



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

إعداد

د/ هشام عبدالعزيز أبوعاصي

أستاذ مساعد أصول التربية

جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام : ٢١ مارس ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ١١ أبريل ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة من ثلاثة محاور طبقت على عينة بلغت (٣٥٧) معلما، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة (قليلة)، وبمتوسط عام بلغ (٢.٦٨). كما جاءت معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة عامة (كبيرة)، وبمتوسط عام بلغ (٤.١٩)، كما توصلت إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول آراء عينة الدراسة في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجهة تعزي لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية)، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث تصورا مقترحا لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

الكلمات المفتاحية: أداء القيادات المدرسية - مدخل الرشاقة التنظيمية

Abstract

The study aimed to identify the reality of developing the performance of school leaderships in secondary schools from the teachers 'point of view in light of the approach to organizational agility, identify obstacles and requirements for development, and develop a proposed vision for the development of school leadership performance in secondary schools in the light of the organizational agility approach. The study used the descriptive analytical approach, and relied on a questionnaire. From three axes applied to a sample of (357) teachers, the study concluded that the reality of developing school leadership performance in secondary schools from the teachers 'point of view came to a degree of approval (low), with a general average of (2.68). The obstacles to developing the performance of school leaderships in secondary schools came from the teachers 'point of view with a degree of general approval (large), with a general average of (4.19). The performance of school leaderships in secondary schools in Jeddah is attributed to the variable (academic qualification - years of service - number of training courses), and in light of the results of the study, the researcher presented a proposed scenario for developing the performance of school leaders in secondary schools in light of the approach of organizational agility.

Keywords: Performance of the leaders of schooling - organizational agility approach

مقدمة:

في ظل التغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة والمتلاحقة؛ أصبح العالم سريع الخُطى نحو الإبداع، ولمّا كان التعليم هو القاعدة الأساسية لتحقيق هذا الإبداع؛ فقد وجب على المؤسسات التعليمية مسايرة ركب التطور الإبداعي؛ لتحقيق أهدافها بطرق إبداعية مبتكرة؛ لذا ظهرت الحاجة إلى قيادات إبداعية للتعامل مع تلك الظروف ومواجهة التحديات.

ويعدّ موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة، حيث أصبحت المعيار الذي يُحدّد نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها؛ لما لها من تأثير في نجاح المؤسسة وتطورها؛ لذا يتوقّف تحقّق الأهداف المنشودة من قبل المؤسسات التعليمية على مقدار كفاءة تلك القيادات، فكلما كانت القيادة ذات فاعلية؛ كانت المؤسسة أكثر نجاحًا (القبيسي، ٢٠٢٠).

وفي ظل الدور الحديث لقائد المدرسة لم تعد مهامه تقتصر على المهام الإدارية؛ بل غدت مهامه الإشرافية أكثر أهمية، حيث إنه يدير شؤون المدرسة البشرية والمادية، ويُشرف على عملية التخطيط بجميع مستوياته وأشكاله، وتنفيذ الأنشطة ومتابعتها وتقويمها، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين، ويُعزّز اتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنتهم، وإشباع حاجات الطلبة وتلبية ميولهم واتجاهاتهم، ويدعم روح التعاون والعمل الجماعي (الحمدات، ٢٠١٣). وينظر إلى قائد المدرسة على أنه المسؤول الأول في مؤسسته؛ إذ يُعَوّل على إدارته الشيء الكثير في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية؛ وبناء عليه فإن أهم ما يُميّز مدير المدرسة الناجح عن غيره: قدرته على تطوير مستوى أدائه الإداري بما يتوافق مع طبيعة ومهام وظيفته وحجم مسؤولياته.

والمتتبع لتطور إدارة المدارس الثانوية يجد بعض التحديات خاصة في أسلوب الإدارة المُتبع، والسياسات التي تتعلق باللوائح والأنظمة التي تُسيّر العمل؛ الأمر الذي يتطلّب تبني الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء القيادة المدرسية والعاملين معها. 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).

وأكدت دراسة الدوسري (٢٠١٤) ضرورة تطوير الأداء بالمدارس، حيث يعدّ من أهم مقومات نجاح القائد التربوي؛ كون العصر الحالي يتسم بالتجديد والتطوير في الأساليب

الإدارية الحديثة؛ لذا لا بد للقائد التربوي أن يتحرر من قيود المركزية، ويسعى إلى تطبيق نظام إداري مرن يُحقّق أهداف المدرسة لتحقيقها في ظل بيئة مدرسية إدارية تربوية مبدعة. وتعدّ العلاقة بين قائد المدرسة ومعلميها أساس نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها؛ حيث يُعدّ المعلم الركيزة الأساسية في النظام التعليمي، وعليه تُبنى جميع الآمال المستقبلية التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، كما أن أدائه لدوره التعليمي يتأثر بطبيعة علاقته مع قائده، والتي تُشكّل مسألة مهمة لتوافقه في العمل، ويتضح ذلك حينما تسوء العلاقات بين المرؤوسين والرئيس أو بين الزملاء في العمل، ومن هنا يأتي أثر النمط القيادي السائد في المدرسة في تحقيق تعاون المعلمين واستثارة دوافعهم للعمل.

ولكي تتمكّن المدارس الثانوية من تحقيق أهدافها؛ كان لزاماً عليها تطوير أداء قياداتها، والاستفادة من مدخل الرشاقة التنظيمية، حيث يُشكّل الاهتمام بالرشاقة التنظيمية ضرورة للمؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة؛ إذ إنها تُساعد المؤسسات على تجديد رؤيتها ورسالتها، وتزيد من قدرتها على الاستشعار بالتغيير ومواجهته (القرشي، ٢٠١٥).

وتُعدّ الرشاقة التنظيمية أحد المداخل التي ظهرت في التسعينيات من القرن العشرين؛ بهدف جعل المؤسسة سريعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وتواكبها من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تُحقّق أهداف المؤسسة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة؛ مما يجعل أداءها بطيئاً في عصر يتسم بالسرعة والتغير المستمر، واستبدالها بممارسات وآليات عمل جديدة؛ تجعل المؤسسة أكثر سرعة ورشاقة في الأداء نحو تحقيق الأهداف بفعالية في عصر التنافسية (المصري، ٢٠١٦).

وقد جاءت هذه الدراسة لتركز على ضرورة تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؛ حيث إن رفع مستوى الرشاقة التنظيمية 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 المُستجدّات، من خلال امتلاكهم الرشاقة التنظيمية في مواجهة التحديات والمخاطر المحيطة بالمؤسسات التعليمية.

ومما سبق؛ يتضح أن تطوير الأداء ورشاقة المؤسسة التعليمية يرتبط بفاعليتها؛ لذلك سيحاول البحث الحالي التعرف على متطلبات تطوير الأداء في ضوء الرشاقة التنظيمية، كما يراها معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية.

مشكلة الدراسة:

تزايدت الحاجة في مصر إلى تطوير المؤسسات التعليمية أكثر من أي وقت مضى؛ نظرًا 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 الهتاني (٢٠١٧) بضرورة تبني إدارات التعليم لاستراتيجيات تدريبية حديثة؛ لتطوير الأداء وتنمية الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية، من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة ومتنوعة، وتوفير بيئة محفزة للقيادات للإبداع في عملهم.

كما أوصت دراسة طيب والوشمي (٢٠١٦) بضرورة امتلاك القيادات المدرسية للمهارات والكفايات القيادية، وضرورة تدريب القيادات التربوية في أثناء الخدمة؛ لتنمية ممارستهم للمهارات القيادية، والاستفادة من التوجهات الحديثة للمملكة في دمج وزارة التعليم العام والتعليم العالي في التعاون مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ لتقديم برامج تدريبية للقيادات التربوية في ممارسة المهارات القيادية وأهميتها ودورها في نجاح المنظمات التعليمية.

كذلك أوصت دراسة الطوخي والحربي (٢٠١٦) بضرورة توفير برامج تدريبية لتطوير وتنمية مهارات القيادات المدرسية مهنيًا، وتوفير التدريب المستمر وفرص النمو المهني، والعمل على رفع مستوى كفاءة القيادات الفنية والإدارية، وتكوين الخبرة العملية.

ولتطوير أداء القيادات المدرسية فقد أوصى ملتقى المرونة والرشاقة المؤسسية (٢٠١٥) - الذي أقامه برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز - قادة المؤسسات بضرورة نشر ثقافة الرشاقة المؤسسية، ومراجعة وتحليل وضع مؤسساتهم بطريقة مهنية؛ لرسم الخطط التنفيذية وتحديد موطن التحسين؛ للوصول إلى أداء مميز ومؤسسات مرنة ورشيقة.

وتتجه وزارة التربية والتعليم مثل معظم الدول المتقدمة إلى إعداد القيادات المدرسية؛ بوصفهم أهم الأدوات الفعالة لمواجهة التحديات المعاصرة، وتحقيق طموحات المجتمع المستقبلية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠م؛ ولذلك كان من الضروري أن تولي المؤسسات التربوية بعامة، والمدارس الثانوية بخاصة أهمية للقيادات المدرسية وتطوير أدائهم الإداري؛ لبناء الشخصية القيادية المتمكنة إدارياً، والقادرة على مواجهة تحديات العصر عبر تزويدها بالمهارات القيادية اللازمة، بما يحقق الرشاقة التنظيمية داخل المدارس الثانوية.

وتعدّ الرشاقة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمؤسسة، ومساعدتها على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المؤسسة، وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغيرات، كما أنها تعدّ السبيل لزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، ومواجهة التحديات، وتحقيق أعلى معدلات التميز في الأداء لقيادات المؤسسة (مغاوري، ٢٠١٦).

وفي ضوء ما تعانيه المدارس الثانوية من مشكلات، ووجود العديد من التحديات والمعوقات التي تعوق المدرسة عن تحقيق أهدافها وتطوير مستوى أدائها، وبخاصة في أسلوب الإدارة المتبع، والسياسات التي يُعمل بها فيما يتعلّق باللوائح والأنظمة التي تُسيّر العمل داخل المدارس؛ فإن هذا يتطلب المزيد من العمل على تبني الأساليب والنظم الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء القيادة المدرسية والعاملين معها، وهو ما يتحقق من خلال تبني مدخل الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟
٢. ما متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة، حول آرائهن في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية، تُعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية)؟
٥. ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الحكومية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
٢. تحديد مُتطلّبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
٣. تحديد معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
٤. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهن في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية، تُعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي-سنوات الخدمة-عدد الدورات التدريبية).
٥. وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- يؤمل أن تُقدّم الدراسة الحالية للمكتبة العربية ما يفيد الباحثين المهتمين بتطوير أداء القيادات المدرسية، ولعل الدراسة الحالية تُسهم في إثراء الدراسات بمجال القيادة، وفتح المجال نحو إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية.
- تواكب الدراسة الحالية أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠م، التي تؤكد تطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وبناء شخصيات قيادية، وتأهيل القيادات التربوية.

- تعدُّ الدراسة الحالية أحد الأساليب الحديثة لتنفيذ التوصيات الصادرة عن المؤتمرات وتوصيات الدراسات والبحوث السابقة، خاصة ما يتعلّق منها بتطوير الأداء لقادة المدارس؛ للوصول إلى أفضل الممارسات من خلال تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية.
- تتناول الدراسة الحالية عنصرًا رئيسًا من عناصر الإدارة المدرسية، وهو قائد المدرسة - وهو ركن أساسي - لمواكبة كافة المتغيرات التي تواجهها المؤسسة التعليمية، فالدور القيادي الذي يمارسه القائد التربوي يُسهم بشكل كبير في مستوى أداء المعلمين.
- تنبع أهمية موضوع الدراسة من ارتباطه بعمل القيادات المدرسية اليومي، وضرورة إعدادهم بالشكل الأمثل؛ للقيام بأعباء ووظائفهم ومُتطلّباتها ومسؤولياتها.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

- التأثير في صناع القرار بوزارة التعليم، وتوجيه أنظارهم إلى معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية ومُتطلّبات تطويرها.
- تُقدّم الدراسة الحالية تصورًا مُقترحًا يمكن لمسؤولي وزارة التربية والتعليم تطبيقه؛ لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الثانوية من خلال تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية.
- من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الحالية مسؤولي التخطيط التربوي عند وضع البرامج التدريبية اللازمة لإعداد القيادات المدرسية، وتحديد المواصفات التي ينبغي أن يتحلّى بها القائد، وبخاصة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ م وأهدافها المستقبلية.
- قد تفيد نتائج الدراسة في تشخيص جوانب قوة الأداء لمديري المدارس الثانوية، ورصد جوانب الضعف ومعالجته، والوقوف على أهم المعوقات ومُتطلّبات التطوير.
- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية قادة المدارس الثانوية في التعرّف على أفضل سبل تطوير الأداء، من خلال تبني مدخل الرشاقة التنظيمية؛ بما يُمكنهم من مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة المدرسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها.

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

الرشاقة التنظيمية:

يعرّف الباحث الرشاقة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرة المدارس الثانوية على استشعار التغيرات البيئية داخل المدرسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة ومرونة، من خلال استغلال الفرص ومواجهة التحديات وحلّ المشكلات بطريقة إبداعية، والبُعد عن الممارسات الإدارية التقليدية؛ لتحقيق التميّز في الأداء المؤسسي.

تطوير الأداء:

يعرّف الباحث تطوير الأداء إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: عمليات التحسين المستمر في أداء قادة المدارس الثانوية، من خلال تدليل المعوقات، وتوفير المتطلبات واستخدام الآليات المناسبة للتطوير، التي تساعد على تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والخبرات المطلوبة لأداء مهام عملهم بالشكل الأمثل.

القيادة المدرسية:

يعرّف الباحث القيادة المدرسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: السلوك الذي تمارسه القيادات بالمدارس الثانوية؛ للتأثير في مرؤوسيه عن طريق حثّهم على العمل والإنجاز، ومتابعتهم وتنظيم مجهوداتهم؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، من خلال التفاعل الاجتماعي بين قائد المدرسة والجماعة المدرسية، وما يتضمّنه هذا التفاعل من عمليات: التأثير، والاتصال، والتوجيه، واتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات؛ لتحقيق الأهداف التربوية.

حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: وهي ما تتناوله الدراسة من أسس نظرية لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الحكومية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.
- ٢- الحدود البشرية: طبّقت أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الغربية.
- ٣- الحدود المكانية: طبّقت أداة الدراسة الميدانية بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الغربية.

٤- الحدودُ الزمّانية: طُبقت أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

المبحث الأول: الرقابة التنظيمية:

مفهوم الرقابة التنظيمية:

يُعرف رزقي (٢٠١٩) الرقابة التنظيمية بأنها: إجراءات إدارية لتحسين العمليات داخل المنظمة، عبر السعي إلى كسب رضا العملاء، ومشاركة جميع العاملين الذين تتوافق مبادراتهم مع الممارسات والمبادئ الشائعة داخل المنظمة.

ويرى كرتات (٢٠١٩) أن الرقابة التنظيمية تُمثّل منهجًا إداريًا يعتمد على السعي نحو تحقيق الكمال، من خلال عمل الفريق، واستخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تُتاح من أجل تحقيق أفضل المُخرجات للعملاء، والتخلّص من كل أنشطة لا تُمثّل أي قيمة مُضافة للعمل أو العميل. ويرى سعد (٢٠١٨) أنها: تُمثّل قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة، من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير الذي يحدث في بيئة الأعمال بشكل سريع وفعال.

وينظر مغاوري (٢٠١٦) إلى الرقابة التنظيمية بأنها: الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة التعليمية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفعالية، والاستفادة منه في تحسين قدرتها المؤسسية، وبما يتوافق مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.

في حين يعرفها المصري (٢٠١٦) بأنها: قدرة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والمُتطلبات؛ لتمكين المنظمة من تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وما يصاحبها من مواقف متغيرة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن.

أهمية مدخل الرقابة التنظيمية:

يعدُّ مدخل الرقابة التنظيمية أحد المداخل الإدارية المهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات المجتمعية؛ حيث بدأت المنظمات في استخدامه في التّعرف على حقيقة إمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وضعف، ومساعدة المنظمات في التّعرف على البيئة الخارجية وما بها من فرص يمكن استغلالها والاستفادة منها، وما بها من تهديدات يجب أخذها في الحسبان عند وضع التصوّر المستقبلي لهذه المؤسسات (الفتلاوي، ٢٠١٧).

ويأتي مدخل الرشاقة التنظيمية بوصفه أحد المداخل المهمة التي تستوعب كل التغيرات في البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، بوصفها خطوة أولى لنجاح أي إجراءات في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وتأكيد وضع الرؤية والرسالة المستقبلية للمنظمة. وتتلخص أهمية مدخل الرشاقة التنظيمية فيما يلي:

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والاستعداد لها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- تحديد خيارات المنظمة في العمل، وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- التوظيف الرشيد لقدرات المنظمة المالية، وتحقيق أفضل النتائج في المستقبل.
- يُعزّز العمل الجماعي، ويكسب الخبرة لكافة الأفراد في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- تحسين أداء المنظمة، وكشف الصعوبات التي تواجهها، والتعامل بكفاءة مع المتغيرات.
- اتخاذ أفضل القرارات، والأساليب اللازمة للتعامل معها، وإصدار التوصيات.
- توسيع معارف المنظمة، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية الخارجية (المطيري، ٢٠١٥).

خصائص الرشاقة التنظيمية:

تتسم المنظمة الرشيقة بوجود مواصفات معينة يجب أن تتحلّى بها أي منظمة لكي يُطلق عليها واقعيًا المنظمة الرشيقة، وهذه المواصفات هي:

١. إرضاء العملاء وتوفير مُتطلباتهم واحتياجاتهم بصورة، والتعرّف على توقّعاتهم الضمنية، والاستجابة لشكاوهم واقتراحاتهم.
٢. التفاعل الإيجابي مع مُتطلبات التغيير المتوقع من بيئة العمل الداخلية والخارجية.
٣. التميّز بالشفافية داخليًا تجاه العاملين، وخارجيًا تجاه أصحاب المصلحة والعملاء.
٤. توافر نظام قياس متكامل للمؤشرات المالية والإنتاجية وجوانب الإبداع والتعلم.
٥. توافر نظام فعّال ومرن؛ يضمن الاستدامة التنموية ماليًا وإنتاجيًا داخل المنظمة.
٦. اليقظة الدائمة بما حولها من الأحداث والمتغيرات، واستطلاع المستقبل واستشرافه.
٧. الاهتمام ببناء قواعد البيانات لجميع الاحتياجات والممتلكات والمؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

٨. قرارات المنظمة الرشيقة تخالف قرارات المنظمة البيروقراطية من غير تعقيد أو إطالة (أحمد، ٢٠٢٠؛ أبوظالب، ٢٠٢٠).

مبادئ الرقابة التنظيمية:

لكي تُحقّق المؤسسات بعامّة، والمؤسسات التعليمية بخاصّة أهدافها الرئيسية في ضوء تطبيق نموذج الرقابة التنظيمية؛ فإنه يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا النموذج أن ينجح من دونها، وهي:

- تركيز قرارات المؤسسة على فلسفة طويلة الأمد، والقبول بالتكاليف على المدى القصير.
- إيجاد تدفق مستمر في عمليات المؤسسة لمواجهة المشاكل.
- اعتماد نظام السحب بدل الدفع لاجتناب الإنتاج الزائد.
- انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات وبيروقراطيتها.
- التأكيد في ثقافة المؤسسة على التوقف في الوقت المناسب لمعالجة المشاكل.
- تميّط وتوصيف العمليات الإنتاجية، واتباع قاعدة التحسين المستمر.
- أن تكون كل القواعد والأساليب واضحة للكل؛ بما يُمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.
- استعمال التكنولوجيا المُجربة في الإنتاج؛ لتفادي الأخطاء، وهدر الوقت والموارد.
- تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة.
- تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.
- احترام الشركاء والموردين، وتشجيعهم على السعي دومًا نحو الأفضل والتحسين.
- تكريس مبدأ العمل الميداني، وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.
- اتخاذ القرارات بروية بالتوافق مع الأطراف الفاعلة في ضوء العوامل المحيطة.
- التحسين والتعلم المستمر، وتتبع مشكلات المؤسسة، والعمل على حلها (وارث وجابة، ٢٠١٦).

المبحث الثاني: تطوير أداء القيادات المدرسية:**مفهوم تطوير الأداء:**

يُعرّف عيد (٢٠٢٠) تطوير الأداء بأنه: تمكين القيادات من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، وإكسابهم القدرات التي تُمكنهم من القيام بتلك المهام والمسؤوليات بصورة ترقى لمستوى أداء تنافسي على المستوى العالمي.

ويُعرّف الدجني (٢٠٢٠) تطوير الأداء بأنه: أداء العمل بطريقة منمّمة، قائمة على أسس وقيم تنظيمية محددة من خلال الأنشطة والعمليات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات في المنظمة، على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم. وهو ما أكّده أحمد (٢٠٢٠) بأن تطوير الأداء يعدّ عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخطّطة، تتم وفقاً لاستراتيجيات وبرامج محدّدة، من خلال أربعة محاور رئيسية، وهي: العمليات الداخلية، والهيكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا.

بينما يرى سلامة (٢٠١٩) أن تطوير الأداء يُمثّل جميع الأدوار التي يقوم بها القائد في عمله بكفاءة وفاعلية، وما يُحقّقه من إنجازات يمكن قياسها على أساس النتائج التي حقّقها في فترة زمنية من مدة عمله، وذلك من خلال تقييم أعماله داخل المدرسة.

في حين يُعرّفه الرشيد (٢٠١٩) بأنه: الإجراءات التي تُتخذ لتحقيق نتيجة محدّدة لعمل معين، بحيث يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته، مثل: اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتحديد الأولويات وحلّ المشكلات، وتنفيذ الأنشطة وبرامج التنمية المهنية للمعلمين، وصيانة المباني والمرافق والمعدّات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي وأولياء الأمور.

أهداف تطوير أداء القيادات المدرسية:

تُعدّ عملية تطوير أداء للقيادات المدرسية مدخلاً لأن تصبح المدارس منبعا للإصلاح والتطوير، والوحدة الرئيسية لصنع القرار وتنفيذه، وتحمل مسؤولية النتائج وتقويمها؛ إذ يتمّ صنع القرار واتخاذها داخل المدرسة بما يتناسب مع طبيعة العمل فيها وفي الوقت المطلوب؛ مما يترتب عليه مواجهة مشكلات العمل المدرسي ومُتطلباته. ويمكن تحديد أهداف تطوير أداء القيادات المدرسية فيما يلي:

- منح قادة المدارس صلاحيات تُمكنهم من تحقيق الجودة، والوصول إلى أعلى معدلات الأداء.
- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية، والمرونة في صنع القرار ودعم اتصالها بالمجتمع المحلي.
- ترشيد استخدام الموارد؛ بما يضمن حسن توظيفها، وتحديد الأولويات ومجالات الإنفاق.
- تعزيز معنويات العاملين، وتشجيعهم على العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بينهم.
- جعل المدرسة أكثر فاعلية، وإكسابها القدرة على مواجهة التحديات البيئية.
- نشر الوعي بروؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها؛ لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.

- إكساب المدرسة سلطات تمكّنها من إطلاق الإبداعات، وتحسين جودة الخريجين.
- تشجيع الرقابة الذاتية، والاتفاق على مواصفات الأداء الفعال، وربط الحوافز بمستوى الأداء.
- توعية العاملين بالتشريعات واللوائح؛ لضمان سير العمل بالمدرسة.
- المرونة في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة؛ لحلّ المشكلات على نحو مستقل.
- جعل عملية التخطيط مرنة في ضوء ظروف المدرسة وحاجات البيئية ومواردها (الرشدي، ٢٠١٩؛ عبدالجليل، ٢٠١٩؛ العسيري، ٢٠١٩).

مُعَوَّقات تطوير أداء القيادات المدرسية:

- هناك مجموعة من المُعَوَّقات التي تعوق تطوير أداء مديري المدارس في ضوء معايير القيادة والحوكمة، ومن أهمها ما يلي:
- ضعف مشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة في وضع خطط التطوير بها.
 - لا توفّر القيادة المدرسية نظامًا للإعلام باللوائح والقوانين المنظّمة للعمل في المدرسة.
 - ضعف مساندة القيادة المدرسية لعمليات التجديد والمبادرات الإبداعية.
 - محدودية الموارد المالية المتاحة بالمدرسة؛ مما يعوق تحقيق أهدافها.
 - لا يتوفّر هيكل تنظيمي يُسهم في تطوير الأداء في ضوء الحوكمة.
 - اتخاذ القيادات القرارات دون مشاركة المعلمين والعاملين معهم في المدرسة.
 - قلة دعم الأفكار التي تتعلّق بتحسين الأداء المدرسي، سواء داخل المدرسة أو خارجها.
 - التشدّد في التركيز على الشكليات دون المضمون، والمركزية في إدارة المدرسة.
 - إهمال تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات، والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة.
 - عجز بعض القيادات المدرسية عن تحديد الاحتياجات الفعلية للمدارس على أسس سليمة.
 - قلة تفعيل قنوات الاتصال على جميع المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها.
 - تعقّد الإجراءات الإدارية؛ يؤدي إلى عرقلة الأداء والانغلاق التنظيمي.

– القيود والإحباط الذي يصيب المعلمين والعاملين بسبب تطبيق قوانين ولوائح ونظم جامدة لا تلبي احتياجات العمل المتغيرة (القرشي، ٢٠١٥؛ متولي، ٢٠١٨).

مُتطلِّبات تطوير أداء القيادات المدرسية:

أصبح موضوع تطوير الأداء المعيار الذي يُحدّد نجاح أي مؤسسة تعليمية في تحقيق أهدافها، وتعمل الممارسات الإدارية السليمة من قِبَل القادة على تعزيز التعاون، وبناء الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم، كما تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع الروح المعنوية وحلّ المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة؛ مما يترك أثرًا إيجابيًا على الأداء المؤسسي (أبو سمرة، ٢٠١٤).

ويتطلّب تطوير أداء القيادات المدرسية ما يلي:

- نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة، وتوضيح فوائد تطبيقها في تطوير الأداء.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع الأنماط القيادية الحديثة، كالقيادة الرشيقة.
- تدريب الكوادر البشرية على استخدام أساليب إدارية حديثة، كالقيادة الرشيقة.
- وضع خطط للتحسين المستمر في ضوء نتائج دراسة التقييم الذاتي.
- تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية في مُساعلة إدارة المؤسسة التعليمية عن أداؤها الإداري.
- توعية المعلمين بحقوقهم وواجباتهم، ووجود لائحة مُعلنة ومحددة للمُساعلة والمحاسبية.
- تفويض القيادة لسلطاتها واستخدام الحوار للوصول إلى القرارات (متولي، ٢٠١٨).

ويصنّف أحمد (٢٠١٦) مُتطلِّبات تطوير أداء القيادات المدرسية إلى ما يلي:

١. مُتطلِّبات إدارية وتنظيمية: توفير مناخ يُشجّع على الإبداع، والاهتمام بالصيانة الدورية للمرافق المدرسية، وربط نظام المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.
٢. مُتطلِّبات بشرية: اهتمام المعلمين والعاملين بالبرامج التدريبية اللازمة لتطوير الأداء، ونشر القيادات المدرسية الاتجاهات والقيم التي تدعم الإبداع والابتكار.
٣. مُتطلِّبات مادية: توفير الأجهزة والمعدات، وتخصيص الميزانية، وتحديد مجالات وأوجه الإنفاق، والبُعد عن التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

٤. مُتطلّبات تكنولوجية: توفير البيانات والمعلومات، وتدريب المعلمين على استخدام الحاسب الآلي وإدارة الشبكات واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أ - دراسات تناولت الرقابة التنظيمية:

١. دراسة أحمد (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التّعرف على واقع الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جازان، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وطُبقت استبانة على عينة بلغت (٢٤٠) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جازان كانت متوسطة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الرقابة التنظيمية ككل، تُعزى إلى مُتغير (الكلية)؛ لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية بصفة عامة، وتُعزى إلى مُتغير (النوع)؛ لصالح عينة الذكور.

٢. دراسة المصري (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التّعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، واعتمد البحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتصميم الاستراتيجية المُقترحة، وبلغت العينة (٩٨) مديراً ومديرة، طُبقت عليهم استبانة. وقد توصلت البحث إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة ٧٨.٥%، وقدم البحث استراتيجية مُقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في تلك المدارس.

٣. دراسة القدسي (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التّعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (٣٥٠) مفردة، وصممت قائمة استقصاء لجمع البيانات. وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة موجبة بين ثلاثة أبعاد من ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ تمثلت في تصميم العمل، والتدريب، ومشاركة العاملين من جانب، والرقابة التنظيمية بوصفها مُتغيراً إجمالياً من جانب آخر.

٤. دراسة توكيل (Tokel,2019) هدفت الدراسة إلى تقييم دور الإدارة المدرسية في تكوين ثقافة توافقية للإدارة الرشيقة المُستخدمة في المدارس، واعتمدت الدراسة على

نهج بحث نوعي يسلط الضوء على الظواهر الاجتماعية، وعُقدت مقابلات شخصية من خلال طرح أسئلة شبه منظمة على خمسة مديرين وسبعة معلمين، يعملون في ست مؤسسات للتعليم المهني عن طريق المقابلات وجهاً لوجه، وكشفت نتائج الدراسة عن أن للتكنولوجيا المستخدمة من قبل الإدارة الرشيقة تأثيراً كبيراً في تعزيز إدارة التعلم وتطوير الثقافة المدرسية على أساس الإجماع على الوصول إلى الأهداف بطريقة تعاونية.

٥. دراسة أبي طالب (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى استخدام الإدارة الرشيقة في التغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس الثانوي العام بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل بعض النماذج العالمية التي طبقت هذا النموذج. وتوصلت الدراسة إلى: تعظيم القيمة لنواتج التعلم، وذلك بتقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، كما أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد، وتدريب القيادات التعليمية والإدارية على أسلوب الإدارة الرشيقة بإجراء جلسات عصف ذهني وحلقات نقاشية.

٦. دراسة أحمد (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحديد مُتطلّبات تطوير الأداء بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (٧٢) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات، وأن تقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات، كما وافق أعضاء هيئة التدريس على مُتطلّبات تطوير الأداء بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجات كبيرة جداً.

ب - دراسات تناولت تطوير الأداء:

١. دراسة العجمي (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأختير عدد (١٥٩) من الهيئة الإدارية والتعليمية بمدارس التعليم الأساسي في منطقة الأحمدية بالكويت، طبقت عليهم استبانة، وأشارت النتائج إلى أن أهم مُتطلّبات اختيار مدير المدرسة في

ضوء مدخل إدارة التميز تتمثل في: تقبل النقد والرأي المخالف ومهارة التعامل مع التقنيات الحديثة، والوعي بمتطلبات إدارة التميز.

٢. دراسة الصعيدي (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة في ضوء بعض المتغيرات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأستخدمت الاستبانة أداة للدراسة طبقت على عينة من مديري إدارات التعليم بالمملكة وعددهم (٤٦)، ومساعدتهم والبالغ عددهم (١٤٣)، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعدتهم؛ كانت "متوسطة"، وأن الصعوبات التي تحدّ من تطوير أداء قيادات إدارات التعليم كانت "كبيرة"، وجاء مجال الصعوبات المالية والمادية والتقنية بالمرتبة الأولى. بينما جاءت "الصعوبات البشرية" في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، أو المؤهل التعليمي.

٣. دراسة أشتيلي (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وعلاقتها بالأداء، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (٢٣٧) مديرًا، وبلغت العينة (١٢٣) مديرًا. وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تُعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

٤. دراسة تريسي Tracy (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إدراك قادة المدارس لآليات تطوهم المهني وفاعليته في تحسين الأداء المدرسي في منطقة تعليمية بولاية ماريلاند. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (٢٠) قائدًا تعليميًا، بالإضافة إلى مقابلات فردية ومجموعة تركيز باستخدام تحليل البيانات التصنيفية. وتوصّلت الدراسة إلى أن برنامج التطوير المهني الإداري في منطقة ماريلاند التعليمية كان يُنظر إليه على أنه غير كافٍ في معالجة أداء قائد المدرسة. وأظهرت النتائج ضعفًا

في قدرة قادة المدارس بالموضوعات التالية: السياسات والإجراءات، والاتصال، وتطوير البرامج وتحسينها، وتحليل البيانات، والتعاون.

٥. دراسة العسيري (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام؛ لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة، وبلغت العينة (٣٨٥) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة موافقة عينة الدراسة بشكل عام على مُتطلّبات التطوير والآليات المُقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة نحو مُتطلّبات التطوير والآليات المُقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام، تُعزى إلى: النوع، والخبرة، والمرحلة الدراسية.

٦. دراسة شرف (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة الأداء لقائدات المدارس المتوسطة بمنطقة القصيم من وجهة نظرهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واشتملت الدراسة على (١٨٣) قائدة، البالغ عددهن (٣٦٦) قائدة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها. وتوصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على تنمية كفاءة الأداء، بالإضافة إلى أن هناك مُعوّقات تحدّ من دورها، أبرزها المُعوّقات الفنية مثل: ضعف البنية التحتية، ونقص التجهيزات وضعف الصيانة والدعم الفني. والمُعوّقات الشخصية مثل: قلة توافر المهارة الكافية لاستخدام التكنولوجيا، وكثرة الأعباء الإدارية.

ج - دراسات تناولت القيادة المدرسية:

١. دراسة العنزي (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، وبلغت العينة (٣٠٠) معلم ومعلمة، وأستخدمت الاستبانة أداة لها. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر مُتغيّر الجنس في جميع مجالات ممارسة مدير المدرسة للكفايات القيادية من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق في جميع مجالات الكفايات القيادية تُعزى لمُتغيّر المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة

بعقد لقاءات دورية مع مديري المدارس بوجود خبراء متخصصين؛ لإطلاعهم على المستجدات الحديثة في مجال الإشراف.

٢. دراسة الشتوي والحبيب (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعددهم (٤٧٣١) معلمًا، وبلغت العينة (٣٦٧) معلمًا. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة.

٣. دراسة شاكيد وشيشتر (Shaked & Schechter) (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى تطوير ممارسات القيادة المدرسية الشاملة من خلال مفهوم وإجراءات التفكير المنظومي عبر المراحل المهنية المختلفة لمديري المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات النوعية من خلال (٨٢) مقابلة شبه منظمة، وست مجموعات تركيز، و(٢٧) ملاحظة لثلاث مجموعات من مديري المدارس، وأشارت النتائج إلى أن تطوير التفكير المنظومي لدى قادة المدارس يتكوّن من خمس مراحل: مرحلة ما قبل الخدمة، ومرحلة البقاء على قيد الحياة، ومرحلة التوحيد، ومرحلة نضج الدور، ومرحلة الانحدار المحتملة.

٤. دراسة السقا (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة بـ(٣٦٠) درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٠٤٤) معلمة ومشرفة وقائدة، وبلغت العينة (١٢٠) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة بـ(٣٦٠) درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في شرق مدينة الرياض؛ جاءت بدرجة عالية.

٥. دراسة الجراري (٢٠١٩) هدف البحث إلى التعرف على درجة تطبيق قائدات المدارس للضوابط المنظمة لقواعد السلوك في المرحلة الثانوية بمدينة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبنيت استبانة طبقت على عينة بلغت (١٣١) معلمة، و(٨٥) إداريًا. وكشفت النتائج أن درجة تطبيق قائدات المدارس

الثانوية للضوابط المنظمة لقواعد السلوك في المرحلة الثانوية؛ جاءت بدرجة متوسطة، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر الهيئة التعليمية والهيئة الإدارية تجاه درجة تطبيق القاندا للضوابط المنظمة لقواعد السلوك.

٦. دراسة أحمد (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولنز. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التطويري، وطُورت استبانة، وبلغت العينة (٦٤٤) مديراً ومعلمًا، الذين أُختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائيّة من مجتمع الدراسة الكلي. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس والمسمى الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

أ- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تأكيدها أهمية مدخل الرشاقة التنظيمية في تطوير الأداء بالمدارس والجامعات، مثل دراسات: أبي طالب (٢٠٢٠)، وأحمد (٢٠٢٠)، وتوكيل (٢٠١٩)، وأحمد (٢٠١٦) والمصري (٢٠١٦).
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، فقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، كما في دراسات: تريسي Tracy (٢٠١٩)، والقدسي (٢٠١٩)، وأشتيلي (٢٠١٩)، والصعيدى (٢٠١٨)، وشاكيدي وشيشتر (٢٠١٨)، والعجمي (٢٠١٧).
- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للدراسة، مثل دراسات: تريسي (٢٠١٩)، والعسيري (٢٠١٩)، وشرف (٢٠١٩)، وأشتيلي (٢٠١٩)، والصعيدى (٢٠١٨)، والعجمي (٢٠١٧)، وأحمد (٢٠٢٠)، والسقا (٢٠١٩).
- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث اعتمدت على عينة من معلمي المدارس، مثل دراسات: أحمد (٢٠٢٠)، والجراري (٢٠١٩)، والشنوي والحبيب (٢٠١٧)، والعنزي (٢٠١٦).

ب - أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث اعتمدت على عينة من معلمي المدارس الثانوية، في حين اعتمدت بعض الدراسات على عينات من مديري وقادة المدارس والإدارات والمشرفين الإداريين، مثل دراسات: تريسي Tracy (٢٠١٩)، والعسيري (٢٠١٩)، وشرف (٢٠١٩)، وأشتيلي (٢٠١٩)، والصعدي (٢٠١٨)، والعجمي (٢٠١٧)، وأحمد (٢٠٢٠)، وشاكيدي وشيشتر Shaked; Schechter (٢٠١٨)؛ بينما اعتمدت دراستنا أحمد (٢٠٢٠)، وأحمد (٢٠١٦) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في أداة الدراسة، إذ اعتمدت على الاستبانة، في حين اعتمدت دراسة شاكيدي وشيشتر (٢٠١٨) على المقابلة شبه المنظمة، ومجموعات التركيز، والملاحظة. واعتمدت دراسة أبي طالب (٢٠٢٠) على تحليل بعض النماذج العالمية، واعتمدت دراسة القدسي (٢٠١٩) على تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات، واستخدمت دراسة توكيل (٢٠١٩) المقابلات الشخصية.
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسات: أبي طالب (٢٠٢٠)، والجراري (٢٠١٩)، والسقا (٢٠١٩)، واعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي المسحي، مثل دراسات: العسيري (٢٠١٩)، وشرف (٢٠١٩)، وأحمد (٢٠٢٠)، والشتوي والحبيب (٢٠١٧)؛ بينما اعتمدت دراسة أحمد (٢٠١٦) على أسلوب دراسة الحالة.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث وبيئة التطبيق.

ج - أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- كان لهذه المجموعة من الدراسات السابقة أثرها في توضيح الرؤية أمام الباحث في جميع إجراءات الدراسة الحالية، وتمثلت أوجه الاستفادة فيما:
- بلورة مشكلة الدراسة، وإثارة عدد من التساؤلات التي شكّلت مشكلة الدراسة الحالية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء محاور الاستبانة.
- الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها تلك الدراسات في مادتها العلمية.

- مقارنة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري.
- استفادات الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية.
- استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة.

د- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

على حدِّ علم الباحث؛ فإن الدراسة الحالية تُعدّ من أوائل الدراسات التي تتناول تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها؛ فإن المنهج الملائم للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، من خلال البحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث "تصوّر مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية".

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الغربية والبالغ عددهم (٩٧٣) معلماً، وُحدّد حجم عينة الدراسة باستخدام جدول (Krejcie&Morgan, 1970) (عبدالرحمن، ٢٠١٣، ص.١٢١)، وقد بلغت (٣٥٧) معلّمة بنسبة ٧.١٨% من حجم مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة وإجراءاتها:

بعد اطلاع الباحث على البحوث والدراسات السابقة، 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 الثانوية

في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، والمُعوقات التي تواجهها، بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة للتطوير؛ واشتملت الاستبانة على المحاور التالية:

١. واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
 ٢. مُعوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
 ٣. مُتطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جُمعت أُستخدمت المقاييس الإحصائية التالية:

١. مُعامل ألفا كرونباخ؛ لحساب الثبات.
٢. مُعامل ارتباط بيرسون؛ لحساب الصدق الداخلي.
٣. المتوسطات والانحرافات المعيارية؛ لوصف استجابات العينة.
٤. اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين (تُعزى لمتغير من المستوى الثلاثي فأكثر).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: نصّ السؤال الأول على: 'ما واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس

الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟'

وللإجابة عنه أُستخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات المجال

الأول: واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، كما

يتضح من الجدول (١).

جدول (١)
المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة على عبارات المجال الأول.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤	تضع القيادة المدرسية آليات محددة للمساءلة على النتائج.	٣.٩٦	١.٢٦	كبيرة	١
٧	تنفذ القيادة المدرسية الأعمال والأنشطة المدرسية في أوقات محددة دون تأخير.	٣.٦٨	١.٠٤	كبيرة	٢
١٨	تستخدم القيادة المدرسية التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات داخل المدرسة وخارجها.	٣.٣٢	١.٠٧	متوسطة	٣
٢	تراجع القيادة المدرسية رؤية المدرسة ورسالتها المنبثقة من رؤية وزارة التعليم بصفة دورية.	٣.١٣	١.١٥	متوسطة	٤
٦	تحدد القيادة المدرسية الاحتياجات التمويلية لأنشطتها وفق خطة تطوير المدرسة.	٢.٩٣	١.٢٢	متوسطة	٥
١٤	تخضع كافة الأعمال والأنشطة الإدارية والفنية بالمدرسة للتقويم والتحسين المستمر.	٢.٧٦	١.٣٠	متوسطة	٦
٥	تشارك القيادة المدرسية أولياء الأمور على أنشطتها وبرامجها المختلفة.	٢.٦٠	١.٢٨	متوسطة	٧
١٢	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على التعامل مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب حلولاً عاجلة.	٢.٥٥	١.٣٦	قليلة	٨
١٣	يتوافر في القيادة المدرسية كفاءات بشرية قادرة على حل المشكلات التنظيمية بفعالية.	٢.٥١	١.٢٩	قليلة	٩
١٥	تحدد القيادة المدرسية البرامج التدريبية وفق احتياجات المعلمين المهنية.	٢.٤٩	١.٢٤	قليلة	١٠
١٦	تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تقديم المبادرات والأفكار والمقترحات الجديدة.	٢.٤٠	١.٢٩	قليلة	١١
١٧	تمكّن القيادة المدرسية المعلمين من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة.	٢.٤٠	١.٢٢	قليلة	١٢
١١	توازن القيادة المدرسية بين احتياجات المدرسة ومتطلبات مجتمعها الداخلي والخارجي.	٢.٣٩	١.٢٩	قليلة	١٣
٩	تعدّل القيادة المدرسية من استراتيجيات أدائها وترتيب أولوياتها وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة.	٢.٣٤	١.٤٢	قليلة	١٤
١٠	تجري القيادة المدرسية دراسات لتحديد توقعات المجتمع وتطلعاته لأداء المدرسة.	٢.٣٣	١.٢٠	قليلة	١٥
١	تضع القيادة المدرسية خطتها التشغيلية بمشاركة المعلمين.	٢.٢٤	١.٣٤	قليلة	١٦
٣	تحلّل القيادة المدرسية التغيرات البيئية؛ لتحديد الفرص والتهديدات.	٢.٢٤	١.٤٥	قليلة	١٧
٨	تنشر القيادة المدرسية ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لمُتغيّرات المحيط الداخلي والخارجي.	٢.١٥	١.٤١	قليلة	١٨
	المتوسط العام للمجال	٢.٦٨	٠.٩٥	قليلة	

يبين الجدول (١) أن العبرة (تضع القيادة المدرسية آليات محددة للمساءلة على النتائج)؛ حصلت على الترتيب الأول وفق استجابات المعلمين ، حيث بلغ متوسط استجاباتهم

على العبارة (٣.٩٦)، ويقع ضمن درجة الموافقة (كبيرة). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجراري (٢٠١٩) في أهمية تطبيق قائدات المدارس الثانوية للضوابط والقواعد المنظمة للعمل، ووضع قواعد ومعايير للمساءلة على الأداء، كما تتفق مع دراسة أشتيلي (٢٠١٩) والتي أكدت على ضرورة تبني مبدأ تفويض الصلاحيات للمساءلة على النتائج. وكذلك دراسة تريسي Tracy (٢٠١٩) التي أكدت ضرورة تطوير الأداء المدرسي ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية قواعد المساءلة في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات المُلقاة على كل فرد، وتحديد مدى نجاحه في تحقيقها؛ ومن ثم تطبيق قواعد الثواب والعقاب.

وجاءت العبارة (تفقد القيادة المدرسية الأعمال والأنشطة المدرسية في أوقات محددة دون تأخير) في الترتيب الثاني، بمتوسط استجابة (٣.٦٨)، ودرجة موافقة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبي طالب (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن الإدارة الرشيقة تساعد على السرعة والدقة في العمل، مع ضرورة مراعاة احتياجات العميل. كما تتفق مع دراسة العجمي (٢٠١٧)، والتي أكدت على ضرورة متابعة أداء مديري المدارس وتقويمه باستمرار. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود خطة مدرسية محددة الأهداف تُنفذ وفقاً لجدول زمني؛ مما يترتب عليه نجاح القيادة المدرسية في الوصول إلى النتائج المتوقعة.

وجاءت العبارة (تستخدم القيادة المدرسية التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات داخل المدرسة وخارجها) في الترتيب الثالث، بمتوسط استجابة (٣.٣٢)، ودرجة موافقة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي (٢٠١٧) والتي أكدت ضرورة توافر مهارة التعامل مع التقنيات الحديثة، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة شرف (٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن التكنولوجيا تساعد على تنمية كفاءة الأداء بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بتوفير الدعم المالي لإدخال التكنولوجيا حسب مُتطلبات كل جهة إدارية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الإمكانيات والتجهيزات التكنولوجية الموجودة بالمدارس، وضعف القيادة في استخدامها.

ومن جهة أخرى، حصلت العبارة (تنشر القيادة المدرسية ثقافة تنظيمية تُعزز الاستجابة لمُتغيرات المحيط الداخلي والخارجي) على الترتيب الثامن عشر، حيث بلغ متوسط الاستجابات على العبارة (٢.١٥)، ويقع ضمن درجة الموافقة (قليلة). وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة تريسي Tracy (٢٠١٩) والتي أكدت العديد من المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية مثل السياسات والإجراءات، والاتصال، وتطوير البرامج وتحسينها، وتحليل البيانات، والتعاون. كما تتفق مع دراسة شاكيد وشيشتر (Shaked & Schechter) (٢٠١٨) التي أكدت على ضرورة تدريب مديري المدارس على آليات نشر الفكر المنظومي في الممارسات اليومية للقادة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى انشغال القيادة المدرسية بالأعمال الروتينية اليومية، في مقابل ضعف الاهتمام بنشر ثقافة تنظيمية تدعم التكيف السريع مع الأحداث الداخلية والخارجية في محيط المدرسة.

وجاءت العبارة (تُحلل القيادة المدرسية التغيرات البيئية؛ لتحديد الفرص والتحديات) في الترتيب السابع عشر، بمتوسط استجابة (٢.١٥)، ودرجة موافقة قليلة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تريسي Tracy (٢٠١٩)، التي أظهرت ضعفاً في قدرة قادة المدارس على تحليل الموضوعات التالية: السياسات والإجراءات، والاتصال، وتطوير البرامج وتحسينها، وتحليل البيانات، والتعاون. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات، وفي مقدمتها القدرة على التحليل البيئي للمتغيرات المحيطة.

كما يتضح من الجدول أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؛ حصل على درجة موافقة عامة (قليلة)، وبمتوسط عام بلغ (٢.٦٨)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تريسي (Tracy, 2019)، التي توصلت إلى أن برنامج التطوير المهني الإداري في منطقة ماريلاند التعليمية؛ أظهر ضعفاً في قدرة قادة المدارس في الموضوعات التالية: السياسات والإجراءات، والاتصال، وتطوير البرامج وتحسينها، وتحليل البيانات، والتعاون، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أشتيلي (٢٠١٩)، التي أظهرت أن تطوير مستوى الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة العسيري (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة موافقة على واقع تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية؛ لا يتم بالشكل المطلوب، وينعكس أثره سلباً على الأداء للمدرسة؛ وهناك حاجة ملحة لوضع خطة شاملة لتطوير أداء القيادات.

إجابة السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: «ما مَعَوِّقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟»

وللإجابة عنه أستخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات المجال الثاني: مَعَوِّقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، كما يتضح من الجدول (٢).

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة على عبارات المجال الثاني.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤	قلة الدعم المالي المقدم للقيادة المدرسية، الذي يُمكنها من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.	٤.٣٧	١.٠٢	كبيرة جدًا	١
٣	ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة المدرسية.	٤.٣٦	١.٠٦	كبيرة جدًا	٢
٥	ضعف قدرة القيادة المدرسية على دراسة وتحليل آثار وعواقب التغيرات في البيئة المحيطة.	٤.٣٢	١.٠٦	كبيرة جدًا	٣
١٦	محدودية تفويض الصلاحيات الممنوحة لأفراد المجتمع المدرسي؛ لتمكينهم من أداء الأعمال المكلفين بها.	٤.٣٠	١.٠٩	كبيرة جدًا	٤
٢	محدودية التواصل المباشر والمستمر للقيادة المدرسية مع المجتمع المحلي.	٤.٢٦	١.٠٦	كبيرة جدًا	٥
١٣	ضعف تطبيق القيادة المدرسية لأساليب الإدارة العصرية التي تهدف إلى تحقيق التميز.	٤.٢٦	١.١٥	كبيرة جدًا	٦
١٩	محدودية الصلاحيات الإدارية الممنوحة للقيادة المدرسية في تدبير شؤونها المالية.	٤.٢٦	١.١١	كبيرة جدًا	٧
١٧	ضعف قدرة القيادة المدرسية على وضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع الظروف البيئية.	٤.٢٤	١.١٢	كبيرة جدًا	٨
١٥	فصور الأنظمة التقنية عن توفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب.	٤.٢٣	١.١٣	كبيرة جدًا	٩
١٢	عدم استجابة القيادة المدرسية للمقترحات والمبادرات التطويرية المتعلقة بتطوير أساليب العمل المتبعة.	٤.٢٢	١.١٨	كبيرة جدًا	١٠
٢٠	قلة عدد أفراد المجتمع المدرسي المشاركين في عملية حل المشكلات.	٤.٢٢	١.١١	كبيرة جدًا	١١
١٤	افتقار القيادة المدرسية للمرونة التي تمكنها من تكيف أدائها وفقًا لاحتياجات المجتمع الداخلي والخارجي.	٤.٢١	١.١٧	كبيرة جدًا	١٢
٧	ضعف عمليات التقييم الذاتي الموضوعي التي يتم في ضونها وضع خطة تطوير المدرسة.	٤.٢٠	١.١٥	كبيرة جدًا	١٣
١١	ضعف عمليات تحليل التغيرات البيئية؛ لتحديد الفرص والتهديدات.	٤.١٨	١.١٨	كبيرة	١٤

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	عدم إلمام القيادة المدرسية بمهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات.	٤.١٧	١.١٨	كبيرة	١٥
٨	قلة البيانات والمعلومات المتوفرة واللازمة لوضع الخطة المدرسية.	٤.١٥	١.١٧	كبيرة	١٦
٩	عدم مواءمة الجداول الزمنية لتنفيذ الأعمال وفق خطة تطوير المدرسة.	٤.١٠	١.١٦	كبيرة	١٧
١٠	ضعف قدرة القيادة المدرسية على تحديد ومتابعة مهام منسوبيها.	٤.٠٩	١.٢٣	كبيرة	١٨
١	كثرة المسؤوليات الإدارية للقيادة المدرسية تحد من قدرتها على تدبير الأعمال المدرسية.	٣.٨٣	١.٤٢	كبيرة	١٩
١٨	قلة توظيف القيادة المدرسية لتكنولوجيا المعلومات في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتوافق مع متطلباتها.	٣.٧٩	١.٢٤	كبيرة	٢٠
المتوسط العام للمحور		٤.١٩	٠.٨٩	كبيرة	

يُبين الجدول (٢) أن العبارة (قلة الدعم المالي المُقدّم للقيادة المدرسية، الذي يُمكنها من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة)؛ حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط (٤.٣٧)، ويقع ضمن درجة الموافقة (كبيرة جداً). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصعيدي (٢٠١٨)، التي أكدت أن الصعوبات المالية والمادية تحد من تطوير أداء قيادات إدارات التعليم. كما تتفق مع دراسة العسيري (٢٠١٩)، والتي أكدت على ضرورة بأن تعمل إدارات التعليم على تقديم الدعم المالي والإداري للمدارس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الاعتمادات المالية المخصصة للقيادات المدرسية؛ مما يصعب معه تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة.

وجاءت العبارة (ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة المدرسية) في الترتيب الثاني، بمتوسط (٤.٣٦)، ودرجة موافقة كبيرة جداً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القبسي (٢٠٢٠)، التي أظهرت ضعفاً كبيراً لدى القيادات التربوية في مهارات التخطيط الاستراتيجي. كما تتفق مع دراسة العززي (٢٠١٦) والتي أكدت على أهمية الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة وعلى رأسها كفايات التخطيط ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف البرامج التدريبية المُقدّمة للقيادات في مجال التخطيط الاستراتيجي، وخوف الكثير من القيادات من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس.

وجاءت العبارة (ضعف قدرة القيادة المدرسية على دراسة وتحليل آثار وعواقب التغيرات في البيئة المحيطة) في الترتيب الثالث، بمتوسط (٤.٣٢)، ودرجة موافقة كبيرة جداً. وتتفق

هذه النتيجة مع دراسة تريسي Tracy (٢٠١٩)، التي توصلت إلى ضعف دور قادة المدارس في تحليل التغيرات البيئية المتعلقة بالسياسات والإجراءات، والاتصال، وتطوير البرامج وتحسينها، وتحليل البيانات، والتعاون. كما تتفق مع دراسة توكيل (Tokel, 2019)، والتي أكدت على ضرورة مراعاة ثقافة البيئة المدرسية وتطوير الثقافة المدرسية للوصول لأهداف بطريقة تعاونية وتحسين ممارسات المدارس القيادية وتطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف مهارات التحليل البيئي لدى القيادات؛ نتيجة لعدم تلقيهم التدريب الكافي على تحليل التغيرات البيئية.

وحصلت العبارة (قلة توظيف القيادة المدرسية لتكنولوجيا المعلومات في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتوافق مع متطلباتها) على الترتيب العشرين، بمتوسط (٣.٧٩)، ويقع ضمن درجة الموافقة (كبيرة). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شرف (٢٠١٩)، التي أكدت أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على تنمية كفاءة الأداء، وأن هناك مَعَوَّات تحدّ منها مثل: ضعف البنية التحتية، ونقص التجهيزات، وضعف الصيانة والدعم الفني، وقلة توافر المهارة الكافية لاستخدام التكنولوجيا، وكثرة الأعباء الإدارية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة القيادات المدرسية إلى إجادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري بالمدارس، وتوظيفه في التفاعل الإيجابي مع التغيرات المجتمعية.

وجاءت العبارة (كثرة المسؤوليات الإدارية للقيادة المدرسية تحدّ من قدرتها على تدبير الأعمال المدرسية) في الترتيب التاسع عشر، بمتوسط (٣.٨٣)، ودرجة موافقة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شرف (٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن هناك مَعَوَّات تحدّ من دور القيادات، يتمثل أبرزها في: كثرة الأعباء والمسؤوليات الإدارية. كما تتفق مع دراسة الصعيدي (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أن هناك العديد من الصعوبات التي تحدّ من تطوير أداء قيادات إدارات التعليم وكانت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف عملية تفويض السلطة والصلاحيات للمعلمين، واحتفاظ القيادات بجميع الصلاحيات في أيديهم؛ مما يترتب عليهم عدم قدرتهم على تسيير جميع الأعمال بالشكل السليم.

كما يتبين من الجدول أن مَعَوَّات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؛ حصل على درجة موافقة عامة (كبيرة)، وبمتوسط (٤.١٩). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شرف (٢٠١٩)، التي كشفت عن العديد من المَعَوَّات التي تحدّ من

تطوير الأداء، ومن أبرزها: المُعَوَّقات الفنية والمُعَوَّقات الشخصية. كما تتفق مع دراسة السقا (٢٠١٩) أن العديد من المعوقات تؤدي إلى الضغوط والعبء الإداري على قائدات المدارس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود الكثير من المُعَوَّقات التي تحدّ من عملية تطوير الأداء، التي تتطلب من القيادات المدرسية العمل على الحدّ من هذه المُعَوَّقات وبحث أسبابها، وكيفية التغلب عليها.

إجابة السؤال الثالث: نصّ السؤال الثالث على: "ما مُتطلّبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس

الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن السؤال الثالث للدراسة أُستخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات المجال الثالث: مُتطلّبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، كما يتضح من الجدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة على عبارات المجال الثالث.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تحدد القيادة المدرسية مؤشرات الأداء الدالة على تحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من رؤية وزارة التعليم.	٤.٥٢	٠.٨٨	كبيرة جداً	١
٢	تتخذ القيادة المدرسية القرارات في ضوء دراسة وتحليل التغيرات في البيئة المحيطة.	٤.٥١	٠.٨٨	كبيرة جداً	٢
٣	تحلل القيادة المدرسية البيئة الداخلية للمدرسة؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف.	٤.٥١	٠.٩٠	كبيرة جداً	٣
٧	تتمى القيادة المدرسية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة.	٤.٥٠	٠.٩٣	كبيرة جداً	٤
٦	تشرك القيادة المدرسية المعلمين في تحديد نوعية البرامج التدريبية المقدمة لهم.	٤.٤٩	٠.٩٣	كبيرة جداً	٥
٩	توظف القيادة المدرسية التقنية الحديثة؛ لتسهيل عمليات الاتصال داخل المدرسة وخارجها.	٤.٤٩	٠.٩٥	كبيرة جداً	٦
٢٠	يتم تدريب القيادة المدرسية على آليات وضع الخطط لمواجهة التغيرات البيئية.	٤.٤٩	٠.٩٣	كبيرة جداً	٧
٥	تمتلك قيادة المدرسة سلطة تحديد مجالات الصرف وفقاً للاحتياجات المدرسية.	٤.٤٨	٠.٩٤	كبيرة جداً	٨
١١	تنفذ القيادة المدرسية الأعمال والأنشطة المدرسية في أوقات محددة ودون تأخير.	٤.٤٨	٠.٩٠	كبيرة جداً	٩
١٦	توظف القيادة المدرسية التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات داخل المدرسة وخارجها.	٤.٤٨	٠.٩٦	كبيرة جداً	١٠
١٨	تعمل القيادة المدرسية على تحقيق التوازن بين احتياجات المدرسة ومتطلبات المجتمع الخارجي.	٤.٤٧	٠.٩٧	كبيرة جداً	١١
٤	تقوم القيادة المدرسية بدراسة البيئة الخارجية؛ لاكتشاف الفرص والتحديات.	٤.٤٦	٠.٩٦	كبيرة جداً	١٢
١٢	تشجع القيادة المدرسية أفراد المجتمع المدرسي على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية.	٤.٤٦	٠.٩١	كبيرة جداً	١٣
١٧	تقوم القيادة المدرسية بترتيب الأعمال وتنظيم العمليات المدرسية بما يتناسب مع التغيرات البيئية.	٤.٤٦	٠.٩٣	كبيرة جداً	١٤
١٩	تضع القيادة المدرسية استراتيجيات تنظيمية للتفاعل مع الظروف البيئية والمواقف الطارئة والاحتمالات المستقبلية.	٤.٤٥	٠.٩٤	كبيرة جداً	١٥
١٤	تراجع القيادة المدرسية بصفة دورية كافة الأعمال والأنشطة الإدارية والفنية بالمدرسة.	٤.٤٤	٠.٩٤	كبيرة جداً	١٦
٨	توفر القيادة المدرسية نظام للمكافآت من أجل التحفيز على الأداء المتميز.	٤.٤٣	١.٠٩	كبيرة جداً	١٧
١٣	توفر القيادة المدرسية مناخاً تنظيمياً يدعم الاستجابة لمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي.	٤.٤٣	١.٠٢	كبيرة جداً	١٨
١٠	تنشئ القيادة المدرسية نظاماً مسؤولاً عن تحويل ردود أفعال المستفيدين إلى نتائج ملموسة.	٤.٤٠	١.٠٢	كبيرة جداً	١٩
١٥	تشرك القيادة المدرسية جميع أفراد المجتمع المدرسي في عمليات التخطيط وحل المشكلات.	٤.٣٦	١.٠٩	كبيرة جداً	٢٠
	المتوسط العام للمحور	٤.٤٧	٠.٨٧	كبيرة جداً	

يبين الجدول (٣) أن العبارة (تُحدّد القيادة المدرسية مؤشرات الأداء الدالة على تحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من رؤية وزارة التعليم)؛ حصلت على الترتيب الأول بمتوسط (٤.٥٢)، ودرجة الموافقة (كبيرة جداً)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصعيدي (٢٠١٨) والتي أكدت على ضرورة وجود مؤشرات ومعايير للتمييز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية كما تتفق مع دراسة أبي طالب (٢٠٢٠)، التي أكدت على أهمية معايير ومؤشرات الأداء في تطبيق الإدارة الرشيقة في المدارس ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية وجود المؤشرات الدالة على تحقيق المدرسة لأهدافها، الذي يساعدها على تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار؛ ومن ثمّ القدرة على المساءلة والمحاسبية من خلال معدلات الإنجاز.

وجاءت العبارة (تتخذ القيادة المدرسية القرارات في ضوء دراسة وتحليل التغيّرات في البيئة المحيطة) في الترتيب الثاني، بمتوسط (٤.٥١)، ودرجة موافقة كبيرة جداً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠١٦)، التي أكدت أن كفايات القدرة على اتخاذ القرار؛ تعدّ من أهم الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة، من خلال عقد لقاءات دورية مع مديري المدارس، في وجود خبراء متخصصين؛ لإطلاعهم على المستجدات الحديثة في مجال دورهم القيادي. وتتفق أيضاً مع دراسة تريسي Tracy (٢٠١٩)، التي توصلت إلى ضعف دور قادة المدارس في تحليل التغيرات البيئية المتعلقة بالسياسات والإجراءات، والاتصال، وتطوير البرامج وتحسينها، وتحليل البيانات، والتعاون. كما تتفق مع دراسة توكيل (Tokel, 2019)، والتي أكدت على ضرورة مراعاة ثقافة البيئة المدرسية وتطوير الثقافة المدرسية للوصول للأهداف بطريقة تعاونية وتحسين ممارسات المدارس القيادية وتطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عملية اتخاذ القرار وتوقيته يتوقّف عليها إلى حدّ كبير نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.

وجاءت العبارة (تُحلّل القيادة المدرسية البيئة الداخلية للمدرسة؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف) في الترتيب الثالث، بمتوسط استجابة (٤.٥١)، ودرجة موافقة كبيرة جداً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تريسي (Tracy, 2019)، التي أظهرت حاجة القيادات إلى تنمية مهارات التحليل البيئي فيما يتعلّق بالسياسات والإجراءات، والاتصال، وتطوير البرامج وتحسينها، وتحليل البيانات، والتعاون. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة القيادات

المدرسية إلى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهم، وفي مقدّمتها القدرة على تحليل العوامل الداخلية للمدرسة (القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتحديات).

وحصلت العبارة (تُشرك القيادة المدرسية جميع أفراد المجتمع المدرسي في عمليات التخطيط وحل المشكلات) على الترتيب العشرين بمتوسط (٤.٣٦)، ودرجة الموافقة (كبيرة جداً). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أشتيلي (٢٠١٩)، والتي أكدت على أهمية مشاركة المعلمين والعاملين في مجالات العمل المدرسي وتفويض الصلاحيات وعلاقته بفاعلية الأداء في المدارس ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية المشاركة المجتمعية في تطوير منظومة العمل والأداء بالمدارس الثانوية، وما يمكن أن تقدّمه من إسهامات فعّالة في عمليات: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والمحاسبية، وحلّ المشكلات.

وجاءت العبارة (تنشئ القيادة المدرسية نظاماً مسؤولاً عن تحويل ردود أفعال المستفيدين إلى نتائج ملموسة) في الترتيب التاسع عشر، بمتوسط (٤.٤٠)، ودرجة موافقة كبيرة جداً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبي طالب (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى ضرورة الاستفادة من القيمة لنواتج التعلّم، وذلك بتقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، وضرورة مراعاة احتياجات العميل (الطالب - المعلم - الآباء)؛ للحصول على قيمة والتغلب على الهدر؛ لتحويل الهدر إلى أرقام يسهل التعامل معها، وتسهل معالجتها. كما تتفق مع دراسة العجمي (٢٠١٧) والتي أكدت على أهمية التعرف على آراء المستفيدين تقبل النقد والرأي المخالف متابعة أداء مديري المدارس وتقويمه باستمرار. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية التغذية الراجعة، ومدى رضا المتعاملين مع المدرسة في تعديل الأهداف وتحسين الخدمة، والوصول إلى النتائج المتوقّعة من قبل المستفيدين.

كما يتضح أن مُتطلّبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؛ حصلت على درجة موافقة عامة (كبيرة جداً)، وبمتوسط عام (٤.٤٧). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العسيري (٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على مُتطلّبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية. كما تتفق مع دراسة الصعيدي (٢٠١٨)، والتي أوصت بضرورة العمل على توفير مُتطلّبات القيادات، وتذليل الصعوبات التي تواجههم. ويعزو

الباحث هذه النتيجة إلى أن الدراسة الحالية وضعت مجموعة من مُتطلّبات تطوير أداء القيادات، تتسم بالواقعية، وتعالج بعض المشكلات؛ مما جعلها تلقى قبولا كبيرا.

إجابة السؤال الرابع: نص السؤال الرابع على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابة أفراد العينة، حول آرائهن في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية، تُعزى

لـ مُتغيّرات: (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية)؟

أُستخدمت اختبارات الفروق الاستدلالية؛ للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة وفق المُتغيّرات التالية:

١. الفروق في استجابات المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

لفحص الفروق بين استجابات المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)، أُستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي؛ بهدف إيجاد دلالة الفرق بين متوسطات استجابات المعلمين، وبيّن الجدول (٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمين في المجالات: الأول والثاني والثالث وكامل الاستبانة وفق مُتغير المؤهل العلمي.

جدول (٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمين في المجالات: الأول والثاني والثالث وكامل الاستبانة، وفق مُتغير المؤهل العلمي (ن = ٣٥٧).

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٣.٤٠٥	٢	١.٧٠٢	١.٩١٥	٠.١٤٩
	داخل المجموعات	٣١٤.٦٤٢	٣٥٤	٠.٨٨٩		
	المجموع	٣١٨.٠٤٧	٣٥٦	-		
الثاني	بين المجموعات	٠.٧٨٢	٢	٠.٣٩١	٠.٤٨٩	٠.٦١٤
	داخل المجموعات	٢٨٢.٧٨٠	٣٥٤	٠.٧٩٩		
	المجموع	٢٨٣.٥٦٢	٣٥٦	-		
الثالث	بين المجموعات	٣.٩٤٢	٢	١.٩٧١	٢.٦٥٧	٠.٠٧٢
	داخل المجموعات	٢٦٢.٦٣٥	٣٥٤	٠.٧٤٢		
	المجموع	٢٦٦.٥٧٧	٣٥٦	-		
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٠.٩٠٩	٢	٠.٤٥٤	١.٩٠٤	٠.١٥١
	داخل المجموعات	٨٤.٤٧٢	٣٥٤	٠.٢٣٩		
	المجموع	٨٥.٣٨١	٣٥٦	-		

ينضح من الجدول (٤) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه، بين استجابات المعلمين ذوات المؤهلات (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)، في المجالات: الأول والثاني والثالث والاستبانة ككل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أشتيلي (٢٠١٩)، ودراسة الصعدي (٢٠١٨) ودراسة العنزي (٢٠١٦)، وبيّنت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف مع دراسة العسيري (٢٠١٩)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين بالمدارس الثانوية - على اختلاف مؤهلاتهم - على معرفة كبيرة بواقع تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الثانوية، ومعرفة بالمعوقات التي يواجهها ومتطلبات تطويره.

٢. الفروق في استجابات المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة:

لفحص الفروق بين استجابات المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات فأكثر)، أُستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي؛ بهدف إيجاد دلالة الفرق بين متوسطات استجابات المعلمين، وبيّن الجدول (٥) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمين في المجالات: الأول والثاني والثالث وكامل الاستبانة وفق متغير سنوات الخدمة.

جدول (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمين في المجالات: الأول والثاني والثالث وكامل الاستبانة، وفق متغير سنوات الخدمة (ن=٣٥٧).

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٤.٤٢٩	٢	٢.٢١٥	٢.٥٠٠	٠.٠٨٤
	داخل المجموعات	٣١٣.٦١٧	٣٥٤	٠.٨٨٦		
	المجموع	٣١٨.٠٤٧	٣٥٦	-		
الثاني	بين المجموعات	٣.٥٩٣	٢	١.٧٩٦	٢.٢٧١	٠.١٠٥
	داخل المجموعات	٢٧٩.٩٦٩	٣٥٤	٠.٧٩١		
	المجموع	٢٨٣.٥٦٢	٣٥٦	-		
الثالث	بين المجموعات	١.٠١١	٢	٠.٥٠٦	٠.٦٧٤	٠.٥١٠
	داخل المجموعات	٢٦٥.٥٦٦	٣٥٤	٠.٧٥٠		
	المجموع	٢٦٦.٥٧٧	٣٥٦	-		
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٠.١٣٠	٢	٠.٠٦٥	٠.٢٧٠	٠.٧٦٤
	داخل المجموعات	٨٥.٢٥١	٣٥٤	٠.٢٤١		
	المجموع	٨٥.٣٨١	٣٥٦	-		

يتضح من الجدول (٥) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه، بين استجابات المعلمين ذوات الخدمة (أقل من خمس سنوات - من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات - من عشر سنوات فأكثر) في المجالات: الأول والثاني والثالث والاستبانة ككل. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أحمد (٢٠٢٠)، ودراسة أشتيلي (٢٠١٩) ودراسة العسيري (٢٠١٩)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توافر المعلومات حول متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية، وأن المعوقات التي تواجهها واضحة لجميع المعلمين على اختلاف عدد سنوات خدمتهم؛ حيث إنهن يمتلكن المعلومات نفسها.

٣. الفروق في استجابات المعلمين والمعلمين وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية:

لفحص الفروق بين استجابات المعلمين والمعلمين وفقاً لمتغير الدورات التدريبية (لا يوجد دورات تدريبية - دورة واحدة إلى ثلاث دورات - أربع دورات فأكثر)، أستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي؛ بهدف إيجاد دلالة الفرق بين متوسطات استجابات المعلمين. ويبين الجدول (٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمين والمعلمين في المجالات: الأول والثاني والثالث وكامل الاستبانة وفق متغير الدورات التدريبية.

جدول (٤-٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات المعلمين والمعلمات في المحاور: الأول والثاني والثالث وكامل الاستبانة، وفق مُتغيّر الدورات التدريبية (ن=٣٥٧).

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٤.٨٣٩	٢	٢.٤١٥	٣.٦٨١	٠.٠٩٤
	داخل المجموعات	٢٣٢.٢٢٤	٣٥٤	٠.٦٥٦		
	المجموع	٢٣٧.٠٦٣	٣٥٦	-		
الثاني	بين المجموعات	٣.٩٩٣	٢	١.٩٩٦	٢.٢٤٠	٠.١١٧
	داخل المجموعات	٣١٥.٤١٥	٣٥٤	٠.٨٩١		
	المجموع	٣١٩.٤٠٨	٣٥٦	-		
الثالث	بين المجموعات	١.٤١٢	٢	٠.٧٠٦	٠.٧٤٣	٠.٤١٠
	داخل المجموعات	٣٣٦.٣٤٦	٣٥٤	٠.٩٥٠		
	المجموع	٣٣٧.٧٥٨	٣٥٦	-		
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٠.٤٣٠	٢	٠.٢١٥	٠.٥٨٠	٠.٦١٤
	داخل المجموعات	١٣١.٣٣٤	٣٥٤	٠.٣٧١		
	المجموع	١٣١.٧٦٤	٣٥٦	-		

يتبين من الجدول (٦) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل منه، بين استجابات المعلمين ذوات مستوى التدريب (لا يوجد دورات تدريبية- دورة واحدة إلى ثلاث دورات- أربع دورات فأكثر) في المجالات: الأول والثاني والثالث والاستبانة ككل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (٢٠٢٠)، التي أوصت بضرورة إعداد برامج تدريبية تأهيلية لمديري المدارس وفق القيادة من المستوى الخامس. ودراسة العنزي (٢٠١٦)، التي أوصت بعقد لقاءات دورية مع مديري المدارس بوجود خبراء متخصصين؛ لإطلاعهم على المُستجدات الحديثة. ودراسة شاكيد وشيستر (Shaked & Schechter) (٢٠١٨) التي أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على آليات تطبيق الفكر المنظومي في الممارسات اليومية للقادة. ودراسة القدسي (٢٠١٩)، التي توصلت لوجود علاقة موجبة ومعنوية بين ثلاثة أبعاد من ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ تمثلت في تصميم العمل، والتدريب. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الدورات التدريبية في تطوير الأداء، والإمام بأساليب القيادة الحديثة، وأهميتها في تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية.

إجابة السؤال الرئيس: الذي نصّ على: "ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟"

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة تم وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتضمن العناصر الآتية:

تمهيد:

تمثل عملية تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لا غنى عنها؛ فقد أصبحت قيادة المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي أكثر تعقيداً مما كانت عليه في أي وقت مضى؛ بسبب كثرة المعوقات والمؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، كما أن فاعلية المؤسسات التعليمية ترتبط إلى حدّ بعيد بمهارات القيادة وقدراتها، التي تُسیر شؤونها، وتعمل على تحقيق أهدافها. ويأتي هذا التصور المقترح في إطار نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل واقع تطوير أداء القيادات المدرسية، والمعوقات التي تواجهه، ومتطلبات التطوير، مستندة إلى أغلب الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

١. المنطلقات التعليمية:

- يتزامن التصور المقترح مع رؤية مصر ٢٠٣٠، التي تؤكد ضرورة تطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وتأهيل وبناء شخصيات قيادية.
- التغيرات التي يشهدها النظام التعليمي، وضعف النمط المركزي في تحقيق التطوير المنشود لمنظومة التعليم.
- توجه وزارة التعليم إلى تطوير أداء القيادات المدرسية، وضرورة إعادتهم بالشكل الأمثل؛ للقيام بأعباء ومتطلبات ومسؤوليات وظائفهم.

٢. المنطلقات الاقتصادية:

- وجود خطة للتنمية الاقتصادية والبشرية تُحقّق مُتطلّبات المجتمع السعودي وطموحاته.
- توجه الحكومة نحو تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في المصالح الحكومية والجهاز الإداري بالدولة، وانعكاس ذلك على الاقتصاد.

- وضع الحكومة سياسات وحوافز لتشجيع القطاع الخاص على المشاركة المتميزة بالتعليم.

٣. المنطلقات الاجتماعية:

- تشير مؤشرات التنمية في مصر إلى التقدّم في المؤشرات الخاصة بالصحة والتعليم.
- الاعتراف بدور مؤسسات المجتمع المدني التي تعمل وفق مرجعية وطنية.
- النظرة المجتمعية للتعليم على أنه المدخل الأساسي لبناء المجتمع وتطويره.

٤. المنطلقات التكنولوجية:

- مجتمع علمي تكنولوجي يركز إلى اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- التوجّه لإحلال الثقافة العلمية والتكنولوجية لغة للحوار والتفاهم بين الأجيال الجديدة.
- نشر ثقافة التكنولوجيا ومتطلبات بناء مجتمع المعرفة لكافة أوجه الحياة في مصر.

ثانياً: مبررات التّصوّر المُقترح ومرتكزاته:

- الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي فرض على القيادات ضرورة مواجهة هذا التطور والتغير؛ مما يتطلب تنمية القيادات مهنيًا لمواجهة والتعامل معه.
- ضعف برامج إعداد القيادات قبل تولي القيادة؛ أدى إلى تدني مستوي القيادات، بالإضافة إلى ظهور أساليب جديدة في القيادة والإدارة، مثل: مدخل الرشاقة التنظيمية.
- يعدّ مدخل الرشاقة التنظيمية ضرورة مُطلقة إذا ما أرادت المدارس القيام بتطوير أهم الركائز بها؛ ألا وهم القيادات المدرسية.
- يؤدي تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية إلى تنمية قدرات القيادات الإبداعية؛ وزيادة قدراتهم على التفاعل الإيجابي مع التغيرات البيئية في المجتمع المحيط بالمدرسة.

ثالثاً: أهداف التّصوّر المُقترح:

- تحسين جودة أداء جميع القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية، من خلال تنمية مهاراتهم، ومساعدتهم على مواجهة مُتطلّبات العمل المتجددة.
- رفع معايير الأداء المتوقّعة من القيادات المدرسية، بإزالة وتخفيف بعض المُعوقات التي تواجه القيادات في عملهم، عبر تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية.

- تمكين القيادات من ممارسة أحدث أساليب القيادة المدرسية، وفي مقدمتها مدخل الرشاقة التنظيمية، ومسايرة التطور التكنولوجي والثورة المعرفية.
- تحقيق النمو المستمر للقيادات؛ لرفع مستوى أدائهم المهني، وتحسين اتجاهاتهم، وصقل مهاراتهم وزيادة معارفهم؛ ومن ثم الارتقاء بمستوى الأداء لهم.
- تحسين اتجاهات القيادات نحو المهنة والأداء، وتنمية الاتجاه الإيجابي؛ للشعور بالانتماء للمدرسة والرضا عنها، ومساعدتهم على التكيف المهني داخل البيئة المدرسية.

رابعاً: مُتطلبات تطبيق التَّصوُّر المُقترح:

١. مُتطلبات بشرية:

- تحسين نظام تقويم الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية وربطه بالترقيات.
- التدريب والتطوير المستمرين للقيادات المدرسية والمعلمين والموظفين على مهارات تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية.
- استقطاب الموارد البشرية المميزة من ذوي الكفاءات العالية، التي تُسهم في تحقيق أهداف الرشاقة التنظيمية بالمدرسة.
- فتح قنوات اتصال فعالة بين القيادة المدرسية والمعلمين ، ومشاركتهم في كل ما يُستجد من تغيرات داخلية أو خارجية.
- ربط برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمسؤولياتهم والأدوار المتوقعة منهم.
- إعطاء دور أكبر للقيادات في بناء خطط وبرامج التطوير ذات الصلة بمسؤولياتهم ووظائفهم؛ بما يضمن توحيد وجهات النظر، والسير نحو بلوغ أهداف وُضعت تشاركياً.

٢. مُتطلبات مادية:

- وضع نظام فعال للتحفيز والمكافآت لجميع العاملين بالمدرسة، حيث إن توفّر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر لنجاح تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية.

٣. مُتطلبات إدارية:

- وجود هيكل تنظيمي داعم للرشاقة التنظيمية، وتطويره بشكل أكثر مرونة، مع مراعاة الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية.
- التقليل من المركزية وطول الإجراءات، والتخلّص من القيود الإدارية التي تسبب البيروقراطية وتعوق اتخاذ القرار.
- تكوين فريق من المعلمين تكون مهمته العمل على استشعار التغيرات المجتمعية والبيئية ودراستها؛ ومن ثمّ الاستجابة إليها والتفاعل معها.
- وضوح المهام والأهداف لكل العاملين بالمدرسة، وإعطاء الصلاحيات لفرق العمل؛ لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

٤. مُتطلبات تقنية:

- تفعيل التواصل بين منسوبي المدرسة وقياداتها باستخدام التقنيات الحديثة.
- إنشاء فريق خاص بتحليل البيانات والمعلومات؛ لدعم اتخاذ القرارات.
- تفعيل استخدام التقنية والتحول الرقمي في العمليات التعليمية والإدارية بالمدرسة.
- تجهيز قاعدة بيانات متكاملة عن الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية والمعلمين

- تفعيل الاستفادة من البيانات والمعلومات في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المدرسة.

٥. مُتطلبات ثقافية:

- تعريف جميع منسوبي المدرسة بمفهوم الرشاقة التنظيمية، ونشر الوعي تجاه التغييرات الجديدة التي يتطلبها تطبيق الرشاقة التنظيمية.
- نشر القيم المهمة للرشاقة التنظيمية وتعزيزها، مثل: الشفافية والمصداقية، وكيفية انعكاس هذه القيم على التعامل.

خامساً: آليات تنفيذ التّصوّر المقترح:

١. مرحلة تشخيص الوضع الحالي: وذلك للوقوف على أوجه القصور في عمليات الأداء، بمشاركة جميع العاملين في المدرسة، والتركيز على الممارسات التي تتطلب حلولاً ومعالجة فورية.

٢. مرحلة التَّصوُّر والتَّخطيط للرشاقة التنظيمية: ويتم في هذه المرحلة تحديد ملامح الرشاقة التنظيمية المرغوبة والداعمة لتحقيق تطوير أداء القيادات المدرسية، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحليل نتائج التشخيص، وتحديد نقاط القوة، والفجوات بين الوضع الحالي، وأفضل الممارسات للرشاقة التنظيمية، ووصف المُعوَّقات التي تحول دون ذلك.
- اختيار فرق العمل وفق معايير محددة تُسهِّم في نجاحهم في تأدية مهامهم بالشكل الأمثل.

٣. مرحلة وضع خطة عمل لتطبيق الرشاقة التنظيمية الداعمة لتطوير الأداء، من خلال تحديد العناصر الأساسية التي ستقود المدرسة نحو تطبيق الرشاقة التنظيمية والمناسبة لإمكانات المدرسة، في ضوء نتائج التشخيص والتغيرات المحيطة بها، وتتكوَّن خطة التطبيق من:

- التوجُّه الاستراتيجي الرشيق للمدرسة، ويتم فيه تحديد رؤية المدرسة ورسالتها التي تعكس توجهها الاستراتيجي الرشيق، والتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين.
- الشركاء وأصحاب المصلحة: ويتم وضع تصوُّر للشركاء المحتملين من داخل المدرسة وخارجها في نجاحها بالتحول إلى مدرسة رشيقة.
- الثقافة الرشيقة: بتحديد القيم والمبادئ الرشيقة التي سيتم تبنيها لتطبيق الرشاقة التنظيمية الداعمة لتطوير أداء القيادات المدرسية.
- الأهداف والاستراتيجيات: عبر تحديد الأهداف الاستراتيجية، بما يتلاءم مع توجُّه المدرسة لتطبيق الرشاقة التنظيمية، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

٤. مرحلة تنفيذ ممارسات الرشاقة التنظيمية الداعمة لتطوير أداء القيادات المدرسية: حيث تدخل خطة العمل في المرحلة السابقة حيِّز التنفيذ، ونشر مبادئ الرشاقة التنظيمية وتعزيزها من خلال:

- وضع البرامج لتدريب فرق العمل على تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية.
- تعزيز نشر مبادئ الرشاقة التنظيمية داخل المدرسة.
- تأهيل المعلمين والعاملات وتدريبهن على تكوين فرق العمل الرشيقة.

- تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية الداعمة لتطوير الأداء.
- التركيز على المستفيد، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة في الوقت المناسب.
- ٥. مرحلة التحسين والاستدامة لمستوى الرشاقة التنظيمية الداعمة لتطوير الأداء: ويتم فيها تقويم النتائج المُتحقَّقة، ومدى توافقها مع توقّعات المستفيدين وأصحاب المصلحة، وتقديم التغذية الراجعة الفورية، ووضع معايير محددة لمراقبة الأداء واستخدام البيانات في تقييم نتائج الأداء، مع الاهتمام بمنح الصلاحيات والتمكين والتحفيز والتواصل الفعال على جميع المستويات، والشفافية في التعامل والإجراءات.

سادساً: مُعوّقات تنفيذ التّصوّر المُقترح:

- تتمثل أهم المُعوّقات التي تواجه تنفيذ التّصوّر المُقترح في:
- الافتقار إلى بيئة العمل المُحفّزة على تطبيق الرشاقة التنظيمية.
- ضعف تحديد الأهداف الاستراتيجية الداعمة لتطبيق الرشاقة التنظيمية.
- القصور في بناء علاقات التعاون والمشاركة مع المجتمع المحلي.
- تردد القيادات المدرسية في التجديد والمخاطرة نحو الاستجابة للتغيرات المجتمعية.
- ضعف مهارات استثمار الفرص الجديدة لدى بعض القيادات المدرسية.
- نقص الكفاءات ذات الحس الإدراكي العالي لتوقّع التغيرات.
- ضعف المهارات التقنية، والقدرة على توظيفها لدى المعلمين والعاملات بالمدرسة.
- ندرة وجود قاعدة معلومات متكاملة للاحتياجات التدريبية للقيادات والمعلمين بالمدرسة.
- غياب المؤشرات الدالة على تحقّق الأهداف ومستوى التقدّم في الأداء.
- الافتقار إلى معايير واضحة للتقويم؛ وشكلية التقويم وروتينيته وعدم استمراريته.
- كثرة المسؤوليات الإدارية للقيادة؛ تُضعف قدرتها على تدبير الأعمال المدرسية.
- ضعف قدرة القيادة المدرسية على التواصل المباشر والمستمر مع المجتمع المحلي.
- ضعف الدعم المالي المُقدّم للقيادة المدرسية لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- قلة توظيف القيادة لتكنولوجيا المعلومات في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- ضعف مرونة القيادة في تكييف أدائها وفقاً لاحتياجات المجتمع الداخلي والخارجي.
- ضعف استجابة القيادة للمقترحات التطويرية المُتعلّقة بتطوير أساليب العمل المُتبعة.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يوصي الباحث بما يلي:

- أن تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بتدريب القيادات المدرسية في مجال تطبيق الرشاقة التنظيمية عن طريق تنفيذ الورش التدريبية؛ لتعريفهم بمبادئها ومتطلبات تطبيقها.
- أن تضع القيادة المدرسية آليات مُحَدَّدة للمساءلة على النتائج، عن طريق وضع وثيقة تحدد الأدوار والمسؤوليات، التي في ضوئها تُقِيم النتائج وتُطبِّق قواعد الثواب والعقاب.
- أن تعمل القيادة المدرسية على نشر ثقافة تنظيمية تُعزِّز تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية، عن طريق تعريف المعلمين بمبادئ تطبيق الرشاقة التنظيمية، ودورها الفعال في الاستجابة لمتغيِّرات المحيط الداخلي والخارجي.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتوفير الدعم المالي المُقَدَّم للقيادة المدرسية، الذي يُمكنها من تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية عن طريق زيادة المخصَّصات المالية للمدارس المُطبَّقة له.
- أن تُوظَّف القيادة المدرسية تكنولوجيا المعلومات في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، والتوافق مع مُتطلَّباتها، عن طريق تفعيل استخدام التقنية والتحوُّل الرقمي في العمليات التعليمية والإدارية بالمدرسة.
- أن تُشرك القيادة المدرسية جميع أفراد المجتمع المدرسي في عمليات التخطيط لتطبيق الرشاقة التنظيمية، عن طريق تحديد دور كل فرد في أثناء مراحل تطبيق الرشاقة التنظيمية.
- أن تُحدِّد القيادة المدرسية مؤشِّرات الأداء الدالة على تحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من رؤية الوزارة عن طريق وضع معايير؛ لقياس مدى تحقُّق الأهداف والوصول إلى النتائج.

مقترحات الدراسة:

يقترح الباحث إجراء البحوث والدراسات التالية:

- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق جودة الأداء بالجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- دور الرشاقة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها.
- دور تكنولوجيا المعلومات في نجاح تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها.
- تصور مقترح لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.
- ممارسات الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.

المراجع

أولا_ المراجع العربية:

١. أبو سمرة، محمود؛ هواش، أماني؛ حلاوة، جمال.(٢٠١٤). الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥.(١). ص ص ٢٧٤-٣٠٤.
٢. أبو طالب، صفاء علام محمد. (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيفة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية. ع. ٢١، ج. ٣، ص ص. ٤٥-٧٥
٣. أحمد، أحمد زكريا.(٢٠٢٠). الرشاقة الإدارية وإعادة تأهيل المنظمات على الطريقة اليابانية، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، عدد ١٧٦.
٤. أحمد، كمال عبدالوهاب (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع. ٨، ص ص ١١٦-١٥.
٥. أحمد، ماجدة.(٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقا لنظرية جيم كولنز . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٢٨، ع. ١، ص ص. ٥٢٨-٥٥٦
٦. أحمد، منار منصور. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية . مجلة البحث العلمي في التربية. ع. ٢١، ج. ٤، ص ص. ١-٤٥
٧. أشتيلي، منال صقر راشد. (٢٠١٩) تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
٨. الجراري، سلوى سمران بن عطية. (٢٠١٩). درجة تطبيق قائدات المدارس للضوابط المنظمة لقواعد السلوك في المرحلة الثانوية في مدينة جدة . مجلة البحث العلمي في التربية. ع. ٢٠، ج. ١، ص ص. ٦٣٧-٦٨٩
٩. جمال الدين، نجوى يوسف، جابر، سامي سليمان حامد، حامد، نجلاء محمد. (٢٠١٥). الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا، مجلة العلوم التربوية: ٢٢.(٢)، ٤-٣٧

١٠. الحمادات، محمد حسن (٢٠١٣) درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة التربوية، الكويت، مج ٢٨، عدد ١٠٩.
١١. الدجني، إياد علي. (٢٠٢٠). إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة : الجامعة الإسلامية دراسة حالة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مج. ١٣، ع. ٤٣، ص ص. ١-٢٠.
١٢. دسوقي، دعاء محمد (٢٠٢٠) إستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات المدرسية المصرية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢. (٤)، ص ص ١١٢-١٧٩.
١٣. الدوسري، نادية سالم بن سعد. (٢٠١٤) . تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات Best Practice التدريسية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية . ٢٢ (٢). ٥٦-٨٧.
١٤. رزقي، رزق. (٢٠١٩). أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .
١٥. الرشدي، خليفة حمود محمد. (٢٠١٩) تطوير أداء العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام بعض المداخل الإدارية الحديثة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
١٦. سعد، عمر محمد زياب. (٢٠١٨). دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
١٧. السقا، إمتثال أحمد محمد. (٢٠١٩). واقع تطبيق القيادة بـ ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض مجلة العلوم التربوية. ٣١. (٣)، ص ص. ٤٥١-٤٧٤.
١٨. 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، ص ص. ٦٩١-٧١٣.
١٩. الشتوي، سليمان بن عبد الله، الحبيب، عبد الرحمن بن محمد (٢٠١٧) القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج. ٦، ع. ٤.

٢٠. شرف، عليّة محمد إسماعيل. (٢٠١٩). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة الأداء الإداري لقائدات المدارس المتوسطة بمنطقة القصيم من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٥، ع. ٣، ص ٢٤٨-٢٧٨
٢١. الشريف، عباس عبد مهدي، الناظر، ملك صلاح إبراهيم (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين . مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج. ١٤، ع. ١.
٢٢. الصعدي، هند أحمد محمد. (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩. (٤). ص ١٥٥-٢٢٥
٢٣. الطوخي، هيثم محمد؛ الحربي، حماد دغيم؛ محمد، إبراهيم الدسوقي. (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم . مجلة العلوم التربوية. ٢٤ (٣) ٤٠٥-٤٤١.
٢٤. طيب، عزيزة عبد الله؛ الوشمي، أسماء ناصر إبراهيم. (٢٠١٦). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية. ٢٤ (٢). ٨٧-١٤٣.
٢٥. 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)، ص ٣٣٨-٣٧٣
٢٦. العسيري، محمد علي محمد. (٢٠١٩). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ع. ١١، ص ١١٧-١٥٠
٢٧. الفتلاوي، ميثاق (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٧. (٤)، ص ٢٣-٤٨.
٢٨. القبيسي، عبدالله أحمد (٢٠٢٠م). خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة.

٢٩. القدسي، عبدالعزيز غالب (٢٠١٩) دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
٣٠. القرشي، وليد. (٢٠١٥). الممارسات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٣١. كرتات، رقية محمد. (٢٠١٩). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، رقاد للدراسات والبحوث، ٦. (١)، ٣٧-٤٦.
٣٢. متولي، عمر عبدالكريم (٢٠١٨) تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
٣٣. المصري، مروان وليد. (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة . مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. مج. ٤٠، ع. ٢، ج. أ، ص ص. ٢٥٩-٣٤٢
٣٤. المطيري، سناء عيد جابر (٢٠١٥). مستوى الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٦. (٢)، ص ص ٧٨-١٢٤.
٣٥. مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦م). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٠ (٣). ص ص ١٣٣-١٧٤
٣٦. الهتاني، نايفة سالم حسين. (٢٠١٧) . تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٦ (٨)، ٢١٣-٢٤٦.
٣٧. وارث، عبدالرحمن؛ جابة، أحمد. (٢٠١٦). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٧. (٢)، ص ص ١٤٢-١٥٧.

ثانياً_ المراجع الأجنبية:

1. Grootenboer, Peter; Hardy, Ian(2017)Contextualizing, Orchestrating and Learning for Leading: The Praxis and Particularity of Educational Leadership Practices, Educational Management Administration & Leadership, 45 (3) 402-418.
2. Jiang, Binbin, et all (2013) The Effectiveness of an Embedded Approach to Practicum Experiences in Educational Leadership: Program Candidates' Perspectives, International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 25 (1) 79-91.
3. Jonathan, Supovitz (2015) School Leadership Lessons from England, Phi Delta Kappan, 97 (3) 38-41.
4. Tracy, Marie.(2019) A Case Study of the Perceived Effectiveness of Administrative Professional Developmentmm ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Grand Canyon University.
5. Shaked, Haim; Schechter, Chen(2018) Holistic School Leadership: Development of Systems Thinking in School Leader. Teachers College Record, v120 n2.
6. Tokel, Aytac; Dagli, Gokmen; Altinay, Zehra; Altinay, Fahriye(2019) The Role of Learning Management in Agile Management for Consensus Culture. International Journal of Information and Learning Technology, v36 n4 p364-372
7. Chatchawaphun, Pimpisa; Julsuwan, Suwat; Srisa-ard, Boonchom(2016) Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators, International Education Studies, v9 n10 p34-46.
8. Taber, Keith S. (2016). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. Research in Science Education, 48(6), 1273-1296.