

معوقات التنمية المهنية التي تواجه القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمصر وكيفية التغلب عليها

إعداد

حنان خليل عبد الرازق

د/ حسنية حسين عبد الرحمن

أ.د./يوسف عبد المعطى مصطفى

استاذ مساعد التربية المقارنة

استاذ الإدارة التربوية وسياسيات التعليم

كلية التربية – جامعة الفيوم

المتفرغ

كلية التربية – جامعة الفيوم

مستخلص البحث

أن الرؤية المستقبلية للتعليم في مصر تتمثل في التزام الدولة بتقديم تعليم عالي الجودة للجميع، كأحد الحقوق الأساسية للمواطن المصري والتي ينص عليها دستور جمهورية مصر العربية ، وتعد التنمية المهنية للقيادات الوسطى في التعليم إحدى الركائز الرئيسية لضمان هذا الحق الدستوري، باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وزيادة القدرة التنافسية لتلك المؤسسات محلياً ودولياً ، وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصروما يمثلها في إدارتنا التعليمية ويهدف البحث إلى التعرف على المعوقات التي تواجه عملية التنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية وذلك نظرا للدور المحوري للقيادات الإدارية في النهوض بالعملية التعليمية واستخدمت الباحثة الأستبانة حيث أن عينة الدراسة (مدير إدارة ووكيل إدارة ورئيس قسم ومدير مرحلة) بواقع 364 فردا من محافظات الفيوم والأسكندرية والقاهرة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبعض المقابلات الجماعية مع أفراد العينة وتوصل البحث إلي : قائمة من المقترحات للتغلب على معوقات التنمية المهنية للقيادات الإدارية وذلك من خلال التعرف على

1- خصائص التنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية .

- 2- معايير الجودة للتنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية.
 - 3- واقع التنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية.
 - 4- مقترحات لتحسين الكفاءة المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية
- (الكلمات المفتاحية (التنمية المهنية - القيادات الإدارية - الإدارات التعليمية)

Abstract

The future vision for education in Egypt is represented by the state's commitment to providing high-quality education for all, as one of the basic rights of the Egyptian citizen stipulated in the Constitution of the Arab Republic of Egypt. Quality in educational institutions and society, and increasing the competitiveness of those institutions locally and internationally, and serving the purposes of sustainable development in a manner represented by our educational departments. The research reached: a list of proposals to overcome the obstacles to the professional development of administrative leaders, through Characteristics of professional development for middle leaders in educational departments- Quality standards for the professional development of middle leaders in educational departments.- The reality of professional development for middle leaders in educational departments.- Proposals to improve the professional competence of middle leaders in educational departments. Keywords (professional development - administrative leaders - educational departments)

: المقدمة

يعد العنصر البشري هو العامل الأساسي في نجاح أى نشاط ، ولكى نستطيع أن نحكم على كفاءة عنصر لابد من وجود نظام فعال وسليم لإدارة أداؤه .
وتكمن أهمية القيادة التربوية الإدارية في الدور الأساسي الذى تقوم به في كافة جوانب العملية الإدارية (تنظيم – توجيه – رقابة) التي تؤثر بالأفراد العاملين من حيث فاعليتهم وحماسهم للعمل وروحهم المعنوية، وفي إطار الخطة الشاملة لتنمية التعليم تهتم وزارة التربية والتعليم بمصر بإعداد جيل من القيادات التربوية الواعية القادرة على الإسهام في بناء ونهضة المجتمع المصري، قيادات تتحلى بكل الصفات الواجب توافرها في القائد المثالي الذى يستطيع أن يقود العاملين بمهارة وكفاءة، ولذا فإنها تحرص على تقديم برامج تدريبية متطورة، على أعلى قدر من الجودة، في ضوء الاحتياجات التدريبية الحقيقية للقيادات التربوية كجانب من الإصلاح الإداري التربوي)، فكلما حسنت الإدارة كان هناك تقدم وارتقاء (محمد أمين المفتي، 2012، ص25).

وتعد عملية إدارة الأداء من أهم الأدوات فى إدارة الموارد البشرية بشكل عام ، إذ انها لا توفر أساس موضوعى وعادل للقرارات المتعلقة بالمعلم مثل الترقية أو النقل بل للحث على بذل الجهود أكثر والتفاني في العمل وايضًا اكتشاف مواطن القوة والضعف لدى القائد وتنميتها من خلال برامج التنمية المهنية، بالتالى اتاحة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية ، وتقدير الاحتياجات للبرامج التدريبية على اسس موضوعية تتعدد مجالات التنمية المهنية للقيادات الإدارية، ويتم تصميم نظمها وبرامجها ودوراتها التدريبية للوفاء باحتياجاتهم وتقييمها ومتابعة تطويرها، ويمكن من خلال نشر مفاهيم ومبادئ ثقافة التنمية المهنية والتميز القيادي داخل المؤسسة التعليمية (سليمان أحد القادري 2006 ، ص21).

مشكلة البحث

إن ثروة أي مجتمع لا تقتصر على موارده الطبيعية فقط بل تشمل أيضا على الموارد البشرية التي يعتبر استثمارها هو العامل الأساسي لأي مجتمع باعتبار أن ثروة المجتمع الحقيقية تتركز في موارده البشرية وكيفية استثمارها ، فالعنصر البشري مورد هام لأي دولة تسعى للتنمية.تمر مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمرحلة حرجة تحتاج منا الي التوقف والتحليل للواقع والتخطيط لتحسين القدرات التنافسية في ظل العولمة وثورته المعلومات والاتصالات ، الأمر الذي يدعو إلي وضع خطط جديدة ومفعله للنظام التعليمي في مصر من اجل التطور والارتقاء(عزة يوسف سلامة،2017م،ص122) .

إن إدراك عملية التنمية المهنية يأتي من منطلق ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمارها لخلق تغيير في المعرفة والمهارة (FranciscAGomezGajardo2012.p.251) والخبرة والسلوك والاتجاه لدى القائد، وذلك بعد أن انتهى عصر الإدارة التقليدية، وأصبح القائد مطالبا أن يجد حلولاً فورية وحقيقية لمشاكل الأداء خلال عمله اليومي في دائرة التحسين المستمر للعمل الإداري (رضا إبراهيم: المليجي2011،ص36). إن تنمية الأداء للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية في مصر اصبحت ضرورة ملحة لتطوير أنشطة وإجراءات العمل، ويتطلب ذلك من جميع المؤسسات إجراء تحسين مستمر في كل الأنشطة والعمليات، وبمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام والوحدات، وتتضح ضرورة ذلك مما يلي:

1- وفق للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030/2014.

- دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية تعاني من الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للإنتباه.
- قلة وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف والمهام بالقطاع ككل، مع ضعف إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم، مما يؤدي إلى تضارب المسؤوليات والإختصاصات والسلطات.

• غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج على الرغم من توافر عناصر المتابعة والتقييم، لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل عبر المستويات الإدارية المختلفة (أميرة عبد السلام عبد المجيد 2010، ص 25).

2- ضعف قدرة إدارة المؤسسات التعليمية على الإستجابة السريعة للمتغيرات المجتمعية والعالمية، وتحديات التنمية، مما يتطلب التفاعل مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق الكفاءة والفاعلية (راضي إسماعيل عطا، 2009، ص 143).

3- تتسم مهارات القيادات الإدارية في مصر بانخفاض شديد في مستواها نحو تحقيق فاعلية منهجية الإصلاح للتحسين المستمر في الإدارة وضعف الإيمان بأهم الآثار والنتائج المترتبة على تطبيق منهجية الإصلاح نادية عبد الخالق بكر 2016، ص 253).

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :
كيف يمكن التغلب على المعوقات التي تواجه التنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمصر ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية :

- 1- ما الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية (المفهوم - الأهمية - الأهداف) ؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه التنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمصر ؟
- 1- ما مقترحات التغلب على المعوقات التي تواجه التنمية المهنية بالإدارات التعليمية للقيادات الوسطى بمصر ؟

أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي هو :

" تحديد معوقات الاداء التنمية المهنية التي تواجه القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمصر، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على الاطار المفاهيمي للتنمية المهنية وتحديد أهم المعوقات التي تواجهها وتحول دون القيام بالدور المنوط بها ،دراسة المعوقات التي تواجه التنمية المهنية

للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمصر، صياغة مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه التنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمصر.

أهمية البحث:

تمثلت الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية في الاعتبارات التالية:

- أن الإهتمام بجودة التعليم يمثل قاعدة أساسية في تحقيق أهداف أي مجتمع حيث أن التعليم مدخل للأنشطة الإنسانية بكل أبعادها.

- لذا يجب الإهتمام بتنمية أداء القيادات بالمؤسسات التعليمية ومخرجاتها وذلك من خلال التطبيقات الإجرائية للتنمية وما يتحقق منها في الإدارات التعليمية بالفعل وما لم يتحقق للوقوف علي نقاط الضعف لعلاجها ونقاط القوة لإثرائها، وذلك للمساهمة في تنمية العملية التعليمية ككل، وبالتالي تقدم المجتمع والإرتقاء به.

حدود البحث:

سوف يلتزم البحث الحالي بالحدود التالية:

الحد الموضوعي:

يقتصر البحث الحالي علي معوقات التنمية المهنية التي تواجه القيادات الإدارية وتأثيرها على عملية المهنية.

الحد البشري:

سوف تقتصر الدراسة الميدانية على مديري ووكلاء التعليم بالإدارات التعليمية ومديري المراحل المختلفة وأعضاء ورؤساء الأقسام الإدارية المختلفة بالإدارات.

الحد المكاني:

سوف تقتصر الحدود المكانية على المديرين والإدارات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم ، ومحافظة الأسكندرية ومحافظة القاهرة وقد تم اختيارها لتشمل الوجه القبلى والبحرى .

منهج الدراسة وادواتها :

سوف يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث يسعى المنهج الوصفي للحصول على معلومات كاملة ودقيقة عن الواقع القائم، (فؤاد أبو حطب، أمال صادق 1991).

وايضاً للملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث يساعد في الكشف والتعرف علي واقع معوقات التنمية المهنية للقيادات (الوسطى) بالإدارات.

مصطلحات البحث

الإدارة التعليمية:

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة للإدارة أي على المستوى القومي (ديوان الوزارة) والمستوى المحلي (المدرجات التعليمية) والمستوى الاجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية. والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها (إبراهيم عصمت مطاوع، 2003، ص60).

ويمكن تعريف الإدارة التعليمية إجرائياً على أنها مؤسسة لها هيكل إداري، موجودة في كل إدارة مركزية بهدف إدارة العملية التعليمية وتحسينها وتنميتها واستمراريتها، عن طريق الصيانة للأهداف وتحقيق الأغراض التربوية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

القيادات الوسطى بالتربية والتعليم

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه

الدراسات السابقة

وسوف نستعرض بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

أولاً الدراسات العربية وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي :

- 1 - دراسة (طارق محمد ، 2018) بعنوان رفع الكفاءة المهنية لدى العاملين بحافظة غزة هدفت الدراسة إلي رفع الكفاءة المهنية للعاملين والتي استخدمت استبيان أهداف الدراسة والعمل علي رفع الكفاءة المهنية لدي العاملين استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتوصلت

الدراسة: أن مستوى الكفاءة المهنية للعاملين بمحافظة غزة بدرجة موافقة كبيرة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي الكفاءة المهنية للعاملين تعزي لمتغير الجنس لصالح الأناث .
2-دراسة (عبير عبد الرحمن الفايز , 2019) الكشف عن واقع ومعوقات وسبل الارتقاء بالتنمية المهنية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ومعوقات وسبل الارتقاء بالتنمية المهنية عند المشرفات التربويات في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي المعوقات التالية : تعقد الروتين علي المستويات الإدارية المختلفة ، تعود المشرفات التربويات علي العمل الفردي والابتعاد عن العمل الجماعي ، التوتر والضغوط النفسية التي تشعر بها المشرفة التربوية بسبب أعباء العمل .

3-محمد عادل عز الدين (2017) بعنوان التنمية المهنية لقيادات الإدارة الوسطى في جامعة القاهرة على ضوء نموذج كوين،

هدف البحث الحالي إلى التعرف على التنمية المهنية لقيادات الإدارة الوسطى في جامعة القاهرة على ضوء نموذج كوين " تصور مقترح "، وبناءً عليه تم إعداد أدوات البحث التي تضمن استبانة موجهة لقيادات الإدارة الوسطى في جامعة القاهرة، وتعد الإستبانة من الأدوات المهمة ، وتم إعدادها لتعرف واقع التنمية المهنية لقيادة الإدارة الوسطى، والمقابلات الشخصية وتم عمل مقابلات شخصية ومقننه مع أمين الكلية ورؤساء الأقسام بكلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة، وهدف البحث الحالي إلى تعرف واقع الأداء المهني لدى قيادات الإدارة الوسطى وأهم المشكلات بجامعة القاهرة، واستخدم البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً للظاهرة ويوضح خصائصها.

الدراسات الأجنبية

1 - دراسة. Mampane, Sharon Thabo (2017):

الهدف من هذا البحث توضيح المفاهيم و تسليط الضوء على أهمية تدريب المدراء المتوسطين أو رؤساء الأقسام (HoDs) في القيادة والإدارة في المدارس العامة في جنوب أفريقيا. أصبحت المسؤوليات القيادية في المدارس أكثر تعقيداً لدرجة أن

الرؤساء لم يعد. يتطلب تحقيق التعليم والتعلم الفعالين من خلال القيادة والإدارة عمومًا وجود قادة متوسطين مثل رؤساء الأقسام لتدريبهم. ويركز على "لماذا" أو "ما سبب" تدريبهم المدبرين في المدارس على القيادة والإدارة. مدراء المدارس هم مدرّسون سابقون في الصف يتم ترقيتهم إلى دور الإشراف على معلمين آخرين حتى يتم تدريبهم وتوجيههم حول مهارات القيادة والإدارة من قبل ميسرين أكثر خبرة، وقد يزودونهم بقدرات حديثة ومعارف لقيادة المعلم. يقوم ميسروا التدريب بتوجيه الطلاب الذين لا يملكون مثل هذه المهارات، من خلال التدريب الرسمي

2- دراسة EL-sayed,A.M.,AL Mashikhi,K.M.A.M.,&AL Kithiri, F.M (2017)

هدفت الدراسة إلى تطوير الاداء الادارى لمدراء المدارس فى محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفى من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية وتم تطبيق الاستبانة النهائية على عينة عشوائية قوامها (278) معلمافى مدارس ظفار،وأوصت وزارة التربية والتعليم بمنح المديرين تراخيص دولية ومحلية قابلة للتجديد كل اربع سنوات على الاقل، ودراسة المشكلات التى يواجهها مديرو المدارس اثناء عملهم وحاوله التغلب عليها .

3- دراسة Robinson, Jill L (2016):

هدفت الدراسة إلى التأكيد على إنشاء برامج لتنمية القيادة ذات جودة أفضل أمر بالغ الأهمية. في الانتقال من النظرية إلى الممارسة، بحثت هذه الدراسة العلاقة بين أسلوب التعلم وأسلوب القيادة التي قد تمكننا من الابتكار برامج تنمية القيادات يناسب الجميع. باستخدام نظرية كولب للتعلم التجريبي والنظرية القيادية المترابطة، تم تحليل ما يقرب من 3600 طالب جامعي لاكتشاف ما إذا كانت تنوع أساليب التعلم تترجم إلى تعدد في أساليب القيادة. ذكرت مجموعة واحدة من المتعلمين المتعددين استخدام مجموعة أوسع من أساليب القيادة التي تشير إلى أن مرونة التعلم قد تنتقل إلى مرونة القيادة.

• تعليق علي الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص أن:

- القيادة منهج إداري له شأن كبير اذا ما تم تطبيقه في المجال التعليمي.
- تحقق لها الميزة التنافسية علي المستويين المحلي والعالمي.
- أن التنمية المهنية تسهم في تحسين كفاءة القيادات وتحسين مهاراتهم، ومعارفهم وتنمية أداء المؤسسة التعليمية.

* أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- التعرف علي مفهوم التنمية المهنية والقيادة وأهدافها. وأسسها وأهميتها.
- توضيح متطلبات التنمية المهنية.
- تحديد العقبات التي تواجه التنمية المهنية للقيادات الوسطى ومحاولة التغلب عليها.
- أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية والتحسين المستمر من خلال منهجية واضحة لتنمية الأداء والتميز الإداري، وتحديد أكثر المعوقات التي تواجه الأداء المؤسسي.

* أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تركز الدراسة علي التنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية ، والتحديات التي تواجهها تجاه القيام بواجبها ودورها علي الوجه الأكمل، وكيفية تفعيل وتنمية دور القيادات الوسطى، لرفع كفاءة العملية التعليمية بالمدارس وتجويدها، ورفع كفاءة العملية التعليمية من خلال بعض استراتيجيات الإصلاح الإداري.
- وقد استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة للأداء الإداري، واختيار المنهج الملائم، كما استفادة منها في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وإجراءات الدراسة الميدانية .
- كذلك التعرف علي بعض المبادرات المعاصرة لتوسيع وتحسين عملية اعداد القادة وتنمية الاداء في كافة جوانب العمل الإداري في العملية التعليمية والاستفادة من تجارب بعض الدول.

محاويرالسيرفى البعث : تسير إجراءات البعث وفق المهور التالفة :

المهور الأول : الإطار العام للبعث

والذى يتضمن عرض كل من (المقدمة ،المشكلة ،الأهداف ،الأهمية ،المنهج ،حدود البعث ،المفاهيم والمصطلحات ،الدراسات السابقة) و عرض الإطار الفكرى للتنمية المهنية فى ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية . و الإطار الميدانى .ثم عرض المقترحات اللازمة للتغلب على المعوقات التى تواجه التنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمصر .

المهور الثانى :الإطار النظرى للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمصر

أن الكفاءة المهنية للمعلم مرتبطة بمتغيرات كثيرة منها مستوى طموح المعلم، حيث أن درجة الطموح تعمل على أدراك أهداف جديدة ،وشعور بالرضا ، والكفاءة المهنية تساعد على تقدم التلاميذ باعتباره موصل للمعلومات والمهارات ، ومكون للخبرات والمعارف وميسراً للتعلم .

أولاً : مفهوم التنمية المهنية :

التنمية المهنية : هو مصطلح يشير إلى التجديد إذ يعتمد على مجموعة من المعارف

والمهارات والاتجاهات التى يمتلكها ويمارسها القائد التربوى وتمكنه من أداء عمله

وأدواره ومسئولياته ، ويمكن ملاحظتها وتقييمها ومن خلال العاملين والقيادات التعليمية

، ويكون لها تأثير واضح على عناصر العملية

هى إحدى السمات الأساسية الكامنة التى يتميز بها أحد الأفراد والتى لها علاقة سببية بالأداء

الفعال أو المتميز فى إحد الوظائف ،ويساعد التعرف على الاختلافات بين الكفاءات المختلفة

فى التميز بين أصحاب الأداء المرتفع المستوى وأصحاب الأداء المتوسط المستوى ،ويطلق

على أولئك الذين يتمتعون بالقدر الكافى من مستوى الأداء الكفاءات المؤهلة أو الأساسية

(بارى كشوان ،2006،ص 42)

أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية:

مع التعقيد والتشابك والتغير المستمر فى دور القائد التربوى بشكل عام ومدير

المدرسة بشكل خاص، تبرز أهمية التنمية المهنية للقائد التربوى، على الرغم من أهمية

التنمية المهنية لجميع العاملين داخل المدرسة، فإن التنمية المهنية لمديري المدارس

تكتسب أهمية خاصة تتبع الحاجة إلى تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة فى مجال

الإدارة المدرسية (أمين محمد عبد السلام، ، 2018، ص22) وقد أوضحت الأبحاث أن المدارس الناجحة هي التي يديرها مديرون ذوي كفاية عالية، إذ ثبت أن الفرق بين مدرسة متميزة وأخرى عادية يعود أساسًا إلى الدور الذي يقود به المدير، في طريقة إدارتها وأسلوب قيادته للمعلمين وسائر العاملين بها، ومن هنا زاد الإهتمام بتحقيق التنمية والتطور لمدير المدرسة لرفع مستوى قيادته التعليمية والتربوية داخل المدرسة (أبو الوفاء جمال محمد حسين، سلامة عبد العظيم راضي، 2018).

أن أهمية التنمية المهنية للقيادات الإدارية ترجع إلى أنها تعود عليهم بالعديد من المزايا من أهمها:

- تبني رؤية تعليمية واضحة ومحددة يشترك فيها جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
 - قيادة العملية التربوية داخل المدرسة نحو الأهداف المرجوة.
 - تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المدروسة.
 - تهيئة المناخ المدرسي الصحي لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- تحقق التنمية المهنية للقائد بالمؤسسات التعليمية العديد من الأهداف، ومن أهمها ما يلي:

أهداف التنمية المهنية

- ١ - إعداد الكفاءات المؤهلة لتلبية احتياجات برامج التنمية، وذلك من خلال البرامج الأكاديمية والفنية التي تقدمها في مختلف التخصصات وهي في الوقت نفسه تقوم بتعديل وتطوير هذه البرامج باستمرار وفق التطور الدائم الذي تشهده العلوم والمعارف في الساحة العلمية والفكرية.
- ٢- إعداد القائد إعداد يمكنه من التفاعل مع معطياته بشكل مناسب، ولأن عملية القيادة تشكل عنصراً أساسياً في إحداث هذا التطور، ونظراً لما يمثله قائد المؤسسة من أهمية باعتباره الركن الأساس من أركان النظام التربوي التعليمي.
- ٣- تطوير القائد بصورة مستمرة لتلبية حاجات المجتمع الضرورية).

مما سبق يلاحظ أن التنمية المهنية عملية تهدف إلى مساعدة القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية على الارتقاء بمستواهم، وكيفية تفاعلهم مع الآخرين، وتلبية حاجة المجتمع، وتوسيع دائرة إطلاعهم من خلال البرامج التدريبية المقدمة). .
وقد أورد خليل مبادئ التنمية المهنية على النحو التالي:

1- **أنها عملية مقصودة:** إذ أنها تعتمد على جهود منظمة بشكل مقصود لتحقيق تغيرات ايجابية، وأيضاً تعتمد على عمليات مدروسة ترتكز على رؤية واضحة للأهداف المرجوة، وتتم هذه العملية المقصودة من خلال خطوات كالآتي:
- تحديد الأهداف المرجوة من التنمية المهنية بوضوح.
- التأكد من أن التنمية ذات قيمة للقيادات التربوية والمعلمين.
- تحديد الطرق التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المتوقعة.

2- **أنها عملية نظامية:** إذ تعد العمليات تعبيراً عن فترة زمنية ممتدة، وتأخذ في الاعتبار جميع مستويات المنظمة والتنمية المهنية، وتتم من خلال أنشطة وعمليات منظمة وبدون هذا المدخل المنهجي والنظامي فإن المتغيرات التنظيمية سوف تعوق نجاح عمليات التنمية المهنية عن تحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات واتجاهات ومعلومات القائد التربوي والمعلم.

3- **أنها عملية مستمرة:** إذ لا يمكن تحقيقها في فترة وجيزة فهي عملية تستمر على مدى الحياة المهنية، إذ أنها تقدم كل يوم فرص للتعليم، والتحدي يكمن في استغلال هذه الفرص بشكل مناسب يساعد على زيادة كفاءة القائد التربوي والمعلم، وأيضاً فإن كل يوم يأتي بجديد وفرص تعلم أخرى، وعلى الفرد أن يقف دائماً على كل حديث وجديد.

5- **أنها عملية تعاونية تشاركية:** إذ لا بد أن يشترك القادة التربويين والمعلمين أنفسهم في إعداد وتخطيط وتنفيذ التنمية المهنية، وأن يتم التعاون بينهم بعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى كلا حسب واجباته ومسئوليته تجاه تنفيذ الخطة وتقييمها.

معوقات التنمية المهنية للقيادات الإدارية:

تقوم مؤسسات وهيئات التدريب بدورها في تقديم برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية، إلا أن النتائج تكون متفاوتة نظرا لما يواجهونه من بعض المعوقات، تتلخص في الآتي(هناك محمد الروبي، 2017، ص120):

- ١- قلة الوقت المتاح لممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة.
- ٢- قلة الفرص المناسبة للقيادات لحضور المؤتمرات التربوية وحلقات النقاش.
- 3- ضعف برامج التدريب الحالية في تحقيق التنمية المهنية للقيادات.
- ٤- قلة استخدام القيادة للطرق الحديثة في الإدارة.
- ٥- ضعف التعاون بين الزملاء في تنميتهم مهنياً.
- ٦- عدم جدية بعض المحاضرين والمدربين، واعتذارهم في اللحظات الأخيرة أو التغيب بدون عذر مما يؤدي إلى الإستعانة بغير المتخصصين.
- ٧- قلة الحوافز المادية المقدمة بعد اجتيازهم للبرامج التدريبية.

إجراءات الدراسة الميدانية :

1- أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلي :

- 1- التعرف علي واقع الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية فى مصر .
- 2- - المعوقات والتحديات التى تواجه الاداء الإدارى بالإدارات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة .
- 3- التوصل إلى مقترح لتنمية الأداء الإدارى للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية .
- 4- التعرف علي دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة حسب متغير الوظيفة .
- 5- التعرف علي دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة بمحافظة (القاهرة , الإسكندرية , الفيوم)
- 6- التعرف علي دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل حول محاور الاستبانة.

7- التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة للعمل في مجال العمل.

2- عينة الدراسة الميدانية:

تعد العينة هي مجموعة أو مجموعات من الافراد تشتق من المجتمع الاصلى ويفترض فيها أن تمثل المجتمع الاصلى تمثيلاً صادقاً ،

وتم اختيار عينة الدراسة كما يلي :

تم اختيار ثلاث محافظات هي محافظة الإسكندرية ممثلة لمحافظات الوجه البحري ، محافظة الفيوم باعتبارها موطن الباحثة حتى يسهل تطبيق الدراسة الميدانية وممثلة لمحافظات الصعيد ، ومحافظة القاهرة ممثلة لمحافظات وسط مصر ، وداخل كل محافظة من المحافظات الثلاثة تم اختيار عدد من الإدارات التعليمية ، ففي محافظة الإسكندرية تم اختيار اربع إدارت تعليمية هما (شرق الإسكندرية - وسط الإسكندرية- الجمرک- الزيتون) بالإضافة الى مديرية التربية والتعليم بالإسكندرية وفي محافظة القاهرة تم اختيار عشرة إدارت تعليمية هما (الزيتون وشرق الويلى والساحل والسلام) بالإضافة الى مديرية التربية والتعليم بالقاهرة . وفى الفيوم تم اختيار سبع إدارت (أطسا - ابشواى -يوسف الصديق - شرق - غرب - سنورس- طامية) وكانت عينة الدراسة (مدير إدارة - وكيل إدارة - مدير مرحلة - رئيس قسم)

ويوضح الجدول التالي علي عدد الإدارات في كل محافظة التي تم التطبيق فيها ونسبتها من المجتمع الأصلي.

عدد الإدارات فى المجتمع الأصلي والعينة ونسبتهم المئوية

المحافظة	عدد الإدارات	النسبة المئوية
الإسكندرية	4	50%
القاهرة	10	32%
الفيوم	7	100%

المصدر : ج.م.ع. ، وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للتربية الخاصة ، إحصاء إدارة التربية البصرية للعام الدراسي

2015-2014

خصائص عينة الدراسة: تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:
توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة
12.09 %	44	مدير إدارة
23.35 %	85	وكيل إدارة
25.27 %	92	مدير مرحلة
39.29 %	143	رئيس قسم
100 %	364	الإجمالي

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
22.53 %	82	أقل من 3 سنوات
56.04 %	204	من 3 - 5 سنوات
21.43 %	78	5 سنوات فأكثر
100 %	364	الإجمالي

(أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لذا قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (86) عبارة موزعة على محورين ، وكان إعدادها على النحو الآتي :

أ- خطوات إعداد الإستبانة :

- الاطلاع على الادب التربوي الخاص بالأداء الإداري للقيادات الوسطى والعمليات الإدارية للجودة والاعتماد وإعادة الهندسة والتنمية المهنية من خلال الكتب والمراجع والبحوث والدراسات النظرية والميدانية ذات الصلة بمجال وموضوع الدراسة .

- إعداد الاطار النظرى للبحث من خلال استقراء الأدبيات فى مجال الإدارة التعليمية وجودة التعليم .

- الاستعانة باستبانات عدة ذات علاقة بالموضوع ، وعلى ذلك تم تصميم الاستبانة فى صورتها الاولية وتم عرضها على السادة المشرفين وإجراء التعديلات اللازمة، تم عرض الصورة المعدلة على مجموعة من أساتذة التربية(15) للحكم على مدى صحة ووضوح صياغة بنود الاستبيان ،ومدى تمثيل تلك البنود لمحاورة ، ومدى ملائمتها لتحقيق الغرض الذى وضع من أجله الاستبيان ، وبإجراء التعديلات اللازمة فى ضوء مقترحات اللجنة اعتبر الاستبيان صادقا فى تحقيق الغرض الذى وضع من أجله .

ومن خلال الخطوات السابقة تم تعديل بعض العبارات وحذف بعضها حتى اصبح الاستبانة فى صورتها النهائية.

ب- وصف الصورة النهائية للإستبانة :

وصف الصورة النهائية للإستبيان:يتكون الاستبيان فى صورته النهائية المطبقة على أفراد العينة من الأجزاء الرئيسية التالية :

- خطابا موجها الى عينة البحث يتضمن هدف الاستبيان وحثهم على ابداء الرأى والتأكيد على سرية المعلومات التى يدلى بها المشاركون.
- المعوقات التى تواجه أداء القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية فى مصر، ويتضمن (20) عبارة .

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الاستبيان يعنى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه , كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التى يجب أن تدخل فى التحليل من ناحية, ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية, بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها"

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ-الصدق الظاهري للأداة:

التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية .

صدق المحكمين : بعد إعداد الصورة المبدئية للاستبانة وعرضها علي السادة المشرفين وإجراء التعديلات اللازمة , تم عرض الصورة المعدلة علي مجموعة من السادة المحكمين(15) * للحكم علي مدي صحة ووضوح عبارات الاستبانة ومدي تمثيل تلك العبارات لمحورها , ومدي ملائمتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله , وبناء علي آراء السادة المحكمين أجريت بعض التعديلات اللازمة , حيث قامت الباحثة بتفريغ ملاحظات السادة المحكمين ,

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

- بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة: ومعنى صدق المحتوى مدى تمثيل بنود الأداة للمحتوى المراد قياسه. وللتحقق من

الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسيمه على 3 وهي الثلاث مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.66=3/2) إلي أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (من 1 : 1.66) وفئة متوسط (1.67 : 2.33) وفئة مرتفع من (2.34 : 3) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

جدول ليكرت الثلاثي وحدود الاستجابة

الاستجابة	الدرجة	حدود الاستجابة
ضعيفة	1	(1.66 : 1)
متوسطة	2	(2.33 : 1.67)
كبيرة	3	(3 : 2.34)

تم استخدام عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة . وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (21)، والأساليب التي استخدمت هي:

1- أساليب الإحصاء الوصفي:

(1) التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.

- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (أوافق جدا = 3)، (إلى حد ما = 2)، (لا أوافق = 1).

$$\text{- حساب الوزن النسبي للعبارات} = \frac{1 \times 3 + 2 \times 2 + 3 \times 1}{3 \times 3}$$

- حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارة $\times 100$

المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (ابعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.

التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات. الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي. معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة. استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

اختبار (كا2) (chi – square) : للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، من خلال المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي أو الملاحظ والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الفئة (التكرارات الملاحظة) على كل مفرده والتكرارات المتوقعة، وذلك باستخدام المعادلة:

$$كا2 = \text{مج} \frac{(\text{التكرار التجريبي} - \text{التكرار المتوقع})^2}{(\text{التكرار المتوقع})}$$

وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه التنمية المهنية القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب ، والجداول التالية توضح ذلك:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا² (المعوقات التي تواجه التنمية المهنية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك		%	ك						
1	ضعف الحافز المادي ووسائل الدعم المعنوي .	94.51	344	20	5.49	0	2.95	0.00	0.23	98.17	مرتفع	288.40	0.01	2
2	نقص الموارد المادية والبشرية بالإدارات التعليمية .	72.80	265	69	18.96	30	2.65	8.24	0.63	88.19	مرتفع	261.43	0.01	10
3	مقاومة بعض القيادات الإدارية للتغيير وتمسكهم بأساليب العمل التقليدية .	54.40	198	145	39.84	21	2.49	5.77	0.61	82.88	مرتفع	136.03	0.01	13
4	قلة التدريبات الموجهة للقيادات التربوية على وضع خطط التحسين وضمان الجودة .	47.80	174	171	46.98	19	2.43	5.22	0.59	80.86	مرتفع	129.50	0.01	14
5	ندرة أدوات تقييم مديري الإدارات والعاملين بها .	72.53	264	88	24.18	12	2.69	3.30	0.53	89.74	مرتفع	275.43	0.01	9
6	ضعف مصداقية آليات المتابعة لأداء القيادات .	82.97	302	60	16.48	2	2.82	0.55	0.40	94.14	مرتفع	417.39	0.01	6

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك		%	ك						
7	قلة وعى بعض القيادات بجوانب تطبيق اللامركزية.	40.11	146	59.89	218	0	2.40	0.00	0.49	80.04	مرتفع	14.24	0.01	17
8	محدودية كفاية الموارد البشرية بالمدارس.	96.43	351	1.37	5	8	2.94	2.20	0.31	98.08	مرتفع	652.13	0.01	3
9	ضعف دافعية بعض القيادات الإدارية نحو تنمية أدائهم .	85.71	312	14.29	52	0	2.86	0.00	0.35	95.24	مرتفع	185.71	0.01	5
10	جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	91.21	332	8.79	32	0	2.91	0.00	0.28	97.07	مرتفع	247.25	0.01	4
11	قلة تبادل الخبرات بين الإدارات التعليمية.	81.32	296	15.11	55	13	2.78	3.57	0.50	92.58	مرتفع	384.43	0.01	7
12	غموض أهداف ومتطلبات تطوير القيادات التربوية.	65.38	238	30.77	112	14	2.62	3.85	0.56	87.18	مرتفع	207.85	0.01	11
13	قلة مناسبة البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية للقيادات التربوية بالإدارات التعليمية .	18.41	67	70.60	257	40	2.07	10.99	0.54	69.14	متوسط	230.54	0.01	19
14	تعد المركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات من اهم	70.60	257	29.12	106	1	2.70	0.27	0.46	90.11	مرتفع	272.97	0.01	8

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك		%	ك						
	معلومات الإدارة التعليمية.													
15	ندرة مشاركة العاملين فى تقييم القيادات التربوية .	363	99.73	1	0.27	0	0.00	3.00	0.05	99.91	مرتفع	360.01	0.01	1
16	افتقار الإدارات التعليمية إلى اليات مقننة للرقابة والمتابعة والمسألة.	154	42.31	210	57.69	0	0.00	2.42	0.49	80.77	مرتفع	8.62	0.01	15
17	تداخل الإختصاصات الوظيفية ونشتتها بين الأقسام.	197	54.12	167	45.88	0	0.00	2.54	0.50	84.71	مرتفع	غير دالة	0.01	12
18	وجود تضخم وظيفى فى بعض الأقسام بالإدارات والمديريات التعليمية.	0	0.00	69	18.96	295	81.04	1.19	0.39	39.65	منخفض	140.32	0.01	20
19	ندرة وجود ادوات للتقييم الذاتى للمؤسسات والإدارات التعليمية	163	44.78	185	50.82	16	4.40	2.40	0.57	80.13	مرتفع	139.16	0.01	16
20	ضعف استخدام مبدأ المحاسبية على أساس النتائج المتحققة.	132	36.26	141	38.74	91	25.00	2.11	0.78	70.42	متوسط	11.71	0.01	18

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك		%	ك						
	المجموع الكلي	62.57	4555	29.71	2163	562	7.72	2.55	0.46	85.00	مرتفع	229.64	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991
لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارة رقم (17) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) فيما عدا العبارة رقم (17) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها. كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور (المعوقات التي تواجه التنمية المهنية القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية) بنسبة مئوية (85.00%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.55 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (2.34) إلى (3.00).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على معظم عبارات المحور (المعوقات التي تواجه التنمية المهنية القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم (15) وهي " ندرة مشاركة العاملين في تقييم القيادات التربوية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (99.91%) ، وبمتوسط حسابي (3)، وانحراف معياري (0.05) ، وهو متوسط

حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ويغزى ذلك لعدم مشاركة العاملين بالإدارات التعليمية فى تقييم مدرائهم أو القيادات الإدارية مما يؤدي إلى أثر سلبي حيث التقييم من إتجاه واحد فقط من الرئيس إلى المرؤس دون النظر بعين الإعتبار إلى رأى المرؤسين لذ نرى ضرورة وضع أداة تعبر عن رأى العاملين بالقيادات الإدارية بشكل سنوى على أن تأخذ فى الإعتبار من قبل المديريات التعليمية التابعة لها.

2- جاءت العبارة رقم (1) وهي " ضعف الحافز المادى ووسائل الدعم المعنوى . " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (98.17%) ، وبمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (0.23) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ويغزى ذلك إلى أنه من أكبر المعوقات التى تواجه القيادات الإدارية وتحول بنهم وبين تحقيق أهداف الإدارة هو ضعف الحافز المادى ووسائل الدعم المعنوى للقيادات والعاملين.

3- جاءت العبارة رقم (8) وهي " محدودية كفاية الموارد البشرية بالمدارس . " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (98.08%) ، وبمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (0.31) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) فالعجز الشديد فى الموارد البشرية بالإدارات التعليمية والمعلمين بالمدارس يعد من أكبر المشكلات التى تواجه العملية التعليمية ويرجع ذلك إلى محدودية المعينين من قبل الوزارة بالمدارس والإدارات التعليمية مضاهاة بإعداد المحالين للمعاش الكبيرة.

4- جاءت العبارة رقم (10) وهي " جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل . " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (97.07%) ، وبمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.28) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) تعد اللوائح والقوانين الجامدة إحدى أهم العوائق التى تواجه القيادات الإدارية وتحول بينهم وبين تحقيق الأهداف المرجوة من

العملية التعليمية على سبيل المثال تصرف سنويا مبالغ مالية من الوزارة إلى المدارس بالإدارات التعليمية تحت مسمى الامركزية وتكون على أساس عدد الطلبة بالمدرسة مشروطة بعدم شراء أى اجهزة أو أوراق طباعة أو إصلاح أجهزة معطلة ، فقط تستعمل للدهانات وبعض أغراض الصيانة البسيطة فهل يعقل أن تتم الصيانة البسيطة فى المدرسة كل عام ؟ ولا يمكن للمدرسة شراء اجهزها هى فى أشد الحاجة إليها أوإصلاح أخرى ؟.

5- يمكن للمدرسة شراء اجهزها هى فى أشد الحاجة إليها أوإصلاح أخرى ؟.

6- جاءت العبارة رقم (9) وهى " ضعف دافعية بعض القيادات الإدارية نحو تنمية أدائهم . " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (95.24%) ، وبمتوسط حسابي (2.86)، وانحراف معياري (0.35) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) عزوف القيادات الإدارية نحو تنمية أدائهم قد يكون ذلك ظننا منهم أنهم وصلو إلى القمة دون النظر أن البقاء بالقمة يلزمه الإستمرار فى تنمية الأداء ومتابعة الحديث والجديد فى تطوير التعليم وتنمية الأداءوقد يكون لكثرة المشكلات الإدارية لديهم وكثرة المهام .

7- جاءت العبارة رقم (6) وهى " ضعف مصداقية آليات المتابعة لأداء القيادات . " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (94.14%) ، وبمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.4) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) تكفى القيادات بالمتابعة بالملاحظة فقط دون الإهتمام بتوفير نظام للمتابعة يحدد فية الأدوات والزمن ويكون العاملين على علم بمعايير المتابعة وزمنها أما الإعتماد على المتابعة بالملاحظة فقط فيدل على ضعف المصداقية خاصة فى حالة عدم معرفة العاملين أو المرؤسين بوقت المتابعة والإستعداد وهذا ما يتفق مع دراسة(صفوت النحاس 2008).

8- جاءت العبارة رقم (11) وهي " قلة تبادل الخبرات بين الإدارات التعليمية. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (92.58%) ، وبمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.5) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ومن هنا يتضح أن تبادل الخبرات بين الإدارات التعليمية محدود جدا في حين أن هناك بعض المشكلات المتشابهة والتي يمكن الاستفادة من خبرات الآخرين في حلها .

9- جاءت العبارة رقم (14) وهي " تعد المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات من اهم معوقات الإدارة التعليمية. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (90.11%) ، وبمتوسط حسابي (2.7)، وانحراف معياري (0.46) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) وتعد المركزية الشديدة من أهم المعوقات التي تواجه عمل القيادات الإدارية والتي لا تمكنهم من إتخاذ القرارات المناسبة والمنظمة للعمل في كثير من الأحيان وإرتباطهم باللوائح والقوانين.

10- جاءت العبارة رقم (5) وهي " ندرة أدوات تقييم مديري الإدارات والعاملين بها. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (89.74%) ، وبمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (0.53) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) وضعت الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد والتابعة لمجلس الوزراء مباشرة مجموعة من المعايير والمؤشرات الخاصة بأداء الإدارات التعليمية وكذلك وضعت أدوات للتقييم الذاتي للإدارات التعليمية إلا أنها لاتؤخذ في الإعتبار واستعمال نظام التقرير السنوى لتقييم المديرين والعاملين (دراسة محمد عادل عز الدين، 2017).

11- جاءت العبارة رقم (2) وهي " نقص الموارد المادية والبشرية بالإدارات التعليمية . " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (88.19%) ، وبمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.63) ، وهو

متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) تعاني الإدارات التعليمية من العجز الشديد في الموارد المادية من أجهزة وأثاث ومباني وكذلك الموارد البشرية من عاملين ومعلمين مما يعيق أداء القيادات الإدارية في ظل إستراتيجيات الإصلاح الإداري. ويتفق ذلك مع دراسة (حسن محمد حسن 2022)

ويمكن اقتراح مهام للقيادات الإدارية ، وفي ضوء التنمية المهنية وفق الآتي:

العمل على وجود آليات للتنسيق بين المركز القومي للبحوث التربوية والقيادات الوسطى بوزارة التربية والتعليم :

إن البحوث التربوية التي يتم إجراؤها في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ينبغي ان تخدم بشكل مباشر متخذ القرار التربوي (القيادات التربوية) حتى يبني قراره على ساسا علمي سليم من نتائج البحث والدراسة بما يضمن سلامة القرار على أن تخدم هذه البحوث الممارسين للعملية التعليمية (الموجهين والمشرفين والمعلمين والقيادات بالمؤسسات التعليمية المختلفة)

توثيق الصلة بين وزارة التربية والتعليم ومراكز البحوث التربوية وهو تحديد سياسات وأولويات مراكز البحوث التربوية في ضوء استفسارات متخذي القرارات بشأن إجراءات إصلاح التعليم المطلوبة .

تحويل تلك الالويات إلى خطة للبحوث من خلال اجتماع موسع يضم كل مسؤولية ورجال الأعمال والباحثين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب على ان يتم في هذا الاجتماع تحديد أهم المشكلات المطلوب حلها في ضوء ما واجهه القيادات من مشكلات تعليمية وينتهي الاجتماع بتحديد الابحاث المطلوبة وتحصل كل مؤسسة أو إدارة تعليمية على حقها أو حصتها من هذه البحوث، على ان يختص المركز القومي للبحوث التربوية بالبحوث الأساسية والتطبيقية والقومية ومنها يتم تحويلها إلى توصيات ومقترحات قابلة للتنفيذ وبلغة سهلة يقسمها الجميع ويتم رفعها إلى متخذي

- القرار (القيادات التربوية) لتحديد الوقت المناسب لتنفيذها أووجود آليات للتنسيق بين القيادات التربوية ومراكز تدريب القيادات التربوية .
- اجراء الدراسات والبحوث والمشاركة بأوراق بحث في الندوات والمؤتمرات المهنية
 - ضرورة وضع برامج تدريبية تخصصية تشمل الجوانب الإدارية والقيادية ومهام ومسؤوليات الوظائف المرقي اليها القيادات والعلاقات الإنسانية ، وكيفية التعامل مع الغير ، والوعي الثقافي
 - اتباع الإدارة أسلوب الحوار والمناقشة عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وذكر الأسباب والمبررات التي أدت إلى اتخاذها والتدريب الجيد عليها.
 - عقد لقاءات واجتماعات للتعرف على احتياجات العاملين التدريبية ومطالبهم ووضعها في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .
 - إعداد برامج تدريبية للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية توضح كيفية تطبيق استراتيجيات الإصلاح الإدارى.

المراجع

- أولاً المراجع العربية

- 1- أميرة عبد السلام عبد المجيد: التعليم في المرحلة الثانوية وإعادة تشكيل العقل في ضوء ثقافة الإبداع، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠م.
 - 2- عاصم محمد أحمد عبد الرحمن: تطوير برامج التنمية المهنية للقيادة بالمناطق الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة، ٢٠١٠م.
 - 3- راضي إسماعيل عطا: خطة مقترحة لتحقيق جودة التعليم، ج. م. ع، مجلة عالم التربية، العدد 26، المؤسسة العربية للإستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 2009،
 - 4- فؤاد أحمد حلمي: تطوير الإدارة التعليمية في ضوء مدخلي الإدارة الإستراتيجية والتمكين الإداري، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والبحثية، 2014م.
 - 5- فواز محمد الفواز ، منير محمود عبد الرحيم: درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، م ١٠، ١٤، وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠١٠.
 - 6- رضا إبراهيم: المليجي نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين "رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١م
 - 7- محسن عبد الستار محمود عزب : واقع تدريب المعلمين في مصر: رؤى مستقبلية لتدريب المعلمين في ضوء مستجدات القياسات العالمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث، 2015م.
 - 8- هناء محمد الروبي، تطوير وحدات التدريب بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الفيوم، ٢٠١٧م.
- المراجع الأجنبية:

- 1- Obeidat, sh.,et.al:the link between high performance work practices and organizational performance, UK, employee relations ,vol. 38 issue:4, emerald group publishing limited, 2016, pp.578-595.
- 2- Jessica Baker: Improvement Philosophy–Literature review and Directions,UK.,an Internetonel Journal, Vol.22no1,2015,PP.75-119.
Singh J. Singh H .:Continuous,
- 3- Grunberg TH: Performance improvement –A method to support performance improvement in industrial operations ,Sweden ,a doctoral thesis , woxen centrum department of production engineering royal institute of technology ,Stockholm ,2012
- 4- Mobegi, and others: Coping with Quality Assuranca Challenges Faced by Secondary Schools Headteachars District,Kanya,Educational Research and Reviews, v.6,n.12 ,sep.2011, Available in [Gucha](#)
- 5- Yamamoto, Yukiko; Enomoto, Naoko: Policies and Practices of School Leaderships in Japan: A Case of Leadership Development Strategies in Akita; Yamaguchi, Shinobu Educational Considerations, v43 n3 p27-36 Sum 2016.
- 6- Francisc A Gomez Gajardo & Aad Igncio de Los Rios Cormen: Profsional Certification For school pnincipals "approach of acompetence based profile for edu Catlon quality improvement", 2012 ‘Retrived from: WWW.SCiencedirect Com ‘At:3/6/2012