

تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات

بمصر

إعداد

سليمان أحمد سليمان *

المستخلص: استهدفت الدراسة التعرف على الواقع الفعلي للممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر والعمل على تطويرها ، وذلك بتقديم مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لهم. ولتحقيق ذلك الهدف اعتمدت الدراسة على أداة التحليل الرباعي سوات (SWOT)؛ لتحليل البيئة الداخلية؛ من أجل التعرف إلى نقاط القوة في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر، وتلاشي نقاط الضعف بما يسمح بالخروج بمؤشرات عامة تساعد في تطوير الممارسات الإدارية لهم، ومسح البيئة الخارجية؛ للتعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، واستغلال تلك الفرص في تحقيق الأهداف، والتعرف على المخاطر والتهديدات التي تعترض أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج عدة، أهمها:

- افتقار وزارة التربية والتعليم المصرية إلى وجود نموذج مقترح مصري لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر في أهداف المؤسسات التعليمية .
 - ضعف قدرة مدراء المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر على التخطيط الاستراتيجي ، والاستفادة من الموارد المادية والبشرية بالمدرسة واختيار الطرق الحديثة لتدريبهم وتطويرهم .
 - يوجد عدد من المتطلبات لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر بالمؤسسات التعليمية ، كذلك عدد من الصعوبات التي يمكن أن تعترض تنفيذها على أرض الواقع.
 - للعوامل والقوى المجتمعية تأثير مباشر وغير مباشر على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر .
 - أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في المؤسسات التعليمية يعترضه جوانب ضعف كثيرة، وهي نتائج متوقعة لما يمر به المجتمع المصري من تغيرات في السياسات والاستراتيجيات التعليمية.
- الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية - المدارس الثانوية الرسمية للغات.

*بحث مشتق من رسالة دكتوراة تحت اشراف:

- أ.د/ محمود عباس عابدين أستاذ إدارة التعليم وتخطيطه واقتصادياته المتفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة قناة السويس.
- د. مصطفى عبد الحميد عناني أستاذ متفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة قناة السويس.

مقدمة:

يشهد الفكر التربوي المعاصر تطورات وتحولات سريعة ومتلاحقة ناتجة عن زيادة المد المعرفي والتكنولوجي الواسع في جميع المجالات لاسيما مجال التربية والتعليم ، ونتيجة لهذه المتغيرات كان لزاماً على النظم التربوية السعي نحو التطوير والتجديد والتغيير ؛ لمواكبة هذه التغيرات والمستجدات المشهودة .

ويمثل تفعيل دور الإدارة المدرسية أحد الاتجاهات المعاصرة لتطوير التعليم وتحديثه، بل أصبح التفكير في إيجاد قيادات تربوية فعالة ومدرّبة تدريباً يتناسب مع تحقيق أهداف التميز في الأداء بمؤسساتها التعليمية من خلال سياستها التعليمية، وخاصة في المدارس الثانوية الرسمية للغات أمراً ضرورياً . (سملالي وسعيد ، ٢٠١٥)

حيث تمثل المدارس الثانوية الرسمية للغات نقطة الانطلاق في عملية تنمية التعليم قبل الجامعي ، ولضمان تحقيق أهداف إنشاء تلك المدارس فلا بد من وجود مدير مدرسة لديه القدرة على قيادة تلك المؤسسة وتحقيق تلك الأهداف ؛ وذلك بتوفير مناخ ملائم ومريح لكل من المعلمين والطلاب ؛ لتحقيق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يؤدي لنجاح وتطوير التعليم الثانوي الرسمي للغات . (عطوى، ٢٠١٤)

وعليه فإن النجاح والتميز للنظام التربوي يحتاج إلى تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية؛ حتى لا تكون المدرسة الثانوية الرسمية للغات بمعزلٍ عن المجتمع المحيط وتخرج من دائرة المنافسة وتنزوي مبكراً .

- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها:-

تتحدد مشكلة الدراسة في كيفية تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر؛ لكي يتم تترجمتها في المؤسسات التربوية للوصول إلى التميز ، وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي التي تحاول الدراسة الإجابة عنه : كيف يمكن تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر ؟ وقد تفرع من السؤال البحثي الرئيس التساؤلات الفرعية التالية التي تستهدف الدراسة الإجابة عنها :

- أ- ما الإطار الفكري للممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر؟
- ب- ما الواقع الميداني للممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر ؟
- ج- ما المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر؟

- أهمية الدراسة:-

تنبع أهمية الدراسة في الأمور التالية :-

- قد تُلبي هذه الدراسة احتياجات المجتمع المصري، وخاصة المرتبطة بمجال الممارسات الإدارية؛ لتطبيقها في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الثانوية الرسمية للغات بصفة خاصة، فهي تسهم في توفير قيادات تربوية بمواصفات ومهارات عالمية .
- تسهم هذه الدراسة في وضع نموذج مقترح يساعد المسؤولين والمشرفين التربويين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في تحسين الإعداد والتدريب لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات؛ من أجل تحقيق الصالح العام للنظام التعليمي .

- منهجية الدراسة:-

تتنوع المنهجية العلمية في الدراسة ، حيث يمكن تحديدها فيما يلي:-

١- الأسلوب المنهجي المتبع في الدراسة :-

طبق الباحث المنهج المختلط **Mixed Method** " وهو ما تتطلبه طبيعة الدراسة من جمع وتحليل البيانات وعمل توافق ودمج بين النتائج والاستخلاصات والاستنتاجات التي يحصل عليها الباحث من الطرق والأدوات الكمية والنوعية. (ماتيوز وروس، ٢٠١٠/٢٠١٦)

٢- أدوات الدراسة :- فقد استخدمت الدراسة الأدوات التالية :-

- أ- استمارة مقابلة مع مدير عام المدارس الثانوية الرسمية للغات بمديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية ، ومدير عام المدارس الثانوية الرسمية للغات بديوان عام وزارة التربية والتعليم ؛ لتحديد واقع الممارسات الإدارية الفعلية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر .
- ب- أداة التحليل الرباعي سوات (SWOT) ؛ لتحليل البيئة الداخلية ؛ من أجل التعرف إلى نقاط القوة في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر ، وتلاشي نقاط الضعف بما يسمح بالخروج بمؤشرات عامة تساعد في تطوير الممارسات الإدارية لهم ، ومسح البيئة الخارجية؛ للتعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ، واستغلال تلك الفرص في تحقيق الأهداف، والتعرف على المخاطر والتهديدات التي تعترض أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية . (ماثيو، ٢٠١٣/٢٠١٨)

٣- المجتمع الأصلي للدراسة وعينتها :-

يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر، حيث يبلغ عدد المدارس الثانوية الرسمية للغات بها (١٩٩) مدرسة ويعمل بها (١٩٩) مديراً ومديرة .

(وزارة التربية والتعليم بمصر ٢٠١٦/٢٠١٧). وقد أخذت الدراسة عينة تمثل المجتمع الأصلي ممثلة بمحافظات (الإسماعيلية (٨) - بورسعيد (١٢) من الوجه البحري، ومديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمحافظات (الجيزة (١٣) - سوهاج (٧) من الوجه القبلي، ومديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمحافظات (جنوب سيناء (٥) - الوادي الجديد (٥) من محافظات الحدود بإجمالي (٥٠) مدرسة .

عدد المدارس بمصر (المجتمع الأصلي)	عدد مدارس العينة	نسبة العينة من المجتمع	عدد المدرء بمصر (المجتمع الأصلي)	عينة المدرء	نسبة عينة المدرء
199	50	% 25.1	199	50	% 25.1

٤ - حدود الدراسة :- لهذه الدراسة حدود أساسية تمثلت فيما يلي :-

أ- الحدود الموضوعية :-

اقتصرت هذه الدراسة على وضع مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر .

ب- الحدود البشرية :-

لجأ الباحث إلى استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين بالإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ورؤساء الإدارات التعليمية ومشرفي العملية التعليمية ومديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات مصر؛ وذلك لأنهم معنيون بالعملية التعليمية وأكثر دراية بأبعاد مشاكلها وطرق العلاج ، لاحتكاكهم المباشر بالواقع الفعلي للمتغيرات الطارئة على المؤسسات التعليمية ، ودرايتهم بجوانب القوة والضعف .

ج- الحدود المكانية : وتتمثل في بعض المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر ممثلة تمثيلاً جغرافياً صادقاً لمجتمع الدراسة .

د- الحدود الزمانية:- تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠ .

- مصطلحات الدراسة :- ارتكزت الدراسة الحالية على المصطلحات التالية :-

أ- التطوير : تعددت التعريفات الخاصة بالتطوير التي من أهمها :

ويعرف بأنه: نسق نظامي مخطط يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم ، بهدف

تحسين كفاءة المدرسة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها. (Rainer & Kazem, 2014,

p203)

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه : عملية منظمة وممنهجة تسير وفق خطوات محددة ، تهدف إلى تحسين الممارسات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر على ضوء مدخل إدارة التميز ، وذلك لرفع قدراتهم على تحقيق الأهداف المنشودة .

ب- الممارسات الإدارية :- تعددت التعريفات الخاصة بالممارسات الإدارية والتي من أهمها :
- عرفت الممارسات الإدارية بأنها : "النشاط الإداري المتضمن للعمليات الآتية ، تخطيط الأعمال وتنظيم علاقات العمل ، وتوجيه المعلمين ، ومتابعة وتقييم النتائج " . (بعيرة ، ٢٠١٤ ، ص١٥) ، ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها : المسؤوليات والواجبات والأعمال الإدارية التي يقوم بها المدير من خلال أدائه للوظائف التالية : الاتصال الإداري وتفويض السلطة .
ج- المدارس الرسمية للغات : يلتزم الباحث بالتعريف الرسمي الصادر عن وزارة التربية والتعليم وهو :-

عُرفت المدارس الرسمية للغات بأنها : المدارس الحكومية التي أنشئت بقرار من وزارات التربية والتعليم والثقافة والبحث العلمي برقم (٢) لسنة ١٩٧٩ في (١/١٩٧٩) ، والتي تم تعديل لائحته بالقرار الوزاري (٩٤/١٩٨٥) وتهدف لتحقيق أهداف التعليم العام والتوسع في تدريس اللغتين الإنجليزية والفرنسية ، والقدرة على التميز في أنماط الإدارة ونظم الجودة والتجهيزات المادية وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية . ، حيث إنها تسعى لتقديم خدمة تعليمية متميزة ، فإنه من المأمول أن تكون في طليعة المؤسسات التعليمية التي تقوم بتطبيق واستيفاء معايير الاعتماد التربوي. (وزارة التربية والتعليم بمصر، ١٩٨٥)

- الدراسات السابقة: يتم عرض الدراسات السابقة وفقًا للتسلسل الزمني على النحو التالي:
إدارة تطوير التعليم الثانوي بمصر في ضوء المعايير القومية لضمان جودة التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤):-

استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة المدرسية في الارتقاء بمنهجية إدارة التطوير داخل مؤسسات التعليم الثانوي، وتقديم الاستراتيجية المقترحة للارتقاء بالأدوار والممارسات القيادية لمدير المدرسة لتفعيل إدارة التطوير في ضوء ضمان معايير الجودة العالمية والقومية إلى العلاقة الارتباطية بين إدارة التطوير ومداخل الإصلاح الإداري الحديث . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : ضعف وجود القيادات الداعمة للتطوير والمحفزة له ، حاجة مديري التعليم الثانوي إلى اكتساب مهارات التطوير الاستراتيجي . (المصري، ٢٠١٤)

٢- واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج (٢٠١٥) :

استهدفت الدراسة التعرف على أهم الممارسات القيادية والإدارية التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية من الوجهة المثالية بمحافظة سوهاج ، والكشف عن واقع ممارسات مديري المدرسة الثانوية العامة لهذه المهام في الواقع الفعلي، والتوصل إلى الفروق بين الممارسات القيادية والإدارية الفعلية والمثالية لمدير المدرسة الثانوية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والإدارية في الواقع الفعلي ، عن الممارسات المثالية التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها . (خليل، ٢٠١٥)

٢- اكتشاف قدرة مدير المدارس الثانوية على قيادة إصلاح جودة التدريس والتعليم في تايلاند(٢٠١٧) :

استهدفت الدراسة التركيز على مديري المدارس الثانوية وأدائهم في قيادة الإصلاح التربوي، خاصة بعد أن تبنت تايلاند قانوناً تربوياً طموحاً لإصلاح التعليم في تايلاند، فقد أجريت كثير من الدراسات لتقصي أثر ذلك القانون على تحسين جودة التعليم. وقد استخدم الباحث منهج حل المشكلات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : بضرورة تطوير استراتيجية منظمة للموارد البشرية والتي من شأنها تحسين أداء مديري المدارس الثانوية ؛ لدعم الإصلاح التربوي . (Hallinger & lee, 2017)

-الإطار الفكري للممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات:-

تشتمل العملية الإدارية على وظائف الإدارة كفاءة أولى ، فالوظائف الإدارية من الوظائف المهمة التي تسهم في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها، ومن أجل إنجاز المهام الإدارية بفعالية وبجودة عالية، لابد من توافر مجموعة من الممارسات الإدارية لدى مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات يعمل على ممارستها في أثناء ممارسته لمهامه الإدارية .
أ- مفهوم الممارسات الإدارية :-

وتمثل الممارسات الإدارية الفعالة لمدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات أهمية كبيرة إذ أنها تنعكس على أداء المدرسة الرسمية للغات ككل، ويجعل منها مدرسة فعالة وينعكس على أداء الطلاب وتعلمهم الفعال، فإدراك المعلمين لهذا السلوك القيادي الفعال يُعدّ من الأهمية بمكان، حيث يؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أدائهم ، فهي تُشجعهم على العمل ، وتزيد من دافعيتهم ودرجة رضاهم الوظيفي . (فهمي، ٢٠١٢)

فمدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات هو ذلك الفرد الذي تكون فعاليته الأساسية في التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المؤسسة بكفاءة ، وبهذا هو مصدر القوى الدافعة في المدرسة الثانوية الرسمية للغات اللازمة لتحريك الموارد الساكنة والمتحركة ، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة ومن خلال التكيف مع البيئة المحيطة به فهذا العمل الكبير لابد له من أن يقوم على أساس المهارات الأساسية والتي تضمن كفاءة وفاعلية أدائه بصورة عامة حتى يتمكن من أداء مسؤولياته المتعددة وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية المحددة بكفاءة وفاعلية .(زيارة، ٢٠١٤)

وبناءً على التعريفات السابقة للممارسات الإدارية يتضح أن الممارسات الإدارية هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتضمن الأنشطة والأعمال والسلوكيات المختلفة والتي تصدر منه أثناء القيام بأداء أدواره وواجباته المكلف بها تجاه مدرسته من أجل تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ، وعلى ذلك فإن السلوك الإداري للمدير يمثل مجموع الممارسات السلوكية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات من خلال الأنشطة الإدارية المختلفة التي يؤديها أثناء قيامه بدوره كمدير للمدرسة الثانوية الرسمية للغات بقصد تحقيق الأهداف التعليمية .

وتتعدد تلك الممارسات الإدارية تبعاً لما يعرض لمدير الثانوية الرسمية للغات من مواقف تربوية تدفعه للتعامل معها ، والسلوك وفقاً لطبيعتها ومدى أهميتها ويمكن وصفها بمجموعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بمدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات ذات الطابع التنفيذي .

(ب) العوامل المحددة للممارسات الإدارية :-

وتحدد الممارسات الإدارية السائدة في المجتمع على أساس علاقات التبادل بين الإدارة والبيئة المحيطة، وهي تتأثر بالعاملين وقيمهم واتجاههم وترتبط بالقدرة على الابتكار والتطوير في مجال التنظيم والأداء ، وعندما نريد تفسير الممارسات الإدارية، ومعرفة لماذا يعمل المديرون بطريقة محددة؟ أو ما الذي يدفعهم على العمل والتكاسل؟ فإننا نقصد محددات الممارسات الإدارية في كافة أشكالها ومظاهرها. ومنها ما يلي: (السلمي، ٢٠١٢)

- العوامل السيكولوجية الأساسية للمدير: من دوافع ، إدراك ، اتجاهات، وخصائص شخصية .

- العوامل الاجتماعية: التي تحكم التفاعل بين المدير وبين مساعديه وزملائه ورؤسائه وتتوقف ممارساته على نتيجة هذا التفاعل ومدى قوته النسبية ومركزه في الجماعة .

- العوامل الحضارية أو الثقافية العامة: حيث تصف البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها المدير والتنظيمات الاقتصادية الأساسية وظروف العمل وسياسياته بالإضافة إلى النظم الاجتماعية.

ومدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات مطالب في أي مؤسسة تعليمية بأن يكون التطوير صفة أساسية في ممارسته الإدارية ؛ لأنَّ التطوير يستلزم توافر القدرات الإبداعية للمدير؛ ليكون قادرًا على تحقيق النجاح والوصول إلى الأفضل ، والتفكير المتطور يوجد به بدائل عديدة تمكن المدير أن يختار من بينها ، بعكس التفكير التقليدي الذي يحد من البدائل ويقلل من الفرص لحل مشكلة ما ، بل قد يصبح هو مشكلة في حد ذاته. (القاضي، ٢٠١٤)

ويرى الباحث أن توافر هذه الشروط أوسع منها في ممارسات مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات يضمن إحداث قدر من التطوير والتجديد في الإدارة المدرسية ، إذ أن إصلاح الإدارة المدرسية يعتمد على نمط الممارسات الإدارية للمدير، واستمرارية تغيير أشكالها بما يتوافق مع متطلبات التطوير الفعال ، لذلك يُعتبر المدير هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة المناسبة فيها، وسلامة سير العملية التربوية ، وأن النمط الذي يتبناه مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات لممارسته الإدارية هو الذي ينعكس على ما يتبعه من ممارسات تجاه الأفراد أو البيئة المحيطة أو المناخ العام ، وبالتالي ينعكس أثر تلك الممارسات الإدارية على نوعيه مخرجات العملية التربوية .

- عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها :-

وسوف تعرض الدراسة النتائج من خلال أدوات الدراسة التي تم تطبيقها ؛ لتحليل النتائج ومناقشتها والعمل على تطويرها للوصول إلى تصور مقترح ، وذلك على النحو الآتي :-

أ - مقابلات شخصية مع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم:

قام الباحث بتنفيذ مقابلة شخصية، وذلك بعد أخذ الموافقة الرسمية مع مدير عام المدارس الرسمية للغات بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية . كما تم إجراء مقابلة شخصية مع مدير عام المدارس الرسمية للغات بديوان عام وزارة التربية والتعليم .

وتمَّ التوصل إلى أن هناك جهودًا مبذولة في عدة مجالات لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات منها البرامج التدريبية وعقد ورش عمل ، والتعاون مع مراكز تدريبية وإعداد معايير المدرسة الفعالة لتصميم الخطط في ضوءها، وعلى الرغم من هذه الجهود إلا إنه توجد جوانب قصور في الأداء منها ضعف الخبرات وقلة طرح أنشطة مدرسية قوية

- ترتكز على المتعلم وتعالج مشكلاته ، كما تم التوصل إلى مجموعة من المعوقات التي تعترض تحقيق التطوير في الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات وهي:
- تغيير في السياسات التربوية والإدارية مع تغير وزراء التربية والتعليم .
 - انتشار درجة من البيروقراطية السائدة في وزارة التربية والتعليم والمدارس الثانوية الرسمية للغات التي تحد من تحقيق التغيير المنشود .
 - قلة الحوافز المادية وانخفاض الأجور وضعف أدوات المتابعة والتقويم لجميع جوانب العمل المدرسي .
 - الاتجاهات السلبية لمدراء المدارس الثانوية الرسمية للغات نحو البرامج التدريبية التي تنفذها وحدات التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم المصرية وخاصةً فيما يتعلق بالتنمية البشرية .
 - وتم مناقشة بعض المقترحات التي من شأنها تحقيق التطوير في الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات ، حيث تم الاتفاق في المقابلتين على:
 - توافر القيادة الحسنة القادرة على قيادة التغيير المنشود والوصول إلى تحقيق تميز في جميع مجالات المنظومة التعليمية .
 - التركيز على العاملين في المدارس الثانوية الرسمية للغات وتدريبهم وحثهم على التطوير والابتكار.
 - نشر ثقافة تنظيمية محفزة للعمل والتطوير في المدارس الثانوية الرسمية للغات ، بحيث تعتبر بيئة خصبة لتحقيق التغيير وقبول نتائجه .
 - تدعيم المدارس الثانوية الرسمية للغات بالنظم الالكترونية الحديثة، لكي يتم تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات .
 - تدريب مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات على مهارات الإدارة الاستراتيجية من تفكير استراتيجي وتخطيط وتحليل لصياغة الرؤية والرسالة .
 - فتح قنوات اتصال وتواصل فعالة بين المدرسة الثانوية الرسمية للغات وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني ؛ بحيث يشاركون المدرسة الثانوية الرسمية للغات في تحقيق أهدافها .
 - تحقيق الترابط والتشابك بين رؤية المدرسة الثانوية الرسمية للغات ورسالتها مع العمليات والإجراءات التنفيذية في المدرسة .
- ب- أداة التحليل البيئي الرباعي سوات (SWOT)؛ للتعرف على الواقع الفعلي لأداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات :-

حتى تحصل المؤسسة التعليمية على مركز تنافسي وتحقق الإنجاز العالي وتنجح الخطط الموضوعية للتطوير، فإن ذلك يتوقف على تحليل الوضع الراهن ؛ للوصول إلى التميز المستدام في المؤسسة التعليمية ، وعليه لا بد لها من استخدام المهارات المتعددة وتطبيق الإجراءات لتحليل الواقع الحالي للمؤسسة التعليمية ؛ لاختيار ما يناسب أوضاعها وإمكانياتها وتحقيق أهدافها . ويُعد أسلوب التحليل الرباعي سوات (SWOT) أكثر الأنواع مناسبة وشيوعاً واستخداماً في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية لما يتميز به من سهولة الاستخدام وموضوعية النتائج . (وهبة، ٢٠١١)

ويعتمد نموذج التحليل الرباعي سوات (SWOT) في التحليل البيئي على استخراج جوانب القوة وجوانب الضعف للبيئة الداخلية وما يوجد في البيئة الخارجية المحيطة من فرص وتهديدات ، ويؤدي الاستخدام الصحيح والدقيق لنموذج التحليل الرباعي SWOT في التحليل إلى صياغة رؤية ورسالة استراتيجيتين ، وكذلك أهداف استراتيجية قريبة من الواقع مما يساهم في تحقيقها. ويطلق على التحليل الرباعي سوات (SWOT) " التحليل البيئي "وهي الحروف الأولى من: القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) كما يسمونه أحياناً بتحليل المواقف ، لأنه ينطوي على تحليل كامل للموقف من بيئة خارجية وعناصر داخلية . (عباس، ٢٠١٧)

ويستنتج الباحث مما سبق أن التحليل الرباعي (SWOT) قائم على بعدين في جميع المؤسسات التعليمية

- أولهما مسح البيئة الخارجية:

من أجل التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستغلال تلك الفرص في تحقيق الأهداف، والتعرف إلى المخاطر والتهديدات التي تعترض تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية .

- ثانيهما فحص البيئة الداخلية:

من أجل التعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة التعليمية لكي يتم تعزيز نقاط القوة وتلاشي نقاط الضعف بما يسمح بالخروج بمؤشرات عامة عن واقع المؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها المستقبلية .

وفي هذه الدراسة يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات التعليمية؛ للتعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر ، من أجل تشخيص

جوانب القوة وجوانب الضعف القائمة بالبيئة الداخلية ، وتعرف الفرص والتهديدات القائمة بالبيئة الخارجية ، وتتم عملية التحليل الرباعي من خلال نموذج SWOT في ضوء الخطوات التالية:

- التركيز على تحديد عوامل القوة وعوامل الضعف في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للممارسات الإدارية .

- إعداد مصفوفة التحليل الرباعي وتحديد الاستراتيجيات الممكنة .

- تحديد الفرص القائمة بالبيئة الخارجية للمدرسة الثانوية الرسمية للغات وأداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للممارسات الإدارية . ، ويمكن تحويلها لنقاط قوة يجب استغلالها ، وكذلك تحديد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية ويمكن أن تضعف من أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات الثانوية الرسمية للغات للممارسات الإدارية. (الكرخي ، ٢٠١٦)

وفي هذا البحث تم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية على النحو التالي:

- فحص البيئة الداخلية لأداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للممارسات الإدارية :-
يتم فحص مكونات البيئة الداخلية على النحو التالي:

الأولى- نقاط القوة في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للممارسات الإدارية:-
تتمثل نقاط القوة فيما يلي:

- اهتمام وزارة التربية والتعليم بمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات من خلال وضع الاستراتيجية والخطط التدريبية لتطويرهم والرفي بأدائهم .

- قيام وزارة التربية والتعليم بإعداد مراكز للتدريب التربوي وإعطائها أهمية كبيرة بحيث تساهم في وضع برامج تدريبية لمديري لمدارس الثانوية الرسمية للغات ، حيث تعني بالمديرين الجدد وتقدم لهم برامج التهيئة والتمكين ، وتهتم بالمديرين الذين مرّ على تعيينهم عدّة سنواتٍ من أجل نشر المفاهيم الجديدة وتوضيح الأهداف التي تريد الوصول إليها الوزارة .

- وجود عدد كبير من مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات الحاصلين على مؤهلات علمية عالية (ماجستير - دكتوراه) .

- تغيير المسمى الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في قانون الخدمة المدنية ، حيث تم اعتبارهم بمثابة رؤساء أقسام وتم ربطهم بالعلاوات الإدارية لهم .

- وضوح الأنظمة والقوانين الإدارية والمالية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم والتي تتعلق بالمدارس الثانوية الرسمية للغات .

- توافر قدر مناسب من القيم والعادات الحسنة لدى المعلمين في المدارس الثانوية الرسمية للغات والتي تنعكس على العلاقات الإنسانية بينهم .

- وجود مباني مدرسية ذات بيئة تربوية داعمة ومحفزة لأداء الأنشطة التعليمية المتميزة، ومساحات مناسبة من ملاعب وساحات خضراء تساعد في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية الرسمية للغات .
- توافر المختبرات وقاعات الحاسوب المدعمة بالتجهيزات التكنولوجية اللازمة وتوافر خدمة الانترنت في المدارس الثانوية الرسمية للغات بكافة أرجائها كما تتوفر حجرات مصادر التعلم في كثير من المدارس .
- إعداد جائزة المدير المتميز وتنفيذها كأحد جوانب التحفيز والتشجيع لمديرين المدارس الثانوية الرسمية للغات ، وتكريمه في احتفال رسمي لوزارة التربية والتعليم .
- توفر نظام الخدمات الالكترونية الذي يربط جميع أقسام وزارة التربية والتعليم ببعضها البعض وجميع المعلمين في المدارس الثانوية الرسمية للغات ، حيث يوجد صفحة الكترونية لكل معلم ومدير المدرسة .
- الثانية- جوانب الضعف في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للممارسات الإدارية:- تتمثل جوانب الضعف فيما يلي:
- ضعف مستوى ثقافة التميز والجودة في المدارس الثانوية الرسمية للغات وقلة اهتمام مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بتأصيل ثقافة التجديد والإبداع داخل المجتمع المدرسي .
- كثرة الأعمال الإدارية الكتابية والتعميمات المفاجئة من الإدارات التعليمية في وزارة التربية والتعليم ، حيث يحتاج تنفيذها إلى التأخر في تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً .
- مقاومة مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للتغيير والخوف من تنفيذ استراتيجيات تطويرية تهدف إلى انتقال المدرسة الثانوية الرسمية للغات من واقعها الحالي إلى واقع منشود ، مما يجعلهم يتمسكون بالأنماط التقليدية في أداء الأعمال المدرسية .
- ضعف تشجيع مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للمعلمين وحثهم على التنافس كأساس للتقدم والإنجاز، وغياب منظومة قيمية تساعد في تدعيم قيم الإنجاز مثل: الإيجابية والإتقان والأخلاق .
- غياب ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي التعليمي وتدني مستوياته لدى مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات ، وخاصة المتطلبات اللوجستية المتمثلة في الحوافز التي تشجع المعلمين وضعف سلطة مديري المدارس في توفير الموارد البشرية والمادية في المدرسة .

- فقدان ثقافة استقبال شكاوي واقتراحات أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي ، كما لا توجد قنوات اتصال قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي بمؤسساته وأفراده ، ويوجد ضعف في مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي باتخاذ القرارات المدرسية والمشاركة بالتخطيط المدرسي .
- ضعف مواكبة مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات لكل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية وعزوفهم عن قراءة التجارب الرائدة في العمل الإداري ، وفتح قنوات اتصال مع المدارس الدولية للتعرف على الأساليب والاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية .
- افتقار بعض المدارس الثانوية الرسمية للغات لمديري المدارس ذوي كفاءة في العمل الإداري يستطيعون تحقيق التميز في المدرسة .
- ضعف درجة توافر الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية الرسمية للغات وافتقار مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات لكفاية التخطيط الاستراتيجي ، وما يتضمنه من تحليل استراتيجي ووضع للبدائل والخيارات الاستراتيجية .
- الاتجاهات السلبية نحو تنمية الموارد البشرية والتدريب من قبل مديري المدارس والمعلمين .
- قلة المخصصات المالية المناسبة لأغراض التطوير وتنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات التطويرية في المدارس الثانوية الرسمية للغات واللازمة لتحفيز المتعلمين والمعلمين .
- افتقار البرامج التدريبية المعدة من قبل وزارة التربية والتعليم للتميز وضعف مواكبتها للتغيرات العالمية في الإدارة المدرسية ، كما أنها لا تشمل الجوانب التي تحدث التميز المؤسسي كتنمية مدير المدرسة في المتابعة والتقييم وتمكينه من تمثيل القيادة الإدارية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وغيره .
- ضعف مستوى مشاركة المعلمين لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في اتخاذ القرارات المناسبة كما يوجد تدني في تحمل المسؤولية الناتجة عن فقدان الانتماء المهني للمعلمين .
- مركزية التخطيط للمباني المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم وتحكم الوزارة بالموارد المالية وضعف إعطاء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات المساحة الكافية للتخطيط لمدرسته .
- مسح البيئة الخارجية لأداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للممارسات الإدارية :- يتم فحص مكونات البيئة الخارجية على النحو التالي:
- الأولى- الفرص في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للممارسات الإدارية:-
 - تتمثل الفرص المتاحة فيما يلي:
- اهتمام المؤسسات الدولية ومؤسسات المجتمع المدني ومركز إبداع المعلم بتحقيق التميز بالمدارس الثانوية الرسمية للغات وتنفيذ المشاريع المختلفة في المؤسسات التعليمية .

- حرص الإدارات التعليمية على تحقيق التميز في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات لتحقيق التنافس بين المدارس المحلية والعالمية .
- دعم المؤسسات الدولية للمشاريع التطويرية في وزارة التربية والتعليم مثل مشاركة اليونيسيف واليونيسكو في مشاريع التدريب وغيرها .
- اهتمام بعض الدول بتطوير التعليم في مصر وتقديم المساعدات والمشاريع التطويرية المتعددة في المدارس الثانوية الرسمية للغات مثل (اليابان - فرنسا) ؛ وذلك لتجاربهم الرائدة في هذا المجال .
- ارتفاع الأصوات المجتمعية المنادية بتطوير التعليم وتميزه .
- زيادة الاهتمام المحلي والعالمي بأهمية تحقيق التميز والتنافسية العالمية في المؤسسات التربوية والتعليمية .
- وجود عديد من مراكز التدريب والتنمية البشرية في المجتمع المصري والتي تعقد شراكات مع وزارة التربية والتعليم لرفع كفاءات مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات .
- تشجيع المجتمع المحلي للمدارس الثانوية الرسمية للغات في استخدام نظم الإدارة الالكترونية.
- اهتمام البحث العلمي والرسائل الجامعية بمواضيع تهتم بتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في ضوء مفاهيم إدارية حديثة تساهم في تحقيق التميز المستدام .
- الثانية- التهديدات في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للممارسات الإدارية:- تتمثل التهديدات فيما يلي:
- السياسات التربوية والتعليمية غير الثابتة ، فهي تتغير بتغيير الحكومة المصرية لوزير التربية والتعليم .
- انخفاض أجور العاملين في وزارة التربية والتعليم من مديرين ومعلمين وضعف الحوافز المادية والمعنوية .
- الأزمات الاقتصادية التي يشهدها المجتمع المصري والذي ينعكس سلبيًا على مشاريع وزارة التربية والتعليم.
- التطور السريع والهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنيات الحديثة وموارد المعرفة.
- قلة الاستفادة من الرسائل العلمية في التصدي لمشكلات التعليم في مصر .
- وفي ضوء ماسبق يمكن عرض مصفوفة التحليل الرباعي SWOT والتي تتضح في الجدول الآتي:

جدول (١): لمصفوفة التحليل الرباعي SWOT لتحديد الفرص للمؤسسة التعليمية

نقاط الضعف Weakness سجل نقاط الضعف	نقاط القوة Strengths سجل عناصر القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
استراتيجية الضعف والفرص (wo) - زيادة - الاستفادة من التوجهات العالمية والمحلية نحو التميز في تأصيلها لمديري بالمدارس الثانوية الرسمية للغات . - عقد شراكات مع مؤسسات دولية لإعداد برامج تدريبية قوية تحت على التميز بحيث تركز على جوانب المتابعة والتقييم . - زيادة حرص الإدارات التعليمية في تحقيق التميز في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات . - الاستفادة من الأصوات المجتمعية المنادية بالتطوير في زيادة المخصصات المالية المناسبة لأغراض التطوير وتنفيذ الأنشطة وتحفيز المعلمين .	استراتيجية القوة والفرص (so) - زيادة - زيادة الاهتمام بمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات من خلال تنفيذ البرامج التدريبية المتنوعة بالشراكة مع المؤسسات الدولية كاليونيسيف . - تطبيق جائزة المدير المتميز كأحد جوانب التحفيز والتشجيع من خلال حرص الإدارات التعليمية على تحقيق التميز في أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات . - الاستفادة من مراكز التدريب والتنمية البشرية في المجتمع المصري في عقد برامج توأمة مع مراكز التدريب التابعة للوزارة . - كسب تأييد القيادات المجتمعية لتطوير التعليم في رفع مكانة مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات وتغيير المسمى الوظيفي لديهم .	الفرص المتاحة Opportunities سجل الفرص المتاحة

المصدر: من إعداد الباحث

جدول (٢): لمصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) لتحديد التهديدات للمؤسسة التعليمية

نقاط الضعف Weakness سجل نقاط الضعف	نقاط القوة Strengths سجل عناصر القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
استراتيجية الضعف والتهديدات (WT) تقليل	استراتيجيات القوة والتهديدات (ST) زيادة- تقليل	التهديدات Threats سجل التهديدات
- توفير قدر مناسب من ثقافة التميز والجودة في المدارس الثانوية الرسمية للغات .	- تفعيل مراكز التدريب التربوي وإثرائها بالجديد بما يتوافق مع مظاهر التميز في المجتمع المصري	
- تشجيع مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات على تحقيق التميز والتنافس وتدعيم قيم الإنجاز للتغلب على التطور السريع والهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال .	- تغيير المسمى الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في قوانين الخدمة المدنية للتغلب على الثقافة المجتمعية السلبية تجاه القيادات الإدارية .	
- الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في التخطيط للتغلب على تبعية الجهات المانحة في تحقيق أهدافها .	- تعزيز دور مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات من حملة الشهادات العليا في تطوير التعليم وحل مشكلاته .	
- تعزيز مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في جميع مجالات العمل المدرسي بحيث تتدنى مستوى الثقافة السلبية تجاه العاملين في وزارة التربية والتعليم .	- تطوير نظام الخدمات الالكترونية في وزارة التربية والتعليم بما يتوافق مع التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات .	
- حل المشكلات التعليمية بطرق منهجية وبحثية وذلك بالرجوع إلى الرسائل العلمية المتعلقة بالمنظومة التربوية .	- الاستمرار في تنفيذ جائزة المدير المتميز لتقليل الفجوة بين المتغيرات العالمية والواقع التعليمي في مصر .	

المصدر: من إعداد الباحث

وباستعراض نتائج التحليل الرباعي لمتغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة

على أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في مصر ، يتضح لنا ما يلي:-

أسفرت الدراسة عن وجود بعض أوجه القصور المرتبطة بواقع تطوير الممارسات

الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر ، ومنها ما يلي :-

- افتقار وزارة التربية والتعليم المصرية إلى وجود نموذج مقترح مصري لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر في أهداف المؤسسات التعليمية .

• ضعف قدرة مدراء المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر على التخطيط الاستراتيجي، والاستفادة من الموارد المادية والبشرية بالمدرسة واختيار الطرق الحديثة لتدريبهم وتطويرهم .

• يوجد عدد من المتطلبات لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر بالمؤسسات التعليمية ، كذلك عدد من الصعوبات التي يمكن أن تعترض تنفيذها على أرض الواقع.

• للعوامل والقوى المجتمعية تأثير مباشر وغير مباشر على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر.

• أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في المؤسسات التعليمية يعتريه جوانب ضعف كثيرة، وهي نتائج متوقعة لما يمر به المجتمع المصري من تغيرات في السياسات والاستراتيجيات التعليمية وانعكاس ذلك على سبل اختيار مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات .

• أما عن نقاط القوة التي ظهرت في فحص البيئة الداخلية فهي مؤشر إيجابي على إمكانية تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في المدارس الثانوية الرسمية للغات في مصر، ويرجع ذلك إلى اهتمام الحكومة المصرية عامة ووزارة التربية والتعليم خاصة بالمدارس الثانوية الرسمية للغات كونها تتضمن متطلبات مجتمع المعرفة ، وهذا يركز من أهميتها في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات، وتضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطويرهم والرقى بأدائهم بالقدر المستطاع ، لكن هذه الجوانب لا تكفي للتطوير والرقى بأداء مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات، فالواقع المصري تغمره التحديات المعقدة والمتشابكة المتمثلة في الانفجارات المعرفية في العالم والتقدم التكنولوجي الذي غزى كل مناحي الحياة .

- مقترح تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات:-

يتم بناء المقترح من خلال منطلقات المقترح ، وأهدافه ، وخطوات المقترح ، ومتطلبات تطبيقه ، ومعوقات التطبيق ، ومقترحات التغلب عليها ، وذلك على النحو التالي :-

أ-منطلقات المقترح:-

تضع هذه الدراسة مقترحًا لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر، انطلاقًا من عدة منطلقات تتمثل في:

١ - منطلقات عالمية وتتمثل فيما يلي:

تتنوع وتتعدد المنطلقات العالمية لإعداد مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر ، وهي مستمدة من الدراسة النظرية وتتركز بشكل عام في حتمية الوصول إلى مقترح يتضمن معايير شاملة ومتكاملة لجميع المؤثرات والعناصر بما يتوافق

مع التغييرات المتسارعة في العالم والتي بإمكانها تحقيق مكانة للمؤسسات التعليمية واعتراف الآخرين بها، ويمكن إجمال المنطلقات العالمية في:-

- تداعيات الثورة التكنولوجية أثرت على جميع نواحي الحياة، الأمر الذي يتطلب من المديرين العمل على تنمية وتطوير وتحسين ممارساتهم بما يتلاءم مع التقدم التكنولوجي.

- الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والتميز جاء في سياق التطور الذي يشهده العصر مع دخول الألفية الثالثة.

- أن تحقيق التطور والتقدم في المدارس الثانوية لا يتم إلا بتطوير القاعدة الأساسية فيها والموارد البشري الأهم والمتمثل في مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر بحيث يكونوا قادرين على تغيير الواقع المدرسي إلى واقع منشود يلبي احتياجات المستفيدين.

- تأسيس فلسفة جديدة في المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر تتناسب مع متطلبات العصر الحالي ومظاهره الجديدة وتعالج تحدياته القائمة والعديدة.

- مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات المتميز هو القادر على استثمار الموارد البشرية في المدرسة وإبراز طاقاتهم واختيار الطرق الحديثة في تدريبهم وتطويرهم .

- اختيار طرق واستراتيجيات حديثة ذات كفاءة في جميع أنشطة وعمليات المدرسة الثانوية الرسمية للغات تتناسب مع سمات العصر الحديث.

- مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات المتميز هو القادر على استثمار المجتمع المحلي بكافة أعضائه في دعم المدرسة الثانوية الرسمية للغات ورعاية برامجها وأنشطتها وتحقيق أهدافها .

- مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات المتميز يتمتع بمهارات التخطيط الاستراتيجي لها الأسبقية في استشراف المستقبل وطرح البدائل والخطط له.

- مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات المتميز يُحقق التوازن بين احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية وتنمية العلاقات واستشراف المستقبل.

- مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات يراعي في أعماله جميع نواحي ومداخل المؤسسة التعليمية.

- مدير المدرسة الثانوية الرسمية للغات المتميز يهتم بالتقويم ويستخلص متطلبات تحقيق التميز الموجودة في نماذج التميز لكي تعمل على توفيرها.

٢- المنطلقات المحلية:-

تتبلور أهم المنطلقات المحلية التي تواجه بناء المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر:

- حرص وزارة التربية والتعليم المصرية وكليات التربية بالجامعات المصرية على تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر؛ لتحقيق قدرة تنافسية مناسبة لديهم.

- تضمن الخطة الخمسية لوزارة التربية والتعليم المصرية (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥) مجالات تحقيق التميز الإداري في المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر، كتعزيز المشاركة المجتمعية في المدارس الثانوية وسبل تطوير الإدارة الإلكترونية وتوفير نظم المعلومات ؛ لتسهيل عملية التعلم والتمكين الإداري وتعزيز الإدارة الاستراتيجية.

- افتقار وزارة التربية والتعليم المصرية إلى وجود مقترح مصري لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر.

- ارتفاع الأصوات المجتمعية المصرية المنادية بتطوير التعليم وتميزه في ظل زيادة الاهتمام العالمي بأهمية تحقيق التميز والتنافسية العالمية في المؤسسات التعليمية .

ب-أهداف المقترح:-

تسعى وزارة التربية والتعليم المصرية والمهتمين بمدراء المدارس من باحثين وأساتذة جامعات للبحث عن أفضل الأساليب والبرامج المناسبة لتطوير الممارسات الإدارية بالمدارس الثانوية الرسمية وصولاً لتحقيق التطوير في أدائهم لأعمالهم. ولقد جاء هذا المقترح؛ لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن سردها على النحو التالي:

- يُقدم المقترح أداة لتقييم المؤسسات التعليمية، حيث يتم تحديد معايير تصف الأداء والسلوك ليتم في ضوءها التقييم، وتحديد جوانب القوة للحفاظ عليها وتعزيزها، والكشف عن نقاط الضعف لتلاشيها والتخلص منها، ووضع الخطط البديلة للمعالجة.

- يُشكل المقترح أداة للتحفيز، حيث يمكن أن يستعمل في تقدير وتشجيع المتميزين من مدراء المدارس الثانوية الرسمية وحثهم على الابتكار والإبداع، والتحول من الثقافة التنظيمية إلى ثقافة التميز في الأداء التي تُشكل منطلق قوي لتحقيق التطوير، وبناء روح المنافسة الشريفة بعد تطبيق معايير النموذج التي تحفز على التقدم والتطور، و يمكن إيجاد تعاون في تحقيق حافز معنوي على أثر النموذج المقترح.

- يَطرح المقترح أداة للمقارنة، من خلال تنفيذ المقترح على عدة مدارس في محافظات مصر، واستخلاص العبر من المدارس الرائدة، والتعرف على الأساليب الجديدة التي لها الدور في خطوات التقدم نحو التطوير.

- يُقدم المقترح أداة للتطوير والتحسين، وذلك من خلال طرح برامج وأنشطة جديدة تتوافق مع نماذج التميز العالمية والإقليمية، وتحديد متطلبات التميز الواجب توافرها في مدرء المدارس الثانوية الرسمية للغات والمؤسسات التعليمية، وإعداد خارطة أو هيكلية مناسبة لتوضيح آليات تحقيق التميز وفق للنموذج المقترح .

ج- الخطوات الإجرائية لبناء المقترح :-

يضع الباحث مقترحًا لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات

بمصر ويمر ذلك بعدد من المراحل التي يمكن ترجمتها إلى واقع عملي ، وذلك كما يأتي :-

١ - مفاهيم أساسية يركز عليها المقترح:-

- يركز مقترح تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر على مفاهيم التميز الآتية:

- القيادة الملهمة والمحفزة: إن المؤسسات التعليمية المتميزة توفر مديري المدارس كنموذجًا سلوكيًا يحتذى به وقدوة للآخرين وقادرة على استشراف المستقبل وعلاج تحديات وتوضيح أهداف المدرسة الثانوية الرسمية للغات للعاملين واتخاذ القرارات المناسبة والمبنية على أسس صحيحة .

- التركيز على المتعلم: المتعلم هو محور العملية التعليمية فعلى مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات تقديم خدمات وأنشطة تُلبى رضا المتعلم وتحقق احتياجاته.

- الإدارة بالعمليات: تصميم إدارة وتحسين العمليات في المؤسسة التعليمية وتحقيق الترابط والتشابك بين جميع العناصر .

- سرعة التكيف مع التغيير: رصد التغيرات في البيئة المحيطة واستجابة المؤسسة التعليمية لها وذلك يتطلب المرونة في القيادة من خلال سرعة التجاوب مع التغيرات المعاصرة، ودمج التقنيات الحديثة في جميع جوانب العملية التعليمية .

- التحسين والتطوير المستمر للموارد: تطوير العاملين وتدريبهم ورفع الروح المعنوية لديهم ومراعاة احتياجاتهم، ونشر ثقافة التمكين وتفويض السلطات مع منح الثقة المتبادلة، ومتابعة الموارد المادية والمالية وحصرها وتحديد الاحتياجات التي تصبو لتحقيق التميز في المؤسسة التعليمية.

- تطوير الشراكات وتعزيز المسؤولية: بحيث أن الشراكات تحقق الدعم للمؤسسة التعليمية وتوفر المنفعة المتبادلة مع أصحاب الشراكة؛ تلبية لتطلعات المجتمع المحلي وآماله من المؤسسة التعليمية، والالتزام بالمسؤوليات تجاه المجتمع.

- استدامة النتائج المستهدفة: بحيث تُلبى النتائج احتياجات المتعلمين والمستفيدين من المؤسسة التعليمية مع تحقيق التوازن بينهما.

٢- سمات البيئة التنظيمية التي تشجع على تطوير الممارسات الإدارية:-

المؤسسات التعليمية تتأثر جميعها بممارسات الأفراد أو الأشخاص الذين ينسقون جهودهم نحو تحقيق أهداف محدّدة باعتبار أنّ ممارسات الأفراد والجماعات هي المحددات الرئيسية لقيام الإدارة بإنجازاتها ونتائجها ، وتتمثل الممارسات الإدارية في مجموعة التفاعل بين الإدارة والبيئة والتنظيم ، والممارسات إما أن تكون إيجابية تؤدي للنتائج المرغوبة ، وإما أن تكون سلبية فتؤدي إلى التعطيل عن العمل وعدم تأديته بالجودة المطلوبة . ويجب أن تتسم البيئة التنظيمية بالسمات التالية:

- توقع التطوير: يجب إشعار العاملين بأن المؤسسة التعليمية تريد أن يطوروا في عملهم ، مع إتاحة الفرص لهم للمشاركة بأفكارهم القيمة في تطوير وتحسين طرق الأداء ؛لأن ذلك يُنمي الرغبة في التطوير لدى العاملين .

- توقع وتحمل حالات الفشل والإخفاق: يمكن أن ينتج ضعف القدرة على تطبيق الأفكار المبدعة بالشكل الصحيح بعض الفشل والإخفاق في تحقيق الهدف، مما يرتب عليه إحجام العاملين عن تطبيق الأفكار الجديدة، وهذا يتطلب تدخل الإدارة لتشجيعهم على الاستمرار وحفزهم على عدم التوقف للخوف من الفشل .

- تشجيع حب الاستطلاع: يؤدي تشجيع حب الاستطلاع إلى الحد من التأثير السلبي لبعض الافتراضات التي تحد من الإبداع .

- مواجهة المشكلات كتحديات: الإدارة المتطورة هي التي تنظر إلى المشكلة كتحدٍ وفرصة للابتكار والتجديد للتغلب على الصعوبات عن طريق العمل بطرق جديدة تتلافى السلبيات وتدعم الإيجابيات .

- توفير برامج تدريبية على التطوير: يتطلب تنمية التطوير تدريب العاملين على ذلك ، لتعليمهم كيفية تحريك واستثمار طاقاتهم الإبداعية .

- توفير الوسائل التقنية المتطورة: يجب على الإدارة المتطورة تزويد العاملين بجميع الأدوات والتقنيات والوسائل المادية والمعنوية التي تساعد على التطوير سواء في عناصر البيئة المادية أو المناخ التنظيمي .

- تحقيق التناسق في الأداء : فوجود نظام اتصال فعال يُقلل من سوء التفاهم بين الأفراد والجماعات؛ لتبادل وجهات النظر المختلفة وتحقيق التجارب بينهما مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية .

- مكافأة المتطورين: حيث إنَّ مكافأة المتطورين مادياً ومعنوياً على أفكارهم المتجددة تحفزهم على مزيد من التطوير ، وتحفز غيرهم على أن يحذو حذوهم .

د- معوقات تنفيذ النموذج المقترح وكيفية مواجهتها:

يهدف المقترح إلى تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر، وقد ينجح في تحقيق هذا الهدف إذا أدرك أصحابه أهميته ودوره المهم في تغيير الواقع الحالي إلى واقع أفضل، ولكن في بعض الأحيان قد تقف بعض المعوقات حائلاً قوياً في وجه تنفيذ النموذج المقترح، وتقاوم تحقيق أهدافه، والتي تتطلب من المسؤولين والمهتمين بذل الجهد للتغلب عليها والحد منها، وتتمثل هذه المعوقات في:

- مقاومة مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات للتغيير والتطوير .

ويمكن التغلب عليها من خلال: استخدام استراتيجيات متتالية بداية بالاتصال والإقناع وحفز الهمم والحماس لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات نحو تطبيق المقترح ودوره في إحداث التغيير، ثم المشاركة، بحيث يُشرك المسؤولين وأصحاب القرار مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات في وضع أهداف المشاريع والمبادرات الجديدة والأخذ بأرائهم وأفكارهم .

- ضعف قنوات الاتصال بين وزارة التربية والتعليم المصرية والجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي

ويمكن التغلب عليها من خلال: إعداد برامج تدريبية ، واستقطاب مدربين متميزين من الجامعات المصرية ومؤسسات التدريب المجتمعية ، بحيث يكونوا شركاء مع وحدات التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم، كما يمكن استثمار الأكاديميين في الجامعات والمختصين في الإدارة التربوية في عقد لقاءات وورش عمل لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات لكي يتم توعيتهم بمجالات النموذج المقترح وطرق تطبيقها.

- كثرة أعباء العمل الروتينية في المدارس الثانوية الرسمية للغات.

ويمكن التغلب عليها من خلال: تقليل السجلات الورقية التي لا تجدي نفعا في التنظيم الإداري، والتركيز على الواقع الفعلي للأنشطة والمبادرات الجديدة والحديثة التي يقوم بها مديري المدارس الثانوية الرسمية للغات

- صعوبة التخلص من السياسات والقوانين التقليدية المتمثلة في المركزية في القرارات وبعض مجالات التنفيذ للأنشطة المدرسية.

ويمكن التغلب عليها من خلال: نشر وتدعيم مفاهيم التمكين الإداري لدى مديري المديرية في وزارة التربية والتعليم والاقتناع بأهمية التمكين لمديري المدارس الثانوية الرسمية للغات .

المراجع

- السلمي، علي. (٢٠١٢). السياسات الإدارية في عصر المعلومات . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- العتيبي، صبحي جبر. (٢٠١٠) . تطور الفكر والأنشطة الإدارية. دار الحامد للنشر والتوزيع .
- الكرخي ، مجيد . (٢٠١٦) . التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT . دار المناهج للنشر والتوزيع .
- المصري، أحمد محمد. (٢٠١٧) . الإدارة الحديثة (الاتصالات والمعلومات - القرارات) . مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- المطيري، نواف بن بيجاد . (٢٠١٥) . التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع [رسالة ماجستير غير منشورة] . مكة المكرمة.
- بدوي، أحمد زكي. (١٩٨٤) . معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دار الكتاب المصري للنشر.
- بعيرة ، أبوبكر . (٢٠١٤). الموسوعة الإدارية "مصطلحات إدارية مختارة " . منشورات جامعة قار يونس. بنغازي .
- خليل، نبيل سعد . (٢٠١٤) . إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع .
- زيارة، فريد فهمي. (٢٠١٥) . وظائف الإدارة . دار اليازوري العلمية للطباعة .
- سملاي، يحضيه، وسعيد، صاف (٢٠١٥، يناير ١١-١٤). نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والتميز المؤسسي [ورقة عمل مقدمة] . الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة قاصدي مرباح . الجزائر.
- عباس، محمود السيد . (٢٠١٧، يونيو ١٧-١٩). مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة [بحث مقدم] . المؤتمر القومي الرابع عشر آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي . جامعة عين شمس. القاهرة .
- عطوى، جودت عزت (٢٠١٤) . الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الدار العلمية الدولية للنشر .

- فهمي، محمد سيف الدين.(٢٠١٧). التخطيط التعليمي : أسسه وأساليبه ومشكلاته, مكتبة الأنجلو المصرية للطباعة والنشر.
- ماتيوز، بوب، وروس، ليز.(٢٠١٦). الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية (محمد الجوهري ، ترجمة؛ ط.١).المركز القومي للبحوث . (٢٠١٠).
- ماثيو، جايدير.(٢٠١٨). منهجية البحث العلمي (ملكة أبيض، ترجمة). دار الطليعة للنشر والتوزيع.(٢٠١٣).
- وزارة التربية والتعليم بمصر. (١٩٨٥) . موجز السياسة التعليمية في مصر . مطبعة وزارة التربية والتعليم . القاهرة .
- وهبة، عماد صموئيل.(٢٠١١) . استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الثانوي وعلاج مشكلاتها " دراسة ميدانية" . القاهرة . مجلة الثقافة والتنمية، ٣٩(٢٢)، ٢١-٢٤.

- Atilano, S. & Pang, K (2012, May 11-15).The Role Of Principals in Achieving Competitiveness in Secondary Language Schools. [Paper Presented at] Aides International Conference : Applied Computing. San Sebastian. Spain .
- Hallinger, L. (2013). Exploring Principals Capacity to lead Reform of Teaching and Learning Quality in Thailand , International Journal of Education Development,33 (52),14-16.
- Rainer, F., & Kazem, C.(2014). Defining Competitiveness Management Decision . MCB University Press. Harvard University.

The Development of Official Language Secondary School Managers' Administrative Practices in Egypt

Abstract: Professional pressures have a significant impact on the teacher's performance and its objectives. That is because of the importance of the teacher's role and place in the educational process. Determining the extent of the pressures faced by the teacher in his work, and finding out the causes, symptoms associated with it, and working on minimizing them by using the comprehensive quality standards enables the teacher from avoiding a lot of problems that e confronts. So research aims to find the best strategies by which professional pressures for teachers of the preparatory stage in Egypt can be managed in light of the overall quality standards. The research used the descriptive approach and a questionnaire to identify the management strategies of the professional pressures in the light of the overall quality standards which were verified, namely its sincerity and constancy and which were applied to a sample of (343) of the teachers at the middle school in Ismailia Governorate.

The results has indicated:

- 1- There are no statistically significant differences between the responses of respondents about the pressures of professional teachers of the preparatory stage in Egypt management strategies in the light of the overall quality standards, according to the effect of the research variables..
- 2- Te highlighted strategies in the professional pressure management- in light of the overall quality standards are as follows: :
 - Applying the methods and tools used for evaluation consistent with the targeted learning outcomes.
 - Displaying the lesson in a way that helps achieve integrated development of the personality of the learner.

Keywords: the professional pressures – the overall quality standards.