

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية

### على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

أ.م.د/ إيمان زغلول راغب أحمد أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

د/ إيمان أحمد محمد عزب باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

#### ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة. وتم تعريف "محددات أداء الإدارة المدرسية" في سياق البحث بأنها المكونات/العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المدرسية في إنجاز مهامها وتحقيق الأهداف المدرسية، وتمثلت في: المحدد البشري ويتناول اختيار أعضاء فريق الإدارة المدرسية من مديرين ووكلاء؛ وتنميتهم، والمحدد التنظيمي: ويتناول الهيكل التنظيمي؛ والثقافة التنظيمية؛ والعلاقات التنظيمية، والمحدد التقني ويتناول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ونشر المعرفة وتبادلها داخل المدرسة، وتعزيز الاتصال والعلاقات بين المدرسة والمستفيدين منها. كما اقتصر البحث على ثلاثة مداخل إدارية لتفعيل تلك المحددات تتمثل فيما يلي: مدخل التمكين؛ ومدخل الإدارة العامة الجديدة / مدخل إعادة الاكتشاف؛ ومدخل الإدارة الإلكترونية. وقد تم التوصل إلى مخطط مبدئي للتصور المقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية على ضوء تلك المداخل الإدارية المعاصرة، وتم عرضه على عدد من الخبراء في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي لاستطلاع آرائهم حوله. وتم التوصل إلى الصورة النهائية بالاستفادة من آراء السادة الخبراء ومقترحاتهم. وتضمن التصور المقترح ثلاثة محاور هي: المنطلقات (النظرية والمحلية)، ومكونات التصور المقترح، ومتطلبات تنفيذه.

**الكلمات المفتاحية:** محددات أداء الإدارة المدرسية، مداخل إدارية معاصرة، التمكين، الإدارة العامة الجديدة / إعادة الاكتشاف، الإدارة الإلكترونية، جمهورية مصر العربية.

# **Activating Determinants of School Administration Performance in the A.R.E in the light of some Contemporary Management Approaches**

## **Abstract:**

The current research aims to introduce a suggested proposal to activate determinants of school administration performance in the A.R.E in the light of some contemporary management approaches. In the context of the research, determinants of school administration performance are defined as the components/elements that school administration depends on in accomplishing its responsibilities and achieving the goals of the school.

1. Three determinants are defined: the first is human determinant, which deals with the selection and professional development of the members of school administration team; the second is organizational determinant, which deals with organizational structure, organizational culture and organizational relations in schools; while the third is the technical determinant, which deals with investing information and communication technology in improving the efficiency of school management processes, sharing knowledge among school community members, and developing effective communication between school administration and its

customers, namely parents and school community members and organizations.

2. Three contemporary administrative approaches are chosen to develop the determinants of school administration performance. These approaches are: empowerment, new public management/reinvention and electronic management.

A preliminary copy of the suggested proposal to activate the three determinants of school administration performance in the A.R.E in the light of the selected management approaches was introduced. It was presented to a number of experts in the field of educational administration and educational planning to give their input about it. After applying the experts' suggestions, a final copy of the suggested proposal was developed. The suggested proposal included three pivots; which are: the theoretical and local premises for the proposal, the proposal's components, and the necessary requirements for applying it.

**Key Words:** Determinants of school administration performance, contemporary management approaches, empowerment, new public management/reinvention, electronic management, Arab Republic of Egypt.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

أ.م.د/ إيمان زغول راغب أحمد أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

د/ إيمان أحمد محمد عزب باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

مقدمة

يتسم العصر الحالي بالتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في شتى المجالات، الأمر الذي يفرض على المؤسسات المعاصرة الاستعداد لمواجهة التحديات الناجمة عنها حتى يمكنها تحقيق النجاح والتميز، وتنعكس تلك التحديات بدورها على الأداء الإداري للمؤسسات وأنشطتها وممارساتها المختلفة، مما يتطلب السعي نحو تطوير أداء إدارة تلك المؤسسات وتحسين كفاءتها.

ولم تكن المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومستوياتها بمنأى عن مواجهة تلك التحديات حيث يعتمد نجاحها وتميزها على كفاءة إدارتها، ومدى أخذها بالأساليب العلمية لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها في ضوء ما يتوافر لديها من موارد وإمكانات.

وتعتبر الإدارة المدرسية هي الإدارة التنفيذية لسياسات وزارة التربية والتعليم وخططها العامة وبرامجها، (أبو العلا، ٢٠١٢، ص ٢٥-٢٦)، وهي المسؤولة عن قيادة التغيير والتطوير بفاعلية من أجل تحسين نوعية التعليم لمواكبة التغيرات التكنولوجية المعاصرة (الصالح، ٢٠١١، ص ٣).

وعلى الرغم من أن مدير المدرسة يمثل أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي للمدرسة، إلا أن نجاحه في عمله يتطلب تعاون ومشاركة أعضاء فريق الإدارة المدرسية من وكلاء أو نواب ومعلمين وكافة العاملين بالمدرسة؛ فالمدرسة تعتبر وحدة واحدة

تتجز أعمالها بتكاتف جهود العاملين فيها (عامر، ٢٠١٩، ص ٣٤). ومن ثم أصبح من بين المهام الرئيسية لمدير المدرسة تفعيل العمل التعاوني المشترك داخل المدرسة؛ بإشراك العاملين في وضع الأهداف المدرسية، ورسم الخطط لتنظيم العمل وتحقيق تلك الأهداف، مع تشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في أنشطة المدرسة (لهلوب، ٢٠١٥، ص ص ١٨-١٩).

ونظرًا للدور الحاسم للإدارة المدرسية في تسيير كافة الأنشطة والعمليات الإدارية والتعليمية التي تجري داخل المدرسة، تُرجع العديد من المجتمعات قدرة مدارسها على تحقيق أهدافها إلى تميز أدائها الإداري. ومن ثم تهتم العديد من الدول بتبني المداخل والتوجهات الحديثة لتطوير الأداء الإداري لمدارسها بما يمكنها من استعادة ثقة الأطراف المعنية في أدائها ومواكبة التحديات والتكيف مع ما تموج به مجتمعاتها من تغيرات سريعة.

وقد حدد أحد التقارير الدولية أهم مجالات الإصلاح الإداري بالإدارة التعليمية في: تطوير إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من الاهتمام باختيار العاملين وتأهيلهم وتنميتهم مهنيًا، والتوجه نحو اللامركزية وتبسيط الإجراءات البيروقراطية، وتعزيز المرونة على مستوى التخطيط والتنفيذ، والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، والتوسع في استخدام نظم المعلومات الإدارية القائمة على الكمبيوتر باعتبارها أحد أهم سمات الإدارة الجديدة الرامية إلى تحسين كفاءة الإدارة، والتخلص من العوائق المصطنعة التي تفصل بين المستويات الإدارية، وتحسين العلاقات بين القائمين على إدارة تلك المؤسسات والمستفيدين منها (Hdiggui, 2006, pp.5-6).

ويشير (السيد، ٢٠٠٨، ص ص ٢٨-٢٩) إلى أن تطوير أداء الإدارة المدرسية ينطوي على عدة محاور أساسية هي: الارتقاء بمستوى أداء الأفراد القائمين على إدارة المدرسة، ودعم المعلومات والمعارف الإدارية، وتحسين المناخ المحيط

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

بالتنظيم الإداري، وتحسين العلاقات التنظيمية بين الأفراد داخل المدرسة، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن فعالية أداء الإدارة المدرسية وتميزها رهن بتطوير ثلاثة محددات رئيسة تشكل الركائز الأساسية لإنجاز العمل الإداري بالمدرسة وتمثل في: المحدد البشري والمحدد التنظيمي والمحدد التقني.

وتتعدد المداخل الإدارية المعاصرة التي تهتم بتطوير أداء الإدارة المدرسية - سألقة الذكر- ومن أبرز تلك المداخل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والإدارة العامة الجديدة، وإدارة المواهب، والتنمية الإدارية لقادة المؤسسات التعليمية، والتمكين، والتميز التنظيمي، والتجديد التنظيمي، والابتكار التنظيمي، والتغيير التنظيمي، والتكنولوجيا الإدارية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

وفي مصر، تبذل وزارة التربية والتعليم جهودًا كبيرة لتطوير أداء الإدارة المدرسية، وليس أدل على ذلك من تبني الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم ٢٠٣٠/٢٠١٤ للعديد من البرامج التي من شأنها تعزيز المحددات الأساسية لأداء الإدارة المدرسية وذلك من خلال التركيز على تحسين كفايات وقدرات القيادات المدرسية، وتطوير البنية التنظيمية للمدرسة، وتفعيل استخدام التكنولوجيا داخلها. ومن أبرز تلك البرامج: برنامج تنمية الموارد البشرية، وبرنامج الإصلاح المرتكز على المدرسة لتطوير البنية التنظيمية، وبرنامج تفعيل استخدام التكنولوجيا بالمدارس.

### مشكلة البحث

على الرغم من سعي وزارة التربية والتعليم بمصر لتطوير الأداء الإداري بالمدارس، إلا أن هناك عدد من الوثائق والدراسات يشير إلى بعض جوانب القصور

المرتبطة بمحددات هذا الأداء سواء البشرية أو التنظيمية أو التكنولوجية ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

### ١. المحدد البشري

يشير الواقع إلى ضعف كفاءة مديري المدارس؛ حيث أكدت دراسة (يوسف، ٢٠١٥، ص ٣٦١-٣٦٢) إلى افتقارهم للعديد من المهارات الإدارية اللازمة لتطوير الأداء المدرسي كمهارات تفويض السلطة لأعضاء فريق الإدارة المدرسية، والتخطيط للأداء المدرسي، وبناء فرق العمل داخل المدرسة، وتحفيز العاملين ومكافأة الأداء المتميز، وتطوير أداء العاملين، وتوظيف خبراتهم وتجاربهم في تطوير العمل المدرسي وحل مشكلاته، فضلاً عن افتقاد بعضهم للقدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي.

كذلك أسفرت دراسة (محمد، ومحمد، ومحمود، ٢٠١٨، ص ١٣١) عن ضعف قدرة مديري المدارس على متابعة المستحدثات الإدارية وتوظيفها بشكل يخدم المدرسة، الأمر الذي أرجعته الدراسة إلى كثرة الأعمال الإدارية المنوطة بهم. وأظهرت نتائج دراسة (يوسف وأحمد، ٢٠١٦، ص ٣٤) أن مديري المدارس مازالوا يتبعون الطرق والأساليب التقليدية والنمطية في إدارة المدرسة.

كما يشير الواقع إلى ضعف قدرة القيادات المدرسية على التخطيط الاستراتيجي، واستشراف المستقبل، وتوقع التغيرات في بيئة العمل المدرسي، والاستعداد لمواجهتها؛ حيث أكدت نتائج دراسة (الشحنة، ٢٠١٧، ص ٤٦١) على غياب القيادات المدرسية القادرة على إدارة التغيير، والتجديد، واستشراف المستقبل، والتخطيط المستقبلي للأداء المدرسي، وتبني الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية.

كما يؤكد الواقع على القصور في عمليات إدارة الموارد البشرية حيث تشير الخطة الاستراتيجية إلى أن عملية اختيار القيادات التعليمية مازالت تعتمد على الأقدمية

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

وليس الكفاءة، مما يؤثر سلبيًا على ممارساتهم القيادية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ٦٧)، إلى جانب غياب الأساليب الفعالة التي تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتميزة لتولي المناصب القيادية بالمدارس، وجمود اللوائح والقوانين الخاصة بتعيينهم، وقصور برامج التأهيل والإعداد والتنمية المهنية والإدارية المقدمة لهم، وغياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع القادة على الإبداع والابتكار والتميز (جابر، ٢٠١٨، ص ص ٧٢-٧٣).

### ٢. المحدد التنظيمي

يشير الواقع إلى وجود مركزية قوية في اتخاذ القرار، فالتطبيق الفعلي لسياسة اللامركزية لا يزال محدودًا وذلك على الرغم من الجهود التي تبذلها الوزارة لترسيخ مفهوم اللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية من خلال إصدار العديد من التشريعات، ومنح صلاحيات للمدارس لتحقيق كفاءة النظم والإدارة. (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ٦٦).

ولقد أكدت العديد من الدراسات على سيادة المركزية في إدارة المؤسسات التعليمية وآثارها السلبية على العديد من أبعاد التنظيم المدرسي كالثقافة والعلاقات والاتصال، حيث أسفرت نتائج دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠، ص ٦٧، ٦٥) عن المركزية الشديدة والتي تضعف من تمكين القيادات المدرسية، ومن قدرتهم على اتخاذ القرارات، وتجاهل آرائهم عند القيام بعمليات الإصلاح والتطوير، وأشارت دراسة (الشحنة، ٢٠١٧، ص ٤٦١، ٤٦٣) إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس حيث لا تفوض لهم المستويات الإدارية الأعلى سوى القليل من السلطات، إلى جانب كثرة اللوائح والقوانين التي تحد من إبداعهم مما يحولهم إلى موظفين ينفذون التجديدات المفروضة عليهم. كما أكدت نتائج دراسة (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠١٦،



ص ٨٠) على القصور في تطبيق اللامركزية، وضعف تمكين الأفراد مما يؤدي بدوره إلى سيطرة المركزية على القرارات والحيلولة دون توسيع نطاق الديمقراطية.

وأشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي إلى انخفاض كفاءة البنى التنظيمية على كافة المستويات الإدارية في مختلف المؤسسات التعليمية ومن بينها المدرسة، وضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار، وتضارب الاختصاصات والسلطات على جميع المستويات الإدارية نتيجة لغياب هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر تلك المستويات، والافتقار إلى آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ٧٣، ص ٦٧).

كذلك يشير الواقع إلى العديد من جوانب القصور التي يستدل منها على ضعف العلاقات الإيجابية داخل المجتمع المدرسي وبين الإدارة المدرسية والمستفيدين منها، وضعف مهارات القادة في مجال بناء العلاقات الإيجابية مع الأطراف المعنية، حيث أشار (محمد، ٢٠١٨، ص ٢٨٣) إلى افتقار المدرسة إلى توافر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال، كما أشارت (سليمان، ٢٠١٧، التمكين الإداري المدرسي، ص ٣٨٧، ٣٨٨، ٣٨١) إلى شيوع مناخ تنظيمي مدرسي سلبي غير مشجع على التعاون والعمل بروح الجماعة، وضعف الثقة بين المدرسة ومجتمعها المحلي، وضعف وعي أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي بمعنى المشاركة المجتمعية، وعزوف أولياء الأمور عن المشاركة في إدارة المدرسة.

وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، أشار (عيداروس، ٢٠١٦، ص ٢٣) إلى معاناة الثقافة التنظيمية للمدرسة المصرية والمناخ السائد بها من سلبيات عديدة منها: التمسك بالمألوف، والمقاومة العالية للتجديد والتغيير، وإحباط الأفكار الابتكارية مما يؤدي إلى التراخي في المساهمة بتقديم أية أفكار جديدة لتطوير العمل. وأشارت دراسة (عبد

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

العزیز، ٢٠١٤، ص ١٩١) إلى أن ضعف تطبيق اللامركزية قد ترتب عليه ضعف مرونة الإدارة، وسيادة مناخ مثبط للإبداع وللعقول البشرية المبتكرة. وكذلك أسفرت نتائج دراسة (سليمان، تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي، ٢٠١٧، ص ٢٥٣) عن الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات، وأرجعت ذلك إلى انتشار النمط الأوتوقراطي في إدارة المدارس.

### ٣. المحدد التقني

أشار (خليل، ٢٠١٤، ص ١٠١) إلى بعد الإدارة المدرسية عن مجرى تطور التكنولوجيا الإدارية الجديدة، وندرة إفادتها من الأدوات التكنولوجية في تطوير أدائها، أو التغلب على ما يواجهها من مشكلات. ومن المؤشرات الدالة على ذلك قلة توافر قواعد للبيانات ومعلومات دقيقة في معظم المدارس يعتمد عليها مديرو المدارس في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي للأداء المدرسي، وضعف قدرة قادة المدارس على التعامل بفاعلية مع التكنولوجيا (الشحنة، ٢٠١٧، ص ٤٦١)، إلى جانب غياب الخطط والبرامج لتدريب المعلمين والمديرين على أساليب التكنولوجيا الحديثة واستخدام الحاسب الآلي في تطوير العمل الإداري داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري (الدسوقي، ٢٠١٦، ص ١٤٠).

وفي هذا الصدد أسفرت دراسة (سليمان، تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي، ٢٠١٧، ص ٢٥٢) عن عدد من النتائج من أهمها:

- قصور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وقلة توافر التجهيزات التقنية بالمدارس.
- غياب الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا في المدرسة.
- جمود الإجراءات الإدارية اللازمة لتوظيف التكنولوجيا في المدرسة.
- غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في الشؤون التنظيمية والإدارية.

وعلى الرغم من اهتمام الوزارة بتزويد المدارس بتكنولوجيا المعلومات والاتصال منذ ما يزيد عن عقدين من الزمان واستثمار الكثير من الموارد المالية في هذا الاتجاه، فإنه مازال هناك قصور في البنية التحتية للتكنولوجيا بالمدارس، فعلى سبيل المثال، تصل نسبة المدارس الابتدائية غير المجهزة بالتكنولوجيا إلى نحو ١٤٠٠٠ مدرسة بنسبة حوالي ٨٥٪ من عدد المدارس الحكومية؛ كما أن ٢٧,٤٪ فقط من مدارس التعليم الإعدادي مزودة بمعامل للحاسب الآلي. (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ٦٢).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن هناك قصوراً في محددات أداء الإدارة المدرسية الثلاثة: البشري والتنظيمي والتقني، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على فاعلية الأداء الإداري بالمدرسة المصرية وتميزه.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة؟

ويتفرع عن ذلك الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لمحددات أداء الإدارة المدرسية والمداخل الإدارية لتفعيلها؟
٢. ما واقع محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية من الوثائق والتقارير الرسمية ونتائج الدراسات السابقة؟
٣. ما آراء بعض خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة؟
٤. ما التصور المقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة؟

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

### هدف البحث

يسعى البحث الراهن إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة.

### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في تركيزه على المستوى التنفيذي للإدارة التربوية والمتمثل في الإدارة المدرسية، والتي تعد الأساس الذي تعتمد عليه المدرسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ السياسات التعليمية، كما أن البحث يتواكب مع التوجه نحو تبني بعض المداخل الإدارية المعاصرة والاستفادة منها في تطوير أداء الإدارة المدرسية، وكذلك ترجع أهمية البحث إلى كونه محاولة لمساعدة صانعي السياسات التعليمية ومتخذي القرار في مصر من خلال الاستفادة من التصور المقترح الذي قد يسهم في تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية والتغلب على ما يواجهها من معوقات، بالإضافة إلى أن البحث يتزامن مع تأكيد وزارة التربية والتعليم بمصر في خطتها الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ على الدور المحوري للإدارة المدرسية في تحقيق تميز الأداء المدرسي.

### مصطلحات البحث

من خلال استقراء عدد من الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، تم التوصل إلى تعريف إجرائي لكل من المصطلحين التاليين:

#### ١. أداء الإدارة المدرسية **School Administration Performance**

يمكن تعريف أداء الإدارة المدرسية إجرائيًا بأنه الممارسات التي يقوم بها أعضاء فريق الإدارة المدرسية لتسيير كافة العمليات والأنشطة الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وإشراف، ومن خلال تنسيق جهود العاملين بالمدرسة، والاستثمار الفعال للموارد والإمكانات المدرسية المتاحة بغية تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.

## Administration Performance

يمكن تعريف محددات أداء الإدارة المدرسية إجرائيًا بأنها المكونات/العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المدرسية في إنجاز مهامها وتحقيق الأهداف المدرسية. وتتمثل تلك المحددات في المحدد البشري ويرتبط بفاعلية أداء القيادات المدرسية، والمحدد التنظيمي ويرتبط بالبنية التنظيمية للمدرسة، والمحدد التقني ويرتبط باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة الأداء الإداري للقيادات المدرسية.

### حدود البحث

١. يقتصر البحث على ثلاثة محددات رئيسة لأداء الإدارة المدرسية تتمثل في:
  - أ. المحدد البشري: ويتناول اختيار أعضاء فريق الإدارة المدرسية من مديريين ووكلاء، وتنميتهم وتمكينهم.
  - ب. المحدد التنظيمي: ويتناول الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية، والثقافة التنظيمية.
  - ج. المحدد التقني: ويتناول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ونشر المعرفة وتبادلها داخل المدرسة، وتعزيز الاتصال بين المدرسة والمستفيدين منها.
٢. يقتصر البحث على ثلاثة مداخل إدارية، تتمثل في: مدخل التمكين، ومدخل الإدارة العامة الجديدة / مدخل إعادة الاكتشاف، ومدخل الإدارة الإلكترونية، حيث تتلائم تلك المداخل مع المحددات الثلاثة لأداء الإدارة المدرسية.

### منهج البحث وأداته:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع البحث، حيث يُستخدم لتشخيص وتحليل واقع محددات أداء الإدارة المدرسية، ومقارنته بأهم خصائص الأداء الإداري الفعال كما وردت في الفكر الإداري التربوي المعاصر.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

وتم تصميم استمارة ( ملحق رقم ١ ) لاستطلاع آراء عدد من الخبراء في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي (ملحق رقم ٢) حول التصور المقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة.

وعليه يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- ١- تحديد الأسس النظرية لمحددات أداء الإدارة المدرسية والمداخل الإدارية المعاصرة لتفعيلها وذلك بمراجعة أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
  - ٢- دراسة وصفية تشخيصية لواقع محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية من الوثائق والتقارير الرسمية ونتائج الدراسات السابقة.
  - ٣- استطلاع آراء بعض خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة.
  - ٤- صياغة الصورة النهائية للتصور المقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة.
- وسوف يتم تقسيم البحث كما يلي:

**القسم الأول:** محددات أداء الإدارة المدرسية ومداخل تفعيلها - إطار نظري

**القسم الثاني:** واقع محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية - دراسة وصفية تشخيصية.

**القسم الثالث:** تصور مقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية.

## القسم الأول

### محددات أداء الإدارة المدرسية ومداخل تفعيلها - إطار نظري

يتضمن هذا القسم من أقسام البحث ثلاثة محاور تتمثل في: إطار مفاهيمي، ومحددات أداء الإدارة المدرسية، والمداخل المعاصرة لتفعيلها وذلك على النحو التالي:

#### المحور الأول: إطار مفاهيمي

يتناول هذا المحور مفهوم الإدارة المدرسية وأدائها الفعال، وذلك وفقاً لما يلي:

#### أولاً: مفهوم أداء الإدارة المدرسية

يعرف الأداء بأنه مفهوم ذو بعدين: الفعل action أي الجانب السلوكي للأداء performance behavioral aspect of والجانب الخاص بالمرجات/الناتج outcome aspect of performance. ويشير الجانب السلوكي للأداء إلى الأنشطة والأنماط السلوكية والممارسات؛ أي ما يقوم به الفرد أو الفريق أو المنظمة في موقف العمل، بينما يشير جانب المخرجات/الناتج إلى الآثار الناتجة عن سلوك وممارسات الفرد أو الفريق أو المنظمة. ويرتبط جانبي الأداء، في كثير من المواقف، ببعضهم البعض حيث تأتي النتائج غالباً متوافقة مع الممارسات والأنشطة المبذولة. ولكن في بعض الأحيان قد تتأثر نتائج الأداء أو مخرجاته بعوامل أخرى غير الجانب السلوكي لأعضاء المنظمة؛ فقد يقوم الفريق أو المنظمة بأداء معين لكن نظراً لبعض المعوقات أو بعض الظروف الخارجة عن قدرتهم على التحكم لا يأتي هذا الأداء بالنتائج المرجوة ولا يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Sonnentag & Frese, 2005, p.5).

ويتضح مما سبق أن الأداء مفهوم تتكامل فيه الأنشطة والمهام وسلوكيات الفرد أو الفريق أو المنظمة لإنجاز عمل ما، ومخرجات أو نتائج العمل الذي تم إنجازه والتي

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

تتوافق مع أهداف المنظمة وتسهم في تحقيقها حال توافر ظروف مواتية وغياب المعوقات التي قد تعوق الإنجاز الفردي أو الجماعي.

وكذلك يعرف الأداء بأنه مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها وتتمثل أبعاده في المهام والأنشطة (العمل ذاته)، والأفراد، والهيكل التنظيمي (Gavrea, Ilies & Stegerean, 2011, p.287). كما يعرف بأنه إنجاز مهمة أو نشاط محدد سلفاً يحتاج إلى قدرة أو مهارة معينة كما يشير إلى الطريقة التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف المنظمة (Avram (Boitos) & Rus, 2013, p.1146).

وبوجه عام ينطوي الأداء الإداري على كل نشاط بشري يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مرسومة (عطوي، ٢٠١٤، ص ١١)؛ فالإدارة هي عمل تعاوني بين عدد من الأعضاء لتحقيق غرضاً مشتركاً يقصدونه لا يمكن تحقيقه بدون تعاونهم معاً (كافي، ٢٠١١، ص ١٤).

وفي السياق التعليمي، تعرف الإدارة المدرسية بأنها نظام يتألف من عناصر بشرية وعناصر مادية ومجموعة عمليات متشابهة، ويعمل وفقاً لضوابط ومعايير مقننة سواء داخل المدرسة أو بين المدارس وبعضها البعض، أو بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع وصولاً إلى تحقيق أهداف مخططة ومرغوبة تربوياً ومجتمعياً بأكبر فعالية ممكنة (الشخيري وآخرون، ٢٠١٢، ص ص ١٦٣-١٦٤).

كذلك يقصد بالإدارة المدرسية جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين بالمدرسة يتكون من المدير والإداريين والفنيين والوكلاء والمعلمين، بالإضافة إلى الطلاب والآباء والمهتمين بشئون التعليم في البيئة بما يمكن المدرسة من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها المنشودة (عطير، ٢٠١٧، ص ١١٣).



ومن أبرز جوانب أداء الإدارة المدرسية ما يتعلق بصنع القرارات وتفعيل مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذها، وتعزيز العلاقات بين الأطراف المعنية، ونشر المعلومات وتبادلها فيما بينهم(Alfirević et al., 2016, p.73).

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن أداء الإدارة المدرسية يتجسد في قدرة القيادات المدرسية على إدارة كافة الأنشطة والعمليات المدرسية، وتنسيق جهود كافة العاملين، وإدارة الموارد المدرسية بفاعلية، بما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

### ثانياً: الأداء الفعال للإدارة المدرسية

يشكل الأداء الإداري الفعال الأساس لنجاح المنظمات وذلك لدور القادة المهم في التأثير على المرؤوسين، وتنسيق الجهود الفردية والجماعية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المشتركة. ولم تعد الأنماط الإدارية والقيادية التقليدية التي تعتمد الرقابة أساس عملها تواكب السياق الجديد لعمل المنظمات؛ حيث ساد التوجه نحو تبني الأنماط الداعمة والملمهة للعاملين والتي تزيد من دافعيتهم الذاتية لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت خصائص ومعايير الإدارة والقيادة الفعالة وأكدت على أهمية دعم تلك الخصائص والمعايير لدى القادة وحفزهم على تبنيها لتيسير عمليات التطوير والتغيير التنظيمي. ويمكن توضيح ذلك في السياق التالي:

#### ١- خصائص الأداء الإداري الفعال:

تتسم الإدارة المدرسية ذات الأداء المرتفع بالاستقلالية في صنع القرار الاستراتيجي، وزيادة مستوى التعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي (Agasisti, Bonomi & Sibiano, 2012, p.593). كما تتسم بسرعة الاستجابة للتغيرات المحيطة بها، وتعزيز مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في التخطيط، وتوثيق علاقة المدرسة ببيئتها ومجتمعها، والاعتماد على الأساليب العلمية والإدارية الحديثة لمسايرة

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

المتغيرات التكنولوجية والتحديات المجتمعية المعاصرة، ومتابعة المستجدات العصرية  
(السيد، ٢٠٠٨، ص ٤٠).

وبالإضافة إلى ما سبق، تتمثل أهم خصائص الإدارة المدرسية الفعالة في المرونة  
بمعنى أن تكون الإدارة دينامية وليست جامدة أو ثابتة؛ بحيث تتيح مساحة للتغيير،  
والابتكار، والإقدام على المخاطرة، وتكون فيها اللوائح والقواعد وسائل وليست غايات  
في حد ذاتها. كما تتسم بالتشاركية بمعنى إشراك العاملين في إدارة المدرسة كل على قدر  
دوره وإمكاناته، والكفاءة بمعنى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية  
(الصالح، ٢٠١٥، ص ١٥، Kochhar, 2011, p.10).

وفي ذات السياق، حدد (عطير، ٢٠١٧، ص ٥٩-٦١) بعض الخصائص التي  
تتميز بها الإدارة الحديثة في النقاط التالية:

- أ- زيادة الاعتماد على المعلومات والمعارف كركيزة أساسية للعمل الإداري.
- ب- زيادة أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتمام العمل الإداري.
- ج- زيادة التوجه الإستراتيجي بالاهتمام بموقع المنظمة بين المنافسين وعناصر  
بيئتها ونموها وبقائها.
- د- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المورد الأهم في إنجاز العمل الإداري  
بالمنظمة، إلى جانب قدرته على التجديد والتطوير.
- هـ- الاعتماد على الرقابة الذاتية كنتيجة لزيادة الثقة بين الأفراد والإدارة وتغير  
نظرة الإدارة نحو موردها البشري مما يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد نحو  
تحسين الأداء وتطويره.

كما يعد من أبرز خصائص الإدارة الفعالة الاهتمام بتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة، وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكلة إليها والمحاسبة على النتائج (الشريف، وعبد العليم، ويومي، ٢٠١٣، ص ٦٠).

وأشارت دراسة (السليمي، ٢٠١٦، ص ١٠٤) إلى أن من دعائم الإدارة المدرسية الفعالة ما يلي :

- أ- استماع قادة المدرسة للأفكار الإبداعية التي ترفع مستوى الأداء المدرسي.
- ب- تهيئة البيئة المدرسية المناسبة للتعليم والتعلم.
- ج- توفير مناخ يسوده روح الفريق داخل المدرسة.
- د- المرونة في تطبيق التعليمات الإدارية.
- هـ- تشجيع المعلمين على حضور الدورات التدريبية وإجراء بحوث الفعل.

ويضاف إلى ما سبق، قدرة القيادات المدرسية على التخطيط الفعال للعمل المدرسي وتنظيمه وتنفيذه في إطار السياسة التعليمية وتحقيق الأهداف. فضلاً عن تفاعلهم البناء مع الآخرين، وتقديرهم وبناء الثقة فيهم والاتصال المستمر معهم لحل مشكلاتهم (برقعان والحبشي، ٢٠١٤، ص ٦٨).

كذلك يعد من أهم خصائص الإدارة المدرسية الفعالة (Farah, 2013, pp.13-14):

- أ- تلبية احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وطلاب وأولياء الأمور وغيرهم من العاملين بالمدرسة والتشاور معهم في الأمور المدرسية والاستماع لمشكلاتهم واحترام رغباتهم.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- ب- تقديم التوجيه والمشورة للعاملين بالمدرسة دون إملاء لأوامر صارمة أو فرض الرأي.
- ج- تمكين العاملين وتقبل أفكارهم الجديدة ومقترحاتهم لتحسين العمل.
- د- بناء شبكات اتصال فعالة مع كافة الأطراف المعنية داخل المدرسة وخارجها.
- هـ- الاستباقية والمبادرة بإجراء تغييرات بناءة.
- و- تهيئة مناخ داعم يسمح للجميع بالمشاركة في تطوير المدرسة وعدم الانفراد باتخاذ القرارات.
- ز- تشجيع العمل الجماعي.
- ح- الاستفادة بالتغذية الراجعة الخارجية والداخلية الواردة للمدرسة من أجل إجراء التعديلات الداعمة والتغييرات اللازمة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن تحقيق الأداء الفعال للإدارة المدرسية يتطلب توافر العديد من الخصائص التي تتواءم مع التغييرات البيئية السريعة والتطورات التكنولوجية المعاصرة، وتنعكس على كافة أبعاد هذا الأداء وعناصره حيث تظهر في المحدد البشري من خلال الممارسات المتطورة للقيادات المدرسية، وفي المحدد التنظيمي من خلال مرونة الهيكل التنظيمي؛ وتبني الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين السلوك التنظيمي داخل المدرسة؛ ودعم العلاقات الإيجابية المعززة للثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي، وفي المحدد التقني من خلال دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ونشر المعرفة وتبادلها داخل المدرسة، وتعزيز الاتصال بين المدرسة والأطراف المستفيدة منها.

## ٢- معايير الأداء الفعال للقيادات المدرسية

لقد حددت العديد من الدول معايير قومية للأداء الفعال للقيادة المدرسية تتناسب ومتطلبات العصر لتصبح أساسًا في اختيار هؤلاء القادة وتصميم البرامج لتنميتهم المهنية. ففي استراليا، على سبيل المثال، تتحدد المتطلبات الأساسية للأداء الفعال للقيادات المدرسية في: قدرة القائد على وضع رؤية المدرسة وقيمها، ومدى المعارف والخبرات التي يمتلكها، وسماته الشخصية ومهاراته الاجتماعية خاصة المرتبطة ببناء العلاقات مع الأطراف المعنية، بينما تتحدد الممارسات القيادية الفعالة في: قيادة عملية التعليم والتعلم، تنمية الذات والآخرين، قيادة التحسين والتجديد والتغيير المدرسي، قيادة العمليات الإدارية بالمدرسة، الاندماج مع المجتمع المحلي والعمل مع الأطراف المعنية: ( Australian Institute for Teaching and School Leadership ) ( AITSL), 2019, p.10

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تشكل المعايير المهنية للقيادات التربوية الفعالة (Professional Standards for Educational Leaders (PSEL) الأساس لاختيار وتأهيل وتنمية قادة المدارس. وقد حددها مجلس السياسة الوطني للإدارة التعليمية (National Policy Board for Educational Administration) فيما يلي: ( National Policy Board for Educational Administration, 2015)

- أ. الرسالة والرؤية والقيم الأساسية.
- ب. الأخلاقيات والمعايير المهنية.
- ج. المساواة والاستجابة الثقافية.
- د. المناهج، والتدريس، والتقييم.

تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل  
الإدارية المعاصرة

---

- هـ. مجتمع لرعاية ودعم الطلاب.
- و. القدرة المهنية للمعلمين بالمدرسة.
- ز. المجتمع المهني للمعلمين والعاملين.
- ح. المشاركة الهادفة للأسر والمجتمع المحلي.
- ط. العمليات والإدارة.
- ي. التحسين المدرسي.
- وفي ضوء المعايير القومية السابقة للقيادة المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية، تحدد المناطق التعليمية عددًا من المعايير التفصيلية من أهمها ( Palmer, 2017, p.2):
- أ. تهيئة ثقافة تنظيمية إيجابية قوية ومحددة بوضوح.
- ب. حفظ النظام والانضباط المدرسي ووضع القواعد المنظمة للعمل لضمان توفير بيئة مدرسية مواتية.
- ج. وضع أهداف مدرسية ومعايير واضحة للأداء.
- د. توفير التدريب والدعم والمصادر اللازمة للمعلمين في أداء عملهم.
- هـ. تفعيل مشاركة المعلمين والعاملين في عملية صنع القرارات المدرسية.
- و. بناء وتعزيز قنوات الاتصال والعلاقات البناءة بينهم وبين المعلمين والآباء والمجتمع المحلي.
- ز. تحفيز التغيير على المستوى المدرسي ودعمه من خلال التخلص من الممارسات المدرسية الروتينية.

- ح. النظرة الاستباقية وتوقع مشكلات الأداء والاستعداد لمواجهتها.
- ط. الاستمرار في الاطلاع على الأبحاث في مجال الإدارة التعليمية.
- ي. حفز المعلمين على متابعة نتائج البحث التربوي وأفضل الممارسات التعليمية.
- وتتحدد معايير القيادة التربوية الفعالة في هونج كونج فيما يلي: (Hong

Kong, the Bureau of Education, 2014, p.18)

- أ. التوجه الاستراتيجي: ويرتبط بقدرة قادة المدارس على التخطيط للأداء المستقبلي لمدارسهم وضمان مشاركة المجتمع المدرسي في عملية التطوير.
- ب. التعليم والتعلم والمناهج: ويرتبط بقدرة القادة على تنسيق البرامج الدراسية وضمان اندماج الطلاب في الأنشطة.
- ج. النمو والتنمية المهنية للمعلمين: ويرتبط هذا المعيار بقدرة القادة على تعزيز تنميتهم المهنية إلى جانب حفز المعلمين على التنمية المهنية والنمو الذاتي.
- د. إدارة الموارد البشرية والمادية: ويرتبط بقدرة القادة على تمكين الموارد البشرية والاستثمار الفعال للموارد المالية والمادية.
- هـ. ضمان الجودة والمحاسبية: ويرتبط هذا المعيار بقدرة قادة المدارس على بناء نظم للمحاسبية وضمان الجودة بتوفير المعلومات اللازمة عن كافة جوانب الأداء المدرسي.
- و. الاتصال بالمجتمع المحلي للمدرسة: ويرتبط هذا المعيار بقدرة القادة على بناء روابط بين المدرسة وبيئتها المحلية والوطنية والعالمية.
- يتضح مما سبق تشابه معايير القيادة الفعالة في هذه الدول حيث تعكس الممارسات الإدارية والقيادية الفعالة داخل المدارس، كما تعد الأساس الذي يتم في ضوءه اختيار قادة المدارس وتأهيلهم وتنميتهم.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

### المحور الثاني: محددات أداء الإدارة المدرسية

يعرض هذا المحور المحددات الثلاثة المؤثرة في أداء الإدارة المدرسية والتي يسهم تفعيلها في تطوير هذا الأداء. وتتمثل تلك المحددات فيما يلي:

#### أولاً: المحدد البشري

يرتبط تطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ارتباطاً وثيقاً بتطوير أداء إدارتها وتوافر قادة يتسمون بقدرات ومهارات متعددة مرتبطة بالتخطيط الفعال للأداء، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوجيه جهود العاملين وحفزهم لتحقيق الأهداف، والتنفيذ الكفء للعمليات والأنشطة الإدارية. وقد انعكس ذلك في الاهتمام الكبير الذي توليه المداخل الإدارية المعاصرة للموارد البشرية وتأكيداً على ضرورة الاستثمار فيها.

وتتفق معظم أدبيات الإدارة التربوية المتعلقة بالعنصر البشري على أهمية اختيار القيادات، وتطوير إمكاناتهم وتدريبهم، ومنحهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء للحفاظ على أفضل الكفاءات العاملة في المؤسسات التربوية (خليل، ٢٠١٤، ص ٢٦٣).

ومع توجه المنظمات للاهتمام بالموارد البشري كأهم أصولها والأساس لتنفيذ استراتيجيتها، ومصدر الإبداع والابتكار داخلها، فقد تطورت المفاهيم الخاصة بإدارته لتعكس هذا التوجه بدمج البعد الاستراتيجي فظهرت مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية *strategic human resource management* والإدارة الاستراتيجية للمواهب *strategic talent management*، وذلك من خلال إعادة هيكلة كافة عمليات إدارة الموارد البشرية من استقطاب لأفضل الكفاءات والمواهب في مجال القيادة التربوية، واختيارها، وتعيينها، وتدريبها المبدئي على الوظيفة، وتنميتها المهنية، وتقييم أدائها، وتعويضها بحيث ترتبط معايير أداء تلك العمليات بصورة أكبر بالمعارف



والمهارات والخبرات اللازم توافرها لدى قادة المدارس لتنفيذ أدوارهم الوظيفية، وذلك بهدف تعزيز فعالية الأداء الإداري (Odden, 2011).

ولما كان اختيار القيادات المدرسية وتنميتها مهنيًا من أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تنعكس إيجابًا على جودة أدائها، ونظرًا لزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتق قادة المدارس واختلاف طبيعة أدوارهم، تستثمر العديد من الدول في اختيارهم وتأهيلهم وتنميتهم المهنية المستمرة.

وفيما يلي عرض لبعض التطبيقات المرتبطة باختيار القيادات المدرسية وتنميتها المهنية.

#### ١- اختيار القيادات المدرسية

تتشابه متطلبات شغل المناصب القيادية بالمدرسة وخطوات عملية الاختيار في عدد من الدول؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، تتفق معظم الولايات على ضرورة امتلاك المرشح لخبرة في التدريس أو العمل ككاتب مدير مدرسة، والحصول على رخصة الإدارة المدرسية. وتتطلب هذه الرخصة إما الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية أو اجتياز البرنامج التأهيلي الذي تقدمه الولاية. (Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2020)

ويوجه عام تتم عملية الاختيار وفقًا للخطوات التالية، (Palmer, 2017,

p.2), Clarke County School District CCSD, pp.6-7 :

أ. الإعلان في المناطق التعليمية Educational Districts عن الوظيفة الشاغرة على موقع المنطقة.

ب. فحص طلبات المتقدمين مع مراعاة لتجنب أية معلومات قد تؤدي إلى التحيز تجاه مرشح دون الآخر كالجنس والعرق والمعلومات الشخصية.

ج. إجراء المقابلات الشخصية للمرشحين مع المسؤولين على مستوى المنطقة التعليمية.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

د. إجراء اختبارات ومقاييس المهارات القيادية والسمات الشخصية والنفسية،  
وتقديم المرشح لعرض توضيحي للإجابة عن أسئلة محددة.

هـ. تقديم مراقب التعليم superintendent توصية بتعيين مديري المدارس  
المختارين إلى مجلس التعليم بالمنطقة District Educational Board  
ويتم إصدار قرار التعيين بعد موافقة المجلس.

وفي هونج كونج يطلب من الطامحين لشغل وظائف القيادة المدرسية الحصول  
على شهادة الإدارة المدرسية (Certificate for Principalship (CFP من خلال  
اجتياز دورة تدريبية في الإدارة المدرسية لا تقل عن ٧٢ ساعة، تتضمن التدريب على  
المجالات الأساسية لعمل القيادة المدرسية؛ وتقديم المترشحين لملف إنجاز يوثق أنشطتهم  
أثناء الدورة (Ng Shun-wing and Szeto, 2016, p. 541).

وتتمثل خطوات عملية اختيار مديري المدارس في هونج كونج في تحديد  
المتطلبات القيادية لشغل المنصب، ثم الإعلان عنها في الصحف اليومية، وتقييم طلبات  
المتقدمين، وإجراء المقابلات الشخصية لاختيار أفضلهم، وتنظيم العروض التوضيحية  
التي يقوم فيها كل مرشح بتقديم رؤيته المستقبلية للمدرسة، ويتم تقييم السمات الشخصية  
والقيادية والنفسية لهم عن طريق اختبارات تحريرية أو مقابلة شخصية أخرى واختيار  
السلطات التعليمية العليا لأنسبهم وفقاً لنائج تلك الاختبارات (the Education  
(Bureau of the Hong Kong, 2014, pp.6-10).

ويتضح مما سبق أن عملية اختيار قادة المدارس ترتبط في معظم الدول بالمعايير  
القومية للقيادة الفعالة التي تعتمدها كل دولة. كما يلاحظ تشابه خطواتها واهتمام الدول  
ضمان شفافيتها وموضوعيتها باستخدام العديد من الأساليب لتقييم مدى كفاءة وقدرة  
المرشحين لشغل المنصب ومدى امتلاكهم للمهارات القيادية اللازمة للوفاء بالمعايير.

٢- التنمية المهنية للقيادات المدرسية

يتزايد الاهتمام بالارتقاء بمستوى قادة المدارس ورفع كفاءتهم المهنية حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم المتعددة، وملاحقة كل ما هو جديد في ميدان عملهم (البسكري، ٢٠١٩، ص ٢٧٨).

وفي هذا الصدد، حددت دراسة (Rowland, 2017, p.10) خصائص التنمية المهنية الفعالة لمديري المدارس فيما يلي:

- أ. الاستمرارية.
- ب. إتاحة تغذية راجعة عالية الجودة للمديرين حول ممارساتهم بشكل دوري.
- ج. اعتمادها على إجراء البحوث.
- د. تنفيذها بشكل تعاوني من خلال التفاعل بين مجموعات من المتعلمين أو شبكات الأقران peer networks سواء بشكل مباشر أو افتراضي بحيث يمكن للمديرين أن يتعلموا من أقرانهم فن وممارسة قيادة المدارس.
- هـ. تصميمها بما يتناسب مع الاحتياجات المعرفية والمهنية لكل مدير مدرسة في المراحل المختلفة من حياته المهنية.
- و. تضمينها في خطط التحسين المدرسي واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من تلك الخطط.
- ز. تقييمها بشكل دوري.

ومن حيث محتوى برامج التنمية المهنية لقادة المدارس، يحدد معهد العلوم التربوية التابع لوزارة التعليم الأمريكية ثلاثة مجالات أساسية لتنميتهم هي (Herrmann et.al., 2020, p.1):

- أ. القيادة التعليمية: مساعدة المعلمين على تحسين التدريس من خلال ملاحظة المعلمين واستخدام البيانات الناتجة من الملاحظات لتقديم التغذية الراجعة واختيار المناهج الدراسية.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

ب. إدارة رأس المال البشري: تنمية المعلمين والعاملين الآخرين من خلال استقطاب المعلمين الفعالين وإدارتهم والاحتفاظ بهم وإعداد التنمية المهنية المصممة وفقاً لاحتياجاتهم.

ج. القيادة التنظيمية: تطوير المدرسة كمنظمة من خلال تحديد رسالة المدرسة، وتحسين مناخ المدرسة وثقافتها، واستخدام الموارد المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.

وفي ماليزيا يتحدد محتوى برامج تأهيل وتنمية قادة المدارس في ستة مجالات أساسية هي: بناء الرؤية؛ التعليم والإنجاز الأكاديمي، إدارة التغيير والابتكار، إدارة الموارد؛ تنمية العلاقات؛ والإدارة الذاتية (Ng Yoon-Mooi Ng, 2017, p.1005).

وفي هونج كونج يلتحق المديرون الجدد والطامحون لشغل المنصب ببرنامج تدريبي مدته عامان يهدف إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم القيادية وتزويدهم بالدعم للتكيف مع أدوارهم الجديدة. ويركز البرنامج، في العام الأول لشغلهم للمنصب، على إكسابهم المعارف والمهارات الخاصة بالإدارة المدرسية بينما يركز في العام الثاني على توفير الدعم والتوجيه لهم ومساعدتهم في إنشاء شبكة علاقات قوية وواسعة؛ وتوسيع آفاقهم من خلال تبادل الزيارات والاستفادة والدعم من نظرائهم ذوي الخبرة في المدارس الأخرى (Ng Shun-wing and Szeto, 2016, pp.541-542).

وفيما يرتبط بالأساليب المتبعة في برامج وأنشطة التنمية المهنية للقيادات المدرسية يتضح تنوعها فمنها الأسلوب النظري القائم على المحاضرات التقليدية، وأسلوب الدراسة الذاتية self-study التي يقوم فيها المشاركون بإعداد الموضوعات التدريبية من خلال اطلاعهم على بعض المصادر، وهناك أيضاً الأسلوب التعاوني القائم على العمل الجماعي (Cunha et.al., 2020, p.3).

ولتلبية الاحتياجات التدريبية للمديرين في ممارساتهم الفعلية، يتم توظيف أساليب كالإرشاد mentoring والتدريب coaching؛ فبالنسبة للإرشاد يشير إلى توجيه ودعم المديرين الجدد خلال الفترة الأولى من شغلهم المنصب. أما التدريب فغالبًا ما يستغرق فترة زمنية محددة ويركز على مجموعة مستهدفة من المهارات وأحيانًا يتم استخدام المصطلحان بالتبادل (Rowland, 2017, p.10).

كما يتم أيضًا توظيف أسلوب المرافقة كالظل job shadowing/work shadowing بشكل خاص للمديرين الجدد بملازمتهم لمديرين ذوي خبرة سواء في نفس مدارسهم أو في مدارس أخرى للاستفادة من أدائهم كنماذج يحتذى بها أو الاستفادة بخبراتهم من خلال قيامهم بتدريب داخل المدارس (Cunha et.al., 2020, p.3).

وثمة توجه نحو إعادة التفكير في طرق تنمية ودعم مديري مدارسهم من خلال التدريب القائم على البحث أثناء العمل - بما يتماشى مع ما يحتاجون إليه لأداء وظائفهم اليومية من خلال إجراء بحوث الفعل (Rowland, 2017, p.10).

كذلك انتشرت مجتمعات وشبكات التعلم المهنية أو شبكات إدارة المعرفة التي تعتمد على التواصل والتعاون كأحد أساليب التنمية الهامة حديثًا التي تقوم على تأمل المشاركين لممارساتهم وتطويرها من خلال إحداث تغييرات في رؤاهم ومعتقداتهم من خلال تبادل الأفكار والخبرات سواء عبر الإنترنت أو وجهًا لوجه. (Huber, 2013, p. 530).

كما يمكن أن تحد التنمية المهنية عبر الإنترنت Online Professional Development (OPD) من بعض جوانب القصور في برامج التنمية المهنية التي تقدم وجهًا لوجه للقيادات المدرسية خاصة مع كثرة أعبائهم الوظيفية وقلة الوقت المتاح لهم؛ خاصة مع ما تتميز به التنمية المهنية المعتمدة على شبكة الإنترنت من مرونة سواء

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

بالنسبة لوقت التدريب ومكانه؛ فيتمكن المشاركون من الوصول إلى المصادر والتفاعل مع نظرائهم بما يلائم ظروف عملهم (Zinger, 2016, p.358).

ومن أساليب التنمية المهنية التي تجمع بين أنماط التعلم المختلفة وتعزز الانتقال من النظرية إلى التطبيق العملي أسلوب التعلم القائم على المشكلات (Problem-Based Learning (PBL، ويتم فيه حل بعض المشكلات التي يواجهها قادة المدارس في ممارساتهم اليومية كنماذج تطبيقية لتعزيز اندماج المتدربين في اقتراح الحلول للمشكلات بشكل تعاوني (Cunha et.al., 2020, p.3).

وبذلك يمكن القول أن التنمية المهنية للقيادات المدرسية في الدول المختلفة تركز على موضوعات متشابهة مثل قيادة عملية التعليم والتعلم، وأداء العمليات الإدارية والتواصل الفعال وبناء العلاقات مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب والمجتمع، والتواصل الشبكي مع النظراء من مديري المدارس ذوي الخبرة والتعاون معهم. كما يلاحظ تنوع الأساليب المستخدمة فيها ما بين الأساليب النظرية والعملية مما يسهم في تحسين أداء القيادات المدرسية ورفع كفاءتهم.

ويتضح من العرض السابق اهتمام الدول المختلفة بتفعيل المحدد البشري للإدارة المدرسية من خلال اختيار القيادات المدرسية وفقاً لمعايير قومية تتسم بالموضوعية والشفافية، إلى جانب الحرص على تنميتهم مهنيًا والارتقاء بكفاءتهم من خلال توفير برامج تدريبية تتسم بالاستمرارية، وتكامل محتواها، وتنوع أساليبها.

### ثانيًا: المحدد التنظيمي

تعد البنية التنظيمية للمدرسة ركيزة أساسية في تحقيق تميزها، حيث يتحدد وفقاً لها مستوى المركزية، ومدى الأخذ بالإدارة التشاركية والعمل الجماعي، وممارسة السلطة بصورها الرسمية وغير الرسمية، والأدوار والمسئوليات، ومدى مرونة قواعد

العمل وإجراءاته، وفاعلية الاتصالات، وسبل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية داخل المدرسة.

ويستخدم لفظ التنظيم للإشارة إلى ثلاثة أمور هي: فعل جماعي منظم يهدف إلى تحقيق أهداف محددة، وبيئة داعمة لهذا الفعل الجماعي، وتفاعل هذا الفعل مع بيئة المنظمة الخارجية وما يعترضها من تغييرات. كما أنه مجموع المسؤوليات والسلطات والعلاقات القائمة بين الأشخاص والتي تتيح للمنظمة تحقيق أهدافها. وهو أيضًا بناء عضوي؛ جسده الهياكل والأنظمة، وروحه الثقافة التنظيمية. ومن ثم يشمل بعد التنظيم داخل المنظمات الهيكل التنظيمي بما يتضمنه تحديد المهام والأدوار وخطوط السلطة، وإجراءات العمل والقواعد والتعليمات، والثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معايير وقيم، والعلاقات بين أعضاء المنظمة (أوهلال، ٢٠١٦).

وفي السياق التعليمي، أشارت دراسة (Agasisti, Bonomi & Sibiano, 2012, p.598) إلى أن التنظيم المدرسي يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

تنظيم السلطة ويتضمن البنى التي تحدد هيكل الإدارة وطبيعتها، والمعتقدات والقيم الأساسية السائدة، والأهداف المعلنة للمدرسة.

أ. تنظيم عمل المعلمين والطلاب.

ب. التنظيم الاجتماعي للمدرسة ويعنى بهيكل العلاقات الاجتماعية بالمدرسة.

مما سبق يمكن القول أن الركائز الأساسية للمحدد التنظيمي تتمثل في الهيكل التنظيمي وهو البناء الذي تتحدد وفقاً له خطوط سلطة اتخاذ القرار وتوزيع المهام والمسؤوليات، والثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة، والعلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

ونظرًا لدور الهيكل التنظيمي في تحقيق الانسجام والتناغم بين كافة الأنشطة والممارسات والأهداف، فإن أي تغيير في المنظمة يتأثر بالهيكل التنظيمي السائد فيها (Oashaksaraie et al., 2011, p.150). وهناك نوعان من الهياكل: الهيكل التنظيمي المركزي أو التقليدي Central/ traditional Structure، ويركز هذا النوع من البناء التنظيمي على اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات المختلفة، ويناسب المنظمات البيروقراطية التي تعمل في بيئة مستقرة. والهيكل التنظيمي اللامركزي أو العضوي Decentralized/ Organic Structure، يعتمد اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويتسم بمرونة الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل، ويناسب هذا التنظيم المنظمات التي تعمل في بيئات غير مستقرة، وتشهد تغيرات مستمرة (درة وجرادات، ٢٠١٤، ص ٢٠٧).

وترجع أهمية الهيكل التنظيمي العضوي إلى ما يتمتع به من مرونة وقلة تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، وقلة مستوى الرسمية والتعقيد، مما يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء التنظيمي (Oashaksaraie et al., 2011, pp. 150-151)، والقدرة على التكيف لتيسير سرعة عملية صنع القرار. وقد تجمع المنظمة الواحدة بين الهيكل التقليدي والعضوي بما يتناسب والأنشطة والعمليات الإدارية المراد إنجازها (Rees and Porter, 2015, p. 53).

وعلى الرغم من أهمية الهيكل التنظيمي كأحد ركائز التنظيم، إلا أن التنظيم لا يعني تصميم المزيد من الهياكل والوحدات التنظيمية، ونشر المزيد من القوانين والقواعد واللوائح والإجراءات، وتحقيق المزيد من الرقابة والضبط الخارجي، بل هو وسيلة لتحقيق الأهداف والنتائج من خلال تنسيق جهود العاملين ومنحهم قدرًا من الحرية، وتعزيز روح المبادرة لديهم وحفزهم على تقديم مقترحاتهم لتحسين الأداء وحل مشكلاته (أوهلال، ٢٠١٦، ص ص ٤٤-٤٧).



وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية كأحد عناصر المحدد التنظيمي، وما تتضمنه من قيم مشتركة تسهم في توجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز الانسجام بين أعضاء المنظمة، والعمل بروح الفريق والتعاون، ودعم التواصل بين الأفراد وتبادل المعرفة والتعلم المستمر (حامي، ٢٠١٥، ص ٦٠). وتعد الثقافة المدرسية الإيجابية الأساس في تحقيق التحسين المدرسي المستمر لما تتيحه من مناخ داعم للعاملين للمبادرة وإبداء الرأي وتقديم مقترحات التحسين (Farah, 2013, p.14).

وتشكل العلاقات أحد ركائز التنظيم المدرسي، ويعد بناء قادة المدارس لعلاقات هادفة مع كافة الأطراف المعنية بالمدرسة من أهم جوانب القيادة المدرسية (Lasater, 2016, p.19)؛ حيث تمتاز الإدارة المدرسية الحديثة بأنها إدارة إنسانية تسودها العلاقات الإنسانية السليمة بين أفراد المجتمع المدرسي سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها إدارة اجتماعية تسعى إلى تنمية العلاقات الاجتماعية مع الآباء وأفراد المجتمع المحلي واستقطابهم للمشاركة في أنشطة المدرسة المختلفة (عيسى، ٢٠١٨، ص ٥٨).

ولما كانت الإدارة المدرسية تنظيمياً إنسانياً بالدرجة الأولى؛ فإن القدرة على بناء العلاقات داخل المدرسة، والتفاعل مع أفراد المجتمع المدرسي والعمل معهم بطريقة بناءة، وتأكيد روح التعاون في العمل تعد من المهارات المهمة اللازم توافرها في مدير المدرسة بما يسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية (آل سليمان، ٢٠١٦، ص ٤٠٢-٤٠٣).

كذلك فإن توجهات الإصلاح المرتبطة ببناء الثقة، ودعم التعاون، ومجتمعات التعلم المهنية، والقيادة الموزعة، والتوجيه والتدريب، وزيادة مشاركة الآباء وأعضاء المجتمع ومؤسساته في العملية التعليمية تعكس جميعها دور قادة المدارس المرتبط ببناء العلاقات (Lasater, 2016, p.19).

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

ويتطلب بناء العلاقات الإيجابية داخل المدارس امتلاك القيادات المدرسية لمهارات اتصال فعالة تمكنهم من توضيح رؤاهم، ونشر القيم التنظيمية، وتوجيه أعضاء الفريق المدرسي، والتأثير فيهم، وزيادة دافعيتهم للعمل؛ على أن يكون نمط الاتصال في اتجاهين، فلا يقتصر على الاتصال الهابط لتوصيل المعلومات والتوجيهات والتعليمات لأعضاء فريق العمل بالمدرسة، بل الاهتمام بالاتصال الصاعد من خلال استماع القادة لأعضاء الفريق المدرسي والانفتاح على آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم مما يسهم في زيادة الثقة المتبادلة والشفافية وتعزيز المشاركة (Aurelian Tufan& Tse Lao, 2017, pp.38-39).

يتضح مما سبق أن المحدد التنظيمي لأداء الإدارة المدرسية يتمثل في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة بها، والعلاقات التنظيمية بين أعضائها، كما يهتم بتنسيق مهام الإدارة المدرسية وتحقيق الانسجام بين المدرسة والأطراف المعنية بغية تحقيق الأهداف.

واستقرأً لما سبق يمكن القول أن تطوير الأداء الإداري للمدرسة يرتبط بوجود هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة، وتبسيط قواعد وإجراءات العمل، وتهيئة ثقافة مدرسية داعمة للتجديد والابتكار والمخاطرة والعمل الفريقي، وتدعم استقلال العاملين وتمنحهم قدر من الحرية في أداء مهامهم، فضلاً عن تعزيز العلاقات وتدعيم الاتصال الفعال بين كافة الأطراف المعنية.

### ثالثاً: المحدد التقني

لقد أصبحت الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية أمراً ملحاً بالنسبة للمنظمات عامة، والتربوية منها خاصة، فقد فرضت تلك التطورات تغييرات في نظم التعليم، وإدارته، الذي يعد من أكثر المجالات تأثراً بالتطورات المتسارعة في العصر

الرقمي، ولم تترك خيارًا للقائمين على التعليم غير الأخذ بما يمكن أن تقدمه تلك التقنيات بما يعود بالنفع على الأداء الإداري وجودة العملية التعليمية (الصرايرة وأبوحميد، ٢٠١٦، ص ١٤٨٣، ١٤٨٧).

وتشكل تقنيات المعلومات والاتصالات ثورة حقيقة في الإدارة لما تحدثه من تغيير شامل في الأسلوب الذي يتم به أداء العمل الإداري وفي فاعليته فضلاً عن تغيير الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها المحيطة. ولا تقتصر عملية الأتمتة على إجراء معين أو خدمة بذاتها بل تشمل كافة جوانب العمل الإداري (كافي، ٢٠١١، ص ٧).

وقد أسفرت دراسة (بركات، ٢٠٠٩، ص ٢٥) عن الأثر الإيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير بعض أبعاد الأداء الإداري للمنظمات، وذلك على النحو التالي:

- توفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع القرار، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- تحسين عملية الاتصال، سواء داخل المنظمة، أو بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة، وهو ما يسهم في زيادة رضاهم الوظيفي.
- زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ الناجح للابتكارات، وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وتنظيم العمل.
- تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات، وتحسين جودتها، وتوفير الوقت مما يسهم في زيادة رضا المستفيدين.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- ظهور أشكال تنظيمية جديدة وأنماط من الهياكل التنظيمية تعتمد فى الأساس على تكنولوجيا الاتصال، وتقليل عدد المستويات الإدارية.

وفي السياق التعليمي، تسعى العديد من النظم التعليمية إلى تطوير الأداء الإداري لمؤسساتها من خلال تزويدها بالتقنيات الحديثة لدعم العمليات الإدارية والأكاديمية داخلها. ولا يقتصر استثمار التقنيات الحديثة فقط على تحسين كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية، ونشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء المجتمع المدرسي بوجه عام وقادة المدارس بوجه خاص، بل تستخدم أيضًا لتعزيز الاتصال والعلاقات بين المدرسة والمستفيدين منها.

ومن أبرز صور استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية بالمنظمات التعليمية تبني نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS) كمجموعة من الأنظمة المحوسبة التي تزود فريق الإدارة المدرسية والمعلمين بالمعلومات المطلوبة للتخطيط المستنير حيث تساعد هذه الأنظمة قادة المدرسة في تحديد الأهداف وصياغة الخطط الاستراتيجية. كما تساعدهم في اتخاذ قرارات فعالة وسريعة بما تتيحه من معلومات وبيانات دقيقة ومحدثة بالوقت المناسب كذلك توظف هذه النظم في تطوير الأداء الإداري في مجالات القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال، وتقييم أداء العاملين، وتخصيص الموارد. وتسهم تلك النظم في تمكين العاملين على جميع المستويات بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم، وتقليل عبء العمل لدى القادة وتحسين إدارتهم للوقت، وتعزيز مرونتهم في التعامل مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وزيادة محاسبية المدرسة تجاه مجتمعها المحلي (Shaha, 2014, pp.2800- 2801).

وبالإضافة لما سبق تتضح أهمية إدخال التكنولوجيا في تنظيم العمل الإداري حيث تسهم في حل العديد من المشكلات وتتيح الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات، بالإضافة إلى استثمار نظم المعلومات الإدارية لتخفيف الأعباء الواقعة على قادة المدارس وبالتالي تحسين أدائهم وتطويره ( خليل، ٢٠١٤، ص ١٥٢).

وتتعدد المجالات التي يمكن أن يتم فيها توظيف تكنولوجيا المعلومات في المدارس فيمكن استخدامها في إعداد الخطط، واتخاذ القرارات الإدارية، والاتصالات الإدارية، الرقابة ومتابعة العمليات الإدارية، وبناء قواعد البيانات والمعلومات (سجلات) لكل ما يخص المعلمين والعاملين والطلاب، وتقييم الطلاب، والاجتماعات عن بعد وتوثيقها إلكترونياً، وإعداد البرامج المدرسية، وتشكيل الفرق المدرسية، وتوزيع المهام الوظيفية، وإعداد قوائم الجرد المدرسي، وطباعة التقارير والمراسلات، والإرشادات، وتقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بالمدرسة، وجمع البيانات التي تحتاج إليها الإدارة المدرسية في الوقت المناسب، والتي تعود بالفائدة على المدرسة (الطيبي وأبو سمرة ومنصور، ٢٠١٢، ص ٦٠، عاشور، ٢٠١١، ص ١٩٣).

وبالإضافة للتأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الأداء الإداري، فهي تسهم أيضاً في تحسين فاعلية الاتصال بين العاملين على كافة المستويات بالقضاء على عوائق المكان والزمان والمستوى الوظيفي، كما تتيح مزيد من المرونة في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية الوصول إليها عن بعد ومن أي مكان من قبل كافة العاملين وعدم احتكارها من قبل أشخاص بعينهم (حامي، ٢٠١٥، ص ٦١).

كذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساس لصياغة روابط جديدة بين المدرسة والأطراف المعنية من آباء ومجتمع محلي. ويمكن أن تقدم القيادات المدرسية مثلاً يحتذى به في استخدام الأدوات التكنولوجية لتعزيز الاتصال وتشجيع الأطراف المعنية على استخدامها. ومن تلك الأدوات: المواقع الإلكترونية والحسابات

تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل  
الإدارية المعاصرة

على وسائل التواصل الاجتماعي أو المنتديات مما يساعد على التواصل بشكل أسرع وأكثر كفاءة (Aurelian Tufan & Tse Lao, 2017, pp.38-39).

كما أن لاستخدام تكنولوجيا المعلومات أثرًا مباشرًا على تعزيز عمليات إدارة المعرفة من إنتاج للمعرفة، وتخزينها، ونشرها وتبادلها. كما أن لها أثر غير مباشر على إدارة المعرفة وذلك من خلال تطوير الهياكل التنظيمية الداعمة للمعرفة (Perez et al, 2009, p.112).

ونظرًا لما تمثله التكنولوجيا من قوة دافعة للمنظمات، في تنفيذ استراتيجياتها وعملياتها وتحقيق أهدافها، يتزايد الاهتمام بالبرامج التدريبية الرسمية التي تدعم قدرة قادة المؤسسات على استثمار التكنولوجيا في الارتقاء بأداء مؤسساتهم (Carayannis and Alexander, Technology Management Programs, p.1).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهم في تطوير الأداء الإداري بالمدرسة من خلال التأثير في جانبيين رئيسيين؛ يتعلق الجانب الأول بتحسين كفاءة أداء القيادات المدرسية للعمليات الإدارية من خلال عدة أمور مثل تبني نظام للمعلومات الإدارية لتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها قادة المؤسسات لترشيد اتخاذ القرارات المدرسية والتخطيط والرقابة وتفعيل الاتصالات الإدارية وتحسين العلاقات بين إدارة المدارس والمستفيدين منها، بينما يتعلق الجانب الثاني بتعزيز قدرة قادة المدارس على زيادة التعلم التنظيمي وبناء معارف مهنية جديدة وتشاركتها وتبادل أفضل الممارسات فيما بينهم بما يسهم في تطوير أدائهم الإداري ومن ثم الأداء المدرسي.

ويتضح مما سبق، أهمية استخدام الإدارة المدرسية للتقنيات والأساليب التكنولوجية الحديثة وما تشمله من أجهزة، وبرمجيات وتطبيقات، ووسائل اتصال،

وتوظيفها كأداة رئيسة لإحداث تغييرات إيجابية في ممارساتها وأنشطتها بهدف تحسين محددات الأداء الإداري للمدرسة.

### المحور الثالث: مداخل تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية

يتناول البحث الحالي ثلاثة مداخل إدارية معاصرة لتأثيرها الواضح على أداء الإدارة المدرسية، وهي مدخل التمكين، ومدخل الإدارة العامة الجديدة، ومدخل الإدارة الإلكترونية. ونظرًا للتداخل والترابط الكبير والاعتماد المتبادل بين محددات أداء الإدارة المدرسية، فقد تؤثر المداخل التي تبناها البحث على واحد أو أكثر من تلك المحددات، وقد جاء الفصل بينهم لدواعي البحث. وفيما يلي سيتم تناول كل مدخل وانعكاسه على محددات أداء الإدارة المدرسية الثلاثة المختارة للبحث.

### أولاً: مدخل التمكين Empowerment

يتم تناول هذا المدخل على النحو التالي:

#### ١- ماهية مدخل التمكين

يعد التمكين أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تهتم بالموارد البشري من خلال توثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وتعزيز الثقة بالعاملين، وحثهم على تحمل المسؤولية، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات التي تؤهلهم للمشاركة في صناعة القرار وحل المشكلات (عبد الحسين، ٢٠١٢، ص ٨٣). لذا اتجهت المنظمات للأخذ بالتمكين كمدخل إداري يسهم في تعزيز الاستفادة من جهود الموارد البشرية بتنمية قدرتها على الابتكار والتعلم.

ونظرًا للدور المحوري لمديري المدارس في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين تعلم الطلاب، وصعوبة الظروف التي يعملون في إطارها، فقد ظهرت أهمية تبني مدخل التمكين كأحد الآليات لزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات الخارجية مثل المنافسة

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

وتزايد توقعات المستفيدين، والتحديات الداخلية المتعلقة بقضايا الاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم وتطويرهم والتعامل الفعال معهم (Mestry, 2017, p.1).

ويعد تمكين القيادات أحد أهم المقومات لتعزيز قدرة القيادات المدرسية على تحويل المدرسة إلى مجتمع تعليمي مهني ناجح، وذلك بمنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات وتطوير الأداء المدرسي بل ودمج أعضاء المنظومة التعليمية في تنظيم العمل الإداري والتعليمي والعمل بشكل تعاوني منظم من أجل رفع الكفاءة الذاتية لأفراد المجتمع المدرسي وبما يحقق أهداف المنظمة التعليمية في إطار لامركزي، الأمر الذي أدى إلى الظهور مفهوم المنظمات الممكنة التي تستطيع المنافسة (حسن والمهدي والجيار، ٢٠١٧، ص ٦٠٢-٦٠٣).

ويظهر تمكين مديري المدارس كأحد التوجهات التي بدأت تنادي بها النظريات الحديثة لإصلاح نظم الإدارة وتطوير المنظمات التعليمية من خلال منح مديري المدارس المزيد من السلطة والصلاحيات والمسئوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا (القاسمية والشحية، ٢٠١٩، ص ٣١٨).

ويرى (الجناعي وصالح، ٢٠١٨، ص ٤) أن التمكين يعني إعطاء مساحة أكبر من الصلاحية والمسؤولية للعاملين لإنجاز مهامهم ويرتكز على المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز دافعية العاملين وتدريبهم. كما يرى (أحمد وحسين، ٢٠١٣، ص ١٠٣) أن التمكين ينطوي على السماح للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتخطيط والرقابة فيما يرتبط بمهامهم الوظيفية، والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم للوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

وفي سياق المنظمات التعليمية عرفه (رفاعي، ٢٠١٣، ص ٣٤٥) بأنه عملية تهدف إلى منح المديرين سلطات واسعة في إدارتها، ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ



القرارات، وتعبئة الموارد المادية والبشرية، وتوفير الحوافز المختلفة من أجل تحسين أداء العاملين، ودعم التزامهم، وزيادة إنتاجيتهم.

وعرفه (يوسف، ٢٠١٥، ص ٣٠٨) بأنه أحد المداخل الإدارية التي تقوم على استقلالية المدرسة، وتفويض السلطة، ودعم المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة صلاحيات العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل تام، وتنمية سلوكياتهم الإبداعية، وتحفيزهم ذاتياً، بما يسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية.

ويتضح مما سبق أن التمكين مدخل إداري يهتم بمنح القيادات المدرسية الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم، ومزيداً من الاستقلالية والحرية لاتخاذ القرارات المرتبطة بها بما يسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية.

## ٢- أبعاد مدخل التمكين

للتمكين بعدان هما: البعد الهيكلي والبعد النفسي Structural and Psychological Dimensions حيث يهتم البعد الهيكلي للتمكين بتهيئة الظروف المواتية للعمل، واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لتعزيز شعور الأفراد بالاستقلالية في أداء مهامهم، والحرية في اختياراتهم وقراراتهم وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم وقراراتهم. وعليه، فالتمكين الهيكلي يعبر عن عملية تسير من أعلى إلى أسفل، حيث تعطي الإدارة سلطة اتخاذ القرار للمستويات الدنيا من المنظمة وتوفر المتطلبات الأساسية لحفزهم على استخدام تلك السلطة كمشاركة العاملين في المعلومات، وتفويض السلطة، وتشجيع القرار المستقل، والقيادة بالقدوة (Kõiv , Liik and Heidmets, 2019, p.1502)

ويتمثل البعد الثاني للتمكين في البعد النفسي؛ حيث يعكس هذا البعد اتجاهات الفرد نحو عمله وإيمانه بذاته وبقدراته خاصة قدرته على الحكم الجيد والسيطرة على عمله

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

وتشكيله وتوجيهه والتأثير في السياق الذي يتم فيه. ومن ثم يشكل هذا البعد مصدر الدافعية الذاتية للفرد (Kõiv, Liik and Heidmets, 2019, p.1502).

ويتضمن البعد النفسي للتمكنين أربعة جوانب تشكل مجتمعة التوجه الإيجابي للفرد نحو عمله ودوره الوظيفي وتتمثل تلك الجوانب فيما يلي (Kõiv , Liik and Heidmets, 2019, p.1502, Lewis, Brown, and Sutton, , 2019, p.486):

أ. المعنى *meaning*: ويشير إلى مدى شعور الفرد بأهمية وقيمة عمله وأهدافه والغاية منه وفقاً لمعايير الخاصة؛ حيث يؤدي انخفاض شعور الفرد بقيمة عمله وأهدافه إلى اللامبالاة والعزلة وضعف الدافعية للاندماج في العمل، في حين يسهم زيادة هذا الشعور إلى زيادة مستوى الالتزام والاندماج والجهد المبذول.

ب. الكفاءة *competence*: وتعكس مدى إدراك الفرد لقدرته على أداء أدواره الوظيفية ومهام عمله بمهارة وعادة ما يكون الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية أكثر مبادرة، واستعداداً لبذل المزيد من الجهد وإظهار مستويات مرتفعة من المثابرة في مواجهة أية معوقات قد تظهر أثناء أدائهم لعملهم.

ج. الاستقلالية *self-determination*: وتعكس مدى شعور الفرد بحرية الاختيار واتخاذ القرار والقدرة على تقدير المواقف والحكم عليها وكذلك حرية الفرد في تنظيم عمله بالشكل الذي يراه مناسباً، واختياره لطرق وأساليب أدائه وتحديد مستوى السرعة في الأداء. وتزيد الاستقلالية من إبداع الفرد ومبادرته ومرونته وقدرته على التنظيم الذاتي.

د. التأثير *impact*: ويشير إلى الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر بها على مخرجات عمله سواء على المستوى الاستراتيجي أو الإداري أو التشغيلي ويعكس وعي الفرد بمدى تقييم المنظمة لوجهات نظره وتصوراتيه في تطوير العمل ومدى تأثير آرائه على تحقيق أهداف المنظمة.

٣- مزايا تطبيق مدخل التمكين

يسهم تمكين العاملين ببعديه الهيكلي والنفسي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية كتحسين الأداء، وزيادة مستوى التزام العاملين بتحقيق الأهداف ورضاهم الوظيفي (Chan, Nadler, and Hargis, 2015, p.24, Amundsen and Martinsen, 2015, p.319) والحد من شعورهم بضغط العمل، والحد من دوران العمل وتعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين الأداء الإداري (Lewis, Brown, and Sutton, , 2019, p.483) كما يزيد التمكين من توافق الأفراد مع منظماتهم وقيمها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، وحفزهم على المبادرة والإبداع. ويتيح لهم الفرص لتحمل المسؤولية عن أعمالهم، واستثمار مواهبهم وقدراتهم الكامنة، والانطلاق بعيدًا عن أنماط البيروقراطية الجامدة، والإدارة المستبدية، ويسهم في الحد من الرقابة الشديدة، والتعليمات الجامدة، والسياسات التقليدية (رفاعي، ٢٠١٣، ص ٣٦٠، ٣٤٠).

- ومن مزايا التمكين في المؤسسات التعليمية (حسن والمهدي والجيار، ص ٦١١):
- مشاركة المرؤوسين الرأي والسلطة في اتخاذ القرارات السليمة في المنظمات التعليمية.
  - إطلاق قدرات المرؤوسين نحو الإبداع والابتكار في تحقيق أهداف المدرسة.
  - دعم التنمية الذاتية والتطوير الذاتي للقادة والمعلمين.
  - زيادة الولاء والانتماء للمدرسة.
  - استثمار قدرات المرؤوسين بما يعود بالنفع على المدرسة.

كما يسهم تمكين العاملين في تعزيز دافعيتهم الذاتية مما يزيد من مستوى إبداعهم وينعكس ذلك في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل وإيجاد حلول بناءة للمشكلات اليومية والتجديد الذي يظهر في التطبيق الناجح لتلك الأفكار المبدعة داخل المنظمة (Özarall, 2015, p.367).

تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل  
الإدارية المعاصرة

٤- متطلبات تطبيق مدخل التمكين

عادةً ما يتطلب مدخل التمكين تبني مبدأ لامركزية السلطة مما يتيح للأفراد الاستقلالية والحرية في أداء مهامهم وممارسة صلاحياتهم في اتخاذ القرار. كما يتطلب تحديد الشروط التي يمكن في إطارها تفويض سلطة اتخاذ القرار للعاملين، فضلاً عن تبني نظم للرقابة الإدارية (MCs) management control systems لضمان فاعلية الأداء وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بين التمكين والمحاسبية (Lewis, Brown, and Sutton, 2019, p.486).

ومن المتطلبات الأخرى اللازمة لمدخل التمكين كما حددتها دراسات (يوسف، ٢٠١٥، ص ٣١٩، ٣٠٨، وحسن والمهدي والجيار، ٢٠١٧، ص ص ٦١٣-٦١٤):

- توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين والدعم للمرؤوسين.
- تشجيع العاملين على الرقابة الذاتية على أدائهم لأعمالهم.
- الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية وإتاحة المعلومات وضمان حرية تدفقها.
- وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لحفزهم على العمل.
- تنمية روح الفريق وتشجيع العمل الجماعي.
- تدريب العاملين وتنميتهم مهنيًا.

كما يعد من أهم متطلبات تمكين العاملين إظهار الاهتمام بهم وتوجيههم وتدريبهم، وتشجيع التنمية الذاتية، والحفز الذاتي، والتأكيد على تطوير مهارات الإدارة والقيادة الذاتية لديهم (Özarall, 2015, p.368).

وفي هذا السياق تسهم التنمية المهنية في تهيئة مديري المدارس لمواجهة تحديات التعليم والعقبات التي تواجههم. فإن مشاركة قادة المدارس في برامج التنمية

المهنية المستدامة يمكنهم من اتخاذ قرارات مستقلة، وتعديل البرامج التعليمية وفقاً للاحتياجات المحلية، وتعزيز العمل الجماعي بين أعضاء المجتمع المدرسي، والمشاركة في متابعة وتقييم أداء المعلمين وتطويرهم مهنيًا. كما يسهم ذلك في تمكينهم من بناء الخطط الاستراتيجية للمدرسة ووضع أهدافها ومتابعة التقدم نحو تحقيقها بهدف تحسين الأداء المدرسي. لذا هناك حاجة ماسة لإدخال برامج تدريب وتنمية إلزامية لقيادة المدارس الطموحين والممارسين لقيادة مدارسهم بنجاح (Mestry, 2017, p.7).

يتضح مما سبق أن لمدخل التمكين أهميته في تطوير الأداء الإداري للقيادات من خلال التأكيد على تفويض السلطة للقيادات المدرسية، ومنحهم الصلاحيات والحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار وأداء مهامهم الوظيفية، وإتاحة المعلومات اللازمة لعملهم، ودعم العمل الفريقي، وتعزيز تنميتهم المهنية المستمرة، وتبني نظم مناسبة لتحفيزهم، وحثهم على تبني نظم للمحاسبية والرقابة الذاتية على الأداء.

كذلك تبين أن تبني مدخل التمكين يمكن أن يسهم في زيادة مستوى التزام القيادات المدرسية واندماجهم في العمل، وتعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد وإظهار مستويات مرتفعة من المثابرة في مواجهة أية مشكلات تعوق الأداء، إلى جانب زيادة مستوى رضاهم الوظيفي ويحد من شعورهم بالضغط مما ينعكس إيجابًا على تطوير الأداء الإداري بالمدرسة.

## ثانيًا: مدخل الإدارة العامة الجديدة/ مدخل إعادة الاكتشاف New Public Management/Reinvention

يتم تناول هذا المدخل على النحو التالي:

### ١- ماهية مدخل الإدارة العامة الجديدة/ إعادة الاكتشاف

يمثل مدخل الإدارة العامة الجديدة/إعادة الاكتشاف New Public Management/Reinvention أحد أبرز توجهات الإصلاح الإداري في القطاع

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

العام منذ ثمانينيات القرن العشرين وحتى الوقت الراهن. وقد تبنت هذا المدخل العديد من الدول كمحاولة لتحسين كفاءة أداء المنظمات الحكومية وتطويره.

ويعتمد هذا المدخل على تطبيق أساليب الإدارة المتبعة في المنظمات الخاصة على المنظمات العامة خاصة أعمال آليات السوق لتحسين الخدمة المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين وبناء صورة إيجابية للمنظمة؛ وذلك بمنح مديري المنظمات العامة مزيداً من الاستقلالية مع المحاسبية والرقابة على الأداء، وتطبيق اللامركزية والحد من الروتين وبيروقراطية الهياكل التنظيمية؛ وتشجيع المنافسة بين المنظمات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتفعيل استثمار التكنولوجيا (Butera,2018).

ومن دواعي الأخذ بهذا المدخل في التعليم ما تتسم به المنظمات التعليمية من غلبة التنظيمات البيروقراطية التقليدية في إدارتها، ومركزية السلطة، وهرمية هيكلها، وجمود اللوائح والقواعد المستخدمة في الرقابة على الأداء، وتجنب المنافسة، والافتقار إلى تنوع الخدمات وقلة الاهتمام بتحقيق رضا المستفيدين (Osborn, 2017, pp-48-49).

### ٢- مقومات مدخل الإدارة العامة الجديدة/ إعادة الاكتشاف

يعد من المقومات الرئيسة لهذا المدخل التحول في أدوار المديرين من الرقابة على الأداء إلى قيادة العاملين، ودعمهم، وتمكينهم، والاستفادة من مواهبهم، ومن ثم تحويل العلاقة بين القائد والعاملين إلى علاقة تبادلية تعاونية. كذلك يؤكد المدخل على تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة كافة المستفيدين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتحقيق فعالية الاتصالات الإدارية (Denning, 2011, p. 17).

كما يؤكد المدخل على تطبيق الحوكمة في التعليم بتحرير المدارس من الاعتماد المفرط على المستويات الإدارية الأعلى وتحقيق استقلالها الذاتي؛ والمشاركة الكاملة لأصحاب المصلحة مثل المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وزيادة مستوى المهنية في

الأداء المدرسي، وتلبية احتياجات الطلاب التعليمية بشكل أفضل (Fan and Zhang, 2020, p.55).

- وكذلك تعتمد الحوكمة في التعليم على تطبيق ما يلي: (الشخصي وآخرون، ٢٠١٢، ص ١٢٢-١٢٣، الزبون، ٢٠١٧، pp.793-794, Mintrop, 2015):
- أ. المحاسبية عن نتائج الأداء المدرسي: وترتبط بتحديد مخرجات وأهداف ومعايير واضحة مرتبطة بنتائج الاختبارات مع تقديم الحوافز الداعمة أو فرض العقوبات وفقاً لمدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.
  - ب. الشفافية: وترتبط بالتدفق الحر للمعلومات وإتاحتها للجميع، وانفتاح المنظمة التعليمية على الأفكار الجديدة من قبل الأطراف المعنية.
  - ج. التمكين: ويرتبط بإتاحة الحرية للأفراد لأداء مهامهم ومن ثم تحسين قدراتهم.
  - د. لمشاركة: وترتبط بتعزيز تعاون الأطراف المعنية مع المدرسة واندماجها في عملية صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي، واقتراح الحلول للمشكلات المدرسية.
  - هـ. العدالة: وترتبط بشعور العاملين بالمساواة التي تنأى بهم عن المحسوبية.
  - و. الحد من الفساد: ويرتبط بمنع استغلال الموقع الوظيفي في تحقيق مكاسب شخصية.

كما يركز المدخل على تطبيق اللامركزية ودعم استقلالية المدرسة من خلال الإدارة الذاتية والتشاركية، وتعزيز فاعلية القيادة المدرسية، ومهنية المعلمين، والتنوع المدرسي ودعم الاختيار الوالدي وتفعيل المنافسة بين المدارس، والتركيز على المخرجات من خلال المحاسبية عن النتائج والرقابة على العمليات المدرسية للحفاظ على جودة المخرجات التعليمية، وذلك في مقابل المداخل القائمة على المركزية والبيروقراطية

تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل  
الإدارية المعاصرة

في إدارة المدارس والتي سادت خلال القرن العشرين (Hossain, 2018, p.129,130, Osborn, 2017, pp.10-11)

ولتطبيق مدخل إعادة الاكتشاف في المدارس، يقترح أسبورن ما يلي  
:(Osborn, 2017, pp-48-49)

- أ. تحديد رسالة المدرسة وأهدافها وتحديد المهام بوضوح مع منح القيادات المدرسية الحرية في أداء مهامهم.
- ب. تعزيز المنافسة بين المدارس وتقديم المكافآت وفرض العقوبات وفقاً لمدى تحقيق المدرسة للمعايير الأكاديمية المطلوبة.
- ج. تمكين الآباء بمنحهم حرية الاختيار من بين عدة مدارس مختلفة باعتبارهم أحد المستفيدين من الخدمة التعليمية.
- د. تطبيق اللامركزية بمنح قادة المدارس السلطة اللازمة للنجاح في إدارة مدارسهم مع تقديم التوجيه اللازم.
- هـ. تغيير الثقافة المدرسية السائدة في المدارس العامة لتناسب وتطبيق المدخل.
- و. الارتقاء بقدرات وكفايات قادة المدارس والمعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن مدخل الإدارة العامة الجديدة/ إعادة الاكتشاف يركز على استقلالية المدرسة، وتمكين القادة والعاملين، وتعزيز المحاسبية عن الأداء المدرسي، وتفعيل المنافسة بين المدارس بهدف تحسين جودة الخدمة التعليمية وتحقيق رضا المستفيدين.



### تطبيقات مدخل الإدارة العامة الجديدة/ إعادة الاكتشاف في المنظمات التعليمية

يعد التوجه نحو الأخذ بالإدارة الذاتية للمدرسة، ودعم الاختيار الوالدي من خلال التوسع في مدارس الميثاق يعد من تطبيقات مدخل الإدارة العامة الجديدة/ إعادة الاكتشاف في المنظمات التعليمية . ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

بالنسبة لتبني الإدارة الذاتية للمدرسة *local management of schools*، فهي تتميز بتقليل الرقابة، والحد من نمطية الأداء، وما يرتبط بذلك من دعم الحرية والاختلاف، والحد من البيروقراطية المركزية (Davies, 2011, p.94). وتتضمن الإدارة القائمة على المدرسة نوعاً من نقل مسؤولية اتخاذ القرار عن العمليات المدرسية إلى قادة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسي الآخرين (Hossain, 2018 p.35)، ويتم ذلك من خلال منح المنظمات التعليمية العديد من السلطات والصلاحيات التي تمكنها من إنجاز أعمالها ومهامها دون الرجوع إلى السلطات العليا، وكذلك وضع الآليات التي تسمح بمشاركة المستفيدين والأطراف المعنية في إدارة المنظمات التعليمية وصنع واتخاذ القرارات (محمد، ٢٠١٥، ص٢٦٤).

وتمثل الإدارة الذاتية للمدرسة طريقاً لصياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية، وتوظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات، والبحث عن مصادر جديدة للتمويل (خليل، ٢٠١٤، ص١٧).

كما أنه من أهم الصلاحيات التي يتم منحها للمديرين في إطار تطبيق الإدارة الذاتية : اختيار وتعيين نواب المديرين ورؤساء الأقسام والمعلمين؛ وبناء التنظيمات المدرسية؛ وحرية استثمار التمويل/الموارد المالية؛ وتطوير المناهج الدراسية؛ وتبني خطط للإصلاح المدرسي وتعزيز الابتكار، وتقييم المعلمين وزيادة حوافزهم؛ واستقطاب الطلاب وإدارتهم (Fan and Zhang, 2020, p.75).

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

وتعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على توافر المعلومات الدقيقة عن المدرسة ونشرها بين كل المهتمين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلي لتحسين كفاءة القرارات وتيسيرها، ومتابعة الأداء ومعرفة جوانب القصور ومحاولة التغلب عليها، والسعي المستمر نحو الجودة والتميز لتطوير المدرسة على المدى البعيد (خليل، ٢٠١٤، ص ٢٠).

ويتطلب تبني الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام توفير البيئة التنظيمية المواتية من خلال (مؤذن، ٢٠١٧، ص ص ٨٤-٨٥، العتل، ٢٠١٧، ص ص ٤٦٥-٤٦٦):

- أ. صياغة رؤية مشتركة بين الإدارة المدرسية والأفراد العاملين تؤكد على مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار المدرسي.
- ب. المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين والقرارات من قبل مديري المدارس.
- ج. خلق ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على مبادئ التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، والثقة من قبل الإدارة في قدرات العاملين على المشاركة الفعالة في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمدرسة، واتخاذ القرارات والتغلب على المشكلات التي تعوق العمل والمشاركة الفاعلة في جهود التطوير.
- د. تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على المشاركة المجتمعية.
- هـ. بناء نظام للمعلومات يساعد في اختيار القرار الأفضل من بين البدائل المتاحة.
- و. دعم السلطات العليا المسؤولة عن التعليم لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس من خلال توفير الإمكانيات اللازمة والموارد المادية والبشرية والتقنية وإصدار التشريعات اللازمة للتطبيق.
- ز. الحد من مركزية الإدارة التعليمية من خلال زيادة استقلالية المدرسة، في مقابل المحاسبية على أدائها.
- ح. توفير القيادة والبنية التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الذاتية.

ط. تقديم برامج متخصصة للتنمية المهنية لقادة المدارس خاصة لإكسابهم مهارات اتخاذ القرار وتدريبهم على آليات تطبيق الإدارة الذاتية.

كذلك تمثل مدارس الميثاق **Charter Schools** أو مدارس حق الاختيار **Choice Schools** أحد تطبيقات مدخل الإدارة العامة الجديدة /إعادة اكتشاف المنظمات التعليمية. وهي شكل جديد من المدارس العامة بدأ ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية، وتدار في الغالب من خلال منظمات مستقلة غير هادفة للربح، ويتم تمويلها حكومياً؛ وهي مجانية ويمكن لجميع الطلاب الالتحاق بها، ولا تخضع لمعظم القواعد المطبقة على المدارس من قبل الولاية والمنطقة التعليمية ولكنها محاسبة عن الأداء من خلال الموائيق التي تعد بمثابة عقود ملزمة للأداء. وتتيح المناطق التعليمية للآباء حرية الاختيار من بين هذه المدارس بما يتناسب واحتياجات أبنائهم. وتتسم تلك المدارس بتحقيق نتائج مرتفعة للطلاب في الاختبارات، ونسب التحاق وانضباط وتخرج أفضل من المدارس التقليدية. ومن أهم ما يميزها استقلاليتها في العديد من الجوانب وتجنبها للهياكل البيروقراطية التقليدية، ومرونة القواعد التي تدار بها والحرية في تعيين أفضل المعلمين وإقصاء ذوي الأداء المتدني، والمنافسة التي تحفز على تحسين الأداء باستمرار (Osborn, 2017, pp.6-8).

ويتضح مما سبق أن مدخل الإدارة العامة الجديدة/ مدخل إعادة الاكتشاف يعد من أهم المداخل الإدارية والذي يمكن أن تؤدي المدارس من خلاله وظائفها بكفاءة، وتحصل على رضا المستفيدين وثقتهم وتلبي احتياجاتهم على نحو أفضل وذلك بالتأكيد على استقلالية المدارس في اتخاذ قراراتها، والحد من البيروقراطية في إدارتها وهياكلها، وتفعيل المنافسة بين المدارس لتحسين الأداء، وتعزيز قدرات القادة وتمكين الأفراد العاملين وتحفيزهم على الابتكار، والتجديد، مع تركيزه على تطبيق الحوكمة بتعزيز الشفافية، وتحقيق العدالة، وتفعيل مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرارات المدرسية، ومحاسبية الإدارة المدرسية عن الأداء والمخرجات أمام الأطراف المستفيدة.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن مدخل الإدارة العامة الجديدة/ مدخل إعادة الاكتشاف قد يسهم في تفعيل المحدد التنظيمي للأداء الإداري للمنظمات بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص؛ من خلال تبني التوجه نحو لامركزية صنع القرارات ومنح الإدارة المدرسية مزيداً من الاستقلالية، واستبدال الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل تنظيمية ديناميكية تحفز الاتصال الفعال وتحقق المرونة في أداء العمل وإجراءاته، وتمكين العاملين من المشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل، مع خضوع الإدارة المدرسية للمحاسبية من قبل الأطراف المعنية، فضلاً عن تهيئة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والريادة والانفتاح والشفافية وتعزز حرية إبداء الآراء مما يؤدي إلى الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من معلمين وطلاب وآباء وتحقيق رضاهم الذي يمثل الغاية الرئيسة للمدخل.

### ثالثاً: مدخل الإدارة الإلكترونية E-Management

يتم تناول هذا المدخل على النحو التالي:

#### ١- ماهية مدخل الإدارة الإلكترونية

لقد أدت التطورات في العصر الحديث في مجال الاتصالات، إلى توجه حكومات الدول للاستفادة من منجزات الثورة التقنية، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية E- management كنمط إداري متطور يستخدم منجزات تقنيات المعلومات والاتصال في تطوير العمليات الإدارية وإكساب المنظمات مميزات نوعية تنقلها إلى مصاف المستقبل (حامد، ٢٠١٥، ص ١٩١-١٩٢).

ولقد تعددت المحاولات لتحديد ماهية الإدارة الإلكترونية كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة، حيث تم تعريفها بأنها مدخل استراتيجي يعتمد على التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجاز كافة العمليات الإدارية من أجل تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية (Rawash, 2014, p. 214). وعرفها (الراضي، ٢٠١٥،

ص ١٢٢) بأنها منظومة متكاملة من الإجراءات توظف جميع مصادر التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية للمنظمات بهدف تيسير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. كما أنها تعبر عن استثمار نظم المعلومات الإدارية في تنفيذ أعمال المنظمة بكفاءة عالية ودقة وسرعة، بما يسهم في تطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد، مع توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة (أبو العلا، ٢٠١٢، ص ١٧٣).

وفي السياق التعليمي، تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها نمط جديد ومعاصر في الممارسة الإدارية يقوم على الاستثمار في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة في مختلف الممارسات والعمليات والوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة لكي تتمكن إدارات المدارس من تحقيق أهدافها المعلنة بأقل وقت وجهد ممكن، وتمكينها من التكيف مع التغيرات المستمرة الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والعولمة (كاكولي، ٢٠١٤، ص ١١، بولقواس ومنذر، ٢٠١٨، ص ٢١٧).

## ٢- مجالات تطبيق مدخل الإدارة الإلكترونية

يسهم تطبيق مدخل الإدارة الإلكترونية في المنظمات التعليمية في زيادة قدرتها على استيعاب ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومواكبة التطور الكمي والنوعي الهائل في هذا المجال، واستجاباتها لتحديات القرن الواحد والعشرين والتعامل بكفاءة وفعالية مع متغيراته (بولقواس ومنذر، ٢٠١٨، ص ص ٢٢١-٢٢٢)، وذلك من خلال تفعيلها لثلاثة جوانب رئيسة للأداء المدرسي هي:

### أ- تحسين كفاءة العمل الإداري بالمدرسة

يتضح دور مدخل الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمل الإداري بالمدرسة من خلال (الشريف، وعبد العليم، وبيومي، ٢٠١٣، ص، ٧٩، ٦٤، ٦٧، عبدالله، ٢٠١٦، ص ١٣٨):

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- الاستفادة من تطبيقات الحاسبات والبرمجيات ونظم الاتصالات في تنفيذ العمليات والأنشطة الإدارية وتبادل المعلومات.
- سرعة إنجاز العمل الإداري وتقليل كلفته.
- تبسيط الإجراءات التنظيمية، والحد من المعاملات الورقية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية.
- تمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات بصورة مرنة.
- تفعيل قنوات الاتصال بين المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى.
- تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة.

ويتضح مما سبق أن الإدارة الالكترونية تُعنى بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ العمليات الإدارية بالمدرسة بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري من خلال تبسيط إجراءات العمل، والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمسئوليات الإدارية، والاستثمار الأمثل لوقت القيادات المدرسية وجهدهم، وتحسين الاتصال والعلاقات بين إدارة المدرسة والأطراف المعنية بما يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

### ب- تحسين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالمدارس

تهتم الإدارة الإلكترونية اهتمامًا كبيرًا بالأصول غير الملموسة للمنظمة كالمعرفة والتعلم والمعلومات وتعتبرها الأساس لزيادة الرصيد المعرفي للمنظمة على عكس إدارة المنظمات التقليدية التي تركز عادة على إدارة الأصول المادية (الشريف، وعبد العليم، وبيومي، ٢٠١٣، ص ٧٥). حيث تُمكن الإدارة الإلكترونية المدارس من إدارة المعرفة لتعزيز أدائها التنظيمي والإداري وذلك باستثمار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنشاء هيكل تنظيمي مناسب يساعد أعضاء المجتمع المدرسي

على بناء المعرفة، والاحتفاظ بها، واستردادها، ومشاركتها، وتطبيقها لتحسين أداء أدوارهم الوظيفية، وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرار الجماعي وحل المشكلات المدرسية (Cheng, 2015, p.5,9).

وبناءً على ما سبق يمكن أن يسهم الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير في تعزيز إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المدارس وبينها من خلال تأثيرها الإيجابي في الهيكل التنظيمي للمدرسة وثقافتها ونظم جمع المعلومات بها حيث تيسر البرمجيات والتطبيقات عمليات تبادل المعلومات ونشرها وتخزينها، وتدعم التعلم التعاوني وتقلل شعور أعضاء المجتمع المدرسي بالانعزال.

### ج- تحسين الاتصال بين المدرسة والأطراف المعنية

فتحت تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كالإنترنت آفاقاً جديدة لتنظيم ودعم العلاقة بين المدارس ومجتمعها، خاصة مع التطور الكبير والسريع في استخدام الإنترنت سواء في المنازل أو المدارس؛ فمع التوسع في استخدام الإنترنت في المنازل، أصبحت المدارس قادرة على نشر معلومات مفصلة عن أدائها لمجتمعها بشكل سريع وعلى نطاق واسع، حيث تقوم العديد من المدارس، بمساعدة مختصين في مجال التكنولوجيا، بتصميم مواقعها الإلكترونية واستخدامها لنشر المعلومات الأساسية كسياسات المدرسة، والتقويم المدرسي، ومعايير المناهج الدراسية، وفهرس بمحتويات المكتبة، ونشر صور الأحداث والفعاليات المهمة التي أقيمت بالمدرسة أو التي شاركت فيها. كما يمكن أن تستخدم هذه المواقع في حث المجتمع المحلي نحو مزيد من الدعم المادي أو المعنوي للمبادرات المدرسية (Dietz and Whaley, 2005, p.47).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، يقوم مركز التعليم الرقمي Center for Digital Education بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة استطلاعية سنوياً لتحديد الإدارات التعليمية ذات الأداء المتميز فيما يرتبط بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

جوانب عدة في أدائها من أبرزها تحسين الروابط بينها وبين الآباء وأعضاء المجتمع المحلي باستثمار التكنولوجيا الرقمية في إحداث تغييرات في آليات الاتصال والتعاون. وتعرض نتائج هذه الدراسة سنويًا لتكون بمثابة الممارسات الرائدة التي يمكن للإدارات التعليمية والمدارس الأخرى الاستفادة منها في هذا المجال. وتتم هذه المقارنات بناءً على مدى تواجد الإدارات التعليمية ومدارسها على شبكة الإنترنت، والتطبيقات التكنولوجية التي تستخدمها والتي تسمح للمجتمع بالتفاعل مع أعضاء مجالس إدارتها، والحصول على المعلومات بشأن خططهم، وبرامجهم، وسياساتهم، وجداول أعمالهم ( USA, Center for Digital Education, 2014).

### ٣- تطبيقات مدخل الإدارة الإلكترونية في المدارس

في سياق التطور السريع الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ظهر مصطلح الحوسبة السحابية **Cloud Computing** كأحد التطبيقات التكنولوجية المعززة لمدخل الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها تخزين البيانات والبرامج والوصول إليها من خلال الإنترنت بدلاً من أجهزة الكمبيوتر الشخصية، فالحوسبة هي تعبير مجازي يقصد به الإنترنت (Griffith, 2020, p.1).

وتهتم الحوسبة السحابية بزيادة فاعلية مشاركة الموارد وتبادلها، حيث يمكن من خلالها وصول العديد من المستخدمين سواء أفراد أو منظمات إلى بياناتهم من أي مكان واسترجاعها وتحديثها عن طريق الدخول على خادم واحد (Wikipedia, The Free encyclopedia). ويوفر مقدم خدمة الحوسبة السحابية العديد من التطبيقات التي يحتاجها المستفيدون مثل Office 365, Photoshop express, Google Docs، وهي تطبيقات تستخدم لأداء بعض الوظائف المطلوبة مثل تعديل البيانات والصور وإنشاء الملفات النصية والجداول، كما يكفل مقدم الخدمة السحابية الأمن، والخصوصية، والحماية لبيانات المستفيدين. وتستثمر المنظمات في الوقت الراهن في الحوسبة السحابية



لتمييزها بخفض تكلفة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واختصارها لوقت وتكلفة أداء العمليات الإدارية (Kouatli, 2014, p.418, 423).

ويمكن توظيف الحوسبة السحابية كتطور جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات في تحديث ممارسات الإدارة المدرسية وأنشطتها، عن طريق اختصار الوقت والجهد اللازم لإنجاز العمل داخلها، والتخلص من المعاملات الورقية، وتحسين أساليب العمل وتخزين المعلومات المدرسية وتيسير مشاركتها بين أعضاء فريق الإدارة المدرسية ودعم التشارك المعرفي فيما بينهم نظرًا لما تنتجه من مميزات مثل خفض تكلفة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة من أجهزة ومعدات ومعامل مما يسهم في سرعة إنجاز مهام الإدارة المدرسية ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها، وينعكس إيجابياً على سير العمل المدرسي.

كذلك تعد نظم المعلومات الإدارية المدرسية **school management information systems** أحد تطبيقات مدخل الإدارة الإلكترونية التي تتبناها الإدارات التعليمية والمدارس لدعم عملية صنع القرار المدرسي، وتفعيل عمليات تقييم الأداء التعليمي ومحاسبية المدارس عن أدائها، وتعزيز الشفافية في عرض نتائجها، وتطوير عمليات الاتصال التي تتم داخل المدرسة، وتقوية العلاقات بين المدارس والأطراف المعنية والارتقاء بمستوى إدماجهم فيها من خلال تحسين صورتها أمام تلك الأطراف" (Culp, 2010, p.127).

كذلك تستفيد المدارس من حزم البرمجيات التي تتيحها الشركات المتخصصة في هذا المجال في دعم العديد من الأنشطة المدرسية والمجتمعية القائمة على الإنترنت، بما في ذلك أنشطة تعزيز اندماج الآباء في تعلم أبنائهم وفي الأنشطة المدرسية؛ حيث تركز هذه البرمجيات على إتاحة المعلومات للآباء خاصة فيما يرتبط بتقديم أبنائهم من خلال نشر درجاتهم لأولياء أمورهم، وكذلك معلومات عن انضباطهم من خلال نشر

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

سجلات الانضباط المدرسي، وكذلك معلومات عن الأنشطة المدرسية والمجتمعية. كما يمكن من خلال الإنترنت مشاركة الآباء وممثلي المجتمع المحلي في المنتديات والناقشات الجماعية بشأن القضايا المدرسية وإجراء الاستفتاءات واستطلاعات الرأي وذلك عن طريق مواقع مصممة لهذا الهدف (Culp, 2010, p.127).

### ٤- متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الإلكترونية في المدارس

يتطلب التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المدارس ما يلي (يونس، ٢٠١٥،  
الجريري، ٢٠١٨، ص٦، هيبية، ٢٠١٨، ص ٥٨٩، عبد الله، ٢٠١٦، ص ١٤٥):

- أ- توافر فكر إداري متطور وقيادة إدارية واعية تستهدف التطوير.
- ب- توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من أجهزة حاسوب، وبرمجيات، وشبكات الاتصالات.
- ج- امتلاك قادة المنظمات التعليمية مهارات توظيف ودمج التكنولوجيا لأداء العمل الإداري مع متابعة التطورات التقنية.
- د- توافر الكوادر والكفاءات البشرية المتخصصة في تقنيات الاتصال من محللين ومبرمجين.
- هـ- الاهتمام بتنمية قدرات مديري المدارس في مجال تقنية المعلومات والاتصالات بتوفير البرامج التدريبية التي ترتبط بمهارات التعامل مع الحاسب الآلي والشبكات وتطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية، وكيفية تخزين واسترجاع المعلومات والبيانات، إلى جانب أمن المعلومات وسرية البيانات.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن تبني مدخل الإدارة الإلكترونية قد يسهم في تفعيل المحدد التنظيمي كأحد محددات أداء الإدارة المدرسية من خلال تحديث وتطوير الأساليب والإجراءات التي يتبعها قادة المدارس في أدائهم للعمليات والأنشطة الإدارية

بالمدرسة من تخطيط، وتنظيم، واتخاذ للقرارات، ورقابة ومتابعة للأداء داخل المدرسة. كما يسهم هذا المدخل في استبدال الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل أكثر مرونة كالهياكل الشبكية التي تقوم على الربط الشبكي بين المستويات الإدارية والفرق مما يساعد على الإدارة الفعالة للمعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي بالمدرسة. وقد يؤثر المدخل أيضًا في تبني أساليب عمل متطورة قائمة على التطبيقات التكنولوجية المتاحة على شبكة الإنترنت. كما يسهم في محاسبية المدارس من خلال دعم الشفافية في عرض نتائجها للآباء والمجتمع المحلي.

وكذلك يتضح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في دعم تواصل المدرسة مع الآباء وزيادة مستوى اندماجهم في العملية التعليمية. فلم يعد تواجههم الفعلي داخل المدرسة شرطًا لإندماجهم حيث تتيح أدوات تكنولوجيا المعلومات اتصالًا إلكترونيًا فوريًا بينهم وبين مدارس أبنائهم خاصة في ظل اتصال المدارس المستمر بالإنترنت مما يعزز العلاقة بين الآباء والمدرسة. وبالإضافة إلى ذلك، تسهم التكنولوجيا، من خلال المواقع الإلكترونية للمدارس والمعلمين، في إعلام الآباء بما يحدث داخل المدرسة والفصول من أعمال وأنشطة، وكذلك الواجبات المنزلية من خلال إتاحة الفرصة لهم للدخول على المنصات التعليمية والمصادر المدرسية، بالإضافة إلى إعطائهم صورة واضحة عن تقدم أبنائهم من خلال التقارير الإلكترونية الخاصة بإنجاز الطلاب الأكاديمي ودرجاتهم في المقررات المختلفة مما يمكنهم من متابعة الأداء المدرسي لأبنائهم بطريقة منظمة.

وكذلك قد يسهم مدخل الإدارة الإلكترونية في تفعيل المحدد التقني لأداء الإدارة المدرسية عن طريق توفير المعلومات على مستوى المدرسة وسهولة تداولها بين العاملين، وتبني نظام للمعلومات الإدارية، ودعم الاتصال وتحسين العلاقات بين فريق الإدارة المدرسية وكافة الأطراف المعنية، وتعزيز إدارة المعرفة والتعلم بين أفراد المجتمع المدرسي من خلال الربط الشبكي بينهم ومن خلال إنشاء ذاكرة تنظيمية، مما

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

يؤدي إلى الاستثمار الأمثل لوقت أعضاء فريق الإدارة المدرسية وتركيزهم على المهام الأكثر أهمية ومن ثم الارتقاء بجودة الخدمات الإدارية المقدمة لهم، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة في ظل التطور السريع لتكنولوجيا الاتصالات وتطبيقات الحاسوب وبرمجياته ونظمه.

### القسم الثاني

#### واقع محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية – دراسة وصفية تشخيصية

يتناول هذا القسم رصد وتشخيص واقع محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية من خلال مراجعة الوثائق الرسمية والدراسات ذات الصلة. وذلك بهدف الوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف في هذا الواقع.

#### أولاً: واقع المحدد البشري لأداء الإدارة المدرسية

يشكل إعداد وتنمية قيادات العمل الإداري، والتركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة أحد أهم الركائز الموجهة لأنشطة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٢٠١٤ ص ص ٧٦، ٨٢-٨٦). حيث تهدف الوزارة إلى توفير قيادة مدرسية فاعلة، وإدارة متميزة داعمة للتغيير، قادرة عليه، وموجهة لطاقات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، قادرة على استغلال الموارد المتاحة، مع توفير برامج تدريبية لها في مجال الإدارة التعليمية لدعمها، وتفعيل اختيار القيادات المدرسية وفقاً للكفاءة لا الأقدمية، وتدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية من خلال تدريبهم وفق المعايير العالمية، مع وضع حزمة تحفيزية تضمن الاستمرار والتنمية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٢٠١٤ ص ص ٩١-٩٦).

وباستقراء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، يتضح أنه من أهم الركائز، والاستراتيجيات، والسياسات الحاكمة والموجهة لأنشطتها: بناء نظام يدعم تمكين قيادات العمل التربوي والإداري مع الاهتمام بإعدادهم وتنميتهم، والتركيز على الإعداد المتميز لمديري المدارس والقيادات في المستوى الأعلى، لتشكيل قادة يتمتعون بقدرات إدارية، ومالية، وفنية، وتكنولوجية متقدمة (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٢٠١٤ ص ص ٧٦، ٨٢-٨٦).

ويتضح كذلك أن من أهم مؤشرات برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية لعام ٢٠١٦-٢٠١٧ استيفاء احتياجات مراحل التعليم وإدارات التعليم من القيادات التربوية المدربة على المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بتحقيق الأهداف (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٢٠١٤ ص ١١٧).

وترجمة لاهتمام الوزارة باختيار القيادات المدرسية من مديري المدارس ووكلائها، تحددت شروط شغل المناصب القيادية بالمدارس في (وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم ١٦٤):

١. الحصول على مؤهل عالٍ تربوي مناسب أو مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي.
٢. الاختيار من بين شاغبي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل لمدة سنتين قابلة للتجديد طبقاً لإجراءات وأسس الاختيار الواردة باللائحة التنفيذية.
٣. الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية.
٤. الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في سنتين سابقتين مباشرة.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

٥. استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية طبقاً لما تقررته الأكاديمية المهنية للمعلمين.

كما حددت التشريعات طريقة اختيارهم، والمعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية (رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢) بما يضمن الموضوعية في اختيار الكوادر المؤهلة التي تتمتع بالكفاءة الإدارية والسمات القيادية اللازمة لإدارة العمل المدرسي بفاعلية.

ومن حيث تنميتهم المهنية، فقد تأسست الأكاديمية المهنية للمعلمين وفقاً للمادة (٧٥) من القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ لتكون المؤسسة الرئيسة المنوط بها دعم مهنية المعلمين والقادة التربويين في ضوء المعايير القومية والعالمية، ومنح شهادة الصلاحية لشغل إحدى وظائف التعليم أو للترقية للوظائف الأعلى (جمهورية مصر العربية، قانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧، بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر برقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، ص ٤).

وتهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية، (جمهورية مصر العربية، قرار جمهوري رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨، بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، مادة ١، ص ١-٢)

وتعزيزاً لدور الأكاديمية في تنمية القيادات والمعلمين، تم تحويل مراكز التدريب الرئيسية بالمحافظات إلى فروع لها لتنفيذ برامجها (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري

رقم ٢٦٠ لسنة ٢٠٠٨ بشأن تحويل مراكز التدريب الرئيسية بالمحافظات إلى فروع للأكاديمية المهنية للمعلمين).

ومواكبة للتحويل نحو التنمية المهنية الرقمية، وتزامناً مع إدارة تداعيات فيروس كورونا المستجد بدأت الأكاديمية المهنية للمعلمين في تدشين منصة التدريب عن بعد بتقديم برامجها التدريبية لترقي المعلمين، وبرامج شغل وظائف القيادة التربوية والتي من بينها وظائف مدير ووكيل مدرسة وغيرها من الوظائف الإشرافية إلكترونياً عبر منصة المعلم للتدريب عن بعد، وذلك باستثمار العديد من التطبيقات والروابط التفاعلية (الأكاديمية المهنية للمعلم، منصة المعلم للتدريب عن بعد

<http://pat.edu.eg/teacher-platform.html>

وإلى جانب الأكاديمية المهنية للمعلمين، تم إنشاء مركز إعداد القادة بديوان عام الوزارة لإعداد القيادات التربوية، وتحددت اختصاصاته في الارتقاء بالمهارات المختلفة للقادة في المنظمات التعليمية على مختلف مستوياتها وتنمية قدراتهم، وإعداد وإدارة البرامج التدريبية اللازمة لتنميتهم المهنية، وذلك بالشراكة الفاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجمعيات الأهلية. ويعمل مركز إعداد القادة من خلال عدد من مراكز التدريب التابعة له بالمحافظات (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١١٩ لسنة ٢٠١٤ بشأن إنشاء مركز إعداد القادة بديوان عام وزارة التربية والتعليم، المادة الأولى والثانية).

كذلك توجد أقسام وإدارات للتدريب تابعة للمديريات والإدارات التعليمية وتتحدد مهامها في القيام بالتخطيط، وتنفيذ، وتمويل عدد من البرامج التدريبية المحلية بالاشتراك مع أجهزة الإشراف والتوجيه؛ وذلك تلبيةً للاحتياجات التدريبية الواقعية للمديريات والارتقاء بتدريب المعلمين ورفع مستواهم المهني (وزارة التربية والتعليم، القرار

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

الوزاري رقم (٢٢٨) لسنة ١٩٩٤ بشأن تحديد مهام أقسام وإدارات التدريب التابعة للمديريات والإدارات التعليمية).

ويتضح من خلال العرض السابق للجهات المعنية بالتنمية المهنية للقيادات بمصر؛ تعدد تلك الجهات؛ فهناك مركز إعداد القادة، ومراكز وإدارات التدريب ووحداته في المديريات والإدارات التعليمية، والأكاديمية المهنية للمعلمين كما يتضح التداخل في اختصاصاتهم؛ مما يعكس ضعف التنسيق والتكامل بين أدوارهم. كما أن ذلك التداخل في الأدوار والاختصاصات بين تلك الجهات من شأنه أن يؤدي إلى الصراع والتنافس فيما بينهم.

وفي هذا السياق، تؤكد إحدى الوثائق الرسمية أن من أهم القضايا والتحديات التي تعوق تنفيذ برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠ تضارب الاختصاصات بين الجهات العاملة في برامج التنمية المهنية والتدريب، كما أشارت الوثيقة إلى التوجه نحو فصل أدوار الأكاديمية والوزارة في مجال التدريب (محافظة الإسكندرية، مديرية التربية والتعليم، وحدة دعم اللامركزية، الخطة التنفيذية لعام ٢٠١٤/٢٠١٧ الخطة الإجرائية لبرنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، ص ص ٤٤-٤٦).

وعلى الرغم من سعي الوزارة الحثيث ومبادراتها للتخطيط لدعم التعاون بين الجهات المنوط بها تقديم خدمات التدريب والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، إلا أن تلك الجهود لم تسفر عن أية خطوات إجرائية أو عقد بروتوكولات لتعزيز التعاون والتنسيق والتكامل فيما بينهم.

ويشير الواقع إلى العديد من الجوانب السلبية حيث أسفرت نتائج دراسة (سليمان، تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي، ٢٠١٧، ص ٢٤٣) عن ضعف كفايات مديري المدارس المرتبطة بصنع واتخاذ القرارات، وأشارت دراسة (عبد



الرسول، ٢٠١٣، ص ٥١٤) إلى اتباع بعض المديرين الأساليب التقليدية في الإدارة، وأن معظم قراراتهم تعتمد على اجتهاداتهم الشخصية دون الاستفادة من المعرفة الضمنية (الخبرات) للعاملين بالمدارس من معلمين وإداريين نظرًا لما يسود المدارس من الديكتاتورية. وقد أرجعت دراسة (أبو جمعة، ٢٠١٧، ص ٤٢١) انفراد بعض قادة الإدارة المدرسية باتخاذ القرارات وتخوفهم من تفويض السلطة إلى اعتقادهم بأن التفويض يفقدهم المكانة ويقلل من نفوذهم.

وأشارت دراسة (الشحنة، ٢٠١٧، ص ص ٤٥٩-٤٦٠) إلى ضعف قدرة القيادات المدرسية على التغيير، وضعف إيمان بعضهم بفكرة العمل الجماعي، وبالتالي ضعف قدراتهم على توضيح الجوانب الإيجابية المترتبة عليه، والاعتماد على اللوائح والقوانين بصورة حرفية، وغياب رؤيتهم وقدرتهم على التخطيط الاستراتيجي.

كما أسفرت نتائج دراسة (مندور، ٢٠١٨، ص ١٦٣) عن ضعف قدرة مديري المدارس على استثمار وتنمية مواردها البشرية بكفاءة وفعالية؛ وافتقارهم إلى أساليب متنوعة لتطوير مهارات الأفراد العاملين، بالإضافة إلى ضعف قدرتهم على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي.

ويوجه عام أكدت دراسة (زهرا، ٢٠١٧، ص ٢٩٨) على "غياب الوعي لدى بعض قادة المدارس بالمستجدات في مجال القيادة المدرسية"، فضلاً عن "إحجامهم عن تبني مداخل إدارية معاصرة" (أحمد وعزب، ٢٠١٧، ص ٥٢٦) مما يؤثر سلباً على الأداء الإداري والتنظيمي بالمدرسة.

وقد ترجع جوانب القصور - سالف الذكر - في أداء القيادات المدرسية إلى محدودية السلطات الممنوحة لهم وضعف تمكينهم وانخفاض مستوى الاستقلالية والحرية الممنوحة لهم في أداء أعمالهم. وفي هذا الصدد أكدت دراسة (أبو جمعة، ٢٠١٧، ص ٤٢١) على أن السلطة المخولة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم،

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

الأمر الذي أرجعته الدراسة إلى ضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى في القيادات المدرسية، مع التنفيذ الحرفي للوائح والقوانين التي تلزم مديري المدارس بالرجوع إلى القيادات العليا في كثير من القرارات. وفي هذا الشأن كشفت دراسة (رفاعي، ٢٠١٣، ص ٣٩٢) عن ضعف عملية تمكين القيادات المدرسية كنتيجة لجمود اللوائح والقوانين والافتقار إلى التشريعات القانونية التي تساعد على نجاح التمكين.

وقد أسفرت نتائج العديد من الدراسات (زهرا، ٢٠١٧، ص ٢٩٨، الشحنة، ٢٠١٧، ص ٤٥٨، ٤٥٩، جابر، ٢٠١٨، ص ٧٢-٧٣، أبو جمعة، ٢٠١٧، ص ٤٢١، محمد، ومحمد، ومحمود، ٢٠١٨، ص ١٣١) عن بعض جوانب القصور في أساليب اختيار وإعداد وتدريب القيادات المدرسية من بينها:

١. اعتماد أسلوب الترقيّة على الأقدمية وليس على الكفاءة مما أدى إلى وصول البعض للمناصب القيادية دون وجه حق.
٢. على الرغم من صدور مادة ٨٩ من قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بإلغاء وظيفة ناظر، وشغل وظيفة مدير ووكيل مدرسة من بين معلم أول (أ) على الأقل للمدير ومعلم أول للوكيل، إلا أنه لم يتم تطبيق القانون أو مجالات ومعايير ومؤشرات الإدارة المتميزة وتفعيلها بطريقة صحيحة.
٣. قلة برامج التدريب المقدمة لإعداد من سيشغلون وظيفة مدير المدرسة أو وكيل، فمعظم مديري المدارس لم يحصلوا على تدريبات عملية في الإدارة التعليمية مما يؤثر بالسلب على أدائهم.
٤. قلة الدورات التدريبية الخاصة بتنمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس ووكلائها والمعلمين الأوائل أثناء الخدمة وضعف أثرها في تنميتهم كنتيجة لغياب تنوع أساليب التدريب وإغفالها لاحتياجات العمل المستقبلي وأهدافه، واحتياجات المهنة ومتطلبات التطوير.

وتوصلت دراسة (الدامي، وأبو النور، وأحمد، ٢٠١٨، ص ٢٤٥) إلى غياب التنسيق بين الجهات المسؤولة عن التدريب، حيث تعمل إدارة التدريب مديريات التربية والتعليم دون أن تلقى العون من الهيئات الأكاديمية.

ويشير (الدامي، وأبو النور، وأحمد، ٢٠١٨، ص ص ٢٤٦-٢٤٧، وخليل، ٢٠١٤، ص ١٦٣) إلى عدد من جوانب القصور في البرامج التدريب المقدمة للقيادات المدرسية، ومنها:

١. غياب الرؤية التخطيطية بشأن تحديد الاحتياجات التدريبية.
٢. غياب التجديد في المحتوى التدريبي وتكراره كل عام، وبعده عن طبيعة الوظائف القيادية المدرسية، وقصوره عن تلبية أهداف العملية التعليمية داخل المدارس.
٣. غلبة النمطية على البرامج التدريبية وضعف جديتها.
٤. قصر مدة برنامج التدريب حيث أن هذه المدة لا تتجاوز ستة ٦ أيام لمدير المدرسة على أقصى تقدير وهي مدة غير كافية لإعداد القيادات المدرسية الفعالة وتزويدها بالمستحدثات من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملها.
٥. ضعف استخدام الحاسب الآلي في التدريب.
٦. سوء بعض أماكن التدريب وعدم صلاحيتها للتدريب.
٧. قلة استمرارية التدريب وارتباطه عادة بالترقية إلى مستوى وظيفي أعلى.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠، ص ٦٤، ٦٧) إلى تعدد الأعباء والمسئوليات المهنية لدى مديري المدارس ووكلائها مما يجعلهم تحت ضغط مهني ونفسي كبير، وقلة الوقت المتوفر لديهم لتنمية قدراتهم المهنية.

ويتضح مما سبق، تعدد أوجه القصور المرتبطة بأساليب اختيار القيادات المدرسية وإعدادهم وتنميتهم وضعف تمكينهم مما يؤثر بالسلب على فاعلية الأداء الإداري بالمدرسة.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

### ثانيًا: واقع المحدد التنظيمي لأداء الإدارة المدرسية

يشمل المحدد التنظيمي في أداء الإدارة المدرسية عدة جوانب تتمثل في الهيكل التنظيمي بالمدرسة، والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس وما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات، وإجراءات العمل وقواعده، والعلاقات التنظيمية ونمط الاتصال السائد بين أعضاء فريق الإدارة المدرسية والأطراف المعنية.

وفي إطار حرص الوزارة على إصلاح المنظومة التعليمية بمصر، فقد أولت اهتمامًا كبيرًا بتطوير البنية التنظيمية للمدارس من خلال تعزيز التوجه نحو اللامركزية وما تتطلبه من تطوير للتشريعات واللوائح وقوانين وقواعد العمل الجامدة، وتفعيل دور المدرسة كوحدة أساسية في التنظيم قادرة على الإدارة الذاتية بما يسهم في تحسين الأداء المدرسي، مع الحد من الازدواجية والتضارب بين أدوار القيادات المدرسية، وتفعيل نظام متكامل لدعم الشفافية والمحاسبية عن الأداء المدرسي عن طريق المتابعة المستمرة له في ضوء مؤشرات محددة، وضمان الحوكمة الرشيدة من خلال المشاركة المجتمعية ومشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدارس (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٢٠١٤ ص ٧٦، ٨٦، ١١٦).

كما تحددت أهم مسؤوليات القيادات المدرسية في تطبيق الحوكمة الرشيدة ومبادئ المساءلة والمحاسبية، وتحقيق الإصلاح المرتكز حول المدرسة بدعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة وتكامل جهودهم من خلال تشكيل فرق العمل المختلفة (وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم لسنة ٢٠١٦).

كذلك تهتم الوزارة بدور القيادات المدرسية من مديريين ووكلاء في بناء العلاقات بين المدرسة والأطراف المعنية حيث تحددت بعض واجباتهم ومسؤولياتهم في:

دعم التواصل، وخلق قنواته داخل المدرسة وخارجها، وإرساء مبادئ العمل الجماعي وترسيخ روح الفريق، وترسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع مع تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع وتعزز المشاركة المجتمعية، ووضع السبل للتواصل معهم، وحفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة، وتشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وخلق بيئة مدرسية آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار (وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم ١٦٤ لسنة، ٢٠١٦).

ويتضح مما سبق اهتمام الوزارة بتحسين البنية التنظيمية للمدارس من خلال تأكيدها على أدوار القيادات المدرسية المرتبطة بتطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وبناء العلاقات التنظيمية الإيجابية داخل المدرسة وخارجها، ودورهم في تفعيل مشاركة الأطراف المعنية من معلمين وآباء ومجتمع محلي في العمل المدرسي وتوطيد العلاقات معهم مما يدعم الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف.

وعلى الرغم من كافة الجهود سألفة الذكر لتطوير المحدد التنظيمي لأداء الإدارة المدرسية إلا أن الواقع يشير إلى عدد من جوانب الضعف تتضح فيما يلي:

ضعف تطبيق اللامركزية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر، ٢٠١٤-٢٠٢٠، ص ٧٣)، حيث أشارت دراسة (أبو جمعة، ٢٠١٧، ص ٤٢١) إلى مركزية وهرمية الاتصالات على مستوى المدرسة من ناحية، وعلى مستوى المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى (إدارات تعليمية-مديريات) من ناحية أخرى. كما أكدت دراسة (عطوة وعلي، ٢٠١٢، ص ٤٥١-٤٥٢) على سيطرة المستويات الإدارية العليا على عملية اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشئون الطلاب والمناهج والمعلمين وسير الدراسة... الخ، دون أن يكون

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

لقيادة المدارس أو المعلمين أو المعنيين(المستفيدين) بالخدمة من طلاب، وأولياء الأمور، ومجلس الأمناء، والمجتمع عامة حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها.

وعلى الرغم من التوجه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة من محاسبية وشفافية ومشاركة الأطراف المعنية كأساس لتطوير البنية التنظيمية للمدارس، إلا أن الواقع يشير إلى غياب المحاسبية والشفافية في إدارة النظام التعليمي، وكذلك ضعف المشاركة المجتمعية في التعليم كنتيجة لسيادة المركزية وتعاضم البيروقراطية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر، ٢٠١٤-٢٠٢٠، ص ٧٣، قطيظ، ٢٠١٨، ص ١٢٩، ص ١٣٢).

وبالإضافة لما سبق، يؤكد الواقع على تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات في إدارة النظام التعليمي، وازدواجية وتداخل اختصاصات مدير المدرسة والوكيل مما يؤثر سلبًا على أداء العمل الإداري(الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم: المشروع القومي لمصر، ص ص ٦٦-٦٧، محمد، ومحمد، ومحمود، ٢٠١٨، ص ١٣١).

وفيما يتعلق بقواعد العمل ونظمه، كشفت دراسة (زهرا، ٢٠١٧، ص ٢٩٨) عن تركيز الإدارة المدرسية على الجوانب الإدارية الروتينية والتقليدية، كما أشار (خليل، ٢٠١٤، ص ١٦١) إلى جمود الإجراءات وتقدم طرق العمل التي تتبعها.

ويشير الواقع إلى أن الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية تتسم بمقاومة التغيير(سليمان، تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي، ٢٠١٧، ص ٢٠٤)، مع سيادة العمل الفردي وغياب روح الفريق (خليل، ٢٠١٤، ص ١٦١)، مما يعوق تميز أداء الإدارة المدرسية.

ويتضح مما سبق أن البنية التنظيمية للمدرسة تتسم بالمركزية والجمود والبيروقراطية وتعدد المستويات الإدارية، وضعف العلاقات والاتصالات وصعوبة تبادل المعلومات والخبرات بين الأعضاء وانغلاق المدارس على نفسها، إلى جانب تعقد الإجراءات الإدارية نتيجة الالتزام الحرفي بالقوانين والقواعد التنظيمية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على المحدد التنظيمي لأداء الإدارة المدرسية ويحول دون تطوير هذا الأداء وتحقيق تميزه.

### ثالثاً: واقع المحدد التقني لأداء الإدارة المدرسية

مواكبة لعصر المعرفة الرقمي والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانعكاساً لاهتمام الوزارة بتعزيز استثمار التكنولوجيا في المدارس لتطوير أدائها ودعم قدرتها على بناء المعارف المهنية الجديدة ونشرها وتبادلها وتطبيقها، شكلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد الركائز المحورية في برامج إصلاح التعليم التي تتبناها الوزارة، باعتبارها السبيل للانتقال إلى اقتصاد المعرفة ومجتمعات التعلم، كما تؤكد الوزارة على دورها المهم على المستويات المختلفة خاصة مستوى الإدارة المدرسية ومستوى المعلمين.

وفي هذا الصدد، تسعى الوزارة إلى استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها والتوسع فيها لتعزيز الاتصال والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي من قادة ومعلمين وتعظيم الاستفادة منها في الممارسات التربوية والإدارية بمختلف مستويات النظام التعليمي من المستوى المدرسي وحتى الإدارة المركزية لضمان كفاءة وفعالية إدارة النظام التعليمي ودعم نشر وتبادل المعرفة بين أعضاء المجتمع المدرسي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ١٢٣).

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

وتحددت أبرز أهداف برنامج تكنولوجيا التعليم في إطار الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ فيما يلي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم المشروع القومي لمصر، ص ١٢٨-١٢٩):

١. بناء نظام معلومات لحصر وإدارة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كافة المستويات الإدارية، من معدات وأجهزة وبرمجيات وتطبيقات وشبكات ومواقع إلكترونية وكوادر مدربة على الاتصال بشبكة الإنترنت ومستخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٢. توفير البنية التحتية التكنولوجية بكافة المدارس مع مراعاة التكافؤ في مستويات الإتاحة.
٣. توفير البرمجيات والتطبيقات الإدارية والتربوية اللازمة بالمدارس.
٤. تدريب القيادات التربوية بمختلف المستويات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التخطيط والمتابعة وصنع القرارات المبنية على المعلومات.

كما تحددت أهم واجبات ومسئوليات القيادات المدرسية في حفز استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارة، وتطبيق نظام إدارة المعلومات SMS من خلال إنشاء قاعدة بيانات لكافة عناصر العملية التعليمية بالمدرسة لتوفير البيانات والإحصاءات المتعلقة بأداء الطلاب وتحصيلهم ونتائجهم، وأداء العاملين بالمدرسة وغيرها من البيانات، إلى جانب تفعيل استخدام مصادر المعرفة المتعددة (وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم لسنة ٢٠١٦).

وعلى الرغم من اهتمام الوزارة بتطوير المحدد التقني بالمدارس، إلا أن الواقع يشير إلى قصور هذا الجانب حيث حددت دراسة (يونس، ٢٠١٥) بعض معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمصر فيما يلي:



١. قلة فناعة القيادات الإدارية العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية وغموض مفهومها لدى بعض القيادات الإدارية.
  ٢. مقاومة التغيير من قبل بعض مديري المدارس.
  ٣. نقص التشريعات الخاصة بتنظيم التعاملات الإلكترونية بين المدارس وبعضها، وبينها وبين الإدارة التعليمية.
  ٤. نقص كفاءة الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي بتطبيقاته وتعاملاته الإلكترونية داخل المدارس.
  ٥. قلة المتخصصين في برمجيات وصيانة الحاسب الآلي.
  ٦. ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات التربوية ونقص جاهزيتها لاستقبال التقنية اللازمة للتحويل للإدارة الإلكترونية.
  ٧. قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتوفير الأجهزة والبرامج.
- وتوصلت نتائج دراسة (بغداد، ٢٠١٩، ص ٧٠٤-٧٢٠) إلى عدد من جوانب القصور في واقع توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس تمثلت في:
١. ضعف مقومات التكنولوجيا الأساسية بالمدارس.
  ٢. ضعف امتلاك مديري المدارس للمهارات الرقمية اللازمة لإدارة نظم التعلم.
  ٣. غياب شبكة واي فاي على درجة عالية من الكفاءة في نسبة كبيرة من المدارس.
  ٤. ضعف تلقي فرق الصيانة للتدريب الكافي.
  ٥. وجود مواقع إلكترونية غير مفعلة لبعض المدارس على شبكة الإنترنت.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

كما أسفرت نتائج دراسة (عقيل، ٢٠١٣، ص ٣٩٢) عن غياب نظم المعلومات المتطورة وقواعد البيانات داخل المدرسة ، وأشارت دراسة (زهران، ٢٠١٧، ص ٢٩٨) إلى قلة استخدام أساليب التقنية في إنجاز المهام والأعمال الإدارية.

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من حاجة الإدارة المدرسية الملحة لتطبيق مدخل الإدارة الالكترونية بالاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير العمل المدرسي والتخطيط والرقابة، إلا أن ثمة قصورًا في استثمار الإدارة المدرسية لنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها كنتيجة لضعف البنية التحتية التكنولوجية، والقصور في كفاءة أداء القيادات المدرسية في الجانب التكنولوجي، وقلة البرامج التدريبية المقدمة لهم في هذا الجانب وشكليتها وضعف أثرها في تطوير مهاراتهم التكنولوجية.

### رابعًا: جوانب القوة والضعف في محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية

في ضوء ما تم عرضه من وثائق ودراسات مرتبطة بواقع محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية، يمكن استخلاص عدد من جوانب القوة وجوانب الضعف في كل محدد على النحو التالي:

#### ١- جوانب القوة في المحدد البشري:

تتضح جوانب القوة في المحدد البشري فيما اشتملت عليه الوثائق الرسمية من توجهات داعمة لتحسين نظم اختيار وإعداد وتنمية القيادات المدرسية وتمكينها والتي ظهرت في سياق الخطط الاستراتيجية المتتابعة لتطوير التعليم. ومن أبرز تلك الجوانب ما يلي:

- التركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة.
- اهتمام الوزارة- على مستوى الوثائق الرسمية- بتوفير قيادة مدرسية فاعلة، وإدارة متميزة داعمة للتغيير، وموجهة لطاقات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، قادرة على استثمار الموارد المتاحة.
- تطوير أسس اختيار القيادات المدرسية وفقاً للكفاءة لا الأقدمية.
- حرص الوزارة على توفير برامج تدريبية للقيادات المدرسية في مجال الإدارة التعليمية وفق المعايير العالمية، مع وضع سياسة تحفيزية تضمن الاستمرار والتنمية.
- الاهتمام باستيفاء احتياجات المدارس من القيادات التربوية المدربة على المداخل الإدارية الحديثة.
- توجه الوزارة نحو تمكين القيادات المدرسية ومنحهم الاستقلالية والحرية في أداء عملهم بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

## ٢- جوانب الضعف في المحدد البشري:

- يمكن تحديد بعض جوانب الضعف في هذا المحدد في النقاط التالية:
- القصور في أسس اختيار القيادات المدرسية وإعدادها، ويتمثل ذلك في: اختيارهم بناء على الأقدمية لا الكفاءة وتدخّل الأهواء الشخصية في الاختيار، وشكلية التدريب المقدم للترقية وافتقاره للجوانب العملية المرتبطة بممارسة مهام وظائفهم مما يعوق اكتسابهم للمهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لقيادة وإدارة مدارسهم بفعالية وكفاءة.
  - شكلية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية أثناء الخدمة وقلة عددها، وضعف كفايتها كنتيجة لغياب الاهتمام في تخطيطها بتحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية، والقصور في محتواها من حيث تقليدية الموضوعات وتكرارها، وبعدها عن واقع مهامهم، وقلة ارتباطها بالمستجدات في مجال القيادة والإدارة

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- المدرسية، وقلة تنوع أساليب التدريب وتركيزها على الأساليب النظرية دون العملية، وضعف الاهتمام بتقييمها، إلى جانب قصر مدتها وعدم مناسبة أوقاتها أحياناً مما يضعف من أثرها في تطوير أداء القيادات المدرسية.
- ضعف استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تدريب القيادات المدرسية الأمر الذي يتضح في إغفال التدريبات الإلكترونية عن بعد والافتقار إلى مجتمعات التعلم الشبكية كأحد الأساليب الحديثة في التنمية المهنية.
- افتقار القيادات المدرسية إلى التوجيه والإرشاد من قبل مشرفيهم في المستويات الأعلى.
- كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية التي يتعين على أعضاء فريق الإدارة المدرسية القيام بها مما يشعرهم بالضغط.
- ضعف تمكين القيادات المدرسية من حيث قلة الصلاحيات الممنوحة لهم لأداء مهامهم ومسئولياتهم الوظيفية وضعف استقلالهم.
- قلة الوقت المتوفر لدى القيادات المدرسية مما يعوق اندماجهم في أنشطة التنمية الذاتية.
- النمطية الشديدة في أداء قادة المدارس لمهامهم وعزوفهم عن التجديد والتجريب واتباعهم إجراءات وأساليب عمل تقليدية روتينية تفتقر إلى المرونة، وتمسكهم بالتنفيذ الحرفي للقوانين والقرارات واللوائح في تسيير العمل المدرسي.
- استنثار قادة المدارس بالمعلومات المرتبطة بالعمل وحجبها عن أعضاء المجتمع المدرسي.
- ضعف كفايات القيادات المدرسية المرتبطة بالتخطيط واتخاذ القرار والاتصال وتفعيل العمل الجماعي ودمج العاملين والأطراف المعنية في صنع القرارات المدرسية.

- تدني قدرة القيادات المدرسية على الإبداع والابتكار كنتيجة للعديد من العوامل مثل ضعف أساليب تنميتهم وافتقارهم للاستقلالية والحرية والسلطات اللازمة لأداء أعمالهم.

### ٣- جوانب القوة في المحدد التنظيمي:

تتضح جوانب القوة في المحدد التنظيمي فيما اشتملت عليه الوثائق الرسمية من توجهات داعمة لتحسين البنية التنظيمية للمدرسة بما تتضمنه من تطوير الهيكل التنظيمي، وتحسين إجراءات العمل، ونظم الاتصال والعلاقات، والثقافة التنظيمية، والتي ظهرت جلياً في سياق الخطط الاستراتيجية المتتابة لتطوير التعليم. ومن أبرز تلك الجوانب ما يلي:

- التوجه نحو اللامركزية وما تتطلبه من تطوير للتشريعات واللوائح وتطوير لقوانين وقواعد العمل الجامدة.
- التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس ومنح القيادات المدرسية المزيد من السلطات والصلاحيات
- محاولة الحد من الازدواجية والتضارب بين أدوار القيادات المدرسية.
- التوجه نحو ضمان حوكمة المدارس بتبني مبادئ الشفافية والمحاسبية عن الأداء المدرسي وتفعيل المشاركة المجتمعية في عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدارس.

### ٤- جوانب الضعف في المحدد التنظيمي:

- يمكن تحديد بعض جوانب الضعف في هذا المحدد في النقاط التالية:
- ضعف تطبيق اللامركزية في المدارس واستمرار العمل وفقاً للهيكل البيروقراطية الهرمية التي تهيمن فيها المستويات الإدارية العليا على عملية اتخاذ القرارات المدرسية دون الاهتمام بآراء القيادات المدرسية.

تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل  
الإدارية المعاصرة

- ضعف الدعم المقدم للقيادات المدرسية لتطبيق اللامركزية.
- تعدد القيود والإجراءات الإدارية البيروقراطية الصارمة المفروضة على قادة المدارس.
- قلة السلطة والصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية لتطوير العمل المدرسي وحل مشكلاته.
- افتقار أعضاء فريق الإدارة المدرسية إلى الاستقلالية والحرية في أداء مهامهم.
- تضارب مسؤوليات واختصاصات القيادات المدرسية وتداخلها.
- ضعف قنوات الاتصال وتدفق المعلومات بين القيادات المدرسية المستويات الإدارية الأعلى وسيرها في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.
- غياب دور القيادات المدرسية في بناء مناخ مدرسي فعال وبناء علاقات هادفة ومنتجة مع المستفيدين داخل المدرسة وخارجها.
- الإخفاق في تطبيق مبادئ الحوكمة من محاسبية وشفافية ومشاركة مجتمعية في الأداء المدرسي.
- غياب التوجيه والإرشاد وتقديم التغذية الراجعة البناءة أثناء تطبيق الرقابة والمحاسبية على أداء قادة المدارس لتطوير أدائهم وتنميتهم.
- انخفاض مستوى الثقة المتبادلة والعلاقات الانسانية بين القيادات المدرسية ومشرفيهم في المستويات الإدارية الأعلى.
- ضعف العلاقات التنظيمية والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي وغياب الاتصال الفعال فيما بينهم.
- ضعف مهارات القيادات المدرسية المرتبطة ببناء علاقات تنظيمية إيجابية تتسم بالثقة المتبادلة مع الأطراف المعنية.

- تعقد وجمود أساليب وإجراءات وطرق العمل التي تعتمد عليها الإدارة المدرسة في تسيير العمل الإداري بالمدرسة واقتصارها على الممارسات الإدارية التقليدية وبعدها عن الممارسات الإبداعية.
- سيادة ثقافة تنظيمية تتسم بالجمود ومقاومة التغيير، وضعف تحفيز الأفراد على المخاطرة والمبادرة والتجديد والابتكار، بما يحد من فاعلية الأداء الإداري ويحول دون مواكبة أعضاء فريق الإدارة المدرسية للتغيرات التي تشهدها المدارس في مصر.
- افتقار الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس لقيم التعاون والعمل الجماعي.
- غياب مناخ داعم لتبادل المعارف والخبرات والأفكار بين أعضاء فريق الإدارة المدرسية للاستفادة منها في بناء قدراتهم ومعارفهم وتحسين الأداء الإداري بالمدرسة.

#### ٥- جوانب القوة في المحدد التقني:

- تتضح جوانب القوة في المحدد القني فيما اشتملت عليه الوثائق الرسمية من توجهات داعمة لتبني مدخل الإدارة الالكترونية وتفعيل استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الأداء الإداري بالمدارس. ومن أبرز تلك الجوانب ما يلي:
- النظر إلى استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية كأحد الركائز المحورية في برامج إصلاح التعليم التي تتبناها الوزارة.
  - تضمين الخطة الاستراتيجية للتعليم لبرنامج تكنولوجيا التعليم الذي يستهدف استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها الإدارية والتوسع فيها داخل المدارس للاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي ونشر وتبادل المعرفة بينهم.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- سعي الوزارة لتوفير برامج تدريبية للقيادات المدرسية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات الإدارية.

### ٦- جوانب الضعف في المحدد التقني:

- يمكن تحديد بعض جوانب الضعف في هذا المحدد في النقاط التالية:
- غموض مفهوم الإدارة الالكترونية لدى بعض القيادات على كافة المستويات الإدارية وضعف إيمانهم بجدوى تطبيقها في تطوير الأداء الإداري.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتعزيز العمل الإداري بالمدرسة من أجهزة حاسب آلي وشبكات إنترنت وبرمجيات وتطبيقات إدارية.
- مقاومة بعض القيادات المدرسية للتغيير المرتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء الإداري واتجاهاتهم السلبية نحو توظيفها في الأداء المدرسي.
- ضعف الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء القيادات المدرسية للعمليات الإدارية من تخطيط واتخاذ قرار ومتابعة وتقييم.
- افتقار المدرسة لقواعد بيانات خاصة بكافة مجالات العمل المدرسي.
- انخفاض قدرة أعضاء الإدارة المدرسية على التعامل مع تقنيات الاتصال الفعال من استخدام للحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت.
- إخفاق البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية في تنمية مهاراتهم في مجال التكنولوجيا وإكسابهم القدرات والكفايات المرتبطة بهذا المجال كنتيجة لشكليتها واقتصارها على الأساليب النظرية وبعدها عن التطبيق، وذلك بسبب ضعف الموارد المتاحة لها من أجهزة وشبكات مع قلة عددها، مما يؤثر بالسلب على أداء القادة لمهامهم الإدارية بفاعلية.



- قلة الفرص المتاحة لتبادل المعارف والخبرات بين أعضاء المجتمع المدرسي كنتيجة لضعف تطبيق برمجيات ونظم المعلومات والاتصالات.
- غياب الدعم الفني للأجهزة والمعدات التكنولوجية بالمدرسة، ونقص المتخصصين في مجال الحاسب الآلي وصيانته.

### القسم الرابع

#### تصور مقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث من خصائص الإدارة والقيادة المدرسية الفعالة ومعاييرها، والمحددات الثلاثة لأداء الإدارة المدرسية والمتمثلة في المحدد البشري؛ والمحدد التنظيمي؛ والمحدد التقني، والمداخل الإدارية المعاصرة التي تبناها البحث، وهي مدخل التمكين؛ ومدخل الإدارة العامة الجديدة/ إعادة الاكتشاف؛ ومدخل الإدارة الإلكترونية، وما أسفرت عنه دراسة الواقع من جوانب قوة وجوانب ضعف، تم التوصل إلى مخطط مبدئي للتصور المقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية على ضوء تلك المداخل الإدارية المعاصرة، وتم عرضه على عدد من الخبراء في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي لاستطلاع آرائهم حوله، ومن أبرز مقترحاتهم ما يلي:

١. تغيير لفظ ملامح التصور المقترح إلى مكونات التصور المقترح.
٢. اختصار المنطلقات النظرية للتصور المقترح.
٣. تعديل صياغة بعض العبارات.
٤. حذف وإضافة بعض العبارات.
٥. حذف المحور الخاص بمعوقات تنفيذ التصور المقترح.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

وفي ضوء ما أبداه السادة الخبراء من آراء ومقترحات، يمكن عرض التصور المقترح في صورته النهائية وفقاً للمحاور التالية:

- منطلقات التصور المقترح.
- مكونات التصور المقترح.
- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.

### المحور الأول: منطلقات التصور المقترح

يتضمن التصور المقترح منطلقات نظرية مستمدة من الإطار النظري للبحث، ومنطلقات محلية مستمدة من الدراسة الوصفية التشخيصية لواقع محددات أداء الإدارة المدرسية في مصر، وفيما يلي عرض تفصيلي لكلٍ منهما:

#### أولاً: المنطلقات النظرية:

تحدد المنطلقات النظرية للتصور المقترح في النقاط التالية:

- 1- يمكن تفعيل المحددات الثلاثة لأداء الإدارة المدرسية: البشري والتنظيمي والتقني من خلال تبني مداخل التمكين والإدارة العامة الجديدة/ إعادة الاكتشاف والإدارة الإلكترونية.
- 2- يركز مدخل التمكين على منح قادة المدارس مزيداً من الاستقلالية والحرية في أداء مهامهم وأدوارهم وتعزيز قدرتهم على ممارسة الرقابة الذاتية.
- 3- يرتبط مدخل التمكين بتطبيق معايير موضوعية في اختيار القيادات المدرسية تراعى فيها التغيرات في مهامهم وأدوارهم الوظيفية، ومعايير الإدارة التربوية الفعالة، والحرص على استدامة تنميتهم مهنيًا.
- 4- يسهم تبني مدخل الإدارة العامة الجديدة/ إعادة الاكتشاف في تحقيق فاعلية التنظيم المدرسي من خلال التركيز على تطبيق اللامركزية، والتوجه نحو

الهياكل التنظيمية المرنة، وتبسيط الإجراءات، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتجديد، وتفعيل المنافسة بين المدارس، وتحسين علاقات المدرسة مع الأطراف المعنية.

٥- يساعد تطبيق مدخل الإدارة الإلكترونية على تطوير أساليب العمل الإداري بالمدرسة، وتعزيز مرونته وتبسيط إجراءاته، وتوفير المعلومات اللازمة لضمان سرعة اتخاذ القرارات المدرسية وزيادة فاعليتها، مما يسهم في الاستثمار الأمثل لجهد ووقت القيادات المدرسية.

٦- يسهم مدخل الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة، وتحسين قدرة القيادات المدرسية على بنائها، وتشاركها، وتطبيقها، وحفزهم على الابتكار والتعلم المشترك.

٧- تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز التواصل الإلكتروني وتنمية العلاقات البناءة بين أعضاء فريق الإدارة المدرسية والأطراف المعنية.

٨- يوفر مدخل الإدارة الإلكترونية العديد من التطبيقات التي تسهم في تطوير الأداء الإداري وسرعة إنجازه كالحوسبة السحابية، ونظم المعلومات الإدارية، والأرشفة الإلكترونية، وتطبيقات متابعة الأداء إلكترونياً.

٩- يعد توافر بنية تحتية تكنولوجية مناسبة مع تطوير قواعد البيانات والمعلومات داخل المدرسة، وتنمية قدرة القيادات المدرسية وأعضاء فريق الإدارة المدرسية على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق مدخل الإدارة الإلكترونية بالمدارس.

### ثانياً: المنطلقات المحلية

تحدد المنطلقات المحلية للتصور المقترح في النقاط التالية:

١- اهتمام الوزارة في ضوء ما ورد في الوثائق الرسمية بتوفير قيادة مدرسية فاعلة، وإدارة متميزة داعمة للتغيير.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- ٢- توجه الوزارة نحو تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية وفقاً للكفاءة لا الأقدمية.
- ٣- بدء الوزارة في استيفاء احتياجات المدارس من القيادات التعليمية المدربة على بعض المداخل الإدارية المعاصرة.
- ٤- تضمين الخطة الاستراتيجية للتعليم لبرامج "الإصلاح المبني على المدرسة" و"التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية" التي تستهدف تمكين القيادات المدرسية ومنحهم الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- ٥- توجه الوزارة نحو تطبيق اللامركزية وإصدارها لعدد من التشريعات المحفزة لذلك.
- ٦- إصدار الوزارة لقرار بوصف وظيفي يحدد مهام أعضاء هيئة التعليم كمحاولة للحد من الازدواجية والتضارب بين أدوار القيادات المدرسية.
- ٧- توجه الوزارة نحو حوكمة المدارس بتبني مبادئ الشفافية، والمحاسبية عن الأداء المدرسي، وتفعيل المشاركة المجتمعية في عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدارس.
- ٨- إدراج "استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية" كأحد أهداف برامج إصلاح التعليم التي تتبناها الوزارة وفقاً للخطة الاستراتيجية للتعليم.
- ٩- تضمين الخطة الاستراتيجية للتعليم لبرنامج "تكنولوجيا التعليم" الذي يستهدف استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها الإدارية والتوسع فيها داخل المدارس، إلى جانب تدريب القيادات التربوية بمختلف المستويات الإدارية على استخدامها.

١٠- اتجاه الوزارة إلى تطبيق أسلوب التدريب الإلكتروني لتنمية القيادات المدرسية.

### المحور الثاني: مكونات التصور المقترح

يتضمن التصور المقترح ثلاثة مكونات، هي:

#### أولاً: المحدد البشري

ويتناول اختيار أعضاء فريق الإدارة المدرسية من مديرين ووكلاء، وتمييزهم، وتمكينهم. ويمكن تفعيل هذا المحدد من خلال:

١- استقطاب واختيار أفضل المواهب والكفاءات البشرية لشغل المناصب القيادية بالمدرسة وتأهيلها والاحتفاظ بها، ويتم ذلك عن طريق:

أ- تحديد أسس موضوعية تتسم بالشفافية والعدالة والنزاهة في عملية اختيارهم وتجنب الذاتية والتحيزات الشخصية.

ب- تحديد متطلبات شغل المناصب القيادية بالمدرسة من حيث الخبرة في مجال التدريس أو العمل الإداري بالمدرسة، واجتياز برامج تدريبية مؤهلة لاكتساب المهارات الإدارية والقيادية، وبحيث تكون الأفضلية للحاصلين على شهادات في مجال الإدارة والقيادة التربوية كالدبلومدراسات عليا أو درجات الماجستير أو الدكتوراه.

ج- اختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الأداء الفعال للإدارة والقيادة التربوية، ومن أهمها:

- التخطيط الاستراتيجي والتحسين المدرسي.

- استشراف المستقبل وإدارة التغيير.

- المبادرة والابتكار.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- بناء مناخ مدرسي صحي داعم لعملية التعليم والتعلم.
- تعزيز التعلم التنظيمي وحفز العاملين على التنمية الذاتية.
- استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الأداء الإداري بالمدرسة.
- حفظ النظام والانضباط، ومتابعة الأداء المدرسي، وتفعيل مشاركة الأطراف المعنية في صناعة القرارات على المستوى المدرسي.
- د- الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة بالمدارس ومتطلبات شغلها إلكترونياً على مواقع الإدارات التعليمية لضمان الشفافية والعدالة واستقطاب أفضل المرشحين.
- هـ- إجراء المقابلات الشخصية والاختبارات لقياس مدى توافر القدرات الإدارية، والمهارات والسمات القيادية والنفسية والشخصية لدى المرشحين، مع تقديمهم لعروض توضيحية حول رؤيتهم وخططهم لتطوير الأداء المدرسي وكيفية حل مشكلاته.
- و- توفير الدعم المهني اللازم إدارياً وفنياً لقادة المدرسة الجدد في بداية توليهم لوظائفهم من قبل القيادات التربوية في المستويات الإدارية الأعلى، وذلك من خلال عقد ندوات ولقاءات واجتماعات، لتوجيههم وإرشادهم، والاستماع لما يواجههم من مشكلات، ومحاولة إيجاد الحلول لها.
- ز- الاكتشاف المبكر للقيادات الإدارية الشابة من ذوي الموهبة واستقطابها، وتأهيلها لتولي المناصب القيادية بالمدارس بهدف إعداد صف ثان من القيادات المدرسية للوفاء باحتياجات المدارس من القيادات المؤهلة والمدربة.
- ح- تقرير حوافز مالية مناسبة للقيادات المدرسية تعمل على جذب العناصر المتميزة للعمل بها.

٢- إتاحة فرص التنمية المهنية المستمرة للقيادات المدرسية أثناء الخدمة لتطوير كفاياتهم الإدارية والقيادية، وزيادة استعدادهم لتقبل التغيير، ومواكبة المستجدات التي يشهدها مجال الإدارة التربوية، ويتم ذلك عن طريق:

أ- توظيف أسلوب المرافقة كالظل، بشكل خاص للمديرين الجدد بملازمتهم لمديرين ذوي خبرة سواء في نفس مدارسهم أو في مدارس أخرى للاستفادة من أدائهم كنماذج يحتذى بها.

ب- توظيف أساليب التوجيه والإرشاد للقيادات المدرسية الجديدة من قبل القيادات التربوية في المستويات الإدارية الأعلى بدعمها وتقديم التغذية الراجعة البناءة والمستمرة.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات المدرسية كأساس لاختيار محتوى البرامج التدريبية التي نفي بتلك الاحتياجات أثناء الخدمة.

د- اختيار المتدربين من القيادات المدرسية للمشاركة في البرامج التدريبية وفق أسس موضوعية واضحة وعادلة وشفافة وتجنب المجاملات والمحسوبية.

هـ- تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تعزيز التنمية المهنية بمفهومها الشامل للقيادات المدرسية وذلك من خلال:

- تنويع برامجها بحيث لا تقتصر على برامج الترقى والتسكين الوظيفي.
- ترابط محتوى برامجها التدريبية لضمان تكامل الخبرة التدريبية للقيادات.
- و- تنويع الأساليب المستخدمة في تدريب القيادات المدرسية أثناء الخدمة لتشتمل على:
- استخدام أسلوب التدريب عن بعد/ التدريب الإلكتروني/التدريب الافتراضي في تدريب القيادات المدرسية بما يسهم في توفير الوقت والجهد والتكلفة.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- استخدام أسلوب التعلم القائم على المشكلات ويتم فيه حل بعض المشكلات التي يواجهها قادة المدارس في ممارساتهم اليومية كنماذج تطبيقية لتعزيز اندماجهم في اقتراح الحلول للمشكلات بصورة تعاونية.
- ز- تضمين برامج تنمية القيادات المدرسية موضوعات حول:
  - بعض المداخل الإدارية المعاصرة وكيفية تطبيقها بالمدرسة كالإدارة العامة الجديدة؛ والإدارة الإلكترونية؛ وإدارة التغيير؛ والإدارة الاستراتيجية.
  - الأنماط القيادية المعاصرة مثل القيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الموزعة.
  - بناء الشراكات مع الأطراف المعنية بالمدرسة.
- ح- إعداد برامج تدريبية للقيادات المدرسية في المجال التكنولوجي لتنمية قدراتهم ومهاراتهم لاستخدام التقنيات الحديثة وإعدادهم لمواكبة العصر الرقمي.
- ط- حفز القيادات المدرسية مادياً ومعنوياً على التنمية المهنية الذاتية من خلال:
  - توفير مصادر التعلم وقواعد البيانات اللازمة لأنشطة التعلم الذاتي.
  - تشجيع القيادات المدرسية على الاطلاع على نتائج البحوث في مجالات القيادة والإدارة المدرسية وأفضل الممارسات التي تثبتت فاعليتها.
  - حث القيادات المدرسية على حضور المؤتمرات والندوات والمشاركة فيها.
  - تدريب القيادات المدرسية على إجراء بحوث الفعل لحل المشكلات المدرسية.
  - تشجيع القيادات المدرسية على الاندماج في مجتمعات التعلم الشبكية لتعزيز نموهم المهني وتبادل المعارف والخبرات وإثرائها كمجتمعات التعلم الافتراضية على شبكة الإنترنت.

٣- تمكين القيادات المدرسية، ويتم ذلك عن طريق:



- أ- منحهم المزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية، والاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية، وأداء مهامهم، وممارسة الرقابة الذاتية عليها.
- ب- إتاحة حرية التعبير عن آرائهم، وتطبيق الأفكار الابتكارية في تطوير العمل الإداري بالمدرسة.
- ج- إتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في التخطيط لجهود ومبادرات الإصلاح التي تتبناها الوزارة.
- د- إتاحة فرص التنمية المهنية المستمرة لتعزيز مهاراتهم القيادية.

### ثانيًا: المحدد التنظيمي

ويتناول الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والعلاقات التنظيمية، ويمكن تفعيل هذا المحدد من خلال:

- ١- التطبيق الفعلي لسياسة اللامركزية في إدارة المدارس وفق ما ورد في الخطط الاستراتيجية وغيرها من الوثائق الرسمية، ويتم ذلك عن طريق:
- أ- تفعيل التشريعات (قوانين ولوائح وقرارات) المتعلقة باللامركزية بما يسمح باستقلالية القيادات المدرسية في وضع الخطط الاستراتيجية وصنع القرارات على مستوى المدرسة.
- ب- الاعتماد على الهياكل التنظيمية المسطحة المرنة والعضوية لدعم العمل الجماعي من خلال الفرق على كافة المستويات الإدارية.
- ج- تبسيط قواعد وإجراءات العمل الإداري على كافة المستويات الإدارية، وتعزيز المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين للحد من البيروقراطية والروتين بما يسهم في انسياب العمل الإداري المدرسي ويحد من الضغوط الواقعة على قادة المدارس.
- د- تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس بدعم استقلالية القيادات ومنحهم الصلاحيات اللازمة وتدريبهم على أدوارهم الجديدة في هذا الإطار.

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

٢- التطبيق الفعال لحوكمة المدارس، ويتم ذلك عن طريق:

أ- وضع نظام لمحاسبية قادة المدارس عن نتائج الأداء المدرسي من خلال تحديد معايير يتم على أساسها تقييم نتائج الأداء المدرسي بحيث يشارك فيه ممثلين عن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين والمجتمع المحلي .

ب- نشر تقارير حول أداء المدارس وما بها من جوانب قوة وضعف وتداولها عبر المواقع الإلكترونية للإدارات التعليمية والمدارس لتعزيز الشفافية.

ج- مشاركة أعضاء فريق الإدارة المدرسية والأطراف المعنية في وضع خطة لتحسين الأداء المدرسي بما يسهم في تعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف.

د- تفعيل مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرارات الخاصة بتنفيذ خطة تحسين الأداء المدرسي، ومتابعة تحقيق الأهداف المدرسية.

٣- توجه المديرية والإدارات التعليمية نحو التسويق المدرسي من خلال تشجيع المنافسة بين المدارس، وإتاحة الحرية أمام الآباء لاختيار مدارس أبنائهم بغض النظر عن قربها أو بعدها عن المربع السكني الخاص بهم بهدف تعزيز جودة الخدمات المدرسية ورضاء المستفيدين عنها مع تقديم الحوافز للمدارس ذات الأداء المتميز.

٤- تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية، ويتم ذلك عن طريق:

أ- مكافأة الأداء المتميز لأعضاء فريق الإدارة المدرسية.

ب- تقديم الدعم المعنوي والمادي من قبل القيادات العليا لحفز سلوكيات المبادرة لدى القيادات المدرسية وممارساتهم الابتكارية والتجديدية، واقتراحهم للحلول الإبداعية للمشكلات المدرسية.

- ج- مبادرة مديري المدارس بتشكيل فرق عمل مباشرة أو افتراضية لإنجاز مهام/أهداف محددة لتشجيع أعضاء فريق الإدارة المدرسية على العمل الجماعي والتعاوني.
- د- عقد لقاءات دورية مباشرة أو افتراضية بين أعضاء فريق الإدارة المدرسية تحفزهم على تبادل الآراء والمعارف والخبرات المهنية وتعزز تعلمهم المشترك.
- هـ- تنمية العلاقات الإيجابية وتعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق الإدارة المدرسية والأطراف المعنية، ويتم ذلك عن طريق:
- أ- توفير المستويات الإدارية والإشرافية العليا (المديريات والإدارات التعليمية) لقنوات اتصال فعالة بينهم وبين القيادات المدرسية من خلال عقد لقاءات دورية ومنتديات افتراضية معهم بما يتيح الفرصة لمتابعة أدائهم ودعمهم المستمر ومناقشة القضايا وحل المشكلات التي يصعب عليهم حلها بمفردهم.
- ب- تفويض مدير المدرسة بعض صلاحياته للوكلاء ورؤساء الأقسام بحيث يتولوا القيام بمهام مدير المدرسة، إلى جانب المشاركة في المناسبات الاجتماعية.
- ج- إعداد برامج تدريبية لإكساب القيادات المدرسية مهارات بناء العلاقات مع الأطراف المعنية من معلمين وآباء ومجتمع محلي ومهارات الاتصال الفعال.
- د- بناء الشراكات الفاعلة مع الآباء، وأعضاء المجتمع المحلي، ومنظمات المجتمع المدني.

### ثالثاً: المحدد التقني:

- ويتناول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ونشر المعرفة وتبادلها داخل المدرسة، وتعزيز الاتصال والعلاقات بين المدرسة والمستفيدين منها من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ويتم ذلك من خلال:
- ١- إتاحة الفرصة للقيادات المدرسية من قبل المستويات الإدارية الأعلى للتواصل مع منظمات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص مثل شركة مايكروسوفت لإقامة نوع من الاعتماد المتبادل للمساهمة في:

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

أ- توفير بنية تحتية تكنولوجية بكل مدرسة من أجهزة كمبيوتر وملحقاتها، فضلاً عن الشبكات وبرامج التشغيل، والتطبيقات، وقواعد البيانات.

ب- تقديم الدعم الفني اللازم لتشغيل وصيانة الأجهزة وتحديث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

ج- عقد الندوات وورش العمل لتنمية المهارات التكنولوجية لدى القيادات المدرسية بتدريبهم على استخدام البرامج والتطبيقات التكنولوجية التي تتناسب ومتطلبات عملهم الإداري مثل معالج الكلمات Word Processor، والجداول الممتدة Spreadsheet، وقواعد البيانات، والبريد الإلكتروني، والبحث على شبكة الإنترنت عبر المتصفحات المختلفة، وعقد الاجتماعات عن بعد باستخدام تطبيقات كتطبيق زوم zoom وتطبيق Microsoft teams.

٢- تكوين المستويات الإدارية الأعلى لكوادر من أعضاء فريق الإدارة المدرسية الذين تم تدريبهم على استخدام الأساليب التكنولوجية في الإدارة ليكونوا نواة لتدريب أعضاء فرق الإدارة في مدارس أخرى وذلك من خلال فرق عمل افتراضية.

٣- استثمار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير قنوات اتصال إداري فعال بين القيادات المدرسية والقيادات في المستويات الأعلى، وتيسير تدفق المعلومات.

٤- إتاحة الوثائق الرسمية من قرارات ونشرات وتوجيهات للقيادات المدرسية إلكترونياً بدلاً من الاعتماد على الوثائق الورقية.

٥- إنشاء بوابة إلكترونية على مستوى المدارس والإدارات والمديريات التعليمية مع التشبيك بين هذه البوابات من خلال الإنترنت والإنترنت والإكسترنات وبما يحافظ على خصوصية وسرية العمل في كل منها.

- ٦- نشر المدرسة لكافة المعلومات عن الإنجاز الأكاديمي للطلاب عبر بوابتها الإلكترونية، فضلاً عن خطط المدرسة ومبادراتها لتطوير الأداء، وتقارير المحاسبية المدرسية مما يسهم في التسويق للمدرسة، وتحسين صورتها وسمعتها، واكتساب ثقة الأطراف المعنية بها، مع تحديث المعلومات دورياً.
- ٧- تصميم المدرسة لنظام معلومات يتضمن كافة المعلومات والبيانات بشأن جوانب الأداء المدرسي، وموارد المدرسة المادية والبشرية، وأنشطتها وعملياتها لمساعدة القيادات المدرسية في أدائهم للعمليات الإدارية كعمليات التخطيط ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، ومتابعة الأداء وتقييمه، والتشخيص المبكر للمشكلات، وتحسين الاتصالات الداخلية، وإدارة العلاقات بين المدرسة والمستفيدين منها.
- ٨- استخدام وسائل الاتصالات التكنولوجية الحديثة مثل البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية في تبادل المعلومات والوثائق ونشرها بين أعضاء فريق الإدارة المدرسية بهدف توفير وقت القيادات المدرسية وجهدهم وتحسين كفاءة العمليات الإدارية وسرعة إنجازها.
- ٩- الربط الشبكي بين القيادات المدرسية لتعزيز التعلم التعاوني فيما بينهم، وتبادل المعلومات والمعارف، ورصد الخبرات المتميزة وتوثيقها ونشرها بين المدارس المختلفة بهدف تحسين العمل الإداري والتعليمي بالمدرسة.
- ١٠- تفعيل التواصل بين المدرسة والمستفيدين منها من آباء ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كالفيس بوك face book، وتويتر twitter، واتساب whatsapp والمدونات blogs وغيرها مما يتيح فرصاً أكثر للتفاعلات الاجتماعية بين الأطراف المختلفة وإبداء الرأي والتعليقات وتقاسم الخبرات بما يسهم في تحسين الأداء، مع إرسال

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

تقارير دورية للآباء عبر قوائم البريد الإلكتروني لاطلاعهم على نتائج أبنائهم  
ومدى تقدمهم، وانضباطهم.

### المحور الثالث: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

تتنوع المتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح لتفعيل محددات أداء الإدارة  
المدرسية في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، حيث تتضمن متطلبات تشريعية،  
وبشرية، وإدارية، وتنظيمية، ومادية، وتكنولوجية، ويمكن إجمالها في سياق النقاط  
التالية:

- 1- اختيار القيادات العليا من ذوي المؤهلات والخبرات الإدارية المناسبة بحيث  
يتوافر لديهم القناعة بجدوى تطبيق المداخل الإدارية المعاصرة.
- 2- التطبيق الفعلي لسياسة اللامركزية الإدارية التي نصت عليها الخطة  
الاستراتيجية وبرامجها عن طريق تفعيل دور لجان المتابعة على مستوى  
الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية.
- 3- مراجعة وتحديث التشريعات الصادرة بشأن أسس ومعايير اختيار شاغلي  
وظائف القيادات المدرسية من قوانين وقرارات وزارية ولوائح، وتحديثها بحيث  
تواكب أحدث التطورات في مجال الإدارة التربوية الفعالة، ومتابعة تنفيذها.
- 4- تحديد لجان اختيار القيادات المدرسية بحيث يتسم أعضاؤها بالنزاهة والكفاءة.
- 5- الاستعانة بمقاييس واختبارات فعالة لقياس القدرات الإدارية والقيادية والسمات  
الشخصية والنفسية للمرشحين للمناصب القيادية.
- 6- التحديث المستمر للمواقع الإلكترونية للإدارات التعليمية وتزويدها بالبيانات  
والمعلومات المرتبطة بوظائف القيادات المدرسية الشاغرة، وربطها بالمدارس  
لتيسير اطلاعهم عليها.

- ٧- التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية بالتنمية المهنية للقيادات المدرسية وتوحيد جهودها، ومنها الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومركز إعداد القادة وفروعه.
- ٨- إعادة النظر في محتوى برامج التنمية المهنية بما يتلاءم والاحتياجات التدريبية الفعلية للقادة والمستجدات في مجال الإدارة والقيادة المدرسية.
- ٩- توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بما يضمن كفاءة التدريب.
- ١٠- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية إلكترونياً من شبكات اتصال، وأجهزة، وبرمجيات، وتطبيقات، بما يتناسب مع الأوضاع الحالية الناتجة عن انتشار فيروس كورونا.
- ١١- توفير المنصات التفاعلية التي توظف تقنية الجيل الثاني للويب بما يسهم في إتاحة فرص التعلم الذاتي للقيادات المدرسية ويعزز التواصل والتشارك المعرفي فيما بينهم.
- ١٢- مراجعة أنشطة وإجراءات العمل الإداري بالمدارس بحيث يتم استبعاد الأنشطة ذات المردود الضعيف على أداء الإدارة المدرسية.
- ١٣- توفير منح دراسية داخلية وخارجية للقيادات المدرسية للحصول على درجات علمية كدبلومات الإدارة والقيادة المدرسية والماجستير والدكتوراه.
- ١٤- متابعة تنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية التي تستهدف استكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها الإدارية والتوسع فيها داخل المدارس.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو العلا، ليلي محمد حسني، ٢٠١٢، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢- أبو جمعة، عادل إبراهيم محمد (٢٠١٧)، "التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٨٤، ج٥.
- ٣- أحمد، ميسون عبد الله، وحسين أضواء كمال (٢٠١٣)، "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في مستوى تحسين جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى بن الأثير التعليمي نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٩ (٣٠).
- ٤- أحمد، إيمان زغلول راغب وعزب، إيمان أحمد محمد (٢٠١٧)، "تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة"، الإدارة التربوية، السنة الرابعة، ١٥٤ سبتمبر.
- ٥- أوهلال، إدريس (٢٠١٦)، إضاءات ٣: التنظيم، الرباط: مجموعة الأكاديميات الدولية.
- ٦- الجريري، عارف محمد محسن (٢٠١٨)، "درجة دمج التكنولوجيا في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة عمان وسبل تطويرها"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث - غزة، المجلد الثاني، العدد السادس والعشرون، نوفمبر.
- ٧- الجناعي، نوري عبد الودود، وصالح، عمرو محمد، "التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية"، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد الرابع والعشرون، العدد (١)، مارس ٢٠١٨.
- ٨- الدامي، عصام عبدالسميع جودة، وأبو النور، محمود عبدالنواب، وأحمد، علا عبد الرحيم (٢٠١٨)، "تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ١٠٤، ج٣.
- ٩- الدسوقي، عاشور إبراهيم (٢٠١٦)، "واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر" في فؤاد أحمد حلمي، تطوير الإدارة التعليمية للتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء مدخل التكنولوجيا الإدارية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.



- ١٠- الراضي، خالد عبد العزيز (٢٠١٥)، "برامج الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام: الواقع والمعوقات"، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة-المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الأردن، مج ٤، ع ٢٤.*
- ١١- الزبون، حمدان (٢٠١٧)، *الحوكمة في المؤسسات التعليمية، <https://www.assawsana.com/portal/pages.php?newsid=309129>*
- ١٢- السليمي، خالد بن سعد (٢٠١٦)، "دعائم الإدارة المدرسية الفعالة بالمدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة"، *مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، العدد الرابع، الجزء الثاني.*
- ١٣- آل سليمان، حسين محمد حسين (٢٠١٦)، "دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي"، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: ١٦٨، الجزء الثالث، أبريل*
- ١٤- السيد، محمد سيد محمد (٢٠٠٨)، *وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة التنظيم - التوجيه - الإشراف الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة، عالم الكتب، القاهرة*
- ١٥- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (٢٠١٧)، "تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، *مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد، ع ٢١٤ يناير.*
- ١٦- الشخبي، علي السيد وآخرون (٢٠١٢)، *معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم- مكتب تنسيق التعريب بالرباط.*
- ١٧- الشريف، عمر أحمد أبو هاشم، عبد العليم، أسامة محمد، بيومي، هشام محمد (٢٠١٣)، *الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.*
- ١٨- الصالحي، نبيل محمود، ٢٠١١، *إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.*
- ١٩- الصرايرة، خالد أحمد و أبوحميد، عاطف محمد (٢٠١٦)، "دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي"، *دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٣ ملحق ٤.*
- ٢٠- الطيطي، محمد عبد الإله وأبوسمرة، محمود أحمد ومنصور، جمال (٢٠١٢)، "واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونتهم في محافظة القدس"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع ٢٨ (٢)، تشرين الأول، ٢٠١٢.*
- ٢١- العتل، أماني عيد فلاح (٢٠١٧)، "متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت"، *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٨٤، ج ٥.*

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- ٢٢- الفاسمية، عابدة بطي و الشحية، زهرة على (٢٠١٩)، "التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم"، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد الثالث- العدد (١٢) أكتوبر ٢٠١٩.
- ٢٣- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠١٦)، "مشكلات التعليم قبل الجامعي وآليات مقترحة لمواجهتها"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٢٤- برقعان، أحمد محمد، والحبشي، عبد القادر صالح (٢٠١٤)، *الإدارة المدرسية*، حضر موت: دار الوجيدة للنشر والتوزيع.
- ٢٥- بركات، خالد مصطفى (٢٠٠٩) " أثر تكنولوجيا المعلومات على مستويات الأداء في منظمات الأعمال: دراسة تحليلية نظرية"، *مجلة البحوث الإدارية*، يوليو ٢٠٠٩.
- ٢٦- البسكري، سميرة مبروك (٢٠١٩)، "العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية"، *مجلة كليات التربية*، جامعة الزاوية، ليبيا، ١٦٤، ديسمبر .
- ٢٧- بغدادي، منار محمد (٢٠١٩)، "تصور مقترح لتحسين الجاهزية التكنولوجية في المدارس الثانوية"، *المجلة التربوية - كلية التربية جامعة سوهاج*، العدد التاسع والخمسون، مارس ٢٠١٩ .
- ٢٨- بولفواس، زرفة ومنذر، وسامية (٢٠١٨)، "الإدارة الإلكترونية كتوجه معاصر لترقية الإدارة المدرسية"، *مجلة التغيير الاجتماعي*، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، ٦٤، يونيو.
- ٢٩- جابر، منار محمد (٢٠١٨)، "إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري: تصور مقترح"، *مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف*، عدد ديسمبر الجزء الثاني.
- ٣٠- جمهورية مصر العربية، قانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧، بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر برقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١.
- ٣١- جمهورية مصر العربية، قرار جمهوري رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨، بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها.
- ٣٢- حامد، فداء محمود (٢٠١٥)، *الإدارة الإلكترونية- الأسس النظرية والتطبيقية*، عمان- دار الكندي للنشر والتوزيع
- ٣٣- حامى، حسان (٢٠١٥)، "إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، ٢١٤، ديسمبر.

- ٣٤- حسن، محمد ميمي السعيد والمهدي، سوزان محمد والحيار، سهير على، "تمكين قيادات مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية" مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر، ٢٠١٧.
- ٣٥- خليل، نبيل سعد (٢٠١٤)، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣٦- درة، عبد البارى إبراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود (٢٠١٤)، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، عمان-دار وائل للنشر والتوزيع.
- <https://profsalahali.files.wordpress.com/2019/12/21-5.pdf>
- ٣٧- رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢.
- ٣٨- رفاعي، عقيل محمود (٢٠١٣)، "التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة"، مستقبل التربية العربية - مصر، مج ٢٠، ع ٨٦، سبتمبر.
- ٣٩- زهران ، إيمان حمدي رجب (٢٠١٧)، "تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٧٣، الجزء الأول.
- ٤٠- سليمان، حنان حسن (٢٠١٧)، "تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٢، ع ١٤.
- ٤١- سليمان، حنان حسن (٢٠١٧)، "التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٥، ع ٣، يوليو.
- ٤٢- عاشور، محمد على (٢٠١١)، "مدى إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الإبداع لدى القادة التربويين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان"، المجلة التربوية، ع ١٠١٤، ج ٢، المجلد ٢٦، ديسمبر ٢٠١١.
- ٤٣- عامر، فرج المبروك عمر (٢٠١٩)، "علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي"، مجلة كليات التربية-جامعة الزاوية، ليبيا، ع ١٣، مارس.
- ٤٤- عبد الحسين، صفاء جواد (٢٠١٢)، "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، (٣٢).
- ٤٥- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٣)، "تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة - تصور مقترح"، دراسات تربوية واجتماعية، مج ١٩، ع ٢٤، إبريل - مصر

## تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة

- ٤٦- عبد العزيز، أحمد محمد محمد، "توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- مصر، السنة ٧١، ع ٤٧، فبراير.
- ٤٧- عبد الله، ماجدة مصطفى (٢٠١٦)، "تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ٣، ع ٨٤، مارس.
- ٤٨- عطوة، محمد إبراهيم وعلي، فكري محمد السيد (٢٠١٢)، "حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٩٧، ج ٢.
- ٤٩- عطوي، جودت عزت (٢٠١٤)، الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٥٠- عطير، ربيع شفيق لطفي (٢٠١٧)، الإدارة المدرسية الحديثة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٥١- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٦)، "دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية العدد التاسع، يونيو ٢٠١٦.
- ٥٢- عيسى، آسيا محمد (٢٠١٨)، الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- ٥٣- قطيط، عدنان محمد أحمد (٢٠١٨)، "حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة الإدارة التربوية، السنة الخامسة، العدد العشرون، ديسمبر ٢٠١٨.
- ٥٤- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١١)، الإدارة الإلكترونية...إدارة بلا أوراق، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر.
- ٥٥- كاكولي، جميلة عبد الرضا (٢٠١٤)، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم العام بالكويت"، مجلة البحث العلمي في التربية- مصر، ع ١٥، ج ٣.
- ٥٦- لهلوب، ناريمان يوسف (٢٠١٥)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط١، عمان: دار الخليج للنشر.
- ٥٧- محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٥)، "حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، مج ٣١، ع ٤٤، ج ٢، يوليو.

- ٥٨- محمد، أسامة عبد الفتاح (٢٠١٨)، "تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة"، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٢٠٤*، ديسمبر.
- ٥٩- محمد، فتحي عبد الرسول، ومحمد، أحمد خيرى، ومحمود، أمائل محمد حنفي (٢٠١٨)، "مسئوليات العاملين بإدارة المدرسة الابتدائية في مصر"، *مجلة العلوم التربوية، ع٣٧٤*، ديسمبر.
- ٦٠- مصطفى، عزة جلال (٢٠٢٠)، "تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة"، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٢٦*، إبريل.
- ٦١- مندور، هناء شحنة السيد (٢٠١٨)، "تحسين أداء المدرسة الثانوية في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي"، *مجلة الإدارة التربوية، العدد التاسع - سبتمبر*.
- ٦٢- مؤذن، أسامة بن شرف هاشم (٢٠١٧)، "مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف"، *مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية-جامعة عين شمس، ع١٨٤٤*، فبراير.
- ٦٣- هيببة، زكريا محمد زكريا (٢٠١٨)، "متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"، *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج٢٦، ع٣٤*، يوليو.
- ٦٤- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤)، *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠*.
- ٦٥- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤)، *قرار وزاري رقم (١١٩) لسنة ٢٠١٤ بشأن إنشاء مركز إعداد القادة بديوان عام وزارة التربية والتعليم، المادة الأولى والثانية*.
- ٦٦- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦)، *قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١، ٢٠١٦*، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.
- ٦٧- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٤)، *القرار الوزاري رقم (٢٢٨) لسنة ١٩٩٤ بشأن تحديد مهام أقسام وإدارات التدريب التابعة للمديريات والإدارات التعليمية*.
- ٦٨- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨)، *قرار وزاري رقم ٢٦٠ لسنة ٢٠٠٨ بشأن تحويل مراكز التدريب الرئيسية بالمحافظات إلى فروع للأكاديمية المهنية للمعلمين*.
- ٦٩- يوسف، داليا طه محمود، وأحمد، مها مراد علي (٢٠١٦)، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية"، *مجلة البحث في التربية وعلم النفس- كلية التربية جامعة المنيا، المجلد ٢٩، ع١٤٥*، إبريل.
- ٧٠- يوسف، يحيى إسماعيل (٢٠١٥)، "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري"، *مجلة الإدارة التربوية، س٢، ع٧٤*، ديسمبر.

تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل  
الإدارية المعاصرة

٧١- يونس، مجدي محمد (٢٠١٥)، "التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي"، المؤتمر الدولي الخامس، بعنوان التربية في العصر الرقمي، كلية التربية جامعة المنوفية، ١٢-١٣ أكتوبر ٢٠١٥.

ثالثًا: المراجع الأجنبية:

- 72- Agasisti, Tommaso, Bonomi, Francesca & Sibiano, Piergiacomo (2012), "Do the managerial characteristics of schools influence their performance?", **International Journal of Educational Management**, Vol. 26, Issue 6.
- 73- Alfirević et al., (2016), **School Effectiveness and Educational Management**, Palgrave Macmillan.
- 74- Allan Odden ,Phi Delta Kappan International , Manage 'Human Capital'  
Strategically [https://www.edweek.org/ew/articles/2011/04/01/kappan\\_odden.html](https://www.edweek.org/ew/articles/2011/04/01/kappan_odden.html)
- 75- Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L. (2015), "Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: the role of self-leadership and psychological empowerment", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 22 No. 3.
- 76- Aurelian Tufan & Tse Lao (2017), "COMMUNICATION – BETWEEN LEADERSHIP AND MANAGEMENT" in EDUCATIONAL MANAGEMENT INTERNATIONAL SYMPOSIUM VOLUME RUSE, BULGARIA, Bulgaria Training, 2017, Available: <http://www.bulgariatraining.bg/upload/COMMUNICATION%20STRATEGIES%20IN%20EDUCATIONAL%20MANAGEMENT.pdf>
- 77- Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL) (2019), Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles, Available at: <https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy->

[framework/australian-professional-standard-for-principals.pdf?sfvrsn=c07eff3c\\_6](https://www.australianprofessionalstandardforprincipals.com.au/framework/australian-professional-standard-for-principals.pdf?sfvrsn=c07eff3c_6)

- 78- Avram (Boitos), Camelia & Rus, Luminita ( 2013), "The Concept Of Performance - History And Forms of Manifestation," **Annals of Faculty of Economics**, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 1(1), July, Available at:
- 79- Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook*, Elementary, Middle, and High School Principals, at <https://www.bls.gov/ooh/management/elementary-middle-and-high-school-principals.htm> (visited *November 20, 2020*)
- 80- Butera, Federico (2018), "Reinventing Government", in Farazmand, A. (ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer International Publishing AG, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3210-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3210-1)
- 81- Carayannis, Elias G. and Alexander, Jeffrey, *Technology Management*, Available: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Technology-Management.html>
- 82- Center for Digital Education, *Top Ten U.S. School Districts Honored for Technology Know-How* (<http://www.centerdigitaled.com/awards/digital-districts/2011-12-Digital-School-Districts-Winners.html>)
- 83- Chan, Y.H. Chan, Y.H., Nadler, S. Scott S., and Hargis, M.B.(2015), "Attitudinal and behavioral outcomes of employees' psychological empowerment: a structural equation modeling approach", **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol. 19 No. 1.
- 84- Cheng, Eric C.K. (2015), **Knowledge Management for School Education**, Springer, New York.
- 85- Clarke County School District (CCSD) , *Principal Selection Process, Overview of the Process to Select a New School*

تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل  
الإدارية المعاصرة

- 
- Principal, Available at:  
<https://www.clarke.k12.ga.us/cms/lib/GA02209096/Centricity/Domain/39/CCSD%20-%20Communications%20-%20Principal%20Selection%20Process.pdf>
- 86- Culp, K. M. (2010), "Technology and Learning, School Leadership for Technology Integration: Technology as a Support for School –Community Connections", Education Development Center, Inc., New York, NY, USA.
- 87- Cunha, Rosário Serrão etal., (2020), "Portuguese Principals' Professional Development Needs and Preferred Learning Methods", **Education Sciences**, Vol. 10, No. 219.
- 88- Davies, Arthur (2011), "The System of Local Management of Schools in the UK Achieving an Optimal Balance of Centralization and Decentralization in Education", **Postmodern Openings**, Year 2, No. 5, Vol. 5, March. Available at:  
<http://postmodernopenings.com/wp-content/uploads/2011/03/PO-5-7.pdf>
- 89- Denning, Stephen (2011), Reinventing management: the practices that enable continuous innovation, **STRATEGY & LEADERSHIP**, Vol. 39 ,No. 3.
- 90- Dietz, Michael J. and Whaley, Jamie (2005), **School, Family and Community: Techniques and Models for Successful Collaboration**, Massachusetts: Johns and Bartlett Publishers Inc.
- 91- Fan, Guorui and Zhang, Lin (2020), "Education Governance and School Autonomy: The Progressive Reform of K–12 School in China", in Fan Guorui & Popkewitz, T. S. (eds.), **Handbook of Education Policy Studies**, Available at:  
[https://doi.org/10.1007/978-981-13-8343-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-13-8343-4_3)
- 92- Farah, Abdikadir Issa (2013), "School Management: Characteristics of Effective Principal", **Global Journal of**



- 
- HUMAN SOCIAL SCIENCE**, Volume 13, Issue 13, FEBRUARY, Available at: [https://globaljournals.org/GJHSS\\_Volume13/2-School-Management-Characteristics.pdf](https://globaljournals.org/GJHSS_Volume13/2-School-Management-Characteristics.pdf)
- 93- Gavrea, Corina, Ilies, Liviu & Stegerean, Roxana (2011), "Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania", **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, Vol. 6, No. 2, Available at: [https://www.researchgate.net/publication/227430479\\_Determinants\\_of\\_organizational\\_performance\\_The\\_case\\_of\\_Romania](https://www.researchgate.net/publication/227430479_Determinants_of_organizational_performance_The_case_of_Romania)
- 94- Griffith , Eric (2020), What Is Cloud Computing? Available at: <https://sea.pcmag.com/networking-communications-software/2919/what-is-cloud-computing>
- 95- Hdigui , El Mostafa (2006), Human Resource Management in the Education Sector: Executive Summary, UNESCO's Division of Educational Policies and Strategies, Paris , UNESCO December 2006. Available at: ([https://dphu.org/uploads/attachements/books/books\\_4726\\_0.pdf](https://dphu.org/uploads/attachements/books/books_4726_0.pdf))
- 96- Herrmann, M., et al., (2019). "The Effects of a Principal Professional Development Program Focused on Instructional Leadership", Washington, DC: National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education.
- 97- Hong Kong, the Bureau of education, The Selection and Appointment of a School Principal [https://www.edb.gov.hk/attachment/en/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/EN\\_Guide\\_2011\(revised\)\\_2014.pdf](https://www.edb.gov.hk/attachment/en/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/EN_Guide_2011(revised)_2014.pdf)
- 98- Hossain, Mobarak (2018), "The Effects of Governance Reforms on School Supervision: AN ANALYSIS OF Six Developing and Emerging Economies", **International Perspectives on Education and Society**, Volume 35. <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/226.pdf>
-

<https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2013i1p1145-1153.html>

- 99- Huber,Stephan Gerhard (2013), "Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders— Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback", **Educational Management Administration&Leadership**, Vol.41, no.4.
- 100- Kochhar, S.K.( 2011), **School Management and Administration**, Private Limited, New Delhi
- 101- Kõiv, Kersti, Liik, Kadi, and Heidmets, Mati (2019), "School leadership, teacher'spsychological empowerment and work-related outcomes", **International Journal of Educational Management**, Vol. 33 No. 7, 2019.
- 102- Kouatli, Issam (2014), "A Comparative Study of the Evolution of Vulnerabilities in IT Systems and its Relation to the New Concept of Cloud Computing", **Journal of Management History**, Vol.20, No.4.
- 103- Lasater, Kara (2016), "School Leader Relationships: The Need for Explicit Training on Rapport, Trust, and Communication", **Journal of School Administration Research and Development**, Volume 1, Number 2, Winter 2016.
- 104- Lewis, Rachael L., Brown, David A. and Sutton, Nicole C. (2019), "Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 32 No. 2, 2019.
- 105- Mestry, Raj (2017), "Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century", **South African Journal of Education**, Volume 37, Number 1, February 2017.
- 106- Mintrop, Rick, (2015) "Public management reform without managers: the case of German public schools", **International Journal of Educational Management**, Vol. 29 Issue: 6.

- 107- National Policy Board for Educational Administration (2015), Professional Standards for Educational Leaders Available at: [https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders\\_2015.pdf](https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf)
- 108- Ng Shun-wing and Szeto, Sing-ying Elson (2016) "Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals", **Educational Management Administration & Leadership**, Vol. 44(4) .
- 109- Ooshaksaraie, Maryam & et.al (2011), "Relation between organizational structure and organizational entrepreneurship (Case study: manufacturing companies in the west of Mazandaran province)", **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. 1 ،No.4; December
- 110- Osborne, David (2017), **Reinventing America's Schools: Creating a 21st Century Education System**, An Abridged Version, Progressive Policy Institute, Washington, DC, Available at: [https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2019/06/PPI\\_Reinventing-Americas-Schools-V7.pdf](https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2019/06/PPI_Reinventing-Americas-Schools-V7.pdf)
- 111- Özarall, N. (2015), "Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological ( felt empowerment)" *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 181.
- 112- Palmer, Brandon (2017), Principal Selection: Equity Through Objective Methods, A paper presented at the American Association of School Administrators National Conference, New Orleans, LA, March2, 2017, Available at: <http://resources.aasa.org/nce/2017/handouts/Palmer.pdf>
- 113- Perez Suzan et.al. (2009), "Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: An Empirical Study", In William R. King (Ed.), **Knowledge Management and**

- Organizational Learning**, New York: Springer International Publishing.
- 114- Rawash, Hassan. N. (2014)," Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions", **Academic Research International** Vol. 5(5) September.
- 115- Rees, DavidW.& Porter, Christine (2015), **Skills of Management & Leadership: Managing People in Organisations**, London: Palgrave, Macmillan Education.
- 116- Rowland, Cortney (2017), "Principal Professional Development New Opportunities for a Renewed State Focus", The Education Policy Center at American Institutes for Research (AIR), Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED582417.pdf>
- 117- Shah, Madiha (2014), "Impact of management information systems (MIS) on school administration: What the literature says", 5th World Conference on Educational Sciences - WCES 2013, Procedia - Social and Behavioral Sciences No. 116.
- 118- Sonnentag, Sabine and Frese, Michael (2002), "Performance Concepts and Performance Theory", in Sonnentag, Sabine (ed.), **Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of Management in Organizations**, 1<sup>st</sup>. Edition, and West Sussex: John Wiley & Sons, Available at: [https://www.researchgate.net/publication/291062476\\_Performance\\_Concepts\\_and\\_Performance\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/291062476_Performance_Concepts_and_Performance_Theory)
- 119- The Free encyclopedia, Wikipedia, Cloud Computing, Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/cloud\\_computing](https://en.wikipedia.org/wiki/cloud_computing)
- 120- Yoon-Mooi Ng, Ashley (2017), "School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact", **Educational Management Administration & Leadership**, Vol.45.

- 121- Zinger, Doron (2016), "Developing Instructional Leadership and communication Skills through Online Professional Development", in Normore, Anthony H. et al. Eds., Handbook of Research on Effective Communication, Leadership, and Conflict Resolution, IGI Global, Pennsylvania.

تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل  
الإدارية المعاصرة

ملاحق البحث

ملحق رقم (١)

تحكيم مخطط مبدئي للتصور المقترح

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية تقدير واحترام،،،،

يطيب للباحثين طرح هذا التصور المقترح على حضراتكم بهدف تحكيمه، وقد تم التوصل إليه من خلال إجراء بحث بعنوان "تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة". وتم تعريف "محددات أداء الإدارة المدرسية" في سياق البحث بأنها المكونات/العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المدرسية في إنجاز مهامها وتحقيق الأهداف المدرسية.

- واقصر البحث على ثلاثة محددات رئيسة لأداء الإدارة المدرسية تتمثل فيما يلي:
- المحدد البشري: ويتناول اختيار أعضاء فريق الإدارة المدرسية من مديريين ووكلاء، وتنميتهم.
  - المحدد التنظيمي: ويتناول الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والعلاقات التنظيمية.
  - المحدد التقني: ويتناول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ونشر المعرفة وتبادلها داخل المدرسة، وتعزيز الاتصال والعلاقات بين المدرسة والمستفيدين منها.
- كما اقتصر البحث على ثلاثة مداخل إدارية تتمثل فيما يلي:
- مدخل التمكين.
  - مدخل الإدارة العامة الجديدة / مدخل إعادة الاكتشاف.
  - مدخل الإدارة الإلكترونية.
- وفي ضوء ما تتمتعون به حضراتكم من خبرات أكاديمية وعلمية في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، يرجى من سيادتكم التكرم بتحكيم هذا التصور المقترح، وذلك بهدف الاستفادة من مقترحاتكم وآرائكم في التوصل إلى الصورة النهائية له. وتقدم الباحثان لسيادتكم سلفاً بجزيل الشكر والامتنان لما تتفضلون به من آراء ومقترحات تسهم في إثراء البحث وتحقيق أهدافه.

أ.م.د/ إيمان زغلول راغب أحمد د/ إيمان أحمد محمد عزب

بيانات السادة المحكمين

	الاسم
	الوظيفة الحالية
	الكلية
	الجامعة

الباحثان

د. إيمان أحمد محمد عزب

أ.م.د. إيمان زغلول راغب أحمد

بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل  
الإدارية المعاصرة

ملحق رقم (٢)

أسماء السادة خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي محكمي المخطط المبدئي للتصور  
المقترح  
(مرتبة ترتيبًا هجائيًا)

م	الإسم	الوظيفة
١	أ.م.د. أميمة حلمي مصطفى	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد والقائم بعمل رئيس القسم بكلية التربية – جامعة طنطا
٢	أ.د. رشيدة السيد أحمد الطاهر	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية – كلية التربية- جامعة حلوان
٣	أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة- كلية التربية- جامعة عين شمس
٤	أ.د. عبد الباسط محمد دياب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية للدراسات العليا والبحوث- جامعة سوهاج
٥	أ.م.د. عبد الرازق محمد زيان	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم – كلية التربية- جامعة الإسكندرية
٦	أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٧	أ.م.د. محمد حمدي زكي محمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد- كلية التربية- جامعة المنيا
٨	أ.د. مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس
٩	أ.د. نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية- جامعة سوهاج
١٠	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس