آليات مقترحة لتحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر: دراسة تحليلية

إعداد

عبدالله رجب عبدالله السيد

أ.د/ ثروت عبد الحميد عبد الحافظ

أستاذ ورئيس قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية – جامعة الأزهر

أ.م.د/ عبير أحمد محمد علي

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية– جامعة الفيوم

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحديد بعض الآليات لتحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، وذلك من خلال تعرف الأسس النظرية للأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، والتعرف على واقع الأداء الإداري (التخطيط – التنظيم – المتابعة – الاتصال – اتخاذ القرار – التقويم) لدى شيوخ معاهد التعليم الثانوي الأزهري، ثم وضع قائمة ببعض الآليات المقترحة لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، واعتمد البحث على المنهج الوصفي.

وقد توصل البحث إلى أن هناك قصور في استثمار إدارة معاهد التعليم الثانوي الأزهري ممثلة في قيادتها لنظم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتطبيقاتها كنتيجة لضعف البنية التحتية التكنولوجية، وقلة الموارد المالية، والقصور في كفاءة أداء القيادات في الجانب التكنولوجي ، مما نتج عنه قصور في تنفيذ الوظائف الإدارية

من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال واتخاذ قرار وتقويم، وقلة البرامج المقدمة لهم في هذا الجانب وضعف أثرها في تطوير مهاراتهم التكنولوجية، وأن قيادة المعاهد في الوقت الحاضر تتطلب شكًلا جديدًا من القيادة كي تستطيع تلبية الحجم الكبير من الأعباء المطلوبة من شيوخ المعاهد.

الكلمات المفتاحيّة(آليات، تحسين، أداء، شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية).

Abstract

The current research aims to identify some mechanisms to improve administrative performance of Al-Azhar secondary Institutes'sheikh in Egypt, This is done by identifying the theoretical foundations of administrative performance of secondary educational institutions leaders in contemporary administrative and educational literature, identifying the actuality of the administrative performance(planning, organizing, mentoring, communication, decision-making, and evaluation) of Al-Azhar secondary Institutes'sheikh , and then developing a list of some proposed mechanisms to improve administrative performance of Al-Azhar secondary Institutes'sheikh in Egypt. The research relied on the descriptive approach.

The research concluded that there is a deficiency in investing the administration of Azhar secondary institutes, represented by its leadership in information and communication technology systems and their applications, as a result of weak technological infrastructure, insufficient financial resources, and inadequacy in the performance efficiency of leadership in the technological aspect, which has caused a shortcoming in the implementation of administrative functions such as planning, organizing, mentoring, communication, decision-making, and evaluation, along with the limited programs offered to them in this regard and their weak impact on developing their technological skills, the leadership of the institutes nowadays requires a new form of leadership in order to meet the large volume of responsibilities required from the sheikhs of the institutes.

Keywords:(Mechanisms, Improvement, Performance, Al-Azhar secondary Institutes' sheikh).

المقدمة:

إن تقدم أي مؤسسة في العصر الراهن، بما فيها المؤسسات التعليمية أصبح يتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط من قبل الإدارة، فإن ذلك يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه يشكل عائقًا كبيرًا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذا تحظى عملية تحسين الأداء أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية؛ حيث تعد عملية تحسين الأداء الإداري من أهم العمليات التي تؤدي إلى النهضة الشاملة في كافة المجالات، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تقوم عملية تحسين الأداء الإداري على أسس تستند إلى ما تفرضه الثورة العلمية والتقنية المعاصرة.

وقد زاد الاهتمام بتحسين الأداء الإداري سواء على مستوى الفكر الأكاديمي أو على المستوى التطبيقي الفعلي في جميع الدول، حيث لايمكن أن يحدث تطوير حقيقي للأداء الإداري إلا من خلال إجراءات تطويرية شاملة لعناصر منظومة العمل بالكامل من مدخلات وعمليات ونتائج تؤدي إلى تحسين جودة الأداء بها، لذا فإن تطوير الأداء الإداري يمثل إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء الكلي داخل المؤسسة التعليمية، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المؤسسة التعليمية، وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة، ويحدد كذلك مدى مناسبة مهارات العاملين للمهام التي يقومون بها، وجوانب الأداء التي تحتاج إلى التحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها (عيداروس، وأخرون، ٢٠١٩، ص٣١٢).

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المتوالية التي يبذلها المسؤولون للارتقاء بالتعليم الأزهري بوجه عام والتعليم الثانوي منه بوجه خاص، إلا أن هناك بعض الدراسات التي تشير في مجملها إلى ضعف مواكبة التعليم الثانوي وعلى رأسه قيادته للتغيرات المعاصرة في مجال التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، سواء من حيث الإمكانات أو المهارات اللازمة لذلك.

ورغم أن التعليم الثانوي الأزهري قد مر بمراحل كثيرة من التطوير، خاصةً مع بداية القرن التاسع عشر سواء أكان تطويرًا جزئيًا أم جذريًا، إلا أن النظام الإداري بالتعليم الأزهري قبل الجامعي بصفة عامة والتعليم الثانوي الأزهري بصفة خاصة يواجه العديد من المشكلات والمعوقات التنظيمية بالإضافة إلى قلة البرامج التدريبية التي تحتوي على توظيف التقنيات الحديثة، مثل: الحاسب الآلي، وقلة اهتمام إدارة المعهد بتوفير المناخ الداعم لتبادل المعرفة بين العاملين، وتركيز شيخ المعهد على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالمتغيرات التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات، وقلة وضوح أبعاد الأداء الإداري لدى غالبيتهم من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، واتصال، واتخاذ قرار، وتقويم)، كما أن بعض هذه المسئوليات تتم مركزيًا وتصدر بها خطط من قبل رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية (عبد العزيز، ٢٠١٧، ص٧).

كما أشارت دراسة (محمد، ٢٠١٥) إلى افتقار مهارات التخطيط لدى قادة المعهد، والإفتقار في حل المشكلات بالطرق الإدارية الحديثة، وضعف برامج التنمية المهنية لدى قادة المعهد أثناء الخدمة، وضرورة استعانة قطاع المعاهد بأعضاء هيئة التدريس في الإدارة والتخطيط للإشراف على الوحدات التدريبية لتدريب شيوخ المعاهد على أساس علمي وتطوير وظائف الإدارة لديهم من(تخطيط، تنظيم، متابعة، اتصال، اتخاذ قرار، تقويم)، بالإضافة إلى تركيز شيخ المعهد على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالمتغيرات التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات.

كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين في المؤسسات التعليمية انطلاقًا من دورها في تحسين أداء قادة المؤسسات التعليمية، حيث: أشارت دراسة (سعد ،٢٠١٩ م) إلى أهمية إدراج مهارات القرن الحادي والعشرين ضمن مقررات إعداد المعلم بكليّات التربيّة، وضمن برامج التنمية المهنية للمديرين والمعلمين.

ويحاول البحث الحاليّ الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرّئيس عددُ من الأسئلة الفرعيّة التّاليّة:

١- ما الإطار النّظريّ للأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي في الأدبيات الإداريّة والتّربويّة المعاصرة؟

٢- ما واقع الأداء الإداري (التخطيط – التنظيم – المتابعة – الاتصال – اتخاذ القرار – التقويم) لدى شيوخ معاهد التعليم الثانوي الأزهري ؟

٣- ما الآليات المقترحة اللازمة لتحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

١- التعرف على الإطار النّظريّ للأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي في الأدبيات الإداريّة والتّربويّة المعاصرة.

٢- التعرف على واقع الأداء الإداري (التخطيط – التنظيم – المتابعة – الاتصال – اتخاذ القرار – التقويم) لدى شيوخ معاهد التعليم الثانوي الأزهري .

٣- اقتراح بعض الآليات لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

أهمية البحث:

أ/-الأهمّيّة النّظريّة:

١- تأتي الدراسة الحالية متزامنة مع تأكيد المجتمع الدولي على حتمية الانتقال من النموذج التقليدي للتعليم إلى النموذج المؤسسي التربوي المستقبلي، وهذا يتطلب شيوخ معاهد متميزين.

٢- تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

ب/-الأهمّيّة التّطبيقيّة:

١- إلقاء الضوء على بعض الفجوات الموجودة في الأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي ، والحلول التّي من الممكن أن تُساهم في سد تلك الفجوات.

٢- تبصير مُتخذيّ القرار ومسئوليّ التّخطيط ووحدات الجودة في المناطق الأزهريّة بالقدرات والمهارات ومستويات الأداء المطلوبة عند تعيين القيادات بتنميتهم قبل شغل الوظيفة.

منهج البحث: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يعتمد على الفهم والتفسير والتحليل والتنبؤ، وذلك من خلال عرض الإطار النظري للأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي ، ثم اقتراح بعض الآليات لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

حدود البحث: تحدد البحث الحاليّ بالحدود الآتيّة:

١-**الحد الموضوعيّ:** اقتصر البحث على تحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

٢-**الحد البشريّ:** اقتصر البحث الحاليّ على رصد واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

٣- **الحد الزّمنيّ:** تمّ إعداد هذا البحث في الفترة من ٢٠٢٥/٥/١ إلى ٢٠٢٥/٦/٣٠.

مُصطلحات البحث

١- تحسين (Improvement):

يُعرف التحسين بأنه:"استراتيجية تتضمن استخدامًا محدودًا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغير، وإتاحة إمكانات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه.(مشهور،٢٠١٠م،ص٤٧)

ويُعرف التحسين أيضًا بأنه: تحسين المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة للفرد لتمكنه من القيام بأدوار ومسئوليات أكبر وذات متطلبات أكثر.(مصطفى،٢٠٢٢م، ص١٤)

ويمكن تعريف التحسين إجرائيًا: بأنه مجموعة من العمليات والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وجودة العمل، من خلال مراجعة مستمرة للأنظمة والممارسات والعمل على تطويرها بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية.

٢- الأداء الإداري Administrative Performance:

الأداء لغَة يأتي من أَدَّى عمله أي قام به وأتمه وأنجزه، وأَدّى تأدية أي طريقة القيام بعمل ما (عمر،أحمد مختار،٢٠٠٨، ص ٧٦).

ويُعرف الأداء الإداري اصطلاحًا بأنه: الممارسات الإدارية والتعليمية التي يقوم بها المدير أثناء العملية التعليمية لتنظيم وتنفيذ وتقويم عملية التعليم والتعلم (ونيس، محمد إبراهيم،٢٠١٥،ص٨).

كما يُعرف الأداء الإداري أيضًا بأنه: جهود منظمة تربوية ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية والتكنولوجية وإحداث تغيرات ايجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق جودة مهارات الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الإدارة التربوية لدى المديرين (الأسدي، وأخرون،٢٠١٦، ص ٢٠).

تأسيسًا على ما سبق، يُمكن **تعريف الأداء الإداري إجرائيًا** بأنه: "الممارسات التي يقوم بها شيوخ معاهد التعليم الثانوي الأزهري في مجالات (التخطيط – التنظيم –المتابعة– الاتصال – اتخاذ القرار – التقويم) من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية واستشراف المستقبل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية".

٣– شيخ المعهد Institute Principal .

هو الشخص المسئول عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين والطلاب في المعهد، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والانشطة بالمعهد ويقوم بإدارتها وتقويمها طبقًا للسياسات واللوائح التي يضعها الأزهر الشريف (الأزهر الشريف،٢٠١٩، ص١٥)

الدّراسات والبحوث السّابقة: فيما يلي عرض لبعض البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي:

أولًا: الدّراسات العربية:

١– **دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٧)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للتعرف على مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، وتم أخذ عينة عشوائية من شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية قوامها (٣٤٠) شيخ معهد، وتوصلت إلى: أن التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية تعاني من مشكلات كثيرة، منها: ضعف استخدام الأساليب الحديثة في التدريب، قصور البرامج التدريبية التي تحتوي على توظيف التقنيات الحديثة، ضعف جاهزية مكتبة المعهد بالكتب والمراجع الحديثة المتعلقة بالتعليم والإدارة المدرسية.

٢- **دراسة (عيسى،٢٠٢٢)**، هدفت الدراسة إلى قياس واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث تم اختيار (٤١) مدرسة من واقع (٣٩٠) مدرسة، وتوصلت إلى: وجود قصور في واقع الأداء الإداري بمحافظة كفر الشيخ، من وجهة نظر عينة الدراسة، وجود قصور في أبعاد الأداء الإداري والمتمثل في (القيادة الإدارية، التخطيط، التنظيم، التنمية المهنية، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التفويض، التمكين الإداري)، ووجود قصور في توفير التدريب المستمر وفق برامج وخطط لرفع كفاءة وتحسين الأداء الإداري للقيادات، وأوصت بضرورة الاهتمام بالأداء الإداري للقيادات حيث يعتبر عصب العملية الإدارية.

٣- **دراسة (عبدالله،٢٠٢٢)**، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تدريب شيوخ ووكلاء معاهد التعليم الأزهري بمصر، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية من الشيوخ والوكلاء بلغ عددها (٢٠٠) من محافظات الغربية والدقهلية وكفر الشيخ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، منها: ضرورة تطوير تدريب شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية على استخدام التكنولوجيا الرقمية؛ حيث أظهرت نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات أبعاد الاستبانة أنها جاءت متوسطة وضعيفة فيما يخص استخدام التكنولوجيا الرقمية، ضرورة التخلص من النظام اليدوي والحصول على المعلومات التي تكون غالبا ناقصة ولا تنتج المعلومات التي يحتاجها إليها صانع القرار، تطوير عملية التخطيط، وخاصة فيما يتعلق بوجود خطة مدرسية يتحمل العاملون وفقًا لها مسئولية إنجاز مهامهم بما يساعد شيوخ ووكلاء المعاهد على تحسين الأداء الإداري، وأوصت بضرورة تجهيز المعاهد الأزهرية والإدارات والمناطق الأزهرية بالبنية التحتية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية ووضع الخطط اللازمة لذلك.

٤- **دراسة (عتريس، وآخرون،٢٠٢٢)**، هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري وإعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، منها: هناك جوانب قصور وضعف تعتري واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، كما أن هناك افتقار لاستخدام المداخل الإدارية الحديثة في برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، يوجد إغفال كبير لأهمية إعداد قيادات المعاهد الأزهرية قبل توليهم لمهامهم الإدارية والقيادية ، الافتقار لوجود بنية تحتية تكنولوجية حديثة يمكن من خلالها إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بما يمكنهم من مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، وأوصت بضرورة عقد برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة، العمل على تضافر الجهود من أجل إنشاء مراكز إعداد وتدريب مجهزة بأحدث الوسائل والتقنيات التي تجعلها قادرة على مواكبة أحدث التطورات الإدارية والتكنولوجية.

: الدراسات الأجنبية ثانيًا:

١- **دراسة (Abdul Azeez,2016.)**، بعنوان:"تحليل ممارسات الإدارة في مؤسسات التعليم العالي في ولاية لاجوس من خلال الإطار الهيكلي لإدارة الجودة الشاملة"، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقات بين العمليات الإداريّة وبين إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في لاجوس، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلّت إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة إيجابيّة بين ممارسات المعلمين الجدد في التعليم الجامعي بلاجوس، وبين إدارة الجودة الشاملة، وأوصت بضرورة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في جميع مؤسسات التعليم الجامعي في لاجوس وتطبيقها من قبل المسئولين مع الالتزام الكامل بها.

٢- **دراسة (Ossai,A.,G.,2021)** بعنوان: " استراتيجيات الأداء الإداري للمديرين والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العامة في شمال دلتا إقليم سنتروريا بدولة نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين استراتيجيات الأداء الإداري للمديرين والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما قامت بتطبيق استبانة على عينة بلغت (٢٠٠) معلم تم اختيارهم عشوائيًا من ٢٠ مدرسة ثانوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين استراتيجيات الأداء الإداري للمديرين والأداء الأكاديمي للطلاب، وتتضمن تلك الاستراتيجيات تحفيز المعلمين، تفويض السلطة ومراقبة الأداء، وأوصت الدراسة بأنه يجب مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، كما يجب تفعيل مبدأ التوجيه والمتابعة للأداء من قبل المديرين لتنمية المهارات الإدارية والأكاديمية للمعلمين.

٣- **دراسة (Apriani,W.,2023)** بعنوان: "دور مديري المدارس في تحسين أداء الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التأكيد على مساهمة مديري المدارس في تحسين أداء الإدارة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الملاحظة والمقابلة كأداة لجمع البيانات من عينة من المديرين والمعلمين في (٤) مدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن لمديري المدارس دور هام في تحسين الأداء الإداري للمدرسة ويؤثر دورهم بشكل فعال على أنشطة التعليم والتعلم، ويساعد حضورهم المنتظم للتدريب وأيضًا العاملين على تحسين كفاءة أداء الإدارة المدرسية.

٤- **دراسة (Winarsih, S., & purnomo,S.,2024)** بعنوان:" نمط القيادة لمدير المدرسة والأداء التنظيمي في تحسين جودة التعليم".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور نمط القيادة المدرسية والأداء التنظيمي في تحسين جودة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الملاحظة والمقابلة كأداة لجمع البيانات من عينة من المديرين والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أنه لتحسين جودة التعليم لا بد من المشاركة الفعالة للمعلمين في القيادة المدرسية ودعمهم وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنه توجد علاقة قوية بين جودة التعليم وجودة الأداء الإداري؛ حيث أن جودة التعليم تتأثر تاثرًا بالغًا بجودة الأداء الإداري والقيادة المدرسية، وأن القيادة تتطلب أسلوبًا ونمطًا مناسبًا للمناخ التنظيمي وللمؤسسة التعليمية، وأن الأسلوب القيادي الجيد له دور هام في تحسين جودة التعليم.

التّعليق العام على الدّراسات والبحوث السّابقة: تناولت الدراسات السابقة الدراسات التي تتناسب مع موضوع البحث الحالي من حيث متغيرات البحث، وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي وجوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.

أوجه التّشابه: يتشابه البحث الحاليّ مع الدّراسات السّابقة في تناولها للأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي حيث تكاد تجمع معظم هذه الدّراسات على: قصور استخدام الأساليب الحديثة في التدريب، قلة البرامج التدريبية التي تحتوي على توظيف التقنيات الحديثة(دراسة عبد العزيز،٢٠١٧)، كما أكدت أيضًا أنه توجد علاقة قوية بين جودة التعليم وجودة الأداء الإداري؛ حيث أن جودة التعليم تتأثر تاثرًا بالغًا بجودة الأداء الإداري والقيادة المدرسية **Winarsih, S., & purnomo,S.,2024)**.

أوجه الاختلاف: يختلف البحث الحاليّ عن الدّراسات السّابقة في تناوله بعدًا آخر يختلف عن أبعاد الدّراسات السّابقة وهو تحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

أوجه الاستفادة من الدّراسات السّابقة: تعددت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والتي تتمثل فيما يلي:

١- التأكيد على أهمية البحث ومواكبته التّطّورات العالميّة والتّوجهات الحدّيثة.

٢- أن هذه الدّراسات السّابقة أسهمت في إيضاح أهم العوامل المباشرة وغير المباشرة والتّي لها أثر واضح على تحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية.

٣- الاستفادة من نتائج البحوث السّابقة والبناء عليها حتى لا يكون هناك إهدار للطّاقات البحثيّة.

محاور البحث : يسير البحث الحالي وفقًا المحاور التّالية:

المحور الأول: الإطار النّظريّ للأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي في الأدبيات الإداريّة والتّربويّة المعاصرة.

المحور الثاني: واقع الأداء الإداري لدى شيوخ معاهد التعليم الثانوي الأزهري .

المحور الثالث:الآليات المقترحة اللازمة لتحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

المحور الأول: الإطار النّظريّ للأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي في الأدبيّات الإداريّة والتّربويّة المعاصرة.

إن ما يشهده العالم الآن من تغيرات معرفية وتكنولوجية كان له أثر كبير على المؤسسات التعليمية، وجعلها في أشد الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري لمواكبة التغيرات أكثر من أي مؤسسة أخري، وتأتي أهمية هذه المؤسسات من كونها المسئولة عن خلق جيل جديد قادر على التعايش مع هذا العالم ومواجهة تحدياته،

ويعتبر الأداء الإداري عنصر هام في العملية التعليمية، حيث يعتبر المسئول عن نجاح أو فشل أي مؤسسة.

أ/-أهداف تطوير الأداء الإداري وأهميتة.

يسعى تطوير الأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام، كما يلي:

١- **الأهداف التنظيمية**، ومن ذلك: تطوير مستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمعهد، بما يحقق بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا (علميًا، عقليًا، جسميًا، تربويًا، ثقافيًا، اجتماعيًا ونفسيًا)، توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المعهد، والإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية(عبوي،٢٠١٧، ص ١١٧).

٢- **الأهداف البشرية**، ومن ذلك: وجود عملية مستدامة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المؤسسات بسرعة كافية، تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين بالشكل الذي يهيئ فرصة أوسع وأكبر للتحسين ورفع مستوى الأداء(عبوي ،٢٠١٧، ص ١١٧).

٣- **الأهداف التعليمية**، ومن ذلك: تحسين مخرجات التعليم للطلاب من خلال تحسين جودة التعليم والقيادة، تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تطوير الأداء الإداري للقادة للقيام بواجباتهم ومسئوليات وظائفهم بشكل فعال.(العجمي,٢٠١٧، ص٣٤٧).

٤- **الأهداف الإدارية**، ومن ذلك: تكامل السياسات والممارسات والإجراءات التي تربط الأهداف والغايات الخاصة بالمعهد، تطوير بعض جوانب العملية الإدارية بالمعهد من تخطيط وتنظيم وتنسيق للأعمال الفنية والإدارية بما

يحقق سرعة إنجاز الأعمال، تهيئة العقول الإدارية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والناتجة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا(النجار، ٢٠٢٢، ص٤١).

تأسيسًا على ما سبق يمكن القول: أن تحسين الأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي يهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء الأفراد من خلال إكسابهم المهارات الإدارية المختلفة، لإيجاد إدارة لديها القدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمعهد.

وفي ضوء الأهداف السابقة يمكن توضيح أهمية تطوير الأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي في أنه الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إكسابهم العديد من المهارات الإدارية والقيادية التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات، واستكمال مقومات التميز ويمكن توضيح أهمية تطوير العمليات الإدارية في النقاط التالية:

١- الارتقاء بالأفكار، حيث أن تطوير الأداء الإداري يعد من أهم الأهداف التي تسعى إليها الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة وتشغل المهتمين بقضايا التطوير في الوقت الحالي، لكونها تركز على الارتقاء بالأفكار وتعزيز الخبرات وتجويد المهارات في الجوانب المعرفية، والمهارية، والإدارية، والتكنولوجية لمواجهة تحديات العصر الحالي .

٢- تطوير المؤسسات التعليمية، حيث يختلف الأداء الإداري للمديرين طبقًا لمعرفتهم الفنية والمهنية، وقدرتهم التنظيمية للعمل، واتخاذ القرار، ومهارات تفويض السلطة بحدود، وطريقة البحث عن حلول للمشكلات لا عن توجيهات.

٣- إيجاد بيئة تنظيمية فعالة لتطوير الأداء إداريًا، وبناء وإعداد قاعدة لتنمية وتطوير الأداء الإداري، والمساهمة في بناء وتطوير القدرات والإمكانات الخاصة بالمديرين، وتنمية التعاون بين المنظمات والجهات المسئولة عن

التنمية والترقيات الداخلية، وتطوير الأداء الإداري، وتوفير التكاليف والهدر وزيادة إنتاجية العاملين (السعود ، وحسنين،٢٠١٦م، ص١٩١).

وعلى هذا يتضح من خلال ما سبق أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية ، مما يمثل ضرورة وأهمية في المجتمع المدرسي، فهو أحد مجالات التطوير المدرسي الحقيقية، والذي ترجع أهميته إلى التدريب المستمر لجميع العاملين على توظيف مهارات القرن الواحد والعشرين المختلفة، فضلًا عن تدريبهم على المهارات الإدارية وحل المشكلات.

ب/- مجالات تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية.

لم تعد وظيفة إدارة المؤسسات التعليمية عملية روتينية تمارس عملياتها من خلال منهج ثابت وطريقة محدده بل أصبحت عمليه ديناميكية تهدف إلى توفير الإمكانات اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية والتربوية، ويمكن عرض مجالات تطوير الأداء الإداري لقادة مؤسسات التعليم الثانوي فيما يلي:

١- **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه: "عملية تساعد على معرفة مستقبل المؤسسة وهو كذلك يعني بالأنشطة التي تقوم بها المنظمة لرسم أهدافها وتحديد سياستها التي تتحقق من خلال تلك الأهداف مما يساعد على تحقيق التناغم الفعال والتكامل بين أنشطة المنظمة(الكندري، ٢٠١٧ ، ص٣٩٥).

وفي مجال علاقة التخطيط بالأبعاد الإدارية الأخرى فإنه يعد أهم الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، والتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي أخر، فمن خلاله يستطيع المدير وشيخ المعهد أن ينفذ بقيه الوظائف الإدارية، والتخطيط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف.(ضحاوي، ٢٠١٤ ، ص ٤٧).

وفي مجال أهمية التخطيط لشيخ المعهد ومدير المدرسة فإن التخطيط الجيد يساعد شيخ المعهد الثانوي ومدير المدرسة على إدراك الفلسفة والأهداف والسياسة

التربوية، واستيعاب أهداف الإدارة التربوية، ويستوعب أهداف المرحلة الدراسية التي يعمل فيها، ويلم بالتشريعات التربوية الخاصة بالمرحلة التي يعمل فيها، ويشرك العاملين معه في تخطيط العمل المدرسي على المدى البعيد والقريب، ويضع خطة واضحة المعالم للعام الدراسي ويراعي الإحتمالات والأولويات والمرونة عند وضع الخطة(السعود، وحسنين،٢٠١٦ ، ص ١٣١).

٢- **التنظيم:** تعد وظيفة التنظيم من الوظائف الرئيسية لإدارة المعهد، حيث أن التنظيم يهتم بالترتيب المسبق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف، أي تجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها والتنسيق بينها بشكل مباشر من أجل تحقيق أهداف المعهد وخططه' ويقصد به: تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المعهد وإسنادها إلى الأفراد بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم من خلال إيجاد آليه لتغيير الخطط.

ويتطلب التنظيم ما يلي: وضع الهيكل التنظيمي للمعهد، تحديد طبيعة عمل الأقسام الإدارية المختلفة بالمعهد، تحديد نطاق الإشراف المناسب، تحديد وتكافؤ السلطات والمسئوليات الإدارية، تحديد نمط العلاقات والاتصالات بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المعهد، تفويض بعض من سلطات المدير للعاملين(مصطفى،٢٠١٦ ، ص ٨) .

٣- **الاتصال:** يعرف الاتصال بأنه عملية توصيل المعلومات من شخص إلى شخص آخر بحيث تساعد هذه المعلومات المنقولة على تحقيق أهداف معينة عن طريق التفاهم بين الشخص المرسل للرسالة والشخص المستقبل لها، كما يقصد به العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار، وما شابهها من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد.

وهو وسيلة فعالة في توجيه وتغيير السلوكيات لدى العاملين وهو وسيلة هامة يستخدمها شيخ المعهد لضمان توصيل أهداف المعهد بشكل واضح وجلي للعاملين مما يساعد على تحقيقها بفاعلية (الكندري، ٢٠١٧ ، ص٤٠٠).

والقائد الناجح هو الذي يتمكن من توجيه اتصالات مؤسسته في الداخل والخارج بطريقة تحقق أكبر مردود وتشارك بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي ضعف أو عدم الاتصال بين العاملين إلى اتخاذ قرارات تعتمد على معلومات غير كاملة أو غير موجودة بالمرة.

٤- **اتخاذ القرارات:** تساعد عملية تطوير اتخاذ القرارات على استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها بكفاءة لتحقيق المزيد من التميز، التطلع إلى الأفضل والبحث عن الجديد وتشجيع الأفراد على المبادأة، النظرة الايجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم.(أحمد، ٢٠١٥ ، ص ٥٦)

وتظهر أهمية توظيف مهارات القرن الواحد والعشرين في عمليات صنع واتخاذ القرار على مستوى جميع المؤسسات حيث توفر تلك التقنيات المعلومات الدقيقة والمطلوبة وفي الوقت المناسب، والتي تساعد الإدارة بكافة مستوياتها على اتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف المؤسسة التعليمية(على، وفايد، ٢٠٢٢ ، ص٤١).

المحورالثاني: واقع الأداء الإداري (التخطيط – التنظيم – المتابعة – الاتصال – اتخاذ القرار – التقويم) لدى شيوخ معاهد التعليم الثانوي الأزهري .

في ما يتعلق بالواقع الفعلي لمستوى أداء المدارس والمعاهد وإدارتها أشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٠) إلى وجود قصور واضح في أداء القيادات المدرسية في جمهورية مصر العربية ويظهر ذلك في بعد القيادات المدرسية عن مجرى تطور علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم والأدوات التكنولوجية في تطوير نفسها أو التغلب على المشكلات التي تواجهها.

وأشارت أيضًا دراسة (يونس، ٢٠١٥) إلى وجود قصور في أداء القيادات في ما يتعلق بالجانب التقني، وقلة تحمس القيادات الإدارية العليا للأخذ بساسية تطبيق القيادة الرقمية، وضعف اهتمام الإداريين بتطبيقاتها، والافتقار إلى التشريعات واللوائح المنظمة للتعامل مع الحاسب الآلي والاختراقات الأمنية، ومقاومة التغيير من قبل بعض المديرين وشيوخ المعاهد وذوي السلطة، ونقص الأنظمة واللوائح الإدارية الخاصة بتنظيم التعاملات الإلكترونية بين المعاهد وبعضها وبينها وبين الإدارة التعليمية.

كما أشارت دراسة (الحلواني، ٢٠٢٣) إلى أن إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية تقتصر على أساليب إدارية تقليدية تقتصر على العمل المكتبي، ولا تعتمد على الأساليب الحديثة التي تقوم على الجانب التكنولوجي مثل القيادة الرقمية، وافتقار إدار المعاهد الثانوية للخطط التكنولوجية التنفيذية للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة، وغياب الخطط الوقائية لتفادي المشكلات قبل حدوثها، بالإضافة إلى عدم إشراك شيخ المعهد العاملين معه في عملية التخطيط، وعدم فاعلية التنظيم الإداري داخل المعاهد الأزهرية، ووجود مشكلات في عمليات الرقابة وعملية صنع واتخاذ القرار وضعف عمليات المتابعة نظرًا لقلة توظيف التقنيات الرقمية في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجية والمتابعة واتخاذ القرار.

كما أشارت دراسة (عيداروس، ٢٠٢٣) إلى وجود جوانب قصور وضعف يعتري واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية لتولي مهامهم القيادية والإدارية، كما يوجد إغفال كبير لأهمية تدريبهم قبل توليهم لمهامهم الإدارية والقيادية، بالإضافة إلى أن برامج التدريب تفتقر للأساليب والمداخل الحديثة مثل مدخل القيادة الرقمية، والافتقار إلى وجود بنية تحتية تكنولوجية حديثة تساعد في توظيف التقنيات الرقمية، ومن ثم إرساء

ثقافة التدريب القيادي لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها عصرنا الحالي، كما تتسم المدة الزمنية المحددة للبرامج التدريبية بقصرها، مما يجعلها غير كافية لتزويد تلك القيادات بالمعارف والمهارات والاتجاهات والأساليب التكنولوجية الحديثة التي تمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية والقيادية على أكمل وجه.

كما أشارت دراسة (عبد العزيز،٢٠٢٢) إلى أنه على الرغم من تطور قيمة الاتصال المتمثلة في شبكة الانترنت الفعالة في العملية التعليمية، إلا أنها تعاني من معوقات تقنية والمقصود بها الانقطاع والاعطال التي تتعلق بالشبكة، ومعوقات بشرية والمقصود بها قلة توفير القوى العاملة المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة، ومعوقات إدارية ويقصد بها تلك المعوقات الإدارية التي حالت دون الاستفادة من التقنيات الحديثة داخل المعاهد الثانوية الأزهرية، بالإضافة إلى تبني شيوخ المعاهد استخدام الطرق التقليدية في الإدارة، وقلة وجود خطط استراتيجية لدى شيوخ المعاهد لتفعيل الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت.

وفي السياق ذاته توصلت دراسة (عبد اللاه، ٢٠١٨) إلى أن من أبرز المشكلات التي يواجهها التعليم الثانوي الأزهري في مصر ما يتمثل في قلة مسايرته لما يحدث في نظم التعليم المعاصرة من تطوير وتحديث واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في التعليم، كذلك الاعتماد على استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة وقلة تحقق التطوير اللازم بالتنظيم الإداري والمركزية في صناعة القرار، وجمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وقلة وجود توصيف وظيفي يوضح اختصاصات ومسئوليات الأفراد والإدرات، إضافة إلى المقاومة السلبية للتغيير من قبل بعض القادة والمرؤوسين، فضلًا عن إحجام الكثير من القيادات عن تفويض السلطة، وضعف مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وقلة البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين.

كما أشارت رؤية مصر ٢٠٣٠ بمحورها السابع عن التدريب والتعليم لتدني واقع جودة التعليم الثانوي العام والأزهري عبر رصدها للعديد من المؤشرات التي يمكن عرضها في الجدول التالي(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري،٢٠١٦،ص٢٧):

جدول (١) واقع جودة التعليم الثانوي العام والأزهري

المجال	مؤشرات تعكس ضعف الأداء الإداري لدى شيوخ معاهد التعليم الثانوي الأزهري
التخطيط	**ضعف الاعتماد على قواعد البيانات المتاحة في إعداد خطط العمل، عدم وجود خطة سنوية للتدريب التكنولوجي على المستويات والتخصصات المختلفة، قلة تطوير عمليات التخطيط الإداري باستخدام تطبيقات الويب.**
التنظيم	**ضعف الهيكل التنظيمي الذي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة، محدودية الوسائل التعليمية المتاحة، ضعف البنية التحتية والتكنولوجية لمعظم المعاهد: حيث يعاني الكثير من المعاهد من بنية أساسية ضعيفة تشمل المبنى المدرسي والفصول والملاعب وتوفير التقنيات الرقمية، مما يعيق توفير بيئة داعمة للطلاب، ويؤخر دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية.**
المجال	مؤشرات تعكس ضعف الأداء الإداري لدى شيوخ معاهد التعليم الثانوي الأزهري
المتابعة	**ضعف نظم المتابعة وغياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة قائم على النتائج: بالرغم من أن هناك العديد من الإدارات التي تتولى عمليات المتابعة ، لكنها تعاني من غياب التنسيق والتكامل بينها، ضعف استخدام تقنيات التحول الرقمي في رصد مستوى الانحراف في الأداء المدرسي عن المستهدف.**

الاتصال	**الأمية الرقمية لمعظم شيوخ المعاهد والمعلمين: والتي تمثل أهم العوائق لدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل فعال، بالإضافة إلى قلة تزويدهم بسبل المعرفة المطلوبة لتيسير العملية التعليمية وزيادة تنافسيتها، قلة توفير بيئة تكنولوجية جاذبة للطالب في معظم المعاهد، وقلة الأنشطة الطلابية، ضعف استثمار التقنيات الرقمية (الواتساب–الفيس بوك،...الخ) في تبادل المعلومات والأفكار.**
اتخاذ القرار	**نقص قواعد البيانات التفصيلية وأثرها في دعم اتخاذ القرار: حيث لا يوجد نظام فعال ومتكامل لجمع البيانات، من شأنه تحديد البيانات المطلوبة والقيام بجمعها من الجهات المختلفة، ضعف الاعتماد على المعلومات الدقيقة والموضوعية من خلال تحليل قواعد البيانات عند اتخاذ القرارات.**
التقويم	**ضعف ارتباط نظم التقويم الحالية بالحوافز، مما يثني شيوخ المعاهد والمعلمين عن مواكبة التطوير، ضعف الجدوى الاقتصادية والتربوية من الحصول على الاعتماد، ضعف التمويل وقلة مصادره، ضعف تقييم تنفيذ الخطط المدرسية باستخدام البرامج المحوسبة، ضعف الكفاءة المهنية لبعض شيوخ المعاهد والمعلمين: حيث تعاني المنظومة التعليمية من نقص عدد شيوخ المعاهد والمعلمين ذوي الكفاءة العالية على المستوى العلمي والتكنواوجي والتربوي.**

تأسيسًا على ما سبق يمكن القول أن الأداء الإداري لشيوخ معاهد التعليم الثانوي الأزهري يعاني من الكثير من المشكلات، منها: تفتقر معايير اختيار شيوخ المعاهد لعنصر الكفاءة بدرجة كبيرة، كما يفتقر معظم شيوخ المعاهد إلى القدرة على الابتكار وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، بالإضافة إلى قلة اقتناع بعض شيوخ المعاهد بأهمية التنمية المهنية، وقلة البرامج التدريبية المقدمة لشيوخ المعاهد ومنها برامج القيادة الرقمية، كما أن هناك قصور في استثمار الإدارة المدرسية ممثلة في قيادتها لنظم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتطبيقاتها كنتيجة لضعف البنية التحتية التكنولوجية، وقلة الموارد المالية، والقصور في كفاءة أداء القيادات المدرسية في الجانب التكنولوجي مما نتج عنه قصور في تنفيذ الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال واتخاذ قرار وتقويم، وقلة البرامج المقدمة لهم في هذا الجانب

وضعف أثرها في تطوير مهاراتهم التكنولوجية، وأن قيادة المعاهد في الوقت الحاضر تتطلب شكًلا جديدًا من القيادة كي تستطيع تلبية الحجم الكبير من الأعباء المطلوبة من شيوخ المعاهد.

المحور الثالث: آليات مقترحة لتحسين العمليات الإدارية بمعاهد التعليم الثانوي الأزهري في محافظة الفيوم على ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين.

أولًا : نتائج البحث: من خلال استعراض وتحليل الأدبيات وبعض الدّراسات السّابقة يمكن استخلاص أهم النّتائج كما يلي:

١- يعد التطوير الإداري ضرورة متجددة تهدف إلى التخطيط على المدى الطويل، للقضاء على كل ما يجعل النظام الإداري قاصرًا عن تحقيق أهدافه، والعمل على إتباع الأسلوب العلمي المدروس في تحسين مستوى الأداء الإداري.

٢- تطوير قدرات شيوخ المعاهد الثانوية تقنيًا للتعامل مع كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.

٣- المسئوليّة المتزايدة للقيادات الإدارية: حيث أصبحت الآن أكثر صعوبة لأن المعاهد لا تحتاج فقط إلى الإنتاج؛ بل تحتاج قوة عاملة ماهرة ومبدعة لتلبية متطلبات الرقمنة التكنولوجيّة، وتوفير المهارات والمعرفة للقرن الحادي والعشرين، وتدعيمها لتوجيه وتحفيز وقيادة العاملين في المعهد.

٤- يجب على قائد المؤسسة التعليمية أن يكون دائمًا على إطلاع بالإبتكارات والمتغيرات في العصر الرقمي، كما يتطلب منه استخدام أدوات رقمية على جميع المستويات بمهارة عالية.

ثانيًا: الآليات المقترحة اللازمة لتحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

وبناء على النّتائج التّي توصل إليها البحث يُقترح ما يلي:

أ- آليات تطوير ممارسة التخطيط:

١- إعداد برامج ودورات تدريبية بصفة مستمرة لتنمية مهارات التواصل الرقمي والتوظيف التكنولوجي لشيوخ المعاهد الثانوية والوكلاء لاطلاعهم على كل ما هو جديد في وظيفتهم، واستخدام كافة مهاراتهم لإنجاز المهام المنوطة بهم، مع ضرورة تنوع تلك المهارات وتحديثها باستمرار، الأمر الذي يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة.

٢- وضع خطة استراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية خاصة بالتحول نحو التوظيف التكنولوجي في العملية الإدارية.

٣- تدريب شيوخ المعاهد الثانوية على التحليل الإحصائي من خلال إدماج التقنيات التكنولوجية في نظم الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد بما يضمن تدفق المعرفة وسهولتها في ظل الرقمنة وآلياتها.

٤- توسيع قاعدة استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها لما يخدم خطط وبرامج واستراتيجيات التعلم داخل المعهد.

ب-آليات تطوير ممارسة التنظيم:

١- التواصل بشكل فعّال داخل المعهد وخارجه، عن طريق التبادل والتشارك في المعلومات والمعارف والتفكير البنّاء حيثُ توفير الكثير من المعلومات والوقت والجهد والمال.

٢- استخدام وتوظيف المعامل والأجهزة بما يخدم العملية الإدارية داخل المعاهد الثانوية الأزهرية.

٣- تغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسة التعليمية، بحيث تكون أكثر دعما للعمل الفريقي.

٤- إعادة هيكلة النظام الإداري بالمعاهد الثانوية الأزهرية وتحديد المهام والمسئوليات المنوطة للجهاز الإداري.

٥- توظيف التقنيات الرقمية (الذكاء الاصطناعي، التعليم الآلي، إنترنت الأشياء، تحليلات البيانات الكبيرة،...الخ) في تحسين الكفاءة التشغيلية للعمل المدرسي.

٦- المرونة والشفافية في تطبيق اللوائح والقرارات الصادرة من قطاع المعاهد الأزهرية بما يسمح بالمزيد من الحرية الإدارية.

ج- آليات تطوير ممارسة المتابعة:

١-الإسهام في النمو المهني لشيوخ المعاهد الثانوية من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية واقتراح البرامج المناسبة لهم ومخاطبة المنطقة الأزهرية بكل ماينا سب كل شيخ على حدة.

٢-تدريب شيوخ المعاهد الثانوية على مهارات العصر الرقمي وتشكيل فرق عمل بقيادة الموجهين التربويين؛ لتبادل وجهات النظر المتعددة.

٣-اعتماد برامج أو شهادة مرخصة للكفايات الرقمية لشيوخ المعاهد كأساس للترقيات.

د- آليات تطوير ممارسة الاتصال:

١-تأسيس بنية تحتية في المعاهد الثانوية الأزهرية للتواصل الرقمي متمثلة في الأجهزة والخدمات المساندة والدعم الفني المناسب.

٢-تفعيل التواصل مع الآخرين باستخدام التكنولوجيا الرقمية، من خلال التأكيد على عقد الاجتماعات عن طريق تطبيق الزوم والتيمز وذلك بإلزامهم بعقد الاجتماعات على هذه البرامج بعد تدريبهم على كيفية تفعيل هذه البرامج والاستفادة منها.

٣-التدريب على تفعيل الحساب المدرسي الموحد وأوفيس ٣٦٥.

٤-ربط المعاهد الثانوية الأزهرية بالهيئات العلمية والبحثية من خلال شبكة معلوماتية فائقة الكفاءة والسرعة لضمان تبادل شيوخ المعاهد مع نظرائهم المعارف والمعلومات التي تسهم في تطوير ممارساتهم الإدارية.

و-آليات تطوير ممارسة اتخاذ القرار:

١-- ممارسة أنماطًا قياديّة جديدة، تنبع عنها قوى إبداعيّة تنخرط في العمل وتتمتع بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيير والمشاركة بفاعلية في عملية صنع واتخاذ القرار.

٢- توظيف نظم المعلومات الإدارية المتاحة في تحسين اتخاذ القرارات(تحديد المشكلة، جمع البيانات، وضع الحلول، المفاضلة بين الحلول،...الخ)،

د- آليات تطوير ممارسة التقويم:

١-الاهتمام بالدورات الخاصة بتفعيل الممارسات القياديّة الإلكترونيّة وتطبيقها في الواقع بالمعاهد الأزهريّة لتوضيح نقاط القوة والضعف في أداء كل شيخ عن طريق ورش عمل ودورات تدريبية.

٢-توظيف التقنية الرقمية لتحقيق الكفاءة والبعد عن الذاتية في إدارته لمعهده.

٣-ضرورة إمداد شيخ المعهد بكل ماهو جديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة المناسبة؛ حتى يستطيع تقويم أدائه ذاتيًا عن طريق قطاع المعاهد لرفع كفاءة معهده.

٤-إنشاء منصة تعليمية تضم المعاهد الثانوية الأزهرية بكل محافظة لعقد حلقات نقاشية والرد على اقتراحات واستفسارات الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين وشيوخ المعاهد.

المراجع

أولًا: المراجع العربية:

١- أبو الوفا، جمال محمد؛ شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح؛ يونس، أحمد عطية السيد(٢٠٢٢). تطوير الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الثانوي العام. **مجلة كلية التربية**، بنها، ١ (١٣٢).

٢- أحمد، مروان شريف(٢٠١٥). **تطوير الأداء الإداري في ضوء الإبداع الإداري**. جامعة صنعاء: مكتبة الشروق للنشر.

٣- أمين، محمد المفتي(٢٠٢١م)،"أدوار المعلم المتجددة في القرن الحادي والعشرين"،**المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية،المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل**،٣ (٤).

٤- الأسدي، سعيد جاسم، المسعودي، محمد حميد، التميمي، هناء عبد الكريم(٢٠١٦). ***التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات المدير – المشرف***.عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ص ٢٠.

٥- الأزهر الشريف(٢٠١٩). ***قطاع المعاهد الازهرية، دليل مهام شيخ المعهد، ص١٥ .***

٦- الحيت،أحمد فتحي(٢٠١٥). ***مبادئ الإدارة الإلكترونية***. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٩٨.

٧- الحلواني، حنان صلاح الدين؛ سلطان، أمل علي محمود؛ سيد، صباح محمد عبد الواحد(٢٠٢٣). واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل: جمبا كايزن. ***المجلة التربوية لتعليم الكبار***، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٥(٢)، ص٢١٢.

٨- الخطيب، مؤمن عبد الحميد(٢٠١٥). **عوامل تحول تلاميذ التعليم الأزهري إلى التعليم العام:"دراسة حالة**. رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة الأزهر.

٩- العجمي ، كروز تراحيب(٢٠١٧).تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي .

١٠- السعود ، راتب سلامة ، حسنين ، إبراهيم على. (٢٠١٦) . **التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة**. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

١١- الشبيلي، عمر محمد تومي (٢٠١٧).علم النفس الإداري(ط٥).طرابلس: الدار العربية للكتاب.

١٢- الكندري، عيسى(٢٠١٧). درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للعمليات الإدراية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.**مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، ٢ (١٧٢).

١٣- النجار، عبدالله علي صالح؛ العفاد، عبدالله علي هادي(٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء

مدخل الإبداع الإداري. ***مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية***،٩ (٥٢)، ص ٤١.

١٤- رشيدة السيد أحمد الطاهر(٢٠١٩م)."**تنميّة المهارات الناعمة ضرورة لتعليم الكبار في مجتمع المعرفة**"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر السنوي السابع عشر لمركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس بعنوان" تعليم الكبار وتنميّة المهارات في الوطن العربي الواقع والمأمول.

١٥- رضوان، محمود عبد الفتاح(٢٠١٣). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.

١٦- فليه، فاروق عبده، الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤م)."معجم مصطلحات التربيّة لفظًا واصطلاحًا"، الإسكندريّة: دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر.

١٧- عامر، طارق عبد الرؤوف(٢٠١٧). **التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء**،القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

١٨- عبد الحميد ،منى محمد عابدين(٢٠٢١م)،"تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج". **مجلة سوهاج لشباب الباحثين**، كلية التربية، جامعة سوهاج (١).

١٩- عبد التواب ،أشرف عبد المجيد، فضل، محمود عبد التواب عبد التواب (٢٠١٩م)." واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية ، **مجلة التربية**، كلية التربية ،جامعة الأزهر،٢(١٨٢).

٢٠- عبد العزيز، راضي المتولي(٢٠١٧). **بعض مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.

٢١- عبد العزيز، سليمان كامل؛ الحسيني، عزة أحمد؛عبد الحليم، طارق حسن(٢٠٢٢). آليات مقترحة لتطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام مدخل إدارة التغيير على ضوء التحديات المعاصرة. ***مجلة كلية التربية***، جامعة حلوان،٢٨(١١)، ص ١٠٩.

٢٢- عبد الرحمن، إبراهيم بن عبدالله(٢٠١٥). دراسة تقومية لمشروع التقويم الشامل لمرحلة التعليم ماقبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية. ***مجلة العلوم التربوية***، مصر، ٢٣ (٤)، ص ٣١٠.

٢٣- عبد اللاه، محمد أبو الحمد(٢٠١٨). ***تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهري قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير***. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٤.

٢٤- عبوي ، زيد منير(٢٠١٧). **الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير**، عمان، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.

٢٥- عبدالله، نعمه محمد عبد المطلب(٢٠٢٢). تدريب شيوخ ووكلاء معاهد التعليم الأزهري بمصر. ***مجلة كلية التربية***، جامعة كفر الشيخ، ١٠٧(٦) ،ص ص١٧٩- ٢٠٨.

٢٦- عتريس، محمد عيد؛ عبد العظيم، حنان زاهر عبد الخالق؛محمد، محمود علي (٢٠٢٢). إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. ***دراسات تربوية ونفسية***، كلية التربية، جامعةالزقازيق، ١١٨ (٣٧)،ص ص ١٩٧- ٢٦١.

٢٧- عمر،أحمد مختار(٢٠٠٨).***معجم اللغة المعاصرة***. القاهرة: عالم الكتب(١) ، ص ص٧٦، ٧٧.

٢٨- علي ،الحسن يحيي الحازمي (٢٠٢١م)." دور التخطيط في تطوير أداء معلم الكبار وفق مهارات القرن الحادي والعشرين"، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**،(١٩).

٢٩- على،عبير أحمد محمد؛ فايد، عبد الستار محروس عبد الستار(٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات. ***مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية***، كلية التربية ، جامعة الفيوم، ١٦(٢)، ص٤١.

٣٠- عيسى، محمد عزت يوسف علي(٢٠٢٢).الأداء الإداري لقيادات الإدارة التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، دراسة ميدانية. ***مجلة الدراسات التربوية والإنسانية***، كلية التربية، جامعة دمنهور، ١٤(٤)، ص ص١٨٦- ١٩٦.

٣١- عيداروس، أحمد نجم الدين؛ نصيف، إنجي طلعت؛ أحمد، محمد مخلف إسماعيل(٢٠١٩). تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن. ***مجلة كلية التربية ببنها***، ١(١١٧)، ص ٣١٢.

٣٢- سعد ،وفاء عبد الحميد (٢٠١٩م) "**فاعلية برنامج مقترح في ضوء مهارات الحادي والعشرين في تنمية الأداء التدريسي والاتجاه نحو مهنة التدريس للطالب معلم العلوم**"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كليّة التربيّة ، جامعة عين شمس.

٣٣- صلاح ،شيرين عبد الحكم(٢٠٢١م)." التعليم الإلكتروني كمتطلب لمهارات القرن الحادي والعشرين وتدريب معلمي الرياضيات":**المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل.

٣٤- ضحاوي، بيومي محمد؛ خاطر، محمد إبراهيم(٢٠١٤). **رؤى معاصره في إدارة المؤسسات التعليمية**، القاهرة: دار الفكر العربي.

٣٥- محمد ، نهال إبراهيم (٢٠١٥). **المشكلات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة**. رسالة ماجستير(غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية ، جامعة الدول العربية، القاهرة.

٣٦- مشهور، ثروت (٢٠١٠م): **استراتيجيات التطوير الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .

٣٧- محمد، مها محمد أحمد (٢٠١٤م)." إعادة توجيه التنميّة المهنيّة للمعلم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين "، **مجلة التربيّة**، كلية التربيّة ، جامعة الأزهر، ١٥٩(٤٠).

٣٨- محمد، زين العابدين حسن(٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية (٢٠١٤- ٢٠٣٠):دراسة ميدانية. ***مجلة كلية التربية***، جامعة أسيوط، ٢ (٤)،ص ٢.

٣٩- ونيس، محمد إبراهيم(٢٠١٥). رؤية مقترحة لإدارة المدرسة كمدخل لإصلاح التعليم. ***مجلة أسيوط للدراسات البيئية***،(٤١)، ص٨.

٤٠- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). ***الملخص التنفيذي لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠***، ص ٢٧.

٤١- يونس، مجدي محمد(٢٠١٥، اكتوبر ١٢-١٣). التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي. دراسة مفدمة إلى المؤتمر الدولي الخامس بعنوان: ***التربية في العصر الرقمي***. كلية التربية، جامعة المنوفية ، ص ١٣، ١٤.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

42- Apriani,W.,(2023). The Role of the School Principal in Improving Performance of School Administration , ***International Journal of Education*** , 2(2) PP 252-258.
43- Abdul Azeez, A. (2016) "Analysis of Management Practices in Lagos State Tertiary Institutions Through Total Quality Management Structural Framework" , **journal of Education and Practices**.Vol 7(8).
44- Ait, K., Rannikmäe, M., Soobard, R., Reiska, P.& J. Holbrookd, (2015). **Students' Self-Efficacy and Values Based on A 21st Century Vision of Scientific Literacy** – A Pilot Study. Procedia Social and Behavioral Sciences. PP 491 – 495.
45- Balyer, A. (2018). Academicians' Views on Digital Transformation in Education, **International Online Journal of Education and Teaching** (IOJET), 5(4),P 811. http://iojet.org/index.php/IOJET/article/view/441/295.
46- Chalkiadaki, A. (2018). A Systematic Literature Review of 21st Century Skills and Competencies in Primary Education. **International Journal of Instruction,** Vol 11(3).
47- Changwong, K., Sukkamart, A. & Sisan, B. (2018). Critical Thinking Skill Development: Analysis of a New Learning Management Model for Thai High Schools**. Journal of International Studies,** Vol, 11(2), PP11-20. org.mplbci.ekb.eg/xpl/conhome/8777286/proceeding.P24.
48- Demien , C. (2018)**Evaluating The Depth of The Integration of 21 Century Skills in Technology Rich Learning Environment** (A Theis presented to The college of Saint Elizabeth the Degree of Dector Education.
49- Dalcher, D. (2020) Advances in Project Management Series 1 Is now a good Time for A Fundamental Rethink of Leadership, **PM World Journal** , Vol. IX, Issue IV.
50- Frache, G. & Thompson, N. (2019) **"Pedagogical Approaches to 21st Century Learning: A Model to Prepare Learners for 21st** Century Competencies and Skills in Engineering IEEE Education Engineering (EDUCON).

51- Garrision, C. (2018) **Technical College Student Attitudes Toward Learning 21st Century Work Skill**. (A Thesis Presented To The university Of Northeastern the Degree of Doctor of Education in the field of education.

52- Gregory, J. (2019) **The Effects of 21st Century Skills on Behavioral Disengagement in Sacramento High Schools** . Part of the International Study of City Youth Education book series PP122-203.

53- Imam, M. (2016)Developing The 21ST-Century Social Studies Skills Through Technology Integration. **Turkish Online Journal of Distance Education**, Vol 17 (1), P16.

54-Jan, H. (2017)Teacher of 21st Century: **Characteristics and Development.Research on Humanities and Social Sciences**, Vol.7(9).

55- Jian, L. (2017). **Education for Future: Global Experience to Develop Skills and Competencies of The Twenty First Century,**World Innovation Summit for Education Conference (WISE), An Initiative of Qatar Foundation.

56- Kimbrel, L. (2019) "Teacher Hiring: The Disconnect Between Research Based Best Practice and Processes Used by School Principals," **Administrative Issues Journal**, Vol. 9 (2).

57- Kim, H. (2018) Education System Alignment for 21st Century Skills:Education System Alignment for 21st Century Skills:, .Washington,DC,p9.Website:http://www.brookings.edu/about/centers/universal-education.

58-Kolandan, S. (2020). The Role of Teachers' Skills Towards the Students Achievement in Business Studies Subject. **International Journal of Instruction**, Technology & Social Sciences, Subramaniam Kolandan University Utara Malaysia (IJITSS),Vol. 1(1),PP 3-12

59- Ossai,A.,G.,(2021). Principal's Administrative Strategies and Students' Academic Performancein Public Secondary Schools in Delta North Sentorial Districk of Delta State , Nigeri , ***International Journal of Innovate Research & Development*** , 10 (6),PP 192-196.

60- Sun ,R.,& Liao, Y. (2014**). Are Performance Management Associated With Better Outcomes?** Empirical Evidence **-Practices1** From New York Public Schools; Public Administration Review,Vol 44, Issue 3.

61- Warne, S. (2017)"The Perceptions of Teachers and Students on a 21st Century Mathematics Instructional Model" **,international electronic journal of mathematics education**, VOL 12(2),PP 1306-3030.

62- Winarsih, S., & purnomo,S.,(2024). School Principal Leadership Style and Organizational Performance in Improving the Quality of Education **,** ***International Journal of Multidisciplinary Research And Analysis***, 7 (3),PP 1257-1265.