



جامعة المنصورة
كلية التربية



تصور مقترح لتطوير الإدارات التعليمية في محافظة أسيوط

إعداد

الباحث/ هاني محمد أحمد القرقاصي

إشراف

أ.د/ على عبدربه حسين إسماعيل
أستاذ أصول التربية وعميد
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ مجدى صلاح طه المهدي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٧ – يوليو ٢٠٢٤

تصور مقترح لتطوير الإدارات التعليمية في محافظة أسيوط

هاني محمد أحمد القرقاصي

ملخص البحث:

إن القرن الواحد والعشرون فرض على قادة المنظمات والمؤسسات أن يخلقوا وعيا إستراتيجيا وعمليات متجددة حيوية، فلا يمكن صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق أهدافها دون وجود قادة إستراتيجيين ذوي كفاءة عالية تعمل على إحداث تغير جوهري إستراتيجي في المنظمة، وتساعد الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة ومواجهة البيئة المحيطة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمات، فهي تقوم على العلاقات والاتصال والنتائج وتحقيق الأهداف وقيادة تميل للإبداع والتغير وظروف الأزمات والقيادة مع الآخرين وثقافة الفريق المتميز. ويتأكد ذلك لدى الإدارات التعليمية القائمة بإدارة العملية التعليمية في المناطق المختلفة والمرتبطة بإدارة تعليمية مركزية، حيث تؤثر مركزية الصلاحيات في عدم فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى الإدارات التعليمية الفرعية مما يستوجب ضرورة منح الصلاحيات اللازمة لضمان فعالية تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية. وعليه فإن مؤسسات التعليم يجب أن تتماشى سياساتها مع التطورات الحديثة المواكبة للعصر والتي تنسم بالمرونة الإدارية لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية وتواجه المؤسسات والإدارات التعليمية في مصر تحديات عديدة منها واقع الإدارات التعليمية ويتضح لنا ضرورة تبنى الإدارات التعليمية نظام يواكب مجريات العصر والتوجهات العالمية المعاصرة ووضع خطط إستراتيجية في العمليات الإدارية المختلفة فكلما كانت الإدارات التعليمية تدار بطريقة إستراتيجية صحيحة كلما كان تحقيق الأهداف ممكنة وعلى مديري الإدارات التعليمية الحرص على التجديد دائما في أسلوب قيادتهم وإدارتهم وتجنب النمط التقليدي من الإدارة الروتينية والعمل على وضع ومتابعة تنفيذ الخطط باستمرار من أجل عمليات الإصلاح الإدارية.

مقدمة:

إن المؤسسات التعليمية المختلفة تسعى دائما إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء المهني والقيادي حيث أصبح التجديد والتطوير سمة ضرورية وأسلوب حياة تنسم به غالبية المؤسسات التعليمية لتحقيق رؤيتها التي ترغب في الوصول إليها في المستقبل لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل التغيرات المتسارعة والهائلة، ويمكن ذلك من خلال ابتكار واتباع أساليب ومداخل جديدة لإدارة مؤسساتهم في العصر الرقمي المعاصر (زناتي، ٢٠٢٢، ٧٩).

ويرى (يونس والهيبي، ٢٠١١، ٩٠) أن من متطلبات الإدارة وجود قائد إداري عظيم على قدر عالي من الكفاءة الإدارية حتى يكون قادرا على تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وأهدافها التي يوجد بها ويكون على علم تام بمهام وظيفته ومتطلباتها وأبعادها وأيضا القدرة الفائقة على اختيار البدائل والخطط حسب المواقف والظروف البيئية التي يتعامل معها.

وعليه فإن مؤسسات التعليم يجب أن تتماشى سياساتها مع التطورات الحديثة المواكبة للعصر والتي تنسم بالمرونة الإدارية لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية (توفيق، ٢٠٠٥، ٤٥).

مشكلة البحث:

استنادا إلى ما تم ذكره في مقدمة البحث حيث تعد خطط وأساليب الأداء الإداري هي من أهم المقومات التي يجب أن تتوافر في مؤسسات التعليم وبالأخص الإدارات التعليمية ويتعين على المسؤولين على متابعة سير العملية التعليمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية أيضا لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام بعيدة المدى.

وحول المشاكل التي تقلل من كفاءة العمل الإداري أشارت (زاهر، ٢٠٠٦، ٨) على غلبة الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري وضعف مساهمة بعض القوانين واللوائح والإستراتيجيات العصرية الحديثة.

ومن خلال نتائج الكثير من الدراسات التي توصلت إلى أن هناك قصورا واضح في دور مؤسسات التعليم في تنمية ثقافة تطبيق الخطط الإستراتيجية حيث لا يوجد في أغلبها رؤية عمل واضحة ورسالة وإستراتيجية تتبنى الثقافة الريادية وقيادتها أيضا (الرميدى، ٢٠١٨، ٣٨٩).

وتشير نتائج كل من (القطار، ٢٠١٤؛ الحناوي، ٢٠١٥؛ دراكه، العلياني، ٢٠١٧) إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه عمل الإدارة سواء تلك الراجعة إلى طبيعة الإدارة الإستراتيجية نفسها أو ضعف الكفايات والمهارات واتجاهات المديرين أو عدم تعاون طاقم العمل العاملين في المؤسسات التعليمية أو عدم توافر المقومات المادية والبشرية اللازمة في الإدارة.

وفى نفس السياق أوصت دراسة (الياسري، حسين، ٢٠١٥، ٥٥) باستحداث أقسام خاصة بالإدارة التعليمية تهتم بالتخطيط الإستراتيجي وفلسفة الريادة وتدريب العاملين بالمؤسسات ورفع مستوى المهارات الإبداعية واكتشاف المتميزين منهم ورعايتهم ماديا ومعنويا عن طريق عقد المؤتمرات والندوات التثقيفية وإجراء المسوحات الميدانية لرصد وتحديد وضع المؤسسة باستمرار .

التي يبلغ عدد إداراتها (١١) إدارة طبقا للإحصاء الصادر من مديرية التربية والتعليم في شهر يونيو ٢٠٢٤ فمن هنا تم صياغة التساؤل الرئيسي للبحث على النحو التالي :

ما معالم التصور المقترح لتطوير الإدارات التعليمية في محافظة أسيوط

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

(١) ما الإطار المفاهيمي للإدارات التعليمية؟

(٢) ما واقع أداء الإدارات التعليمية في محافظة أسيوط ؟

(٣) ما أهم متطلبات تنفيذ التصور المقترح لتطوير الإدارات التعليمية في محافظة أسيوط؟

ومن خلال ذلك يتضح لنا ضرورة تبنى الإدارات التعليمية نظام يواكب مجريات العصر والتوجهات العالمية المعاصرة ووضع الخطط والمقترحات في العمليات الإدارية المختلفة فكما كانت الإدارات التعليمية تدار بطريقة إستراتيجية صحيحة كلما كان تحقيق الأهداف ممكنة فهو يعزز روح التعاون والفريق بين العاملين واحترام الرأي والرأي الآخر وكل هذا ينعكس على مخرجات العملية الإدارية .ويجب على مديري الإدارات التعليمية الحرص على التجديد دائما في أسلوب قيادتهم وإدارتهم وتجنب النمط التقليدي من الإدارة الروتينية والعمل على وضع ومتابعة تنفيذ الخطط باستمرار من أجل عمليات الإصلاح الإدارية .

ويأمل الباحث أن يساهم هذا البحث المبسط لما يجب أن تتمثل به الإدارات التعليمية لتحقيق

أهدافها.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى صياغة مقترح لتطوير الإدارات التعليمية في محافظة أسيوط وذلك من خلال الآتي:

(١) تحديد الإطار المفاهيمي للإدارات التعليمية.

(٢) الكشف عن واقع أداء الإدارات التعليمية في محافظة أسيوط .

(٣) تحديد المتطلبات اللازمة للتصور المقترح لتطوير الإدارات التعليمية في محافظة أسيوط.

أهمية البحث:

تأتى أهمية البحث في كونها أحد المواضيع الإدارية الحديثة فهي الوسيلة والطريقة الصحيحة الذي تنتهجه الإدارة التربوية كمدخل لحل المشكلات والتهديدات التي قد تؤثر سلبا فيها والتنبؤ بما

سيكون عليها في المستقبل مع الاستعداد له. وتحسين طرق وأنماط العملية الإدارية الحالية في الإدارات التعليمية في محافظة أسيوط.

وتتبع أهمية الدراسة في الآتي:

(١) قد تسهم الدراسة في دعم وتطوير الأداء الإداري لدى الإدارات التعليمية والكشف عن واقع أداء الإدارات والتعرف على المعوقات والمشاكل الإدارية وحلها والتي يكون لها تأثير على سير العملية التعليمية وتطويرها.

(٢) إن هذا البحث سوف يقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات عن طريق كشف واقع هذه الإدارات والذي يمكن أن يشير البحث إلى نقاط الضعف المتعلقة بالعملية الإدارية ويرشد المسؤولين وصناع القرار بالإجراءات التي يجب عليهم اتخاذها.

(٣) هذا البحث وعلى حسب علم الباحث تعتبر من الأبحاث القليلة التي تطرق الإدارات التعليمية وخاصة في محافظة أسيوط.

(٤) قد تفيد الدراسة كل من:

- القائمون على بناء الخطط والرؤى المستقبلية في وزارة التربية والتعليم.

- مسؤولي المؤسسات التربوية والتعليمية في التعليم العام وخاصة الإدارات والأقسام التعليمية.

- الباحثين والمهتمين والدارسين في مجال التربية والتعليم.

ومن خلال ذلك يتضح للباحث ضرورة تبنى الإدارات التعليمية نظام لوضع خطط في الأعمال الإدارية المختلفة فكلما كانت الإدارات التعليمية تدار بطريقة إستراتيجية صحيحة كلما كان تحقيق الأهداف ممكنة وان روح التعاون والفريق بين العاملين واحترام الرأي والرأي الآخر والذي ينعكس ذلك على مخرجات العملية التعليمية والتي يجب على الإدارات التعليمية وجميع أقسامها الحرص على مواكبة ما هو جديد والتحسين المستمر وتجنب النمط التقليدي في الإدارة على ضوء التوجهات العالمية المعاصرة.

مصطلحات البحث:

١- تصور مقترح:

يقصد به إجرائيا العمل تقديم وعرض أفكار ومواضيع عملية ذات أهمية تفيد في عمليات التطوير والتحسين المستمر في المستقبل باستخدام أساليب ومداخل القيادة الحديثة والذي يضمن آليات تنفيذه والرؤية المستقبلية وتحديد لجوانب ومتطلبات التطبيق لهذا التصور المقترح. وهو أيضا الصورة المأمولة لأداء الإدارات التعليمية والتي تمكنها من العمل في مجالاتها وتحقيق أهدافها لرؤية مصر ٢٠٣٠

٢- الإدارات التعليمية:

تعرف إجرائيا أنها: المؤسسة التعليمية المسؤولة عن سير العملية التعليمية والتي تخصص المحافظة الواقع بها الإدارة وتدير عدد من المدارس المختلفة من التعليم العام ويرأسها مسئول وتحت إشرافه عدد من المديرين للأقسام المختلفة بها ومهمتهم الإشراف على البرامج والخطط التي تخص العملية التعليمية والتربوية المعتمدة من وزارة التربية والتعليم أو مديرياتها في إطار الأهداف والأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة لذلك.

الدراسات السابقة:

١- دراسة محمد نصيب محمد سليمان، رجاء أحمد عثمان جودة (٢٠٢٤) بعنوان " التمويل

والإنفاق الإدارة التعليمية بمدينة طبرق نموذجا "

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات النظر المختلفة لمدرء الإدارات والأقسام المختلفة بمراقبة التعليم ومدرء الإدارة التعليمية أيضا بالمدارس التابعة للإدارات حول الوضع

والواقع الحالي للتمويل والانفاق و كيفية تلبية الاحتياجات التعليمية ومعرفة البدائل التمويلية بالمدينة والحاجة إليها، وتحسين جودة التعليم لضمان الاستمرارية وتطويره، وتحديد أكثر الجوانب التي تحول دون تحقيق التنمية المستدامة بالمدينة ومعرفة التطلعات والرؤى المستقبلية لإصلاح نظام التمويل والانفاق في الإدارة التعليمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وبلغت العينة (٢٧) مديراً، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة وتم تحليل باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، حيث أظهرت عدة نتائج أهمها النقص الكبير في التمويل ، إقامة الشراكات المجتمعية في الوقت الحالي كبديل لمعالجة النقص الحاجة للصراف على البرامج والانشطة وأظهرت الدراسة عدم وجود رؤية مستقبلية للبنية التحتية، ودور الإدارة المالية في تحديد الأولويات لأجراء الإصلاحات هيكلية في نظام التمويل والانفاق لدى الإدارات التعليمية، ومن ضمن التوصيات تحسين استخدام الأموال المخصصة لزيادة الإنفاق على التعليم، وتفعيل دور الشفافية والمساءلة في تحسين نظام التمويل والانفاق مع التركيز على التحديات التي تواجه عملية إصلاح نظام التمويل والانفاق في الإدارات التعليمية.

٢- دراسة محمد عزت يوسف على عيسى (٢٠٢٢) بعنوان " الأداء الإداري لقيادات الإدارة التعليمية بمحافظة كفر الشيخ (دراسة ميدانية) "

هدفت الدراسة إلى قياس واقع الأداء الوظيفي الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، ومعرفة واقع الأداء الإداري، والكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه معظم القيادات بالإدارات التعليمية، وتحديد نواحي القوة وتعزيزها، ونواحي الضعف والعمل على علاجها، ثم محاولة لتطوير هذا الأداء، كما تناولت الدراسة تحليل مفهوم الأداء الإداري ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٦٠) فقرة ومقسمة على ثمان أبعاد هي (القيادة الإدارية، التخطيط والتنظيم، التنمية المهنية، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التفويض، التمكين الإداري)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة طبقية عشوائية من مديري المراحل التعليمية، ورؤساء الأقسام، والعاملين بالإدارات التعليمية، وبعض مديري المدارس، ووكلائهم، وبعض المعلمين والمعلمات ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، حيث تم اختيار (٤١) مدرسة من أصل (٣٩٠) مدرسة بنسبة لا تقل عن ١٠% من إجمالي مدارس (٣) ثلاث إدارات تعليمية بمحافظة كفر الشيخ، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وأبرزها أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة مجملتها كانت تتحقق بدرجة متوسطة بالنسبة لكل الأبعاد، على الرغم مما قد يوجد من تفاوت بسيط بينها، حيث تراوح الوزن النسبي لإجمالي عبارات الأبعاد المختلفة بالاستبانة ما بين (١,٦٥)، و (١,٧٨)، كما بلغت نسبة التحقق على الاستبانة مجملتها ٥٧,٠٧%.

٣- دراسة أسامة محمد مطاوع (٢٠١٦) بعنوان: "تطوير أداء الإدارة التعليمية المحلية في مصر باستخدام الإدارة الإلكترونية "

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الخلفية النظرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة التعليمية المحلية والتعرف على الأداء في الإدارات التعليمية المحلية في مصر والدور التي تقوم به في خدمة العملية التعليمية، والتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ووضع تصور مقترح لها في تطوير أدائها في الإدارات التعليمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق أداة الاستبانة في محافظة بنى سويف وتوصلت إلى العديد من النتائج منها ضعف عمليات التخطيط نتيجة اللوائح والقوانين ومجمودها وسوء حالة التنظيم وضعف وضوح الهياكل التنظيمية داخل الإدارات التعليمية وضعف المهارات الإلكترونية وقلة استخدام التكنولوجيا

الحديثة في الاتصالات ومن مشاكل التوجيه ضعف مهارات القيادة وتضارب الصلاحيات بين القيادات التربوية ولا يوجد نظام للمعايير الصحيحة لاختيار القيادات التعليمية وضعف التشريعات والقوانين الخاصة بالدارة الإلكترونية وقلة الآليات الخاصة بالمتابعة، وقلة وجود المواقع الإلكترونية وأوصت الدراسة بتوفير العاملين المؤهلين للعمل وتوافر نظام المحاسبية والاعلان عنه للجميع.

” تأثير الثقافة التنظيمية والأداء القيادي على بعنوان Meng & Berger ٤- دراسة منج وبرجر (٢٠١٩) الرضا الوظيفي لمتخصصي العلاقات العامة اختبار تأثير الوساطة المشتركة للمشاركة والثقة ”

The impact of organizational and Leadership performance An Examinational Behavirol Regulation Strategies,original

حيث هدفت الدراسة التحقق من الفروض في أداء القائد المسئول والذي يعزز ويقوى من مشاركة المهتمين في العمل وثقتهم في المؤسسة وله أثره الكبير في الوساطة المشتركة بين أداء القائد الممتاز وعن رضاهم الوظيفي بشكل عام وتكونت العينة من العاملين في العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومن أهم نتائج التوصل الى أن هناك علاقة بين العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية وفعالية القيادة) وبين مشاركة المهتمين في العمل والشعور بالثقة والرضا الوظيفي ويمكن للثقافة التنظيمية الداعمة أن تولد إيجابية التأثير على مشاركة وثقة العاملين وأن الثقافة الداعمة في العلاقات العامة والمشاركة في صنع القرار وصفات القائد الفعال تقديم رؤية لكيفية التواصل ومساعدة المؤسسة والمشاركة في صنع القرار الإستراتيجي للمؤسسة والتمكين من إدارة المعرفة والتواصل مما يزيد من ثقة العاملين وتنمية سلوكياتهم الإيجابية.

مفهوم الإدارة التعليمية:

أي الذي يعمل في مجال الإدارة يقوم بخدمة من أصل لاتيني ومعناها (لكي يخدم) (To Servs) معنى كلمة الإدارة

الأخرين بالرغم من اختلاف المفكرين ورجال الإدارة حول تحديد معنى ومفهوم الإدارة فهناك شبه اتفاق فيما بينهم على أن الانسان هو المحور الأساسي في العملية الإدارية، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن انجاز أهداف المجتمع كونها قادرة على عملية التغير والتحسين نحو الافضل وتحقيق التنمية المستدامة والتجديد والاصلاح في تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته (حرج، ٢٠٢٢، ٤٤٤).

لقد تعددت تعريفات علم الإدارة، وذلك كونه من جملة العلوم الاجتماعية التي تتسم بالنسبية والتغير وقدر واضح من الذاتية وتعدد الرؤى. ومن الأسباب الأخرى المكملة للسبب الأساسي السابق منها:

- الحدائة النسبية للإدارة بوصفها علما، حتى لو كان اجتماعيا حيث يعطيه درجة من الاتساق والنمو العلمي وبصاحب ذلك الاتفاق النسبي على عدد من التعريفات الأساسية.
- وجود عدد من المدارس الفكرية والتطبيقية المتعددة والمتباينة في مجال الإدارة لكل من فلسفتها ومناهجها الخاصة وهذا يؤدي الى اختلاف التعريفات.
- يمر علم الإدارة بعمليات معقدة ومتشابكة ومتفاعلة، كما أنه علم شامل وواسع النطاق ويمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية على المستوى الفردي والمجتمعي في الوقت الحاضر، وفي المستقبل أيضا.

وبالرغم من ذلك هناك محاولات كثيرة ومستمرة لوضع تعريفات إجرائية لهذا العلم نظرا للأهمية المتزايدة للإدارة (ضحوى وخاطر، ٢٠١٤، ٢٠).

ويرى كل من (عبدالقادر و هلسة، ٢٠٢١: ١٥) أن الإدارة تنفيذ للأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية والتي تعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه وفق أطر ومنظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح المسارات المختلفة والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف حين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة وتسمى ذلك: (الإدارة العامة) وهي تشمل كل الهيئات العامة، المركزية والمحلية أو كلف إليها السلطة السياسية وظيفية تلبية الحاجات العامة، باختلاف صورها والوسائل اللازمة لذلك وتشمل أيضا أساليب عمل الهيئات والعلاقات فيما بينها والأفراد.

وهناك من ينظر إلى الإدارة كفكر: حيث ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين والذي ظهر في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم أيضا في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف (تشان) وتتضمن الواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) والتقسيم الإداري في الإمبراطورية الرومانية كما قدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص وتفويض السلطة. (ضحوى وخاطر، ٢٠١٤، ٥).

ومع مرور الوقت والزمن أصبحت الإدارة علما قائما على أسس ومبادئ ومفاهيم علمية منظمة تستخدم أفضل الأساليب في الأبحاث والدراسات في حل المشكلات والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المادية والمعنوية والإنسانية أيضا لكافة الأطراف. كما أن الإدارة أصبحت نظام متطور لتبسيط كافة إجراءات العمل وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية وتكوين طاقات متجددة في العمل. (الزعيبي، ٢٠١٠، ٨).

وهناك من ينظر إليها كعلم حيث يرى كل من (النمر وآخرون، ٢٠١٣، ٧) أن الإدارة علم لأنها تعتمد في الأساس على أساليب ومبادئ كثيرة تخص البحث العلمي في بعض المجالات المهمة مثل التخطيط والدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيمات غير الرسمية والعلاقات الإنسانية، وعمليات اتخاذ القرارات وإدارة الموارد المالية.

ومن الزاوية الاجتماعية تعرف الإدارة أنها عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية، وذلك من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة ويمكن من هذا المفهوم استخلاص العناصر الآتية:

- الإدارة عملية تتضمن وظائف متعددة.
- الإدارة لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ من داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في عين الاعتبار مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية.
- الإدارة عملية مستمرة وتعتمد على استثمار طاقات القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- الإدارة وسيلة وليست غاية لتحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة. (ضحوى وخاطر، ٢٠١٤، ٤)

وهناك من ينظر إلى الإدارة كمهنة وهي احتراف تتطلب براعة وقدرات خاصة تكتسب بالاحتراف في ممارسة المهنة فالإداري الفعال والناجح في إدارته هو ذلك الشخص المهني المحترف كالطبيب أو المهندس أو المحامي والمعلم وأنصار هذا الاتجاه يروا أن الإدارة غير ثابتة مثل القواعد والمبادئ العلمية في العلوم الطبيعية (عوبدى، ٢٠٠٢، ٢٧).

وهناك من ينظر للإدارة من منظور القيم وهي رؤية حديثة في الإدارة وهي أساس توجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في مجال الإدارة كما يجب أن توظف القيم على مستوى كافة العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة. (خلف، ٢٠١١، ٤١).

أنها تلك الممارسات الأخلاقية وجوانب العدالة في العمل وأنها الأشياء (Webster) ويعرفها قاموس اللغة وبستر المقبولة وتنمية لحياة الإنسان في شتى المجالات المختلفة. وهناك من ينظر إلى الإدارة من زاوية الأداء ويرى أنها نظام يضيف إلى قيمة المنظمة والمديرين وفريق العمل وهي أيضا عملية اتصال مستمرة تتم بالشرابة بين الفرد والمشرف المباشر عليه والذي يتضمن تحديد التوقعات واضحة

وحيث تواجه المنظمات المعاصرة على (Robert Bacul, 1999, 4) للأداء وعمليات فهم الوظائف المراد القيام بها

اختلاف أنواعها موجه من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وما أدت إليه من ظهور مفاهيم جديدة تتطلب إحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة بشكل عام والإدارة التعليمية بشكل خاص ومست تلك التحولات عدة جوانب محورية لمؤسسات التعليم من أهمها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات والبرامج والخطط التعليمية وإدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية والأساليب المستخدمة في تتطور الكفاءات الإدارية لدى العاملين والذي يكمن في تعلم المهارات اللازمة من خلال رفع كفاءة الأداء في المرافق الحكومية ويكفل تحقيق التوافق بين حاجات الأفراد المنعقد في فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية) 2009 NASPAA ومتطلبات الوظيفة العامة (المؤتمر السنوي

(٢) الإدارة التعليمية:

تعد الادارة التعليمية من أهم الإدارات الحكومية الموجودة في الدولة حيث إنها تدير أهم قطاع في المجتمع وأهم مؤسساته وهو قطاع التربية والتعليم (حسان، ٢٠٠٧، ١٤٥).

وتعتبر إدارات التربية والتعليم حلقة الوصل بين الإدارة العليا على المستوى الإستراتيجي والادارة على الدنيا على المستوى التنفيذي وتكون مسؤولة عن الربط بين المستويات الإدارية المختلفة (أبو النصر، ٢٠٠٧، ٣) حيث تتم عملية التنفيذ والتنسيق بين مختلف الأنشطة وتقديم التقارير والبيانات والمعلومات والإحصاءات للإدارة العليا والتي تساعدها في أعمال التخطيط (أبو المعاطي، ٢٠٠٥، ٢٣٠).

، ويشير (الهنداوى، ٢٠١١، ١٩) أنه لا يوجد تعريف واحد شامل لمفهوم الإدارة التعليمية فتطورها تم استخلاصه من تخصصات أكثر رسوخا مثل: علوم الإدارة العامة وعلوم الاجتماع والسياسة والاقتصاد وأنها مجال للبحث والممارسة التي اشتقت في البداية من مبادئ الإدارة المطبقة في الصناعة والتجارة خاصة في الولايات المتحدة وبمجرد أن بدأت كمجال بحثي أكاديمي بدأ تطوير نماذج بديلة تأسيسيا على الملاحظات وخبراتهم.

ويؤكد (إبراهيم، ٢٠٠٤، ٨٠) في مفهوم الإدارة التعليمية أنه هو ذلك الجهاز الذي يهدف إلى وضع الإستراتيجيات التي تساعد في نجاح تحقيق الأهداف التعليمية، والتحكم في النظام الإداري التعليمي وفقا للنصوص والنظام المتبع في مؤسسات التعليم العام. وهي أيضا الوسيلة الرئيسية لتحقيق أهداف التربية والتعليم وتعتمد على مجموعة من الآراء والأفكار والاتجاهات والفاعليات الإنسانية التي توضح الأهداف وتضع الخطط والبرامج، والتنظيم داخل الهياكل التنظيمية وتوجد بها العديد من الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس العمليات المختلفة مثل التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقييم (العساف والصرايرة، ٢٠١١، ٥٩٦).

وتذكر كل من (بن عمارة وبوعيشة، ٢٠١٢، ٢٥٥) في مفهوم الإدارة التعليمية أنها عدد من الأساليب التي تطبق من قبل جميع المستويات الإدارية في القطاع التعليمي، والغاية منها تشكيل الإستراتيجيات المختلفة والتي تسهم في مساعدة تحقيق عملية النجاح والتميز للمؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها و غايتها .

وعرفت (رحمه، ٢٠١٩، ٦٩٦) أنها مؤسسات تربوية تقوم على إدارة شئون التعليم على مستوى الإدارة الوسطى وتكون مسؤولة أمام الإدارة العليا على أداء الوحدات والأقسام التابع لها والمؤسسات والمدارس أيضا التابعة لها وفقا للسياسات واللوائح التنظيمية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم لتحقيق أهداف التعليم في مصر. والإدارة التعليمية هي أيضا كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم (مساد، ٢٠٠٤، ٢٢).

ويشير (إبراهيم، ٢٠١٢، ٢١) أن الإدارة التعليمية هي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا لأيدولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم.

ويوضح كل من (الدويك و عدس، ١٩٩٨، ١٢) ارتباط مفهوم الإدارة التعليمية بمفهوم الإدارة التربوية وأنه تنظيم لجهود العاملين وعملية تنسيق لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وعلاقته بالبيئة ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار وهو عامل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة.

ويبرز هنا دور الإدارة التعليمية في التأثير المتبادل بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع الرسمية وغير الرسمية وتنعكس فيه الأفكار السائدة في المجتمع وكذلك التقاليد في تحديد شكل السياسة التعليمية المرغوب فيها. (المسكرى، ٢٠١٩، ٢٩١). إن الإدارة التعليمية أجهزة حكومية إدارية في قطاع التعليم المصري، مسؤولة عن متابعة أداء الإدارات التنفيذية والعمل على وضع رسالة المؤسسات التعليمية موضع التنفيذ من خلال مجموعة من العمليات الوظيفية والرؤى الواضحة، والمبادئ الإرشادية التي تتابع تنفيذ الأنظمة، ومتابعة تطور المهارات الإدارية والاتصالية والتفاعلية بين العاملين لتحقيق أهداف العملية التربوية التعليمية بكفاءة وفاعلية وتتباين تبعية العاملين في الإدارات التعليمية في مصر بين كادر الإداريين الذي يتبع قانون الخدمة المدنية وكادر المعلم الذي يتبع قانون التعليم (سعد، ٢٠٢١، ٧٠).

وترى الدراسة الحالية أن الإدارة التعليمية تشكل أهمية كبيرة ترتبط مع كافة عناصر المؤسسات التعليمية بأنواعها المختلفة والتي تسهم بشكل كبير في تطور مستوى التعليم وتحسينه وضمان جودته باستمرار من خلال الحرص على تحديثه وتطويره بشكل دائم ولا بد أن تسعى من الاستفادة من كافة الموارد الموجودة في المجتمع والمؤسسات الحكومية المختلفة لدعم العملية التعليمية.

أهمية الإدارة التعليمية:*

يشير كل من (عبد القادر وهلسه، ٢٠٢١، ١٧) أن أهمية الإدارة التعليمية تنبع من عدة حقائق وهي:

- ١- الإدارة التعليمية هي العنصر الأساسي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ونجاح.
- ٢- الإدارة التعليمية هي التي توفر الامكانيات المادية والبشرية للعمل على اختلاف أنواعه.
- ٣- الإدارة التعليمية هي التي تسعى الى الازدهار والتقدم وخلق عملية الابداع ورسم الخطط للعمل.

٤- تمثل الإدارة التعليمية محور النشاطات اللازمة للعمل من سلطة وأوامر ومهارات والسعي لتحقيقها.

٥- الطاعة: ان الطاعة في العمل الإداري من أهم واجبات العامل المسلم قال الله تعالى " وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم " صدق الله العظيم فالطاعة أمر ضروري حتى تحقيق الأهداف والطاعة جزء من التشريع الإسلامي، ولكنها مشروطة بطاعة الله عز وجل (الشياب، ٢٠٢٢، ٥٣١).

مستويات الإدارة التعليمية:*

تشير المستويات الاتصالية الإدارية إلى تلك الاتصالات التي تتم بين المدير ومروسيه من العاملين والعملية الاتصالية في هذا الوضع وغالبا ما ترتبط ارتباطا مباشرا بمهام وأنشطة وظيفية محددة للعاملين، وكذلك ارتباطها بالجانب المعنوي والإنساني لهم ومناقشة القضايا وتنسيق المهام وحل المشكلات والصراعات. وتبنى المستويات الاتصالية الإدارية على القدرات الاتصالية الشخصية الأساسية والمهارات اللازمة للتفاعل بين الافراد والجماعات وترتبط بشكل مباشر بإدارة العلاقات مع الآخرين في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة ككل لضمان كون العاملين على علم دائم بشئون (Barrett & Deborah, 2006, 385). الإدارة وما يجرى بها والتعليم المصري يتوجه تدريجيا نحو تحقيق لا مركزية الإدارة التعليمية لا على مستوى المحافظات فحسب وإنما على مستوى المدارس أيضا وذلك تدعيما نحو اللامركزية في التعليم.

مسئوليات الإدارة التعليمية:

- إنشاء المدارس الداخلة في نطاق الإدارة التعليمية وتجهيزها وإدارتها.
 - توزيع الفصول اللازمة الخاصة بالإدارة في ضوء خطة التنمية بالمحافظة.
 - الإشراف على تطبيق المناهج وتقييم التلاميذ والامتحانات.
 - إنشاء وتجهيز المكتبات المدرسية والأندية الرياضية.
 - توزيع المعلمين على المدارس الموجودة في نطاق المحافظة.
 - توفير الرعاية الصحية المدرسية والتغذية المدرسية.
 - توجيه وتقييم المدارس التابعة لها من حيث ارتباطها بالمجتمع المحلي والارتقاء بها.
- (ضحوى و خاطر، ٢٠١٤، ١٩٤).

مستويات الإدارة:

- (١) الإدارة العليا: وهي تركز على التخطيط للوحدات التنظيمية الكبيرة وعلى الأهداف بعيدة المدى والتي تسمى بالأهداف الإستراتيجية وتهدف إلى تحقيق الأهداف المخطط لها عن طريق توجيه منظم للقوى البشرية حيث يتم فيها العمل وفق مجموعة الوظائف الإدارية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وتهتم بإصدار القرارات الإدارية اللازمة (شلبى، ٢٠١٧، ٢٥).
- (٢) الإدارة الوسطى: تهتم هذه الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعتها الإدارة العليا، كما يقوم المديرين بإدارة أجزاء مختلفة من المنظمة وتنفيذ الأهداف والخطط الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا، كما تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا (Haneberg, L2010:40). والإدارة الدنيا
- (٣) الإدارة الدنيا: وهي التي تسمى بالإدارة التشغيلية، وتتركز الوظائف الإدارية لمديري الإدارة الدنيا على الإجراءات اليومية أو في الأقسام المعنية بالتخطيط قصير المدى وتقوم بعمل الخطط والتكليفات والمهام الأساسية اليومية في (Smit, 2007:30). أعمال الإدارة المختلفة ويذكر كل من (المعمري والشرعبي، ٢٠١٧، ٥٣٤) تحديد المستويات للإدارة الإستراتيجية كما يلي:
- (١) المستوى الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي: وهو نقل المعلومات لكافة المستويات الإدارية في الإدارة وفق الهيكل التنظيمي لها من خلال شبكة الاتصال الكمبيوترية المركزية

والموزعة كنظام رئيسي يقوم بخدمة عدة أنظمة فرعية بهدف سرعة الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات وتزويد قاعدة البيانات والمعلومات والمدعمة بتنظيم الذكاء الاصطناعي في معالجة أي مشاكل في عمل الإدارة.

(٢) مستوى الاتصال: وهو يعنى توصيل المعلومات للمستقبل دون ضوضاء في كافة المستويات الإدارية، ويفيد في فهم المحتوى بين مصدر الحاسوب والمستقبل (مدير الإدارة) متخذ القرار ويكون برموز واضحة ولغة سهلة الفهم .

(٣) مستوى زمن العمليات والمعالجة ومعالجة الأعمال الداخلية: وعادة ما تكون من خلال برامج الحاسوب مع إمكانية التعديل على البرامج بكل سهولة ويسر وتتضمن السرية في التعديل وضمان سلامة البيانات والمعلومات بوقت قياسي وحقيقي ومعالجة العمليات دون مشاكل بأقل وقت ممكن.

(٤) مستوى الفعالية وكفاءة المعلومات: ويعنى بها تحقيق الفاعلية في نقل المعلومات للمستويات الإدارية الأعلى والناجمة عن البحث عن مصدر الحصول على البيانات والمعلومات ومع تلك المستويات الإدارية السابق ذكرها تتحقق الأهداف والخطط الإستراتيجية لكافة مستويات الإدارة التعليمية.

ويشير (خليل، ٢٠١٤: ١٦٠) إلى أن التعليم في جمهورية مصر العربية يتم من خلال المستويات الثلاثة التالية:

١- المستوى القومى (المستوى المركزى): يكون ذلك من خلال وزارة التربية والتعليم وما يتبعها.

٢- المستوى الإقليمي والمحلى: ويكون من مديريات التربية والتعليم في المحافظات المصرية والإدارات التعليمية في المراكز والمدن المصرية وما يتبعها.

٣- المستوى الإجرائى: ويتم ذلك من خلال الإدارات المدرسية في المدارس بمراحل التعليم قبل الجامعي وما يتبعها.

بعض المشكلات التى تعوق اختيار القادة فى الإدارات التعليمية:
(١) مشكلات تتعلق بالمساءلة:

توصلت نتائج دراسة (طلابع، مارس ٢٠٢٥ ، تحت النشر، ٤٦)، في هذا الصدد، إلى عدة نتائج منها:

• غياب المعايير الموضوعية في اختيار القيادات التعليمية الإدارية والإشرافية وغياب المساءلة واقتصار المحاسبية على تغيير القائمين على الوظائف القيادية والإشرافية، وضعف سيادة القانون وغياب الفصل بين العام والخاص، وتغليب المصالح الشخصية على الصالح العام، وتعطيل بعض الإجراءات القانونية نتيجة كثرة الأجهزة الرقابية والازدواجية في الصلاحيات وغياب التنسيق فيما بينها، وضعف نظم الإفصاح ونقص الشفافية اللازمة لتمكين الجهات المعنية والأطراف الفاعلة من المشاركة في القيادات التعليمية.

• ضعف مشاركة المواطنين والجهات الفاعلة المختلفة في مساءلة المسؤولين الحكوميين، نتيجة عدم توفير الوسائل والآليات والمعلومات الهامة واللازمة التي تمكنها من المساءلة، ومن ثم الاستماع إلى احتياجاتها وتلبيتها بما يتوافق مع المصالح العامة والفعالية للمواطنين وكافة الجهات المعنية.

(٢) مشكلات تتعلق ببناء القدرات:

هناك بعض السلبات التي تعوق بناء قدرات القيادات التعليمية مثل: عدم وجود قدر كافٍ من ثقافة مهنية إيجابية تعتمد على الالتزام بالنظام الرسمي والإنجاز والمعاملة العادلة لجميع العاملين

وتوفير قدر كبير من الشفافية وكفاءة الاتصال في الاتجاهات وعدم كفاية الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة في الإدارات التعليمية والتي تعينها على دعم العملية التعليمية على مستوى المدارس، ونقص القيادات التربوية والإدارية المؤهلة على مستوى المدرسة نتيجة لعدم وجود نظام جيد لإدارة الموارد البشرية مما أدى إلى عجز شديد في القيادات المؤهلة والقادرة على إدارة العملية التعليمية بالكفاءة المنشودة (محمود، ٢٠٢٢، ٢٢).

حيث تقوم الإدارة المتميزة ببناء قدرتها المؤسسية وتطويرها باستمرار من خلال: الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل حدود المؤسسة، وخارجها. وعملياً وفي الواقع تقوم الإدارة الفعالة والمتميزة بما يأتي:

• فهم قدراتها، وإمكاناتها الحالية والمستقبلية، وتحديد فرص التطوير، والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

• بناء سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية؛ لضمان استدامة قدرة المؤسسة، والتزامها تجاه عملائها، فضلاً عن تعميق فاعلية التعاون المشترك بينهما. ضمان توافر جميع الموارد المادية والمالية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم التطوير المؤسسي.

• تدعيم فرص الشراكات المستقبلية مع المؤسسات الرائدة في الميدان؛ لتعزيز قدرة المؤسسة، وإمكاناتها لتحقيق قيمة مضافة لصالح عملائها، والمتعاملين معها.

• العمل المشترك مع الشركاء؛ لتحقيق منافع متبادلة، وتعزيز القيمة المضافة للمتعاملين مع المؤسسة، والمستفيدين من خدماتها، فضلاً عن ضرورة تبادل الخبرات والمعارف والموارد؛ لتعزيز روح التعاون المشترك بينهم. (عطية، ٢٠١٧، ٤٢٩)

وفي هذا السياق أيضاً هناك معوقات اقتصادية ومالية تؤثر على بعد بناء القدرات بشكل عام. فالظروف الاقتصادية السيئة أدت إلى تباطؤ وتيرة برامج الإصلاح والتطوير الإداري خاصة فيما يخص التحول نحو تطبيق الحوكمة التشاركية لعدم قدرة الحكومة على تحمل التكلفة المالية لإنشاء مؤسسات تدريب وتنمية بشرية متخصصة ومتطورة؛ للعاملين والقيادات تستطيع أن تتبنى وتنفيذ إستراتيجية شاملة لإعداد وتنمية القيادات التشاركية بالجهاز الحكومي بالدولة، ولتأهيل كافة الأطراف المعنية لتلك المشاركة. (العواجي، ٢٠٢١، ٢٠)

(٣) مشكلات تتعلق بحوكمة المعرفة:

كـ ضعف أجهزة المعلومات التي تستند إليها أجهزة صنع القرارات التعليمية في مصر، مما يؤثر بالسلب على مدى فاعلية القرارات التعليمية، وغياب البيانات والمعلومات الدقيقة والمفصلة اللازمة لصنع القرار

وفي هذا الصدد، أوصت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٠، ٦١٦) بضرورة فتح قنوات للتواصل وتبادل المعلومات مع العديد من الجهات المحلية والعالمية للتمكين من صنع قرارات إستراتيجية على درجة كبيرة من الفعالية.

كما أوصت دراسة (الهالي، ٢٠٢١، ٢٣) بضرورة بناء السياسات التعليمية وصنع القرارات استناداً إلى معلومات حقيقية وانطلاقاً من أهداف واقعية يمكن تحقيقها ومراعاة الصالح العام وليس صالح فئة بعينها، والتركيز على كل المستويات الإدارية وعلى المشاركة الحقيقية، والاعتماد على نتائج البحوث العلمية والمحافظة على الهوية والثوابت الوطنية، مع الحرص على أن تكون مستقلة ولها مرجعية وتتضمن المحاسبية وكيفية التقويم صحيح المسار.

(٤) مشكلات مرتبطة بالبيئة التنظيمية كـ:

- نقص المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات.
- غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز، وتشجعه.

● عدم توافر أجواء تتسم بالحب والتعاون والتكامل والسعي نحو التجديد والنجاح.

(٥) مشكلات مرتبطة بالموارد البشرية:

- ضعف قدرات العاملين بالمؤسسات ومهاراتهم المختلفة،
- مقاومة التغيير من قبل أصحاب المصالح، والاهتمام بالمصالح الشخصية.
- نقص المدربين والأكفاء وذوي الاختصاص في مجال التطوير المؤسسي.
- ضعف قدرة العاملين على استيعاب مفاهيم وإستراتيجيات تطوير الأداء. (الرمثي ولزهر، ٢٠٢٢، ٥٧)

كما أن هناك بعض الأسس والشروط، والمعايير المتبعة عالمياً في اختيار القادة الإداريين والتربويين لإشغال الوظائف الشاغرة، والاستناد إلى ما جاء في القوانين والأنظمة المعمول بها حالياً.

ويمكن قياس مدى فاعلية القيادات التعليمية في أداء مهامها بالمؤسسات التعليمية يتوقف على عدد من العوامل، من أبرزها ما يلي:

- البساطة: ويقصد بالبساطة هنا التركيز على السلوكيات والتصرفات الأساسية التي تحدث أكبر قدر من الاستدامة في معالجة أهم القضايا داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم يتعين على القائد إنشاء قوائم بأهم الأشياء التي يجب عليه تغييرها؛ بالإضافة إلى إعطاء الأولوية للسلوكيات الأكثر أهمية، وتأطير الظواهر المعقدة في أنماط بسيطة.
- الوقت: ويتجلى ذلك في الاستثمار الأمثل والفعال للوقت داخل المؤسسة؛ فعندما يستثمر القادة أوقاتهم بعناية، فمن المرجح أن يحدث التغيير. Ul rich, D., & Smallwood, 2013. (32).

● المحاسبية: يتطلب التطوير تحمل المسؤولية الشخصية عن جميع ممارساتها؛ وذلك للتأكد من قيامهم بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، وتزداد المساءلة عندما يتعهد القادة بتنفيذ كافة الالتزامات الشخصية فضلاً عن متابعة عملية تنفيذها، وبمرور الوقت، يحدث التطوير والتغيير

● الموارد: ويتضمن هذا العامل توفير كافة الموارد اللازمة لنجاح القائد في تحقيق غايات ومقاصد المؤسسة كبرامج التدريب والتنمية اللازمة لتنمية مهارات ومعارف القائد، الأمر الذي يعني إضفاء الطابع المؤسسي على تلك البرامج، ولتحقيق تغيير في الموارد، غالباً ما تحدد ممارسات الموارد البشرية كالاختيار، والترقية، والتطوير الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي، ومراجعات الأداء ثقافة المنظمة وتشكلها. (علي، ٢٠٢٢، ٣٩٦)، ويمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، وهذا ما دفع معظم المؤسسات والمنظمات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير مجموعة من الأبعاد الأساسية والتي تتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنة، ودعم ومشاركة العاملين عملية اتخاذ القرارات، وتوفير قدر كاف من الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية. ويتوافق ذلك مع جوهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والتي تركز على تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته، ومراعاة الجوانب الإنسانية للعمل كمسئولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية للمؤسسات لتحسين إنتاجيتها وتحقيق الرضا المجتمعي عن أدائها وخدماتها المقدمة.

كما يعد العنصر البشري مورداً تنظيمياً فريداً غير قابل للتقليد، فهو القوة الكامنة وراء نجاح أي منظمة وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية على اعتبارها معقل العلم والمعرفة ومصدر رئيس للثروات البشرية، وركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية للأمم، ففي زمن الجودة والتميز الجامعي والمفاهيم الكثيرة التي شاع استخدامها في العصر الحالي؛ بات من الضروري الاهتمام

بالعنصر البشري لتحقيق ميزة تنافسية لتجاوز تحديات العصر الحالي. وانطلاقاً من حقيقة مفادها أن جودة المدخلات البشرية واستثمارها يعد أعظم رصيد لأي منظمة؛ فالاهتمام بجودة بيئة العمل من شأنه أن يساعد في رفاهية الموظفين وزيادة الأداء والإنتاجية وبالتالي رفاهية المنظمة؛ فمنذ الستينيات من القرن الماضي تنامي الاهتمام ببيئة العمل للموظفين من خلال استجابة المنظمات لاحتياجاتهم بتطوير آليات تسمح لهم بالحرية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بأسلوب الإدارة والإشراف، وتوفير بيئة مادية مرضية من جانب الأمن والسلامة المهنية، ومن هنا ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والعملية (Jayakumar. A& Kalaiselvi.K,2012,141-) (142)

- وأيضاً من العوامل التي يمكن قياس مدى فاعلية القيادات التعليمية في أداء مهامها، بالمؤسسات التعليمية :
- أن تكون الإدارة مبدعة: من خلال الربط بين إبداعاتها، وبين إبداعات العاملين بها، فضلاً عن وجود هياكل تنظيمية مبدعة يرأسها فريق مبدع؛ فالإنجازات العظيمة هي نتاج التحرر من الرتابة في التفكير والعمل واستخدام التكنولوجيا باعتبارها العامل الحاسم للمؤسسات التعليمية في المستقبل.
- أن تكون تنافسية ففي ضوء أدائها البحثي والتدريسي، وإعداد العلماء؛ تزداد ميزتها التنافسية على المستويين الوطني، والعالمي.
- أن تتجه نحو الجودة والتي تشمل على جميع جوانب العمل من تشريعات، وإستراتيجيات وبرامج علمية وبحثية، وهياكل تنظيمية، وأساليب تقويم الأداء الفني والإداري والأكاديمي في المؤسسات التعليمية (عطية، ٢٠١٧، ٤٢٣).

أعمال الإدارات التعليمية (إدارة أسبوط التعليمية)

تعد الإدارات التعليمية أجهزة حكومية إدارية في قطاع التعليم المصري مسؤولة عن متابعة أداء الإدارات التنفيذية، والعمل على وضع رسالة المؤسسات التعليمية موضع التنفيذ من خلال مجموعة من العمليات الوظيفية والرؤى الواضحة ومتابعة تطور المهارات الإدارية والاتصالية والتفاعلية بين الموظفين لتحقيق الأهداف العملية التربوية بكفاءة وفاعلية وتتابين تبعية العاملين في الإدارات التعليمية في مصر بين كادر الإداريين الذي يتبع قانون الخدمة المدنية وكادر المعلم الذي يتبع قانون التعليم (إبراهيم ، ٢٠٢١: ٧٠).

وتسير إدارة التعليم في مصر وفق مركزية التخطيط وصنع السياسات والامركزية التنفيذ والإشراف فالسلطة المركزية تتمثل في وزارة التربية والتعليم، والسلطة اللامركزية تتمثل في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، وبالرغم من ذلك الجمع بين النظامين إلا أنها مازالت تعاني من المركزية فما زالت وزارة التربية والتعليم مسؤولة عن العملية التعليمية وليس للمديريات والإدارات الحرية الكافية التي تمكنها من تنفيذ السياسات المناسبة والتي تراها مناسبة لحسن سير العملية التعليمية (التهامي، ٢٠١٠: ١٧٦).

ويوجد هيكل تنظيمي داخلي للإدارة التعليمية ومجموعة من العلاقات الإدارية والمسئوليات لكل قسم في الإدارات التعليمية عامة ويرأسه مدير عام الإدارة التعليمية يليه وكيل الإدارة التعليمية ويعاونه مكتبه الفني ومدير عام يعاونه مكتبه الفني المكون من مدير الشؤون القانونية، مدير التخطيط والمتابعة ومدير الاتصال السياسي، مدير العلاقات العامة، ومدير خدمة المواطنين، ومدير الأمن ومدير الجودة واللامركزية ومدير الشؤون المالية والإدارية على درجة رئيس قسم(السيد، ٢٠١٩: ٣١٦).

ويعبر مستوى أداء العاملين في الإدارة التعليمية عن نجاح بيئة العمل أو فشلها في تقييم الوضع مع التعرف على فرص النمو والتطور ومدى كفاءة الخطط والإستراتيجيات والأهداف المطلوبة ويساهم في الحكم على كفاءة القائمين على تنفيذ أهدافها. (درويش، ٢٠١٨: ٤٦٦).

بعض اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الإدارات التعليمية (إدارة أسبوط التعليمية) على سبيل الذكر لا الحصر:

وضعت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بالتعاون مع المعهد القومي للإدارة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ مدونة وسلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة وفقا للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية لسنة ٢٠١٦ بجمهورية مصر العربية حيث يأتي الاهتمام بجوانب وسلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة كأحد مداخل وتطوير الإدارة العامة والذي يسترشد بها موظفو العموم والذي يؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي داخل الجهاز الإداري للدولة فالنجاح الحقيقي يتوقف على الموظف العام ومدى كفاءته والقدرة على القيام بالمسئوليات في تقديم الخدمات للجمهور وحسن معاملتهم والتيسير عليهم (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المعهد القومي للإدارة، ٢٠١٩: ٤).

ومدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة يتم تحديثها كل أربعة سنوات ويشارك فيها وحدات الجهاز الإداري للدولة والموظفين في القطاع العام وذلك من خلال التواصل عبر موقع المعهد القومي للإدارة وتم تعديل مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة عام ٢٠١٤ وتم نشرها عام ٢٠١٩ وتتكون هذه الوثيقة من خمسة أقسام هي: ١- رؤية وأهداف المدونة ٢- الإطار القيمي للمدونة ٣- مؤشرات الأداء الرئيسية ٤- نطاق سريان المدونة

٥- الإطار الموضوعي للمدونة. وقد خصصت المدونة جزئية على الاحترام في مكان العمل كالتالي:

- احترام وتنفيذ توجيهات الرؤساء وفق التسلسل الوظيفي وأن ينفذ الموظف العام ما يصدر إليه من أوامر في حدود القوانين واللوائح المعمول بها.
- الامتناع عن إخفاء أي معلومات متعلقة بالعمل بهدف التأثير على القرارات المتخذة أو إعاقة سير العمل.

- الاهتمام بدفع وكفاءة وتنمية قدرة المرؤوسين وتحفيزهم على تحسين أدائهم واحترام حقوق مرؤوسيه والتعاون معهم بمهنة عالية دون محاباة أو تمييز والالتزام بالقوانين واللوائح السارية. (وزارة التخطيط والمتابعة، ٢٠١٩: ١٣-١٤).

القرار رقم (٣٦١) لسنة ٢٠١٣ بتعديل بعض مواد القرار رقم (٨٨) لسنة ١٩٨٨

تم تعديل المادة الثانية من القرار والتي كانت تنص على أن تنشأ إدارات تعليمية في دوائر الوحدات المحلية على أن تكون إدارات المستوى الثاني بدوائر مجالس المدن وعواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز اذ بلغ عدد الفصول بها من (٢٥٠) فصل إلى أقل من (٢٥٠) وبذلك تم إلغاء إدارات المستوى الثالث ويحدد مستوى الإدارات التعليمية، وتعديل مستوياتها طبقاً للمعدلات السابقة بقرار من المحافظ المختص بعد موافقة وزير التربية والتعليم على أن يكون أول شهر يوليو من كل عام هو موعد لتعديل هذه الإدارات طبقاً للتغيير في حجم العملية التعليمية (القرار الوزاري (٣٦١) لسنة ٢٠١٣: ٢).

وبناء على التعديل السابق تم رفع جميع الإدارات التعليمية بجميع المديرية بجمهورية مصر العربية من المستوى الثالث إلى المستوى الثاني وجاءت إدارة أسبوط التعليمية على النحو التالي:

أولاً: المستوى الأول: (خمس إدارات تعليمية): (أسبوط - ديروط - القوصية - منفلوط - أبنوب).

ثانياً: المستوى الثاني: (ست إدارات تعليمية): (أبوتيج - البداري - الفتاح - صدفا - ساحل سليم - الغنايم). (القرار الوزاري (٢٢٦) لسنة ٢٠١٥: ٩).

وبالنسبة للقوى البشرية في إدارة أسبوط التعليمية:

تتفاوت أعداد العاملين في الإدارة التعليمية سواء الخاضعين لقانون التعليم رقم (١٥٥) أو الخاضعين لقانون الخدمة المدنية طبقاً لمستوى الإدارات التعليمية الأول والثاني فالمستوى الأول يق في نطاقها عدد كبير من المدارس والفصول والمديرين والمعلمين والطلاب والإداريين والفنيين وتحتاج إلى أعداد كبيرة من الإداريين في الإدارة التعليمية لإنهاء المعاملات الإدارية الخاصة بهذه الفئات وأعداد كبيرة من الموجهين لمتابعة المعلمين بينما تحتاج إدارات المستوى الثاني إلى أعداد أقل من العاملين بالنسبة لإدارات المستوى الأول لأن حجم المعاملات الإدارية والفنية أقل لمحدودية عدداً لمدارس والفصول فيها

- ١- الفئة الأولى: فئة المعلمين الذين يتبعون أعضاء هيئة التعليم ويخضعون لقانون التعليم رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بتعديلاته المختلفة (كادر المعلم).
- ٢- الفئة الثانية: هي فئة الإداريين الذين يتبعون قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦ وذكر في المادة الثانية فيه إلغاء قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر برقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ (المصدر مديرية التربية والتعليم بأسبوط ٢٠٢٢).

• **أهداف تطبيق التصور المقترح:**

- تحسين الكفاءة التنظيمية لعمل الإدارات التعليمية ورفع كفاءة الموارد (البشرية والمادية والتقنية) واستثمارها بعناية بما يحقق الأهداف المرجوة.
- ضرورة تضافر الجهود مع المجتمع المحلي وجميع القطاعات الخاصة لدعم وتطوير المديرية والإدارات التعليمية.
- تبصير المسؤولين والقيادات بمدخل وأساليب الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في التغلب على مشكلات الإدارة بغية تطويره وتحقيق الكفاءة التي تتفق مع المتغيرات العالمية المعاصرة والتعامل مع المتطلبات التي تفرضها متغيرات العصر على الأداء الوظيفي والمهني لمجالات الإدارة التعليمية.
- العمل على تفعيل الإستراتيجيات الخاصة بمواجهة الأزمات الإدارية عند حدوثها.
- العمل على بناء رأس المال البشري الواعي والمثقف والذي يتمتع بمهارات وسلوكيات تضخ دماء جديدة على مديريات وإدارات التربية والتعليم.
- تكوين إطار منهجي يساهم في عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الإدارات التعليمية.
- تفعيل إدارة الجودة الشاملة وإعداد القيادات والكوادر المؤهلة عن طريق التدريب المستمر للعاملين.
- تضافر الجهود مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص لتطوير المديريات التعليمية والإدارات التابعة لها والاستفادة من توصيات البحث المقترح في تحقيق ميزة تنافسية بكفاءة عالية.

• **الأسس الفكرية الرئيسية التي تقوم عليها تطبيق التصور المقترح:**

- ان المشكلات والأزمات التي تواجه الإدارات التعليمية تعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه الأداء الوظيفي لدى العاملين بها فلا بد من التخلص أولاً من البيروقراطية والروتين الإداري المعقد.
- القناعة بأهمية خلق بيئة عمل جيدة يسودها الحب والتفاهم والتفاني والإخلاص في العمل بين جميع العاملين في الإدارة التعليمية والذي ينعكس على أداء وكفاءة العمل.
- العمل على الترقى في آليات التنمية المهنية للعاملين في الإدارات التعليمية والتقدم العلمي والمهني وتطبيقاته في مجالات الإدارة المختلفة والحاجة الماسة الى نوعية جديدة من الأساليب الجديدة التي تتمتع بالمرونة والتطوير لتتواءم مع المتغيرات التقنية الحديثة.

- توصيات العديد من المؤتمرات والمنتديات ونتائج البحوث والتقارير البحثية وورش العمل في هذا المجال والتي أكدت على تطبيق المواصفات القياسية وترسيخ مفهوم رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات التعليمية.
- استناد الإدارة الإستراتيجية على أسس منهجية علمية، تسير وفق المراحل وخطوات صحيحة متكاملة التخطيط وتبتعد عن العشوائية والمصادفة.
- الاستفادة من الخبرات والتوجهات العالمية الحديثة في أساليب ومداخل عمل الإدارة التعليمية لرفه مستوى الأداء الوظيفي لجميع القيادات والعاملين بالإدارات التعليمية.
- **مبررات ومعالج تطبيق التصور المقترح:**
- رؤية مصر الإستراتيجية ٢٠٣٠ من خلال رؤية واضحة للإصلاح حيث تسعى هذه الخطة الى تفعيل أجندة إصلاح التعليم لوزارة التربية والتعليم الفني مشروع إطلاق التعليم المصري الذي أطلقه السيد رئيس الجمهورية عام ٢٠١٨ والتي تهدف الى تجاوز التغيرات الشكلية نحو إصلاح شامل للنظام الحالي
- المستجدات والتغيرات العالمية والتي تفرض تطوير ورفع مستوى أداء المديرين والإدارات التعليمية بما يناسب عصر التكنولوجيا الحديثة.
- ظهور العديد من الصعوبات والمشاكل التي تواجه عمل الإدارات التعليمية والتي تستدعي اتباع أساليب ومداخل جديدة للتطوير للتغلب عليها وما يمثل ذلك من تحديات تواجه التعليم بصفة عامة وإدارات التعليم بصفة خاصة.
- أهمية دور الإدارات التعليمية المستهدف من الدراسة وانعكاس ذلك على القطاع التعليمي بشكل خاص والذي يشغل اهتمام شريحة كبيرة من المجتمع المحلي.
- ما تشهده المجتمعات المعاصرة على مستوى العالم أيضا من تحولات في قيم عديدة واتجاهات الأفراد وممارستهم الاجتماعية والثقافية نتيجة مجموعة من التغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية الحديثة.
- توصيات عديد من المؤتمرات والمنتديات والتقارير ومن بينها المنتدى العالمي للتعليم العالي والبحث العلمي في نسخته الثانية ضمن فعاليات الدورة الرابعة عشر للمؤتمر العام لمنظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة والذي أقيم خلال الفترة من ٨ إلى ١٠ ديسمبر ٢٠٢١ وتمنت توصياته ضمان بيئة للتعليم والابتكار والابداع التنافسي من خلال تقوية المؤسسات والإدارات التعليمية وأنظمة الإدارة الجماعية وتعزيز التعاون الإقليمي والدولي وضمان تنمية قدرات وتدريب جميع العاملين في المجال التعليمي للقيام بدورهم المرجو في العملية التعليمية والإدارات التابع لها.
- التحول السريع من الاقتصاد القائم على الزراعة والصناعة الى الاقتصاد القائم على المعرفة وصناعتها والاستثمار فيها في ظل ظهور العديد من التكتلات والتحالفات الاقتصادية العالمية وما تسهم به من استثمار للموارد والإمكانات المتاحة وبالتالي تحسين الكفاءة المالية لإدارات التعليم.
- **متطلبات وآليات تنفيذ التصور المقترح:**
- من هذا المنطلق يطرح الباحث عدد من المتطلبات والإجراءات التي ستيسر عليها عملية تطبيق المقترح لمعالج ويمكن تحديد أبرز هذه المتطلبات للزامه لضمان عملية تنفيذ التصور المقترح والتي تنحصر في الآتي:
- (١) **المتطلبات التشريعية:** والتي تتضمن إعداد تشريعات وقوانين تدعم عمل الإدارات التعليمية وتحقق مطالبها وأهدافها التعليمية. وذلك من خلال الآتي:

- استحداث لجنة عليا من قيادات مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية.
- تعد اللجنة العليا اللوائح الداخلية بما يسهم في إنجاح العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار داخل أقسام الإدارات التعليمية.
- أن تقوم اللجنة بتصدي أي مشكلات أو صعوبات تعترض الإدارات التعليمية.
- يتم تأسيس لجنة فرعية تنبثق عن اللجنة العليا تحدد فيها نفاط القوة والضعف في أداء الإدارة وتوضع لها خطة علاج أوجه القصور والضعف.
- (٢) **متطلبات ثقافية:** تتضمن عقد ندوات لنشر ثقافة عمل الإدارة التعليمية وفتح قنوات اتصال بين الإدارات التعليمية لتبادل الخبرات بين العاملين بمختلف تخصصاتهم وخبراتهم الإدارية وتكوين علاقات ود وصداقة بين المشاركين خارج نطاق عمل الإدارة. والربط بين النظرية والتطبيق فيما تقدمه الإدارات التعليمية والممارسات الفعلية لمختلف أنشطة الإدارات التعليمية والتي تقدمها للمجتمع المحلى الموجود بها الإدارة التعليمية.
- (٣) **متطلبات بشرية:** يتم تكليف أحد المسؤولين أو العاملين بالإدارة التعليمية والذى يشهد له بالكفاءة والتميز في العمل كوسيط ربط بين الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم وشركاء الأعمال وأفراد المجتمع لتوفير الدعم والموارد للإدارة التعليمية.
- (٤) **متطلبات فنية:** تتضمن تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ متطلبات الإدارات التعليمية وذلك عن طريق:
 - توفير السبل لدعم الإدارات التعليمية من وسائل وأدوات وتقنيات حديثة تمكن من تحقيق الأهداف.
 - تزويد العاملين في الإدارات التعليمية بأحدث التقنيات المعاصرة لمواكبة تغيرات العصر بالأداء المهني الصحيح والتميز
 - تطوير وتفعيل شبكات الإنترنت بمختلف أقسام الإدارات التعليمية والاستفادة من العلوم والمعارف الإدارية الموجودة بالمواقع الإلكترونية المختلفة.
 - اعتماد وتطوير مخصصات وموارد مالية ملائمة تدعم متطلبات تطوير الإدارات التعليمية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- **مقومات تطبيق التصور المقترح:**
 - ان عملية نجاح التصور المقترح لرفع مستوى أداء العاملين في الإدارات التعليمية مجتمع الدراسة يعتمد على توافر عدد من المقومات التي تقود الى نجاحه وتحقيق الأهداف وهي كالاتي:
 - ١- المقومات المادية: والتي تتمثل في تسخير جميع الإمكانيات والدعم المادي وذلك من خلال تخصيص ميزانيات مستقلة خاصة بتطوير الإدارات التعليمية والأخذ بنظام اللامركزية.
 - ٢- المقومات التنظيمية: يعتبر هذا الجانب من أهم الجوانب التي تؤدي الى التطبيق الصحيح بما يحتوي على أساليب حديثة ومعاصرة لبيئة عمل مناسبة ومنظمة وخطط عملية واضحة طبق أنظمة ولوائح محددة للعمل.
 - ٣- المقومات الشخصية (السمات): ويتم ذلك بتوفير الهيئة الإدارية المدربة من المتخصصين وأصحاب الخبرة العالية في برامج التربية الاعتماد والجودة وأصحاب التخصص في مجال التنمية المهنية للقيادات التعليمية.
- تنفيذ التصور المقترح:**
 - وتتمثل في المتطلبات اللازمة لتطوير الإدارات التعليمية بمحافظة أسيوط وتم حصر هذه المتطلبات في المعايير والمؤشرات التالية:

أولاً: التخطيط: وهو نقطة البداية والتي تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهى بالوصول إلى نتائج إيجابية في العملية الإدارية.

مؤشرات هي:

- وضوح الرؤية والرسالة ووضع الخطط التنفيذية.
- إشراك جميع الأطراف المعنية في وضع التصور المقترح لتطوير الأداء.
- تقديم الدعم للقيادات والكوادر المتخصصة في الإدارة التعليمية.
- تفعيل خطط إدارة الأزمات

آليات التنفيذ:

- وضوح وشمولية الوثيقة ومحددة لرؤية ورسالة تواجه التحديات الخارجية للإدارة التعليمية مع استمرارية التطوير والتدريب ومشاركة كافة المعنيين في الإعداد ووضع الخطط بعناية تامة ومحددة الأدوار والمسئوليات والحرص على وضع معايير قابلة لقياس الأداء.
 - مشاركة الجميع في وضع تصور نموذج تطوير الأداء وفتح باب الحوار والمناقشة للمقترحات والملاحظات لتلبي احتياجات وتوقعات المعنيين.
 - تفعيل التدريبات والتشجيع على التنمية الذاتية المستدامة للقيادات والكوادر المتخصصة وتحديث مقاييس أدائهم باستخدام مؤشرات الأداء وبطاقات النتائج.
 - وضع الخطط الوقائية الرامية إلى مواجهة المخاطر والتهديدات الخارجية وتحديد الفرص المتاحة والاستكشاف المبكر لتلك التحديات ومواجهتها بشكل تنظيمي ونشر الوعي الثقافي بإدارة الكوارث والأزمات وعقد ورش عمل للارتقاء بمستوى العاملين في هذا القسم.
- ثانياً: التنظيم:** وهو عنصر أساسي بدون لا يمكن التخطيط لتحديد السلطات والصلاحيات من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.
- مؤشرات:**

- التفويض الفعال للسلطة.
- وضع نظام المسائلة.
- فعالية بنود الوصف الوظيفي في الإدارة.
- النزاهة والشفافية في العمل الإداري.
- تحديد الأولويات في معالجة الأمور الإدارية.
- توفير الوقت والجهد عن طريق دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة.

آليات التنفيذ:

- التحول من الهياكل التنظيمية الرأسية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية لضمان سرعة إنجاز الأعمال.
- تقديم الدعم من الإدارة ووضع آليات للمسائلة والمراقبة وتعزيز تلك الثقافة من خلال عمل ورش عمل وتدرجات مختلفة.
- تحديد الأدوار بما يتلاءم مع الوظائف المعيارية لهذه الأدوار كالتوظيف والتدريب... واستحداث قاعدة بيانات وتحديد المهام والأداء والمسئوليات التي تتضمنها كل وظيفة لتتناسب مع من يشغلها.

- مشاركة المعلومات والعمل كفريق واحد وتنظيم بيئة عمل تسعى إلى الشفافية بعيدا عن الشبهات عموما والمالية خصوصا من خلال المعلومات الصحيحة لكل الأطراف وتحسين السياسة التي تركز على البناء (الإيجابيات) بدلا من سياسة الهدم واللوم الدائم بالتقصير في العمل (السلبيات) والذي يضمن الوفاء والإخلاص بالمسئوليات في العمل.
- البعد عن البيروقراطية وروتين العمل والتعقيد الإداري من خلال تبسيط الإجراءات والمرونة في أداء العمل وتمكين العاملين من التكيف مع احتياجات المستفيدين مع أسلوب اتخاذ الإجراءات بسرعة.
- إشراك مديرية التنظيم والإدارة في استحداث تقسيمات تنظيمية لدمج بعض الوظائف المشابهة في العمل لتوفير الكثير من الوقت والتكاليف ومواكبة التوجهات الحديثة في تطوير الإدارات التعليمية.
- ثالثا: التوجيه:** هو توجيه الجهود والقوى لتحقيق الأهداف من خلال التشجيع والتحفيز عمليات الإرشاد من منطلق مبدأ التنافس في العمل.

مؤشراته هي:

- وجود موجهين إداريين لديهم خبرة ومتخصصين في مجال أعمال الإدارة التعليمية.
- تطوير اللوائح والقوانين الإدارية لمسايرة التغيرات المحيطة بالمجتمع المحلي.
- تشجيع الإدارة جميع العاملين بمختلف تخصصاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم.
- تطبيق أساليب ومداخل إدارية حديثة في التوجيه.
- مراعاة العلاقات الإنسانية بين جميع الأطراف المعنيين.

آليات التنفيذ:

- استحداث وظيفة الموجه الإداري المقيم في الإدارة التعليمية أو تفعيل دوره إن وجد لحل المشكلات الإدارية التي تواجه العمل.
- العمل على رفع جميع المشكلات الإدارية والقانونية التي قد تؤثر على نجاح تطبيق الخطة المقترحة بصورة تضمن مرونة التنفيذ.
- تخصيص جائزة مالية تقدم (سنويا) لأفضل العاملين بالإدارات التعليمية والإعلان عن جوائز التميز الإداري بوسائل التواصل الاجتماعي عن طريق الصفحات الرسمية لإعلام مديرية التربية والتعليم ومحافظة أسيوط والمواقع والصفحات التي تهتم بالعملية التعليمية. (أسوة بجائزة المدير المتميز التي أطلقتها جمعية الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي في الأردن).
- تهيئة الإدارة التعليمية لبيئة مناخ عمل تسوده الحب والمودة والإخلاص بين العاملين واعتماد القادة والمسؤولين على نظريات العلاقات الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين وتبادل الزيارات والخبرات لأقسام الإدارات المختلفة والتأكيد على أداء الواجبات والمناسبات الاجتماعية خارج نطاق العمل.
- رابعا: الاتصال الجيد:** هو عصب الحياة ومن العمليات الإدارية الضرورية التي لا غنى عنها لنجاح أي عمل والتي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع العاملين في الإدارة عن طريق متابعة وصول المعلومات سواء وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية.

مؤشراته:

- تعدد استخدام وسائل توصيل المعلومات من الإدارة إلى المرؤوسين.

- الأدلة التنفيذية المفضلة لكيفية إنجاز الأعمال والمهام الإدارية.
- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أقسام الموارد البشرية.
- إدارة الأزمات وعقد اجتماعات دورية لحل المشكلات وتفادي وقوعها.

آليات التنفيذ:

- تفعيل الأنشطة التدريبية والبرامج التخصصية للوظائف الإدارية تماشياً مع مبادئ نظام الجودة الشاملة وتلائم مع احتياجاتهم وتطلعاتهم وفقاً لتخصصاتهم المختلفة ونقل خبراتهم واستفادتهم إلى مرؤوسيه عن طريق الاجتماعات والندوات ومواقع التواصل.
- النقل من استخدام الورقيات في حفظ وتخزين المعلومات (تحويل الأعمال الإدارية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وعمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وأن يكون التعامل مع البرمجيات الحديثة أسلوب حياة في العمل لدى جميع العاملين في الإدارة التعليمية.
- عقد اجتماعات دورية بشكل رسمي لحل المشكلات التي تطرأ على عمل الإدارة التعليمية وطرح للخطط الاستباقية وتنفيذها.
- خامساً: متابعة الأداء** تعتبر من الخطوات والإجراءات المهمة في تتبع وتنفيذ نجاح أو فشل سير الخطة والتنبؤ باحتمالات الانحراف في أداء عمل الخطة كما أنها توضح سير عمل الموظفين وفق التوجيهات لتلافي حدوث الأخطاء قبل حدوثها.

مؤشراته:

- توافر كادر إداري رقابي كفاء.
- تقوية الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- رقابة خارجية محلية على الأداء الوظيفي ووجود نظام فعال للتظلمات والشكاوى.
- تفعيل نظام المحاسبية.

آليات التنفيذ:

- تشكيل لجان إصلاح إداري مخصص لكل إدارة تعليمية لدراسة الواقع الإداري ومدى التزام العاملين بها.
- بناء الثقة وتفويض الصلاحيات والتمكين والمشاركة الفعالة وتوفير بيئة صالحة للعمل وتطوير الأداء المهني للعاملين وتكليفهم بإعداد تقارير دورية عن أنفسهم ومناقشتها مع المديرين وإعداد استبانات تقييم من الفئة المستهدفة للخدمة لتقييم أدائهم الإداري.
- تفعيل دور المجالس الشعبية المحلية والنقابات المهنية ونقابة المهن التعليمية في وضع مستويات معيارية للأداء الإداري وتمكين المستفيدين بالخدمة وتوسيع فرص المشاركة في صنع قواعد العمل الإداري وتشريعاته.
- تبني قواعد وقوانين لنهاية الفساد الإداري بمختلف أشكاله في عمل الإدارة التعليمية وبناء نظام فاعل للرقابة الإدارية وتقييم الأداء ووضع عقوبات رادعة تناسب كل حالة.
- سادساً: التقويم:** إن عملية التقويم تهدف من التحقق من النتائج المرجوة منه على المدى القريب والبعيد والتعلم من أخطاء الآخرين ودراسة أسبابها والاستفادة منها في المستقبل.

مؤشراته:

- نظام المراجعة الداخلية وتصحيح الأخطاء، مع إعلان معايير الأداء للعاملين.
- التطوير الشامل لعمليات التقييم والتحليل المستمر والتغذية الراجعة للأداء.

- التعلم من خبرات الآخرين وأخطائهم
- استخدام أدوات تقييم مناسبة لأداء العاملين مع إطلاع العاملين على النتائج.
آليات التنفيذ:

- عمل سجل عن النجاح والإنجازات التي حققتها الإدارة التعليمية (إلكتروني) ويدون به نقاط ومواطن الضعف والقوة لدى جميع العاملين حتى يتم تقييمهم وتقويمهم بصورة مستمرة مع إعلامهم بتلك المعايير.
- تطوير عمليات التحسين المستمر وتشمل: (التحليل، المراقبة، القياس، للتقييم، مراجعة الإدارة) وإجراء تقييم سنوي للأداء ومعالجة الثغرات المقترنة بالأداء والتغذية الراجعة المنتظمة واستطلاع الآراء حول الخدمات التي تقدم بشكل مشاركة جماعية بهدف تعديل الانحرافات ودعم البدائل وتقديمها.
- عمل اجتماعات دورية وورش عمل لتقييم أداء العاملين وفق سياسات واستراتيجيات الإدارات التعليمية وتحديد نقاط القوة والضعف وإطلاع جميع العاملين عليها لمعالجه نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، إبراهيم أحمد (٢٠١٢) الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق الإسكندرية مكتبة المعارف الحديثة.
- ٢- إبراهيم، مريم محمد (٢٠٠٤) "دراسات في الإدارة التعليمية" القاهرة مكتبة النهضة العربية.
- ٣- إبراهيم، السيدة محمود (٢٠٢١) "سياسات إدارية مقترحة للحد من سلوك التمر في مكان العمل في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية كلية التربية جامعة الإسكندرية مجلة الإدارة التربوية العدد (٣١).
- ٤- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧) "إدارة منظمات المجتمع المدني" إيتراك للنشر والتوزيع ط (١) القاهرة.
- ٥- أبو المعاطي، ماهر (٢٠٠٥) "إدارة المؤسسات الاجتماعية" دار الزهراء، ط (٢) الرياض السعودية. ٥
- ٦- التهامي، محمد جوده (٢٠١٠) "أنماط الإدارة التعليمية المتبعة في بعض الدول وانعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائي، دراسة تحليلية مجلة كلية التربية ع ٦٨ جامعة الزقازيق
- ٧- الحناوي، جمال سعد، (٢٠١٥) "واقع الإدارة المدرسية في مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر مديري ومديريات المدارس الثانوية في محافظة البلقاء المملكة الأردنية الهاشمية رسالة دكتوراه غير منشورة أم درمان الإسلامية.
- ٨- السيد، هناء فتحي (٢٠١٩) "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية العدد (١٢) مجلد (٤) .
- ٩- الشيباب، إيمان عبد الله (٢٠٢٢) "الإدارة التربوية ودورها في نجاح العملية التعليمية" وزارة التربية والتعليم مديرية بنى عبيد مجلة كلية التربية الإنسانية العدد (١١٥) المجلد (٢٨).
- ١٠- الرميدى، بسام سمير (٢٠١٨) "تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب استراتيجية للتحسين مجلة الاقتصاد والمال والأعمال ٢ (٦) القاهرة.
- ١١- الزعبي، ميسون طلاع، (٢٠١٠) "تطوير النظرية في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإنسانية العدد (٣٤) جامعة منتوري فلسطين.

- ١٢- الرمثى، سعد بن مبارك محمد لزهر نوضاء مبارك ردعان (٢٠٢٢) " تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم العام في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM2020) مجلة كلية التربية -جامعة عين شمس العدد (٤٦) الجزء (٤).
- ١٣- الدويك، تيسير، عدس محمد عبد الرحيم (١٩٩٨) " أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي دار الفكر للنشر ط (٢).
- ١٤- العساف، ليلي، الصرايرة، خالد أحمد (٢٠١١) " نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة مجلة جامعة دمشق المجلد (٢٧) العدد (٣) + العدد (٤).
- ١٥- العطار، أحمد، (٢٠١٤) " معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.
- ١٦- المعمرى، نبيل سعيد عبده، الشرعبي، محمد سيف مرشد (٢٠١٧) " التحليل الإستراتيجي لتدعيم الإدارة الإستراتيجية في تكامل مصدرية إدارة البيانات " كلية العلوم الإدارية جامعة تعز المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة المجلد (٤٧)
- ١٧- المسكري، سمير المبروك (٢٠١٩) " العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية " كلية التربية جامعة الزنتان مجلة كلية التربية العدد (١٦) ليبيا.
- ١٨- العواجي، وائل عمران على (٢٠٢١) " إعداد وتنمية القيادات الحكومية لدعم الحكومة التشاركية بالمجتمع المصري إطار مقترح، المجلة العربية للإدارة المجلد (٤) العدد (٤) ديسمبر .
- ١٩- الياصري، أكرم وحسين، عادل (٢٠١٥) " تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الإستراتيجية " المجلة العراقية للعلوم الإدارية ١٢ (٥٠).
- ٢٠- الهلالي، الشربيني الهلالي . (٢٠٢١) مستقبل السياسة التعليمية في مصر بعد جائحة كورونا، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة، عدد (٦٢)
- ٢١- الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١١) " إدارة المدرسة وإدارة الفصل -أصول نظرية وقضايا معاصره، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ط(١).
- ٢٢- النمر، سعود بن محمد، خاشقشجي، هاني يوسف وآخرون (٢٠١١) " الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة " ط(٧) مكتبة الشقيري المملكة العربية السعودية.
- ٢٥- بن عمارة، سمية، بعويشة، نوره (٢٠١٢) " دور الإدارة التعليمية في تحقيق جوده التعليم الجامعي مع تقديم نموذج مقترح مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية عدد خاص في الحاسوب والتكنولوجيا في التعليم العالي الجزائر
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥) " الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ط (٢) القاهرة.
- حسان، محمد حسن(٢٠٠٧) " الإدارة التربوية "، دار المسيرة ط (١) عمان الأردن
- حرج، محمد فالح، (٢٠٢٢) " سلوك ومهارات الإدارة التربوية والتعليمية المعاصرة " مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية كلية بلاد الرافدين العراق المجلد (٢٩) العدد (١١) الجزء الأول . www.jtuh.org available online at:
- خلف، محاسن (٢٠١١) " المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال " رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية عمان.

- خليل، نبيل سعد (٢٠١٤) "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة" دار الفجر للنشر والتوزيع ط(١) مجلد (١).
- دراجة، أمجد، العليانى، محمد (٢٠١٧) "تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين مجلة العلوم التربوية- كلية التربية جامعة الملك سعود ٢٩(٢).
- درويش، عيد محمد (٢٠١٨) "العلاقة بين رأس المال البشرى والأداء الوظيفى" دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بهيئة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة المجلد (٩) العدد (٣) الإسماعيلية جامعة قناة السويس.
- ضحاوى، بيومي محمد خاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٤) "رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية دار الفكر العربي للنشر والتوزيع مدينة نصر القاهرة.
- ٣٣-رحمه، عزه يوسف سلامة(٢٠١٩) "متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر مجلة البحث العلمي في التربية العدد (٢٠) مجلد (٨).
- زياتي، أمل محسوب (٢٠٢٢) "تحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية" مجلة كلية التربية - جامعة العريش العدد (٣٥) يوليو.
- سعد، السيدة محمود إبراهيم (٢٠٢١) "سياسات إدارية مقترحة للحد من سلوك التنمر في مكان العمل في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية" مجلة الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الإسكندرية العدد(٢١).
- سليمان، محمد نصيب محمد، جودة، رجا أحمد عثمان (٢٠٢٤) "التمويل والإنفاق الإدارة التعليمية بمدينة طبرق نموذجاً" مجلة البحوث الأكاديمية مجلد (٢٨) كلية التربية جامعة طبرق ليبيا عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم منشور ٢٩مايو.
- شلبي، مسلم علاوى (٢٠١٧) "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- طلايع محمد السعيد محمد . (مارس ٢٠٢٥، تحت النشر) الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي (خبرات دولية: دروس مستفادة)، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٥ ، ع ١ (تحت النشر).
- عبد الخالق، حنان زاهر (٢٠٦) "تطوير الأداء لأمناء عموم الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة الزقازيق.
- عبد القادر، حسين خليل، هلوسة، محمد أحمد (٢٠٢١) "الإدارة العامة المداخل العناصر المهارات" جامعة الاستقلال دار الاستقلال للثقافة والنشر فلسطين رام الله الماسيون ط(٢).
- عبد الرحمن، عزة سالم عبد العاطي، وآخرون (٢٠٢٠). البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ : دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة بنها، العدد (١٢٤)، الجزء (٣).
- عطية، أفكار سعيد خميس.(٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). جامعة الإسكندرية . مجلة الإدارة التربوية. العدد الرابع عشر.
- عوايدى، عمار (٢٠٠٢) "القانون الإداري الجزء الأول- النظام الإداري ط (٤) الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية.

- عيسى ، محمد عزت يوسف على (٢٠٢٢) " الأداء الإداري لقيادات الإدارة التعليمية بمحافظة كفر الشيخ دراسة ميدانية مجلة الدراسات التربوية والإنسانية المجلد (٤) العدد (٤) الجزء (أ) أكتوبر ٢٠٢٢ .
- علي ، محمد مسلم حسن .(٢٠٢٢). أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. جامعة بني سويف . مجلة كلية التربية. عدد يوليو الجزء الأول .
- يونس ، طارق والهيبي ، خالد (٢٠١١) " الإدارة الإستراتيجية مدخل بناء الميزة التنافسية " جامعة العلوم التطبيقية" .
- محمود ، إيناس أحمد فتحي .(٢٠٢٢). نموذج مقترح لتعزيز عملية صنع القرار التعليمي الإستراتيجي في مصر على ضوء الإطار التنظيمي للحوكمة الإستراتيجية للتعليم. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس. العدد السادس والاربعون (الجزء الثالث) .
- مساد ، عمر حسن (٢٠٠٤) " الإدارة المدرسية " عمان الأردن دار الصفا للنشر .

القوانين والقرارات الوزارية:

- القرار الوزاري رقم (٣٦١) لسنة ٢٠١٣ بشأن تحديد معدلات مستوى مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات ، المادة الثانية والثالثة بتاريخ ٢٠١٣/٩/٢٨ .
- القرار الوزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠١٥/٧/٥ بشأن تحديد مستويات وإنشاء الإدارات التعليمية بوحدة الإدارة المحلية ص (٩).
- القانون رقم (١٥٥) ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨٧ بشأن التعليم .
- قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦ .
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المعهد القومي للإدارة (٢٠١٩) ص ٤ مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة وفقا للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 55- Barrett, Deborah J., Strong communication skills a must for today's leaders Handbook of Business Strategy (2006).
- 56- Haneberg (2010) High-Impact Middle Management Solutions for Today's Busy Public- sector Managers American.
- 57- Jayakumar. A. & Kalaiselvi. K. (2012. October). QUALITY OF WORK LIFE-AN OVERVIEW. International Journal of Marketing: Financial Services & Management Research.1(10).
- 58- NASPAA. Ann alum free October15-17 Arlington Virginia (2009)-52
- 59- Robbins NJ-hall (1999) Stephen and Mary coulter management Ghee upper saddle river.
- 60- Smit, p.j(2007) Management Principles Aconitum Ponary Edi lain for Africa. Africa JU TA.
- 61- Webster Dictionary of the Englis, NY, Lexicon Publication.
- 62- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2013). Leadership Sustainability: What's Next for Leadership Improvement Efforts, Leader to Leader, (70), 32-38.