



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت

إعداد
منى لافي ماطر

إشراف

أ.د/ علا عاصم السيد
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ محمد إبراهيم عطوة
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت

منذ لافي ماطر

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، قام بإعداد استبانة طبقت على عينة قوامها (١٩٢) معلماً من مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، بهدف الوقوف على معوقات تطوير الأداء الإداري بدولة الكويت ومتطلبات التغلب عليها، وخلصت نتائج الدراسة أهمية دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة لتحقيق التطوير الإداري داخل مدارس المرحلة الثانوية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في متغير الوظيفة، والدرجة العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأكبر، وتوصلت الدراسة بتقديم تصور لتطوير الأداء الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية وفقاً لنتائج الدراسة وبناء على المتطلبات التي خرجت بها الدراسة.

كلمات مفتاحية: المرحلة الثانوية- تطوير الأداء الإداري.

Abstract

The study aimed to develop the administrative performance of secondary school principals in the State of Kuwait. To achieve the study's objectives, the researcher followed the descriptive approach and prepared a questionnaire applied to a sample of 192 teachers from secondary schools in Kuwait. The purpose was to identify the obstacles to administrative performance development in Kuwait and the requirements to overcome them.

The study's results highlighted the importance of the role of middle school principals in achieving administrative development within secondary schools. The results also showed:

0. No statistically significant differences among the study sample in terms of job position and academic degree.
0. Statistically significant differences related to years of experience, favoring those with more extensive experience.

The study concluded by presenting a vision for developing administrative performance among secondary school principals based on the study's results and the requirements identified.

Keywords: Secondary Stage - Administrative Performance Development.

مقدمة:

تطلب الكفايات الإدارية من مديري المدارس أن يتبنوا عقل مفتوح قابل للتغيير والتطورات، التي جلبها النمو السريع للتطور التكنولوجي، وبالتالي يجب على القيادة المدرسية متمثلة في مديري المدارس ومعاونيهم الاستعداد لتبني التكنولوجيا الرقمية، وغرسها في بيئة المدرسة، وتجهيز أنفسهم بأحدث المهارات التكنولوجية، ومن ثم تطوير كفاءتهم الرقمية من أجل تحقيق متطلبات نظم إدارية

ونظم تعلم عالمية^١، حيث يعد مدير المدرسة الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لها لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وهو الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة المدرسة وقيادتها، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، كما أنه الشخص الذي توكل إليه مهمة إدارة المدرسة وقيادتها من الناحية الرسمية، وتشير عثمان (٢٠١٨، ٦٥)^٢ إلى الكفايات التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة تتمحور حول الكفايات المعرفية: وهي مجموعة المعارف والمهارات الفكرية والمعلومات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة حول مادته التخصصية، والبيئة المحيطة به، والكفايات الوجدانية: وهي مجموعة الاتجاهات والقيم التي يجب أن يتبناها مدير المدرسة، والكفايات مهارية: وهي مجموعة المهارات الحركية التي تلزم مدير المدرسة للمشاركة في مختلف أوجه النشاط التربوي.

كما يشير (الشريعة، ٢٠١٦)^٣ لدور مدير المدرسة في تحقيق الكفايات الإدارية في ظل التحديات التي تواجه مدير المدرسة، يجب أن يكون مشاركاً فعالاً وجوهرياً في العملية التربوية، وذلك من خلال تطوير أدائه واكتساب مهارات تربوية جديدة، وامتلاك كفايات إدارية تتعلق برسم الأهداف ومراجعة المناهج والبرامج الدراسية، والواجبات التي تتعلق بقيادة النشاط وتوجيهه، والواجبات التي تتعلق بتوجيه الطلبة وإرشادهم، والواجبات تتعلق بالمعلمين وتوجيههم وإرشادهم وخدمة المجتمع المحلي والبيئة المحيطة للمدرسة.

لذا يجب على مدير المدرسة أن يقود التغيير في مدرسته وخططها المستقبلية، لتحقيق ذلك، يجب أن يمارس المدير الكفايات المناسبة التي تساعد على تحفيز المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية والاجتماعية، يجب على المدير أيضاً اتخاذ مسارات وأنشطة تربوية متنوعة للعاملين في المدرسة، من خلال التخطيط للأهداف وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية المناسبة للتخطيط والتنفيذ والتقييم^٤.

وتعد الوظائف الإدارية من الوظائف المهمة التي تسهم في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها، وإنجاز المهام الإدارية والتعليمية الموكلة إليها، والتي تتطلب توافر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى مدير المدرسة، يعمل على ممارستها أثناء عمله، مثل التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه، واتخاذ القرار، والتقييم، ومهارات التواصل، وتوظيف التكنولوجيا، مما يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على فهم الأهداف التربوية وإحاطة بمضامينها، وترجمة الأهداف التربوية وتحويلها إلى واقع سلوكي قابل للتنفيذ، وتنظيم الخبرات ومراعاة الإمكانيات المتاحة بما يضمن

^١ Hero, Jesson L.: Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, International Journal of Academic Pedagogical Research v4 n6, PP 4-10k 2020.

^٢ علياء محمد عثمان: الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان، ٢٠١٨، ٦٥.

^٣ محمد عبد الكريم الشريعة: تقييم الاحتياجات الإدارية والتقنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠١٦.

^٤ آلاء أبو السعود أحمد: درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر لكفايات الإدارة الالكترونية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٦.

تجنب الصعوبات المختلفة، مما يزيد فاعلية المدير أو الإداري بحيث تصبح أهدافه واضحة ومحددة لتطوير العملية التربوية وتحسين مخرجاتها نوعياً^١.

وهذا ما أكدت عليه دراسة أبو سنينة (٢٠١٣)^٢ أن الإدارة المدرسية، ممثلة بمدير المدرسة، هي من أهم عناصر العملية التربوية، لأنها المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التعليمية، وسير العملية التعليمية في المدرسة وتوجيهها، كما أنها مسؤولة عن اتخاذ القرارات اللازمة للتغلب على المشاكل، والتخطيط للمستقبل بكفاءة، والتمهيد لمواجهة التغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتربوية، ويؤكد السعود (حداد، ٢٠١٠: ٢٥٢)^٣ على هذا الرأي، مشيراً إلى أن القيادة المدرسية الفعالة هي التي تقود المدرسة إلى التغيير الإيجابي، وجعلها في وضع تعليمي أفضل، وأن حجم وطبيعة هذا التغيير يعتمد بشكل كبير على رؤية مدير المدرسة الإدارية الواضحة، التي تستشرف آفاق المستقبل وتحولها إلى واقع ملموس، و دراسة عويضة (٢٠١٦)^٤ التي أشارت إلى إن ممارسة مدير التربية والتعليم للكفايات الإدارية بشكل سليم تساعده على دراسة ظروف العمل وما يعترضه من مشاكل إدارية وتربوية وتعليمية، واتخاذ القرارات الإدارية والتربوية في ضوء طبيعة الأهداف والإمكانات المتاحة لتحقيقها، ولا يتم ذلك إلا من خلال ممارسته لكفايات إدارية متكاملة ومترابطة تقوم على التخطيط التربوي السليم، والتنظيم، والتقييم التربوي المستمر، في ضوء الصلاحيات الممنوحة إليه، والصلاحيات أو الأفكار المستمدة من خبرته ورؤيته للعمل والتي تساعد على تحقيق أهداف الإدارة والمجتمع الذي يتفاعل معه

بالتالي، فإن نجاح مدير المدرسة في أداء مهامه الإدارية والفنية يتطلب منه ممارسة مجموعة من الكفايات التي تنبثق من أدواره ومهامه المتمثلة في قيادة عمليات التطوير في المدرسة، فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في كفايات وقدرات واتجاهات ومعارف قائد التغيير والعاملين معه، خاصة وأن الأعباء الإدارية الموكول إليه عملها تتطلب منه ممارسة كفايات إدارية متنوعة تمكنه من تنظيم عمله، وتفويض الصلاحيات، والاتصال، وإقامة العلاقات البناءة، ومواجهة المشاكل التي قد تعترضه أثناء عمله، وإيجاد الحلول والبدائل لها، وجعل التكنولوجيا الحديثة في متناول الجميع، والتأكيد على حاجات العاملين والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.

مشكلة الدراسة:

يتطلب النهوض بالعملية التربوية والتعليمية تطوير مختلف عناصرها، من المدارس، والمناهج التعليمية، والمعلمين، ومديري المدارس، والمشرفين التربويين، وقد كانت دولة الكويت من أوائل الدول العربية التي أدركت الحاجة إلى تطوير نظامها التربوي والإداري وتجديده، وبالرغم من

^١ فيروز الخطيب، محمد عاشور: درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، الأردن، مجلة المنارة، م (٢٢)، ٣٤، ١٧٧-١٩٥، ٢٠١٦.

^٢ عونية أبو سنينة: درجة توفر الكفايات المهنية لمديري مدارس الملك عبد الله للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، ٤٠، (٢)، ٥٩٨، ٢٠١٣.

^٣ جعفر يوسف حداد: بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٥٢، ٢٠١٠.

^٤ عدنان عويضة: درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، ٢٠١٦.

^٥ سليمان الكرايد: كفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في السعودية، رسالة دكتوراة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤.

الجهود المبذولة من الدولة إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتحسين هذه الكفايات، كما فرض التطور والتغير المتلاحق في العملية التعليمية أدواراً ومسؤوليات جديدة على العاملين في مختلف المؤسسات التربوية، ولا سيما مديري المدارس، وكان لازماً الاستجابة لهذه التطورات من خلال تزويد مديري المدارس بالمهارات القيادية والمعارف التي تجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والمتغيرات العالمية في المنظومة التربوية^١.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها حكومات الدول العربية في تطوير مؤسساتها التعليمية، إلا أن الواقع يكشف العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية العربية بشكل عام والعمل الإداري بشكل خاص، يتضح ذلك في الجانب الإداري الذي يتميز بالروتينية وعدم الوعي بالتطورات الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة التي فرضت بواسطة الاتجاهات العالمية الحديثة، ونتيجة لذلك، تجد المؤسسات نفسها غير قادرة على تحقيق جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، وقد يؤدي ضعف أداء الأفراد إلى نقص في مستوى خبراتهم وقدراتهم، أو فقدان الدافعية وسوء التفاهم بشأن متطلبات العمل، وعندما يتم تقييم أداء المؤسسة، يجب أن نتذكر أن أداء الأفراد ليس معزولاً، بل يتم في سياق بيئة العمل، بما في ذلك الموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية وأساليب الإدارة والعلاقات بين الموظفين^٢.

وتتطلب هذه الدراسة إجراء بحث شامل حول العوامل التي تؤثر على الكفاءة الإدارية للمديرين المدارس، ويتضمن ذلك تحليل البيانات المتاحة من الدراسات السابقة وإجراء استبيانات ومقابلات مع المديرين ومساعدتهم في المدارس، ومن المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تحسين كفاءة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت والتي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية عالية في تحقيق كفاءة إدارية في العامل.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

(٠) ما الإطار الفكري الحاكم للأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية؟

(٠) ما المعوقات التي تحول دون ممارسة الأداء الإداري؟

(٠) ما صورة التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- تحديد الإطار الفكري الحاكم للأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية.
- الكشف عن المعوقات التي تحد من تحقيق تطور الأداء الإداري
- تحديد متطلبات تفعيل دور مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت لتحقيق الأداء الإداري.

^١ مشعل إسماعيل الخالدي: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٣٦، ٦٣-٤١٩، ٢٠١٦.

^٢ أسماء عبد الحميد عيسى: تصور مقترح لإدارة المدرسة الإلكترونية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، القاهرة، ٢٠١٠.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تمثل الأهمية النظرية لدراسة فيما يلي:

- ٠- قد تساهم الدراسة في بناء المعرفة النظرية حول كفاءة الإدارة المدرسية، حيث الكشف عن العوامل التي تؤثر عليها، واقتراح الآليات التي يمكن من خلالها تعزيزها.
- ٠- قد تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري حول كفاءة الإدارة المدرسية، وتحديد العوامل التي تؤثر عليها، وكيفية تأثيرها على بعضها البعض.
- ٠- اقتراح آليات لتعزيز كفاءة الإدارة المدرسية، مثل برامج التدريب والتأهيل لمديري المدارس.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لدراسة فيما يلي:

- ٣- قد تسهم الدراسة في تطوير برامج تدريبية وتأهيلية لمديري المدارس، لتعزيز وتحسين كفاءتهم الإدارية، وبالتالي تحسين جودة التعليم.
- ٣- تحسين كفاءة الإدارة المدرسية يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تحسين كفاءة الإدارة المدرسية من خلال تعزيز مهارات مديري المدارس في استخدام التكنولوجيا في مجالات مختلفة، مثل التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد، وتحسين التواصل.
- ٣- تحسين جودة التعليم يمكن أن تؤدي تحسين كفاءة الإدارة المدرسية إلى تحسين جودة التعليم من خلال توفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية وكفاءة.
- ٣- تطوير الأعمال الإدارية داخل مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تحقيق الأداء الإداري من خلال تناول أبعاد (التخطيط والتنظيم- القيادة والتوجيه- إدارة الموارد البشرية- توفير الموارد التعليمية).

الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

الحدود البشرية: مديري ووكلاء ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على الكفاءة الإدارية داخل مدارس المرحلة الثانوية.

أدوات الدراسة:

طبقت الدراسة الحالية استبانة للوقوف على متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

- ٠- الأداء الإداري الإدارية:

يعرف " جريير، وبترسون (Greer and Peterson, 2022, 224) "١ الكفايات الإدارية بأنها " مجموعة من المهارات والقدرات التي يحتاجها مدير المدرسة لأداء واجباته بنجاح، من قيادة، وتخطيط، وتقويم، واتخاذ القرار، والتواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات". ويعرف "مالونزا" (Malonza, 2020) ٢ الكفايات الإدارية بأنها "مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها مديرو المدارس من أجل أداء المهام وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المدرسة بما يحقق الأهداف المرغوبة وبما يضمن انضباط الطلبة بالقواعد واللوائح المدرسية المنصوص عليها.

تعرف (عزوق، ٢٠١٩، ٤٠) ٣ الكفايات الإدارية بأنها " الممارسات التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق توظيف واستخدام الموارد البشرية في المؤسسات التي يعملون بها، بالإضافة إلى الأفكار والاتجاهات الإدارية السائدة في الأدب النظري الحديث حول الكفايات والمهارات الإدارية اللازمة للمعلم وللمدير المدرسة الحديثة، والتي تمكنه من رفع أداء المدرسة وتحقيق أهدافها التطويرية".

ويعرف (يوسف، ٢٠١٨، ٢٠) ٤ الكفايات الإدارية بأنها "المهارات والمعرفة التي يحتاجها المديرون التنفيذيون في المجال التعليمي لتحقيق النجاح في إدارة المدارس، تتضمن الكفايات الإدارية مجموعة واسعة من الجوانب، بما في ذلك القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والاتصال، وإدارة الموارد البشرية، والمالية، والتقييم والرقابة".

وتعرف الباحثة الكفاءة الإدارية إجرائياً بأنها " المهارات والقدرات التي يحتاجها مدير المدرسة الثانوية لأداء واجباته بنجاح، والتي تتضمن التخطيط والتنظيم، والقيادة والتوجيه وتصحيح المسار، وإدارة الموارد البشرية، وتوفير الموارد التعليمية.

الدراسات السابقة:

(أ) الدراسات العربية التي تناولت الكفاءة الإدارية:

() دراسة الشديفات (٢٠٢٠) بعنوان " درجة ممارسة الكفايات الإدارية والفنية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق " ٥

والتي هدفت إلى قياس درجة ممارسة الكفايات الإدارية والفنية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق، تم تطوير استبيان الدراسة المكون من (٣٨) فقرة تم التأكد من صحتها، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٨) مديراً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الكفايات الإدارية والفنية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر عينة

¹ Greer, J. R., & Peterson, K. D.: Managerial competencies for school principals. *Journal of Educational Administration*, 60(2), 213-236, 2022.

² Malonza, B. : *Influence of principals' management practices on discipline among students in public secondary schools in Matungulu Sub-County, Machakos County, Kenya*. Unpublished Master Thesis, Africa Nazarene University, 2020.

³ جميلة عزوق: اقتراح برنامج تدريبي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء كفاياتهم الإدارية حسب الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ٤٠، ٢٠١٩.

⁴ جورج يوسف: الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ظل الإصلاح التربوي، *مجلة البحوث التربوية*، ١١(١)، ١-٢٠، ٢٠١٨، ٢٠.

⁵ هناء محمد الشديفات: درجة ممارسة الكفايات الإدارية والفنية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق، *مجلة جامعة عمان العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٣٢(٢)، ١٨٧-٢١٢، ٢٠٢٠.

الدراسة كانت بدرجة معقولة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي

() دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٠) بعنوان " آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي"^١

والتي هدفت إلى التعرف على الأداء الإداري لمدرء المدارس من خلال الفكر التربوي المعاصر والتعرف على بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي يمكن توظيفها في تطوير الأداء الإداري لمدرء المدارس مثل الإدارة الالكترونية، والتوصل إلى معرفة مهام ومسؤوليات مدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وأجريت الدراسة في محافظتي الفيوم والشرقية بجمهورية مصر العربية على عينة عشوائية قوامها (٣٠٣) من المديرين والوكلاء والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أهمية ودور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الإداري لمدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وأن للإدارة الالكترونية أهمية في وظائف الإدارة كالخطيط والتنظيم والرقابة وأنها تعمل على التغلب على معوقات العمل التقليدية ويتم من خلالها إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية.

() دراسة خشان(٢٠٢٢) بعنوان " الاستعداد الرقمي لدى مدرء المدارس بمديرية قصبة عمان وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين"^٢

والتي هدفت إلى التعرف على مدى الاستعداد الالكتروني والرقمي عند مدرء المدارس الحكومية بلواء قصبة عمان وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين بنفس اللواء، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على مجموعة من المعلمين والمعلمات في نفس المديرية والبالغ عددهم (٣٦٠) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، من أبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر حقيقي للاستعداد الرقمي لدى مدرء المدارس في إدارة المهام الإدارية على متوسط كلي (٤ من ٥) أي بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأداة ككل تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة عقد مجتمعات تعلم مهني للمعلمين ومدرء المدارس تساعد على استخدام الحاسوب والإنترنت بكفاءة عالية وفاعلية للتعامل مع متطلبات التعلم الرقمي والمهام الإدارية، بالإضافة إلى دعم الاستعداد الرقمي وانعكاسه على تعلم الطلبة.

(ب) الدراسات الأجنبية التي تناولت الكفاءة الإدارية:

(١) دراسة "كوبي" (Cope, 2011) بعنوان "Special Education Directors' Perceptions of Their Competencies Compared to Superintendents"

^١ أحمد السيد محمد، ومحمد صبري محمود، وإيمان حمدي زهران: آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٢): ٣٣٧-٣٧٤، ٢٠٢٠.

^٢ بلال محمد احمد خشان : الاستعداد الرقمي لدى مدرء المدارس بمديرية قصبة عمان وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وزارة التربية والتعليم الأردنية، إدارة الاشراف والتدريب التربوي، المجلد الثامن والثلاثون- العدد الثاني عشر، ٢٠٢٢.

Perceptions of Competencies Required for the Position of Special Education Director".¹

دراسة هدفت إلى معرفة مدى ممارسة مديري الإدارات التربوية للكفايات الإدارية في ولاية بنسلفانيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الباحث استبانة على عينة الدراسة المكونة من ٤٥٢ مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري الإدارات التربوية للكفايات الإدارية بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس وسنوات الخبرة.

(٢) دراسة " وكافازو، أوفاندو " (Cavazos& Ovando) بعنوان "Important companies for the selection of effective school leader: principals, perceptions, paper presented at the annual meeting of the UCEA convention".²

إلتي هدفت للكشف عن الكفايات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها المدير ليتم اختياره مديراً للمدرسة، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجميع البيانات على عينة تكونت من ١٣٨ مديراً ومديرة من مديري المدارس في ولاية تكساس، اشتملت الكفايات الإدارية موضوع الدراسة على القدرة على التواصل الإيجابي مع الطلاب، والثقافة والمعرفة الكافية، والثقة والضبط، بالإضافة إلى المرونة والتركيز العالي، والتقييم والرصد المستمر، وتحسين النظام الإداري، والقدرة على حل المشكلات، أظهرت نتائج الدراسة أهمية اختيار مديري المدارس الفعالين القادرين على تحمل المسؤولية ويمتلكون مهارات عالية لها تأثير كبير في النتائج الأكاديمية وإنجازات الطلاب، وأكدت الدراسة على أهمية اختيار مديري المدارس الفعالين القادرين على تحمل المسؤولية ويمتلكون مهارات عالية لها تأثير كبير في النتائج الأكاديمية وإنجازات الطلاب، وأوصت الدراسة أي تطوير برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على تطوير الكفايات الإدارية ذات الصلة، وتحسين عملية اختيار مديري المدارس لضمان اختيار مديرين فعالين وقادرين على القيادة المدرسية.

(٣) دراسة " لواج وبروال " (Luaaj& Berwal, 2015) بعنوان "Evaluating the administrative competencies of the secondary director in the light of quality standards from the teachers".³

والتي هدفت إلى تقييم الكفايات الإدارية لمدير الثانوية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الأساتذة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على ٦٠ أستاذًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت النتائج إلى: تحقق الفرضية العامة والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والخامسة، والتي تتعلق بدرجة ممارسة المدير للكفايات الإدارية في مجالات

¹ Cope, R.: Special Education Directors' Perceptions of Their Competencies Compared to Superintendents Perceptions of Competencies Required for the Position of Special Education Director, DAI,4(2),2011, 258- 263.

² Cevazos, A.& Ovando, M.: Important companies for the selection of effective school leader: principals, perceptions, paper presented at the annual meeting of the UCEA convention: the future roars: leadership matters, November 15-18, Denver, Colorado, 2012.

³ Luaaj, N & Berwal, M: Evaluating the administrative competencies of the secondary director in the light of quality standards from the teachers' point of view(in Arabic). Unpublished master's thesis, Oum El Bouaghi University, 2015.

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة، عدم تحقق الفرضيات الفرعية الرابعة والسادسة والسابعة، والتي تتعلق باختلاف درجة ممارسة المدير للكفايات الإدارية تعزى إلى متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، جاء تقييم المدير لكفاياته بدرجة متوسطة.

أوجه الاستفادة والاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- (١) تحديد مفهوم الكفاءة الإدارية، وذلك من خلال التعرف على العناصر المكونة للكفاءة الإدارية، والمهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة من أجل أن يكون كفاء إدارياً.
- (٢) استفادة الدراسة من الدراسات السابقة في بناء استبيان الدراسة (أداة الدراسة)، وطرق البحث المستخدمة في الدراسات السابقة، وذلك من خلال اختيار الأدوات والطرق المناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف:

- (٣) تركز الدراسات السابقة على الكفاءة الإدارية كمجموعة من المهارات والقدرات التي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه، بينما قد تركز دراسة أخرى على الكفاءة الإدارية كمجموعة من المهارات والقدرات التي تتعلق باتخاذ القرارات وحل المشكلات وإدارة الموارد البشرية، وتختلف الدراسة الحالية عنهم من حيث الأبعاد.
- (٣) تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث منطقة التطبيق، وعينة التطبيق.

أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الأهداف في تحقيق الكفاءة الإدارية، وتحقيق الكفاءة الرقمية في دراسات أخرى.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث.

أولاً: مفهوم الأداء الإداري:

يعرف الأداء الإداري بأنه "سلوك يتسم بالمهارة في مجال معين، استناداً إلى خلفية معرفية وقيمة معينة لدى الفرد، ويتطلب قدرًا مناسباً من التدريب والاستعداد حتى يصل الفرد إلى مرحلة التمكن أو الكفاءة، مما يقضي ضرورة سيطرة الفرد على الأدوات والأساليب والمهارات التي يتم من خلالها هذا الأداء، وفي ضوء ما تقتضيه وظيفته من أهداف وغايات".^١

ويعرف بأنه "العمل الإداري والتنظيمي الذي يقوم به القائد الأكاديمي، وغيره من الكوادر الأكاديمية والإدارية لتيسير العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية وتحديد إطار العلاقات وخارجها".^٢

أما الأداء الإداري فيعرف على أنه "القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل على فترات من الزمن في أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة".^٣

^١ المنظمة العربية للتربية والثقافة للعلوم: المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية: انجليزي، فرنسي، عربي، سلسلة المعاجم الموحدة (٤٦)، الرباط: مكتب تنسيق التعريب، ٢٠٢٠، ١٢٤.

^٢ Hagerer, I. : Universities act differently: identification of organizational effectiveness criteria for faculties. Tertiary Education and Management, 2019, (25), 273-287, 226.

^٣ علي السيد الشخبي: معجم مصطلحات الحكامة التربوية: الحكم الرشيد، الرباط، المغرب: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١١، ١٧٥.

كما يقصد بالأداء الإداري "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات ومهام وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويتم قياس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد".^١

مما سبق يتضح أن الأداء الإداري لقيادات المؤسسات التعليمية يشير إلى الجهود والإنجازات التي يقومون بها للقيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات ومهام وواجبات، وإذا كان الحديث عن أداء هذه المهام في عصر التحول الرقمي، فإنه يضاف إلى ذلك أعباء ومسؤوليات أخرى على قيادات المؤسسة التعليمية النهوض بها في ضوء ما تفرضه مستحدثات وتقنيات التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية، للمساهمة في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية واستشراف المستقبل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، الأمر الذي يتطلب تطوير هذا الأداء واكساب قيادات المؤسسات التعليمية العديد من المهارات القيادية المتعلقة بتلبية متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية وصولاً إلى تحقيق الكفاءة الرقمية.

ثانياً: أهمية قياس الأداء الإداري:

لقد حظى موضوع الأداء الإداري بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة، إذ أن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في أروقة المؤسسات التعليمية والتحقق من مدى الالتزام للمديرين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق متطلبات العمل البناء^٢، ومن خلال معرفة مستوى واقع الأداء الإداري لمديري المؤسسة التعليمية تستطيع معرفة كفاءتهم في عملهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء أدائهم لغرض تجاوز العقبات والإخفاقات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية في أثناء تحقيقها لأهدافها، وتتجلى أهمية قياس واقع الأداء الإداري بالآتي^٣:

- ٢- يسهم قياس واقع الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء المديرين في المؤسسة التعليمية، ومن ثم يخلق شعوراً لديهم بالانتماء إلى المدرسة وتحفيزهم بالإسهامات الجادة في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - ٢- يعد قياس واقع الأداء الإداري من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري، وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة، لكونها وسيلة تدفع مديري المؤسسات نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية بهدف الحصول على بيان معلومات كمية ونوعية من أدائهم تساعد في اتخاذ القرار.
 - ٢- إن عملية معرفة واقع مستوى الأداء تعد أحد الدعائم الأساسية والفاعلة التي يمكن اعتمادها في تطوير عمل مدير المدرسة ومن ثم تحسين نوعية إدارتهم في المدرسة.
- بالإضافة إلى أن عملية قياس واقع الأداء الإداري تسهم في معرفة معوقات العمل لدى مدير المدرسة وهذا يوفر الفرص المناسبة للقيادات الأعلى من معرفة مكان الخلل والضعف في

^١ المنظمة العربية للتربية والثقافة للعلوم: المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية: انجليزي، فرنسي، عربي، مرجع سابق، ٢٠٢٠، ٩٩.

^٢ عبد المحسن القحطاني، فهد الخزي: "دور القيادة الإدارية المدرسية في إدارة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في مجالات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مرجع سابق، ٢٠١٣، ١٥.

^٣ عبير أحمد محمد علي، عبد الستار محروس فايد: "تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات"، مرجع سابق، ٢٠٢٢، ٣٠٥.

اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليميات المطبقة، وكذلك الكشف عن جميع عناصر العملية الإدارية والتعليمية ومن ثم في متابعة المؤسسة التعليمية ككل^١.

ثالثاً: أبعاد تحقيق الكفاءة الإدارية في المؤسسات التعليمية:

تمثل أبعاد الأداء الإداري الجوانب النهائية المترامية الأطراف التي تحيط بالأداء الإداري للمؤسسة التعليمية وتجمع في طياتها مجمل العمليات والاستراتيجيات التي تقود المؤسسة التعليمية إلى البقاء والتميز والمنافسة، وقد تم تناول أبعاد الأداء الإداري بشيء من الاهتمام في أدبيات الإدارة الحديثة، وقد جاء الاهتمام بكل بعد حسب طبيعة الدراسة وحسب اهتمام ووجهة نظر الباحثة، وسوف نتناول الدراسة الحالية تلك الأبعاد بشيء من الإيجاز:

٣- التخطيط والتنظيم:

هناك مجموعة من العمليات تمثل ممارسات الأداء الإداري، وهي عمليات ووظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، المتابعة، التقويم، وكذلك الأدوار المتعلقة بعمليات الاتصال ونقل وتبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، إذ يجب على المؤسسات التعليمية إرساء بناء تقني فعال يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المؤسسة التعليمية وعملياتها، بما يسمح بتطوير الأداء الإداري على الصعيدين الداخلي والخارجي^٢.

ويعرف التخطيط بأنه تتابع مستمر ومتداخل لمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يستخدمها المخططون لتحديد أهم الحاجات والغايات والإشكاليات، ثم ترجمة الغايات إلى أهداف عامة وخاصة تفصيلية، يلي ذلك وضع مجموعة من الإجراءات البديلة لتحقيق الأهداف الخاصة، وتحديد التكلفة والعائد لكل بديل واختيار الإجراء الأمثل، وأخيراً تأتي عملية ترجمة الخطة إلى مشروعات^٣، وبالتالي فإن التخطيط بشكل عام يعني رسم الخطوط العريضة لما يجب عمله في المستقبل من أجل تحقيق أهداف معينة، ويتوظيف تقنيات التحول الرقمي في عملية التخطيط، يتم الحصول على أجوبة للاستفسارات بالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرار وإتاحة أكثر من بديل وأكثر من متغير في الوقت نفسه، وتطوير الخطط التفصيلية والمساعدة في تنفيذ القرارات.

أما التنظيم فيعرف بأنه تقسيم وتفويض المهام الإدارية من خلال توزيع السلطات والمسؤوليات على الأفراد لتحمل مسؤولية العمل المحدد، وكذلك تحديد العلاقات التي ينبغي أن تكون موجودة بين الوظائف والوحدات، وهو الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية، ويوفر الوسائل التي تتعلق بتقسيم العمل وهيكل السلطة واتخاذ القرار، وتنمية علاقات سليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية^٤، وبالتالي فإن الخرائط والأدلة التنظيمية وتقارير وسجلات العاملين المتاحة عبر قواعد البيانات ونظم المعلومات في ذاكرة الكمبيوتر وعبر الشبكات أصبحت مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها قائد المؤسسة التعليمية في عملية التنظيم.

^١ فاروق شوقي البوهي: نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، مرجع سابق، ٢٠١٧، ٦.

^٢ عبير أحمد محمد علي، عبد الستار محروس فايد: "تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات"، مرجع سابق، ٢٠٢٢، ٣٠٥.

^٣ المنظمة العربية للتربية والثقافة للعلوم: المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية: انجليزي، فرنسي، عربي، مرجع سابق، ٢٠٢٠، ١٢٦.

^٤ المنظمة العربية للتربية والثقافة للعلوم: المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية: انجليزي، فرنسي، عربي، مرجع سابق، ٢٠٢٠، ١١٤.

ومما سبق ترى الباحثة أن الهياكل التنظيمية التقليدية للوحدات الوظيفية المنفصلة لن تؤدي إلى توظيف حقيقي لتقنيات التحول الرقمي أو زيادة الكفاءة الرقمية في الممارسات الإدارية، وإنما تدعو الحاجة إلى هياكل مرنة وافتراضية وشبكية وفرق متعددة الوظائف والتخصصات، بحيث تجمع بين الخبرة في أداء الأعمال واستخدام تقنيات التحول الرقمي برئاسة القيادات في المؤسسة التعليمية.

٣- القيادة والتوجيه:

لقد أصبحت القيادة ذات تأثير عال في المؤسسات التعليمية ولها أهمية في بنائها الإدارية والتعليمية والتنظيمية، ودورها الأساسي في عمليات الإصلاح والتطوير، وانعكاساتها الإيجابية والصحيحة والفعالة على العملية التعليمية والتربوية، حيث يساعد استخدام مديري المؤسسات التعليمية لاستخدام الرقمنة في القيادة على نجاحها ونهوضها ورفقيها، ولا يمكن أن يتحقق النجاح لهذه المؤسسات التعليمية ما لم يكن هناك استجابة للتغيرات، الأمر الذي ينعكس على النواحي الإدارية التي تمارسها يوميًا، ويتوقف نجاح مديري المؤسسات التعليمية في أداء رسالتهم على مدى قدرتهم في التطوير القائم والمنصب على تطوير الذات ثم الآخرين بدقة ومهارة، ووجود تواصل وتفاعل وتعاون بين جميع العاملين من أجل تحقيق الهدف المنشود^١.

أما التوجيه فهو عملية تتضمن تحفيز وتوجيه المرؤوسين لما يجب عليهم عمله، ويعتمد على المعلومات الدقيقة عن أهداف المؤسسة التعليمية واختصاصات العاملين والموقف الفعلي للتنفيذ ومستويات الأداء الفعلية، وغيرها من المعلومات اللازمة لتعرف أوجه القصور وبالتالي التدخل في الوقت المناسب، وبذلك يتم تحقيق المساءلة والمحاسبية والنزاهة والشفافية، والوضوح في تحديد الأدوار واتخاذ القرارات^٢.

٣- إدارة الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي والحاسم في إنجاح المؤسسات التعليمية وكذا عملية التنمية وتطوير الأداء؛ لذا فإنه من الأهمية التوجه نحو إعداد وتأهيل الموارد البشرية في التعليم، قبل التعيين، وأثناء الخدمة، وتوفير برامج التعلم المستمر، والتعلم الذاتي، في مجال التقنية الرقمية^٣.

تشكل الموارد البشرية جانبًا حيويًا يصعب على المؤسسات التعليمية تحقيق الكفايات الرقمية بدونه، إذ يعد نقص الكفاءات القادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وقيادة البرامج الرقمية والتغيير، من أهم العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية حتى وإن امتلكت أحدث التقنيات الرقمية.

ويوضح من ذلك أهمية رأس المال البشري، فإن هذا يتطلب تطويرًا إداريًا شاملاً، وأن يمتلك مدير المدرسة الكفاءات المطلوبة، والتي تمتد من القدرة على مراقبة وتحليل وفهم فوائد الاتجاهات التكنولوجية، إلى المعرفة العميقة بهياكل الأعمال التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات،

^١ هدى الجهني: القيادة الالكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات، مكتبة الرشد للنشر، ٢٠١٩، ٦٢.

^٢ عبير أحمد محمد علي، عبد الستار محروس فايد: "تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات"، مرجع سابق، ٢٠٢٢، ٢٣٥.

^٣ عادل محمد محمد محمد: "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر"، مجلة كلية التربية ببنها، يناير ٢٠٢٣، ع (١٣٣)، ج (١)، ٥٤٢-٥٦٣، ٥٧٠.

من أجل الكشف عن أوجه التقارب المحتملة بينهما، واكتساب القدرة على توظيف هذه التقنيات في أداء المهام^١.

٤- توفير الموارد التعليمية:

الموارد التعليمية هي أدوات أو موارد تستخدم لنقل المعرفة وتسهيل عملية التعلم، بعض أمثلة الموارد التعليمية تشمل: الكتب والمجلات والمواد الورقية، والوسائط المتعددة مثل: الفيديو والصوت والصور، والتكنولوجيا التعليمية مثل: الحواسيب والبرامج التعليمية، والألعاب التعليمية، والأجهزة التفاعلية مثل السبورة الذكية، ويتم استخدام الموارد التعليمية لتعزيز التفاعل والاستيعاب والتذكر وتنمية مهارات التفكير والتحليل والاتصال لدى الطلاب^٢. ويمكن توفير الموارد التعليمية من خلال^٣:

- محتوى الوسائط المتعددة التفاعلي: يمكن تقديم الموارد التعليمية بتنسيقات مختلفة مثل مقاطع الفيديو والصوت والرسوم المتحركة والمحاكاة والألعاب لتلبية أنماط التعلم المختلفة.
- التخصيص: يتيح التعلم الإلكتروني للطلاب التعلم بالسرعة التي تناسبهم، ويمكن تخصيص الموارد التعليمية بما يتناسب مع تفضيلاتهم التعليمية.
- التعاون: يمكن للطلاب التعاون مع أقرانهم من خلال منتديات المناقشة عبر الإنترنت، والمشاريع الجماعية، ومجموعات الدراسة الافتراضية.
- التقييمات والملاحظات: يمكن أن تتضمن الموارد التعليمية اختبارات واختبارات وواجبات توفر تعليقات فورية للطلاب.
- نظام إدارة التعلم (LMS): يمكن لنظام إدارة التعلم (LMS) المساعدة في إدارة الموارد التعليمية وتنظيمها وتقديمها، وتتبع تقدم الطلاب، وتقديم التقارير للمعلمين.

رابعاً: المهام الإدارية لمدرء المدارس:

تقوم الإدارة المدرسية بالعديد من المهام والوظائف الإدارية والإشرافية والفنية، وتعد مسئولة بشكل كبير عن تحقيق أهداف العملية التعليمية بقيامها بتلك الوظائف، وتعمل الخبرة لمدير المدرسة على توجيه وتعريف المعلم بمادته وأساليب تدريسها واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وتمكينه من التخطيط لدروسه وتنمية قدرته على إدارة الصف، وتعمل على تنمية المعلمين مهنيًا بالحاقهم ببرامج تطوير المعلمين أثناء الخدمة، وتحفيزهم على العمل وتحسين ممارساتهم التعليمية وتشجيعهم على الابتكار وتحسين ممارساتهم التعليمية^٤.

¹ Valdés, K. N.; Alpera, S. Q., & Suárez, L. M.: An institutional perspective for evaluating digital transformation in higher education: Insights from the chilean case. Sustainability , 2021, 13(17),1-27, 6.

^٢ عادل محمد محمد محمد: "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر"، مرجع سابق، يناير ٢٠٢٣، ٥٤٢.

^٣ حنان حسن: "برنامج في الكفايات التكنولوجية قائم على كائنات التعلم الرقمية لتنمية مهارات انتاجها واستخدامها في تدريس الجغرافيا لدى طلاب الدبلوم العام"، مرجع سابق، ٢٠٢٠، ٧٩.

⁴ Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., & Merchant, B.: Leadership for school success: Lessons from effective principals. International Journal of Educational Management, 2014, 28(7), 798-811.

إن نجاح الإدارة المدرسية يرتبط بكفاءة المدير عند قيامه بمهام التخطيط لمحاولة السيطرة على المستقبل باتجاه الأهداف المطلوبة والتي يتم اختيارها بدقة، والتخصيص لاختيار وتعيين الموارد المادية والبشرية اللازمة لعمل الخطة، والتحفيز لإثارة الفعالية في السلوك باتجاه النتائج المطلوبة والتنسيق لربط الفعاليات والنشاطات المختلفة في إطار متكامل للعمل الهادف، والتقييم المستمر للنتائج المتحققة للأساليب التي نفذت بها^١.

ونظراً لأهمية المتعلم في العملية التعليمية، وفي ضوء التوجهات التربوية الحديثة، فإن الإدارة المدرسية باتت توجه كل اهتمامها نحوه، وذلك بتوفير جميع الظروف والإمكانيات التي تساعد على نموه العقلي والجسمي والروحي واعداده لتولي مسؤوليته في حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة للارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف المرسومة في وثيقة المنهاج، بالإضافة إلى سعيها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وتتلخص مهام ومسؤوليات مدير المدرسة فيما يلي^٢:

١ - إدارة شؤون الطلاب: وتشمل عددًا من المهمات الفرعية التي يشرف عليها ويتأكد من سلامة الإجراءات المتعلقة بها، وهي:

- تنظيم قبول الطلاب الجدد ومتابعة تسجيلهم وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بها.
- تنظيم ومتابعة النظام والانضباط المدرسي الداخلي والخارجي.
- تنظيم ومتابعة الاختبارات المدرسية وحسن سيرها وتحصيل نتائجها.
- متابعة البرامج المتعلقة برعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد.

٢ - رعاية شؤون المعلمين والعاملين: ويمكن تحديدها بالآتي:

- متابعة دوام المعلمين وانضباطهم.
- متابعة تنفيذ القوانين والتعميمات الرسمية المتعمقة بأعمالهم.
- تشجيع وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين ورعاية المناسبات الخاصة بذلك.
- متابعة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين، والتأكد من صحة البيانات فيها.
- متابعة وتلبية احتياجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات وظائفهم وأدوارهم الإدارية أو الفنية.

٣ - تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:

- ويندرج تحت هذه المهمة الأخذ بعين الاعتبار العمل على تنظيم برامج خدمة المدرسة للمجتمع من ناحية، واستفادة المدرسة من إمكانات المجتمع من ناحية أخرى فالمجتمع هو البيئة الخصبة التي من خلالها تقدم الحلول والأنشطة والبرامج التي يستفيد منها الطلاب لتحقيق الأهداف، فالمدرسة لا تستطيع أن تكون لوحدها دون بيئة تصقل شخصيات طلابها وتساعد على التعلم، حتى أن الكثير من المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية التعليمية داخل المؤسسة قد لا تجد لها حلًا إلا من خارج إطارها أي من المجتمع المحلي.

٤ - متابعة الشؤون المالية:

- وتجري بتطبيق التعليمات والنظام المالي الخاص بالمدرسة والتأكد من سلامة الإجراءات المالية المتبعة، وتشكيل لجان مالية مهمتها إدارة الشؤون المالية داخل المدرسة، واعداد التقارير المالية في أوقاتها، بالإضافة إلى متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة

^١ أحمد إسماعيل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان، ٢٠٠٩، ٥٨-٥٦.

^٢ جودت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ٩٩-١٠٠.

والإدارة التربوية، وتنظيم التسهيلات المادية للمدرسة، وأخيراً التقييم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية لاتخاذ القرارات التي تساهم في ضبط وتوجيه مسيرة المدرسة كنظام. مما سبق يتضح أن القائد التربوي (مدير المدرسة) يساهم في إيجاد جو مدرسي يساعد على التعليم والتعلم، فالمديرون الفاعلون لديهم القدرة على إيجاد جو مدرسي يكون فيه التحصيل الأكاديمي بدرجة عالية، وحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية، وأنهم يقدمون الدعم الإداري اللازم للمعلمين لتحقيق هذا الهدف.

المحور الثاني: تطوير الأداء الإداري لمديري المؤسسات التعليمية.

أولاً: طبيعة تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية وعناصره:

التطوير الإداري هو فعالية تختص بتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة الإدارية ومجموعة الفعاليات الأساسية والفرعية التي تتصل بهذا النشاط. إن عملية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية تحتاج إلى مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل فيما يلي^١:

- شمولية التطوير:

لابد أن يشمل التطوير والتجديد على "سياسات الأهداف الإدارية والتنظيم الإداري، والموارد البشرية والمادية، والمناهج الدراسية وأساليب التدريس، وطرائق التوجيه والإرشاد الطلابي".

- استمرارية التطوير:

إن عملية تطوير الأداء الإداري هي "عملية مستمرة لا تتوقف وتتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ أهداف معينة.

- ديمقراطية التطوير:

حيث أن التطوير يتشكل من نسيج متآلف تشترك فيه جميع الفئات المعنية بالتعليم دون أن تصادر إحدى الفئات آراء وأفكار ووجهات نظر الفئات الأخرى.

- المنهجية العلمية لتطوير:

وذلك عن طريق استقصاء الواقع ومشكلاته ومراعاة الأولويات التي تبدو أكثر أهمية وضرورة وإلحاحاً للتطوير.

- توافر الخطط ذات الأجل الطويل والمتوسط والقصير:

تعتبر هذه الخطوة متقدمة في السعي لتنفيذ الأولويات وتحقيق الأهداف الموضوعية وترجمتها إلى واقع عملي.

ثانياً: دوافع تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية:

إن الدوافع التي تدفع المؤسسات التعليمية إلى إحداث تطوير في برامجها، وجود تغيرات ومشكلات محيطة بها لا يمكن حلها أو عدم قدرتها على مواكبة التغيرات المحيطة بها، ما لم تحدث بعض التغيرات في برامجها وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشكلاتها، وهناك مجموعة من دوافع تطوير الأداء الإداري، ذلك على النحو التالي^٢:

١ عبير أحمد محمد علي، عبد الستار محروس فايد: "تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات"، مرجع سابق، ٢٠٢٢، ٢١١.

٢ حماد حمد الرقيب: واقع إدارة التغير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ٢٩.

- التطور التكنولوجي:

أصبح سريعاً جداً وأصبحت الرقمية والتكنولوجيا هي الوسيلة الأكثر استخداماً منذ سنوات كما أصبح الآن جزء من حياتنا بسبب تطور البرامج الرقمية والتكنولوجية والاتصالات وهكذا في كل مجال نجد أن هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم، ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة والإمكانيات المتاحة وهذا التطور التكنولوجي هو الأسمى والخروج عن النمطية والروتين في العمل الإداري البيروقراطي.

- العولمة:

في هذا العصر أصبح العالم قرية صغيرة، والمؤسسات التعليمية إن لم تقم بتغييرات وتطورات مناسبة فإنها ستنتهار تماماً ولا يصبح لها وجود، وهذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع مؤسسات أخرى فالعولمة تجعل المؤسسات مضطرة للقيام بالتطوير والتغيير.

- ضعف الأداء:

يحدث هذا الضعف أحياناً مع تبادل مؤسستين الزيارات، ثم يكتشف المديرون أو العاملون في إحدى المؤسستين أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الأخرى فيبدأ بالتغيير والتطوير وأحياناً يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى، فإن ضعف الأداء يجعلنا بحاجة للتغيير والتطوير.

- الأهداف والقوانين والأنظمة:

تغيير الأهداف والقوانين في المؤسسة التعليمية يمثل سبباً جوهرياً للتطوير لما له من بعد على كل مراحل التخطيط والتنفيذ ويعتبر التغيير والتطوير الإداري مهماً في أنشطة المؤسسة التعليمية.

بالإضافة إلى النمو، حيث إن نمو المؤسسة التعليمية يعني تحويلها من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة، وهذا النمو سيتبعه الكثير من التغيير والتطوير الإداري والاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات^١.

ثالثاً: أهمية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية وأهدافه:

تكمن أهمية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في دوره الفعال في رفع كفاءة مدير المدرسة ومساعدته في التغلب على صعوبات العمل والمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وكفاءة وفاعلية^٢، وهناك العديد من المميزات التي يمكن أن يترتب عليها تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية ومنها ما يلي^٣:

١- التحديد الدقيق لواقع الأداء الإداري ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهه ثم استخلاص الحلول للقضاء عليها.

٢- تطوير الأداء الإداري لمديري المؤسسات التعليمية يمكنهم من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

^١ هائل طلاق عابنة، عمر قيس جميل: "الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"، مرجع سابق، ٢٠١٦، ٨ (١٦).

^٢ فاروق شوقي البوهي: نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، مرجع سابق، ٢٠١٧، ٧.

^٣ محمود محمد علي عثمان العقاب: معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية دراسة ميدانية من وجه نظر مديري المدارس بمخلة شرق النيل، مرجع سابق، ٢٠١٣، ٤٠.

٣- تطوير الأداء الإداري لمديري المؤسسات التعليمية لازمة لتمكينهم من قيادة عملية التطوير المستمر، وتنمية المهارات اللازمة لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. كما يمكن الهدف الأساسي لتطوير الأداء الإداري في تهيئة الظروف المناسبة داخل المؤسسة التعليمية من أجل دفع النمو والتطور وإيجاد البيئة الملائمة لتقبل التبدلات التكنولوجية والقانونية والإدارية، وتتمثل أهداف تطوير الأداء الإداري فيما يلي^١:

- خلق عملية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى المديرين والعاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المؤسسات التعليمية.
- خلق مناخ ملائم داخل المؤسسات التعليمية لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيداً عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل.
- العمل على رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى المديرين والعاملين وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل.
- تطوير وتنمية مهارات وقدرات المديرين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرص أوسع لتحسين ورفع مستويات الأداء.

رابعاً: معوقات تطوير الأداء الإداري:

تواجه المؤسسات التعليمية أنواعاً من المعوقات التي تؤثر على أدائها بشكل عام، وغالباً ما تكون معقدة ومتنوعة، لذا يجدر دراستها بعناية والتنبؤ بما يمكن أن يحدث من معوقات وصعوبات تجنباً لما قد تسببه من آثار سلبية على المؤسسات التعليمية وعلى الأفراد وعلى الأعمال التي تمارسها المؤسسة^٢، وتتعدد أشكال وأسباب المعوقات التي تقف حائلاً أمام عملية تطوير الأداء الإداري، ويمكن توضيح بعضها فيما يلي^٣:

٠- معوقات تتعلق بالتنظيم الإداري:

وتتمثل فيما يلي:

- قصور في المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي السائد.
- ضعف عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية الراجعة.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
- سيادة قيم تنظيمية محبطة.

٠- معوقات تتعلق بعملية تطوير الأداء الإداري:

وتتمثل فيما يلي:

- تردد القيادات في دعم تطوير الأداء وعدم موضوعيتها في الاعتراف بالمشكلات التي تعاني منها.
- قلة قدرة الأجهزة المعنية بتطوير الأداء على اتباع الأساليب ووسائل وإجراءات حديثة ومتطورة تتماشى ومتطلبات الأعمال المنوط بها إنجازها.

^١ الشيخ الداري: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، ع (٧)، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٩، ٥١.
^٢ محمود محمد علي عثمان العقاب: معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية دراسة ميدانية من وجه نظر مديري المدارس بمخيلية شرق النيل، مرجع سابق، ٢٠١٣، ٥٩.
^٣ منذر سامح العتوم: "الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الفنية في مدارس مديرية محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين"، مرجع سابق، ٢٠١١، ٩٩.

٣- معوقات تتعلق بضغوط العمل:

يعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة، بل يشيرون إلى أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحدياً له يحفز ويشتت نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي، فالضغوط المعتدلة تساعد على زيادة وتحسين مستوى الأداء، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته، إلا أن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جداً مثل اليأس والإحباط والارهاق.

ومن أهم معوقات الأداء الإداري المتمثلة في أساليب الإدارة والتمويل وطبيعة العلاقات الإنسانية والضرورة الملحة لتأهيل المديرين والمعلمين والطلاب على التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تعمل على التطوير والتغيير الجذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية وصعوبة إجراءات عملية التقدم، ومواجهة أي تغيير وهذا يؤدي إلى ضرورة تطبيق نظم الكفايات الرقمية من أجل تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية لكي نلحق بالركب العلمي والتكنولوجي وكذلك للاستفادة من الدول التي قامت بالفعل بتطبيق الكفايات الرقمية، وهناك بعض الدراسات التي توجد الوطن العربي والتي تثبت الحاجة إلى الكفايات الرقمية داخل المؤسسات التعليمية للاستفادة من تطبيق الكفايات الرقمية والرفع من كفاءة العمل بها، والقدرة على جودة مخرجات العملية التعليمية^١.

خامساً: متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المؤسسات التعليمية:

إن تطوير الأداء الإداري يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى قدراتها على التكيف مع متطلبات البيئة المتسارعة، وذلك يحتاج إلى عدة متطلبات حتى تحقق الميزة التنافسية بين المؤسسات الأخرى، وتتلخص متطلبات تطوير الأداء الإداري فيما يلي^٢:

- تحديد المهام والمسؤوليات الحالية للوظيفة، وتنمية كفاءة المديرين والعاملين، وتحديد توقعات أداء كل وظيفة بعينها مع مراعاة تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للمديرين والعاملين والاهتمام بالمخرجات التي تم إنجازها والاهتمام بتحقيق قدر من الواقعية للتوقعات. كما تحتاج عملية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية إلى توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل فيما يلي:

١٤- الرؤية المستقبلية.

تأتي أهمية الرؤية المستقبلية في العلاقة الوثيقة بينها وبين الكفاءة الرقمية، فنحن نعيش في عصر التكنولوجيا والرقمنة، وقيادة أي مؤسسة تعليمية في هذا العصر أصبحت شيئاً مختلفاً تماماً عما كان يحدث من قبل من حالة الاستقرار وسهولة التنبؤ، ومهما بلغت دقة مدير المؤسسة التعليمية في وضع الخطط والتنبؤ بالمستقبل فإن المستقبل قد يأتي بأشياء مختلفة تماماً عما كان يتوقعه مديري تلك المؤسسات، وبناءً عليه فقد يواجه مدير المؤسسة التعليمية مصاعب وعقبات كثيرة بسبب عدم التأكد من الشكل الذي ستكون عليه البيئة الرقمية التي سيجري تحقيق الأهداف من خلالها في

^١ أسماء عبد الحميد عيسى: تصور مقترح لإدارة المدرسة الإلكترونية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أسيوط، القاهرة، ٢٠١٠، ١٠.

^٢ تغريد علي اسحق العدوان: "تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء (مهارات التحول الرقمي الجامعة)"، مرجع سابق، ٢٠٢٣، مج (٣٩)، ع (١)، ٢٠٧-٢٢٨، ٢١١.

المستقبل، وهذا يعني أن يمتلك القادة الرؤية الرقمية المستقبلية الكافية لبناء السيناريوهات التي يمكن من خلالها التعرف على حجم الفرص والتحديات المحتملة للتعايش معها^١.

١٤- التنمية المهنية (التدريب الإداري) :

تتعدد أهمية وفوائد ممارسة التدريب ، ويمكن عرض بعضها فيما يلي^٢:

- تشخيص الاحتياجات من القوى العاملة البشرية والمادية على المدى البعيد وذلك في ضوء الأهداف والتطلعات التكنولوجية والرقمية للمؤسسة التعليمية، ويمكن في هذا السياق أن توفر رقمنة التدريب مخزون من المورد المعلوماتي التكنولوجي عند الحاجة ومواجهة الظروف الطارئة.

- تطوير المعارف والقدرات والمهارات الرقمية لمدير المدرسة والعاملين بها بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة التعليمية وتحقيق الميزات التنافسية.

- وتكمن أهمية وفوائد التدريب الإداري في ضوء الكفاءة الرقمية في ثلاثة جوانب رئيسية هي^٣:

- زيادة الإنتاجية ودقتها وجودتها من خلال وضوح الأهداف، وتعريف المديرين والعاملين بالمؤسسة التعليمية بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف المطلوبة ويساهم في ربط أهداف القادة والعاملين بأهداف المؤسسة التعليمية.

- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة التعليمية، ويساهم في انفتاح المؤسسة التعليمية على المجتمع الخارجي (محلياً، ودولياً)، بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة التعليمية وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات وبناء قاعدة للاتصالات الداخلية والخارجية.

١٤- التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات:

تستطيع المؤسسات التعليمية أن تحقق لنفسها عدة مزايا تنافسية عن طريق استخدام التكنولوجيا المختلفة والسيطرة عليها إذ تساعد على: الوصول إلى التخطيط الاستراتيجي السليم حيث تحصل على المعلومات الضرورية لعمليات التحليل المختلفة لتكون قاعدة لاتخاذ القرار المناسب، كما يمكن أن تحسن من أدائها باستخدام نظم المعلومات، وزيادة القدرة على الرقابة الداخلية، والتحسين المستمر في عمليات التشغيل المختلفة، واتصالها مع المؤسسات التعليمية الأخرى، كما أن نظم المعلومات تعمل على توفير معلومات دقيقة كقاعدة لاتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية المختلفة^٤.

ويعتبر رقمته الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في رفع كفاءة الأداء الإداري لمديري المؤسسات التعليمية، وذلك لملاحقة التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي الخصائص التي تميز البيئة المحيطة والمتغيرة للمؤسسة التعليمية مما جعل الاتصال الرقمي اليوم جزءاً لا يتجزأ من الأداء الإداري لمدير المدرسة.

^١ أسماء عبد الحميد عيسى: تصور مقترح لإدارة المدرسة الإلكترونية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ٢٠١٠، ٣٠.

^٢ أحمد عبد الحسين الإمارة: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مرجع سابق، ٢٠١٠، ٤٧.

^٣ إبراهيم الأسطل، فريال الخالدي: مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل، مرجع سابق، ٢٠١٥، ١١٥.

^٤ سحر سالم، راضي حسن: "كفايات منهج التربية الإعلامية الرقمية من وجهة نظر أساتذة الجامعات العراقيين: دراسة ميدانية"، مرجع سابق، ٢٠١٨، (٤٠).

١٤- دعم القدرات الابتكارية والإبداع:

يعرف الإبداع بصفة عامة بأنه "تطبيق وتنفيذ للأفكار الجديدة أو إعادة مزج أفكار السابقة على المنتجات والمعدات والعمليات ووضع تحسينات على مستوى وظائف وأنشطة المؤسسة التعليمية بشرط أن يكون لكل هذا تأثيراً إيجابياً على نتائج المؤسسة التعليمية وأدائها من أجل تحقيق التنافسية"^١.

وتواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات في وقتنا الحالي، حيث أصبح عليها أن تجد الوسائل والأسباب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، لهذا فإن أي مؤسسة تعليمية لا تتبنى استراتيجية الإبداع والابتكار وتجعلها من أولوياتها سيكون مصيرها التراجع، ومن أهم أسباب حاجة المؤسسات التعليمية لتبني استراتيجية الإبداع والابتكار ما يلي^٢:

- حاجة المؤسسة التعليمية إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة مواكبة للتطورات التكنولوجية والرقمية الحديثة ونابعة من خصوصياتها دون السير خلف نظم منقولة.
- الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة حيث تساعد في تقديم الخدمات المتميزة للمؤسسة التعليمية لرفع كفاءتها وإنتاجيتها.
- تساعد في تطوير وتحديث المؤسسات التعليمية وتزويدها بالأساليب الحديثة.

المحور الثالث: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

أولاً: مصادر بناء التصور المقترح.

تم بناء التصور المقترح في ضوء ما تم تحليله من دراسات سابقة، وأدبيات علمية مرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكذلك ما توصل إليه تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

(١١) أدبيات الدراسة (الإطار النظري من خلال تناول الإطار المفاهيمي للأداء الإداري) وتناول الدراسات السابقة التي تناول متغيرات الدراسة والتي أكدت على دور مدير المدارس في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها وتنمية التمكين الإداري من خلال القيادة الفعالة والرشيدة لفريق العمل داخل المدرسة.

(١١) آراء واحتياجات المعلمين والتي تم استخلاصها من تحليل استبيان معوقات تطوير الأداء الإداري، ونتائج الاستبيان المتعلق بمتطلبات تطوير الأداء الإداري.

ثانياً: أهداف التصور المقترح.

هدف التصور المقترح إلى الوقوف على تطوير الأداء الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت ويتفرع من الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية وهي:

- ٠ الكشف عن متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية.
- ٠ تنمية التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت..
- ٠ تعزيز مهارات مديري المدارس المرحلة الثانوية.
- ٠ تحسين بيئة العمل المدرسي وتعزيز التعاون بين المعلمين ومديري المدارس.
- ٠ تنفيذ سياسات دولة الكويت في تطوير منظومة التربية والتعليم الكويتية.

^١ عصام رزق مفلح عويضة: درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، مرجع سابق، ٢٠٢٢، ٩.

^٢ العنود إبراهيم الهروط: الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ٢٠١٨، ٤٨.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح.

تعد المنطلقات التي يقوم عليها التصور المقترح بمثابة المرتكز الأساسي التي يقوم عليها التصور، والمبادئ الإدارية والتربوية التي يتعين على مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت اتباعها لتعزيز الأداء الإداري، ويستند التصور المقترح الحالي على مجموعة من الأسس والمنطلقات الفكرية، وهي:

(٣) تمثل المرحلة الثانوية من أهم مراحل التعليم التي يجب العمل عليها بشكل مطور، وتطوير أداء المديرين القائمين عليها ليصبحوا أكثر قدرة على ملاحقة التطورات العلمية والتقنية والإدارية والتعليمية.

(٣) تؤدي الإدارة المدرسية دوراً فاعلاً في تطوير أداء المعلمين مهنيًا وتوجيه قدراتهم نحو التطوير المهني، مما يتطلب تعزيز دور مديري المدارس المرحلة الثانوية نحو تطبيق أساليب قيادة الفريق بهدف تحقيق التطوير الإداري لدى المعلمين وتطوير أدائهم المهني.

(٣) ومن منطلق تحقيق رؤية واستراتيجية التعليم في الكويت، وتعزيز الفهم المشترك بين أعضاء الفريق للأهداف التعليمية والتربوية.

(٣) تفويض السلطات والصلاحيات إلى المعلمين، مما يعزز ثقتهم بقدراتهم ويمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة في نطاق عملهم.

رابعاً: آليات تحقيق التصور المقترح.

تمثل آليات التصور المقترح الخطوات والإجراءات والمتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية:

أولاً: آليات تتعلق ببناء الرؤية والمهام المشتركة:

وذلك من خلال:

- وضع رؤية للعمل الجماعي، وعقد اجتماعات دورية مع المعلمين والموظفين لتحديد الرؤية بشكل مشترك، وصياغة الرؤية بشكل واضح وموجز وملهم، وربط الرؤية بأهداف محددة وقابلة للقياس، والتدريب على تقسيم الرؤية إلى مهام فرعية قابلة للتنفيذ، وتوزيع المهام على أعضاء الفريق داخل المدرسة.
- يقوم مدير المدرسة بصياغة رؤية المدرسة بحيث تتوافق مع رؤية وزارة التعليم الكويتية من خلال الاطلاع على رؤية وزارة التعليم وأهدافها، ومراجعة خطط العمل المدرسية للتأكد من توافقها مع رؤية وزارة التعليم وتعديل الخطة داخل المدرسة بما يتناسب مع رؤية الوزارة، وعقد اجتماعات دورية مع ممثلي الوزارة لمناقشة خطط العمل بالمدرسة وتدريب العاملين عليها بهدف تحقيق التمكين الإداري.
- يعمل مدير المدرسة على توضيح رسالة المدرسة ورؤيتها، من خلال صياغتها بشكل واضح وموجز، وربط رسالة المدرسة برؤية المدرسة، ورؤية وزارة التعليم، والعمل على نشرها في جميع أنحاء المدرسة، ودمج الرؤية والرسالة في الأنشطة والفاعليات داخل المدرسة، والتحقق من اتقان المعلمين لرؤية المدرسة بالمتابعة.

ثانياً: آليات تتعلق بتحقيق التواصل الفعال:

وذلك من خلال:

- العمل على عقد اجتماعات دورية مع المعلمين، ووضع جدول زمني لعقد اجتماعات دورية مع المعلمين، تحديد أهداف واضحة لكل اجتماع، مع إرسال جدول الأعمال للمعلمين قبل كل اجتماع تشجيع المعلمين على المشاركة بنشاط في الاجتماعات، وتخصيص وقت كافٍ لمناقشة

جميع القضايا المهمة، والسعي نحو اتخاذ قرارات واضحة وإجراءات ملموسة بعد كل اجتماع، مع متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات المتخذة في الاجتماعات.

- العمل على تشجيع مشاركة العاملين في الأنشطة والفعاليات بهدف تحقيق روح الفريق وذلك من خلال تشكيل لجان وفرق عمل تضم أعضاء من مختلف أقسام المدرسة تتعاون مع بعضها البعض مع تشجيع العاملين على المشاركة في الأنشطة والفعاليات بشكل طوعي، و توفير فرص للتدريب والتطوير المهني للعاملين، وتحفيز المتميزين من خلال تقدير وتكريم العاملين المشاركين بفعالية في الأنشطة والفعاليات

ثالثاً: آليات تتعلق بتحقيق تحفيز المعلمين:

- في هذا الإجراء يتم تحديد الرؤية والأهداف المشتركة للمدرسة وعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتحديد الرؤية والأهداف المشتركة للمدرسة، مع مشاركة المعلمين في وضع خطط العمل لتحقيق هذه الرؤية والأهداف، ومراعاة التواصل المستمر مع المعلمين لمتابعة التقدم وتقديم الدعم اللازم.
- تفويض المهام للمعلمين وتوفير لهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتوفير الدعم والتوجيه للمعلمين، وتشجيع المعلمين على المشاركة بأفكارهم ومقترحاتهم.
- خلق بيئة عمل إيجابية بين العاملين من خلال التشجيع على التواصل المفتوح والصادق بين الإدارة والمعلمين، مع احترام المعلمين وتقدير جهودهم.

رابعاً: آليات تتعلق بتحقيق المشاركة:

- إشراك المعلمين في وضع أهداف المدرسة، وعقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشة أهداف المدرسة، وتشكيل فرق عمل من المعلمين لتحديد الأهداف في مختلف المجالات، مع طلب آراء ومقترحات المعلمين حول سبل تحقيق الأهداف المقترحة، وصولاً إلى الموافقة على الأهداف النهائية بعد أخذ آراء جميع العاملين بالمدرسة.
- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، من خلال تشكيل مجلس من المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات يتم من خلال عرض القضايا والموضوعات لمناقشتها، وأخذ آراء ومقترحات أعضاء المجلس قبل اتخاذ القرارات النهائية، مع مراعاة إطلاع المعلمين على جميع القرارات المتخذة وشرح أسبابها.

سادساً: معوقات محتملة لتطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

- (١) الاتجاهات السلبية من بعض المديرين، وتمسك بعض القادة المدرسيين ومقاومة ثقافة العمل الجماعي، مما يُعيق تبني نمط قيادة الفريق و قلة إيمان بعض القيادات بفعالية أسلوب قيادة الفريق حيث يعتقدون بوجود أنماط إدارية أخرى أكثر فاعلية، مما يُقلل من تبني هذا الأسلوب، بسبب التخوف من فقدان السيطرة
- (٢) ضعف السلطة المخولة لمدير المدرسة، وقلة صلاحيات المدير في اتخاذ القرارات مما يُعيق قدرتهم على توجيه و تحفيز أعضاء الفريق، بسبب التدخلات الخارجية قد تتعرض لها إدارة المدرسة ..
- (٣) ضعف التحفيز للعاملين بالمدرسة بسبب قلة المكافآت مما يُقلل من تحفيز العاملين على بذل الجهد والمساهمة في العمل الجماعي، مما يُثبط همهم ويُقلل من تحفيزهم على العمل الجماعي.
- (٤) ضعف قنوات الاتصال، التواصل بين الإدارة والموظفين مما يُعيق تبادل المعلومات والأفكار ويُصعب التنسيق بين أعضاء الفريق، وكذلك عدم وجود قنوات تواصل رسمية فعالة تُتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في حل المشكلات يؤدي الى ضعف

روح الفريق بين العاملين بالمدرسة، بسبب غياب الدعم من الإدارة العليا لتطبيق أساليب قيادة الفريق وتفعيلها في المدرسة.

(٥) ضعف الثقة بين المديرين والمعاملين بالمدرسة مما يُعيق التواصل والتعاون بينهم، وقد يعود لشعور بعض الموظفين بعدم التقدير من قبل مدير المدرسة و عدم الاعتراف بإنجازاتهم، مما يؤدي إلى تراجع ثقتهم بأنفسهم و بفريق العمل، وكثرة الخلافات و اختلافات الرؤى مما يؤدي إلى صراعات و جدال يُعيق اتخاذ القرارات و تنفيذ الخطط، و غياب لغة الحوار حيث يفتقر أعضاء الفريق إلى مهارات الحوار و النقاش البناء، مما يؤدي إلى تفاقم الخلافات و صعوبة التوصل إلى حلول وسط، و شعور بعض أعضاء الفريق بالاستياء من قرارات أو تصرفات الآخرين، مما يؤدي إلى تراكم المشاعر السلبية .

سادسا : سبل التغلب على المعوقات التي تواجهه تطبيق التصور المقترح.

- وضع رؤية وأهداف لتنمية مهارات العمل الجماعي، من خلال تحديد رؤية واضحة وملمهة لعمل الفريق، وصياغة أهدافاً قابلة للتحقيق وقابلة للقياس لتنمية مهارات العمل الجماعي، مع تحديد جداول زمنية لتحقيقها، وتتعلق بتنمية مهارات العمل الجماعي بين المعلمين، مع مشاركة الرؤية مع جميع أعضاء الفريق، لخلق الشعور بالالتزام المشترك.
- وضع استراتيجيات لتوحيد جهود مدير المدرسة والمعلمين، قائمة على ثقافة العمل الجماعي في المدرسة، من خلال التشجيع على التعاون والتواصل بين المعلمين، وتقديم الدعم اللازم لهم لتنفيذ مشاريع مشتركة، من خلال عقد اجتماعات منتظمة، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة، وتشجيع على تبادل الأفكار والمعلومات، وبناء الثقة بين العاملين
- خلق بيئة تعلم إيجابية بين العاملين تشجع على التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين، وتقديم المكافآت والحوافز للعاملين الذين يعملون بفعالية في إطار الفريق، والاعتراف بإنجازات العاملين، والتقدير لهم على مساهماتهم في الفريق، تقوية قنوات الاتصال المباشر بين مدير المدرسة والعاملين داخل المدرسة، من خلال عقد الاجتماعات المنتظمة، وإنشاء قنوات اتصال بين العاملين
- تقديم الدعم المالي المناسب لمشاركة فريق العمل داخل المدرسة، وتخصيص ميزانية كافية للتدريب والتطوير، لتمكين العاملين من اكتساب المهارات اللازمة لتطوير الأداء الإداري، ودعم العاملين بالمدرسة بالمؤتمرات والفعاليات المتعلقة بالتعليم والعمل الجماعي.

البحوث والدراسات المقترحة:

- الأنماط القيادية وأثرها في تحقيق تنمية الإبداع الإداري لدى معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
- دراسة تأثير برامج التمكين الإداري على مستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- متطلبات تحقيق التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما قبل الجامعي.

مراجع الدراسة:

- (٤) إبراهيم الأسطل، فريال الخالدي: مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل، العين: دار الكتاب الجامعي، ٢٠١٥.
- (٤) أحمد إسماعيل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان، ٢٠٠٩.
- (٤) جودت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

- (٤) علي السيد الشخبي: معجم مصطلحات الحكامة التربوية: الحكم الرشيد، الرباط، المغرب: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١١.
- (٥) هدى الجهني: القيادة الالكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات، مكتبة الرشد للنشر، ٢٠١٩.
- (٦) أحمد السيد محمد، ومحمد صبري محمود، وإيمان حمدي زهران: آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(٢): ٢٠٢٠.
- (٧) أسماء عبد الحميد عيسى: تصور مقترح لإدارة المدرسة الإلكترونية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، القاهرة، ٢٠١٠.
- (٨) آلاء أبو السعود أحمد: درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر لكفايات الإدارة الالكترونية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٦.
- (٩) بلال محمد احمد خشان: الاستعداد الرقمي لدى مدراء المدارس بمديرية قسبة عمان وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وزارة التربية والتعليم الأردنية، إدارة الاشراف والتدريب التربوي، المجلد الثامن والثلاثون- العدد الثاني عشر، ٢٠٢٢.
- (١٠) جميلة عزوق: اقتراح برنامج تدريبي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء كفاياتهم الإدارية حسب الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ٢٠١٩.
- (١١) جورج يوسف: الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ظل الإصلاح التربوي، مجلة البحوث التربوية، ١١(١)، ٢٠١٨.
- (١٢) جعفر يوسف حداد: بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- (١٣) حماد حمد الرقيب: واقع إدارة التغير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.
- (١٤) حنان حسن: برنامج في الكفايات التكنولوجية قائم على كائنات التعلم الرقمية لتنمية مهارات انتاجها واستخدامها في تدريس الجغرافيا لدى طلاب الدبلوم العام، المجلة التربوية، ٢٠٢٠.
- (١٥) سحر سالم، راضي حسن: كفايات منهج التربية الإعلامية الرقمية من وجهة نظر أساتذة الجامعات العراقيين: دراسة ميدانية"، مجلة الباحث الإعلامي، ٢٠١٨.
- (١٦) سليمان الكرايد: الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤.
- (١٧) الشيخ الداري: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع (٧)، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٩.
- (١٨) عبد المحسن القحطاني، فهد الخزي: دور القيادة الإدارية المدرسية في إدارة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في مجالات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، المجلة التربوية، الكويت، ٢٧(١٠٧)، ٢٠١٣.

- (١٩) عبير أحمد محمد علي، عبد الستار محروس فايد: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج (١٦)، ع (٢)، ٢٠٢٢.
- (٢٠) عدنان عويضة: درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، ٢٠١٦.
- (٢١) عونية أبو سنينة: درجة توفر الكفايات المهنية لمديري مدارس الملك عبد الله للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، ٤٠، (٢)، ٢٠١٣.
- (٢٢) عصام رزق مفلح عويضة: درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمدرسين التربويين، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢٠٢٢.
- (٢٣) علياء محمد عثمان: الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان، ٢٠١٨.
- (٢٤) فاروق شوقي البوهي: نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لأحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، في أعمال المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٧.
- (٢٥) فيروز الخطيب، محمد عاشور: درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، الأردن، مجلة المنارة، م (٢٢)، ع ٣، ٢٠١٦.
- (٢٦) محمد عبد الكريم الشريعة: تقييم الاحتياجات الإدارية والتقنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠١٦.
- (٢٧) محمود محمد علي عثمان العقاب: معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية دراسة ميدانية من وجه نظر مديري المدارس بمحلية شرق النيل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١٣.
- (٢٨) مشعل إسماعيل الخالدي: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٦.
- (٢٩) منذر سامح العتوم: الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الفنية في مدارس مديرية محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١(١٤٥)، ٢٠١١.
- (٣٠) المنظمة العربية للتربية والثقافة للعلوم، المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية: انجليزي، فرنسي، عربي، سلسلة المعاجم الموحدة (٤٦)، الرباط: مكتب تنسيق التعريب، ٢٠٢٠.
- (٣١) هائل طلاق عابنة، عمر قيس جميل: الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ٨، ٢٠١٦.

(٣٢) هناء محمد الشديفات: درجة ممارسة الكفايات الإدارية والفنية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق، مجلة جامعة عمان العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٣٢(٢)، ٢٠٢٠.

- (4) Cevazos, A.& Ovando, M, Important companies for the selection of effective school leader: principals, perceptions, paper presented at the annual meeting of the UCEA convention: the future roars: leadership matters, November 2012, Denver, Colorado.
- (4) Cope, R.Special Education Directors' Perceptions of Their Competencies Compared to Superintendents Perceptions of Competencies Required for the Position of Special Education Director, DAI,4(2),2011.
- (4) Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., & Merchant, B.: Leadership for school success: Lessons from effective principals. International Journal of Educational Management, 28(7), 798-811, 2014.
- (4) Greer, J. R., & Peterson, K. D, Managerial competencies for school principals. Journal of Educational. Administration, 60(2), 2022.
- (4) Hagerer, I.: Universities act differently: identification of organizational effectiveness criteria for faculties. Tertiary Education and Management, (25), 2019.
- (4) Hero, Jesson L. Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, International Journal of Academic Pedagogical Research v4 n6, 2020.
- (4) Luaj, N & Berwal, M. Evaluating the administrative competencies of the secondary director in the light of quality standards from the teachers' point of view(in Arabic). Unpublished master's thesis, Oum El Bouaghi University, 2015.
- (4) Malonza, B. Influence of principals' management practices on discipline among students in public secondary schools in Matungulu Sub-County, Machakos County, Kenya. Unpublished Master Thesis, Africa Nazarene University, 2020.
- (4) Valdés, K. N.; Alpera, S. Q., & Suárez, L. M.: An institutional perspective for evaluating digital transformation in higher education: Insights from the chilean case. Sustainability , 13(17), 2021.