



تطوير أداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة

أميرة أحمد يوسف غيط

باحثة ماجستير في التربية

تخصص إدارة تربوية وسياسات التعليم

د/أحمد محمد سعيد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

التربوية وعميد الكلية سابقاً

كلية التربية - جامعة السويس

المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تطوير أداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لأداء القيادات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، والكشف عن أهم ملامح مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، والتعرف على أهم الاتجاهات المعاصرة التي يمكن من خلالها تطوير أداء قيادات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة بالإضافة إلى تحديد أهم الآليات المقترحة لتطوير أداء قيادات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة، استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية بالإضافة إلى أسلوب النظم للتعامل مع عناصر أداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر كمنظومة متكاملة تتضوي على المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، وكان من أبرز نتائجه أن تعدد المداخل القيادية الحديثة وتكاملها يؤدي إلى تطوير أداء قيادات المؤسسة التعليمية بشكل عام ومدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بشكل خاص، كما تركز المداخل القيادية الحديثة على البعد الإنساني والقيمي للقيادة من خلال بناء مناخ مدرسي إيجابي يدعم الالتزام المهني ويشجع على الإبداع، وتسهم في بناء ثقافة مدرسية داعمة للتغيير وتعزز فاعلية اتخاذ القرار والمشاركة فيه بالإضافة إلى تأثير أداء القيادات المدرسية بالثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة من حيث البيروقراطية وطول سلسلة الإجراءات.

الكلمات المفتاحية: تطوير - الأداء - قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي - مصر - المداخل القيادية الحديثة.

Abstract

The current research aims to identify how to develop the performance of leaders in the second cycle of basic education schools in Egypt in light of some modern leadership approaches. This is done by identifying the theoretical foundations of leadership performance in the second cycle of basic education schools in Egypt according to contemporary administrative and educational literature, revealing the most important features of the second cycle of basic education schools in Egypt, and identifying the most important contemporary trends through which the performance of leaders in the second cycle of basic education schools in Egypt can be developed in light of some modern leadership approaches, in addition to identifying the most important proposed mechanisms for developing the performance of leaders in the second cycle of basic education schools in Egypt in light of some modern leadership approaches. The current research used the descriptive approach to achieve its scientific objectives and answer its research questions, in addition to the systems approach to deal with the elements of performance of leaders in the second cycle of basic education schools in Egypt as an integrated system that includes inputs, processes, outputs and feedback. One of its most prominent results was that the multiplicity and integration of modern leadership approaches leads to the development of the performance of leaders of the educational institution in general and the second cycle of basic education schools in particular. Modern leadership approaches also focus on the dimension Human and ethical leadership through building a positive school climate that supports professional commitment and encourages creativity. This contributes to building a school culture that supports change and enhances effective decision-making and participation. Furthermore, the performance of school leaders is influenced by the prevailing organizational culture in the school, in terms of bureaucracy and the length of the process chain.

Keywords: Development - Performance - Leadership in Second Cycle Basic Education Schools - Egypt - Modern Leadership Approaches.

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تعد القيادة المدرسية بمثابة المحرك الفاعل في المؤسسة التعليمية وذلك لأنها المسؤولة عن توجيه جميع الجهود وتحفيز الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف المنشودة مع التركيز على انسجام العمل المؤسسي مع تحقيق أهداف التعليم وجودته، معنى ذلك أن نجاح المؤسسة التعليمية كمؤسسة تربوية يتوقف على فاعلية قيادتها باعتبارها المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم بالإضافة إلى إدارة التغيير وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الجودة.

ونظراً لأن المؤسسة التعليمية في كافة بلدان العالم تشهد مجموعة من المتغيرات المتتالية سواء التي تتعلق بالثورة التكنولوجية والتحول الرقمي أو العولمة التربوية والتي فرضت نفسها على المؤسسة التعليمية ومن ثم أصبح لزاماً عليها إعادة النظر في الأسس النظرية لأداء القيادات المدرسية بما يتفق مع المداخل القيادية الحديثة في القيادة التربوية حيث أصبحت القيادة المدرسية عملية ديناميكية تستند إلى نظريات علمية تسعى إلى إحداث النقلة النوعية في أداء المؤسسة وضمان جودتها⁽¹⁾.

ولاشك أن التعليم الأساسي يضطلع بدور مهم وحيوي في بناء الإنسان وتنمية المجتمع على اعتبار أنه يمكن الطالب من اكتساب المهارات والمعارف والقيم الضرورية للحياة والمشاركة الفاعلة في التنمية، لذا تأتي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي والتي تمثل المرحلة الإعدادية في موقع حيوي داخل المنظومة التعليمية المصرية حيث إنها تشكل الجسر العلمي الذي ينتقل من خلاله الطالب من التعليم الأساسي إلى التعليم الثانوي، بل من الطفولة إلى مرحلة المراهقة وما تحمله هذه المرحلة من تغيرات فكرية ونفسية وسلوكية تحتاج إلى رعاية تربوية فريدة⁽²⁾.

وعلى هذا فإن تبني المداخل القيادية الحديثة من شأنه أن يساهم في تطوير أداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر من خلال تعزيز قدراتهم على التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بكفاءة، مع تحسين بيئة العمل المدرسية وتحقيق التوازن بين المهام الإدارية والرسالة التربوية، كما أن تطوير أداء هذه القيادات يعد مدخلاً أساسياً لتحسين جودة التعليم، وتحقيق رؤية مصر 2030 في بناء نظام تعليمي عالي الجودة يحقق التنافسية والإبداع ويساهم في إعداد جيل قادر على الابتكار والمواطنة الفاعلة⁽³⁾.

وفي ذات السياق تبرز مجموعة من المداخل القيادية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسة التعليمية ومنها القيادة التحويلية التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التغيير الإيجابي والقيادة التشاركية التي تقوم على العمل الجماعي وصنع القرار المشترك، والقيادة الموزعة التي تتيح توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يعزز من روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى القيادة الرقمية التي تواكب التحول الرقمي وتعتمد على توظيف التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية أو الإدارة التعليمية.

مشكلة البحث:

نظراً لأن العالم المعاصر يشهد متغيرات متسارعة ومتلاحقة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ولاشك أن هذا ينعكس بصورة مباشرة على المؤسسة التعليمية وخاصة في ظل التحديات التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي والعولمة التعليمية والاتجاه نحو بناء اقتصاد المعرفة، وأمام هذه التحولات أصبحت المؤسسة التعليمية مطالبة بتبني أنماط جديدة من القيادة تتسم بالمرونة والابتكار والقدرة على استشراف المستقبل بما يضمن جودة الأداء وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المجال التعليمي⁽⁴⁾، وتأسيساً على ما سبق فإن البحث الحالي يسلط الضوء على كيفية تطوير أداء القيادات المدرسية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة، وكذلك من خلال التركيز على واقع الأداء القيادي وكيفية تطويره مع اقتراح بعض الآليات العملية التي يمكن تطبيقها في البيئة التعليمية المصرية بما يتناسب مع معطيات العصر، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تطوير أداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأسس النظرية لأداء القيادات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

2- ما أهم ملامح مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر؟

3- ما أهم المداخل القيادية الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير أداء قيادات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر؟

4- ما الآليات المقترحة لتطوير أداء قيادات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تطوير أداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة، وذلك من خلال:

- التعرف على الأسس النظرية لأداء القيادات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

- الكشف عن أهم ملامح مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر.

- التعرف على أهم المداخل القيادية الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير أداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر.
- تحديد أهم الآليات المقترحة لتطوير أداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء بعض المداخل القيادية الحديثة.
- أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث الحالي من الأمور التالية:
- يؤكد البحث الحالي على إعادة صياغة أدوار القيادات المدرسية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بما يتوافق مع المداخل القيادية الحديثة في القيادة أو الإدارة التربوية مع مراعاة متغيرات العصر سواء التكنولوجية أو المجتمعية أو الاقتصادية أو غيرها.
- يقدم البحث الحالي رؤية علمية عملية لتطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي حتى يتمكنوا من إدارة مدارسهم بأساليب حديثة تؤدي إلى تحسين بيئة العمل المدرسي ورفع الأداء المؤسسي.
- يؤكد البحث الحالي على تطوير إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء بناء قيادة تربوية مؤهلة تمتلك مهارات صناعة المستقبل وإدارة التغيير.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

مصطلحات البحث: أركز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

1-تطوير Development:

يمكن تعريف التطوير على أنه عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تحسين النظام التعليمي أو عناصره مثل القيادة والمناهج والتدريس والتقييم من أجل تحقيق أهداف تربوية أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع (5).

وبالتالي فإن تطوير مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر يعتبر عبارة عن عملية تغيير مقصورة تهدف إلى إدخال تحسينات مستمرة على العاملين أو المؤسسة بما يضمن التكيف مع البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2-الأداء Performance:

يشير الأداء إلى مجمل الممارسات والأنشطة التي يقوم بها الطالب أو المعلم أو مدير المدرسة في العملية التعليمية من أجل الوصول إلى نتائج تعليمية وتربوية محددة⁽⁶⁾، وبالتالي فإن الأداء التربوي يمكن قياسه من خلال تحقيق الأهداف التعليمية وفاعلية طرق التدريس ومشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية ونتائج التحصيل الدراسي، وبالنسبة لأداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر فإنه

يعبر عن السلوك الفعلي للفرد أثناء ممارسة عمله والنتائج التي تتحقق من هذا السلوك والتي تعكس مستوى كفاءته وقدرته على الإنجاز، وعلى ضوء المفهوم الإجرائي فإن الأداء يستخدم لتقويم تحقيق الفرد أو المؤسسة لأهدافها كما أنه يعد مؤشراً على فاعلية التدريب والتحفيز وسياسة الإدارة في تسيير العمل، معنى ذلك أن الأداء يحمل بين طياته مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد أثناء العمل من أجل إنجاز مهام محددة والتي يمكن قياسها بمؤشرات كمية أو مؤشرات نوعية.

4- القيادة Leadership:

ينظر إلى القيادة على أنها عملية التأثير في الأفراد والجماعات لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال استثارة الدافعية وإلهام العاملين مع تنسيق الجهود واتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة⁽⁷⁾، ويمكن تعريف القيادة على أنها عملية تيسير التعليم والتعلم وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو رفع مستوى جودة التعليم وتحقيق العدالة والشمول⁽⁸⁾، معنى ذلك أن القيادة عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة التي يقوم بها القادة التربويين من أجل تنظيم العمل المدرسي وتوجيه المعلمين والطلبة وتطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية للمجتمع.

5- التعليم الأساسي Basic Education:

يعد التعليم الأساسي في مصر أحد المراحل التعليمية الإلزامية التي تمثل حجر الأساس في بناء شخصية الطالب وإعداده للاندماج في المجتمع ومواصلة التعليم في المراحل الأعلى، بالإضافة إلى أنه مرحلة تعليمية موحدة ومجانية وإلزامية لجميع الطلبة في سن الدراسة وفقاً للقانون المصري رقم 139 لسنة 1981.

6- أداء قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي:

Performance of school leaders in the second cycle of basic education

يمكن تعريف أداء القيادات المدرسية على ضوء الفكر الإداري المعاصر على أنه يتضمن إلهام العاملين ودفعهم للتغيير الإيجابي مع مشاركة المعلمين والطلبة كأولياء الأمور في اتخاذ القرار بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا والتحول الرقمي في إدارة المدرسة مع ربط الأداء بتحقيق الاستدامة في التعليم والقيم البيئية والاجتماعية⁽⁹⁾، معنى ذلك أن أداء القيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يعد بمثابة أداة لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة باعتبار أن رؤية المدرسة تحدد الاتجاه المستقبلي له أما رسالتها فتوضح الدور التربوي والتعليمي لها ومن ثم فإن أداء القيادات المدرسية يمثل الجسر الذي يحول الرؤية والرسالة إلى خطط عملية وبرامج واقعية قابلة للتنفيذ⁽¹⁰⁾.

7- المداخل القيادية الحديثة Modern leadership approaches:

تعرف المداخل القيادية الحديثة بأنها مجموعة من النظريات والأساليب والممارسات الإدارية المعاصرة التي ظهرت استجابة للتحويلات العميقة في بيئة العمل والتعليم والمجتمع، والتي تهدف إلى تطوير مفهوم القيادة ليصبح أكثر شمولاً وفاعلية في التعامل مع التحديات الجديدة من خلال التركيز على التمكين والتحفيز والتواصل والابتكار وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية⁽¹¹⁾، ويمكن تعريفها أيضاً على أنها اتجاهات قيادية معاصرة تسعى إلى قيادة التغيير داخل المؤسسة التعليمية من خلال التأثير الإيجابي وبناء الثقة وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية في ظل بيئة متغيرة ومعقدة⁽¹²⁾.

وعلى هذا يمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة من الأساليب التي تتبناها القيادة التربوية لمواجهة تحديات العصر وتعتمد على المشاركة والتمكين والتحول والتعلم المستمر في إطار من القيم الأخلاقية والمسئولية المجتمعية.

الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على أدبيات البحث التربوي والإداري وجدت مجموعة من الدراسات والأبحاث ذات الصلة ببحثها ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي:

1- دراسة خالد عسيري (2016) ⁽¹³⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات المعاصرة للإشراف التربوي ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع مفردات الإطار النظري، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين للقيام بواجبهم نحو الإدارة المدرسية.
- كثرة الضغوط الإدارية والإشرافية المسندة للمشرف.
- قلة خطوط الاتصال الفاعلة التي تربط المدرسة بالإدارة التعليمية التابعة لها.
- قلة الدورات التدريبية المنفذة للمديرين والمشرفين.

2- دراسة شهريناز عبد العاطي (2017) ⁽¹⁴⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدرسة الإعدادية الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في التربية السياسية لتلاميذها ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- تحتاج المناهج الدراسية في المرحلة الإعدادية إلى وجود فلسفة تربوية موجهة نحو تعميق المفاهيم السياسية مثل الولاء للوطن والانتماء وحرية الرأي وحقوق الإنسان وغيرها.
- يحتاج معلم المرحلة الإعدادية إلى تدريب مجموعة من الأساليب التي تساهم في تنمية الوعي السياسي لدى التلاميذ مثل التعلم الحر والأنشطة اللاصفية.

- تعتمد غالبية المدارس الإعدادية بمحافظة الغربية على تلقي الأوامر وتنفيذها مع تجاهل آراء المعلمين والتلاميذ.

3- دراسة سعاد معروف وآخرون (2019) ⁽¹⁵⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام تقنيات التعليم في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالتطبيق على مدينة اللاذقية بالمجتمع السوري ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع مفردات الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة بمدارس المدينة المذكورة، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- حصل مجال الوسائل التعليمية على درجة كبيرة، وحصل بقية المجالات على درجة متوسطة.
- جاءت درجة استخدام معلمي اللغة الإنجليزية لتقنيات التعليم بدرجة ضعيفة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

4- دراسة محمد العلكمي (2020) ⁽¹⁶⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تفعيل أداة قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها السعودية ووظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للتعامل مع مفردات الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (372) قائداً ومعلماً، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- وافق أفراد العينة بشدة على توافر الكثير من مقومات الإبداع لدى قائد المدارس المتوسط بمدينة أبها السعودية.
- وافق أفراد العينة على المعوقات التي تحد من توافر الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في ذات المدينة بدرجة (إلى حد ما).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة ومتغير الدورات التدريبية.
- توجد فروق باختلاف متغير العمل الحالي لصالح القائد.

5- دراسة عبد الله السناني (2021) ⁽¹⁷⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات المدرسية في تعليم محافظة ينبع بالمرحلة الثانوية ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مشكلتها البحثية ومعالجة محاورها العلمية في حين جاء الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على

عينة بلغ عددها (70) فرداً من قيادات المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع الأردنية، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

- يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الأردنية على توفير الخطط الإدارية البديلة وكيفية التعامل مع الأزمات الإدارية والبيئية المستجدة.
- يساعد استخدام الإدارة الإلكترونية على التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى تطوير الأداء الإداري من خلال إكساب الإداريين مجموعة من الخبرات الإدارية المتطورة والتي تساعدهم على مواكبة متطلبات العصر.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

لقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بموضوع القيادة التربوية بشكل عام وتطوير أداء القيادات المدرسية بشكل خاص في ظل التحولات العالمية المتسارعة إلا أن تناولها لموضوع المداخل القيادية الحديثة جاء بدرجات متفاوتة من حيث العمق والمنهجية وهو ما يعكس تطور الفكر التربوي في إدارة المؤسسة التعليمية، حيث ركزت بعض الدراسات على أهمية القيادة التشاركية أو القيادة الموزعة أو القيادة الرقمية في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى إبراز أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار بما يسهم في رفع مستوى الالتزام وتعزيز جودة التعليم، كما أنها أبرزت أهمية بناء الثقافة المدرسية القائمة على الثقة والتعاون بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في معرفة بعض المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة بالبحث بالإضافة إلى أهم المحاور العلمية والبحثية التي تخدم البحث الحالي بالإضافة إلى المنهج المستخدم.

ثانياً: الأسس النظرية لأداء القيادات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر وفقاً للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة: ويندرج تحتها:

أ- ماهية الأداء وأهميته:

ينظر إلى الأداء على أنه مجموعة السلوكيات والأفعال والنتائج التي يقوم بها الفرد أو الجماعة أو المؤسسة في سياق معين من أجل تحقيق أهداف محددة، بمعنى أنه يعد انعكاساً مباشراً لمستوى الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية أو التكنولوجية أو الوقت في إطار الوصول إلى المخرجات المرغوبة⁽¹⁸⁾.

ويمكن النظر إلى الأداء على كإنجاز شخصي على أنه يمثل قدرة الفرد على القيام بالمهام الموكلة إليه وفقاً للمعايير المطلوبة مع مراعاة الجودة والسرعة والدقة⁽¹⁹⁾، وفي ذات السياق يمكن النظر إلى الأداء على أنه سلوك يتضمن الجهد المبذول والالتزام والتعاون مع الآخرين وحسن التصرف في المواقف المختلفة

وهذا يعني أن الأداء يمثل نمط من السلوك يعكس قيم الفرد والتزامه ودوافعه وبالتالي فإنه يتضمن الجهد المبذول والطريقة المتبعة والمخرجات المحققة⁽²⁰⁾، وفي بعض الأحيان يعرف الأداء على أنه يمثل المعرفة والمهارة والدافعية والقدرات الجسدية والعقلية بالإضافة إلى الظروف البيئية والتنظيمية حيث إن المعرفة والمهارة تبرهن على امتلاك الفرد للمؤهلات والخبرات، في حين أن الدافعية تشير إلى الرغبة الداخلية والخارجية لأداء العمل أما القدرات الجسدية والعقلية فتتمثل في الطاقة والتركيز والتحمل كما تأتي الظروف البيئية والتنظيمية لتعبر عن الدعم الإداري والموارد والمناخ التنظيمي⁽²¹⁾.

ومن المنظور التربوي فإن الأداء يرتبط بقدرة المعلم والموظف والطالب على القيام بأدواره بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة التعليمية مع الأخذ في الاعتبار أن أداء المعلم يشير إلى كفاءته في التدريس وإدارة الصف واستخدام الوسائل التعليمية وتوظيف الإستراتيجيات الحديثة في العملية التعليمية، أما أداء إدارة المدرسة فتتمثل في قدرة القيادة المدرسية على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتطوير، في حين أن أداء الطالب يقاس عبر تحصيله العلمي ومشاركته وسلوكه داخل المدرسة⁽²²⁾.

أما عن أهمية الأداء فيمكن عرضها على النحو التالي:

- تحقيق جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة.
- رفع مستوى إنتاجية المؤسسة وكفاءة إدارتها.
- تعزيز رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- تقليل الأخطاء والتكاليف المؤسسية.
- دعم الاستدامة والابتكار في المؤسسة⁽²³⁾.

وعلى ضوء هذه الأهمية فإن الأداء يعبر عن الإنجاز الكمي وفي ذات الوقت يعكس التكامل بين السلوك والقدرات والنتائج والظروف التي تؤثر على تحقيق الأهداف سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

ب- خصائص الأداء وعناصره:

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر خصائص الأداء على النحو التالي:

■ **خصائص مؤسسية: وتشمل:**

- **الإستراتيجية Strategy:** وتعني أن الأداء يرتبط بالأهداف الكبرى للمؤسسة مثل النمو والريادة والتنافسية.
- **الشمولية Comprehensiveness:** وتعني أن الأداء يشمل كل الوحدات والإدارات والعاملين بالإضافة إلى العمليات.

- **القابلية Scalability:** وتعني أن الأداء قابل للقياس باستخدام مؤشرات مثل الإنتاجية والكفاءة وجودة العمليات.
- **المرونة Flexibility:** وتعني أن الأداء يتغير تبعاً للتغيرات البيئية سواء اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو غيرها.
- **الانعكاسية Reflexivity:** وتعني أن الأداء يعكس ثقافة المؤسسة وقيمها بل ويؤثر على سمعتها (24).

■ خصائص تربوية: وتشمل:

- **الترباطية Connectives:** وتعني أن الأداء يشمل المعلم والطالب وإدارة المدرسة والمجتمع المحلي.
- **البنائية Constructivism:** وتعني أن الأداء يركز على بناء المعارف والقيم والمهارات بالإضافة إلى النتائج الأكاديمية.
- **الأخلاقية Ethics:** وتعني أن الأداء يقوم على غرس مجموعة القيم والمعايير الأخلاقية بالإضافة إلى التحصيل العلمي.
- **الاستمرارية Continuity:** وتعني أن الأداء يتطور عبر المتابعة والتقويم والتحسين المستمر.
- **التعددية Pluralism:** وتعني أن الأداء يرتبط بالمرجات المتعددة حيث يمتد ليشمل تحصيل الطالب وسلوكياته ومهاراته واتجاهاته (25).

أما عن عناصر الأداء فيمكن عرضها على النحو التالي:

- **الكفاءة Efficiency:** وتعتبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة مثل الوقت والمال والقوى البشرية بأقل تكلفة ممكنة.
- **الفاعلية Effectiveness:** وتعتبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بغض النظر عن حجم الموارد المستخدمة.
- **جودة العمليات Process Quality:** وتعتبر عن دقة العمليات الداخلية ومرونتها مع تأدية هذه العمليات بسلاسة بحيث تؤدي إلى تقديم منتج أو خدمة عالية المستوى.
- **الإنتاجية Productivity:** وتعتبر عن العلاقة بين المخرجات والموارد المستثمرة أي ما تنتجه المؤسسة مقارنة بما تستهلكه.
- **الابتكار والتطوير Innovation & Development:** ويعبر عن قدرة المؤسسة على التجديد وتطوير منتجاتها أو خدماتها والاستجابة للتغيرات البيئية (26).

- **رضا العاملين والعملاء Satisfaction:** ويعبر عن مجموعة المؤشرات التي تعكس العلاقة بين الأداء والرضا سواء من داخل المؤسسة مثل العاملين أو من خارجها مثل العملاء أو المستفيدين من خدماتها.

- **الاستدامة Sustainability:** وتعبّر عن استمرار الأداء بشكل متوازن على المدى الطويل.

- **القدرة على التكيف Adaptability:** وتعتبر عن مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة (27).

وعلى هذا فإن عناصر الأداء من منظور أسلوب النظم فإنها تتمثل في مدخلات الأداء وعمليات الأداء ومخرجات الأداء، على اعتبار الأولى وهي المدخلات تشمل المعرفة والمهارات والقدرات والموارد سواء البشرية أو المادية أو المالية، أما الثانية وهي العمليات فتشمل السلوكيات والجهد وأسلوب العمل مع التركيز على كيفية تنفيذ المهام وتحديد الأساليب المتبعة في الإنجاز أو التنفيذ مع تحديد مستوى الالتزام والانضباط عند التنفيذ، في حين أن الثالثة وهي المخرجات تشمل النتائج والإنتاجية والجودة والرضا مع التأكيد على كمية الإنتاج أو الخدمة وجودة النتائج بالإضافة إلى الأثر المباشر على المستفيدين من خدمات المؤسسة، وتأتي الآثار والتي تتمثل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتحسين سمعتها وقدرتها التنافسية بالإضافة إلى إحداث التغيير أو التطوير المستدام، معنى ذلك أن عناصر الأداء تتوزع بين المدخلات والتي تتمثل في المواد، والعمليات والتي تتمثل في الأسلوب والسلوك، والمخرجات والتي تتمثل في النتائج الكمية والنوعية، بالإضافة إلى الآثار الإستراتيجية والتي تتمثل في تحقيق الأهداف الكبرى.

ج- مفهوم أداء القيادات المدرسية وأهميته:

يعتبر أداء القيادات المدرسية من المفاهيم المحورية في ميدان الإدارة التربوية حيث يتصف بقدرة المدير أو القيادة التربوية على إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية والتنظيمية على ضوء معايير محددة من الكفاءة أو الفاعلية (28)، ومن ثم يمكن طرح مفهوم أداء القيادات المدرسية من منظور علمي حيث يعرفه البعض على أنه مجموعة من الجهود والأنشطة والإجراءات التي يقوم بها قائد المدرسة سواء كان مدير المدرسة أو وكيلها أو مسئول تربوي بالمدرسة من أجل تنظيم العمل المدرسي وتوجيه العاملين والطلبة مع استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بنجاح (29)، معنى ذلك أن أداء القيادات المدرسية يمثل التعبير العملي عن كفاءة السلوك القيادي داخل المدرسة في إدارة العمليات التعليمية والتربوية مع تحقيق الجودة والمخرجات التعليمية.

ويمكن النظر إلى أداء القيادات المدرسية كعملية ديناميكية أي مستمرة تتضمن التفاعل بين القائد المدرسي والبيئة المحيطة حيث يقوم القائد بتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن مثل هذا الأداء يتضمن السلوك القيادي الذي يتسم بالاستجابة السريعة للمتغيرات ومواجهة التحديات كما

أنه يعد نتاج لمجموعة من العمليات المتداخلة التي تشمل التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير بالإضافة إلى التحفيز (30).

ويمكن النظر إلى أداء القيادات المدرسية كأداة لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة باعتبار أن رؤية المدرسة تحدد الاتجاه المستقبلي له أما رسالتها فتوضح الدور التربوي والتعليمي لها ومن ثم فإن أداء القيادات المدرسية يمثل الجسر الذي يحول الرؤية والرسالة إلى خطط عملية وبرامج واقعية قابلة للتنفيذ (31).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى مفهوم إجرائي لأداء القيادات المدرسية على أنه مجموعة من السلوكيات والأنشطة الإدارية والتربوية والإنسانية التي يمارسها مدير المدرسة أو الوكيل في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتطوير المهني مع التعبير عن درجة كفاءته في تحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية من خلال مؤشرات قابلة للقياس مثل وضوح الرؤية والرسالة وجودة القرارات الإدارية وارتفاع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة مع تحقيق أعلى درجة ممكنة لرضا المعلمين وأولياء الأمور بالإضافة إلى فاعلية استثمار الموارد المتاحة.

أما عن أهمية أداء القيادات المدرسية فتتمثل في:

- **الأهمية التنظيمية:** وتشمل تحقيق الانسجام الداخلي للمدرسة عبر الأداء الفعال الذي يضمن التنسيق بين الوحدات المدرسية مع منع التضارب في الأدوار، وكذلك تنظيم الموارد من حيث حسن إدارتها ورفع كفاءة استخدامها بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار المؤسسي من خلال الأداء الجيد وإيجاد بيئة عمل مستقرة (32).
- **الأهمية القيادية:** وتشمل تمكين القيادة المدرسية من خلال التأثير والإقناع على الآخرين مع اتخاذ القرارات الصائبة والرشيدة وكذلك إدارة التغيير من خلال القدرة على مواكبة المستجدات التكنولوجية والتربوية بالإضافة إلى تحقيق الرؤية والرسالة أي تحويل التوجهات النظرية إلى المدرسة إلى واقع ملموس (33).
- **الأهمية التربوية:** وتشمل تحسين جودة التعليم من خلال تطوير طرق التدريس والارتقاء بمستوى الطلبة مع تنمية القيم والمهارات سواء من خلال المعرفة الأكاديمية أو القيم الأخلاقية والمهارات الحياتية بالإضافة إلى تحقيق التعليم الشامل الذي يراعي الفروق الفردية بين الطلبة مع الاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (34).
- **الأهمية التنموية:** وتشمل بناء رأس مال بشري أكثر إنتاجية في المستقبل مع المساهمة في التنمية المستدامة حتى تصبح المدرسة رافداً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى تأهيل أجيال المجتمع للمواطنة الفاعلة ذات الأداء الجيد التي تسهم في تكوين عنصر بشري قادر على المشاركة المجتمعية (35).

- **الأهمية التكيفية:** وتشمل إدارة الأزمات مثل الأوبئة أو الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية بالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات العالمية مثل الثورة الصناعية الرابعة وثورة التحول الرقمي وتوظيفها في المجال التعليمي مع التعامل مع الضغوط باحترافية سواء كانت موجهة من المجتمع أو أولياء الأمور أو جهات أخرى⁽³⁶⁾.
- **الأهمية الثقافية:** وتشمل إيجاد بيئة داعمة للإبداع يشعر من خلال المعلم والطالب والحرية في الابتكار وتشجيعه على الإبداع مع تعزيز الانتماء للمدرسة بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية للجميع بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية والالتزام داخل المدرسة⁽³⁷⁾.
- وعلى هذا فإن أهمية أداء القيادة المدرسية تمثل عملية إستراتيجية وتنموية تسهم في إعداد الإنسان المتعلم القادر على التغيير والقادر على تطوير المدرسة حتى تصبح منظمة متعلمة قادرة على مواجهة التحديات في الحاضر والمستقبل.

د- خصائص أداء القيادات المدرسية ومضمونها العلمي:

- لقد طرح الفكر القيادي المعاصر خصائص أداء القيادات المدرسية على النحو التالي:
- **الوضوح Clarity:** ويعني أن القيادة المدرسية تمتلك رؤية مدرسية واضحة ومحددة وتتمشى مع فلسفة التعليم الوطنية، كما أنها تهتم بترجمة هذه الرؤية إلى أهداف عملية قابلة للقياس.
- **القدرة Capacity:** وتعني أن القيادة المدرسية تركز على بناء خطط قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى لتحقيق أهداف المدرسة مع ربط الموارد البشرية والمادية بخطط التنمية المجتمعية.
- **التوزيع Distribution:** ويعني أن القيادة المدرسية تهتم بتحديد مهام العاملين مع البعد عن التداخل أو الصراعات، وتفعيل مبدأ التخصص وتقسيم العمل المدرسي مع حسن توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات⁽³⁸⁾.
- **الاستثمار Investment:** ويعني أن القيادة المدرسية تركز على حسن إدارة الوقت وكذلك استثماره في كل ما يفيد المدرسة مع تنظيم الجداول الدراسية والأنشطة بشكل متوازن يخدم مصالح المعلم والطالب والمدرسة.
- **التحفيز Motivation:** ويعني أن القيادة المدرسية تشجع المعلم والطالب على الإنجاز والإبداع مع دعم الانتماء للمدرسة كمؤسسة مجتمعية.
- **النموذج Model:** ويعني أن القيادة المدرسية تمثل نموذجاً في الالتزام والانضباط حيث إنها تعزز السلوكيات الأخلاقية والمهنية بين العاملين⁽³⁹⁾.

- **التكيف Adaptation:** ويعني أن القيادة المدرسية تحسن التعامل مع المتغيرات التربوية والمجتمعية مع استيعاب اختلافات العاملين أو الطلاب أو المعلمين بأسلوب علمي.
 - **العدل Justice:** ويعني أن القيادة المدرسية تركز على اتخاذ القرارات بعيداً عن العواطف أو التحيز في إطار ضمان المساواة بين الجميع في الفرص التعليمية والإدارية.
 - **التواصل Communication:** ويعني أن القيادة المدرسية تهتم ببناء قنوات تواصل مفتوحة مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور تحت مظلة اللغة الواضحة والحوار والاستماع والإقناع⁽⁴⁰⁾.
 - **التعزيز Reinforcement:** ويعني أن القيادة المدرسية تركز على تعزيز روح التعاون بين جميع العناصر البشرية داخل المدرسة مع حل النزاعات عبر أسلوب التفاوض العلمي وفن إدارة العلاقات الإنسانية بين كافة الأطراف المعنية بالمدرسة.
 - **المتابعة Follow-Up:** وتعني أن القيادة المدرسية تحرص على متابعة أداء المعلم مع تقديم التغذية الراجعة له باستمرار.
 - **التقويم Evaluation:** ويعني أن القيادة المدرسية تركز على وضع معايير دقيقة لتقويم الأداء المدرسي ثم استخدام نتائج هذا التقويم في تطوير الممارسات المدرسية المختلفة⁽⁴¹⁾.
- أما عن المضمون العلمي لأداء القيادات المدرسية يتضح من كونه يعد بمثابة عملية ديناميكية شاملة تجمع بين التخطيط والتنظيم والرقابة بالإضافة إلى السعي نحو تحقيق التوازن بين المتطلبات الإدارية والاعتبارات التربوية وبين الحفاظ على الانضباط وفتح المجال للإبداعي بما ينعكس على جودة مخرجات المدرسة ودورها تجاه مجتمعها الذي تنتمي إليه.

هـ- ماهية المداخل القيادية الحديثة وخصائصها:

- تعد المداخل القيادية الحديثة بمثابة مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على تطوير القدرات البشرية وتحقيق التعلم التنظيمي وتعزيز روح الابتكار من خلال تمكين العاملين والمشاركة الفاعلة في صنع القرار⁽⁴²⁾، ومن أبرز خصائصها ما يلي:
- **التركيز The Focus:** ويعني التركيز على الإنسان قبل النظام من خلال بناء الثقة وتحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم.
 - **المرونة Flexibility:** وتعني الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.

- **التمكين Empowerment**: ويعني الاعتماد على تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- **الابتكار Innovation**: ويعني تشجيع العاملين على التفكير الجديد واستخدام التقنيات الحديثة في حل المشكلات.
- **القيم Values**: وتعني تركيز المؤسسة التعليمية على الرؤية المستقبلية الواضحة على ضوء الاسترشاد بالقيم الأخلاقية والإنسانية.
- **التكنولوجيا Technology**: وتعني تبني إدارة المؤسسة التعليمية أساليب القيادة الرقمية والتحول الإلكتروني في إدارتها⁽⁴³⁾.

وعلى هذا فإن مثل هذه المداخل الحديثة في الفكر القيادي تركز على تطوير أداء المؤسسات التعليمية من خلال تمكين العاملين وتعزيز المشاركة وتوظيف التكنولوجيا وتحقيق التوازن بين الكفاءة التنظيمية والقيم الإنسانية بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي ومواجهة تحديات المستقبل.

ثالثاً: ملامح مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر: ويندرج تحتها ما يلي:

أ- ماهية مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وأهميتها:

تعد مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمثابة المرحلة المحورية لنظام التعليم المصري حيث إنها تمثل المرحلة الإعدادية التي تلي المرحلة الابتدائية والتي يكونها تمثل الحلقة الأولى مع الأخذ في الاعتبار أن المرحلة الإعدادية تسبق المرحلة الثانوية وبالتالي يتم من خلالها الانتقال من التعليم الأساسي إلى التعليم الثانوي سواء العام أو الفني، وعلى هذا فإن مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعرف بأنها مؤسسة تعليمية تربوية تهتم بتعليم التلاميذ من سن (12-15) سنة أي في الصفوف من السادس أو الأول الإعدادي حتى الثالث الإعدادي، وتهدف الدراسة في هذه المرحلة إلى إكساب التلميذ مجموعة المعارف والمهارات والقيم التي تؤهله إلى الالتحاق بالتعليم الثانوي العام أو الثانوي الفني، بل وتمكنه من التكيف مع المجتمع ومواصلة التعليم مدى الحياة⁽⁴⁴⁾.

معنى ذلك أن مدرسة التعليم الأساسي تمثل جزء من منظومة التعليم الإلزامي في مصر والذي يستمر (9) سنوات متصلة تتمثل في (6) سنوات للمرحلة الابتدائية، (3) سنوات للمرحلة الإعدادية⁽⁴⁵⁾، ولاشك أن مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تتبع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني إدارياً وتربوياً على اعتبار أن التعليم في هذه المرحلة إلزامياً ومجانياً في المدارس الحكومية، وتنتهي هذه المرحلة بامتحان شهادة إتمام التعليم الأساسي وبعدها ينتقل التلميذ إلى مرحلة التعليم الثانوي العام أو مرحلة التعليم الثانوي الفني بأنواعه المختلفة (الزراعي - الصناعي - التجاري - الفندقية)⁽⁴⁶⁾.

أما عن أهمية مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فيمكن بلورتها على النحو التالي:

- بناء المهارات الفكرية العليا من خلال تنمية التفكير النقدي والإبداعي والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار.
 - تعزيز القيم الأخلاقية والسلوكية من خلال تنمية القيم والسلوكيات الإيجابية مثل الصدق والتعاون واحترام الآخر وتحمل المسؤولية.
 - تعتبر الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمثابة مرحلة تأسيس للمعارف العليا حيث تسهم في نقل الطالب من مرحلة التعليم التمهيدي إلى التعليم القائم على الفهم والتحليل وتعميق المفاهيم العلمية واللغوية والرياضية والاجتماعية.
 - التمهيد للتخصص الأكاديمي وذلك من خلال توجيه ميول الطالب نحو المسارات المختلفة في المرحلة اللاحقة وهي التعليم الثانوي سواء الثانوي العام بشقيه الأدبي أو العلمي أو الثانوي الفني بأنماطه المختلفة.
 - تعزيز التعلم الذاتي والمستمر من خلال تعليم الطالب كيفية البحث والاكتشاف واستخدام المصادر المختلفة للمعرفة شريطة الانسجام مع فلسفة التعليم الحديث القائم على التعلم مدى الحياة⁽⁴⁷⁾.
 - تنمية روح المواطنة والانتماء الوطني من خلال غرس قيم الانتماء للوطن واحترام القانون والمشاركة المجتمعية عبر المناهج الدراسية المختلفة والأنشطة التربوية المتنوعة.
 - مساندة الطالب في مرحلة المراهقة وذلك من خلال توجيه السلوك وضبط الانفعالات وتكوين الاتجاهات السوية لديه.
 - تحقيق التكامل بين المدرسة والمجتمع وذلك من خلال تشجيع الأنشطة المدرسية، مع المشاركة في قضايا المجتمع المحلي وخدمة البيئة بالإضافة إلى ترسيخ الوعي الاجتماعي والمسؤولية الجماعية لدى الطالب⁽⁴⁸⁾.
- وعلى هذا فإن مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تمثل مرحلة التوازن بين التأسيس الأكاديمي والتكوين القيمي وخاصة في بناء المواطن القادر على التعلم مدى الحياة والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع.

ب- أسس مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وفلسفتها:

يمكن تحديد مجموعة الأسس التي تقوم عليها فلسفة مدارس التعليم الأساسي من الحلقة الثانية في مصر على النحو التالي:

- الأساس الإنساني: ويركز على احترام كرامة التلميذ وإشباع حاجاته ومساعدته على النمو والتطور.
- الأساس الاجتماعي: ويركز على إعداد التلميذ حتى يصبح مواطناً صالحاً متفاعلاً مع مجتمعه متمسكاً بمنظومة القيم المتمثلة في التعاون والانتماء والمشاركة والمسؤولية الاجتماعية⁽⁴⁹⁾.

- **الأساس النفسي:** ويركز على مراعاة خصائص النمو عند التلميذ وخاصة وأنه في مرحلة المبكرة والتي تبدأ من سن (12-15) سنة ومن ثم فهو يحتاج إلى إرشاد نفسي وتوجيه تربوي حتى يستطيع من خلال ذلك مواجهة التحديات الانفعالية والسلوكية.

- **الأساس الفلسفي:** ويركز على ربط التعليم بالقيم الحضارية والثقافية في المجتمع المصري بشكل خاص والمجتمع العربي بشكل عام مع الحفاظ على الهوية الوطنية في ظل العولمة⁽⁵⁰⁾.

- **الأساس الاقتصادي:** ويركز على إعداد التلميذ لمتطلبات سوق العمل في المستقبل من خلال تنمية مهاراته الحياتية والعملية مع التأكيد على توجيههم نحو حب الإنتاجية وترقية الكفاءة وتنمية المهارات المهنية لديه.

- **الأساس القيمي:** ويركز على ترسيخ مبادئ العدالة والاحترام والانتماء والعمل الجماعي، بالإضافة إلى بناء الضمير الأخلاقي حتى يصبح التلميذ قادراً على اتخاذ القرارات في المستقبل بل ومسئول عن نتائجها⁽⁵¹⁾.

وعلى ضوء الأسس التي تنطلق منها فلسفة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يتضح أن هناك ثمة مجموعة من المبادئ العامة الحاكمة لهذه الفلسفة مثل تكافؤ الفرص التعليمية، وربط التعليم مع الحياة ثم الانتقال من التلقين إلى الفهم، والمشاركة النشطة في التعلم من أجل تنمية الشخصية المتكاملة للتلميذ عبر تنمية منظومة القيم لديه وتنمية الانتماء للوطن على اعتبار أن الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعد امتداداً للحلقة الأولى وتمهيداً للمرحلة الثانوية.

أما عن فلسفة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فإنها تستند على مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلاب بغض النظر عن الخلفية الاجتماعية أو الجغرافية لهم مع التأكيد على التعلم من أجل الحياة ثم تنمية التفكير عبر مجموعة من المناهج الحديثة التي تعتمد على الفهم والتحليل بالإضافة إلى تطبيق مبادئ التربية القيمية والأخلاقية في الأنشطة المدرسية، والانفتاح على المجتمع العالمي والبيئة المحيطة من خلال أنشطة التعليم والخدمة المجتمعية⁽⁵²⁾.

وعلى الصعيد المجتمعي فإن فلسفة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تمثل مجموعة المبادئ التربوية التي توجه العملية التعليمية بهذه المدارس نحو إعداد التلميذ القادر على التفكير المستقل والتعلم الذاتي والمشاركة المجتمعية الفاعلة على ضوء قيم المجتمع المصري ومقتضيات التنمية المستدامة، معنى ذلك أن مثل هذه الفلسفة تركز على دمج المعرفة بالتربية والقيم، ثم الربط بين التعليم والحياة العملية حتى يصبح التعليم وسيلة لتكوين شخصية التلميذ شريطة أن تكون متوازنة وفاعلة في المجتمع⁽⁵³⁾.

ج- أدوار مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومهاراته:

يمكن عرض أدوار مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر في الوقت الحاضر على النحو التالي:

- **الدور التربوي:** ويتمثل في قيام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بإكساب العاملين مجموعة القيم والاتجاهات التي تفيدها في تحقيق أهدافها مع مشاركة كافة الأطراف المعنية في ذلك.
- **الدور القيادي:** ويتمثل في قيام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بقيادتها عبر التعاون مع كل العاملين فيها عن طريق الإدارة بالمشاركة وتحمل المسؤولية عند تحقيق الأهداف المنشودة مع دعم علاقاتها بكافة المؤسسات ذات الصلة.
- **الدور المجتمعي:** ويتمثل في قيام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتنمية العلاقة مع المجتمع المحلي المحيط بها عبر تحسين قنوات الاتصال وتنوعها مع مؤسساته المختلفة في إطار تبادل المنافع والخبرات مع مشاركة المؤسسة في حل قضايا المجتمع ومشاركة المجتمع في حل قضاياها.
- **الدور الإداري:** ويتمثل في قيام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتطبيق العمليات الإدارية على أرض الواقع بنجاح من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة ورقابة لكافة الأعمال بمختلف وحداتها.
- **الدور التوجيهي:** ويتمثل في قيام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتوجيه سلوكيات العاملين بمختلف وحداتها نحو الأهداف المنشودة لها وذلك في إطار الضوابط الحاكمة لذلك.
- **الدور الريادي:** ويتمثل في قيام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ببحث الطلبة نحو ممارسة بعض الأعمال في إطار تحقيق التنمية المستدامة بكافة قطاعات المجتمع عبر المشاركة في قيادة الأعمال فكرياً وثقافياً وسلوكياً وممارسة.

أما عن مهارات مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر فتتمثل في:

- **مهارة ذاتية:** وتشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية لمدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مثل الشعور بالمسؤولية مع الاتزان عند التعامل مع المواقف المختلفة والقدرة على المبادرة بالإضافة إلى قوة الإرادة والإصرار والعزيمة.
- **مهارة فنية:** وتشمل الإلمام بفنيات العمل المؤسسي من أجل اللحاق بركب التطور وخاصة في مجال أساليب التعليم والتعلم مع التأكيد على الإبداع من أجل الوصول إلى الأفضل.
- **مهارة تطويرية:** وتشمل ترجمة برامج مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي إلى خطة واقعية وتقويم خطتها باستمرار مع المشاركة في تطوير المناهج الدراسية لمواكبة متغيرات العصر وتوظيف مستجداته لصالح العملية التعليمية بها.

- **مهارة إدارية:** وتشمل مهارة اتخاذ القرار عبر طرح البدائل وكيفية اختيار أفضلها للوصول إلى القرار الرشيد مع مهارة تفويض السلطة في إطار تكوين قيادات المستقبل.
 - **مهارة إنسانية:** وتشمل تنمية العلاقات الإنسانية بين كل العناصر البشرية التي تعمل بمدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في إطار حسن التعامل مع البشر عبر إستراتيجيات واضحة ومحددة تنطلق من الاحترام المتبادل وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي مع احترام الرأي الآخر.
 - **مهارة قانونية:** وتشمل تحديد حقوق وواجبات كل فرد بمدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مع تطبيق مبدأ الثواب والعقاب مع توزيع المهام مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومراعاة الفروق الفردية عند تحمل الأعباء أو التكليف بإنجاز المهام.
 - **مهارة إدراكية:** وتشمل إدراك مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمواقف المختلفة واختيار الأسلوب الأفضل للتعامل معها.
 - **مهارة تصويرية:** وتشمل اهتمام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بحسن استشراف المستقبل وكيفية توجيه الجهود نحو صناعة هذا المستقبل المنشود.
- رابعاً: المداخل القيادية الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير أداء قيادات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر: تتمثل في:
- **القيادة التحويلية Transformational Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على بناء رؤية مشتركة لتحفيز العاملين على تحقيقها، وتعزيز الابتكار بين المعلمين والطلبة، وكذلك الاعتماد على التمكين، مع الاهتمام بتنمية القيم والثقافة المدرسية الإيجابية لدى الجميع⁽⁵⁴⁾.
 - **القيادة التوزيعية Distributed Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على مشاركة المعلمين والإداريين والطلبة في عملية صنع القرار مع توزيع المهام القيادية بين فريق العمل مع بناء ثقافة مدرسية قائمة على العمل الجماعي والتعاون بالإضافة إلى تخفيف الأعباء عن القائد وإتاحة فرص القيادة للجميع⁽⁵⁵⁾.
 - **القيادة الرقمية Digital Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على توظيف التحول الرقمي في إدارة المدرسة مع استخدام المنصات الإلكترونية في التواصل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وكذلك الاعتماد على البيانات الضخمة والتحليلات واتخاذ القرارات بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية بما يتماشى مع التعليم الذكي⁽⁵⁶⁾.
 - **القيادة المستندة إلى البيانات Data-Based Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية مع الاعتماد على الأدلة والبيانات الدقيقة وكذلك

استخدام أدوات قياس الأداء والاختبارات الوطنية لمتابعة الجودة بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال التقارير الرقمية والتقييم المستمر⁽⁵⁷⁾.

- **القيادة التشاركية Participative Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على تفعيل مبدأ المشاركة الديمقراطية داخل المدرسة مع تعزيز الحوار المفتوح مع المعلمين وأولياء الأمور ثم بناء الثقة والانتماء من خلال مشاركة جميع الأطراف المعنية في تطوير المدرسة⁽⁵⁸⁾.

- **القيادة المتمركزة حول المتعلم Learner-Centered Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على جعل مصلحة الطالب محور العملية التعليمية، مع تطوير برامج إرشادية تدعم النمو النفسي والاجتماعي والتعليمي للطلبة، ثم تبني سياسات مرنة تدعم التعلم الشخصي والفروق الفردية بين الطلبة⁽⁵⁹⁾.

- **القيادة الأخلاقية Ethical Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على الالتزام بمبادئ العدالة والشفافية والمصادقية في اتخاذ القرارات مع ترسيخ قيم النزاهة والاحترام المتبادل داخل المدرسة، مع مواجهة الفساد الإداري وجعل القيم التربوية أساس نجاح العملية التعليمية⁽⁶⁰⁾.

- **القيادة المستدامة Sustainable Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على تبني سياسات طويلة المدى تراعي الاستدامة المؤسسية، مع الاعتماد بالبعد البيئي والمجتمعي والحوكمي في المدرسة بالإضافة إلى ضمان استمرار برامج التطوير مع إيجاد توازن بين الأداء الحالي للحفاظ على الموارد المستقبلية⁽⁶¹⁾.

- **القيادة الابتكارية Innovative Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على تشجيع ثقافة الإبداع والتجريب في الممارسات التربوية مع دعم المبادرات الجديدة في التدريس والتقييم وإدارة المدرسة بالإضافة إلى استخدام المنهجية العلمية لحل مشكلات المدرسة⁽⁶²⁾.

- **القيادة المرنة Adaptive Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية مع إعادة هيكلة المدرسة وفق الأزمات والظروف الطارئة بالإضافة إلى تعزيز مهارات الاستجابة السريعة واتخاذ القرار في ظل عدم اليقين⁽⁶³⁾.

- **القيادة الموزونة بالأداء Performance-Balanced Leadership:** حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على الجمع بين الأداء الأكاديمي والإداري في تحسين العمل المدرسي مع الاهتمام بمؤشرات الأداء المدرسي مثل جودة العملية التعليمية وتحقيق رضا أولياء الأمور بالإضافة إلى تفعيل المشاركة المجتمعية⁽⁶⁴⁾.

- القيادة المتمركزة حول المجتمع **Community-Oriented Leadership**: حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على بناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة للمدرسة، مع تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمدرسة ثم استثمار مواد المجتمع في دعم الأنشطة المدرسية⁽⁶⁵⁾.
 - القيادة المستندة إلى الكفاءات **Competency-Based Leadership**: حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على تحديد معايير كفايات واضحة سواء على الصعيد الإداري أو التربوي أو التقني الإنساني، وكذلك تطوير البرامج التدريبية على ضوء الفجوات الفعلية في الأداء، ثم ربط الاختيار والترقيات بالكفاءة والجدارة⁽⁶⁶⁾.
 - القيادة بالتعلم المستمر **Learning-Oriented Leadership**: حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على جعل التعلم مدى الحياة مبدأ للقيادة المدرسية والمعلمين، مع التأكيد على بناء مدارس كمنظمات تعليمية، على ضوء دعم برامج التدريب الذاتي والرقمي للقيادات المدرسية⁽⁶⁷⁾.
 - القيادة العاطفية **Emotional Leadership**: حيث يركز القائد المدرسي في ظل هذه القيادة على تنمية الذكاء العاطفي في التعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء مع إدارة المشاعر والصراعات داخل المدرسة وكذلك تعزيز البيئة المدرسية القائمة على الاحترام المتبادل والتقدير والدعم النفسي للجميع⁽⁶⁸⁾.
- معنى ذلك أن المداخل القيادية الحديثة في تحسين أداء القيادات المدرسية تركز على التحول من الفردية إلى الجماعية مثل القيادة التوزيعية أو القيادة التشاركية، وكذلك الاعتماد على التكنولوجيا والبيانات مثل القيادة الرقمية والقيادة المستندة إلى البيانات، مع تعزيز القيم الإنسانية والأخلاقية مثل القيادة الأخلاقية والقيادة المستدامة وتركيز الجهود حول المتعلم كغاية أساسية للتعليم بالإضافة إلى وجود مسار تنظيمي إداري ثم وجود مسار تقني رقمي بالإضافة إلى المسار الإنساني الاجتماعي في إدارة المدرسة.
- خامساً: نتائج البحث وآلياته المقترحة:**
- أ- نتائج البحث: وتتمثل في:**

- توصل البحث إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي:
- تعدد المداخل القيادية الحديثة وتكاملها في تطوير أداء قيادات المؤسسة التعليمية بشكل عام ومدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بشكل خاص.
- تركز المداخل القيادية الحديثة على البعد الإنساني والقيمي للقيادة من خلال بناء مناخ مدرسي إيجابي يدعم الالتزام المهني ويشجع على الإبداع.
- تساهم المداخل القيادية الحديثة في بناء ثقافة مدرسية داعمة للتغيير وتعزز فاعلية اتخاذ القرار والمشاركة فيه.

- يتأثر أداء القيادات المدرسية بالثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة من حيث البيروقراطية وطول سلسلة الإجراءات.
 - تؤكد المداخل القيادية الحديثة على نجاح القائد المدرسي في تطوير ذاته ينعكس مباشرة على جودة العمل المدرسي ومخرجاته.
 - قلة البرامج التدريبية المتاحة لقيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
 - وجود فجوة بين الواقع المعاش بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر والمأمول حيث بعد الشقة بين النظرية والتطبيق.
 - ضعف استخدام التكنولوجيا من قبل قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر في مجالات العمل المختلفة بهذه المدارس.
 - ضعف البنية التحتية سواء المادية أو التقنية في بعض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر مثل قلة المعامل وقلة القاعات ونقص التجهيزات التكنولوجية.
 - الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرار مع سيطرة الروتين عند إنجاز الأعمال من قبل قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر.
 - ضعف المشاركة المجتمعية والتعاون بين مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر والمجتمع المحلي.
- ب- الآليات المقترحة: وتتمثل في:**

- بناء على نتائج البحث والتي تمثلت في:
- إعادة تصميم برامج إعداد القيادات المدرسية بما يتضمن مقررات حول المداخل القيادية الحديثة مثل التحويلية والتشاركية والموزعة والرقمية.
- تدريب القيادات المدرسية على مهارات التفكير الإستراتيجي والتخطيط التشاركي وإدارة التغيير.
- تصميم برامج إلكترونية تفاعلية لتطوير مهارات القيادة الرقمية والإدارية لدى القيادات المدرسية.
- تفعيل التدريب أثناء الخدمة من خلال ورش عمل تطبيقية تساعدهم على ممارسة المهارات القيادية الحديثة داخل المدرسة.
- إدخال آليات تقييم أداء حديثة تعتمد على مؤشرات الكفاءة القيادية ومخرجات العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.
- تحسين البنية التكنولوجية للمدارس بما يسمح للقيادات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي والبيانات لاتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

- نشر ثقافة التعلم المستمر بين القيادات المدرسية من خلال القراءة والمشاركة في المؤتمرات التربوية والتبادل المهني.
- توفير دورات تدريبية دورية لقيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر بحيث تركز على القيادة التربوية وإدارة التغيير والمهارات الرقمية والابتكار والتفكير الإستراتيجي.
- تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في ميادين العمل بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر من خلال استخدام المنصات الرقمية ومتابعة الأداء الرقمي وتسجيل البيانات الإلكترونية.
- اعتماد معايير موضوعية واضحة لتقييم الأداء الإداري لقيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر بشكل عادل ومنصف وشفاف.
- تشجيع الإبداع والابتكار الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر على ضوء الموارد المتاحة.

مراجع البحث وهوامشه

-
- (¹) إبراهيم علي السيد: تطوير أداء القيادات المدرسية باستخدام مدخل القيادة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، 2020، ص ص66-67.
- (²) حسن محمد السيد: القيادة التعليمية في ضوء المداخل الحديثة - دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الأساسي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2020، ص ص72-73.
- (³) عبد الفتاح أحمد البنا: تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ع58، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2022، ص ص66-67.
- (⁴) G. Yukl: Leadership in Organizations, 9th ed., Pearson Education, New York, 2020, PP. 172-173.
- (⁵) D. L. Anderson: Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, 5th ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2019, PP. 121-122.
- (⁶) حسن أحمد محمد: مداخل حديثة في تطوير الأداء المؤسسي، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2020، ص ص96-97.
- (⁷) محمد الخوالدة: إدارة المؤسسات التعليمية - القيادة والإشراف التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص206-207.
- (⁸) محمود بدوي: القيادة المدرسية في عصر الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2023، ص ص226-227.
- (⁹) عبد الله الحبيب: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، مطبعة ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، 2024، ص ص165-166.

- (10) محمد عطية: القيادة التربوية في عصر التحولات الرقمية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2023، ص ص222-223.
- (11) سامي عبد اللطيف يوسف: المداخل القيادية الحديثة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية العامة، مجلة العلوم التربوية، ع46، كلية التربية للدراسات العليا، جامعة القاهرة، 2021، ص ص52-53.
- (12) T. Bush: Educational Leadership and Management: Theory Policy and Practice, Sage Publications, London, 2021, PP. 111-112.
- (13) خالد عطا عسيري: تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات المعاصرة للإشراف التربوي: تصور مقترح، مجلة الثقافة والتنمية، س16، ع102، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، ج.م.ع.، 2016، ص ص69-140.
- (14) شهريناز محمد السيد عبد العاطي: دور المدرسة الإعدادية الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي في التربية السياسية لتلاميذها، مجلة كلية التربية، مج66، ع2، كلية التربية، جامعة طنطا، 2017، ص ص588-617.
- (15) سعاد كامل معروف وآخرون: درجة استخدام تقنيات التعليم في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي: دراسة ميدانية على معلمي اللغة الإنجليزية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج41، ع2، جامعة تشرين، سوريا، 2019، ص ص83-104.
- (16) محمد عبد الله العلكمي: آليات تفعيل أداة قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع5، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2020، ص ص1042-1113.
- (17) عبد الله سلامة السناني: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات المدرسية في تعليم محافظة ينبع بالمرحلة الثانوية، مجلة القراءة والمعرفة، ع235، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2021، ص ص111-164.
- (18) عبد الحميد إبراهيم شاهين: إدارة الموارد البشرية - المدخل الإستراتيجي لتحسين الأداء، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2019، ص ص32-33.
- (19) عبد الباسط حسن محمد: إدارة الأداء - مدخل معاصر لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2021، ص ص57-58.
- (20) أحمد السيد كردي: قياس وتقييم الأداء المؤسسي - أسس ومنهجيات حديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2020، ص ص42-43.
- (21) محمود عبد الغني مرسى: إدارة الأداء التربوي في المؤسسات التعليمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2023، ص ص66-67.
- (22) E. D. Pulakos: Performance Management: A new Approach for Driving Business Results, Wiley-Balackwell, London, 2022, PP. 97-98.
- (23) محمد عبد الغني بدوي: إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2020، ص ص127-128.
- (24) محمود عبد الغني مرسى: إدارة الأداء المؤسسي بين الجودة والتميز، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2020، ص ص125-126.
- (25) إبراهيم محمد الحجار: إدارة الأداء المدرسي - مدخل للجودة الشاملة في التعليم، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص ص57-58.
- العدد الرابع أكتوبر 2025م

- (26) فهد عبد الله القحطاني: إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء الوظيفي، مكتبة العكيان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2025، ص ص117-118.
- (27) محمد عبد الغني مرسي: إدارة الأداء المؤسسي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2020، ص ص92-93.
- (28) يوسف الخطيب: القيادة التربوية وإدارة المدارس - المفاهيم والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص55-56.
- (29) ذوقان عبيدات: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص ص76-77.
- (30) أحمد الزهراني: قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2022، ص ص115-116.
- (31)³¹ محمد عطية: القيادة التربوية في عصر التحولات الرقمية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2023، ص ص222-223.
- (32) أحمد عبد الغني: الكفاءة القيادية للمديرين وعلاقتها بتحقيق الفاعلية المدرسية، مجلة كلية التربية، ع113، كلية التربية، جامعة بنها، 2019، ص ص303-304.
- (33) منى أحمد سلامة: القيادة التعليمية والإشراف التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2023، ص ص48-49.
- (34) فاطمة حسين: دور القيادات المدرسية في تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام، مجلة العلوم التربوية، ع83، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 2022، ص ص256-257.
- (35) J. P. Spillane: Educational Leadership: Managing Change for Success, Jossey-Bass, San Francisco, 2017, PP. 313-314.
- (36) C. Day & P. Sammons: Successful School Leadership, Education Development Trust, U.S.A., 2021, PP. 122-123.
- (37) P. Gronn: Theories of Educational Leadership and Followership, Rutledge, London, 2023, PP. 119-121.
- (38) عبد الرحمن عبد الوهاب البطاطين: دراسات في القيادة المدرسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص ص116-117.
- (39) غربي مرجي الشمري وآخرون: القيادة المدرسية - الأسس والاتجاهات والتطبيقات الحديثة، مجلة جامعة الجوف للعلوم الاجتماعية، مج3، ع2، المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص322-323.
- (40) نورا عبد الرحمن صالح: القيادة المدرسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص ص132-133.
- (41) فهد عبد العزيز إبراهيم: درجة ممارسة القيادات المدرسية لدورها في تمهين التعليم تحقيقاً لتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة التربية، مج184، ع3، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، 2019، ص ص47-50.
- (42) فاطمة محمد عبد المقصود: تطوير أداء مديري المدارس الإعدادية في ضوء القيادة التشاركية، دار الصفوة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019، ص ص112-113.

- (43) أحمد عبد الله حماد: القيادة التحويلية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، ع46، كلية التربية للدراسات العليا، جامعة القاهرة، 2021، ص ص136-137.
- (44) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: دليل التعليم الأساسي في ج.م.ع، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، القاهرة، 2023، ص ص8-10.
- (45) حسن عبد الحميد: إدارة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول، دار الفكر العربي، القاهرة، 2020، ص ص17-18.
- (46) فؤاد محمد العسيلي: التعليم الأساسي ودوره في التنمية البشرية في الوطن العربي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص ص25-26.
- (47) سمير أحمد عبد اللطيف: التربية الأخلاقية بمدارس التعليم الأساسي وأثرها في تشكيل الشخصية المصرية، مجلة كلية التربية، مج3، ع11، كلية التربية، جامعة بنها، 2022، ص ص163-164.
- (48) محمود محمد الشرقاوي: القيم والمواطنة في مناهج الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2019، ص ص172-173.
- (49) نجلاء السيد عبد المجيد: دور مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، 2023، ص ص42-43.
- (50) ناهد السيد عوض: مدى تحقيق أهداف التعليم الأساسي في المدارس الحكومية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 2021، ص ص56-57.
- (51) أحمد عبد اللطيف رمزي: تحليل أهداف التعليم الأساسي في ضوء احتياجات سوق العمل المحلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، 2020، ص ص36-37.
- (52) على حسن عبد الرازق: المدرسة في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019، ص ص76-77.
- (53) حسن عبد الباقي مكاوي: تحليل فلسفة وأهداف التعليم الأساسي في ضوء التنمية المستدامة، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مج3، ع1، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 2020، ص ص111-112.
- (54) محمد عبد الله القحطاني: القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء القيادات المدرسية، دار المنهل للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2021، ص ص92-94.
- (55) عبد الله محمد الزهراني: الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية - القيادة الأخلاقية - الرقمية - الموزعة، مكتبة الرشيد، الرياض، السعودية، 2021، ص ص82-85.
- (56) محمد السيد الجمل: القيادة التعليمية في ضوء التحول الرقمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2020، ص ص72-74.

- (57) ناصر سعد العتيبي: القيادة الرقمية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، دار الرشيد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2022، ص ص56-58.
- (58) علي محمد درويش: التوجهات الحديثة في القيادة المدرسية - من القيادة الموزعة إلى القيادة التشاركية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2021، ص ص152-153.
- (59) جمال السيد حسن: إدارة المعرفة وأثرها في تطوير الأداء القيادي التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2020، ص ص142-143.
- (60) نجلاء السيد عبد الحميد: دور القيادة الأخلاقية في تطوير أداء القيادات التربوية، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية، مج46، ع2، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2022، ص ص86-88.
- (61) سامية عبد الحميد جابر: القيادة التربوية المستدامة ودورها في تحسين جودة المدارس، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2022، ص ص213-214.
- (62) A. Harris: Creative Leadership in Education: Innovative Practices for School Improvement, SAGE, London, 2021, PP. 312-314.
- (63) V. Robinson: Leadership for Equity: The Pursuit of Excellence in Education, Jossey-Bass, 2022, PP. 262-264.
- (64) أحمد عبد العلي السيد: القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية - مدخل لتحسين الأداء المدرسي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2023، ص ص172-174.
- (65) منى إبراهيم صبري: كفايات القيادات المدرسية في ضوء جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2022، ص ص87-89.
- (66) أحمد حسن الكيلان: القيادة التعليمية وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص ص122-123.
- (67) T. Bush: School Leadership and Management: A Global Perspective, Rutledge, 2022, PP. 196-197.
- (68) B. Pont: Educational Leadership for the 21st Century: Global and Comparative Perspective, OECD Publishing, 2020, PP. 79-80.