



ASSIUT UNIVERSITY

FACULTY OF EDUCATION

Foundations of Education Department



كلية التربية

كلية معتمد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

قسم أصول التربية

تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ م
(دراسة ميدانية)

إشراف

الدكتور

أحمد محمد السمان

مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة أسيوط

الأستاذ الدكتور

عمر محمد محمد مرسي

أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة أسيوط

١٤٤٢ هـ - ٢٠٢٠ م

مقدمة:

يعد التعليم الابتدائي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ حيث يمثل الدعامة الأساسية في النظام التعليمي، وذلك يحتم على تطوير المدرسة الابتدائية وتحسين أداء قياداتها المدرسية؛ نظراً لما تلعبه من دور فعال في تنمية المجتمع والنهوض به وإصلاحه.^(١) إن التطور الإداري هو لب أي تطور حضاري تربوي، وإن كل تطور للتعليم قوامه تطوير إدارته، وخاصة الإدارة المدرسية، فهي المنظم الأساسي للعملية التعليمية؛ حيث إن تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية من أهم الأولويات التي يجب على الحكومات والقائمين على العملية التعليمية فهمها وتبنيها، وذلك لضمان أداء تعليمي فعال وناجح، فالتطوير التربوي بمثابة تطوير أداء الهيئة التعليمية والإدارية ككل وتحسينها ونقلها من مرحلة لأخرى أكثر فاعلية وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المحيطة.^(٢)

ويعد التخطيط الإستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية؛ حيث يسهم في تحقيق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفاعليات الإدارية على مستوى المؤسسة التعليمية ككل، وتعد هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تسند إليها المؤسسة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، وكذلك لغرض الرقابة على الفرص والتهديدات التي تبرز في بيئة المؤسسة التعليمية.^(٣)

ومن ثم قامت وزارة التربية والتعليم بوضع خطة استراتيجية للارتقاء بالتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م شعارها "التعليم المشروع القومي لمصر"، لضمان جودة التعليم والاعتماد وذلك في إطار عملية تشاركية مستمرة.^(٤)

مشكلة الدراسة:

في ظل ما شهدته مصر في السنوات الأخيرة من تغيرات في جميع مجالات الحياة، وخاصة في مجال التعليم؛ حيث تواجه مدارس التعليم الأساسي وخاصة الحلقة الأولى التعليم الابتدائي العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تتعلق بالأداء الإداري للقيادات المدرسية،

^(١) أمل محمد وجدي، "نظام التعليم الابتدائي في كل من مصر وفرنسا"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ٧٥.

^(٢) فهد عبدالرحمن الرويشد ونسرين عبدالغنى، "تصور مقترح لتطوير إعداد القيادات التربوية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٢٨)، العدد (٢)، ٢٠٠٨م، ص ٢٨٥-٢٨٦.

^(٣) رضا إبراهيم المليجي، "نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين - رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١١م، ص ١٢.

^(٤) وزارة التربية والتعليم، "الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م"، القاهرة، مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤م، ص ٣.

وهذا ما أكدته عديد من الدراسات والأبحاث التربوية إلى أوجه القصور في الأداء الإداري للقيادات المدرسية بالمرحلة الابتدائية ومنها:

-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 مشكلاتها، وكذلك وجود فجوة بين الأهداف المعلنة من قبل الوزارة وبين ما هو محقق داخل المدرسة.^(١)

-أكدت الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠١٢م) على غياب رؤية ورسالة وتقويم ذاتي وخطة للتطوير في كل مدرسة، وعدم كفاءة وفاعلية القيادة المدرسية لتفي بمتطلبات الإصلاح والافتقار إلى السلطة المتاحة للقيادة المدرسية لتمكينها من إصلاح العملية التعليمية على مستوى المدرسة، العبء الزائد الذى يعانى به الهيكل التنظيمي للمدرسة وزيادة عدد الإداريين، تزايد البيروقراطية وتفشي المركزية وتداخل المسئوليات الإدارية، والتشريعات المالية والإدارية التي تنظم العمل بالمدرسة تتسم بالمركزية وعدم المرونة، ومحدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي.^(٢)

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. تعرف الإطار الفكري والمفاهيمي للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي
٢٠١٤/٢٠٣٠م.

٢. وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي
٢٠١٤/٢٠٣٠م.

أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من:

^(١) محمد عبد الحميد محمد، " رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة"، المؤتمر السنوى الخامس عشر بعنوان تاهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربى، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٨ (ديسمبر - ٢ يناير ٢٠٠٧م)، ص ص ٦٣-٦٤.

^(٢) وزارة التربية والتعليم، "الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨م-٢٠١١/٢٠١٢م)"، القاهرة، مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧م، ص ١٣٣

أنها تسعى لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤/٢٠٣٠م، وتتمثل فيما سوف تقدمه الدراسة من التصور المقترح والتوصيات التي يتم التوصل إليها، والتي سوف تسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي في ضوء الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤/٢٠٣٠م.

دراسات سابقة:

١ - دراسة: عبد العزيز بن عبد الله، وعارف بن سند (٢٠١٩م): (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي، ويتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس للمرحلة الابتدائية بمدينة حائل حسب مكاتب التربية والتعليم، والبالغ عددهم (٩٠) مديراً، وأوصت الدراسة بتوفير التجهيزات والأجهزة اللازمة لمتطلبات العمل في الإدارة المدرسية، وإتاحة الفرصة أمام مديري المدارس للالتحاق بدورات تدريبية في كيفية حل المشكلات والتغلب على المعوقات في المدرسة، وآليات التوصل إلى حلول مناسبة.

٢ - دراسة: إبراهيم الزهيري، أشرف أحمد، ورجب عطا (٢٠١٩م): (٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٢١٨) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة إلى حد ما على المعوقات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت متوسطة.

٣ - دراسة: (مريم نادي صبيحي) (٢٠١٩م) (٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية مثل الإدارة بالشفافية، والإدارة الإلكترونية، والإدارة

(١) عبد العزيز بن سويلم بن عبد الله، عارف بن محمد بن سند، المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، حائل، المملكة العربية السعودية عدد (١١) يوليو ٢٠١٩م.

(٢) إبراهيم الزهيري، أشرف أحمد، ورجب عطا، معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرذقة، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٩م.

(٣) مريم نادي صبيحي عوض، بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٢) الجزء (٢)، ٢٠١٩م.

التشاركية، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة قوامها (٥٠٠) من مديري بعض المدارس والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دعم وتعزيز المداخل الحديثة للأداء الإداري.

ثانياً: دراسات أجنبية:

١-دراسة: (El-Sayed, Al Mashikhi, Al Kithiri,2017) (١).

جاءت الدراسة بعنوان " تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت إلى تطوير الأداء الإداري لمدرء المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية وتم تطبيق الاستبانة النهائية على عينة عشوائية قوامها ٢٧٨ معلماً في مدارس ظفار، وأوصت وزارة التربية والتعليم بمنح المديرين تراخيص دولية ومحلية قابلة للتجديد كل أربع سنوات على الأقل، ودراسة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء عملهم ومحاولة التغلب عليها.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

١-معظم الدراسات السابقة أكدت في نتائجها وتوصياتها على أهمية القيادة المدرسية والإدارية، وتطوير الأداء الإداري في ضوء التخطيط الإستراتيجي المدرسي.

٢-تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اهتمامها بتطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي واستخدامها المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية.

٣-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أننا سوف نتناول تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية بالمرحلة الابتدائية في ضوء محاور ومرتكزات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر لعام ٢٠١٤/٢٠٣٠م.

تساؤلات الدراسة:

(١) Abdelkader Mohamed El-Sayed1, Khalid Muslem Al Mashikhi, Fatma Mostaheel Al Kithiri, "Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the Viewpoints of Teachers", **INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES ISSN** , Volume 4, Issue 3, 2017.

لتحقيق أهداف الدراسة ما يحاول الباحث الإجابة عن التساؤلات التالية: _

١- ما الإطار الفكري والمفاهيمي للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر لعام ٢٠١٤/٢٠٣٠م؟

٢- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الابتدائي في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر لعام ٢٠١٤/٢٠٣٠م؟

حدود الدراسة:

حدود مكانية: _ بعض المدارس الابتدائية بمحافظة أسيوط.

حدود بشرية: _ عينة ممثلة من قيادات المدارس الابتدائية بمحافظة أسيوط.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي تحقيقاً لهدف الدراسة وطبقاً لما تقتضيه طبيعة هذه الدراسة وذلك لمعالجة الإطار النظري للدراسة، حيث إن المنهج الوصفي مناسب لطبيعة الدراسة، ولا يكتفي بوصف ما هو كائن بل يقوم بتفسير النتائج واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة لمشكلة الدراسة، واستعان الباحث بالأسلوب الإحصائي لمعالجة الدراسة الميدانية واستخلاص نتائج منها.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة موجهة للقيادات الدراسية بالتعليم الابتدائي للتعرف على المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية وتعيقهم من تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤/٢٠٣٠م). واستخدم الباحث في دراسته استبانة من إعداده لجمع البيانات التي تتطلبها متغيرات الدراسة الميدانية وذلك من منطلق أن الاستبانة هي " وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لذلك ويقوم المستجيب بملئه بنفسه." (١)

واتبع الباحث الخطوات التالية في إعداد الاستبانة :

- قام الباحث بإعداد عبارات الاستبانة من خلال قراءته للدراسات السابقة العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الإطار النظري للدراسة، هذا وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة أن تتسم بالموضوعية والبساطة والدقة اللغوية.

(١) جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة :دار النهضة العربية ، ١٩٩٦ م ، ص

• تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزئين هما:

الجزء الأول : بيانات شخصية تتمثل في الاسم، الجنس، والتخصص.

الجزء الثاني: يتضمن عبارات تقيس المعوقات التي تواجهه القيادات المدرسية بمدارس التعليم الابتدائي من تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤/٢٠٣٠م)، وقد جاءت العبارات في خمس محاور رئيسية وهي :

♦ **المحور الأول:** خاص بالمعوقات التي تتعلق بالإمكانيات واشتمل على (٣٠) عبارة من عبارات الاستبانة، وقد اشتمل على ثلاث أبعاد وهم البعد الأول الخاص بالمبنى المدرسي واشتمل على (٦) عبارة. و البعد الثاني الخاص بالتجهيزات واشتمل على (١١) عبارة، و البعد الثالث الخاص بالمعلمين واشتمل على (١٣) عبارة من عبارات الاستبانة.

♦ **المحور الثاني:** خاص بمعوقات تتعلق باللوائح والتشريعات المنظمة وقد اشتمل على (١١) عبارة.

♦ **المحور الثالث:** خاص بمعوقات تتعلق بالتنمية المهنية للقيادات المدرسية وقد اشتمل على (١١) عبارة.

♦ **المحور الرابع** خاص بمعوقات تتعلق بنظام التقويم والمتابعة وقد اشتمل على (١٢) عبارة.

♦ **المحور الخامس** خاص بمعوقات تتعلق بالمناخ والجو العام المدرسي وقد اشتمل على (١١) عبارة.

قام الباحث بضبط الاستبانة حيث حسب صدق الاستبانة وثباتها.

عينة الدراسة: قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية من قيادات المدارس الابتدائية (القيادة الأولى - القيادة الثانية) بإدارات أسبوط التعليمية. وشملت (٥٠٠) قيادة، وتمثل نسبة (٤٢ %) من المجتمع الأصلي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية.

إجراءات الدراسة:

- للإجابة عن التساؤل الأول يقوم الباحث بالاطلاع على الإطار الفكري والمفاهيمي للخطة الاستراتيجية ٢٠١٤م/٢٠٣٠م ومرتكزاتها وسياساتها من خلال دراسة البحوث والدراسات السابقة والكتب والمراجع.

- للإجابة على التساؤل الثاني سيقوم الباحث بوضع تصورًا مقترحًا لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الابتدائي في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر لعام ٢٠١٤م/٢٠٣٠م في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة الميدانية.

مصطلحات الدراسة:

الأداء الإداري يعرفه الباحث إجرائيًا " أن الأداء الإداري يعد أحد جوانب الأداء الأساسية، لذا فهو يشير إلى مجموعة من الأنشطة والمهام والواجبات والمسئوليات التي يقوم المدير /الوكيل بتكليف الأفراد أو العاملين بها بتنفيذها داخل وحدات المدرسة، وكذلك القيام بوظائف الإدارة.

الخطة الاستراتيجية ويعرفها الباحث إجرائيًا: بأنها خطة إنمائية طويلة الأجل تمثل خارطة الطريق التي تقود المؤسسة التعليمية إلى ما تطمح في الوصول إليه، وما يحقق رؤيتها المستقبلية وأهدافها العامة، وهي جزء لا يتجزأ من السياسة العامة للدولة وترجمة للقوانين واللوائح والأنظمة والبرامج.

الإطار الفكري والمفاهيمي للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م

وتعد الاستراتيجية المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة، ثم اختيار أفضل هذه الطرق^(١).

ونظرًا لتعدد تعريفات التخطيط الاستراتيجي، وتعدد وجهات نظر الباحثين واتجاهاتهم، يعرض الباحث بعض التعريفات منها:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه وضع تصور مستقبلي لتحسين الوضع الراهن من خلال تحديد أهداف، ووجود آليات لتحقيق هذه الأهداف بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتخطيط الاستراتيجي هو اول الخطوات للوصول إلى الجودة الشاملة^(٢).

التخطيط الاستراتيجي نوع من التخطيط المستقبلي طويل المدى، ويشمل جميع جوانب المشروع لتحقيق أهدافه^(١).

(١) محمد عبد الغني حسن هلال، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف نربط بين الحاضر والمستقبل، سلسلة مهارات تطوير الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٨م، ص ١١.
(٢) عيد عبد الواحد علي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الإصلاح المتمركز حول المدرسة، مرجع سابق، ص ٣٩.

أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم^(٢):

- ١- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- ٢- يساعد في تحديد القرارات الحالية والمستقبلية.
- ٣- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء الإداري والتنظيمي والأداء الكلي للمؤسسة التعليمية.
- ٤- يساعد على تقليل المخاطرة (عدم التأكد)، ويضمن النمو والتطور في الأجل الطويل.
- ٥- يوفر الإطار العام للتخطيط الأكثر تفصيلاً في المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، والقرارات التكتيكية والتشغيلية.

الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤م/٢٠٣٠م) التعليم المشروع القومي لمصر:

اتساقاً مع توجه الحكومة الحالية قامت وزارة التربية والتعليم بإعداد خطة مرحلية مدتها ثلاث سنوات تبدأ في العام ٢٠١٤/٢٠١٥م لتأسيس خطط استراتيجية تنتهي في العام ٢٠٣٠م، وقد صممت الخطة المرحلية بناء على تحليل معطيات متعددة ومنها:

- ١- تقويم الخطة الاستراتيجية السابقة ٢٠٠٧م/٢٠١٢م.
 - ٢- مشاركات أصحاب المصلحة والاستفادة من التقارير الدولية والأدبيات ذات العلاقة.
 - ٣- الاستفادة من آراء المتخصصين من خارج وداخل قطاع التعليم.
 - ٤- الاسترشاد بخطط بعض من الدول المتفوقة تعليمياً.
- وقد قام بإعداد الخطة الانتقالية فريق ذو خبرة من كوادر وزارة التربية والتعليم ما سبق تدريبه محلياً ودولياً، وتم تدعيم الفريق بخبراء وطنيين من ذوي الخبرات الدولية في التخطيط التربوي، بالإضافة إلى الاستعانة بخبراء في التخصصات التربوية المختلفة من مراكز البحوث وكليات التربية بالجامعات المصرية، وكذلك المعهد القومي للتخطيط وخبراء وزارة التخطيط والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

وذلك في إطار عملية تشاركية مستمرة مع المجتمع الطلابي والمعلمين، والكوادر التربوية على مختلف المستويات ومؤسسات المجتمع المدني، وبدعم فني ومادي من منظمة اليونيسيف ومنظمة اليونيسكو، والمعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لليونسكو، وكذلك بتعاون من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والمجلس الثقافي البريطاني^(٣).

الملاح الأساسية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م^(٤):

(١) محمد سعود محمد العازمي، استراتيجية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٥م، ص ١١٥.

(٢) سالم محمد سالم إبراهيم، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، العدد (١)، يناير ٢٠١٢م، ص ٢٨٤-٢٨٥.

(٣) محمود ابو النصر، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م- التعليم المشروع القومي لمصر، القاهرة، مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤م، ص ٢-٣.

(٤) محمود ابو النصر، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م، مرجع سابق، ص ٢.

أولاً: رؤية وزارة التربية والتعليم:

تلتزم وزارة التربية والتعليم بتوفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات المهنية، من أجل بناء مجتمع يقوم على التعلم، واقتصاد يقوم على المعرفة، والتنمية الشاملة للنشء، مع غرس روح المواطنة والتسامح، ونبذ العنف، وتفهم أسس الحرية والعدالة من حقوق وواجبات وشعور بالمسؤولية تجاه الوطن والمواطنين.

ثانياً: رسالة وزارة التربية والتعليم:

تعمل وزارة التربية والتعليم على قيادة وإدارة وتنمية قطاع التعليم قبل الجامعي، لتستجيب للاحتياجات الاقتصادية والثقافية للمجتمع المصري بهوية وطنية لا تتفصل عن الاتجاهات العالمية، والتأكيد على الالتزام بحق كل طفل من فرصة متكافئة لتلقي خدمة تعليمية بمستوى من الجودة تتناسب مع المعايير العالمية، بما يسمح به بالإسهام الفعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لبلده، وبالمنافسة إقليمياً وعالمياً.

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية: ولتحقيق الرؤية والرسالة تم تبني ثلاث سياسات للإصلاح والتحسين تتفق وميثاق الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، من خلال:

١- إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للالتحاق وإكمال التعليم على مستوى فرعيه العام والفني.

٢- تحسين جودة فعالية الخدمة التعليمية من خلال توفير منهج معاصر، وتكنولوجيا موظفة لكفاءة، وأنشطة تربية رياضية وغير رياضية، ومعلم فعال لكل طفل في كل فصل، وقيادة فعالة في كل مدرسة، وفرص للتنمية المهنية الداخلية والخارجية لكل معلم وإداري ليتقدم ويتميز.

٣- تدعيم البنية المؤسسية وخاصة المدارس الابتدائية، وبناء وقدرة العاملين بالتعليم على تطبيق اللامركزية على وجه يضمن الحوكمة الرشيدة.

مبادئ وأسس بناء الخطة الاستراتيجية^(١):

أولاً: مبدأ التكاملية مع الخطة التنموية للدولة:

حيث حرص فريق العمل في مراحل التخطيط لوضع الخطة، ومراحل العمل الفعلي، على أن تسير الخطة في ضوء الخطة التنموية للدولة، وأن تتخذ نفس الإطار الزمني لها.

ثانياً: مبدأ التشاركية الواسعة من أجل ترسيخ ملكية الاستراتيجية:

(١) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م، مرجع سابق، ص ٧-١٠.

حيث الحرص الأكيد على مشاركة جميع الأطراف المعنيين بالتعليم في صياغة الرؤية وبناء الخطة، وتحديد مخرجاتها، والاستراتيجيات المؤدية إلى النهايات والغايات المطلوبة، ومن الأطراف ممثلو المجتمع، قيادات العمل التربوي، فريق علمي تربوي، فريق استشاري وخبراء دوليون.

وتم صياغة وبناء العناصر الرئيسة للخطة والمتمثلة في:

- ١- الرؤية.
- ٢- الاستراتيجيات الحاكمة.
- ٣- برامج الخطة.
- ٤- أهداف التعليم خلال سنوات الخطة.
- ٥- الأهداف الاستراتيجية.
- ٦- الاستراتيجيات.

ثالثاً: مبدأ الواقعية والطموح المتزن:

فقد اهتم فريق الخطة بأن تعتمد استراتيجية تطوير التعليم على إنجازات الماضي، ومنها الخطة (٢٠٠٧/٢٠١٢م)، وخطة التعليم الفني (٢٠١١/٢٠١٧م) وكذلك إخفاقاته، ودراسة وتحليل أسباب الإخفاق.

وتحقيقاً لذلك المبدأ فقد اعتمد فريق العمل على تشخيص وتحليل الواقع التربوي بكل أبعاده التاريخية والحالية والمستقبلية محددة مجالات القوة والضعف.

رابعاً: مبدأ التكاملية والتوازن: لأن العملية التعليمية تشكل نظاماً متكاملًا يستهدف الطالب الذي هو محصلة أداء ذلك النظام، ومحصلة أداء جميع أجزاء النظام المختلفة، فإن تحسين أداء النظام التعليمي يعتمد على تحسين كل أجزائه المختلفة وتطوير مكوناته.

خامساً: مبدأ تأكيد الدعم الكامل لجميع الجهات الشريكة:

فقد اعتمدت منهجية بناء الخطة على مشروطية تقديم الدعم الفني المطلوب لبناء الخطط الاستراتيجية، والخطط التنفيذية على مستوى المديرية، ومن خلال تقديم الدعم الفني الكامل من المركز ووصولاً إلى المدرسة.

ومما سبق يؤكد الباحث أنه قد تم بناء وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠م) بعد كثير من العمل الشاق والمكثف، الذي قامت به الفرق الوطنية العديدة، والوزارات المعنية وممثلي المحافظات من خلال وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم وكذلك الاستفادة من الخبرات العالمية بالمعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لمنظمة اليونسكو مع التركيز على التطلعات طويلة المدى، وفقاً لرؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم والمبادئ الأساسية ومنظومة القيم للتحسين والتطوير وتحقيق الجودة العالية في التعليم.

وفي هذا السياق تهدف الخطة الاستراتيجية إلى إتاحة فرص التعليم لجميع السكان وتحسين جودة فعالية الخدمة التعليمية وتدعيم البنية المؤسسية وتعزيز التماسك الاجتماعي.

مراحل بناء الخطة الاستراتيجية^(١):

أولاً: مرحلة التهيئة والاستعداد:

١- بلورة فكرة المشروع من خلال بناء استراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي من خلال العديد من اللقاءات التي تمت مع قيادة الوزارة على مختلف المستويات.

٢- تحديد هدف المشروع: نتج عن الخطوة السابقة تحديد هدف المشروع في وضع

استراتيجية وطنية لتطوير التعليم قبل الجامعي ذات مدى زمني يمتد حتى عام ٢٠٣٠م

اتساقاً مع الاستراتيجية الوطنية للدولة مقسمة إلى خطط فرعية تبدأ بالخطة الانتقالية

٢٠١٤/٢٠١٧م.

ثانياً: مرحلة صياغة الرؤية الاستراتيجية:

١- وضع نموذج علمي لصياغة الرؤية المستقبلية للتعليم قبل الجامعي حتى عام ٢٠٣٠م وقد شمل النموذج الأبعاد الرئيسية التالية:

- وصف الحالة الراهنة للتعليم قبل الجامعي في مصر.
- وصف الحالة المرغوبة والمأمول تحققها بحلول عام ٢٠٣٠م.
- وصف وتحديد الفجوة بين الوضع الراهن والمرغوب في المستقبل.
- تحديد أولويات سد الفجوة للوصول إلى الوضع المستقبلي المأمول للتعليم قبل الجامعي في مصر بحلول عام ٢٠٣٠م.

تحليل الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعي:

هناك مداخل عدة لتحليل الوضع الراهن للنظم التعليمية، ومن أكثر هذه المداخل شيوعاً الانطلاق من المحاور الأساسية للإصلاح وهي الإتاحة والجودة وإدارة النظام.

أولاً: محور الإتاحة وتكافؤ الفرص:

يقصد بالإتاحة مدى قدرة النظام التعليمي على توفير فرص متكافئة للسكان في سن التعليم للالتحاق به، دون اعتبار للنوع أو المستوى الاقتصادي والاجتماعي أو أي اختلافات أخرى^(٢).

الإتاحة بحلقة التعليم الابتدائي:

يتعلم الطفل في حلقة التعليم الابتدائي مهارات القراءة والكتابة والحساب كأساس يؤهله لاستكمال مراحل تعليمه التالية بنجاح وكفاءة، وعلى الرغم من الطبيعة المجانية والإلزامية للتعليم الأساسي في مصر، لم يتم التطبيق الكامل لقانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، والخاص بالإلزام ولي الأمر بإرسال ابنه أو ابنته إلى المدرسة، هذا على الرغم من أن التعليم مجاني طبقاً لدستور

(١) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م، مرجع سابق، ص ص ١٠ - ١١.
(٢) متاح على <http://kenanonline.com>

١٩٥٣ حيث ينص على أن التعليم في مصر ينبغي أن يكون مجانياً من مستوى حلقة التعليم الابتدائي وحتى الجامعة^(١).

وخلصت الإتاحة بالتعليم الابتدائي أنه: يوجد نسبة ٥% تقريباً من الأطفال سن ٦ سنوات لم يلتحقوا بالصف الأول الابتدائي للعام ٢٠١٢/٢٠١٣م، وقد يرجع ذلك لعدم قدرة النظام للوصول لجميع الأطفال في سن ٦ سنوات^(٢).

ثانياً: الجودة:

انطلاقاً من المعايير القومية تم طرح مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة في عام ٢٠٠٤م من خلال عدد من المشروعات التجريبية، إلى أن أنشئت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، كما أنشئت إدارة للجودة بديوان وزارة التربية والتعليم، تتبعها إدارات مناظرة على مستوى المديرية والإدارات التعليمية، هذا وقد تم تأهيل واعتماد ما يقرب من ثلاثة آلاف مدرسة^(٣).

المشكلات والقضايا الملحة بالخطة الاستراتيجية^(٤):

أولاً: قضايا الإتاحة:

- ١- ضعف الإتاحة والإعداد المبكر للتعليم في مرحلة رياض الأطفال.
- ٢- نقص الإتاحة والاستيعاب في مرحلة التعليم الأساسي.
- ٣- مشكلات الأبنية التعليمية وانعكاساتها على الأداء التعليمي (كثافة الفصول - الفترات الدراسية)

ثانياً: قضايا الجودة

- ١- تدني جودة نوعية التعليم في المرحلة الابتدائية وغياب المكون التكنولوجي فيها.
- ٢- ضعف المهارات الأساسية في الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية - القراءة والكتابة والحساب والاتصال.
- ٣- غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، كجزء هام وضروري لاستكمال عمليات التعليم والتعلم.
- ٤- غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.
- ٥- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، والانضباط والانتظام في المدارس.
- ٦- القصور في كل من الأداء المدرسي وانخفاض جاذبية المدرسة، وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب.

(١) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، مرجع سابق، ص ٣٧.
(٢) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، مرجع سابق، ص ٤٨ - ٤٩.
(٣) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية، القاهرة، ٢٠١٠.
(٤) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤/٢٠١٣م، مرجع سابق، ص ٧٢-٧٣.

٧- غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي.

ثالثاً: قضايا البيئة التنظيمية التعليمية

- ١- عدم كفاءة البنى التنظيمية لأجهزة التعليم، وغياب إعادة الهيكلة وضعف التركيز على الأعمال الأساسية للتعليم.
 - ٢- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية.
 - ٣- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.
 - ٤- السلم التعليمي ومدى كفاءته ومرونته.
 - ٥- تعدد أنظمة التعليم الخاص والأجنبي وتعليم اللغات في التعليم العام.
- أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج التي يرجع بعضها إلى الإطار النظري، كما يرجع بعضها إلى البحث الميداني، وهذه النتائج يمكن عرضها على النحو التالي:

(أ) نتائج الدراسة النظرية:

١. أهمية الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وهي المرحلة الابتدائية واحتلالها مكانة خاصة في منظومة التعليم واعتبارها ركيزة أساسية للتعليم في مصر.
٢. يساهم التطوير الإداري في تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يتيح للقيادات المدرسية فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطرة وعدم التأكد.
٣. يؤدي التطوير الإداري إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.
٤. يساعد التطوير الإداري على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة له.
٥. ضرورة الاستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة في تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
٦. أهمية وحدة المعلومات والإحصاء والتي تساهم في تحقيق نظام معرفي شامل ومتكامل، يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة.
٧. التقييم الجيد الفعال يتطلب أن يكون هادف وشامل ومتكامل، وذلك لتطوير تقويم الأداء كأحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة الابتدائية.
٨. وجود الكثيرين من المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية وتؤثر على أدائهم الإداري وأهمها مقاومة التغيير والتعسف في تنفيذ اللوائح والقوانين.

٩. إغفال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في التنمية المستمرة للقيادات المدرسية أثناء الخدمة.

١٠. وجود تضارب في المسؤوليات والاختصاصات الإدارية بمدارس التعليم الابتدائي.

١١. تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم الابتدائي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م.

١٢. التخطيط المدرسي وسيلة للإصلاح والتقدم والرقي ورفع مستوى الأداء الإداري داخل المدرسة.

١٣. اتسام الهيكل التنظيمي للإدارات المدرسية بالجمود والنمطية بما لا يتناسب مع متطلبات تطوير العمل الإداري.

(ب) نتائج الدراسة الميدانية:

١. قصور لدى بعض القيادات المدرسية في الإلمام بالمعايير القومية للتعليم.

٢. معايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة غير واضحة.

٣. ضعف إلمام القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة.

٤. محدودية الصلاحيات التي تحتاجها القيادة المدرسية للقيام بالأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة.

٥. ضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجي.

٦. سيادة النزعة المركزية في العمل داخل المدرسة ووجود قصور في استخدام مهارة التفويض داخل المدرسة.

٧. اتسام عملية الرقابة على الأداء داخل مدارس التعليم الابتدائي بالشكلية والروتينية فقط.

٨. محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي.

٩. معالجة لخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م لمعوقات تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية.

١٠. ضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية.

١١. يتم التغلب على معوقات تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م.

ثانياً: التصور المقترح:

١- فلسفة التصور المقترح:

تتحدد فلسفة التصور المقترح من خلال:

- الاستعانة بالخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م لتطوير الإدارة للقيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي.

٢- أسس التصور المقترح:

- يمثل توفير المناخ المدرسي والبيئة المدرسية الآتية والمنضبطة والجاذبة والداعمة لتحقيق الأهداف خطوة جوهرية في تنفيذ تطوير الأداء الإداري، وتحفيز العاملين بالمدرسة نحو الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.
- إن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م تعد الركيزة الأساسية لتطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي.

٣- أهداف التصور المقترح:

- معالجة أوجه العصور التي تعاني منها الإدارة المدرسية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط والتي تتمثل في ضعف الأداء الإداري للقيادات المدرسية، قلة الإمكانيات المادية، ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع، ومركزية اتخاذ القرار.
- تطوير وتحسين الأداء الإداري للقيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م.

٤- محاور التصور المقترح وآليات تطبيقها:

- أ) محور المعوقات التي تتعلق بالإمكانيات ويشمل (المبنى المدرسي - التجهيزات - المعلمون):
 - وجود خطة دورية لصيانة المباني المدرسية.
 - كفاية دورات المياه بما يتناسب مع أعداد الطلاب.
 - تقليل كثافة الفصول داخل المدرسة.
 - توفير الاعتمادات المادية للإنفاق على المدرسة وصيانتها.
 - توفير التجهيزات والأدوات التكنولوجية والوسائل التعليمية الحديثة داخل المدرسة.
 - ربط قواعد البيانات المدرسية بقواعد المعلومات بالسجل المدني وبوزارة الصحة.

- توفير العدد الكافي من المعلمين لسد العجز بالمدرسة.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين القيادة المدرسية وجميع العاملين بالمدرسة.
- عقد اجتماعات دورية مستمرة للمعلمين لمعرفة طرق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- توزيع المهام والمسئوليات والاختصاصات بموضوعية وشفافية وعدالة.

ب) المحور الثاني: معوقات تتعلق باللوائح والتشريعات المنظمة:

- منح الصلاحيات اللازمة التي تحتاجها القيادة المدرسية لتسيير أمور العمل داخل المدرسة.
- المرونة في بنود الصرف من الميزانية التشغيلية للمدرسة.
- استخدام اللامركزية للقيادات المدرسية في تطبيق اللوائح والتشريعات المنظمة.
- ضرورة وعي القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة.
- تفعيل لائحة الانضباط المدرسي.
- عدم التمييز بين العاملين بالمدرسة عند تطبيق اللوائح والتشريعات المنظمة.

ج) المحور الثالث: معوقات تتعلق بالتنمية المهنية للقيادات المدرسية:

- ضرورة إلمام القيادات المدرسية بالمعايير القومية للتعليم والجودة.
- ضرورة التواصل بين القيادة المدرسية وأولياء الأمور لمتابعة سير العملية التعليمية داخل المدرسة.
- مشاركة العاملين بالمدرسة مع القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات المدرسية.
- تفعيل وحدة التدريب والجودة الموجودة بالمدرسة لتنمية القدرات في مجال التخصص.
- اهتمام القيادات المدرسية بتفويض السلطة للمعلمين ذوو الكفاءة والخبرة لتقديم أفكار غير نمطية تدعم ثقتهم بأنفسهم.

د) المحور الرابع: معوقات تتعلق بنظام المتابعة والتقييم:

- ضرورة إلمام القيادات المدرسية بالأساليب الحديثة في التقييم والمتابعة.
- ضرورة التقييم والمتابعة المستمرة لتحسين العملية التعليمية والتربوية.
- تقييم أداء العاملين وفق معايير تتسم بالعدالة والموضوعية.
- تقديم مقترحات وأفكار جديدة للعاملين لتساعدهم على تحسين أدائهم داخل المدرسة.
- تطبيق ما جاء بالخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م.

هـ) المحور الخامس: معوقات تتعلق بالمناخ والجو العام المدرسي:

- توفير المناخ المدرسي الداعم للإبداع وابتكار العاملين بالمدرسة.
- توفير البيئة المدرسية المنضبطة والأمنة والجاذبة والداعمة لتحسين جودة الأداء.
- العمل بروح الفريق داخل المدرسة.
- اهتمام القيادات المدرسية بفض الخلافات والنزاعات بين العاملين بالمدرسة.
- تشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة المرتبطة بخدمة المجتمع.
- استخدام وسائل الاتصال والتواصل الإلكتروني يومياً مع العاملين في المدرسة والمجتمع.

٥-متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- التنمية المهنية للقيادات المدرسية وذلك من خلال الاجتماعات والندوات والدورات التدريبية لتحسين وتطوير الأداء الإداري داخل المدرسة.
- توفير بيئة مدرسية جاذبة ومنضبطة وأمنة وخالية من العنف والسلوكيات غير المرغوب فيها.
- التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين.
- تبني الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠م وما تناولته عن المرحلة الابتدائية.
- توفير قاعدة بيانات مركزية لمدارس التعليم الابتدائي على المواقع الإلكترونية يمكن الرجوع إليها لتقديم الخدمات بأقل وقت وجهد.

٦-معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- مشكلات الأبنية التعليمية وانعكاساتها على الأداء التعليمي (كثافة الفصول - الفترات الدراسية - أجهزة التهوية والإضاءة إلخ).
- عدم توفر ميزانية للمدارس الابتدائية وخاصة بعد تحويل جميع ماليات المدارس إلى الحساب الموحد بالبنك، حيث أصبحت المدارس مقيدة لا تستطيع أن تقدم أي خدمات أو تمارس أي أنشطة.
- المناخ المدرسي مغلق إلى حد كبير لا يشجع على الإبداع والابتكار.

٧-حلول التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح:

- تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية بالحاجة إلى التغيير وتشجيع تبني الأنماط القيادية الحديثة في إدارة المدارس.

- إنشاء مراكز لإعداد وتدريب القيادة تابعة للمديريات التعليمية بالتعاون مع كليات التربية، تهتم بإعداد وتدريب وتقويم أداء القيادات المدرسية.
- البحث عن مصادر تمويل إضافية للمدرسة عن طريق مشاركة رجال الأعمال والأغنياء في توفير الأموال اللازمة لتطوير الإمكانيات والتجهيزات المادية.
- منح السلطات التربوية العليا إدارة المدرسة الصلاحية لوضع رؤية ورسالة تستند على الاحتياجات الحالية والمستقبلية تدعمها سياسات وخطط وأهداف إجرائية.
- خفض كثافة الفصول من خلال زيارة معدل بناء المدارس الجديدة، وتصميم المباني المدرسية بحيث تراعي متطلبات المناهج الدراسية وطرائق التدريس والأنشطة المختلفة.
- متابعة وتقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة.
- ضمان الحوكمة الرشيدة من خلال المشاركة المجتمعية ومشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدارس.

٨- توصيات البحث:

- منح القيادات المدرسية السلطات والصلاحيات الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة بالمدرسة الابتدائية واتخاذ القرارات المناسبة للمدرسة.
- تفعيل آلية التواصل بين المدرسة الابتدائية وبين المجتمع المحلي وذلك للارتقاء بالعلاقة بينهما.
- تزويد المدارس بالوسائل التقنية مثل شبكة المعلومات (الإنترنت)، وأجهزة عرض وأجهزة حواسيب وتوفير المستلزمات الفنية والإدارية.

المراجع

- ١- إبراهيم الزهيرى، أشرف أحمد، ورجب عطا، معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٩م.
- ٢- أمل محمد وجدي، " نظام التعليم الابتدائي في كل من مصر وفرنسا "، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٣- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية، القاهرة، ٢٠١٠.
- ٤- جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٦ م.

- ٥- رضا إبراهيم المليجي، " نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين -رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١١م.
- ٦- سالم محمد سالم ابراهيم، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، العدد (١)، يناير ٢٠١٢م.
- ٧- عبد العزيز بن سويلم بن عبد الله، عارف بن محمد بن سند، المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، حائل، المملكة العربية السعودية عدد (١١) يوليو ٢٠١٩م.
- ٨- فهد عبدالرحمن الرويشد ونسرين عبد الغنى، " تصور مقترح لتطوير إعداد القيادات التربوية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول"، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية**، المجلد (٢٨)، العدد (٢)، ٢٠٠٨م.
- ٩- محمد سعود محمد العازمي، استراتيجية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٥م.
- ١٠- محمد عبد الحميد محمد، " رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة"، **المؤتمر السنوي الخامس عشر بعنوان تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي**، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٨ (ديسمبر - ٢ يناير) ٢٠٠٧م.
- ١١- محمد عبد الغني حسن هلال، **التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف نربط بين الحاضر والمستقبل**، سلسلة مهارات تطوير الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٨م.
- ١٢- محمود أبو النصر، **الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م - التعليم المشروع القومي لمصر**، القاهرة، مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤م.
- ١٣- مريم نادي صبحي عوض، بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد (١٢) الجزء (٢)، ٢٠١٩م.

- ١٤- وزارة التربية والتعليم، " الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م"، القاهرة، مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤م.
- ١٥- وزارة التربية والتعليم، "الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨م-٢٠١١/٢٠١٢م)"، القاهرة، مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧م.

15- Abdelkader Mohamed El-Sayed¹, Khalid Muslem Al Mashikhi, Fatma Mostaheel Al Kithiri, "Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the Viewpoints of Teachers", **INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES ISSN** , Volume 4, Issue 3, 2017.

16-<http://kenanonline.com>