



مجلة كلية التربية

بحث بعنوان

متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية في الحد من الهدر التعليمي

على ضوء بعض الخبرات العالمية

**Requirements for Developing the Competencies of
Educational Leaders in Reducing Educational Wastage in
Light of Some Global Experiences**

بحث مستل من رسالة ماجستير

إعداد

نهاد السيد أحمد إبراهيم جمعة

باحثة ماجستير بقسم أصول التربية

أ.د/ رانيا وصفي عثمان غنيم

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٥ / ١٤٤٧ هـ

متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية في الحد من الهدر التعليمي على ضوء بعض الخبرات العالمية

مستخلص

استهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية تحديد الإطار المفاهيمي للهدر التعليمي وكفايات القيادات التعليمية، التعرف على أبرز التجارب العالمية في الحد من الهدر التعليمي، الكشف عن متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية للحد من الهدر التعليمي في ضوء بعض الخبرات العالمية الرائدة، تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لتنمية كفايات القيادات التعليمية للحد من الهدر التعليمي في؛ اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف البحث وأسئلته، وتوصل البحث إلى أن أهم متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية للحد من الهدر: متطلبات تشريعية منها: تفعيل القوانين الخاصة بالإلزام في التعليم وتوقيع العقوبات الرادعة على أولياء الأمور غير المهتمين بانتظام أبنائهم في المدارس، تطوير القوانين والتشريعات التي تسمح بتحقيق عائد عادل للاستثمار في مجال التعليم؛ متطلبات تنظيمية وإدارية منها: الاستمرار في زيادة أعداد المدارس وتقليل كثافة الفصول، تحجيم دور البيروقراطية في تخطيط السياسات التعليمية وتنفيذها، زيادة الطاقة الاستيعابية للمدارس بحيث يتم استيعاب جميع من هم في سن التعليم بالمدارس على اختلاف مستوياتها وأنواعها؛ متطلبات تتعلق بجودة الأداء منها: إدخال ثقافة الجودة الشاملة في المدارس من خلال تطبيق معايير الجودة في مختلف عناصر المنظومة التعليمية، تحويل البيئة المدرسية إلى بيئة جاذبة للطلاب.

الكلمات المفتاحية: الكفايات - القيادات التعليمية - الهدر التعليمي - خبرات عالمية

Requirements for Developing the Competencies of Educational Leaders in Reducing Educational Wastage in Light of Some Global Experiences

Abstract

The present study aimed to achieve the following objectives: defining the conceptual framework of educational wastage and the competencies of educational leaders; identifying the most prominent international experiences in reducing educational wastage; revealing the requirements for developing the competencies of educational leaders to minimize educational wastage in light of leading global experiences; and providing a set of proposed recommendations to develop the competencies of educational leaders to reduce educational wastage in local contexts. The study adopted the descriptive-analytical method, as it is suitable for the nature of the research objectives and questions. The findings indicated that the most important requirements for developing the competencies of educational leaders to reduce wastage include: **Legislative requirements**, such as enforcing compulsory education laws and imposing deterrent penalties on parents who neglect their children's regular school attendance, as well as developing laws and regulations that ensure a fair return on investment in education; **Organizational and administrative requirements**, such as continuing to increase the number of schools and reduce classroom density, limiting bureaucratic influence in the planning and implementation of educational policies, and expanding the capacity of schools to accommodate all children of school age across different levels and types; and **Performance quality requirements**, such as introducing a culture of total quality management in schools through the application of quality standards across all elements of the educational system, and transforming the school environment into an attractive setting for students.

Keywords: Competencies – Educational Leaders – Educational Wastage – Global Experiences

مقدمة

في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة، والثورة المعرفية الهائلة، والتحديات المجتمعية والاقتصادية المعقدة، أصبح التعليم هو المحرك الأساسي للتنمية المستدامة والتقدم البشري. فجودة النظم التعليمية وكفاءتها تُعد مؤشراً حيوياً على قدرة المجتمعات على مواجهة تحديات المستقبل وبناء اقتصادات المعرفة القائمة على الابتكار والإبداع. وتولي الدول المتقدمة والنامية على حد سواء اهتماماً بالغاً بتطوير أنظمتها التعليمية لضمان إعداد أجيال قادرة على التكيف، والمساهمة الفاعلة في مجتمعاتها، وتحقيق طموحاتها الوطنية.

وتبرز القيادة التعليمية كعنصر محوري وحاسم في توجيه دفة الإصلاح والتطوير التربوي. فالقادة التعليميون هم المهندسون الحقيقيون للبيئة المدرسية، والمحفزون للمعلمين، والموجهون للطلاب، وصناع القرار الاستراتيجي الذين يمتلكون القدرة على تشخيص المشكلات، ووضع الحلول المبتكرة، وتطبيق الممارسات الفضلى المستفادة من التجارب العالمية الناجحة. إن امتلاك القيادات التعليمية لكفايات متطورة ومتنوعة في مجالات التخطيط، والإدارة، والتقييم، والابتكار، وإدارة التغيير، والتواصل الفعال، أصبح ضرورة ملحة لمواجهة تحديات الهدر التعليمي وتحويلها إلى فرص للنمو والتحسين المستمر. وبالتالي، فإن فهم متطلبات تنمية هذه الكفايات، بالاستناد إلى أفضل الممارسات العالمية، سيشكل ركيزة أساسية لتحقيق تعليم فعال ومستدام.

وتُعتبر القيادات التعليمية جزءاً أساسياً من أي نظام تعليمي يهدف إلى تطوير جودة المخرجات. إذ يتجاوز دورهم نطاق الإدارة ليشمل الإشراف التربوي ودعم التغيير، حيث تقع عليهم مسؤولية توجيه العملية التعليمية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتشكيل بيئة تعليمية تشجع التعلم والابتكار. تؤثر فعالية القيادات على أداء المعلمين ومستوى تحصيل الطلاب والمناخ العام للمؤسسة التعليمية، ما يجعل دورهم مرتبطاً بتحقيق الخطط التربوية وتحسين جودة التعليم. كما يُنظر إلى القيادات التعليمية باعتبارها من العناصر الرئيسية في المنظومة التربوية، فهي تساهم في تنسيق الجهود نحو تحقيق أهداف التعليم بشكل كفء وفعال، ولا يقتصر دور القائد التعليمي على عمليات

التخطيط والتنظيم والرقابة فقط، بل يمتد أيضًا لبناء بيئة مدرسية داعمة، وتعبئة الموارد البشرية والمادية، وإشراك المجتمع في دعم التعليم. وتشير بعض الدراسات إلى وجود ارتباط وثيق بين نجاح النظام التعليمي وكفاءة القيادات التعليمية وقدرتها على إدارة التغيير وتحقيق التحسين المستمر في الجودة (مرسي، ٢٠٠٠).

وتشكل الكفايات المحور الأساسي لضمان الأداء الفعال في أي مجال، لا سيما في المجال التربوي. وهي لا تقتصر على المعرفة النظرية فحسب، بل تتعدها لتشمل مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تمكن الفرد من إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية. وتعني الكفايات امتلاك القادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الصائبة، وتحفيز الفرق، وإدارة التغيير، وحل المشكلات بأسلوب مبتكر، مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية ويعزز من القدرة على مواجهة التحديات المستجدة في البيئة التعليمية.

كما تمثل الكفايات التربوية مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن القيادات التعليمية من أداء أدوارها بفاعلية. وتشمل هذه الكفايات أبعادًا إدارية مثل التخطيط واتخاذ القرار، وفنية مثل توظيف التكنولوجيا في التعليم، وإنسانية مثل بناء العلاقات وإدارة فرق العمل. وقد أكدت الدراسات العربية الحديثة مثل دراسة (القطان، ٢٠١٦) أن تنمية الكفايات المهنية للقيادات التعليمية تُعد مدخلًا أساسيًا لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، كما أشارت دراسة (السحيم، ٢٠٢٢) إلى أن الكفايات التواصلية والشخصية تحتل مرتبة متقدمة لدى القيادات الأكاديمية، تليها الكفايات الإدارية والقيادية، مما يعكس الحاجة إلى برامج تدريبية ممنهجة لتطوير هذه الجوانب.

وتواجه العديد من هذه الأنظمة التعليمية تحديات هيكلية وتشغيلية جسيمة، لعل أبرزها وأكثرها استنزافاً للموارد هي ظاهرة "الهدر التعليمي". هذه الظاهرة لا تقتصر على التسرب من المدارس أو الرسوب المتكرر فحسب، بل تمتد لتشمل ضعف التحصيل الدراسي، وعدم اكتساب المهارات الأساسية التي تتطلبها الحياة وسوق العمل، وعدم ملائمة المخرجات التعليمية للاحتياجات التنموية، مما يؤدي إلى إهدار هائل للموارد البشرية والمالية والوقتية (UNESCO, 2023). هذه الظاهرة لا تؤثر فقط على

الأفراد المحرومين من فرص التعليم الجيد، بل تلقي بظلالها السلبية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة للمجتمعات بأكملها، وتعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة الهدف الرابع المتعلق بالتعليم الجيد المنصف والشامل.

يعد الهدر التعليمي ظاهرة عالمية تمثل تحديًا كبيرًا للأنظمة التربوية، لما له من آثار سلبية على جودة التعليم وكفاءته. ويشمل الهدر التعليمي أشكالًا متعددة، مثل التسرب الدراسي، الرسوب المتكرر، تدني مستوى التحصيل العلمي، وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية. إن هذه الظاهرة لا تمثل إهدارًا للموارد المالية فحسب، بل تمثل إهدارًا للطاقات البشرية والفرص التنموية، مما يعيق تقدم المجتمعات واستدامتها. لذا، فإن السعي للحد من الهدر التعليمي أصبح ضرورة ملحة لضمان تحقيق العدالة التعليمية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتخرج أجيال مؤهلة تسهم في بناء مستقبل أفضل وتلبي متطلبات التنمية الشاملة. يُعتبر الهدر التعليمي من أبرز التحديات التي تواجه النظم التربوية، حيث يظهر في مظاهر مثل التسرب المدرسي، الرسوب، تكرار الصفوف، وضعف الكفاءة الداخلية. ويؤدي هذا إلى إهدار كبير للموارد المادية والبشرية، مما ينعكس سلبيًا على جودة التعليم وعدالته. وتُظهر الدراسات العربية أنَّ تقليص الهدر يسهم في رفع كفاءة النظم التعليمية وتوجيه الموارد نحو تحسين جودة التعلم، وذلك عبر تفعيل دور القيادات التعليمية في وضع استراتيجيات وقائية وعلاجية، كتحسين المتابعة والتقييم، وتعزيز الدعم الأكاديمي والنفسي للمتعلمين، وبناء شراكات فاعلة مع الأسرة والمجتمع. (محمد، ٢٠١٨) (حورية، ٢٠١٧).

وفي ضوء ما سبق، يبرز الدور المحوري للقيادات التعليمية ذات الكفايات العالية في التصدي لظاهرة الهدر التعليمي. فالقائد التربوي المتمكن بكفاياته القيادية والإدارية يستطيع أن يخلق بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة، وأن يضع استراتيجيات فعالة للوقاية من الهدر ومعالجته، من خلال تحسين أداء المعلمين، ودعم الطلاب المتعثرين، وتوفير الموارد اللازمة، وتعزيز المشاركة المجتمعية. لذا، فإن فهم الكفايات القيادية اللازمة للقيادات التعليمية ومدى تأثيرها على الحد من الهدر التعليمي يصبح أمرًا بالغ الأهمية لضمان تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية.

مشكلة البحث

على الرغم من الإقرار العالمي بأهمية التعليم ودوره المحوري في بناء المجتمعات، وتزايد الاستثمارات الحكومية والدولية في القطاع التعليمي، تظل مشكلة الهدر التعليمي واحدة من أبرز العقبات التي تواجه الأنظمة التعليمية في العديد من دول العالم، وتعيق تحقيق أهدافها التنموية. يُعد الهدر التعليمي استنزافاً هائلاً للموارد البشرية، حيث يُفقد الأفراد فرصاً للتطور والنمو، ويُحرمون من اكتساب المهارات اللازمة للمشاركة الفاعلة في سوق العمل والمجتمع. كما يُشكل عبئاً اقتصادياً واجتماعياً كبيراً على الدول، في ظل الموارد المحدودة التي تُخصص للتعليم، والتي لا تحقق العائد المرجو بسبب ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي.

تشير تقديرات اليونسكو (UNESCO, 2023) إلى أن ملايين الأطفال والشباب حول العالم لا يزالون خارج المدارس أو لا يحصلون على تعليم ذي جودة، مما يعكس فشلاً في الأنظمة التعليمية في الاحتفاظ بالطلاب وتزويدهم بالمعرفة والكفايات الكافية. وفي السياق العربي، أكدت دراسات عديدة، منها دراسة الشعلان (٢٠١٩)، ودراسة القحطاني (٢٠١٨)، ودراسة الزهراني (٢٠١٥)، على تفاقم ظاهرة الهدر التعليمي وتداعياتها السلبية على جودة التعليم وكفاءته، مما يستدعي إعادة النظر في السياسات والممارسات التعليمية المتبعة. فمثلاً، ربطت دراسة القحطاني (٢٠١٨) بين ضعف القيادة المدرسية وزيادة التسرب الطلابي، مشيرة إلى أن القادة الذين لا يمتلكون رؤية واضحة أو قدرة على تحفيز المعلمين والطلاب قد يساهمون في تفاقم المشكلة. كما أن تقرير البنك الدولي (World Bank, 2018) حول التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، سلط الضوء على ضعف كفاءة الإنفاق التعليمي وارتفاع معدلات الرسوب والتسرب في بعض الدول، مما يشير إلى وجود قصور في إدارة الموارد التعليمية والعمليات التربوية.

كما أظهرت نتائج دراسة (صالح، ٢٠١٦) أن القيادات التربوية، من مديري المدارس الثانوية ووكلائهم والمشرفين التربويين، تعاني من نقص واضح في المهارات الأساسية اللازمة لمواجهة مشكلات الهدر التربوي. فقد كشفت الدراسة عن قصور في

الكفايات الإدارية والفنية والذاتية، وهو ما انعكس على قدرتهم في التعامل مع تحديات الرسوب والتسرب وضعف التحصيل. وأكدت الدراسة أن برامج التدريب المستمر تمثل وسيلة فعالة لتقليص هذا القصور، حيث أظهرت النتائج فروقاً لصالح القيادات التي حصلت على خبرات عملية ودورات تدريبية متخصصة، ما يشير إلى الحاجة الماسة لبرامج تنمية كفايات أكثر شمولاً.

كما بينت دراسة (حمادة، ٢٠٢٠) في محافظة الدقهلية وجود قصور ملحوظ لدى مديري المدارس الثانوية في عدة مجالات حيوية، من أبرزها ضعف القدرة على استيعاب متطلبات التغيير التربوي، والقصور في توظيف التقنيات الحديثة لمتابعة التطورات التعليمية، بالإضافة إلى غياب خطط واضحة لإدارة الأزمات المدرسية. وأظهرت النتائج أيضاً محدودية الشراكة المجتمعية وضعف توظيف الأنشطة المدرسية لتحقيق أهداف المواد الدراسية. هذه الجوانب تبرز فجوة في الكفايات القيادية التي تقلل من فاعلية جهود مواجهة الهدر التعليمي وتزيد من حدته.

وأكدت دراسة (محمد، غانم، وزهران، ٢٠٢١) وجود جوانب من النقص والفجوات في بعض الكفايات الإدارية والمهنية التي تؤثر في قدرة المدير على تحسين جودة التعلم وتقليل مظاهر الهدر (مثل التسرب والرسوب). وقد اقترحت الدراسة حزمة من الآليات التدريبية والتطويرية لسد هذه الفجوات ورفع كفاءة الأداء القيادي المدرسي

ويكمن جوهر المشكلة في قصور أو عدم كفاية كفايات القيادات التعليمية في المستويات المختلفة (مديري مدارس، مشرفين تربويين، رؤساء أقسام تعليمية) للتعامل بفاعلية مع هذه التحديات المعقدة. فالقادة هم من يحددون الرؤية، ويضعون الاستراتيجيات، ويديرون الموارد، ويشرفون على العمليات التعليمية، ويقومون بتقييم الأداء. وعندما يفتقر هؤلاء القادة إلى الكفايات اللازمة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، والقيادة التربوية، والتحليل المبني على البيانات، وبناء فرق العمل الفعالة، لن يتمكنوا من إحداث التغيير المطلوب أو تطبيق الحلول المستدامة للحد من الهدر التعليمي (Leithwood et al., 2006; Bush, 2017). وقد أظهرت دراسات عالمية، مثل تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020)، أن القيادة

المدرسية الفعالة هي ثاني أهم عامل مؤثر في تعلم الطلاب بعد التدريس في الفصول الدراسية، مما يؤكد أهمية دورها في الحد من الهدر. وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات التي تسلط الضوء على مشكلة الهدر وأهمية القيادة، إلا أن هناك حاجة ماسة لبلورة رؤية شاملة لمتطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية التي تمكنهم من التصدي لهذه المشكلة بفاعلية، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية الرائدة التي حققت نجاحات ملحوظة في هذا المجال.

ومما سبق فإن البحث يجيب عن التساؤل التالي:

كيف يمكن تنمية كفايات القيادات التعليمية في الحد من الهدر التعليمي على ضوء بعض الخبرات العالمية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية

- (١) ما الإطار المفاهيمي للهدر التعليمي وكفايات القيادات التعليمية؟
- (٢) ما أبرز كفايات القيادات التعليمية اللازمة للحد من الهدر التعليمي؟
- (٣) ما أهم التجارب العالمية في الحد من الهدر التعليمي.
- (٤) ما متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية للحد من الهدر التعليمي في ضوء بعض الخبرات العالمية الرائدة؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (١) تحديد الإطار المفاهيمي للهدر التعليمي
- (٢) التعرف على أبرز كفايات القيادات التعليمية اللازمة للحد من الهدر التعليمي.
- (٣) عرض بعض التجارب العالمية في الحد من الهدر التعليمي.
- (٤) الكشف عن متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية للحد من الهدر التعليمي في ضوء بعض الخبرات العالمية الرائدة.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في:

الأهمية النظرية

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بمفهومي كفايات القيادات التعليمية والهدر التعليمي، ويسلط الضوء على العلاقة السببية والتأثير المتبادل بينهما.
- يقدم إطاراً مفاهيمياً ومنهجياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون الآخرون في دراسات مستقبلية حول القيادة التعليمية وتحدياتها، خاصة في سياق معالجة مشكلات التعليم المزمنة.

- يوفر قاعدة معرفية معمقة حول أفضل الممارسات العالمية في تنمية كفايات القيادات التعليمية، مما يعزز الفهم النظري لهذه الممارسات وآليات تطبيقها.

الأهمية التطبيقية:

- يوجه الأنظار إلى أهمية تطوير كفايات القيادات التعليمية كمدخل استراتيجي وأساسي للحد من الهدر التعليمي، مما يفيد صانعي القرار وواضعي السياسات التربوية في تصميم برامج الإصلاح التعليمي.
- يقدم مقترحات وتوصيات عملية وقابلة للتطبيق يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريب وتطوير القيادات التعليمية الحالية والمستقبلية، بما يتوافق مع الاحتياجات الفعلية لمواجهة تحديات الهدر التعليمي.
- يساعد القيادات التعليمية على تحديد الكفايات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم وزيادة فعاليتهم في إدارة المؤسسات التعليمية، وبالتالي تحسين جودة العملية التعليمية.
- يساهم في تحسين جودة مخرجات التعليم وتقليل التكاليف الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الهدر التعليمي، وبالتالي يدعم التنمية الشاملة للمجتمع ويزيد من كفاءة الإنفاق التعليمي.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف البحث وأسئلته. حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات علمية وعملية.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية ودورها في الحد من الهدر التعليمي، مع التركيز على الاستفادة من الخبرات العالمية.

مصطلحات البحث

١ - القيادات التعليمية (Educational Leadership):

تعرف إجرائياً على أنهم الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية وإشرافية في المؤسسات التعليمية على مختلف مستوياتها (مثل مديري المدارس، والمشرفين التربويين، ورؤساء الأقسام التعليمية، ومديري إدارات التعليم)، والذين يتولون مسؤولية توجيه وتطوير العمليات التعليمية والتربوية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على جودة التعليم وفعاليته، ويسعون لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

٢ - الكفايات (Competencies):

تُعرف الكفايات إجرائياً بأنها: مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات القيادية التي يتعين على القيادات التعليمية امتلاكها وممارستها بفعالية، بما يمكنها من التخطيط والتنظيم والإشراف واتخاذ القرارات التربوية والإدارية المناسبة، وبما يعزز قدرتها على مواجهة أسباب الهدر التعليمي والحد من آثاره داخل المؤسسات التعليمية.

٣- الهدر التعليمي (Educational Waste):

يعرف الهدر التعليمي إجرائياً بأنه: كل مظهر من مظاهر الفاقد التعليمي الناتج عن الرسوب أو التسرب أو ضعف الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، بما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

بنية البحث وإجراءاته

يسير البحث وفق الإجراءات التالية

أولاً: الإطار العام للبحث

ثانياً: الإطار النظري للبحث ويحتوي على أربعة محاور:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للهدر التعليمي
- المحور الثاني: كفايات القيادات التعليمية اللازمة للحد من الهدر التعليمي
- المحور الثالث: أبرز التجارب العالمية في الحد من الهدر التعليمي.
- المحور الرابع: متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية للحد من الهدر التعليمي في ضوء بعض الخبرات العالمية الرائدة.

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للهدر التعليمي

أولاً: مفهوم الهدر التعليمي

ازداد تردد مصطلح الهدر التعليمي أو الفاقد التربوي أو الهدر المدرسي في الأوساط التربوية والتعليمية، فالفاقد التعليمي هو مصطلح يعبر عن الخسارة العامة أو المحددة في المعرفة والمهارات التعليمية وما لها من انعكاسات في التقدم الأكاديمي اللاحق لدى الطلبة، ويعود السبب الرئيس في ذلك للانقطاع المؤقت أو الممتد في تعليم وتعلم الطلبة، أما الهدر المدرسي فهو انقطاع الطالب عن الدراسة كلية قبل إتمام المرحلة الدراسية، أو ترك الدراسة قبل إنهاء مرحلة معينة. وقد يكون هذا الانقطاع غير إرادي من طرف الطالب، ويكون الطالب فيه مرغماً على مغادرة المدرسة إثر الفشل والتأخر الدراسي.

أما الهدر التعليمي فيعد من أكبر المشكلات التي تواجه رجال التربية والتعليم وكذلك الاقتصاديين في أرجاء العالم.

وقد بدأ الاهتمام بهذه المشكلة منذ منتصف القرن الماضي حيث ازدادت الأبحاث بالتركيز عليها، إذ بدأ الهدر التعليمي يبرز إعداده مشكلة تربوية انتشرت بسرعة لا سيما في أواخر الستينات. والهدر في الأصل مصطلح اقتصادي، إلا أنه دخل في المجال التربوي من منطلق أن التربية أصبحت تعد من أهم النشاطات الاقتصادية. ولهذا فإن مصطلح الهدر التعليمي تشبه التربية بالصناعة وذلك بسبب المواد والإمكانات والإنفاق الذي يبذل في سبيل الاستثمار بهذا المجال، فأصبحت المؤسسات التربوية لها دور فعال في تكوين الثروة التعليمية من القوى البشرية المؤهلة (حديد، ٢٠١٦، ص. ٢٤).

إن الهدر التعليمي يتمثل في "الخسارة الناتجة عن زيادة نفقات التعليم في نفس الوقت الذي يكون فيه مخرجات هذا التعليم لا يتناسب مع هذه الزيادة، أو الإدارة الناتجة عن استهلاك أجهزة ومعدات التعليم التي لا يحسن استخدامها" (أبو الوفا وعبد العظيم، ٢٠٠٠، ص. ٩٩).

ويقصد بالهدر التعليمي في مراحل التعليم المختلفة، الخسارة الناجمة في عمليات التعليم من خلال أعداد الطلبة الذين رسبوا أو تسربوا وما ترتب على هذا من خسارة في الإنفاق على التعليم وفي الجهد المبذول فيه" (الرشدان، ٢٠٠١، ص. ٢٤٨).

والهدر التعليمي هو "الخسارة الناتجة في عمليات التعليم من خلال أعداد الطلبة الذين رسبوا أو تسربوا وما يترتب على هذا من خسارة في الإنفاق على التعليم وفي الجهد المبذول فيه (الخفاجي، ٢٠٢٢، ص. ٦).

ثانياً: أهمية الحد من الهدر التعليمي

تبرز أهمية الحد من الهدر التعليمي في عدة أبعاد رئيسة:

١. تحقيق الكفاءة للنظام التعليمي: ترتبط الكفاءة التعليمية عكسياً بمستويات الرسوب

والتسرب، حيث يعد انخفاضهما وارتفاع نسب النجاح والتخرج مؤشراً على كفاءة

النظام التعليمي. للكفاءة التعليمية بُعدان:

• **الكفاءة الداخلية** : تقاس بنسبة المتخرجين مقارنة بالملتحقين، وتتأثر بمعدلات الرسوب والتسرب. ولها بعدان: كمي (عدد الخريجين مقابل المدخلات) ونوعي (جودة المخرجات التعليمية).

• **الكفاءة الخارجية** : تعكس مدى ملاءمة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل والمجتمع، ولها بعدان: كمي (توازن أعداد الخريجين مع السوق) ونوعي (جودة وكفاءة الخريجين). (الحولي، ٢٠١٣؛ Ishitani, 2002؛ حجي، ٢٠٠٢)

رفع مؤشرات إتاحة التعليم: شهد التعليم قبل الجامعي في مصر تحسناً في مؤشرات الإتاحة خلال العقد الأخير، مع تلاشي الفجوة النوعية بين الجنسين، وتحسن الفجوات الجغرافية بين الريف والحضر، إلا أن معدلات القيد ما زالت منخفضة نسبياً في التعليم الثانوي وقبل الابتدائي، خاصة في محافظات الوجه القبلي، مما يستدعي مزيداً من التوسع والتوعية. (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم: كتاب الإحصاء السنوي)

٢. **مواجهة الكوارث والأزمات مثل جائحة كورونا**: أدت الجائحة إلى تعطيل التعليم لأكثر من ١.٦ مليار طالب عالمياً، وظهور أنماط جديدة من الهدر التعليمي. لجأت الأنظمة التعليمية إلى التعليم عن بُعد كخيار حتمي، مما كشف عن تحديات تتعلق بالجاهزية التقنية، والفجوات في تقديم الخدمات للطلاب، خصوصاً ذوي الإعاقة. وقد اتخذت مصر عدة إجراءات لتعزيز التعليم الرقمي وضمان استمرارية التعلم.

٣. **تحقيق العائد الاقتصادي من التعليم**: التعليم يُعد استثماراً استراتيجياً يتجاوز مردوده أي مشروع اقتصادي آخر، إذ يسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، ويؤثر على بنية النظامين السياسي والاجتماعي. وبالتالي فإن خفض الهدر التعليمي يزيد من الكفاءة الاقتصادية للمجتمع. (الدهشان، ٢٠٢٠)

ثالثاً: مظاهر وأشكال الهدر التعليمي

يمثل الهدر التعليمي خللاً في التوازن الوظيفي للعملية التعليمية، حيث تصبح المدخلات أكبر من المخرجات، مما يتقل كاهل ميزانية التعليم ويعيق تحقيق أهدافه

(الحامد، ٢٠٠٢). وقد اعتُبر من أبرز التحديات التي تواجه النظم التعليمية عالميًا ومحليًا، إذ يعكس ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم، ويؤدي إلى هدر الطاقات البشرية والموارد المالية (الحولي، ٢٠١٣؛ السيد، ٢٠٠٤).
ويأخذ الهدر التعليمي بُعدين رئيسيين (خليفات، ٢٠١٠):

١. **الهدر الكمي**: ويظهر في الرسوب والتسرب وارتفاع معدلات الغياب.
 - **الرسوب** يمثل أحد أهم صور الهدر، إذ يؤدي إلى إعادة السنة الدراسية ويضاعف التكلفة المالية ويؤخر دخول الطالب لسوق العمل، فضلاً عن آثاره النفسية والاجتماعية والاقتصادية السلبية (مجاهد، ٢٠١٧؛ المطيري، ٢٠١٥).
 - **التسرب** يعد من أخطر مظاهر الهدر لارتباطه بزيادة معدلات الأمية والفقر والبطالة، وانخفاض الإنتاجية، وظهور مشكلات اجتماعية مثل عمالة الأطفال والزواج المبكر (William & Gassama, 2006)
 - **الغياب والدروس الخصوصية** يسهمان في تفاقم الهدر، حيث تضعف المدرسة كمنظومة تربوية، وتتحمل الأسرة والدولة تكاليف مضاعفة، مما يهدر الموارد التعليمية (مجاهد، ٢٠١٧).
 ٢. **الهدر الكيفي**: ويظهر في ضعف جودة التعليم وعدم توافق مخرجاته مع متطلبات المجتمع.
 - يتمثل في تدني كفاءة المعلمين وتباين مؤهلاتهم، بطء تطوير المناهج وضعف ارتباطها بالواقع، اعتماد طرق تدريس تقليدية تفتقر للتشويق، ضعف العلاقة بين المدرسة والأسرة، العقاب البدني والمعنوي، رداءة البنية التحتية للمدارس، وقصور الخدمات التعليمية (Pascarella & Terenzini, 2005)
 - كما يشمل عجز النظم التعليمية عن تلبية احتياجات سوق العمل ومعالجة التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية (صالح، ٢٠١٦).
- وعليه، فإن الهدر التعليمي ببُعديه الكمي والكيفي يمثل عقبة كبرى أمام تحقيق التنمية المنشودة، ويستدعي سياسات وإجراءات عاجلة للحد من انعكاساته السلبية على التعليم والاقتصاد والمجتمع.

رابعاً: الأسباب والعوامل المؤدية إلى الهدر التعليمي

يعد الهدر التعليمي نتاجاً لضعف مخرجات العملية التربوية، حيث يعجز النظام التعليمي عن الاحتفاظ بالطلاب حتى إتمام دراستهم (التسرب) أو عن إيصالهم إلى المستويات المطلوبة في المدة المحددة (الرسوب)، وهو ما يمثل الفاقد التعليمي الناتج عن الرسوب والتسرب في مختلف المراحل الدراسية (حديد، ٢٠١٦).

١. العوامل المؤدية للهدر الكمي

• **الرسوب** :ينتج عن ضعف الإرشاد والتوجيه، قصور نظام الامتحانات القائم على الحفظ، ضعف المناهج وطرائق التدريس، وقصور تأهيل المعلمين (عطوي، ٢٠٠٤). وتتعدد أسبابه بين:

- **عوامل شخصية** مثل ضعف القدرات العقلية والدافعية، الاضطرابات النفسية والانفعالية، والأمراض والإعاقات
- **عوامل اجتماعية وثقافية واقتصادية** مثل تدني المستوى الثقافي للأسرة، التفكك الأسري، الفقر أو الثراء المفرط، ضعف الوعي بأهمية التعليم، وتأثير رفقاء السوء.
- **عوامل مدرسية** مثل ضعف كفاءة الإدارة والمعلمين، قصور المناهج وطرائق التدريس، ضعف التوجيه والإرشاد، نقص التجهيزات، وضعف العلاقة بين المدرسة والأسرة (مجاهد، ٢٠١٧).

• **التسرب** :يرتبط بعدم ارتباط المناهج بحاجات المجتمع، انخفاض المستوى الصحي والاجتماعي والاقتصادي للأسرة، قلة متابعة الغياب، قصر اليوم المدرسي، وضعف تأهيل المعلمين (الحولي، ٢٠١٣).

• **ارتفاع معدلات الغياب والدروس الخصوصية**: يعزى ذلك إلى فلسفة التعليم القائمة على الحفظ والاسترجاع (أحمد، ٢٠٠١) وضعف التزام الطلاب، قصور أداء بعض المعلمين، مركزية الامتحانات، ودور أولياء الأمور في تعزيز ظاهرة الدروس الخصوصية (عطوة، ٢٠٠٢).

٢. العوامل المؤدية للهدر الكيفي

- يرتبط الهدر الكيفي بضعف جودة التعليم ومخرجاته، ومن أبرز عوامله:
- افتقار المناهج لأسس التشويق والإبداع.
 - اعتماد الامتحانات النهائية فقط في التقييم وإهمال النشاطات والجهود المستمرة.
 - ضعف القدرات التحصيلية لبعض الطلاب وضغوطهم النفسية.
 - قصور دور المدرسة في دعم الطلاب ذوي الصعوبات.
 - ضعف المتابعة الأسرية والرقابة الوالدية.
 - تأثير رفقاء السوء.
 - الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للأسر.
 - صعوبات إضافية لدى الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - عوامل نفسية تتعلق بالاندماج والتكيف مع الزملاء (تاج، ٢٠٢٢)

المحور الثاني: كفايات القيادات التعليمية اللازمة للحد من الهدر التعليمي

أولاً: أهم الكفايات والمهارات المطلوبة للقيادات التعليمية للحد من الهدر التعليمي

يتطلب الحد من الهدر التعليمي وجود قيادات تعليمية ذات كفايات عالية، قادرة على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية، ومواكبة متغيرات العصر من خلال استثمار المعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة (الصالح، ٢٠١٣، ص. ٥). وقد عُرِّفت الكفايات بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف التي تُمكن الفرد من أداء مهام محددة بكفاءة (الفتلاوي، ٢٠٠٣، ص. ١٧).

تشمل هذه الكفايات مهارات ذاتية، إنسانية، فنية، إدراكية، تخطيطية، ومهارات البحث والتقييم واتخاذ القرار، إضافة إلى المبادرة والابتكار والقدرة على التغيير. كما ترتبط القيادة التعليمية ارتباطاً وثيقاً بالقيم الأخلاقية مثل العدالة والصدق والأمانة، بما يجعلها قيادة أخلاقية قائمة على مبادئ راسخة (المهيرات، ٢٠١٦، ص. ٢).

تُعد التنمية المهنية للقادة ضرورة لمواكبة التغيرات المتسارعة، إذ توسعت أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل كبير. وأصبح يُنظر إلى مدير المدرسة كقائد تربوي إداري وإنساني،

مسؤول عن تجويد مخرجات التعليم عبر قدراته التنظيمية والقيادية (الجبور، ٢٠٢٠، ص. ٤١).

أبرز الكفايات تتمثل في:

- **التخطيط الاستراتيجي:** الذي يُمكن المؤسسات من التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ووضع بدائل ملائمة، بما يعزز الابتكار والمرونة ووضوح الرؤية .
- **المهارات القيادية:** وتشمل المهارات الشخصية، التخطيط، الملاحظة التعليمية، والبحث والتقييم.
- **الذكاءات القيادية المتعددة:** مثل الذكاء الاستراتيجي، التأملي، البيداغوجي، التعاوني، العاطفي، والأخلاقي، المستندة إلى فكرة جاردنر عن الذكاءات المتعددة (بدر، ٢٠٠٩، ص. ٦٣).

إلى جانب ذلك، تعد **الثقافة التنظيمية** عنصرًا رئيسيًا في تشكيل بيئة مدرسية إيجابية تعزز الإبداع، الانتماء، التعاون، وجودة الأداء، حيث تمثل منظومة القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي توجه سلوك العاملين، ويلعب مدير المدرسة دورًا محوريًا في غرس ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الشراكة والابتكار، بما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (إبراهيم، ٢٠١٧، ص. ٨٧)

وعليه، فإن نجاح القيادات التعليمية في الحد من الهدر التعليمي يرتبط بامتلاكهم لمجموعة متكاملة من الكفايات: **التخطيط الاستراتيجي، الكفاءات الأخلاقية والقيادية، والقدرة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية**، وهو ما يجعلهم قادرين على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق الأهداف التربوية بفاعلية.

ثانياً: أدوار القيادة التعليمية في مواجهة الهدر التعليمي

تضطلع القيادة التعليمية بأدوار محورية في مواجهة الهدر التعليمي، حيث تعمل على إيجاد بيئة مدرسية إيجابية قائمة على التعاون والثقة، وتشرك جميع الأطراف في وضع الإطار السلوكي والرؤية والأهداف، وتشجع العاملين والطلاب على تحقيق أفضل مستويات التعلم، كما تتحمل المسؤولية الكاملة عن نجاح المدرسة، مع الحرص

على الحضور المستمر بين المجتمع المدرسي والتواصل الفعال مع أولياء الأمور (أحمد، ٢٠١٣، ص. ٣١١).

كما تتجلى أدوارها في:

- **التخطيط الاستراتيجي لعمليات التعليم والتعلم**، من خلال تحديد العوامل المؤثرة حالياً ومستقبلاً، بما يضمن توافق التطوير مع الإمكانيات والسياق المجتمعي (Ramlal, Jones & Kingston, 2020, p. 3).
 - **توفير بيئة تعليمية محفزة** تدعم الإبداع، حرية المعلمين الأكاديمية، التعاون، ثقافة الانفتاح على النقد البناء، والعمل بروح الفريق، مع سياسة الباب المفتوح (Coutts, 2021, pp. 11–12).
 - **إدارة المناهج الدراسية** عبر ضمان مواءمتها للسياسات التعليمية، تلبية حاجات المتعلمين، مساعدة المعلمين في التنفيذ، وتشجيع استراتيجيات تدريس مبتكرة وتوظيف التكنولوجيا. (Bin Hassan, 2017, pp. 13–14).
 - **الإشراف التربوي على المعلمين** من خلال أساليب متنوعة مثل الإشراف التشاركي والإكلينيكي وإشراف الزميل، بما يعزز التوجيه المباشر، تطوير المناهج، بحوث العمل، التحفيز، دعم مجتمعات التعلم المهنية، وضمان جودة الأداء (Heaton, 2016, p. 3).
- وعليه، فإن وظائف القيادة التعليمية لمواجهة الهدر التعليمي تندرج في خمس عمليات أساسية: **التخطيط، التنظيم، التوجيه والتحفيز، التنسيق، والمراقبة**، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف التعليمية.

المحور الثالث: أبرز التجارب العالمية في الحد من الهدر التعليمي.

١) الهدر التعليمي في المملكة العربية السعودية

يُعد التعليم العام في المملكة العربية السعودية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وبناء مجتمع معرفي منافس عالمياً، خاصة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير رأس المال البشري وتنمية المهارات. تشرف وزارة التعليم على جميع مراحل التعليم قبل الجامعي، والتي تشمل التعليم المبكر (رياض

(الأطفال)، التعليم الابتدائي، التعليم المتوسط، والتعليم الثانوي، ويتميز النظام التعليمي بأنه مجاني للمواطنين والمقيمين، مع توفير الكتب المدرسية والخدمات التعليمية اللازمة (وزارة التعليم، ٢٠٢٢).

شهدت المملكة خلال السنوات الأخيرة نقلة نوعية في تطوير قطاع التعليم، حيث توسعت البنية التحتية التعليمية بشكل كبير لتغطي جميع المناطق الحضرية والريفية. كما تبنت الوزارة إدخال التكنولوجيا في الفصول الدراسية عبر منصات التعليم الرقمي، وتحولت المناهج إلى مناهج تركز على المهارات الحياتية، والتفكير النقدي، والإبداع، والابتكار، بدلاً من الاعتماد على الحفظ والتلقين. بالإضافة إلى ذلك، تعمل وزارة التعليم على تحسين كفاءة المعلمين من خلال برامج تطوير مهني مستمرة، تواكب المعايير العالمية في التعليم. (World Bank, 2022)

رغم هذه الجهود والتطورات الملحوظة، لا تزال منظومة التعليم العام في السعودية تواجه بعض التحديات الجوهرية. تتمثل هذه التحديات في الحاجة إلى تعزيز نتائج الطلاب في الاختبارات الدولية مثل TIMSS و PISA، حيث تُظهر نتائج المملكة فجوة مقارنة بالدول ذات الأداء المرتفع. كذلك هناك حاجة لتقليل الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، من خلال التركيز على المهارات التقنية، والرقمية، واللغوية. كما يشكل التعليم المبكر (رياض الأطفال) أحد مجالات التطوير ذات الأولوية، إذ تعمل الوزارة على رفع نسبة الالتحاق بهذه المرحلة بما يتماشى مع أهداف رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى إعداد أجيال قادرة على مواكبة التطورات العالمية. (OECD, 2019).

في هذا الإطار، أطلقت وزارة التعليم عدة مبادرات، منها تطوير برامج STEM، وبرامج المهارات الرقمية، إلى جانب تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تطوير التعليم، فضلاً عن تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لتحسين جودة التعليم وتحقيق الاستدامة في تطوير الموارد البشرية الوطنية (وزارة التعليم، ٢٠٢٢)؛ (World Bank, 2022)

٢) الهدر التعليمي في اليمن

يُعد التعليم في اليمن من أكثر القطاعات تأثراً بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعاني منها البلاد منذ سنوات. يشرف على قطاع التعليم العام في اليمن وزارة التربية والتعليم، وهو يتكون من ثلاث مراحل رئيسية: التعليم الأساسي (٩ سنوات)، والتعليم الثانوي (٣ سنوات)، ثم التعليم العالي. التعليم الأساسي في اليمن إلزامي ومجاني من الناحية الرسمية، إلا أن التطبيق على أرض الواقع يواجه تحديات جسيمة تتعلق بالقدرة على الوصول، وجودة التعليم، وتوافر الموارد (UNICEF, 2022).

تسببت النزاعات المسلحة المستمرة منذ عام ٢٠١٥ في تدهور كبير في البنية التحتية للمدارس، حيث تعرضت آلاف المدارس للدمار أو التضرر، وتم تحويل عدد كبير منها إلى ملاجئ للنازحين أو ثكنات عسكرية. وفقاً لتقارير البنك الدولي، هناك أكثر من مليوني طفل خارج مقاعد الدراسة في اليمن، مع ارتفاع معدلات التسرب، خاصة بين الفتيات، نتيجة الفقر، وانعدام الأمن، وزواج القاصرات، وبعد المدارس عن أماكن السكن (World Bank, 2022).

رغم هذه التحديات، تبذل الحكومة اليمنية بالتعاون مع المنظمات الدولية مثل اليونيسف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة التعليم لا ينتظر (Education Cannot Wait)، جهوداً لاستعادة التعليم من خلال برامج بناء المدارس، وتقديم الحوافز المالية للمعلمين الذين لم يتلقوا رواتبهم بانتظام، بالإضافة إلى برامج الدعم النفسي والاجتماعي للأطفال المتضررين من النزاع (UNICEF, 2022).

إلى جانب ذلك، يعاني النظام التعليمي في اليمن من ضعف جودة التعليم نتيجة لنقص الكوادر المؤهلة، وغياب التدريب المستمر للمعلمين، وندرة الوسائل التعليمية، مما أدى إلى تدني مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب، وزيادة معدلات الرسوب والهدر التعليمي. كما أن الفجوة بين التعليم في المناطق الحضرية والريفية أصبحت أكثر اتساعاً مع استمرار الأزمة، ما يزيد من صعوبة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم (World Bank, 2022).

٣) الهدر التعليمي في الأردن

يُعد نظام التعليم في الأردن من الأنظمة المتقدمة نسبياً في منطقة الشرق الأوسط، وقد حقق تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة رغم التحديات الاقتصادية والديموغرافية التي يواجهها. يشرف على قطاع التعليم وزارة التربية والتعليم، وهو يتكون من عدة مراحل رئيسية: التعليم قبل المدرسي (غير إلزامي)، التعليم الأساسي (إلزامي) ومجاني لمدة ١٠ سنوات من سن ٦ إلى ١٦ عاماً)، والتعليم الثانوي (مدته سنتان)، ثم التعليم العالي الذي تشرف عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (UNESCO, 2022).

ينقسم التعليم الأساسي في الأردن إلى مرحلتين: الابتدائية (من الصف الأول حتى السادس) والإعدادية (من الصف السابع حتى العاشر). بعد ذلك، ينتقل الطلاب إلى التعليم الثانوي، الذي يتفرع إلى مسارين: الأكاديمي (علمي وأدبي) والمهني (الصناعي، الزراعي، الفندقي، الاقتصاد المنزلي)، حيث يتم تأهيل الطلاب إما لدخول سوق العمل أو متابعة التعليم العالي. (Ministry of Education, 2021).

يُعرف التعليم الأردني بجودته النسبية في المنطقة، حيث سجل الأردن أداءً جيداً في اختبارات مثل TIMSS و PISA مقارنة بدول الجوار، رغم التحديات المرتبطة بازدياد أعداد اللاجئين، خاصة من سوريا، مما شكل ضغطاً هائلاً على النظام التعليمي. وفقاً للبنك الدولي، أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ طفل لاجئ مسجلون في المدارس الحكومية، ما تطلب توسيع البنية التحتية وزيادة عدد المعلمين والفصول الدراسية (World Bank, 2021).

على مستوى السياسات، تبنت وزارة التربية والتعليم الأردنية خطة تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، والتي تركز على تحديث المناهج، إدخال التكنولوجيا في التعليم، تطوير مهارات التفكير النقدي، وتعزيز التدريب المهني والتقني بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل، كما أن هناك تركيزاً كبيراً على تحقيق مبدأ التعليم الشامل والدمج، وخاصة للأطفال ذوي الإعاقة، من خلال تهيئة المدارس وتدريب الكوادر. (Ministry of Education, 2021).

رغم هذه الإنجازات، لا يزال النظام التعليمي الأردني يواجه تحديات تتعلق بارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات، مما يشير إلى فجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى الحاجة المستمرة لتحسين جودة التعليم في المناطق الفقيرة والريفية (World Bank, 2021)؛ (UNESCO, 2022).

٤) الهدر التعليمي في الصين

يُعدّ التعليم العام في الصين أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تبنت الحكومة الصينية سياسات صارمة لضمان توفير التعليم الإلزامي المجاني لمدة تسع سنوات، والذي يشمل التعليم الابتدائي والثانوي الأدنى. تهدف هذه السياسات إلى تحقيق المساواة في الفرص التعليمية وتقليل الفجوة بين المناطق الحضرية والريفية. منذ بداية القرن الحادي والعشرين، شهد النظام التعليمي الصيني تطوراً ملحوظاً في معدلات الالتحاق، حيث وصلت معدلات الالتحاق بالتعليم الابتدائي إلى أكثر من ٩٩%، ومعدلات إتمام التعليم الإلزامي تجاوزت ٩٥%، وفقاً لتقارير وزارة التعليم الصينية (Ministry of Education of the People's Republic of China, 2023).

تركز الصين بشكل كبير على تحسين جودة التعليم من خلال تطوير المناهج الدراسية، وإدخال التكنولوجيا الرقمية في الفصول الدراسية، وتدريب المعلمين بشكل مستمر. كما وضعت الحكومة استراتيجيات للحد من الفجوة التعليمية بين المناطق الريفية والحضرية، مثل برنامج "التعليم الريفي عن بُعد"، الذي يهدف إلى دعم المدارس في المناطق النائية بالموارد التعليمية الرقمية والمعلمين المدربين. بالإضافة إلى ذلك، تهدف خطط مثل "خطة الصين ٢٠٣٥ لتحديث التعليم" إلى تعزيز الابتكار وتنمية المهارات المستقبلية لدى الطلاب لمواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي (Zhao, 2022)؛ (OECD, 2022).

٥) الهدر التعليمي في إنجلترا

يُعد نظام التعليم في إنجلترا أحد أكثر الأنظمة التعليمية تطوراً ومرونة في أوروبا، وهو إلزامي للأطفال من سن الخامسة حتى السادسة عشرة. ينقسم النظام التعليمي إلى مراحل رئيسية تبدأ بالتعليم الأساسي الذي يشمل المرحلة الابتدائية (من سن ٥ إلى ١١

عاماً) ثم التعليم الثانوي (من سن ١١ إلى ١٦ عاماً)، مع إمكانية الاستمرار في التعليم ما بعد الثانوي حتى سن ١٨ فيما يُعرف بمرحلة "التعليم الإضافي (Further Education) (Department for Education, 2021).

يتسم النظام التعليمي في إنجلترا بالتركيز على تطوير مهارات التفكير النقدي، والإبداع، والبحث العلمي، مع الاهتمام بتقويم الأداء من خلال اختبارات وطنية مثل اختبار SAT في نهاية المرحلة الابتدائية واختبارات GCSE في نهاية المرحلة الثانوية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم المدارس مسارات تعليمية متنوعة بعد سن ١٦، تشمل المسار الأكاديمي (A-levels) أو المسار المهني (BTEC) الذي يركز على المهارات العملية والتقنية. (OECD, 2020).

رغم جودة النظام التعليمي، تواجه إنجلترا تحديات تتعلق بتفاوت الأداء الأكاديمي بين الطلاب من خلفيات اجتماعية واقتصادية مختلفة. وقد أشارت تقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن إنجلترا تبذل جهوداً حثيثة لتعزيز المساواة التعليمية، من خلال برامج الدعم المبكر، وتوسيع نطاق التعليم المهني، وتحسين جودة التعليم في المناطق المحرومة. (UNESCO, 2022).

٦) الهدر التعليمي في الهند

يُعتبر التعليم في الهند من أكبر الأنظمة التعليمية في العالم، حيث يضم أكثر من ١.٥ مليون مدرسة وأكثر من ٢٥٠ مليون طالب في مراحل التعليم قبل الجامعي، إضافة إلى أكثر من ٥٠,٠٠٠ مؤسسة للتعليم العالي. (World Bank, 2023) يقوم النظام التعليمي الهندي على هيكل ٥+٣+٣+٤، والذي تم اعتماده في السياسة التعليمية الوطنية لعام ٢٠٢٠ (National Education Policy 2020)، ويهدف إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز المهارات لدى المتعلمين من مرحلة الطفولة المبكرة وحتى التعليم العالي. (Government of India, 2020).

شهد التعليم في الهند تطوراً كبيراً منذ الاستقلال، خاصة في مجالات محو الأمية، وتوسيع فرص التعليم الأساسي والثانوي، وزيادة عدد الجامعات والكليات، مما ساهم في تحسين مؤشر التنمية البشرية للبلاد. ومع ذلك، يواجه النظام تحديات كبيرة

أبرزها التفاوت الجغرافي بين المناطق الريفية والحضرية، وجود فجوات في جودة التعليم، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بتكنولوجيا التعليم والوصول إلى الإنترنت في المناطق النائية. (UNESCO, 2021)

تُبذل جهود واسعة لتحسين النظام التعليمي من خلال مبادرات متعددة، مثل برنامج "Samagra Shiksha" الذي يركز على التعليم الشامل من مرحلة ما قبل المدرسة حتى الصف الثاني عشر، ومبادرة "Digital India" التي تهدف إلى تعزيز التعليم الرقمي والوصول إلى الموارد الإلكترونية. كما أن سياسة التعليم الوطنية الجديدة (NEP 2020) تسعى إلى إحداث تحول شامل في التعليم، حيث تركز على تعزيز التفكير النقدي، والابتكار، والتعليم القائم على الكفاءات، بالإضافة إلى دمج التكنولوجيا بشكل فعال في العملية التعليمية (Government of India, 2020; World Bank, 2023).

الهند أيضاً واحدة من الدول الرائدة في التعليم التقني والهندسي، حيث تُعتبر معاهد التكنولوجيا الهندية (IITs) ومعاهد الإدارة (IIMs) من بين الأفضل عالمياً. ومع ذلك، لا يزال النظام يواجه تحديات تتعلق بنسبة التسرب المدرسي في بعض المناطق، وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، مما دفع الحكومة إلى تعزيز التعليم المهني والتقني وتطوير مناهج تركز على المهارات (UNESCO, 2021; World Bank, 2023).

الدروس المستفادة من التجارب العالمية في مواجهة الهدر التعليمي

يتضح من استعراض التجارب السابقة أن هناك مجموعة من الدروس التي يمكن الاستفادة منها لتطوير سياسات مواجهة الهدر التعليمي:

١. **تكامل الرؤية الوطنية مع التعليم:** كما في السعودية والصين، حيث ارتبطت خطط إصلاح التعليم برؤية وطنية شاملة (رؤية ٢٠٣٠ - خطة الصين ٢٠٣٥)، ما ساعد على تعبئة الموارد وتوحيد الجهود.

٢. **أولوية التعليم المبكر:** شددت التجارب المتقدمة (السعودية، الصين، إنجلترا) على أهمية التوسع في التعليم المبكر ورياض الأطفال كمدخل أساسي للحد من التسرب في المراحل اللاحقة.

٣. التركيز على الكفايات والمهارات المستقبلية: مثلما ظهر في الهند وإنجلترا، حيث تم إدماج التعليم الرقمي، التفكير النقدي، والابتكار في المناهج لتقليل الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل.

٤. التعامل مع الأزمات والنزاعات: يبرز النموذج اليمني بوصفه مثالاً على أثر الأزمات السياسية في مضاعفة الهدر، لكنه يقدم درساً مهماً حول ضرورة الشراكات مع المنظمات الدولية لتأمين استمرارية التعليم في الظروف الطارئة.

٥. دمج التكنولوجيا في التعليم: تبين أن دمج التقنيات الرقمية كما في الصين والهند والسعودية أسهم في توسيع فرص الوصول للتعليم والحد من الفاقد، خاصة في المناطق النائية.

٦. التعليم الشامل والعدالة التعليمية: شددت تجارب الأردن وإنجلترا على أهمية تحقيق المساواة في فرص التعليم، خصوصاً للفئات المهمشة مثل اللاجئين وذوي الإعاقة، ما يقلل من احتمالية التسرب.

مما سبق فإن مواجهة الهدر التعليمي تتطلب إستراتيجيات شمولية تركز على (رؤية وطنية واضحة، الاستثمار في التعليم المبكر، تطوير كفايات المعلمين والقيادات، دمج التكنولوجيا، تحقيق الشمولية والعدالة التعليمية، وربط التعليم بسوق العمل). هذه الدروس تمثل خارطة طريق للدول الساعية إلى خفض الفاقد التعليمي وتحقيق جودة تعليمية مستدامة.

المحور الرابع: متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمية للحد من الهدر التعليمي في ضوء بعض الخبرات العالمية الرائدة.

تُعد تنمية كفايات القيادات التعليمية إحدى الركائز الأساسية لمواجهة التحديات التي تعترض المؤسسات التربوية، لاسيما في ظل ما تشهده من مظاهر الهدر التعليمي المتمثلة في التسرب، وضعف التحصيل، وسوء توظيف الموارد. وقد أظهرت الخبرات العالمية الرائدة أن بناء قيادات تعليمية قادرة على التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتعزيز ثقافة الجودة والمساءلة داخل المؤسسات، يمثل مدخلاً فعالاً

للحد من هذا الهدر، وتتمثل أهم تلك متطلبات تنمية كفايات القيادات التعليمي للحد من الهدر في:

١ - متطلبات تشريعية:

- تفعيل القوانين الخاصة بالإلزام في التعليم وتوقيع العقوبات الرادعة على أولياء الأمور غير المهتمين بانتظام أبنائهم في المدارس.
- تطوير القوانين والتشريعات التي تسمح بتحقيق عائد عادل للاستثمار في مجال التعليم.
- السعي الجاد لإعادة هبة وأهمية المدرسة إلى ما كانت عليه سابقاً بحيث يشعر ولى الأمر والطالب أنه لا يمكن له أن يتعلم دون الانتظام في المدرسة.

٢ - متطلبات تنظيمية وإدارية:

- الاستمرار في زيادة أعداد المدارس وتقليل كثافة الفصول.
- تحجيم دور البيروقراطية في تخطيط السياسات التعليمية وتنفيذها.
- زيادة الطاقة الاستيعابية للمدارس بحيث يتم استيعاب جميع من هم في سن التعليم بالمدارس على اختلاف مستوياتها وأنواعها.
- تحسين كفاءة الإنفاق العام على التعليم.
- توجيه الاستثمار إلى المجالات الإنتاجية والتعليمية التي تعزز قدرات الاقتصاد.
- إعادة هيكلة النظام التعليمي لإحداث توافق بين مخرجاته واحتياجات المجتمع.

٣ - متطلبات تتعلق بجودة الأداء:

- إدخال ثقافة الجودة الشاملة في المدارس من خلال تطبيق معايير الجودة في مختلف عناصر المنظومة التعليمية.
- تحويل البيئة المدرسية إلى بيئة جاذبة للطالب.
- الاستخدام المكثف للأساليب التكنولوجية الحديثة في التعليم.
- استخدام أساليب الإدارة الاقتصادية للارتقاء بمستوى أداء الخدمات التعليمية وتقديمها وفقاً للمعايير الدولية الحديثة.

٤ - متطلبات خاصة بالمشاركة المجتمعية:

- تحديد الأدوار التي يمكن ان تقوم بها الجمعيات الأهلية حتى يتسنى لها المشاركة الجادة في تطوير التعليم.
- تشجيع مفهوم الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية في تحمل أعباء العملية التعليمية
- تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية في التعليم بما يضمن مشاركة أولياء الأمور ورجال الأعمال في النهوض بالتعليم مادياً ومعنوياً

٥ - متطلبات تتعلق بالطلاب:

- المتابعة الدقيقة للطلاب المتعثرين دراسياً، وتشخيص مشكلاتهم تشخيصاً سليماً وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم
- توفير الأنشطة الطلابية بحيث يستطيع أن يمارس الطالب هواياته وأنشطته المختلفة بكل سهولة واستمتاع.
- السعي الجاد لحل مشكلات الطلاب ذوي الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة والتي قد تحول دون انتظامهم في المدارس.
- توعية أولياء الأمور بعدم التعجل في إدخال أبنائهم المدرسة قبل السن المقررة حتى لا يتعثر التلميذ صغير السن في الدراسة.

٦ - متطلبات تتعلق بالعملية التعليمية:

- اتباع نظام اليوم المدرسي الكامل حتى يستطيع المعلم أداء واجبه ويتمكن الطالب من الاستفادة كما ينبغي.
- إعادة النظر في المناهج الدراسية بحيث تواكب متغيرات العصر وتساعد في إعداد جيل قادر على النهوض بالمجتمع
- إعادة النظر في نظام الامتحانات بشكلها الحالي بحيث لا تقتصر على الجانب التحصيلي وإنما تمتد لتشمل مختلف جوانب شخصية المتعلم.
- إعادة النظر في طرق التدريس بحيث تنمي الجوانب الإبداعية لدى المتعلمين.

- تكوين اتجاهات مضادة نحو الدروس الخصوصية من خلال توعية أولياء الأمور بمخاطر هذه الظاهرة وتأثيراتها السلبية على شخصية الأبناء.
- الاهتمام بمجموعات التقوية في المدارس، وتخصيص مساحة زمنية مناسبة لها من اليوم المدرسي.

٧- متطلبات تتعلق بالمعلمين:

- تدريب المعلمين على تعليم الطلاب بطريقة التعلم الذاتي.
- تحويل دور المعلم من ملقن للمعلومات إلى دوره كموجه ومرشد وميسر لعملية التعلم.
- تشجيع المعلمين الممتازين على المساهمة في مجموعات التقوية بحوافز مجزية.
- استحداث وظائف أخرى بجانب وظيفة المعلم العادي مثل مرشد المادة أو الأخصائي العلاجي لنقاط ضعف الطلاب.

٨- متطلبات تتعلق بالقنوات التليفزيونية التعليمية:

- تخصيص بعض البرامج بالقناة التعليمية للمراجعة وحل الامتحانات، بحيث يتم شرح الدرس الواحد أكثر من مرة ولأكثر من معلم.
- جعل الإرسال بالقناة التعليمية في التليفزيون المصري متاحًا للجميع.
- مراعاة تعديل مواعيد البث بالقناة التعليمية بحيث لا تتعارض مع مواعيد الدراسة.
- مراعاة أن تأخذ البرامج بالقناة التعليمية صورة جذابة ومشوقة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو الوفا، جمال وعبد العظيم، سلامة (٢٠٠٠). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. القاهرة: إدارة المعارف الحديثة.
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠١). إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع .
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠١٣). القيادة التربوية في الإسلام. مجلة المعرفة التربوية. الجمعية المصرية لأصول التربية، ١ (١)، ٢٨٥ - ٣١٥

- بدر، بن عبد الله الصالح (٢٠٠٩). القيادة المدرسية الفعالة والتغيير التربوي في مجتمع المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- تاج، حسن (٢٠٢٢). ظاهرة الهدر المدرسي: تجليات الفعل التعليمي غير السوي. *المجلة المغربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، عياد أبلال، ٢٠، ٢٦٥ - ٢٧٥.
- الجبور، هنا عوض محمود (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الجهنى، حنان جابر عطية جابر (٢٠٢٢). أنماط القيادة التربوية لقائدات المدارس الحكومية بوسط جدة وعلاقتها بدافعية العمل لمعلمات الصفوف الأولية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. المركز القومي للبحوث غزة، ٦ (١٧)، ١٠٦ - ١٢٨.
- الحامد، محمد معجب (٢٠٠٢). *التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل*. الرياض: مكتبة الرشد.
- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٢). *اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي: التعليم، والأسرة والإعلام*، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حديد، يوسف (٢٠١٦). كفاءة النظام التعليمي وإشكالية الهدر المدرسي. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ٢٦، ٥٥ - ٦٩.
- حمادة، محمد إبراهيم عبدالرازق. (٢٠٢٠). واقع كفايات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١٢٠ (٣)، الصفحات ١٠٧٥ - ١١٠٨.
- حورية، علي حسين حورية. (٢٠١٧). الهدر التعليمي في برامج الدراسات العليا بجامعة طيبة في المدينة المنورة. *العلوم التربوية بجامعة القاهرة*، ٢ (٢)، الصفحات ١٢٤ - ١٧٢.
- الحولي، عليان عبدالله سليمان (٢٠١٣). أسباب الهدر التربوي بين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية بغزة وسبل علاجها. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٦ (١٢)، ٣ - ٣٤.
- الخفاجي، جنان محمد عبد (٢٠٢٢). الهدر التعليمي لمعلمي المواد الاجتماعية في المدارس الحكومية والأهلية، *مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية*، جامعة بابل، ٢٩ (٢)، ١ - ١٤.
- خليفات، عبدالفتاح صالح موسى (٢٠١٠). الهدر التعليمي في جامعة مؤتة. *مجلة كلية التربية*. كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢ (٣٤)، ٤٥١ - ٤٨١.

الدهشان، جمال علي خليل (٢٠٢٠). مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*. المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، ٣(٤)، ١٠٥-١٦٩.

الرشدان، عبد الله زاهي (٢٠٠١). *في اقتصاديات التعليم*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الزهراني، سعيد بن محمد. (٢٠١٥). متطلبات تطوير القيادات التربوية في ضوء تحديات التعليم المستقبلي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، ١٦(٤)، ٢٠١-٢٢٥.

الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٦). معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ودمياط، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٢ (٤٣)، ١٨٥-٢٨٥.

السيد، سميرة أحمد (٢٠٠٤). *الأسس الاجتماعية في ضوء متطلبات التنمية الشاملة والثورة المعلوماتية*. القاهرة: دار الفكر العربي.

الشعلان، محمد بن عبدالله. (٢٠١٩). الهدر التعليمي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وآثاره وسبل علاجه. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، ١١(١)، ١-٣٠.

الشمري، مطر سالم (٢٠٠٤). التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. *(رسالة دكتوراه غير منشورة)*. كلية التربية، جامعة عين شمس.

صالح، أيمن محمد علي. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية ودورها في مواجهة مشكلات الهدر التربوي. *رسالة دكتوراه*. كلية التربية: جامعة أم درمان الإسلامية.

الصالح، خالد بن سليمان صالح (٢٠١٣). القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. *رسالة التربية وعلم النفس*. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، ٤٠، ٤.

- ٤٠ -

عبد الهادي، محمد البشير محمد (٢٠١٣). دور القيادة التربوية الرسالية في التنمية البشرية. *مجلة آفاق تربوية*. كلية التربية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، ٣(٣)، ١١٣-١٥٢.

عطوة، محمد إبراهيم (٢٠٠٢، ٢٨-٢٩ أبريل). أزمة المدرسة الثانوية العامة: المظاهر، الأسباب، الآثار، الحلول، المؤتمر العلمي السنوي السابع لكلية التربية جامعة طنطا بعنوان جودة التعليم في المدرسة المصرية.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤) *الإدارة المدرسية الحديثة*. مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

العنزي، فهد بن ناصر. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية لمديري المدارس في ضوء متطلبات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٣(٤١)، ٢٨-١.

الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم (٢٠٠٣). *كفايات التدريس: المفهوم التدريب الأداء*. بيروت: دار الشروق للتوزيع والنشر.

القحطاني، ناصر بن سعيد. (٢٠١٨). دور القيادة المدرسية في الحد من التسرب الطلابي في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، ٥٣، ١-٣٥.

القطان، عروب أحمد عبدالعزيز. (٢٠١٦). الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج* (٤٤)، الصفحات ٧١٣ - ٧٦١.

مجاهد، حازم السيد حلمي عطوة (٢٠١٧). انعكاسات الهدر في التعليم على الاقتصاد المصري وسبل المواجهة. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، ٦٢، ٧٩٣ - ٨٥٧.

محمد، سمية عبدالله. (٢٠١٨). الهدر التربوي : أسبابه، آثاره، أساليب قياسه. *مجلة المعرفة التربوية*، ١٦(١)، ٤٩ - ٦٠.

محمد، عاصم عيد محمود؛ غانم، أحمد محمد؛ و زهران، إيمان حمدي. (٢٠٢١). تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ومعوقاتها (دراسة ميدانية). *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٥(١٥)، ٤١٨ - ٤٥٣.

مرسي، محمد منير. (٢٠٠٠). *الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة: عالم الكتب. مركز معلومات وزارة التربية والتعليم: الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، وزارة التربية والتعليم.

المطيري، نادية بنت محمد بن حمد (٢٠١٥). العوامل المؤدية إلى رسوب بعض طالبات المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في مدينة المجمعة. *مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس*، ٤٢، ٣٣١ - ٣٦٩.

المهيرات، رأفت إبراهيم (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هيفاء بنت عبدالله السحيم. (٢٠٢٢). الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٥(٢)، ٢٦٤ - ٢٩٣.

وزارة التعليم. (2022). *التقرير السنوي للتعليم في المملكة العربية السعودية*. وزارة التعليم .

المراجع الأجنبية

- Bin Hassan, H. Z. A.(2017). Instructional Leadership in Malaysia: Roles, Practices, and Challenges in high performing Schools, koala Lamoure Institute Aminuddin Baki Malaysia.
- Bush, T. (2017). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. South African Journal of Education, 37(1), 1-10.
- Council of Chief State School Officers (CCSSO). (2015). Professional Standards for Educational Leaders 2015. CCSSO.
- Coutts ,L. G.. (2021). The Principal as the Instructional Leader in School-Age Educare, Leadership and Policy in Schools, (10), 1-18
- Department for Education. (2021). *The Education System in England: A Brief Guide*. UK Government.
<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-education>
- Government of India. (2020). *National Education Policy 2020*. Ministry of Education. <https://www.education.gov.in>
- Government of India. (2020). *Right to Education Act (RTE)*. Ministry of Education. <https://www.education.gov.in>
- Heaton,T. L. (2016). Handbook of Instructional Leadership. Education Faculty: Cedarville University, USA.
- Ishitani, T. & Desjardins, S. (2002, June 2-5). A longitudinal Investigation of Dropout From College in the United States. *Paper presented at the annual Meeting of the Association for Institutional Research 42nd*,Toronto, Ontario, Canada.
- karakose t. (2007). high school teachers perception regarding principals ethical leadership in turkey. Asia pacific education review, 8 (3),464-437.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2006). How leadership influences student learning: A review of research. Learning Policy Institute.
- Ministry of Education of the People's Republic of China. (2023). *China Education Statistical Yearbook 2023*. Beijing: Ministry of Education.
- Ministry of Education. (2021). *The Annual Report of Education in Jordan*. Ministry of Education, Jordan. <https://www.moe.gov.jo>
- Mulford, W. (2003). School leadership: Changing roles for changing times. Education Policy Analysis Archives, 11, 1-28.

- OECD. (2019). *Education in Saudi Arabia: Reviews of National Policies for Education*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264312725-en>
- OECD. (2019). *Education Policy Outlook: China*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2b8ad56e-en>
- OECD. (2020). *Education Policy Outlook: United Kingdom*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2b8ad56e-en>
- OECD. (2020). *School Leadership for Learning: Lessons from PISA 2018*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- Pascarella, E & ,.Terenzini, P.. (2005). *How College Affects Students: A Third Decade of Research*. San Francisco: Jossey-Bass
- Ramlal, A.; Jones, D.; Kingston, K. (2020). Principals' Experiences Leading Strategic Planning in High- Performing Primary Schools in Trinidad and Tobago. *Journal of Instructional Pedagogies*, (24), 1-18.
- Sadeghi, J. (2013). Approaches on leadership theories. *journal of American science* , 9 (1).
- UNESCO. (2011). *The hidden crisis: Armed conflict and education*. Global Education Monitoring Report.
- UNESCO. (2021). *State of the Education Report for India 2021: No Teacher, No Class*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379115>
- UNESCO. (2022). *Jordan Education System Profile*. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/jordan>
- UNESCO. (2022). *United Kingdom Education System Profile*. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/united-kingdom>
- UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education – A tool on whose terms?*. UNESCO Publishing.
- UNICEF. (2022). *Education in Yemen: A crisis within a crisis*. UNICEF Yemen. <https://www.unicef.org/yemen>
- William A, Gassama, S. (2006). Dropout Prevention Among Urban Minority Adolescents: Program Evaluation and Practical Implications .*National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Student Research*, 3.
- World Bank. (2018). *The Middle East and North Africa Skills for Employment Initiative: Towards a new vision*. World Bank Publications.

- World Bank. (2021). *Jordan Education Sector Analysis: Learning and Equity Challenges*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/country/jordan>
- World Bank. (2022). *Education in Saudi Arabia: Progress and Challenges*. Washington, DC: World Bank. <https://www.worldbank.org/>
- World Bank. (2022). *Yemen's Education Sector: Analysis and Strategic Directions*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/country/yemen>
- World Bank. (2023). *India Education Sector Overview*. The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/country/india/overview>
- World Bank. (2023). *India Education Sector Overview*. The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/country/india/overview>
- Zhao, X. (2022). Educational reform and future development in China. *International Journal of Educational Development*, 93, 102635. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102635>

