

## تطوير أداء قيادات المدارس الخاصة بمحافظة الفيوم علي ضوء مدخل

### الرشاقة الاستراتيجية

إعداد

أحمد سامى أبوالوفا عبد التواب

معلم أول أحياء - الأزهر الشريف - منطقة الفيوم الأزهرية

إشراف

أ.م.د/ إيمان حمدى رجب زهران

أ.د/عنتر محمد أحمد عبد العال

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة الفيوم

المساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

### مستخلص البحث :

هدف البحث إلى تطوير أداء قيادات المدارس الخاصة بمحافظة الفيوم علي ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية ويعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة، حيث أصبح المعيار الذي يُحدّد نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها؛ فكلما كانت القيادة ذات فاعلية ؛ كانت المؤسسة أكثر نجاحًا وقد جاء هذا البحث ليركّز على ضرورة تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الخاصة في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية، لذلك حاول البحث الحالي التعرف على متطلبات تطوير الأداء في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، كما يراها معلمي المدارس الخاصة واستخدم البحث المنهج الوصفي ، وتمثلت أداة الدراسة فى استبانة مكونة من ثلاثة محاور وتضمنت الاستبانة عدد 46 عبارة وتم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من 357 من المديرين والوكلاء

والمعلمين ، وتوصل البحث إلى النتائج أهمها : قلة استخدام القيادة المدرسية رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المدرسة إلى جانب قلة امتلاكها القدرة على ربط الأفكار واستنباط أفكارًا جديدة إبداعية تساهم في تحقيق الأهداف التربوية المرجو تحقيقها ، تجاهل القيادة المدرسية الجوانب والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات وتؤزَع القيادة المدرسية الدورات التدريبية على المعلمين وفق حاجة العمل دون مراعاة الاحتياجات التدريبية

**الكلمات المفتاحية :**

تطوير الأداء - قيادات المدارس الخاصة - الرشاقة الاستراتيجية .

### **Research summary in English::**

The aim of the research is to develop the performance of the leaders of private schools in Fayoum Governorate in the light of the approach to strategic agility. the more effective the leadership; The institution was more successful, and this research came to focus on the need to develop the performance of school leaders in private schools in the light of the entrance to strategic agility, so the current research tried to identify the requirements for developing performance in light of strategic agility, as seen by private school teachers, and the research used the descriptive approach.

The study tool was a questionnaire consisting of three axes. The questionnaire included 46 phrases and was applied to a random sample consisting of 357 principals, agents and teachers.

The research reached results, the most important of which are: the school leadership's lack of use of its vision in unifying the efforts of workers towards the goals of the school, along with its lack of ability to link ideas and devise new creative ideas that contribute to achieving the desired educational goals. Training courses for teachers according to work needs without taking into account training needs

## المقدمة :

في ظل التغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة والمتلاحقة ؛ أصبح العالم سريع الخطى نحو الإبداع التربوي ، ولما كان التعليم هو القاعدة الأساسية لتحقيق هذا الإبداع؛ فقد وجب على المؤسسات التعليمية مسايرة ركب التطور الإبداعي؛ لتحقيق أهدافها بطرق مبتكرة ؛ لذا ظهرت الحاجة إلى قيادات إبداعية للتعامل مع تلك الظروف ومواجهة التحديات، ويعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة، حيث أصبحت المعيار الذي يُحدّد نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها؛ فكلما كانت القيادة ذات فاعلية ؛ كانت المؤسسة أكثر نجاحًا (القبيسي، ٢٠٢٠، ص59) .

ويُنظر إلى قائد المدرسة على أنه المسؤول الأول في مؤسسته؛ إذ يُعَوّل على إدارته الشيء الكثير في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ؛ ونظرًا لأهمية دور القيادة المدرسية، وأهمية تمكين القائد من أداء عمله على أكمل وجه؛ فيجب تطبيق المرونة الإدارية بشكل يمكّن القائد من تحقيق الكفاءة الإدارية (الشريفي، ٢٠١٣، ص123)

وقد جاءت هذه الدراسة لتركّز على ضرورة تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الخاصة في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية؛ حيث إن رفع مستوى الرشاقة الاستراتيجية عند القيادات المدرسية ينعكس على تطوير الأداء ، فالأساليب والطرق التقليدية في الإدارة لم تعد ملائمة في ظل الظروف والأزمات الحالية؛ وهذا ما يُحتمّ على القادة ضرورة امتلاك مهارات للتكيف والتعامل المرن مع كل المُستجَدّات، من خلال امتلاكهم الرشاقة الاستراتيجية في مواجهة التحديات والمخاطر المحيطة بالمؤسسات التعليمية ، لذلك سيحاول البحث الحالي التعرف على متطلبات تطوير الأداء في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، كما يراها معلمي المدارس الخاصة

## أولاً : مشكلة البحث :

تزايدت الحاجة في مصر إلى تطوير المؤسسات التعليمية أكثر من أي وقت مضى؛ نظراً للتطورات التكنولوجية والمستجدات العصرية؛ مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير مستوى أداء القيادة المدرسية ، من خلال التكوين المهني الجيد، والمتابعة والتدريب المستمر ، فالقائد هو المحرك الأساسي والفاعل في جودة العملية التعليمية. وفي هذا الصدد أكدت نتائج عدد من الدراسات السابقة ضرورة الاهتمام بتوفير منظومة متكاملة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا؛ للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم على الوجه الأكمل، حيث أوصت دراسة عبدالعاطي حلقان (2020) بضرورة اعتماد المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل متزايد لتتمكن من تعزيز السلوك الريادي بها وضرورة تنظيم دورات تدريبية موجهة للرياديين في هذه المدارس تتفق مع احتياجاتهم وتلبي تطلعاتهم . وقد أوضحت دراسة سويلم ( 2018 ) وجود قصور في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن تحقيق وظائفها، وعدم مواكبتها للطرق والأساليب الإدارية المعاصرة، بالإضافة إلى ضعف مشاركة منسوبيها في عملية صنع واتخاذ القرار. كما تعاني المدارس الثانوية العامة المصرية من ضعف في قدرتها المؤسسية . ويورد أبوالوفا وآخرون ( 2018 ) بعض المشكلات التي يعاني منها التعليم الثانوي العام المصري، والتي لها علاقة بدور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي بهذه المؤسسات، مثل : ضعف مساندة الأساليب الإدارية للتغيرات السريعة المتلاحقة ، مما أصابها بالجمود ، غياب الأساليب الإدارية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة، مثل الرشاقة الاستراتيجية، ضعف فهم إدارة المدرسة الثانوية العامة للأساليب الإدارية والمتغيرات المعاصرة .وأوصت دراسة الهتاني (٢٠١٧) بضرورة تبني إدارات التعليم لاستراتيجيات تدريبية حديثة؛ لتطوير الأداء وتنمية الكفاءة المهنية للقيادات

المدرسية بالمدارس الخاصة، من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة ومتنوعة، وتوفير بيئة محفزة للقيادات للإبداع في عملهم.

كما أنّ الرشاقة الاستراتيجية تعمل تحولات جوهرية سريعة لتكتسب القدرة على التجديد والتركيز على النواحي الاستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة، وإظهار سرعة التفاعل مع متطلبات الظروف، وبناء استراتيجيات هادفة للاستجابة السريعة لها حيث إنّ المنظمات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي تلك المنظمات التي تمتلك المهارة اللازمة للتعامل في وسط الأعمال المتغيرة، ( الموسري 2019) والرشاقة الاستراتيجية أحد أهم العوامل والأدوات المساعدة لتحقيق وتعزيز التطور الإداري، فهي تساعد المنظمات على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة بالتركيز على التخطيط طويل الأجل، وتحديد نقاط القوة والضعف وربطها بالمخاطر والفرص لإدارتها بشكل منطقي، بما يعكس مستوى تنفيذ التغييرات والتأقلم والتكيف معها ومراجعة السياسات والأهداف، وإبداء المرونة والاستجابة الفعالة في التعامل معها.

وفي ضوء ما تعانيه المدارس الخاصة من مشكلات، ووجود العديد من التحديات والمعوقات التي تعوق المدرسة عن تحقيق أهدافها وتطوير مستوى أدائها، وبخاصة في أسلوب الإدارة المتبع، والسياسات التي يعمل بها فيما يتعلق باللوائح والأنظمة التي تُسير العمل داخل المدارس؛ فإن هذا يتطلب المزيد من العمل على تبني الأساليب والنظم الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء القيادة المدرسية، وهو ما يتحقق من خلال تبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية بالمدارس الخاصة، وتتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1- ما دور الرشاقة الاستراتيجية في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة بمحافظة الفيوم؟

2- ما معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية؟

3- ما واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية؟

4- ما الآليات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية؟

### ثانياً : أهداف البحث :

1. التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة بمحافظة الفيوم
2. تحديد معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.
3. التعرف على واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.
4. وضع آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.

**ثالثاً : أهمية البحث :****أ - الأهمية النظرية :**

1- يؤمل أن تُقدّم الدراسة الحالية لمكتبة المؤسسات التربوية ما يفيد الباحثين في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة.

2- تعد الدراسة الحالية أحد الأساليب الحديثة لتنفيذ التوصيات الصادرة عن المؤتمرات وتوصيات الدراسات والبحوث السابقة، خاصة ما يتعلّق منها بتطوير الأداء لقادة المدارس الخاصة ؛ للوصول إلى أفضل الممارسات من خلال تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية.

3- تتناول الدراسة الحالية عنصراً رئيساً من عناصر الإدارة المدرسية، وهو قائد المدرسة الخاصة وهو ركن أساسي لمواكبة كافة المُتغيّرات التي تواجهها المؤسسة التعليمية فالدور القيادي الذي يمارسه القائد التربوي يُسهم بشكل كبير في مستوى أداء المعلمين.

**ب- الأهمية التطبيقية :**

1- تقدّم الدراسة الحالية آليات مُقترحة يمكن لمسؤولي وزارة التربية والتعليم تطبيقها ؛ لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الخاصة من خلال تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية.

2- من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الحالية مجالس إدارة المدارس الخاصة عند اختيار القيادات المدرسية، وتحديد المواصفات التي ينبغي أن يتحلّى بها القائد بالمدرسة الخاصة، وأهدافها المستقبلية.

3- قد تفيد نتائج الدراسة في تشخيص جوانب قوة الأداء لمديري المدارس

الخاصة، ورصد جوانب الضعف ومعالجته، والوقوف على أهم معوقات ومتطلبات التطوير

4- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية قادة المدارس الخاصة في التعرف على أفضل سبل تطوير الأداء، من خلال تبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية؛ بما يُمكنهم من مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة المدرسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها.

رابعاً : مصطلحات البحث :

### 1- الرشاقة الاستراتيجية: Strategic agility

تعرف الرشاقة الاستراتيجية لغة : هي المرونة البسيطة في العمليات على المدى القريب. وتعرف الرشاقة الاستراتيجية اصطلاحاً : بأنها منهجاً إدارياً يعتمد على السعي نحو تحقيق الكمال، من خلال عمل الفريق، واستخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تُتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات . ( كرتات ٢٠١٩، 35)

وتعرف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: قدرة المدارس الخاصة على استشعار التغيرات البيئية داخل المدرسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة ومرونة، من خلال استغلال الفرص ومواجهة التحديات وحلّ المشكلات بطريقة إبداعية، لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

### 2- تطوير الأداء : Performance development

ويعرف التطوير لغة : هو من الفعل طور وهو التحول من طور إلى طور . ويعرف التطوير اصطلاحاً : بأنه نمو المجتمع الثابت إلى مجتمع متغير بما يعنى القيام بالتغيرات من أجل كل أو بعض جوانب النظام التعليمي فى اتجاه إيجابى نحو معايير قيمية ( احمد نكي 2003،ص157 )



ويعرف إجرائياً: هو القدرة على تحديد الأخطاء ، وأوجه الضعف ، و نواحي القصور في الشيء المراد تطويره ومحاولة التمكن من القضاء على هذه الأخطاء ، والتخلص من أوجه الضعف وتلافي نواحي القصور على أساس علمي سليم يمكن من إحداث عملية التحسين المقصودة والأخذ بالأحداث والاتجاهات العالمية ، والاستفادة من خبرات الآخرين الذين قطعوا أشواطاً طويلة في طريق التقدم .

#### خامساً : حدود الدراسة :

- 1- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الحدود الموضوعية على الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.
- 2- **الحدود البشرية :** تقتصر الحدود البشرية على عينة من معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الفيوم.
- 3- **الحدود المكانية:** تقتصر الحدود المكانية على المدارس الخاصة بمحافظة الفيوم.
- 4- **الحدود الزمنية :** تم إجراء البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

2023/2022

**الدراسات السابقة :****أولاً : الدراسات العربية :**

بعرض الباحث للدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث وفقاً لمتغيري الدراسة

الحالية وهما:

**أولاً: الدراسات العربية:**

1- دراسة أبو الوفا (2019) : هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وأهم مراحل بنائها، والكشف عن أهم أبعادها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تقوم عليها الرشاقة الاستراتيجية، ومراحل بنائها، بالإضافة إلى وجود مجموعة من القدرات و الأبعاد الخاصة بها والتي ناقشتها الدراسة بنوع من الإيجاز.

2- دراسة الفقيه ( ٢٠٢٠ ) : حاولت التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، وقد اختارت أبعاداً للرشاقة الإستراتيجية هي: الحساسية الإستراتيجية المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة اختبار الأهداف الإستراتيجية لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها لها دور في إشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم قبل الجامعي ، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع العصر، لتحقيق ميزتها التنافسية.

3- دراسة أمين عبد الهادي (٢٠٢١) : استهدفت تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والهندسة المتزامنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إجراء مقابلات شخصية شبه مقننة مع بعض القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة بمحافظة البحيرة والفيوم، بهدف تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية للقيادات المدرسية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز متطلبات

تحقيق الرقابة التنظيمية في مدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل الهندسة المتزامنة هي: التهيئة والاستعداد التصميم، ما بعد التصميم.

### ثانياً الدراسات الأجنبية :

**1- دراسة خافاري (2016) havi** هدفت إلى التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية الجامعية لفروع جامعة آزاد الإسلامية في مقاطعة مازندران استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشمل المجتمع الإحصائي ٢٧٠ من أعضاء هيئة التدريس من فروع جامعة آزاد الإسلامية بمحافظة مازندران، تم جمع البيانات . خلال استبيان من إعداد الباحث تم استخدام اختبار العينات المستقلة لتحليل البيانات. وفقاً للنتائج، فإن متوسط الدرجات كانت السرعة التنظيمية في الجامعات أعلى من المتوسط المقترض، وكانت هناك فجوة كبيرة بين الواقع والوضع المثالي من حيث تحقيق الرقابة التنظيمية.

**2- دراسة 2020, Suresh ,Menon** : استهدفت تقييم الرقابة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي باستخدام طريقة غامضة متعددة الدرجات، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لتحديد وفهم مجالات التحسين والافتراضات التي تم إجراؤها صممت لمساعدة الإدارة على إعادة صياغة الاستراتيجيات وتعزيز الرقابة الاستراتيجية، وبعد إجراء مقابلة شخصية لمدة ٤٠-٦٠ دقيقة مع بعض الخبراء الأكاديميين جاء المؤشر العام للنتائج أن درجة الرقابة الاستراتيجية ٦.١٩ مما يشير إلى أن لدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرونة في تطبيق الرقابة الاستراتيجية ولديه القابلية للتحسين.

### خطة السير في البحث :

سار البحث بعد عرض الإطار العام وفقاً لما يلي :

الإطار النظري : ويتضمن محورين :

يتناول المحور الأول: ما هي الرقابة الاستراتيجية ويتضمن ( مفهوم ، أهداف، أهمية ، وأبعاد الرقابة الاستراتيجية)

المحور الثاني : تطوير أداء القيادات المدرسية ( مفهوم ،أهداف، ومعوقات تطوير أداء القيادات المدرسية )

- 1- الدراسة الميدانية
- 2- آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية

## الإطار النظري:

### المحور الأول: دور الرشاقة الاستراتيجية فى تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة :

فالرشاقة الاستراتيجية ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات التربوية المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها علي الاستشعار و الاستجابة للمتغيرات البيئية الحديثة والتكيف معها بما يحقق أهدافها والمزيد من النجاح التنظيمي في ظل المعوقات التربوية ونتناول فى البحث الحالى : مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ،أهدافها ، وأهميتها للمؤسسات التربوية ، وأبعادها بالمدارس الخاصة وتوضيحها كالتالى:

أولاً : مفهوم الرشاقة الاستراتيجية: يرتبط نجاح العملية التربوية في أي نظام تعليمي على المستوى المحلي والدولي العدد من المتغيرات من أهمها القيادة التربوية التي تتسم بروح الديمقراطية، وسهولة التفاعل بين الأفراد والتي من ، شأنها أن تسهم في تحقيق نجاح المؤسسة التعليمية وتؤدي القيادات المدرسية الدور المهم والأساسي في نجاح أعمال المدرسة الخاصة مما ينتج عنه ضمان جودة التعليم الذي تقدمه؛ فاتهاات وممارسات القيادات المدرسية من مبادئ وسلوكيات وأنماط قيادية وأدوار جديدة ومعوقات قد يواجهونها كل ذلك قد يؤثر بالإيجاب أو السلب على منظومة العمل داخل المدرسة الخاصة وبالتالي يؤثر على رشاقتها الاستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي بها .

وقد ظهر مفهوم الرشاقة لأول مرة في دراسة استقصائية أجراها معهد Iacocca لاهاي في الولايات المتحدة عام ١٩٩١، وقد ركزت على الإنتاج القائم على القدرات، وأيضاً المرونة اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة التربوية بسرعة، و التحول المستمر والغير متوقع إلى قدرة

مربحة في بيئة تنافسية، والتقدم والبقاء في بيئة متغيرة وغير متوقعة، (kale, et al, 2019, p,278) وبذلك المعنى تعد الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة، والتي لها أثر كبير في إبراز المنظمات وامكانتها والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي، ٢٠١٣، ص٣)

وتشير الكثير من الأدبيات في بيئة المؤسسات التعليمية وتحديدًا في مجال اتخاذ القرار إلى ضرورة خلق بيئة مؤدية للقرار، ومدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع، في ضوء ترابط إحداهما بالأخرى، إذ أن التباطؤ في هذا المجال ربما يسبب مشاكل كبيرة تنعكس على رشاقة حركة المدرسة الخاصة، وخاصة في ظل ما تواجهه المؤسسات التربوية اليوم من تحديات وصعوبات قد تؤثر على عملية الإبداع .

#### ثانياً : أهداف الرشاقة الاستراتيجية:

أشار المحاسبة (٢٠١٧، ص٣٥) إلى أن من أهداف الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات التربوية ما يلي :

- 1- دعم تفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها، وحصولها على ميزة مستدامة .
  - 2- دعم المقدر على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو تحقيق أعلى درجات التميز .
  - 3- تحديد الأسس والتوجيهات الاستراتيجية، وصباغة رسالة المدرسة الخاصة ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية
  - 4- وضع الأسس والمعايير لقياس النتائج وإعداد الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف من أجل استثمار الفرص، وتجنب التهديدات وتطوير آليات للمتابعة.
  - 5- تمكين المدرسة الخاصة من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح بشكل ناجح ، ويدر الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة .
- كما أشار الضمور (٢٠١٧، ص ١٥) : إلى إن توظيف الرشاقة الاستراتيجية يحقق العديد من الأهداف، والتي يمكن للمدارس الخاصة استثمارها في تحسين أدائها وتطوير قدراتها، من

خلال الأهداف التالية:

- الاستجابة السريعة للتعبير والقدرة على التكيف معه، واتخاذ الإجراءات السريعة والحاسمة والفعالة

- الاستباقية من خلال الحصول على المعلومات حول التعبيرات المتوقعة في المؤسسة التربوية، والعمل على توظيف المعرفة من أجل خلق ميزات تنافسية وحلول مبتكرة تساعد المدرسة الخاصة على البقاء والاستمرار والمنافسة مع المؤسسات التربوية الأخرى.

**ثالثاً : أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات التربوية :**

تعد الرشاقة الاستراتيجية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المؤسسات التربوية اليوم، وضمان بقائها وديمومتها، وهناك العديد من فوائد الرشاقة الاستراتيجية التي تجعل المؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم قبل الجامعي تتبناها ومنها :

زيادة قدرة المدرسة الخاصة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق

أهدافها الحالية والمستقبلية ( Harraf, et al, 2015, p, 675 )

- منح المدرسة الخاصة ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكوناتها، مثل الرشاقة التكنولوجية،

ورشاقة القوى العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة اتحاد القرار (Trinh, et)

(al, 2012, p. 171

**رابعاً : أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمدرسة الخاصة :**

للرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد التي ذكرتها بعض الأدبيات ويتبناها الباحث

لمناسبتها لطبيعة المدرسة الخاصة وأهدافها، كما أن هذه الأبعاد كانت الأكثر تكراراً واستخداماً

من قبل الباحثين في دراستهم السابقة ( هنية، ٢٠١٦، ص ١٤-١٩ )، وكذلك تحضير أكثر

الأبعاد ملاءمة لموضوع الدراسة الحالية ، وهي: (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية،

وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة اختيار الأهداف الاستراتيجية)، ويمكن

توضيح كل بعد على النحو الآتي:

## أ- الحساسية الاستراتيجية :

وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات (Doz & Kosone 102 p, ) (2018)، وتم تفسير الحساسية الاستراتيجية بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وإن الحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاثة مرتكزات أساسية ومن خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف كالتالي : (23 Kettunen, 2010, p.

-عمليات الاستراتيجية المفتوحة وهي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة .

-التأكيد على النقطة الاستراتيجية وهي أيضاً تشمل ثلاثة عناصر رئيسة وهي مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية الحوار الداخلي على الجودة وهو أيضاً يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي. ب- المقدرات

## الجوهريّة :

من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمدرسة الخاصة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، ويمكن تعريف المقدرات الجوهريّة بأنها الخبرات والنظم المتراكمة في المؤسسة التربوية، الذي ينتج عنه المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، وتشير إلى " التجديد على مستوى المؤسسة التي تمكنها من إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد، وتعبير أدق قدرة المدرسة الخاصة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بسرعة للبيئات المتغيرة (kahtamaki " 2 p, 2017, Farmar)

وتتكون المقدرات الجوهرية من مصدرين أساسيين هما: التعلم التنظيمي ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة، ورأس المال البشري، ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافر (محمد، ٢٠١٣ ، ص ٤٣٢)

**ج- وضوح الرؤية :**

تعد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤديها المؤسسة، ولا يمكن أن تحقق المؤسسات إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان الأعمال من دون امتلاك رؤية واضحة المعالم إلى جانب امتلاكها القيادة القوية في العمل وصنع القرار وصباغة الاستراتيجيات الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية (الفيقيه، ٢٠٣٠، ص ص ١٨٢-١٨١)

ووجود رؤية للمؤسسات التربوية لا يعني أنها رشيقة، ولكن وضوحها والالتزام بها والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المدرسة الخاصة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية، وتحد مقومات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية: ذكرت مغاوري (٢٠١٦، ص ص ٢٠-١٩)

### المحور الثاني : يتضمن مايلي :

#### أ- متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية :

تتبنى مجالس إدارة المدارس الخاصة أنماطاً قيادية حديثة في إدارة المدارس الخاصة من تدريب ، والاهتمام بإعداد وتدريب وتقييم أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة كالتالي :

1- أصبح موضوع تطوير الأداء المعيار الذي يُحدّد نجاح أي مؤسسة تعليمية في تحقيق أهدافها، وتعمل الممارسات الإدارية السليمة من قبل القادة على تعزيز التعاون، وبناء الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم، كما تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع الروح المعنوية وحل



المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة؛ مما يترك أثرًا إيجابيًا على الأداء المؤسسي (أبو سمرة، ٢٠١٤).

- 2- ويتطلب تطوير أداء القيادات المدرسية ما يلي:
  - 3- نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة ، وتوضيح فوائد تطبيقها في تطوير الأداء .
  - 4- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع الأنماط القيادية الحديثة، كالقيادة الرشيدة. تدريب الكوادر البشرية على استخدام أساليب إدارية حديثة، كالقيادة الرشيدة.
  - 5- وضع خطط للتحسين المستمر في ضوء نتائج دراسة التقييم الذاتي. تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية في مساءلة إدارة المؤسسة التعليمية عن أدائها الإداري.
  - 6- توعية المعلمين بحقوقهم وواجباتهم، ووجود لائحة معلنة ومحددة للمساءلة والمحاسبية.
  - 7- تفويض القيادة لسلطاتها واستخدام الحوار للوصول إلى القرارات (متولي، ٢٠١٨).
  - 8- ويصنّف أحمد (٢٠١٦) مُتطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية إلى ما يلي:
- ❖ **مُتطلبات إدارية وتنظيمية** : توفير مناخ يُشجّع على الإبداع، والاهتمام بالصيانة الدورية للمرافق المدرسية، وربط نظام المكافآت والحوافز بمستوى الأداء .
  - ❖ **مُتطلبات بشرية** : اهتمام المعلمين والعاملين بالبرامج التدريبية اللازمة لتطوير الأداء، ونشر القيادات المدرسية الاتجاهات والقيم التي تدعم الإبداع والابتكار
  - ❖ **مُتطلبات مادية**: توفير الأجهزة والمعدات وتخصيص الميزانية، وتحديد مجالات وأوجه الإنفاق، والبعد عن التشدد في التركيز على الشكايات دون المضمون.
  - ❖ **مُتطلبات تكنولوجية**: توفير البيانات والمعلومات وتدريب المعلمين على استخدام الحاسب الآلي وإدارة الشبكات واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
- ب- معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل الرقابة الاستراتيجية :

هناك مجموعة من المُعوقات التي تعوق تطوير أداء مديري المدارس في ضوء معايير

القيادة والحوكمة، ومن أهمها ما يلي:

- 1- ضعف مشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة في وضع خطط التطوير بها. لا تتوفر القيادة المدرسية نظامًا للإعلام باللوائح والقوانين المؤسسة التربوية للعمل في المدرسة.
- 2- ضعف مساندة القيادة المدرسية لعمليات التجديد والمبادرات الإبداعية.
- 3- محدودية الموارد المالية المتاحة بالمدرسة؛ مما يعوق تحقيق أهدافها.
- 4- لا يتوفر هيكل تنظيمي يُسهم في تطوير الأداء في ضوء الحوكمة. اتخاذ القيادات القرارات دون مشاركة المعلمين والعاملين معهم في المدرسة ( أبو الوفا وآخرون، 2018 ، 395)
- 5- قلة دعم الأفكار التي تتعلق بتحسين الأداء المدرسي، سواء داخل المدرسة أو خارجها.
- 6- التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون، والمركزية في إدارة المدرسة.
- 7- إهمال تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات، والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة
- 8- عجز بعض القيادات المدرسية عن تحديد الاحتياجات الفعلية للمدارس على أسس سليمة.
- 9- قلة تفعيل قنوات الاتصال على جميع المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها.
- 10- تعقد الإجراءات الإدارية ؛ يؤدي إلى عرقلة الأداء والانغلاق التنظيمي.
- 11- القيود والإحباط الذي يصيب المعلمين والعاملين بسبب تطبيق قوانين ولوائح ونظم جامدة لا تلبي احتياجات العمل المُتغيّرة (القرشي، ٢٠١٥؛ متولي، ٢٠١٨).

#### منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً، من خلال البحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث .

## مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة الفيوم والبالغ عددهم (٤٩٧٣) ، وحدّد حجم عينة الدراسة باستخدام جدول (Morgan&Krejcie 1970) و(عبد الرحمن، ٢٠١٣، ص ١٢١)، وقد بلغت (٣٥٧) مديراً ووكيلاً ومعلماً بنسبة %٧.١٨ من حجم مجتمع الدراسة

## أداة الدراسة :

صمّمت أداة الاستبانة التي تتألف من عدد من المحاور التي تشمل مجموعة من العبارات الموجّهة لجميع أفراد عينة الدراسة؛ بهدف الحصول على المعلومات حول واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية، والمعوقات التي تواجهها، بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة لتطوير أداء قيادات المدارس الخاصة ؛ واشتملت الاستبانة على المحاور التالية:

1. واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.
٢. معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.
3. متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.

## التحليل الإحصائي للنتائج:

تتناول الدراسة في هذا المحور عرضاً للتحليل الإحصائي الخاص باستجابات العينة على كل محور من محاور الاستبانة وعلى كل مفردة من مفرداتها، بما يحقق أهداف الدراسة، وذلك من خلال جداول توضيحية يمكن عرضها وفقاً للنقاط التالية:

### 1. النتائج المتعلقة بالهدف الأول

يعرض الباحث فيما يلي النتائج المتعلقة بالهدف الأول والذي يسعى: للوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة إجمالاً من خلال تحليل (إجمالي محاور) استبانة واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

### جدول (1) النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	البعد الأول: الاستشراف	8.89	2.22	0.47	إلى حد ما	1
2	البعد الثاني: الإبداع	14.75	2.11	0.53	إلى حد ما	3
3	البعد الثالث: الشراكة	12.08	2.01	0.57	إلى حد ما	4
4	البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية	8.60	2.15	0.53	إلى حد ما	2
5	اجمالي المحور الاول الواقع	44.32	2.11	0.48	إلى حد ما	
6	المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء الإداري	25.07	1.93	0.60	إلى حد ما	
7	المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء الإداري	28.37	2.36	0.63	نعم	

يتضح من الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة من (المديرين/والوكلاء/والمعلمين) بالمدارس الخاصة بمحافظة الفيوم، اشارت إلى أن درجة توافر المحور الأول: واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة علي ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بمتوسط موزون (2.11)، ومستوى موافقة على التوافر (إلى حد ما)، وهو ما يشير إلى قلة التوافر على ارض الواقع؛ والذي قد يرجع إلى قلة استخدام القيادة المدرسية رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المدرسة إلى جانب قلة امتلاكها القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكارًا جديدة إبداعية تساهم في تحقيق الأهداف التربوية المرجو تحقيقها.

كما يوضح الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة من (المديرين/والوكلاء/والمعلمين) بالمدارس الخاصة بمحافظة الفيوم، اشارت إلى أن درجة توافر المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية، جاء بمتوسط موزون (1.93)، ومستوى موافقة على التوافر (إلى حد ما)، وهو ما يشير إلى توافر بعض المعوقات على ارض الواقع وضرورة أن يكون هناك

مواجهة لها حتى يحدث التحسين المرجو؛ وقد يكون السبب في الوصول إلى هذه النتيجة هو تجاهل القيادة المدرسية الجوانب والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات وتُوَزَع القيادة المدرسية الدورات التدريبية على المعلمين وفق حاجة العمل دون مراعاة الاحتياجات التدريبية مما يتفق مع دراسة الطوخي والحربي ( ٢٠١٦ ) بضرورة توفير برامج تدريبية لتطوير وتنمية مهارات القيادات المدرسية مهنيًا، وتوفير التدريب المستمر ، والعمل على رفع مستوى كفاءة القيادات الفنية والإدارية.

### النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:

نتائج عبارات المحور الأول: واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة علي ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة علي ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، كما هو موضح بالجدول التالية:

- نتائج عبارات البعد الأول: الاستشراف: ويوضحه الجدول التالي:

جدول (2) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد الأول: الاستشراف)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	المعيار، الانحراف	مستوى الموافقة التربوي	مرجع كاي
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	تعيد القيادة المدرسية التفكير في انعكاسات التغييرات البيئة على عملية اتخاذ القرار في المدرسة.	العدد	192	64	2.1	0.6	74.5	
		%	27.7	18.1	0	7	1	
2	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على الاستفادة من الخبرة	العدد	98	98	2.1	0.8	20.3	
		د			7	3	4	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	المعيار، الانحراف	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		نعم	إلى حد ما	لا					
	الشخصية والإمكانات الذاتية في الأحداث المستقبلية.	44.6	27.7	27.7		ما			
3	تستخدم القيادة المدرسية رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المدرسة.	145	172	37	2.3	إلى حد ما	2	86.49	
		41.0	48.6	10.5	1	5			
4	تعتمد القيادة المدرسية على تجاربها الشخصية وخبراتها المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمدرسة.	174	120	60	2.3	إلى حد ما	1	55.12	
		49.2	33.9	16.9	2	5			

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة توافر عبارات (المحور الأول: واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة علي ضوء أبعاد الرقابة الاستراتيجية) وذلك فيما يتعلق (بواقع البعد الأول: الاستشراف)، قد جاءت جميعها بمستوى (إلى حد ما)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.32) و(2.10)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر العديد من ممارسات البعد الأول: الاستشراف، وبالتالي الحاجة لتحسين توافرها وهو مما يتفق مع دراسة دراسة خافاري (2016) havari والتي وتوصلت إلي أن هناك هناك فجوة كبيرة بين الواقع والوضع المثالي من حيث تحقيق الرقابة التنظيمية.

#### نتائج عبارات البعد الثاني: الإبداع:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني: الإبداع، كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (3) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد الثاني: الإبداع)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		لا	إلى حد ما	نعم				
5	تضع القيادة المدرسية تصور للمدرسة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء .	العدد	62	142	150	0.7	2	40.14
		%	17.5	40.1	42.4			
6	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن تطبيقه ضمن رسالة المدرسة وأهدافها	العدد	46	231	77	0.5	3	166.39
		%	13.0	65.3	21.8			
7	تثير القيادة المدرسية التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	العدد	10	117	130	0.8	4	2.25
		%	30.2	33.1	36.7			
8	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكارًا جديدة.	العدد	11	112	132	0.8	5	2.51
		%	31.1	31.6	37.3			
9	تحاول القيادة المدرسية الاعتماد على طرق غير تقليدية في اتخاذ القرار .	العدد	15	107	96	0.8	7	14.36
		%	42.7	30.2	27.1			
10	تقبل القيادة المدرسية الأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في المدرسة	العدد	82	189	83	0.6	6	64.08
		%	23.2	53.4	23.4			

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		لا	إلى حد ما	نعم					
11	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة.	العدد	35	129	190	0.6	2.4	1	103.34
		%	9.9	36.4	53.7	7	4		

يتضح من الجدول رقم (3) أن درجة توافر عبارات (المحور الأول: واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة علي ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) وذلك فيما يتعلق (بواقع البعد الثاني: الإبداع)، قد جاءت بمستوى توافر يتراوح ما بين (نعم) و(إلى حد ما)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.44) و(1.84)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر العديد من ممارسات البعد الثاني: الإبداع، وبالتالي الحاجة لتحسين توافرها مما يتفق مع دراسة كارول زاهي جدعون، 2013م حيث توصلت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة كان متوسطاً.

#### نتائج عبارات البعد الثالث: الشراكة:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث: الشراكة، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (4) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد الثالث: الشراكة)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		لا	إلى حد ما	نعم					
12	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على دمج العناصر المختلفة في المدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف لتحقيق أهدافها .	العدد	74	140	140	0.76	2.19	2	24.6
		%	20.9	39.5	39.5				
13	تشجع القيادة المدرسية التفاعل	العدد	42	109	203	0.70	2.45	1	110.



9					11.9	30.8	57.3	%	بين العاملين في المدرسة وتكوين فرق العمل بينهم.	
60.56	3	إلى حد ما	0.69	2.01	82	187	85	العدد	تحت القيادة المدرسية العاملين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	14
					23.2	52.8	24.0	%		
28.12	5	إلى حد ما	0.88	1.91	156	75	123	العدد	تري القيادة المدرسية في الشراكة أسلوبًا يغيّد المدرسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	15
					44.1	21.2	34.7	%		
89.81	6	لا	0.76	1.61	200	93	61	العدد	تسعى القيادة المدرسية لإقامة شراكة استراتيجية مع المدارس المناظرة محليا وإقليميا.	16
					56.5	26.3	17.2	%		
69.71	4	إلى حد ما	0.68	1.92	97	190	67	العدد	تؤمن القيادة المدرسية بأن أسلوب الشراكة يوفر للمدرسة إطارا تعاونيا للتشارك في الموارد النادرة.	17
					27.4	53.7	18.9	%		

يتضح من الجدول رقم (4) أن درجة توافر عبارات المحور الأول: واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة علي ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) وذلك فيما يتعلق (بواقع البعد الثالث: الشراكة)، قد جاءت بمستوى توافر يتراوح ما بين (نعم) و(لا)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.45) و(1.61)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر العديد من ممارسات البعد الثالث: الشراكة، وبالتالي الحاجة لتحسين توافرها. هذا ما أشارت إليه منى عبد الغني عبد الستار 2019، إلى حتمية وضع آليات تطوير أداء مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي والعمل إزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الذكاء الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي .

## نتائج عبارات البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع: الرؤية

الاستراتيجية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5) النتائج التفصيلية لعبارات (البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية)

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		لا	إلى حد ما	نعم					
1 8	تمتلك القيادة المدرسية القدرة في إقناع الآخرين من أفراد المدرسة وتحفيزهم على الإيمان برويتها الاستراتيجية.	العدد	131	92	2.1	0.7	إلى حد ما	3	8.59
		%	37.0	26.0	1	9			
1 9	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على دفع العاملين لتنفيذ الرؤية الموضوعية للمدرسة	العدد	156	37	2.3	0.6	نعم	1	83.5
		%	44.1	10.5	4	6			
2 0	تمتلك القيادة المدرسية رؤية للمدرسة ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال	العدد	132	72	2.1	0.7	إلى حد ما	2	28.3
		%	37.3	20.3	7	4			
2 1	تسعى القيادة المدرسية إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحرس والاكتشاف	العدد	112	117	1.9	0.8	إلى حد ما	4	0.73
		%	31.6	33.1	9	1			

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة توافر عبارات (المحور الأول: واقع الأداء

الإداري لقيادات المدارس الخاصة علي ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) وذلك فيما

يتعلق (بواقع البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية)، قد جاءت بمستوى توافر يتراوح ما بين

(نعم) و(إلى حد ما)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.34) و(1.99)، بما

يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى قلة توافر العديد من ممارسات البعد الرابع: الرؤية

الاستراتيجية، وبالتالي الحاجة لتحسين توافرها واختلفت هذه مع دراسة Menon،

Suresh, 2020, والتي أشارت إلي أن الرقابة الاستراتيجية لدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرونة في تطبيق الرقابة الاستراتيجية ولديه القابلية للتحسين.

**نتائج عبارات المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرقابة الاستراتيجية:**

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرقابة الاستراتيجية، كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول (6) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرقابة الاستراتيجية)**

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	مربع كاي
		لا	إلى حد ما	نعم					
22	تُطبق القيادة المدرسية القرارات بشكل تسلطي على جميع المعلمين.	العدد	250	26	78	2.49	0.83	نعم	232.9 5
		%	70.6	7.3	22.0				
23	تتخذ القيادات القرارات بطريقة مركزية من غير مراعاة للعاملين أو ما يتعلق بعملهم.	العدد	226	54	74	2.43	0.82	نعم	149.9 7
		%	63.8	15.3	20.9				
24	تتجاهل القيادة المدرسية الجوانب والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	العدد	67	58	229	1.54	0.79	لا	156.9 7
		%	18.9	16.4	64.7				
25	تهمل القيادة المدرسية تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع المعلمين	العدد	133	59	162	1.92	0.91	إلى حد ما	47.81
		%	37.6	16.7	45.8				
26	تخفي القيادة المدرسية عن المعلمين نقاط القوة والضعف في أدائهم وفقاً لنظام تقييم الأداء	العدد	198	82	74	2.35	0.80	نعم	81.63
		%	55.9	23.2	20.9				
27	تمنع القيادة المدرسية العاملين من	العدد	86	171	97	1.97	0.72	إلى حد	36.22

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المراقبة	التدريب	مربع كاي
		نعم	إلى حد ما	لا					
	الإطلاع على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	24.3	48.3	27.4			ما		
28	تغفل القيادة المدرسية جمع المعلومات والحقائق الكافية عند تقييم أداء العاملين.	89	74	191	1.71	0.84	إلى حد ما	68.69	
		25.1	20.9	54.0			ما		
29	تتجاهل القيادة المدرسية الاستفادة من نظام تقييم الأداء الوظيفي في تحسين وتطوير أداء العاملين .	99	89	166	1.81	0.85	إلى حد ما	29.71	
		28.0	25.1	46.9			ما		
30	تُشعر القيادة المدرسية المعلمين بقلّة التقدير والاحترام نتيجة أي دور إيجابي يقومون به من شأنه إنجاح العمل .	69	113	172	1.71	0.77	إلى حد ما	45.27	
		19.5	31.9	48.6			ما		
31	ترفض القيادة المدرسية المقترحات التي يطرحها العاملين لتطوير المدرسة .	56	130	168	1.68	0.73	إلى حد ما	54.98	
		15.8	36.7	47.5			ما		
32	تُوَزَع القيادة المدرسية الدورات التدريبية على المعلمين وفق حاجة العمل دون مراعاة الاحتياجات التدريبية .	71	104	179	1.69	0.78	إلى حد ما	51.92	
		20.1	29.4	50.6			ما		
33	تُهمل القيادة المدرسية تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع المعلمين .	106	123	125	1.95	0.81	إلى حد ما	1.85	
		29.9	34.7	35.3			ما		
34	تُولى القيادة المدرسية إهتماماً ببعض العاملين تبعاً للأهواء الشخصية لها دون مراعاة للكفاءة الوظيفية .	96	98	160	1.82	0.83	إلى حد ما	22.44	
		27.1	27.7	45.2			ما		

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة توافر عبارات (المحور الثاني): معوقات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية)، قد جاءت بمستوى توافر يتراوح ما بين (نعم) و(لا)، حيث جاء المتوسط

الحسابي لها ما بين (2.49) و(1.54)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى تحقق العديد من المعوقات، وبالتالي الحاجة للتغلب عليها : واتفقت هذه نتائج مع نتائج دراسة إبراهيم الزهيري، أشرف أحمد، ورجب عطا (٢٠١٩م) حيث أكدت علي أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بجمهورية مصر العربية.

**نتائج عبارات المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية:**

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية، كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول (7) النتائج التفصيلية لعبارات (المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية)**

م	العبارة	الاستجابات			النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية	النسبة المئوية
		نعم	إلى حد ما	لا						
35	تعمل القيادة المدرسية علي إجراء دراسات وأفية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطط الموضوعية.	175	52	127	0.91	2.14			إلى حد ما	65.14
		49.4	14.7	35.9						
36	تخطط القيادة المدرسية لعقد دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين في المدرسة ليضمن حسن تنفيذ الخطط الموضوعية.	231	43	80	0.84	2.43			نعم	168.1
		65.3	12.1	22.6						
37	تحرص القيادة المدرسية على الاستفادة من التغذية الراجعة في الوقت المناسب.	205	67	82	0.83	2.35			نعم	97.17
		57.9	18.9	23.2						
38	تعمل القيادة المدرسية علي المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية التي يعتمدها .	219	103	32	0.66	2.53			نعم	151.03
		61.9	29.1	9.0						

م	العبارة	الاستجابات			النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب	مؤشر التوافق	مؤشر الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا						
39	تعمل القيادة المدرسية على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق.	214	75	65	العدد	2.42	7	نعم	0.78	
		60.5	21.2	18.4						%
40	تساهم القيادة المدرسية في جعل جميع أعضاء بالمدرسة يشاركون بنشاط وبشكل جماعي في حل المشكلات التي تتعلق بالعمل.	195	121	38	العدد	2.44	2	نعم	0.68	
		55.1	34.2	10.7						%
41	تشارك القيادة المدرسية لجنة البحث العلمي في تنظيم ودعم الأبحاث العلمية داخل بالمدرسة .	210	82	62	العدد	2.42	6	نعم	0.77	
		59.3	23.2	17.5						%
42	تسعى القيادة المدرسية باستمرار إلى الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية في بالمدرسة لتحقيق التميز والتحسين المستمر.	179	61	114	العدد	2.18	11	إلى حد ما	0.89	
		50.6	17.2	32.2						%
43	تشجع القيادة المدرسية المعلمين على إجراء البحوث والدراسات ونشرها والمشاركة في المؤتمرات والندوات.	205	92	57	العدد	2.42	5	نعم	0.75	
		57.9	26.0	16.1						%
44	تعمل القيادة المدرسية على تحقيق النمو المهني للمعلمين بالمدرسة.	208	59	87	العدد	2.34	9	نعم	0.85	
		58.8	16.7	24.6						%
45	تشرف القيادة المدرسية على تطوير برامج إرشادية وتوعويه للهيئة التدريسية .	206	93	55	العدد	2.43	3	نعم	0.75	
		58.2	26.3	15.5						%
46	تهتم القيادة المدرسية بمشكلات المعلمين وقضاياهم وتسعى لحلها.	185	83	86	العدد	2.28	10	إلى حد ما	0.83	
		52.3	23.4	24.3						%

يتضح من الجدول رقم (7) أن درجة توافر عبارات (المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية)، قد جاءت بمستوى أهمية توافر يتراوح ما بين (نعم) و(إلى حد ما)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ما بين (2.53) و(2.14)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى ضرورة أن يكون هناك تطبيق للعديد من هذه المتطلبات، حتى يحدث تطوير للواقع. وهذا أيضا أشارت إليه دراسة أمين عبد الهادي (٢٠٢١)

والتي توصلت إلى أن أبرز متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية في مدارس التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل الهندسة المتزامنة هي: التهيئة والاستعداد التصميم، ما بعد التصميم.

## 2. النتائج المتعلقة بالهدف الثالث:

بعد التحليل الإحصائي للعبارات التي تضمنتها الاستبانة في محاورها الثلاثة، تتناول الباحثة في هذه الجزئية دراسة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة بما يمكن من خلاله تحقيق الهدف الثالث من أهداف الدراسة الميدانية والتمثل في دراسة هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، فيما يتعلق بآراء أفراد عينة من (المديرين والوكلاء والمعلمين) بالمدارس الخاصة بمحافظة الفيوم، في الإجابة على محاور أداة الدراسة الثلاثة وهي: (المحور الأول: واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة علي ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، والمحور الثاني: معوقات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية، والمحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية) تعزى لمتغيرات الدراسة (الإدارة التعليمية، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)، وهو الذي يمكن تناوله في التالي:

جاءت الفروق في إجمالي المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية على سبيل المثال، لصالح سنوات الخبرة المتعلقة بفئة (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (48.24) بدلالة قدرها (0.00)، وبلغ متوسط الرتب لفئة (أكثر من 10 سنوات) (301.50) وهو أكبر من متوسطات رتب سنوات الخبرة الأخرى، ويشير ذلك إلى أن هناك أهمية كبيرة لتوافر متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس الخاصة على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر هذه الفئة بشكل أكبر من الفئات الأخرى؛ وقد يُعزى ذلك إلى الخبرة الكبيرة التي تتمتع بها هذه الفئة وبالتالي قدرتهم على الاتفاق أكثر من غيرهم حول المتطلبات التي يحتاجها الواقع.

## ملخص نتائج البحث :

- 1- قلة وجود رؤية للقيادة المدرسية في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المدرسة.
- 2- اعتماد القيادة المدرسية على التجارب والخبرات الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للمدرسة.
- 3- قلة وجود التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات المدرسية.
- 4- قلة استطاعة القيادة المدرسية القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكارًا جديدة.
- 5- اعتماد القيادة المدرسية علي طرق تقليدية في اتخاذ القرار.
- 6- قلة تقبل القيادة المدرسية للأفكار الجديدة والمقترحات المبتكرة حتى لو كانت مسايرة مع الأفكار السائدة في المدرسة
- 7- قلة تشجيع القيادة المدرسية العاملين في المدرسة على التفاعل وتكوين فرق العمل.
- 8- قلة تحمل المسؤولية من العاملين في المدرسة والبعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 9- قلّة وجود تدريبات لتتنية مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف
- 10- تُطبق القيادة المدرسية القرارات بشكل تسلطي على جميع المعلمين.
- 11- تجاهل القيادة المدرسية الجوانب والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
- 12- إهمال القيادة المدرسية العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع المعلمين
- 13- إخفاء القيادة المدرسية نقاط القوة والضعف في أداءهم عن المعلمين وفقاً لنظام تقييم الأداء
- 14- منع القيادة المدرسية العاملين من الإطلاع على نتائج تقييم أداءهم الوظيفي.
- 15- تُشعر القيادة المدرسية المعلمين بقلّة التقدير والاحترام نتيجة أي دور إيجابي يقومون به من شأنه إنجاح العمل .
- 16- تُولى القيادة المدرسية إهتماماً ببعض العاملين تبعاً للأهواء الشخصية لها دون مراعاة للكفاءة الوظيفية .
- 17- قلة تشجع القيادة المدرسية المعلمين على إجراء البحوث والدراسات ونشرها والمشاركة في المؤتمرات والندوات.
- 18- قلة اهتمام القيادة المدرسية بمشكلات المعلمين وقضاياهم وعدم السعي لحلها.
- 19- قلة توافر العديد من ممارسات البعد الثاني: الإبداع، وبالتالي الحاجة لتحسين توافرها.
- 20- قلة توافر العديد من ممارسات البعد الأول: الاستشراف، وبالتالي الحاجة لتحسين توافرها.



- 21- قلة التوافر على أرض الواقع؛ والذي قد يرجع إلى قلة استخدام القيادة المدرسية رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المدرسة إلى جانب قلة امتلاكها القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكارًا جديدة إبداعية تساهم في تحقيق الأهداف التربوية المرجو تحقيقها.
- 22- تجاهل القيادة المدرسية الجوانب والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات وتوَزَع القيادة المدرسية الدورات التدريبية على المعلمين وفق حاجة العمل دون مراعاة الاحتياجات التدريبية
- 23- إلى قلة توافر العديد من ممارسات البعد الثالث: الشراكة، وبالتالي الحاجة لتحسين توافرها.
- 24- قلة توافر العديد من ممارسات البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي الحاجة لتحسين توافرها.

### الأليات المقترحة :

- 1- تحويل الرؤية إلى واقع ممكن تطبيقه ضمن رسالة المدرسة وأهدافها
- 2- دمج العناصر المختلفة في المدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف لتحقيق أهدافها .
- 3- إقامة شراكة استراتيجية مع المدارس المناظرة محليا وإقليميا.
- 4- الاستفادة من نظام تقييم الأداء الوظيفي في تحسين وتطوير أداء العاملين .
- 5- زيادة الاهتمام بالتدريب و عقد دورات تدريبية وورش عمل وتوَزيع الدورات التدريبية على المعلمين وفق حاجة العمل دون مراعاة الاحتياجات التدريبية .
- 6- إجراء دراسات وافية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطط الموضوعة.
- 7- الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية في المدرسة لتحقيق التميز والتحسين المستمر .
- 8- عقد وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل للقيادات المدرسية والعاملين بالمدرسة لزيادة وتطوير مهاراتهم في مجال الإبداع الاستراتيجي.
- 9- تشجيع قيادات المدارس الخاصة على توفير مناخ إيجابي قائم على الثقة والدعم والتحفيز للعاملين بالمدرسة، لما لذلك من أثر كبير في تشكيل بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار.
- 10- تشجيع قيادات المدارس الخاصة للعاملين على تجريب أفكار جديدة ومبتكرة لحل مشكلاتهم والابتعاد ما أمكن عن التقليدية والروتين.

- 11- ضرورة اعتماد أسس ومعايير واضحة وموضوعية لاختيار القيادات التي تعتمد على الكفاءة، وتكافؤ الفرص، والقدرة على الإبداع.
- 12- اختيار القيادات المدرسية بحسب معيار الكفاءة والقدرة على التغيير والتطوير والإبداع التنظيمي
- 13- تعزيز التنمية المهنية المستدامة، والتنوع في أساليبها، وتوفير الفرص والخطط المستقبلية لتنمية القيادات المدرسية ورفع قدراتهم وتوجيه طموحاتهم من أجل خلق الأفكار الجديدة وإبداع القيادة.
- 14- الحد من المركزية، وإتباع نمط القيادة التشاركية؛ التي تسمح بحرية التعبير عن الآراء بالإضافة إلى الاتجاه للمحاسبية الذاتية، والتطوير الذاتي، والحرية الفكرية .
- 15- مساعدة العاملين على تقسيم أعمالهم، وتخصيص أوقات للتعبير عن أفكارهم الجديدة بحرية والبحث عنها، وتوعيدهم على تجنب الأعمال الروتينية المسببة للملل.
- 16- تبسيط إجراءات العمل، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لجميع العاملين.
- 17- تزويد العاملين بالتغذية المرتدة عن أفكارهم الجديدة وأدائهم ؛ مما يساعد على تعزيز الأفكار الجيدة ومعالجة الأداءات السلبية.
- 18- تكليف العاملين ببعض المهام والمسئوليات التي تتحدى قدراتهم، وتستثير دافعيتهم نحو مزيد من الأداء ليحققوا ذواتهم في العمل.
- 19- منح العاملين الفرصة الكافية لتقويم أدائهم وأفكارهم وانجازاتهم ذاتياً مما يعد بمثابة قوة دافعة لتدعيم الأفكار الإيجابية، والتخلص من الأفكار السلبية.
- 20- التنوع في الحوافز المقدمة للعاملين المبدعين، وتقديمها في الوقت المناسب.
- 21- تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين العاملين بالمدرسة، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل المدرسة.
- 22- زيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات الرشاقة الإستراتيجية لما لها من أثر واضح في تحقيق عناصر الإبداع بالتركيز على الأدوات التي لها التأثير الأكبر على تحقيق الإبداع والتميز.

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية

أبو الوفا، جمال محمد وحسين، سالمة عبد العظيم وراضي، أمين محمد عبد السلام (2018). متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة. مجلة كلية التربية ببنها، 116(6)، أكتوبر.

أبو الوفا، جمال محمد ودراج، لمياء بهي الدين، وشعلان، عبد الحميد عبدالفتاح (2019). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، 7 (14)، 142-161.

أبو طالب، صفاء علام محمد (٢٠٢٠) نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية. ع. ٢١، ج ٣

أحمد، أحمد زكريا (٢٠٢٠). الرشاقة الإدارية وإعادة تأهيل المنظمات على الطريقة اليابانية، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، عدد ١٧٦

أحمد، منار منصور. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية. مجلة البحث العلمي في التربية. ع. ٢١، ج. ٤.

العلمي، دعاء محمد (٢٠٢٠) إستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات المدرسية المصرية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢. (٤).

سلامة، عزة يوسف. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية. ع. ٢٠، ج ٨.

سوليم، أميرة حمدي حامد (2014). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

عبدالعزیز، عبدالعاطي حلقان أحمد (2020). دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية. جامعة حفر الباطن. ع 1.

العجمي، كروز تراحيب . (٢٠١٧) . تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٣. (١٨).

القنسي، عبد العزيز غالب (٢٠١٩) نور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة الاستراتيجية : دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة أسيوط.

متولي، عمر عبد الكريم (٢٠١٨) تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.

مغاوري هالة أمين (٢٠١٦م) . الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٠ (٣)

وارث، عبد الرحمن ؛ جابة أحمد . (٢٠١٦). نور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٧. (٢).

هدى مصطفى رجب : "تطوير الادارة المدرسية باستخدام مدخل القيادة و الحوكمة " دار العلم و الايمان للنشر ، مصر 2020.

وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار " إحصاء تلاميذ وهيئات التدريس بالمدارس الحكومية والخاصة " 2022، ص 20

يحي إسماعيل محمود يوسف: " تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري " مجلة الإدارة التربوية ،السنة الثانية،(ع)السابع ،مصر 2015

جمال محمد أبو الوفا وآخرون، تطوير أساليب إدارة المدرسة الثانوية في مواجهة أزماتها على ضوء متغيرات تكنولوجيا المعلومات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج 29، ع116، 431، 395،

ص ص، 2018

ثانيا : المراجع الأجنبية:

*American Heritage® Dictionary of the English Language, Fifth Edition. Copyright © 2011 by Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. Published by Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. All rights reserved.*

*Archie,lockamy and James,f.cox: Reengineering performance Measurement: How to Align System to improve process, products, and profits: Irqin Professional publishing, New York ,2015,p17.*

*Boyd, William, L. & Cibulka, James,G. : Private schools and public policy, international perspetive, Material Copyright, B . C2015, P . 94 .*

*Carter V. Good : Dictionary of education, Hill Book, Co., McGraw, New York, 2009, P. 437.*

*Data Collection on Education Systems: (2009). Definitions, Explanations and Instructions, UNESCO, OECD, Eurostat, page 49 Online available at the website: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2123>*