإضافة الي الوعي بردود أفعال المعلمين والطلاب وسلوكياتهم بداخل المدرسة وخارجها في المجتمعات المحيطة.

وتعتمد القيادة الفعالة في تحقيق أهدافها علي الأفراد التي تقود تلك المؤسسة التعليمية الهامة لذا وجب بذل الجهد والوقت لاختيار أفضل الأفراد كفاءة ومهارة وموهبة وقيادة والقيام بتوفير فرص التدريب المناسبة التي تؤهلهم لقيادة تلك المرحلة الهامة وتوفير كافة الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم بشكل كبير في سداد احتياجاتهم المختلفة، ومن ثم تستطيع تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف المؤسسات التعليمية.

ولما كانت القيادة الفعالة تتأثر بالنمط الذي يتبعه القائد المدير أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك العاملين وخاصة النمط الديمقراطي والذي من خلاله يتم تعويض الصلاحيات والسلطات واشتراك العاملين في صنع القرارات والكفاءات الإدارية من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة والتي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها ان تؤدي الي المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق

الهدف وتقوم فلسفة هذا الاتجاه علي قيام المدير بعرض المشكلات علي مرؤوسيه ثم تداول النقاض فيها، ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، وهي بذلك تعبر عن اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات بحيث يتم الاشتراك النفسي والمعاطي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه علي تحقيق أهدافها، وعلي ان يتحمل المسؤولية الجماعية معهم فالكفايات الإدارية ذات تأثير في تكوين بيئة تعليمية اثرائية، ومن أكثر الوسائل فاعلة بالنشر التعاون والتلاحم بين المعلمين والذي بدوره يعزز من النواتج التعليمية وينتج سلوكيات وفرصاً للتمكن من الشعور بالرضا والمسؤولية وقيمة الذات.

ولن يتم تطوير أداء مدراء مدارس الثانوية العامة في مصر والارتقاء بجودة التعليم والالتزام بالجودة ومتطلباتها إلا من خلال تحسين مستوي العاملين بها، ورعايتها للتميز والإبداع التربوي، بما يضمن توفير تعليم عصري يسهم في تحقيق مخرجات علي درجة عالية من الكفاءة والفاعلية ولكي يؤتي التطوير ثماره لابد من الوقوف علي المشكلات والصعوبات التي ترتبط بإدارة التعليم الثانوي العام في الإدارات والمديريات التعليمية مثل ضعف القيادات الإدارية وغلبة النمط المركزي على أداء العمل وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف الإعداد المهني والعلمي للقيادات الوسطي والاعتماد علي الطرق التقليدية في اختيار تلك القيادات وضعف عملية التوجيه والتخطيط وضعف الصلة بين تقويم الأداء التنفيذية والإثابة، وعدم فعالية التنظيم الإداري، عدم إعداد صف ثان من القيادات المؤهوبة، وافتقار تلك الإدارات الي اتباع أسلوب فريق العمل، وندرة مشاركة جميع الإدارات الفرعية المعنية بالتعليم الثانوي داخل الإدارات والمديريات مما أسفر عن قصور النظام التعليمي، وعجزه عن الوفاء بمطالب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وغلبة جانب الكم علي الكيف في مخرجات النظام التعليمي من الطلاب وأدى الي الفوضى الإدارية التي تعاني منها كثير من المؤسسات التعليمية ومدارس الثانوية العامة في مصر، مما يؤدي الي التطبيق غير المنسق للمعايير واتخاذ القرارات المهمة بمعزل عن

القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام بالإدارات والمديريات والقيادات التنفيذية (المدرء والوكلاء) بمدارس الثانوية العامة في مصر.

ويشهد التعليم الثانوي العام في مصر حاليًا تغيير في فلسفته وأهدافه ومحتواه، لدرجة تعرضه للتشكيك في قدرته علي الاستجابة لمواكبه التطورات التكنولوجية المتلاحقة وتلبية احتياجات سوق العمل المحلية والعالمية، وكيفية إعداد كوادر إدارية موهوبة تتمكن من قيادة منظومة التطوير والمشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في وضع معايير قومية للتعليم الثانوي العام في مصر تكون بمثابة خارطة طريق نحو تخطيط جيد لتحسين أداء القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

وقد أدى وجود فجوة شاسعة بين الواقع والمأمور بسبب المركزية في اتخاذ القرارات وضعف، بل انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص تلك المرحلة الفصلية في حياة طلاب مدارس الثانوية العامة وكذلك بسبب استخدام الأنماط التقليدية في اختيار القيادات الوسطي في التعليم الثانوي العام في مصر، بما لا يتناسب مه أهمية دور تلك القيادات ودور التعليم الثانوي العام في اكساب طلابه الوعي بمشاكل مجتمعه وكيفية التغلب عليها وإعدادهم لمرحلة التعليم العالي ومن ثم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لبلاده.

كذلك أدى افتقار إدارة التعليم الثانوي العام في الإدارات التعليمية والمديريات الي وجود هيكل تنظيمي يتم بناء عليه اختيار القيادات المؤهلة علميًا وتربويًا والتي لديها المواهب القيادية والإبداعية التي تتناسب ومتطلبات تلك المرحلة الفارقة في التعليم قبل الجامعي مما أدى الي الارتباك وضياح الكثير من الجهد والوقت الأمر الذي يتطلب توفير منظومة مقننة ومعتمدة لتقويم أداء تلك القيادات الوسطي علي أسس علمية مدروسة ومخطط لها بما يتناسب مع واقع التعليم الثانوي في مصر بميزاته وعيوبه وامكانياته المتاحة والوقوف علي أهم السلبيات التي تعوق تطويره واستخدامه لأحدث الوسائل التكنولوجية.

فعلى الرغم من تعدد المحاولات للتجديد والتطوير واستخدام العديد من الأساليب للقضاء على أهم السلبيات مثل ظاهرة الغش الالكتروني في امتحانات الثانوية العامة، واستخدام التابلت في الامتحانات إلا إن الحال ظل على ما هو عليه ولا توجد نتائج ملموسة مما ساعد على زيادة المركزية في القرارات وزيادة الجهد والتكاليف وضعف الاشراف التربوي وتهميش دور المعلم والقيادات التنفيذية بالمدارس والقيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام بالإدارات والمديريات التعليمية وانحسار دورها لمجرد ناقل للقرارات وزارية عليا عشوائية غير متزنة.

فعلى الرغم من محاولات الحكومة المصرية ممثلة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة التربية والتعليم نحو الأخذ بكل ما هو جديد في مجال الإدارة والتقدم التكنولوجي والتغيرات العالمية، فإن الإدارة المدرسية في مدارس الثانوية العامة في منظومة التعليم المصري ما زالت تعاني من أوجه القصور التي تؤثر سلبًا على ممارستهم القيادية.

وقد أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي الي انخفاض البنية التنظيمية علي كافة المستويات الإدارية في مختلف المؤسسات التعليمية ومن بينها القيادات الوسطي في التعليم الثانوي العام في مصر وضعف نظم الاتصال والمعلومات وتضارب الاختصاصات والسلطات وعلى جميع المستويات الإدارية وذلك نتيجة لغياب هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر تلك المستويات والافتقار الي آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ص. ٦٧).

وقد أوضحت الدراسات السابقة والدراسة الحالية بعد الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة والإدارات النوعية بالإدارات والمديريات وإدارة التعليم الثانوي العام عن مجري تطور التكنولوجيا الإدارية الحديثة وندرة إفادتها من الأدوات التكنولوجية في تطوير أدائها أو التغلب على ما يواجهها من مشكلات،

وقصور في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وغياب الكوادر البشرية المؤهلة والموهوبة قيادياً وإخفاق البرامج التدريبية في تنمية المهارات القيادية لدي القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام والقيادات بالمدارس لاعتمادها علي الأساليب النظرية وضعف الموارد المتاحة لها من أجهزة وشبكات وقلة الفرص المتاحة لتبادل الخبرات والمعارف، وضعف تطبيق برمجيات نظم المعلومات والاتصالات والتي ظهرت في تطبيق الامتحانات الالكترونية للصف الأول والثاني الثانوي العام للعام الدراسي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢) والتي أكدت نتائج الامتحانات وتطبيقها جوانب ضعف وقصور لا تتفق مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وتلبية متطلبات العصر، والذي يستلزم أساليب إدارية حديثة وأنماط قيادية تتسم بالدقة والمرونة على كافة المستويات الإدارية، كما يحتاج الي قيادات موهوبة إدارياً ولديها خبرات ومهارات تمكنهم من كيفية استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الممارسات التعليمية.

وأسفر الواقع التعليم الثانوي العام عن ضعف تطبيق اللامركزية في المدارس الثانوية العامة واستمرار العمل وفقاً للهيكل البيروقراطية التي تهيمن فيها المستويات الإدارية العليا علي عملية اتخاذ القرارات المدرسية دون الاهتمام بآراء القيادات بكافة مستوياتها سواء الوسطي أو التنفيذية بالمدارس وتهميش آراء الطلاب وأولياء الأمور. وتأسيساً علي ما سبق فقد أصبح من الأولويات الاستراتيجية التي فرضها التطور التكنولوجي الحديث على أنظمة التعليم تعزيز المهارات والكفاءات القيادية وتعزيز المهارات الرقمية علي جميع المستويات وزيادة النمو والابتكار والإبداع الإداري وبناء مجتمع أكثر تماسكاً واستدامة وشمولاً (European Commission 2020, p. 13). وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك أوجه قصور في أداء إدارة التعليم الثانوي العام في مصر كقيادة وسطي ويتمثل في افتقار تلك القيادات الوسطي الي الهيكل التنظيمي للإدارات النوعية في المديریات والإدارات التعليمية في مصر، وضعف إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والموهوبة قيادياً وفق معايير الجودة المصرية، وضعف الاعداد التقني للقيادات التعليمية بكل مستوياتها الأمر الذي ينعكس سلباً علي فاعلية

الأداء الإداري بإدارات التعليم الثانوي العام كقيادة وسطي وتمثل حلقة التواصل بين القيادات التعليمية العليا والقيادات التنفيذية بمدارس الثانوية العامة في مصر.

مما سبق يتضح أن إغفال تطوير أداء القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام في مصر، وهي القيادات المنوطة بإصلاح منظومة التعليم الثانوي العام من خلال الاهتمام باختيار القيادات التنفيذية بالمدارس الثانوية العامة وتأهيلهم وتنميتهم مهنيًا والتوجه نحو اللامركزية والتخطيط والتوجيه والتنسيق مع الإدارات النوعية المهمة بالتعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، ووضع خطط مستقبلية لتحسين كفاءة القيادات التعليمية التنفيذية بالمدارس الثانوية العامة واكتشاف القيادات الموهوبة واعداد صف ثان، والتوسع في استخدام نظم المعلومات الإدارية القائمة علي الكمبيوتر، ودعم المعلومات الادارسة وتحسين العلاقات الانسانية بين العاملين بإدارة التعليم الثانوي العام والقيادات التنفيذية بالمدارس وبالمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي المحيط بها. لذلك يواجه الإداريون والقيادة التربويون في التعليم الثانوي العام كقيادة وسطي تحديات مستمرة من عمليات صناعة القرارات الخاصة بتلك المرحلة الفارقة في مستقبل الطلاب، وبأساليب الامتحانات وكثرة الأعباء الروتينية والأعمال الإدارية التي يتعين علي أعضاء القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام القيام بها، وضعف تمكين القيادات الوسطي من حيث قلة الصلاحيات الممنوحة لهم ومسئوليتهم الوظيفية وضعف استقلالهم وتهميش أدوارهم في اتخاذ القرارات الهامة، وأساليب العمل التقليدية والافتقار الي المرونة، وتمسكهم بالتنفيذ الحرفي للقوانين والقرارات واللوائح في تسيير العمل بالإدارة وفرضها علي القيادات التنفيذية في مدارس الثانوية العامة مما يزيد من ضعف كفايات القيادات التنفيذية بالمدارس المرتبطة بالتخطيط واتخاذ القرار والاتصال وتفعيل العمل الجماعي ودمج العاملين وجميع الأطراف المعنية من معلمين وأولياء أمور وطلاب في صنع القرارات المدرسية.

كل ما سبق يتطلب من وزارة التربية والتعليم جهودًا أكثر لتطوير أداء القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام، من خلال تبني خطة استراتيجية محددة من شأنها التركيز علي برامج تأهيلية للقيادات الإدارية بالتعليم الثانوي العام لتطوير أداء تلك القيادات وتحسين كفايات وقدرات القيادات التنفيذية بمدارس الثانوية العامة واكتشاف القيادات التربوية الموهوبة واعدادها صف ثان للقيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام بالإدارات وذلك من خلال برامج تنمية الموارد البشرية وبرامج الإصلاح المرتكز علي المدرسة الثانوية لتطوير البنية التنظيمية بالمدارس والإدارات النوعية بالإدارات والمديريات وبرنامج تفعيل استخدام التكنولوجيا في الإدارات التعليمية ومدارس الثانوية العامة لمواجهة تحديات عصر العولمة وما ينعقد عليه من متطلبات سوق العمل، من اختيار قادة تربويين لديهم القدرة والمهارة والكفاءة لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في الاتجاهات العالمية الحديثة للإدارة التربوية وبما يتوافق مع معايير الجودة المصرية مع الحفاظ علي الهوية الثقافية الحضارية.

مشكلة البحث

علي الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بمصر لتطوير الأداء الإداري بمدارس الثانوية العامة في مصر، واستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في التعليم الثانوي العام، وتطبيق نظام التابلت والتعليم الالكتروني عبر المنصات التعليمية والمواقع الافتراضية، ومحاولة تطوير البنية التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة وتفعيل استخدام التكنولوجيا داخلها وربط إدارات التعليم الثانوي العام بالمدارس الثانوية من خلال نقاط تواصل الكترونية والتي لم يتم تفعيلها بعد إلا أن هناك عديد من الوثائق والدراسات تشير الي وجود العديد من جوانب القصور المرتبطة بالأداء الإداري لتلك القيادات التعليمية في الإدارات والمديريات التعليمية في مناحي عديدة سواء البشرية أو التنظيمية أو التقنية ومن خلال تحليل (swot) للبنية الداخلية للقيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام بالمديريات والإدارات التعليمية والذي يستند علي عدة معايير وفق معايير الجودة المصرية والتي تعد من أهم الأسس لاختيار وتأهيل وتنمية

القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية من حيث الوقوف علي نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل مؤسسة تعليمية وتؤثر علي أدائها تأثيراً مباشراً وكيفية تعديل وتغيير هذه الظروف والمتغيرات أو السيطرة عليها، وتختلف عناصرها من مؤسسة لأخرى.

١. هوية القيادة الوسطي بالتعليم الثانوي العام (السياسة الاستراتيجية)

٢. الهيكل التنظيمي بإدارة التعليم الثانوي العام.

٣. التشريعات والنظم والقوانين واللوائح والقواعد والمنظمة للعمل بالإدارة.

٤. الأنشطة والمشروعات التي تنظمها الإدارة.

٥. الموارد المالية والبنية التحتية، المباني والتجهيزات.

ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

أولاً: اعداد الكوادر البشرية بإدارة التعليم الثانوي العام

يشير الواقع إلى ضعف كفاءة القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام في مصر في الإدارات والمديريات التعليمية حيث أكدت دراسة (سليمان، ٢٠١١) و(أهم، ٢٠١٤)، (صالح، ٢٠١٦) على غياب القيادات التربوية القادرة على إدارة التغيير والتجديد واستشراف المستقبل والتخطيط المستقبلي للأداء الإداري، وتبني الاتجاهات الحديثة في الإدارة. كما أظهرت نتائج دراسة (فرانيسكو جوميز، ٢٠١٢) إلى افتقاد بعض القيادات التربوية عن تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء الإداري وضعف برامج التنمية المهنية التي تسمح لهم بالقيام بالأدوار والتحديات الجديدة التي تنص عليها السياسات والمشروعات التعليمية، كما أسفرت دراسة (NJAC, 2014) على ضعف عمليات التقييم والتخطيط الخاص بالتطوير والتطور المهني، ومراقبة الأداء لكل معلم بما يتماشى مع التطور المطلوب.

كذلك أسفرت دراسة (حامد، ٢٠١٨) عن ضعف قدرة مديري المدارس عن متابعة المستجدات الإدارية وتوظيفها بشكل يخدم المدرسة، الأمر الذي أرجعته

الدراسة الي كثرة الأعمال الإدارية المنوطة لهم، وأن كثير من مديري المدارس يتبعون الطرق والأساليب التقليدية في الإدارة.

كما يؤكد الواقع على القصور في عمليات إدارة الموارد البشرية حيث تشير الخطة الاستراتيجية الي أن عملية اختيار القيادات التعليمية ما زالت تعتمد علي الأقدمية (وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، وليس الكفاءة، مما يؤدي إلى استقطاب الأفراد والمهارات والخبرات المتميزة لتولي المناصب القيادية بالمدارس، وجمود اللوائح والقوانين الخاصة بتعيينهم، وقصور برامج التأهيل والإعداد والتنمية المهنية الإدارية المقدمة لهم وغياب الحوافز المادية والمعنوية لتي تشجع علي الإبداع والابتكار والتميز الإداري (جابر، ٢٠١٨).

وأكدت دراسة (شريف والمطيري، ٢٠١٨) على ضرورة تطبيق إدارة المواهب داخل الإدارات التعليمية من خلال تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المواهب القيادية المتمثلة في الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتعليم، والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب القيادية ودعمها وقدمت الدراسة استراتيجية متقدمة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، وأشارت دراسة (محمود وسليمان، ٢٠١٣) الي التعرف علي تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين واقع العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وتوصلت الدراسة الي أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمحاورها الثلاثة (إدارة التوظيف، إدارة الأداء والتحفيز، إدارة تطوير المواهب) متوسطة.

كما أكدت دراسة (الحوشان، ٢٠١٧) على أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد المواقع القيادية سنويًا، وأكدت الدراسة أن زيادة اعتماد الحوافز المادية سيشجع القيادات التربوية علي البقاء في مواقعها القيادية ولذا يعد تحسين قنوات الاتصال والتعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية والقيادات مطلبًا أساسيا لتعزيز الدافعية والإبداع لدي القيادات الإدارية.

وهدفت دراسة (النعمي، ٢٠١٨) إلى التعرف علي دور القيادة التحويلية في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية بدولة الامارات من خلال التأصيل النظري لمفهوم القيادة التحويلية وإدارة المواهب ومعرفة آراء بعض القيادات المدرسية بدولة الامارات العربية المتحدة حول إدارة الموا

ثانياً: غياب الهيكل التنظيمي بإدارة التعليم الثانوي العام

يشير الواقع الي المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم الثانوي العام علي الرغم من اصدار العديد من التشريعات التي تطلقها الوزارة من ترسيخ اللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية طبقاً للخطة الاستراتيجية من التربية والتعليم ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ والتي تمنح فيها الوزارة المدارس صلاحيات اتخاذ القرارات لتحقيق كفاءة النظم والإدارة.

وقد أكدت دراسة (عبد الله، ٢٠١٦) ودراسة (مصطفى، ٢٠٢٠) علي سيادة المركزية الشديدة في المؤسسات التعليمية والتي من شأنها أن تقلل من تمكين القيادات المدرسية، ونضعف من قدرتها علي اتخاذ القرارات وتجاهل آراء القيادات التنفيذية بالمدارس عند القيام بعمليات الإصلاح التعليمي أو التطوير في الأداء المؤسسي.

وأشارت دراسة (سليمان، ٢٠١٧) ودراسة (عطوي، ٢٠١٤) إلى شيوع مناخ تنظيمي مدرسي سلبي غير مشجع علي التعاون أو العمل بروح الفريق، وضعف الثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وكذلك ضعف وعي المجتمع المحيط بالمدرسة (المجتمع المحلي) بمعنى المشاركة المجتمعية وعزوف أولياء الأمور في المشاركة في إدارة المدرسة.

أكد البحث الحالي للواقع الفعلي لإدارة التعليم الثانوي العام بالإدارات والمديريات (قيادة وسطى) إلى افتقار إدارة التعليم الثانوي الي هيكل تنظيمي يتم من خلاله اختيار وانتقاء القيادات الإدارية داخل الإدارات النوعية ذات العلاقة بإدارة التعليم الثانوي، كذلك ندرة التنسيق بين الإدارات النوعية وإدارة التعليم الثانوي العام مثل إدارة التخطيط والمشروعات، وإدارة التدريب وإدارة الأنشطة مما يؤكد صورية

ما يتم من أنشطة وتدريبات وافتقارها الي خطة استراتيجية واضحة ومحدودة تقوم علي التخطيط والتوجيه والتنسيق بين الإدارات ذات الصلة بالتعليم الثانوي العام ومتابعة تنفيذ الخطط وتقييمها والوقوف علي السلبيات والايجابيات، وتقديم الخطط العلاجية المناسبة من خلال الممارسات الفعلية لأداء القيادات التربوية بالإدارات النوعية داخل الإدارات التعليمية والمديريات واكتشاف القيادات الموهوبة والتخطيط لإعدادها ضمن برامج تنمية مستدامة فعلية وليست صورية.

وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، أكدت دراسة (عيداروس، ٢٠١٦) إلى معاناة الثقافة التنظيمية للمدرسة المصرية والمناخ السائد بها من عدة سلبيات منها : التمسك بالأفكار التقليدية المألوفة والمعروفة مسبقاً، المقاومة الشديدة للتجديد والتغيير، ضعف التحفيز للأفكار الإبداعية والابتكارية وإحباطها، مما ينتج عنه ضعف الانتاجية في العمل، كما أشارت دراسة (سليمان، ٢٠١٧) إلى انتشار الجمود الإداري والبيروقراطية ونقص المرونة في اتخاذ القرارات وأرجعت ذلك إلى سيادة النمط الأوتوقراطي في المدارس.

ثالثاً: الاستخدام الاقتصادي الأمثل للتكنولوجيا الحديثة والتنمية التقنية للعاملين بالقيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام

لا يعتمد التحول الرقمي في الإدارات التعليمية ومدارس الثانوية العامة علي توافر الأساليب التقنية فحسب ولكن تطوير كفاءات قيادية جديدة تتماشى مع متطلبات عصر التحول الرقمي من قيادات تربوية مؤهلة ومدربة تدريب عالي علي الاستخدامات التقنية الحديثة من الوظائف المتكاملة للشبكات الاجتماعية والجوال والمنصات التعليمية ولديها القدرة علي خلق معارف جديدة وبيئة عمل جديدة والتركيز علي تمكين العمليات التعاونية في البيئات المعقدة عبر الانترنت مع الحفاظ علي الهوية الثقافية والحضارية.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود ضعف في أداء مديري المدارس الثانوية العامة وذلك لقلّة ادراك القيادات التنفيذية بالمدارس الثانوية للتغيرات التكنولوجية المعاصرة وصولاً للتكيف مع هذه المتغيرات ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية المدرسية وأشارت دراسة (سند، ٢٠١٨) الي غياب النظم المطورة للمعلومات بما لا يتوافر معه الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الإدارية الحديث، وأن معظم المدارس الثانوية تفقر الي استخدام التكنولوجيا سواء داخل الفصول أوحتي في النظام الإداري نفسه.

وأوضحت دراسة (حسن، ٢٠٢٠) وجود قصور واضح في أداء القيادات المدرسية في مصر مما يؤكد بعد القيادات المدرسية عن مجري تطور علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم والأدوات التكنولوجية في تطوير نفسها أو التغلب علي مشكلاتها.

وأكدت دراسة (الغنام، ٢٠٢٢) إلى أن القصور في إصلاح التعليم الثانوي العام في مصر يرجع الي ضعف التمويل والمخصصات المالية التي تضمن الاستمرار في الإصلاح التعليمي وتقليل الهدر التعليمي، كما أشارت دراسة (جودت، ٢٠١٧) إلى ضعف التخطيط فيما يخص تدريب المدراء بالمداري الثانوية العامة فيما يخص توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمال الإدارية وكذا ضعف المتابعة وفق معايير الجودة العالمية والتغذية الراجعة.

وأشارت دراسة (أحمد وعزب، ٢٠٢١) إلى ضعف البنية التكنولوجية اللازمة لتعزيز العمل الإداري داخل المدارس بجمهورية مصر العربية، واستخدام أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الانترنت والبرمجيات والتطبيقات الإدارية المعاصرة ، وغموض موضوع الإدارة الالكترونية لدي بعض القيادات علي كافة المستويات الإدارية وضعف ايمانهم بجدوي تطبيقها في تطوير الأداء الإداري.

وأشارت دراسة (كاكولي، ٢٠١٤) إلى ضرورة تطوير ممارسات القيادات المدرسية للقيادة الرقمية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم من

خلال التعرف علي واقع تطبيق الإدارة الالكترونية والتي تؤكد وجود العديد من العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية بالمدارس المصرية وغياب القوانين واللوائح والتشريعات التنظيمية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات التعليمية في مصر.

وأوضحت دراسة (آل صليح، ٢٠٢٠) إلى ضرورة وجود رؤية واضحة لاستخدام التقنيات الحديثة بالمؤسسات التعليمية في مصر، وضرورة تدريب القيادات التربوية بالمدارس الثانوية علي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المدارس وفي كافة الأعمال الإدارية وميكنة جميع نشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد وعلي كافة تقنيات المعلومات المتاحة وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في القضاء على الروتين والانجاز السريع للمهام وتقليل التعقيدات الإدارية ورفع كفاءة القيادات التربوية من خلال التحول الي الإدارة الالكترونية بدلاً من الوظائف التقليدية المتبعة في الإدارة، ويتضح مما أشارت إليه الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك العديد من العوائق التي تحول دون تطوير الأداء الإداري بالقيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام في مصر ومن هنا تتضح أهمية إيجاد حلول للتغلب علي تلك العوائق والتخطيط للحد منها ومن ثم تطوير الأداء الإداري بتلك المؤسسات التعليمية بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية المعاصرة.

ومن هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما متطلبات تطوير القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة.

ويتفرع من ذلك الأسئلة الفرعية التالية:

- ١) ما مفهوم القيادة التربوية، القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام؟
- ٢) ما عوائق تطوير القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام في مصر؟
- ٣) ما آليات تطوير القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام في مصر؟

أهداف البحث

تمثل الهدف الرئيسي للبحث في تطوير القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام في مصر من خلال قائمة مقترحات لممارسات القيادات التعليمية في بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة للقادة التربويين، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- (١) التعرف على الإطار النظري المفاهيمي للقيادة التربوية والقيادات الوسطي بالتعليم الثاني العام.
- (٢) التعرف إلى أهمية تطوير القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام.
- (٣) لقاء الضوء علي واقع أداء القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام.
- (٤) الوصول الي متطلبات تطوير أداء القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام.
- (٥) إيضاح آليات تطوير أداء القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١. يأتي تطور الفكر الإداري كرد فعل حضاري لمواجهة التحديات والتطورات العالمية المتسارعة في شتي مجالات الحياة، ولن يتم التطوير إلا من خلال إصلاح التعليم، وخاصة التعليم الثانوي العام واعداد قيادات تنفيذية وقيادات وسطي مؤهلة بدرجة عالية تسمح لها باتخاذ قرارات تطور من العملية التعليمية، وقادرة علي التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته وقادرة علي الانتاج والإبداع الإداري وحل المشكلات بكفاءة وفعالية بما يتناسب مع خطة الدولة في التنمية المهنية والتطور المهني للقيادات التعليمية بالقيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام.
٢. الحاجة إلى قيادات تربوية موهوبة إدارياً مستتيرة ومبتكرة قادرة على اتخاذ قرارات مناسبة مع متطلبات التطور السريع والتحول الرقمي في المدارس الثانوية العامة في مصر.

٣. تمكين القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام من قيادة المؤسسة التعليمية بشكل يتناسب مع أهمية المرحلة الثانوية العامة ومع توجهات الوزارة في الاعتماد علي المستحدثات التكنولوجية الحديثة والاعتماد علي الأدوات التكنولوجية في أساليب الامتحانات والمناهج والمقررات الدراسية والأنشطة الصفية واللاصفية، والإدارة الالكترونية ومتطلباتها وبالتالي تعد الدراسة ذو أهمية كبرى للقيادات التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي العام وكل ما يخصه من إدارات نوعية بالإدارات والمديريات التعليمية، لتمكينهم من قيادة مؤسساتهم بشكل يتناسب مع متطلبات الثورة التكنولوجية الحديثة والتحول الرقمي في التعليم الثانوي العام.

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، حيث يعد المنهج الوصفي بما يتضمنه من مقومات الوصف والتحليل والتفسير أنسب المناهج الدراسية لهذا البحث والتي تقتضي وصف وتحليل الإطار النظري للقيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام من حيث المفهوم، والركائز والمتطلبات والأبعاد والمهارات والسمات الأساسية للقيادة لتعليمية والأدوار المنوطة بها، وأساليب ممارسة القيادة التربوية بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية.

واستعانت الدراسة بمقابلة بعض القيادات التعليمية في الإدارات والمديريات التعليمية بشأن قائمة مقترحات لتطوير ممارسات القيادات التعليمية علاوة علي الاستبانة التي تضمنت محورين أساسيين الأولي تحليل البيئة الداخلية للقيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام والمديريات التعليمية بجمهورية مصر العربية والمحور الثاني تحليل البيئة الخارجية لإدارة التعليم الثانوي العام للوقوف علي العوائق التي تحول دون تطور الأداء الإداري داخل تلك المؤسسات التعليمية وكيفية وضع خطة لتعديل اللازم منها.

مصطلحات البحث

القيادة

تعرف القيادة بأنها درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في أحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، تعتبر مؤشرا مهماً للحكم علي قيادته بالفعالية. (النجار، ٢٠٠٣، ص. ٢٤٢).

القيادة الوسطي

تمثل هذه القيادة مديري الإدارات باعتبارهم مستوي إداري اوسط بين فريق الإدارة العليا وبين القيادات التنفيذية في المدارس التي تتولي مهمة تسيير العمليات الاجرائية، وتشغيل المدارس كمدراء المدارس والوكلاء والمدرسون الأوائل. وزارة التربية والتعليم قرار وزاري رقم ٢١٣ وتعديلاته لسنة ٢٠١٧ بشأن الوظائف الإشرافية بالإدارات ومديرية التربية والتعليم ب. ج. م. ع.

التعريف الاجرائي للقيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام

هي القيادات المتمثلة في رؤساء الأقسام ومديري مرحلة الثانوي العام بالإدارات والمديريات التعليمية ومدراء الإدارات التعليمية التي تقوم بدور الوسيط بين القيادات العليا ومدراء ووكلاء المدارس الثانوية العامة من أجل دعم وتمكين القيادات المدرسية في تنفيذ القرارات الوزارية بما يحقق الأهداف التعليمية المنشودة للطالب والمجتمع.

الاتجاهات العالمية المعاصرة

هي مجموعة من المداخل والأساليب الآنية التي تستخدم علي المستوي العالمي، والتي ترتبط بآلية وإجراء معين وهناك من الإداريين من يطلق عليها الاتجاهات والمسارات العامة التي يتعايش معها المجتمع (الأزهري، ٢٠١٥، ص. ١٤٧).

إجراءات البحث

يتم الاجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:

المحور الأول: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي للبحث

المحور الثاني: يتناول الإطار التحليلي للبحث وعوائق التطوير ومتطلباته وآليات تنفيذه.

المحور الأول : يتناول الإطار النظري والمفاهيمي للبحث

أولاً: القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي مفهومها وماهيتها

تعد جودة القيادات التعليمية أحد الركائز الأساسية في تطوير التعليم وتحديثه وقد حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من الاهتمام إلي الحد الذي جعل المفكرين يطلقون علي هذا العصر عصر الجودة باعتبارها احدي الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها. وتعتمد الجودة مفهوم النظم الذي ينظر الي المؤسسة بشكل شامل ومتكامل فيتناول كلاً من المدخلات والعمليات والمخرجات بالتطوير والتحسين ولعل القيادات الإدارية الموهوبة من أهم المدخلات حيث يعتمد عليها بشكل أساسي في تطبيق الجودة في التعليم بصفة عامة وفي التعليم الثانوي العام بصفة خاصة للحصول علي نوعية ذات جودة عالية ومتميزة من الطلاب وقادرة علي التنافسية العالمية.

ولتحقيق جودة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر فإنه من الضروري تطوير القائد المدرسي ويتطلب منه هذا التطوير ان يكون باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات المعاصرة في الإدارة كقيادة تنفيذية يجعله يرتبط بقيادة التعليم الثانوي العام بالإدارة التعليمية والمديرية التعليمية لها من جهة ومن جهة أخرى يرتبط بالمعلمين والعاملين والمستخدمين بالمدرسة من أجل جودة المنتج وهو الطالب وتلبية لحاجاتهم الاقتصادية والنفسية ورضاهم الوظيفي.

وتقوم إدارة التعليم الثانوي العام بالإدارات والمديريات التعليمية بدور مهم لا يقل في أهميته عن دور الإدارة المدرسية في أنها تقوم باعتبارها مستوي إداري أوسط بين فريق الإدارة العليا وبين القيادات التنفيذية في المدارس التي تتولي مهمة تسيير العمليات الاجرائية بمدارس الثانوية العامة.

كما تقوم القيادات الوسطي في التعليم الثانوي بدور مهم في دعم وتمكين القيادات المدرسية في تنفيذ القرارات الوزارية بما يحقق الأهداف التعليمية والعلمية المنشودة للطالب وللمجتمع كله.

ثانياً: مبررات اختيار تطوير أداء القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام

تمثل القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام مديري إدارات التعليم الثانوي العام بالإدارات والمديريات التعليمية بكافة مستوياتها باعتبارهم مستوى إداري وسط بين فريق الإدارة العليا وبين القيادات التنفيذية في المدارس الثانوية العامة والتي تتولى بدورها تسيير العمليات الإجرائية وتشغيل المدارس كمدراس المدارس الثانوية والوكلاء والمدرسين الأوائل.

ومن خلال ما تم رصده من مشكلات عديدة ومحاولات ومقترحات للنهوض بالتعليم الثانوي العام في مصر - وما زال عن تحقيق أهدافه - تبين أن القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام تقوم بدور مهم في نقل مشكلات التعليم بالمدارس الثانوية العامة باعتبارها حلقة الوصل والوسيط بين القيادات التنفيذية بالمدارس وبين القيادات العليا بالمديرية والوزارة؛ وذلك لما تقوم به من متابعة لأعمال المدراء والقيادات التنفيذية وأداء المعلمين بالفصول والعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية والعاملين بها.

وتعتبر إدارة التعليم الثانوي العام بالإدارات والمديريات أقرب القيادات اتصالاً بمشاكل التعليم الثانوي العام وتأثيراً وتأثراً بما يدور داخل هذه المدارس وبين القادة

والعاملين بها، فلا بد أن يتم تفعيل دور هذه القيادات الوسطى للتعليم الثانوي العام في اتخاذ القرارات التي تخص تلك المشكلة الفارقة في مستقبل الطلاب.

كما يجب ألا يقتصر دور تلك القيادات على حصر أعداد المدارس والفصول والطلاب والتجهيزات وأعداد الأجهزة الإلكترونية والمعامل، أي من مجرد إحصاء مبدئي وإحصاء استقراءى للمدارس الثانوية العامة، بل يجب أن تشارك في صناعة القرارات الوزارية التي يتم اتخاذها بخصوص تلك المرحلة من خلال اتصال فعال بالقيادات التنفيذية والمعلمين والطلاب.

وتحتاج القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام لدعم من القيادات العليا لتفعيل دورها في التنسيق بين جميع الإدارات النوعية التي تتابع التعليم الثانوي العام بالمدارس من خلال اجتماعات دورية أسبوعية أو على الأقل نصف شهرية للوقوف على السلبيات في تلك المدارس ودراسة متأنية للواقع ومحاولة تحقيق المأمول في ضوء الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدارس الثانوية العامة.

ولما كانت إدارة التعليم الثانوي العام بالإدارات والمديريات التعليمية تعاني من الكثير من السلبيات، وأهمها ما يلي:

١. لا توجد فلسفة واضحة لإدارة التعليم الثانوي العام.
 ٢. الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها يتم تحديدها مركزياً دون مشاركة القيادات الوسطى أو القيادات التنفيذية بالمدارس فيها، ويقتصر دور القيادات الوسطى على دور الناقل للأوامر الإدارية العليا الواردة من القيادات العليا والجهات السياسية العليا.
 ٣. لا توجد خطط استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة التعليم الثانوي العام، وإن وجدت فنسبة ضئيلة يتم تحقيقها وترتبط بخطط أسبوعية وبيانات إحصائية.
- لذلك يعتبر تطوير إدارة التعليم الثانوي العام أيقونة مهمة في تطوير مرحلة التعليم الثانوي العام؛ حيث تكمن أهمية الاهتمام بتأهيل القادة في المؤسسات التعليمية

بصفة عامة وفي إدارة التعليم الثانوي العام بصفة خاصة؛ حيث أن قادة التعليم الثانوي العام في حاجة لتأهيل وإعداد جيد قبل وأثناء الخدمة لما لهؤلاء القادة من تأثير فعال على خصائص التنظيم، لذا يجب إلمامهم الجيد بالاتجاهات التربوية والإدارية المعاصرة لزيادة كفاءة القيادات التنفيذية بالمدارس الثانوية العامة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تنصيب واختيار القيادات التربوية المتوقع لها النجاح في إدارة وقيادة المؤسسات التربوية، ولا يكون من خلال تنصيب عشوائي أو اختيار لاعتبارات خاصة أو مصالح شخصية.

فالتعليم الثانوي العام في حاجة ماسة لقيادات يمتلكون مهارات وقدرات وسمات شخصية خاصة مدعومة بعمق التجربة وطول الخبرة وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر؛ للمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار وخاصة في ظل تردي الأداء في كثير من المدارس الثانوية العامة في مصر وسوء الإدارة وكثرة المشاكل والأزمات. فهذه القيادات تعد بمثابة حلقة الوصل بين القيادات العليا وبين العاملين والقيادات التنفيذية بالمدارس الثانوية، حيث تتلقى القرارات من القيادات العليا، وعليها المشاركة مع القيادات التنفيذية في صياغتها بما يتلاءم مع القدرات الفنية للعاملين والإمكانات المادية والموارد البشرية بالمدارس والبنية التكنولوجية التحتية للمدارس الثانوية، فلا بد أن تترك القيادات العليا مساحة للقيادات الوسطى بالتعليم الثانوي للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه القيادات التنفيذية بالمدارس واستشارتهم في البدائل المتاحة من أجل شعور الجميع بتحمل المسؤولية لنجاح تلك القيادات في تنفيذ كل ما هو جديد ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة.

فمع ظهور الثورة المعلوماتية وحدوث الطفرة التكنولوجية الهائلة في التقنيات المختلفة التي حتمت علي جميع المنظومات المجتمعية وأولها التعليم، استخدام أساليب إدارية حديثة تواكب هذا العصر ومن بين هذه التقنيات تقنية الإدارة الإلكترونية وكذلك الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة مثل إدارة التغيير والإدارة

الاستراتيجية والإدارة الذاتية مما يساعد علي التمكين الإداري للقيادات الإدارية وخاصة القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية.

وقد أكدت خطة مصر الاستراتيجية (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) للتعليم قبل الجامعي في برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية أن الهدف العام للبرنامج هو بناء نظم لإدارة الموارد البشرية متطورة ودينامية وتوفر برامج التنمية المهنية لمحور رئيسي داعم لإصلاح نظام التعليم قبل الجامعي في إطار اللامركزية والحوكمة الرشيدة وفي إطار دولي متميز حيث تعتمد منظومة التعليم بالدرجة الأولى علي الكوادر البشرية والقيادات المتميزة في تحقيق أهدافها من انتاج اجيال علي درجة عالية من الخلق والمهنية تبني مجتمعًا واقتصادًا يقوم علي المعرفة قادرًا علي تحقيق ميزات التنافسية علي المستويات الاقليمية والعالمية ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادات تعليمية موهوبة إداريا ومبدعة ومتميزة.

ولكي يتم الاعداد المتميز للقيادات التربوية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر وصولًا الي قيادات وسطي وقيادات مدرسية متمكنة من القدرات الإدارية والمالية، وتمكينهم من تطوير أداء العاملين بالمدرسة وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار وتأهيلهم لتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة والاستراتيجيات الحديثة في التعليم لتحسين مستوي جودة العملية التعليمية وتحقيق التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين وتوفير المناخ المدرسي الملائم لتجويد العمل بمدارسهم وتطوير التعليم بها.

ومما لاشك فيه أنه إدارة المواهب القيادية بالإدارات التعليمية تقوم بدور مهم في تطوير وتدعيم القيادات التنفيذية بالمدارس الثانوية في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي وإجراء تحسينات تدريجية موجهة للنظام التعليمي الجديد (Edu2.0) والذي تم إطلاقه في سبتمبر ٢٠١٨ ويتضمن اجندة إصلاح جوهرى للطلاب الذين سيلحقون بالصف الأول والثاني في رياض الأطفال أو الصف الدراسي الأول

الابتدائي وفقاً لأهداف استراتيجية رؤية (٢٠٣٠) وتشمل الخصائص الرئيسية لبرنامج الإصلاح علي عدد من الركائز الأساسية أهمها:-

(١) التطوير المهني الفاعل للمعلمين والقادة، والتي تهدف الي إنشاء نظام للتطوير المهني المستمر للمعلمين ومدير المدارس والقيادات التربوية واستخدام الموارد الرقمية واستخدام نهج تقييم مرجعي وبناء نظام شامل للتطوير المهني واعادة تركيز كاد الاشراف علي مستوي الإدارات التعليمية نحو النصح والإرشاد وبدلاً من التفتيش ودعم السلطات المدرسية علي مستوي المدارس والمديريات التعليمية بمزيد من الاستقلالية والمسؤولية.

(٢) زيادة كفاءة المعلمين والقيادات التربوية بهدف مساندة برنامج الوزارة لتحسين فاعلية المعلمين والقيادات التربوية في مرحلة التعليم قبل الجامعي من خلال تصميم برامج تدريبية فعلية تعمل علي احداث تحول في الثقافة التنظيمية وسلوكيات القيادات الإدارية في كل مستوياتها والتدريب علي الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة، وتوفير آليات التواصل في القطاع التعليمي.

ومن خلال ما تم استعراضه من توجهات لإصلاح القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية والقيادات التنفيذية المدرسية المستقبلية وخاصة قيادات مدارس الثانوية العامة في مصر والتي يجب ان يتم تطويرها علي أسس علمية منهجية مدروسة تساعد علي اكتشاف القيادات الإدارية الموهوبة والتميزة وتنمية مهاراتها وتقويم ادائها، والاحتفاظ بهم كأساس لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر وتحقيق جودة العمل بهذه المدارس ومن أجل ذلك لابد من الوقوف علي معوقات تطوير الأداء الإداري في التعليم الثانوي العام كقيادة وسطي وكذا القيادات التنفيذية في مدارس الثانوية العامة في مصر

المحور الثاني: الإطار التحليلي

أظهرت نتائج البحث الحالي والأدبيات السابقة وجود عددًا من الصعوبات التي تعوق تحقيق جودة الأداء الإداري داخل القيادات الوسطي بالتعليم الثانوي العام في مصر وكان أهمها:

أولاً: ما يتعلق بالهيكل التنظيمي في إدارة التعليم الثانوي العام ويتمثل فيما يلي:

١. غياب الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل إدارة التعليم الثانوي العام بالإدارات التعليمية والمديريات واستمرار العمل وفقاً للهيكل البيروقراطية الهرمية التي تهيمن فيها القيادات العليا علي عملية اتخاذ القرارات دون الاهتمام بآراء القيادات الوسطي والتنفيذية بالمدارس الثانوية العامة
٢. تحدد القيود والإجراءات الإدارية البيروقراطية المفروضة علي القيادات الوسطي قلة الصلاحيات والسلطة الممنوحة لهم لحل المشكلات التي تواجههم.
٣. ضعف قنوات الاتصال وتدفق المعلومات بين القيادات الوسطي والقيادات الأعلى.
٤. غياب دور القيادات الوسطي بالتعليم الثانوية العام في بناء مناخ مدرس فعال وإنشاء علاقات هادفة مع المستفيدين داخل مدارس الثانوية العامة وخارجها.
٥. الإخفاق في تطبيق مبادئ الحوكمة من محاسبية وشفافية ومشاركة مجتمعية في الأداء الإداري داخل إدارة التعليم الثانوي العام وداخل مدارس الثانوية العامة.
٦. غياب التوجيه والإرشاد وتقديم التغذية الراجعة البناءة أثناء تطبيق الرقابة والمحاسبة علي أداء قادة المدارس لتطوير ادائهم وتنميتهم.
٧. ضعف مهارات القيادات العليا والوسطي والتنفيذية المرتبطة ببناء علاقات تنظيمية إيجابية تتسم بالثقة المتبادلة مع الاطراف المعنية.
٨. سيادة ثقافة تنظيمية تتسم بالجمود ومقاومة للتغير وضعف تحفيز الأفراد علي المخاطرة والمبادرة والتجديد والابتكار مما يحد من فاعلية الأداء الإداري

ويحول دون مواكبة أعضاء فريق إدارة التعليم الثانوي العام للتغيرات التي تشهدها المدارس في مصر.

٩. غياب مناخ داعم لتبادل المعارف والخبرات والأفكار بين أعضاء فريق إدارة التعليم الثانوي وفريق الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة للاستفادة منها في بناء قدراتهم ومعارفهم وتحسين الأداء الإداري بالمدرسة
١٠. واتضح ذلك في دراسة (أحمد وعزب، ٢٠٢١) إلى أن الثقافة التنظيمية تفتقر الي قيم التعاون والعمل الجماعي وتضارب مسؤوليات القيادات المدرسية ونداخلها وافتقارها الي التوجيه والإرشاد.

ثانيًا: الجانب التقني والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة

وقد اتضح ذلك بدراسة الواقع الفعلي للمدارس الثانوية العامة أثناء تطبيق المنهج الجديد (Edu2.0) أو تجربة التابلت والدراسة عبر المنصات التعليمية والمواقع التعليمية عبر الشبكة العنكبوتية وخلال أزمة كورونا ٢٠١٩ - ٢٠٢٢.

أدارت الوزارة الأزمة عبر شبكة الانترنت وأسفرت تلك الأزمة عن جوانب الضعف التقني في المدارس عامة وفي مدارس الثانوية العامة خاصة ومنها :-

(١) ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتعزيز العمل الإداري بالمدارس الثانوية العامة. وإدارة التعليم الثانوي من أجهزة حاسب وشبكات انترنت وبرمجيات وتطبيقات إدارية.

(٢) انخفاض في قدرة إدارة التعليم الثانوي العام والإدارة المدرسية بمدارس الثانوي العام علي التعامل مع تقنيات الاتصال الفعال من استخدام الحاسبات الآلية وشبكات الانترنت.

(٣) إخفاق البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية في تنمية مهاراتهم في مجال التكنولوجيا واكسابهم القدرات والكفايات المرتبطة بهذا المجال.

٤) غموض مفهوم الإدارة. الالكترونية لدي بعض أعضاء القيادات الإدارية بكافة مستوياتها وضعف ايمانهم بجدوي تطبيقها في تطوير الأداء للأجهزة التقنية الحديثة.

٥) إخفاق الدعم الفني والصيانة في مجال الحاسب الآلي والمعدات التقنية في المدارس الثانوية (الشبورات الذكية) وكاميرات المراقبة والاتصال بأجهزة التابلت) علاوة علي نقص المتخصصين ذوي الكفاءة العالية في هذا المجال.

جوانب الضعف في إعداد القيادات الموهوبة إداريًا، وأبرزها ما يلي:

١. صورية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الوسطي والقيادات التنفيذية أثناء الخدمة وقلة عددها وغياب الاهتمام في تخطيطها بتجديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية وتقليدية موضوعاتها وتكرارها وقلة ارتباطها بالمستجدات في مجال القيادة والإدارة المدرسية.
٢. عزوف قادة التعليم الثانوي العان وبعض قادة المدارس عن التجديد والتجريب واتباعهم إجراءات وأساليب عمل تقليدية وروتينية تفنقر إلى المرونة (الدسوقي، ٢٠١٦، ص. ١٤٠).
٣. ضعف كفايات القيادات الوسطي والقيادات التنفيذية بالمداري الثانوية العامة المرتبطة بالتخطيط واتخاذ القرار وتفعيل العمل الجماعي ودمج العاملين والاطراف المعنية في صنع القرارات الخاصة بالمدارس الثانوية العامة.
٤. القصور في اختيار القيادات الإدارية الموهوبة واعدادها ويتمثل ذلك في اختيارهم بناء علي الاقدمية واهواء الشخصية وشكلية التدريب المقدم للترقية وافتقاره للجوانب العملية المرتبطة بممارسة مهام وظائفهم مما يعوق اكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لقيادة وإدارة مدارسهم بفعالية وكفاءة (جابر، ٢٠١٨، ص. ٧٢).

متطلبات تطوير القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام والقيادات المدرسية بمدارس الثانوي العام

تتوقع المتطلبات اللازمة لتطوير أداء إدارة التعليم الثانوي العام بالإدارات والمديريات في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة حيث تتضمن متطلبات بشرية وتشريعية وإدارية تنظيمية ومالية وتكنولوجية ويمكن إجمالها فيما يلي:

١. تحديد لجان اختيار القيادات المدرسية بحيث يتسم أعضاؤها بالنزاهة والكفاءة.
٢. الاستعانة بمقاييس واختبارات فعالة لقياس القدرات الإدارية والقيادية والسمات الشخصية والنفسية للمرشحين للمناصب القيادية.
٣. التحديث المستمر للمواقع الالكترونية للإدارات التعليمية وتزويدها بالبيانات والمعلومات المرتبطة بوظائف القيادات التنفيذية الشاغرة بالمدارس وربطها بالمدارس لتيسير اطلاعهم عليها.
٤. التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية بالتنمية المهنية للقيادات المدرسية وتوحيد جهودها ومنها الاكاديمية المهنية للمعلمين ومركز اعداد القادة وفروعه.
٥. إعادة النظر في محتوى برامج التنمية المهنية بما يتلاءم والاحتياجات التدريبية الفعلية للقادة والمستجدين في مجال الإدارة والقيادة المدرسية.
٦. توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية للقيادات الوسطى والقيادات التنفيذية بالمدارس الثانوية بما يضمن كفاءة التدريب.
٧. توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات الوسطى والقيادات التنفيذية بالمدارس إلكترونياً من شبكات الاتصال وأجهزة وبرمجيات وتطبيقات بما يتناسب مع الأوضاع الحالية الناتجة عن انتشار فيروس كورونا.

٨. توفير المنصات التفاعلية التي توظف تقنية الجيل الثاني للويب بما يسهم في اتاحة فرص التعلم الذاتي للقيادات بكافة مستوياتها ويعزز التواصل والتشارك المعرفي فيما بينهم.

٩. مراجعة أنشطة وإجراءات العمل الإداري بالمدارس بحيث يتم استبعاد الأنشطة ذات المردود الضعيف على أداء والقيادات التنفيذية بالمدارس الثانوية العامة.

١٠. توفير منح دراسية داخلية وخارجية للقيادات الوسطى والتنفيذية بالمدارس للحصول علي درجات علمية كدبلومات الإدارة والقيادة المدرسية والماجستير والدكتوراه.

١١. متابعة تنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية التي تستهدف استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها الإدارية والتوسع فيها داخل المدارس.

وترى الباحثة أن توفير هذه المتطلبات والعوامل جميعها ضرورة أساسية لنجاح تطوير أداء القيادات الوسطى بإدارة التعليم الثانوي العام وإذا كانت بعض هذه المتطلبات صعبة التحقق إلا أنها ليست مستحيلة التحقق ويمكن وضعها في حيز التنفيذ في ضوء خطة مصر الاستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ كآتي:

١. تبني مبدأ لامركزية السلطة مما يتيح لأعضاء إدارة التعليم الثانوي العام والقيادات بالإداري الثانوية الاستقلالية والحرية في أداء مهامهم وفق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)

٢. توفير مستوي مناسب للتمويل من قبل الإدارات العليا لتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

٣. استكمال البنية التحتية التكنولوجية بمدارس الثانوية العامة؛ لتعزيز الاتصال بين أعضاء القيادات التنفيذية بالمدارس والقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية العليا بالمديريات والوزارة.

٤. تفعيل المشاركة المجتمعية في عملية دعم واتخاذ القرارات داخل المدارس الثانوية العامة.

٥. الاستفادة من الاكاديمية المهنية للمعلمين في عقد تدريبات لتنمية استخدام البرامج والتطبيقات التكنولوجية التي تتناسب ومتطلبات عملهم الإداري.

٦. إتاحة الوثائق من قرارات ونشرات وتوجيهات للقيادات الوسطى والقيادات التنفيذية بالمدارس إلكترونياً بدلاً من الاعتماد علي الوثائق الرسمية الورقية.

وتشير الأدبيات إلى أهمية تطبيق الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة ومداخلها المتنوعة لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة علي المستوي المحلي والإقليمي والعالمي، ففي ماليزيا يتحدد محتوى برامج تأهيل وتنمية قادة المدارس في ستة مجالات أساسية هي : بناء الرؤية ؛ التعليم والانجاز الأكاديمي، إدارة التغيير والابتكار، إدارة الموارد، تنمية العلاقات، الإدارة الذاتية (Wong, Koon, Lin, 2022) وفي هونج كونج يلتحق المديرون الجدد والطامحون لشغل المنصب ببرنامج تدريبي مدته عامان يهدف الي تعزيز قدراتهم ومهاراتهم القيادية وتزويدهم بالدعم للتكيف مع أدوراهم الجديدة، ويركز البرنامج في العام الأول لشغلهم للمنصب علي اكسابهم المعارف والمهارات الخاصة بالإدارة المدرسية بينما يركز في العام الثاني علي توفير الدعم والتوجيه لهم ومساعدتهم في لإنشاء شبكة علاقات قوية وواسعة ؛ وتوسيع أفاقهم من خلال تبادل الزيارات والاستفادة والدعم من نظراتهم ذوي الخبرة في المدارس الأخرى (Zinger, 2016 , p. 541) .

ويسهم تمكين العاملين ببعديه الهيكلي والنفسي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية كتحسين الأداء وزيادة مستوي التزام العاملين بتحقيق الأهداف ورضاهم الوظيفي (hargis , 2015, p.24; martinsen , 2015, p. 319) كما يزيد التمكين من توافق الأفراد مع منظماتهم وقيمها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها وحفزهم علي المبادرة والإبداع، وينتج لهم الفرص لتحمل المسؤولية عن أعمالهم

واستثمار مواهبهم وقدراتهم الكامنة، والانطلاق بعيدا عن أنماط البيروقراطية الجامدة، والإدارة المستبدة، ويسهم في الحد من الرقابة الشديدة، والتعليمات الجامدة والسياسات التقليدية (عارف، ٢٠١٣، ص. ٣٦٠).

كما يعد التوجه نحو الأخذ بالإدارة الذاتية للمدرسة من أهم التطبيقات مدخل الإدارة العامة التي تم من خلالها الاكتشاف في المنظمات التعليمية ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

بالنسبة لتبني الإدارة الذاتية للمدرسة Local management of School فهي تتميز بتقليل الرقابة، والحد من نمطية الأداء وما يرتبط بذلك من دعم الحرية والاختلاف والحد من البيروقراطية المركزية (Davies , 2011, p. 94) وتتضمن الإدارة القائمة علي المدرسة نوعاً من نقل مسؤولية اتخاذ القرار عن العمليات المدرسية الي قادة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسي الآخرين.

وأحد تطبيقات مدخل الإدارة العامة بدا ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية وتدار في الغالب من خلال منظمات مستقلة غير هادفة للربح، ويتم تمويلها حكوميًا وهي مجانية ويمكن لجميع الطلاب الالتحاق بها ولا تخضع لمعظم القواعد المطبقة علي المدارس من قبل الولاية والمنطقة التعليمية ولكنها محاسبة عن الأداء من خلال المواثيق التي تعد بمثابة عقود ملزمة للأداء وتتيح المناطق التعليمية للآباء حرية الاختيار من بين هذه المدارس بما يتناسب واحتياجات أبنائهم.

وفي سياق التطور السريع الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظهر مصطلح الحوسبة السحابية cloud Computing كأحد التطبيقات التكنولوجية المعززة لمدخل الإدارة الإلكترونية ويقصد بها تخزين البيانات والبرامج والوصول إليها من خلال الانترنت بدلاً من أجهزة الكمبيوتر الشخصية، فالسحابة هي تعبير مجازي يقصد به الانترنت (Griffith, 2020, p. 1).

وتهتم الحوسبة السحابية بزيادة فاعلية مشاركة الموارد وتبادلها حيث يمكن من خلالها وصول العديد من المستخدمين سواء أفراد أو منظمات الي بياناتهم من أي مكان واسترجاعها وتحديثها عن طريق الدخول علي خادم واحد ويوفر مقدم خدمة الحوسبة السحابية العديد من التطبيقات التي يحتاجها المستخدمون مثل - Google Office , Photoshop express , 365 Docs وهي تطبيقات تستخدم لأداء بعض الوظائف المطلوبة مثل تعديل البيانات والصور وإنشاء الملفات النصية والجداول كما يكفل مقدم الخدمة السحابية الأمن، والخصوصية، والحماية لبيانات المستخدمين وتستثمر المنظمات في الوقت الراهن في الحوسبة السحابية لتميزها بخفض تكلفة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واختصارها لوقت وتكلفة أداء العمليات الإدارية. (Kouatli, 2014 , P.418)

كذلك تعد نظم المعلومات الإدارية المدرسية School management information systems أحد تطبيقات مدخل الإدارة الالكترونية التي تتبناها الإدارات التعليمية والمدارس لدعم صنع القرار المدرسي، وتفعيل عمليات تقييم الأداء التعليمي ومحاسبية المدارس عن ادائها وتعزيز الشفافية في عرض نتائجها، وتطوير عمليات الاتصال التي تتم داخل المدرسة، وتقوية العلاقات بين المدارس والأطراف المعنية والارتقاء بمستوي اندماجهم فيها من خلال تحسين صورتها أمام تلك الأطراف (Culp , 2010 , p. 127) .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جمعة، عادل ابراهيم محمد (٢٠١٧). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للأدب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٥(١٨).
- أبو حامد، عارف إبراهيم (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، القدس.

أحمد، إيمان زغلول راغب وعزب، إيمان أحمد محمد (٢٠١٧، سبتمبر). تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، الإدارة التربوية، ٤(١٥).

أحمد، إيمان زغلول راغب وعزب، إيمان أحمد محمد (٢٠٢١). تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٥(١).

آل صليح، جابر ناصر منصر (٢٠٢٠). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٧٣.

باهر، مصطفى حسين والأزهري، مني أحمد (٢٠١٥). معجم المصطلحات التربوية (التربية العامة والتربية الخاصة). القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

بدوي، باسم زغلول الشحات (٢٠١١). تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية، دراسة ميزانية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية فرع دمياط، جامعة المنصورة.

جابر، منار (٢٠١٨، ديسمبر). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف. الجزء الثاني.

حامد، فداء محمود (٢٠١٥). الإدارة الالكترونية- الأسس النظرية والتطبيقية، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.

حامى، حسان (٢٠١٥، ديسمبر). إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، ٢١.

حجي، أحمد اسماعيل (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحوشان، ممدوح بن محمد (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٣(٧).

الدسوقي، عاشور إبراهيم (٢٠١٦). واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر " في فؤاد أحمد حلمي " تطوير الإدارة التعليمية للتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء مدخل التكنولوجيا الإدارية القاهرة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

- سليمان، حنان حسن (٢٠١٧). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية*، ٣٢ (١).
- سليمان، حنان حسن (٢٠١٧، يوليو). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة*، ٢٥ (٣).
- سليمان، هناء إبراهيم (٢٠١١). التنمية المهنية للقيادات المدرسية مدخل لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام في مصر. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية جامعة المنصورة.
- شريف، عالية محمد إسماعيل والمطيري، فالح (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب : مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، ٤ (٣).
- عبد الله، ماجدة مصطفى (٢٠١٦، مارس). تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس علي ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٣ (٨).
- عطوي، جودت عزت (٢٠١٤). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عناي، هشام فتوح (٢٠٠٩). متطلبات تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مؤشرات الجودة التعليمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة المنصورة.
- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٦، يونيو). دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٩.
- كالكولي، جميلة عبد الرضا (٢٠١٤). الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم العام بالكويت. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٣ (١٥).
- المرسي، فاتن محمد صالح (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للإدارات التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة دمياط.

مصطفى، عزة جلال (٢٠٢٠، أبريل). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٢٦.

النجار، زينب (٢٠٠٣). *معجم المصطلحات التربوية النفسية*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
النعمي، خلود سلطان غانم (٢٠١٨، مايو). دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية. *فكر وإبداع، رابطة الأدب الحديث*، ١٢١.
الهم، هبة الله احمد (٢٠١٤). دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الفيوم

وزارة التربية والتعليم: *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)*.
وزارة التربية والتعليم: *قرار وزاري رقم ٢١٣ وتعديلاته لسنة ٢٠١٧ بشأن الوظائف الاشرافية بالإدارات ومديرية التربية والتعليم، ج. م. ع.*

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Cule, K. M. (2010). *Technology and learning, school leadership for Technology for integration: Technology as a support for school community connection*, education Development center. Inc, New York.
- Davies, Brent & Davies, Barbara (2011). *Talent management in education sage publication ltd*. London.
- Griffith, Eric (2020). What is cloud computing, available at: <http://sea.pcmag.com/new.netork.communications.software/what.is.cloud.computing>.
- Kuatli, issam (2014). A Comparative Study of the evolution of vulnerabilities in IT systems and its relation to the new concept of cloud computing. *Journal of Management History*, 20 (4) .
- N G A C (2014, Aug). professional development for teaching staff members And school leaders, Staff Development Activities for Teachers.
- Wong, Koon Lin, Lee, John Chi- kin Kennedy, Kerry (2022). educational management administration leadership.
- Zinger, Doron (2016). Developing in structional leadership and communication skills through Online professional Development , in Normore Anthony H. et al. Eds , *Handbook of Research on Effective Communication , Leadership , and Conflict Resolution* , IGI Global , Pennsylvania.