



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Visual Management as an Approach to Developing the Performance of Educational Leaders in Educational Institutions in Egypt

PhD. Kefaya Mohammed Mohammed Ali Al-Shafee

Director of the Equal Opportunities and Human Rights Department in Cairo Education and PhD-researcher in the Department of Educational Foundations - Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain Shams University.

kef4040@gmail.com

Prof. Dr. Suzan Mohamed Elmahdy

Professor of Educational Administration- Department of Foundations of Education Faculty of Women for Arts, Science and Education- Ain Shams University-Egypt.

suzan.elmahdy@women.asu.edu.eg

Ass. Prof. Dr. Hala Amin Maghawry

Assistant Professor of Educational Administration - Department of Foundations of Education Faculty of Women for Arts, Science and Education - Ain Shams University.

hala_maghawri@women.asu.edu.eg

Receive Date :27 January 2025, Revise Date: 17 February 2025,

Accept Date: 24 February 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.355791.1814](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.355791.1814)

Volume 5 Issue 2 (2025) Pp. 90 - 120.

Abstract

Traditional management is no longer suitable for keeping pace with the new knowledge society, so it has become necessary to form new administrations that operate according to new concepts through which goals can be achieved. Therefore, the aim of the research is to attempt to reach a future vision for activating visible management, in order to develop the performance of educational leaders in the basic education stage in Egypt, and to identify the extent of the contribution of visible management to the development of the performance of educational leaders in the same schools from the perspective of the study sample. It also aims to understand the reality of visible management for educational leaders in the same schools in light of the opinions of the research sample. The descriptive approach was relied upon, and a questionnaire was prepared that included two axes (educational leaders - visible management), each of which includes three dimensions related to the axis. The questionnaire was applied to a random sample of directors, supervisors, and first teachers working in schools affiliated with the Cairo Educational Directorate, where the field study sample included five different educational administrations affiliated with the directorate. The research reached several results, including that the majority of participants do not feel clarity regarding the message that schools set to achieve their goals. The results also indicated clear criticisms of the management of educational programs, as many members of the study sample feel that the programs are not managed efficiently, and most of them see that there is a weakness in effective participation in administrative decision-making, and there is a need to improve rationalization policies and reduce waste. Therefore, a set of recommendations and procedural suggestions were reached, which are (improving communication and transparency - enhancing the participation of teachers and staff - developing administrative procedures - supporting and motivating teachers).

Keywords: Development - Educational Leadership - Education - Visible Management.

الإدارة المرئية مدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية بالمؤسسات التعليمية في مصر

كفاية محمد محمد علي الشافعي

باحثة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية البنات - جامعة عين شمس - القاهرة

Kef4040@gmail.com

أ.م.د/ هالة أمين مغاوري
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
كلية البنات-جامعة عين شمس

hala_maghawri@women.asu.edu.eg

أ.د/ سوزان محمد المهدي
أستاذ الإدارة التعليمية
كلية البنات-جامعة عين شمس

suzan.elmahdy@women.asu.edu.ed

المستخلص:

في ظل التجديد والتطوير في المنظمات الإدارية لم تعد الإدارة التقليدية تصلح إلى مواكبة ومسايرة المجتمع المعرفي الجديد دائم التغيير، لذا أصبح لابد من توفير وتشكيل إدارات جديدة تعمل وفق مفاهيم وأساليب جديدة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، لذلك هدف البحث محاولة التوصل إلى تصور مستقبلي من أجل تفعيل الإدارة المرئية، بما يحقق تطوير أداء القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر، والتعرف على مدى مساهمة الإدارة المرئية في تطوير أداء القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة، أيضا التعرف على واقع الإدارة المرئية للقيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر على ضوء آراء عينة البحث، ومن أجل الوصول إلى ذلك قام الباحثون بالاعتماد على المنهج الوصفي، وإعداد استبانة تضمنت محورين (القيادات التعليمية-الإدارة المرئية) وكل محور منهما يشمل ثلاثة أبعاد مرتبطة بالمحور، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من المديرين والموجهين والمعلمين الأوائل العاملين في المدارس التابعة لمديرية القاهرة التعليمية، حيث شملت عينة الدراسة الميدانية خمس إدارات تعليمية مختلفة تابعة لمديرية القاهرة التعليمية، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج منها: أن غالبية المشاركين لا يشعرون بوضوح الرسالة التي تضعها المدارس لتحقيق أهدافها، كما بينت النتائج أن هناك انتقادات واضحة لإدارة البرامج التعليمية، حيث يشعر العديد من أفراد عينة الدراسة بأن البرامج لا تدار بكفاءة، وأن معظمهم يرون أن هناك ضعفاً في المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهناك حاجة لتحسين سياسات الترشيح والحد من الهدر، ولذلك تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية من الممكن أن تسهم في تفعيل الإدارة المرئية وتطوير أداء القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في مصر.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء - القيادات التعليمية - مدارس التعليم الأساسي - الإدارة المرئية.

مقدمة

يُعد الدور القيادي لمدير المدرسة عنصراً مهماً في تحقيق الفاعلية المدرسية، وعلى مديري المدارس أن يتجاوزوا أدوارهم التقليدية التي يكرسون فيها أغلب أوقاتهم في أداء الواجبات الإدارية، وأن يكون استثمار الوقت الأكبر في التركيز على تطوير الممارسات التعليمية والتعليمية داخل الغرف الصفية وخارجها، باعتبارها المحور الرئيس في تحقيق فاعلية التعلم المدرسي، ويتم ذلك عن طريق ممارسة أبعاد القيادة التعليمية، والتي تؤكد الأدبيات والأدلة على فاعليتها مقارنة بغيرها من أنماط القيادة المدرسية في تطوير ممارسات المعلمين التدريسية وتحسين نواتج تعلم الطلبة.

ومن أبرز النماذج شهرة وانتشاراً في الأدبيات لتحديد أبعاد وسلوكيات القيادة التعليمية من خلال تصنيفها في ثلاثة أبعاد وهي: البعد الأول: (تحديد رسالة المدرسة) ويتضمن هذا البعد وظيفتين أساسيتين تتعلق بتحديد الأهداف الأساسية للمدرسة، والتواصل مع المعلمين ومشاركتهم في وضع أهداف واضحة ومحددة لتعلم الطلبة، في حين يتضمن البعد الثاني: (إدارة البرنامج التعليمي) ثلاث وظائف وهي: (الإشراف، تقويم العملية التدريسية، تنسيق المناهج الدراسية ومتابعة التقدم الأكاديمي للطلبة)، أما البعد الثالث: (تعزيز مناخ إيجابي للتعلم المدرسي) فيتضمن خمس وظائف وهي: (الحفاظ على وقت التعلم، اتباع الشفافية والوضوح، توفير حوافز للمعلمين، تعزيز التنمية المهنية للمعلمين، توفير الحوافز الملائمة للتعلم). (Fromm, G, et al, 2017, p419)

فلقد أكدت الدراسات التجريبية الدولية على أن القيادة التعليمية لها دوراً محورياً في تحويل تركيز الأنشطة على مستوى المدرسة بشكل كبير إلى التحسينات التعليمية، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين فاعلية المدرسة ومن ثم فإن القائد التعليمي الفعال يُعد شرط أساس للمدرسة الفاعلة، أو بعبارة أخرى أن تتحقق فاعلية المدرسة بتوفر مجموعة من الخصائص الأساسية والتي يأتي في مقدمتها وجود (القيادة التعليمية القوية)، والتي تُعد المحرك الرئيس لتحقيق باقي خصائص المدرسة الفاعلة، مثل: (التوقعات العالية لإنجاز الطلبة، بيئة التعلم المنظمة والمريحة، التركيز على المهارات الأساسية للتعلم، الرصد المستمر لتقدم الطلبة في التعلم، وضع أهداف واضحة للمدرسة). (Manaseh, A. M., 2016, pp 30-32)

مشكلة البحث وأسئلته

عملت الدولة المصرية على مدار السنوات الماضية على تنمية رأس المال البشري، وتحسين جودة حياة المواطنين، وصون كراماتهم، وحققهم في العيش بكرىاء وكرامة؛ وذلك انطلاقاً من قناعة راسخة بأن الإنسان هو وقود عملية التنمية، والمحرك الرئيس لمتطلباتها، ولما كان التعليم ركيزة أساسية في بناء الإنسان وتكوينه، فقد أولت استراتيجية (مصر 2030) قدراً كبيراً من الاهتمام من أجل تطوير منظومة التعليم وتنمية المعرفة، والقدرة على الابتكار، ودعم البحث العلمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكانت الاستراتيجية ترجمةً لحق أصيل كفله الدستور المصري في المادة رقم (19)، والتي تنص على كون التعليم حقاً لكل مواطن، وتكفل الدولة مجانيته. (سعيد المصري، 2021، ص4)

واتخذت (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني) خطوات جادة على طريق رفع جودة التعليم في مصر، وتمحورت تلك الجهود حول نظام التعليم المصري الجديد، والذي يستهدف إدخال تعديلات على المناهج وثقافة التعليم المصري، كي يتحول من كونه نظاماً يؤهل الطالب لدخول الامتحان، إلى (أسلوب حياة) يتجاوز الامتحانات الدورية والسنوية، ويعمل على تنمية القدرات الإبداعية والتفكير الناقد للطلاب المصري، فضلاً عن إنشاء بنوك أسئلة للمرحلة الثانوية بالتعاون مع المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، وكذلك إعادة النظر في مناهج التربية الوطنية، والمناهج الدينية، بحيث تخلق مواطناً مصرياً

تُحرّكه قيم التسامح الديني وقبول الآخر، وينبذ التعصب والتطرف الفكري. (الخطّة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030)

واهتمت استراتيجية مصر ٢٠٣٠ بتطوير منظومة التعليم ضمن الهدف الاستراتيجي (الرابع) لتنمية المعرفة والابتكار والبحث العلمي كركائز أساسية داعمة في تحقيق التنمية المستدامة، وقد حددت الاستراتيجية ثلاثة أهداف فرعية من أجل تطوير التعليم وهي: (الاستثمار في بناء البشر وقدراتهم الإبداعية، والتحفيز على الابتكار ونشر ثقافته، ودعم البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة)، وهذه الرؤية تضع تطوير التعليم في قلب عملية التنمية المستدامة، بحيث يوفر التعليم الجيد للأطفال والمراهقين والشباب فرصاً للنمو الاحتوائي العادل بما يضمن حصولهم في المستقبل على فرص لنوعية حياة أفضل، ولذلك فإن تطوير التعليم ليس هدفاً في ذاته، وإنما هو أيضاً غاية لتحقيق مجتمع يحظى بمستويات من النمو المتكافئ والمستدام. (سعيد المصري، 2021، ص5)

تعمل الإدارة المرئية على إيجاد رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة، وهنا تكمن فكرة الإدارة المرئية حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل، وبالتالي فإن هذا النهج يحفز العاملين ويعظم الإنجاز، فالجميع يتحدثون نفس اللغة، ويجمعهم هدف استراتيجي مشترك يتعدى مرحلة الأرقام، إذ تدار الأهداف من خلال الرؤية المستقبلية، حتى وإن كان ذلك على حساب الأرقام على المدى القريب. (هاشم العبادي، 2017، ص13)

وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية استخدام الإدارة المرئية في المؤسسات، حيث أشارت (دراسة: حمادة، 2018) إلى أن تطبيق الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء، كما توصلت (دراسة: عبد الدايم، 2018) إلى أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعة يساهم في تحسين الأداء للعاملين بالجامعة، وأشارت (دراسة زينو، 2020) إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الجامعات للإدارة المرئية ومستوى الإنجاز لديهم.

ولذلك جاء البحث الحالي لكي يُظهر أهميته الخاصة في تطبيق الإدارة المرئية ومدى إسهامه في تطوير أداء مديري المدارس كقادة تعليم في البيئة المدرسية التعليمية التعليمية، والتي تكون داعمة بقوة للفاعلية المدرسية بما يحقق الأهداف التنموية المنشودة للتعليم في مصر.

وعلى ضوء ما سبق تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسس النظرية لأداء القيادات التعليمية بالمدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- 2- ما ملامح أداء القيادات التعليمية في التعليم الأساسي بمصر على ضوء الإدارة المرئية؟
- 3- ما واقع تطبيق الإدارة المرئية للقيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- 4- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر على ضوء الإدارة المرئية؟

أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى:

- 1- تعرف الأسس النظرية لأداء القيادات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر.
- 2- الكشف عن ملامح أداء القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء الإدارة المرئية.

3- رصد واقع تطبيق الإدارة المرئية للقيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة.

4- التوصل إلى عدد من التوصيات و المقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر علي ضوء الإدارة المرئية .

أهمية البحث

نبعت أهمية البحث من الآتي:

1-الأهمية العلمية: يتناول إحدى الموضوعات الحديثة والتي يندر الاهتمام بها للكثير من الباحثين والأكاديميين في المجال التعليمي التربوي، حيث إن البحث يتناول الإدارة المرئية ودورها في تطوير أداء القيادات التعليمية في مصر، ومن الممكن أن يسهم هذا البحث في لفت أنظار الباحثين والأكاديميين إلى أهمية الإدارة المرئية وإجراء دراسات أخرى حول إمكانية تطبيقها في مجالات أخرى.

2-الأهمية العملية: ومن الممكن أن تسهم نتائج هذا البحث في صناعة السياسات التعليمية الخاصة بمديري وموجهي ومعلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي في الكشف عن نمط وسلوك الإدارة المرئية والأخذ به بعين الاعتبار أثناء عمليات الإصلاح التي تتم في المنظومة التعليمية، أيضا يؤمل أن يسهم هذا البحث في تغيير الفكر في اختيار أنماط القادة التربويين من قبل صناع القرار والبعد عن النمط التقليدي والمبني على الأقدمية وعامل السن، ومن ثم اختيار أفضل الكفاءات التي تكون قادرة على إحداث التغيير والتطوير في المنظومة التعليمية.

منهج البحث وأداته

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها فقط، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى تفسير الظاهرة وتحليلها والعمل على تطويرها، ويتمثل هذا المنهج في جمع البيانات والمعلومات حول متغيرات البحث وتحديد أو صياغة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل نتائجها وتفسيرها. (جميل حمداوي، 2014، ص40) أن المنهج الوصفي يساعد في الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم واقع الظاهرة، واكتشاف العلاقة الارتباطية بين متغيرين أو أكثر (سمير صلاح، 2007، ص64)، واستخدم البحث الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية.

مصطلحات البحث

تتناول البحث المصطلحات التالية:

1-تطوير الأداء (Performance Development)

يعرف تطوير الأداء على أنه التغيير المخطط المعتمد على بيانات ومعلومات ودراسات ذات أهداف دقيقة، بهدف إحداث تغييرات من أجل الوصول بالمطلوب تغييره إلى أفضل صورة ممكنة، بحيث يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة وفعالية، وبالتالي من الممكن أن تتحقق كل الأهداف المنشودة على أكمل وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والمال، مع مراعاة كافة الظروف والإمكانيات والملازمات الخاصة بالشئ المطور وكل الأطراف التي لها علاقة به. (سعود العنزي، 2015، ص526)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: هو مجموعة من الأساليب والتغيرات التي تؤثر في قدرات ومهارات الفرد بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة للتحديات التي تواجه المؤسسة التي يعمل بها.

2-القيادة التعليمية (Educational Leadership)

تعرف القيادة اصطلاحاً بأنها " درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، تعتبر مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بالفعالية ". (حسن شحاته، زينب النجار، 2003، ص242)

ويستخدم مصطلح القيادة التعليمية من أجل وصف دور مدير المدرسة وواجبه في تطوير ونشر أهداف المدرسة، ووضع المعايير المستهدفة، وتنسيق المناهج الدراسية والإشراف على أداء المعلمين في الفصول الدراسية وتقييمها، وتشجيع الطلاب على الدراسة وتفعيل التطوير المهني للمعلمين والإداريين. (Ismail, S, 2018, p137)

وتعرف الباحثة القيادة التعليمية اجرائياً بأنها: هي السلوكيات والأنماط لمديري وموجهي والمعلمين الأوائل بمدارس التعليم الأساسي التي تركز على المسؤولية الأساسية للمدرسة (التعليم والتعلم)، من خلال تحديد رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي والتنظيم الجيد لإيجاد مناخ تعليمي مُوجه، من شأنه أن يُحفز المعلمين والإشراف عليهم بطريقة تمكنهم من ممارسة مهامهم بأكبر قدر ممكن من الفعالية.

3- الإدارة المرئية (Visual Management)

تعرف الإدارة المرئية بأنها: " منهجية إدارية تقوم على إدخال عمليات تحسين بسيطة ومتدرجة ومستمرة، من خلال تواجد المدراء في مكان التنفيذ والفعل للعمل، ويتم بوضع قواعد العمل وتشخيص وعلاج المشكلات بما يقلل من التكاليف ويقضي على الهدر "، وبناء عليه فهي أسلوب إداري معروف وفعال مأخوذ من اليابانية من مصطلح كايزن أي إدارة المشكلة من المكان، بطريقة يمكن من خلالها إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين؛ للتخلص من جذور المشكلة، والعمل على منع تكرارها في المستقبل. (عبد الله المكتوم، عساف ففلان، 2021، ص6)

وتعرف الباحثة الإدارة المرئية اجرائياً بأنها: عبارة عن منهج إداري حديث يهدف إلى الخروج من النمط التقليدي نحو أسلوب إبداعي يعمل على وضع قواعد للعمل، بهدف التخلص من الأشياء غير الضرورية ومن ثم القضاء على الهدر وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

يعرض البحث لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المشابهة، والتي يكون لها علاقة بموضوع البحث الحالي، من حيث (هدفها الرئيس، المنهج المستخدم، وصف العينة، الأدوات المستخدمة، والنتائج التي توصلت إليها كل دراسة على حدة)، على أن يتم عرض الدراسات من الأقدم إلى الأحدث حسب المتغيرات الخاصة بالبحث الحالي، بحيث يشمل تقسيم الدراسات محورين أساسيين كما يلي:

المحور الأول: يتناول الدراسات التي تناولت متغير (أداء القيادات التعليمية)

ومن هذه الدراسات ما يلي:

1-دراسة: (بثينة عويس، عيسى النواصرة، 2020) بعنوان: " الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظه عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين ".

هدفت الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الأداء المتميز لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، واعتماد الباحثان على المنهج الوصفي، والاستعانة بأداتين للدراسة الأولى للأنماط القيادية والتي تكونت من (30) فقرة موزعة على ثلاث أنماط قيادية (الديمقراطي-الأتوقراطي-المتسبب)، والثانية تكونت من (15) فقرة للأداء المتميز للمديرين، وتم

تطبيق أدوات الدراسة على عينة تكونت من (221) مُعلم ومُعلمة من مُعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عجلان بالأردن.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن النمط القيادي الديموقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه النمط الأوتوقراطي ثم النمط المتسيب، وأن مستوى الأداء المتميز لمُديري المدارس كان عالياً في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للنمط القيادي تُعزي لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة لصالح البكالوريوس في النمط الديموقراطي والنمط المتسيب.

2-دراسة: (هشام أبو عاصي، 2021) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية "

هدفت الدراسة معرفة واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المُعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير ووضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، والاستعانة بأداة الدراسة (الاستبانة) الذي تضمن ثلاثة محاور (واقع تطوير أداء القيادات-معوقات تطوير أداء القيادات-متطلبات تطوير أداء القيادات)، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (357) مُعلم ومُعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الغربية.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المُعلمين جاء بدرجة موافقة (قليلة)، كما بينت النتائج أن مُعوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المُعلمين بدرجة موافقة عامة (كبيرة)، أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية حول آراء عينة الدراسة في تطوير أداء القيادات المدرسية الثانوية تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي-سنوات الخدمة-عدد الدورات التدريبية).

3-دراسة: (عدنان مفلح الزبون، 2022) بعنوان: " درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين، أيضاً معرفة درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى القيادات التعليمية في المدارس الثانوية في الردين من وجهة نظر المعلمين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام استبانة تكونت من (30) فقرة، وزعت على عينة تكونت من (350) من المُشرفين التربويين والمعلمين ومُدرّاء المدارس الثانوية في الأردن بمحافظة الزرقاء.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن درجة ممارسة القيادات التعليمية للإدارة المرئية بالمدارس الثانوية في محافظة الزرقاء كانت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء يمارسون الإدارة المرئية في إداراتهم، وذلك لنجاح الإدارة الذي يتمثل في متطلبات إدارية فنية يعتمدون عليها من خلال التخطيط ووضع القواعد والأنظمة والتطهير والترشيد، والتواجد في مكان تنفيذ العمل والإشراف عليه.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت متغير (الإدارة المرئية)

ومن هذه الدراسات ما يلي:

1-دراسة: (راية عبد الوهاب أبو هزيم، 2020) بعنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمون والمعلمات في المدارس الثانوية في لواء ماركا، والبالغ عددهم (1044)، وبلغت عينة الدراسة (285) مُعلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من قسمين، الأول: استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة المرئية وتكونت من (20) فقرة، والثاني استبانة لقياس مستوى التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في لواء ماركا وتكونت من (21) فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا جاءت بدرجة كبيرة، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة لصالح من كان له خبرة أكثر من (10) سنوات، أيضاً بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس تعزي لمتغيرات (الجنس-المؤهل العلمي-الخدمة التدريسية).

2-دراسة: (حسن عبد الدايم، 2021) بعنوان " دور الإدارة المرئية في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ".

هدفت الدراسة التعرف على دور الإدارة المرئية بأبعادها (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واكتشاف طبيعة العلاقة بين الإدارة المرئية وتعزيز استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات الفلسطينية، أيضاً بيان مدى تأثير الإدارة المرئية في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية، واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المناصب الإدارية بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (149) إداري، وقام الباحث بتصميم أداة الدراسة عبارة عن استبانتين، الأولى للإدارة المرئية والتي تكونت من ثلاث محاور (التطهير-الترشيد والحد من الهدر-تحديد قواعد العمل)، والثانية لقياس استراتيجية المحيط الأزرق.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن المعايير الأساسية لتقييم الأداء تعتمد على كفاءة وفاعلية الإنجاز المراد تحقيقه، ولابد من معرفة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالكفاءة تركز على الوسائل وليس الغايات، والتعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الإداري والأكاديمي للجامعة مما يعزز قدرتهم على النهوض بأداء الجامعة، وأنه يستلزم العمل على تطوير وتجديد حيوية الجامعات الفلسطينية على التوجه نحو مجموعة من الاستراتيجيات الحديثة وإدارة التغيير على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك الجامعات الفلسطينية، ومن بين هذه التوجهات (التوجه المعلوماتي والتوجه نحو ضبط الجودة والتوجه نحو إدارة الأداء).

3-دراسة: (سهير حمدي حسين، 2022) بعنوان " الإدارة المرئية مدخل لتحسين أداء القيادات الجامعية في الإدارة ".

هدفت الدراسة التعرف على مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كلية التربية بجامعة أسيوط، وأثره في تطوير أداء العاملين، ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور والارتقاء به، واعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الدراسات ذات الصلة وتحليلها والاستفادة منها، ثم بعد ذلك تم إعداد الدراسة الميدانية حيث تم إعداد استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (543) فرد من القيادات الإدارية والإداريين بكليات التربية، والآداب، والعلوم، والزراعة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن القيادات الإدارية والإداريين عينة الدراسة يرون أن جامعة أسيوط تقوم بتوفير متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة في أبعاد الاستبانة الأربعة (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المادية، المتطلبات الفنية، المتطلبات التكنولوجية)، وأن البعد الثاني (المتطلبات المادية) احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بينما البعد الثالث (المتطلبات الفنية) احتل المرتبة الثانية، أما البعد الأول (المتطلبات الإدارية) فقد احتل المرتبة الثالثة، وبالمرتبة الأخيرة جاء البعد الرابع (المتطلبات التكنولوجية).

التعليق على الدراسات السابقة

عرض الباحثون الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغيرات البحث، وفيما يلي توضيح بعض الجوانب التي تتشابه أو تختلف مع البحث الحالي على النحو التالي:

أ- **أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:** حيث تشابه البحث الحالي مع دراسة كل من دراسة (بثينة عويس، عيسى الناصرة، 2020)، ودراسة (هشام أبو عاصي، 2021)، مع الدراسة الحالية في تناولها متغير (تطوير أداء القيادات التعليمية)، أيضا مع دراسة (حسن عبد الدايم، 2021) مع الدراسة الحالية في تناولها متغير (الإدارة المرئية)، أيضا تشابهت دراسة (حسن عبد الدايم، 2021) في استخدامهم استبانة (الإدارة المرئية) بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار-الترشيد والحد من الهدر-تحديد قواعد العمل) كأداة للدراسة والتي استعان به الباحثون في البحث الحالي.

ب- **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** ومن أوجه الاختلاف: أن البحث الحالي يهتم بمدى مساهمة الإدارة المرئية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر القيادات التعليمية، ويعتبر من البحوث والدراسات القليلة التي اهتمت بالإدارة المرئية لدى القيادات التعليمية والمتمثلة في (مديري المدارس-الوكلاء-المعلمين الأوائل) من أجل تطوير أدائهم في المنظومة التعليمية في مصر، كما أن الهدف الرئيس للبحث لم تتناوله الدراسات السابقة، وهو وضع تصور مستقبلي لتفعيل الإدارة المرئية بما يحقق تطوير أداء القيادات التعليمية بمرحلة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر.

محاور البحث

المحور الأول: القيادة التعليمية

هناك من أوضح بأن مديري المدارس يؤدون دورا رئيسا في بدء الأنشطة وفي تسهيل أو المساعدة في المتابعة، ويتوقف نجاح المدرسة على الدرجة التي يؤدي بها مدير المدرسة هذه المهام، وخلص إلى أن الحصول على نتائج جيدة من إنجاز الطلاب بحاجة إلى تغيير جذري في دور المديرين الذين يركزون على القضايا الإدارية إلى مديرين يركزون على قضايا التعليم، فالقيادة التعليمية هي فعل يتم به التأثير من قبل مدير المدرسة، لإتاحة وتطوير بيئة عمل مثمرة ومفيدة للمعلمين، من أجل توليد ظروف جيدة في تحسين تعلم الطلاب. (Cotton, K, 2003, p27)

1- مفهوم القيادة التعليمية:

تمثل القيادة التعليمية إطارا بارز كواحدة من نظريات القيادة التربوية السائدة، وبعض مجالات التركيز الرئيسة هي: (توجيه الأهداف، ومواءمة المناهج الدراسية مع أهداف المدرسة، ونتائج تعلم الطلاب، وقيادة التطوير المهني، ورصد المراقبة، والحفاظ على الرؤية، وهذا النهج التكاملي ليس عقلانيا تماما ولكنه يعتمد اعتمادا كبيرا على عوامل غير عقلانية وسياقية، بما في ذلك الثقافة المدرسية (Hallinger, P., 2005, p222)

وهناك من حدد القيادة التعليمية بأنها ممارسة القيادة التي طورت الممارسات المهنية للمدرسين بطرق من شأنها تحسين تعلم الطلاب، حيث تتطلب القيادة التعليمية من القادة إظهار إحساس قوي بدورهم كقادة لتعليم المعلمين بدلا من كونهم مجرد مسيرين للمناقشات الجماعية (Coldren, A. & Spillane, J., 2007, p370)

أو هي قيادة تعليمية تركز على المسؤولية الأساسية للمدرسة، أي التعليم والتعلم، من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف المدرسية وإدارة البرنامج التعليمي وتشجيع مناخ المدرسة. (Hoy, W. & Miskel, C. 2008, p55)

وهناك من عرف القيادة التعليمية بأنها " سلوكيات يجب أن يُظهرها مدير المدرسة بنفسه، والتي يتم الترويج لها بواسطة المدير ليتم تبنيه من قبل الآخرين من أجل تحقيق النتائج المتوقعة في المدرسة " (Şişman, M. 2012, p54)

2- أهمية القيادة التعليمية:

تتبع أهمية القيادة التعليمية من خلال عدة اعتبارات يتم ذكرها فيما يلي:

- تم البحث في القيادة التعليمية من حيث التأثير على تحصيل الطلاب (سواء أكان مدير المدرسة مديرا أم كان مديرا تعليميا، فإن للمدير تأثيرا رئيسا على تحصيل الطلاب)، واعتبرت القيادة التعليمية من قبل مديري المدارس أساسية في تحسين المدارس وتميز الطالب، ونظرا لأن المدير لديه مثل هذا التأثير على تحصيل الطلاب ولأن وظيفة المدير تتطلب الكثير، فإن التطوير المهني كان ضروريا لدعم مديري المدارس الموجودين حاليا، حيث يجب أن يكون لدى المديرين المهارات التي ستفقد المعلمين في التعلم المتمحور حول الطالب، وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في التدريس والتعلم ضمن السياق، وتحدد أولويات الإجراءات لتحسين التعليم والتعلم في سياق المدرسة، والقدرة على نموذج تحسين إستراتيجيات التدريس القائمة على الأدلة (Augustine-) (Shaw, D., & Liang, J. 2016, p13)

- تتطلب أنظمة التعليم في جميع أنحاء العالم من مديري المدارس تحمل المسؤولية المركزية عن القيادة التعليمية، فليس في أدوار المدير ما هو أكثر أهمية من ضمان تحقيق نتائج مدرسية ناجحة من القيادة التعليمية الفعالة، علاوة على ذلك فإن مديري المدارس هم قيادات تعليمية لتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين، ويؤدي مديرو المدارس دورا أكثر ديناميكية في الإشراف على الروابط القيادية النشطة في التدريس، فالقيادة التعليمية للمديرين الأساسيين في نجاح تحسين المدرسة، ولذا فإن تركيز المدارس الفعالة مع مديري المدارس كقيادات تعليمية أكثر على المناهج الدراسية وجودة التعليم والتعلم وأقل على المهام الإدارية، جعلت القيادة التعليمية نموذجا مهيما لقيادة المدارس (Hejres, S., S. 2018, p284)

3- أبعاد القيادة التعليمية:

هناك من يرى أن القادة التعليميين الفعالين يكونوا موفرين للموارد، فلا يكفيهم معرفة نقاط القوة والضعف في مدارسهم؛ كما يجب أن يعترفوا برغبات المعلمين في الاعتراف بهم وتقديرهم لقيامهم بعمل جيد، كما يحتاجون إلى أن يكونوا موارد تعليمية، يعتمد المعلمون على مبادئهم كمصادر للمعلومات حول الاتجاهات الحالية والممارسات التعليمية الفعالة، والتحول إلى القضايا المتعلقة بالمنهج الدراسي، والإستراتيجيات التربوية الفعالة والتقييم، والحاجة إلى التواصل الجيد لإيصال المعتقدات الأساسية المتعلقة بالتعلم، والحاجة إلى إنشاء حضور مرئي يشمل التركيز على أهداف التعلم، ونمذجة السلوكيات في التعلم،

وتصميم البرامج والأنشطة المتعلقة بالتعليم، فيتم قضاء أكثر من نصف يوم في التركيز على هذه الأهداف، كما يحتاج أيضا الحصول على معرفة حديثة حول مجالات التعليم الثلاثة: المناهج، والتعليم، والقياس، كما يجب أن يمتلك المدير مهارات معينة للقيام بمهام القائد التعليمي: (المهارات الشخصية؛ ومهارات التخطيط؛ ومهارات الملاحظة التعليمية؛ ومهارات البحث والتقييم) (Jenkins, B. 2009, p35)

وفي ضوء الأبعاد المختلفة للقيادة التعليمية، ويحدد البحث الحالي الأبعاد الثلاثة التالية للقيادة التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام، وهي: (تحديد رسالة وأهداف المدرسة - إدارة البرامج التعليمية - بيئة ومناخ للتدريس)، ووفقا لما تم عرضه سابقا، يمكن تناول هذه الأبعاد بالتفصيل على النحو التالي:

أ- تحديد رسالة وأهداف المدرسة: إن أهم دور لمدير المدرسة هو تحديد وتطوير أهداف المدرسة وشرحها للأفراد داخل المدرسة، ويقوم هذا البعد على رؤية ورسالة المدرسة، وتقوم رؤية ورسالة المدرسة بتوجيه جميع الأنشطة التعليمية والتعلمية في المدرسة وتؤثر على الدافع العملي للأشخاص المشاركين في عملية التعليم والتعلم، والتي تنبثق منها أهداف وغايات المدرسة بصورة تعاونية وتوصيلها لكافة الأطراف المعنية بالطرق الشرعية بما يقوم البرامج الدراسية إلى تحقيق أهدافها، ومن ثم، عليه تحديد أهداف المدرسة، ومشاركة هذه الأهداف مع أصحاب المصلحة، والتأكيد عليها، وتأدية دور رائد في تحقيقها.

ب- إدارة البرامج التعليمية: يشمل هذا البعد السلوكيات المتعلقة بالإشراف على تعليم ومراقبة الطلاب من قبل مدير المدرسة وتحسينها، فيجب أن يشجع البرنامج التعليمي المشاركة النشطة للطلاب، ويشجع على عرض السلوكيات الصحيحة وتقديم ملاحظات صريحة في الوقت المحدد، ويتضمن برنامج إدارة البرنامج التعليمي توزيع المقررات وفقا لعدد المعلمين وخطط الدروس السنوية واليومية وترتيب الفعاليات والاحتفالات، فالسبب الرئيس والهدف الوحيد للمؤسسات التعليمية هو تنقيف الطلاب وفقا لأهداف التعليم ويتم تدريب الطلاب وفقا للبرنامج التعليمي، ولذلك، تعني الإدارة المدرسية بإدارة البرنامج التعليمي والتعلمي، ويقوم مدير المدرسة كقائد تعليمي بالمشاركة بنشاط في البرنامج المدرسي واختيار المواد التعليمية وتوفيرها وتوزيعها، ولتحقيق نتائج التعلم في المستويات المتوقعة في المدارس، يجب دمج المدخلات (برنامج تعليمي، تقنيات المواد المطبوعة التعليمية، الموارد المادية والمالية، طاقم التعليم والوقت) بشكل فعال.

ج- بيئة ومناخ للتدريس: الجو المدرسي يعني ظروف العمل وتأثير هذه الظروف على الأفراد، والجو المدرسي له تأثير متعدد على تحفيز الأفراد، والتكامل مع المدرسة من حيث الروح والأداء، ومفهوم المناخ المدرسي هو مفهوم شامل يشمل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وتفاعلهم مع البيئة، ومن خلال بناء بيئة مناسبة للتعليم، يسهم مدير المدرسة في تعلم الطلاب، وهنا يعد مدير المدرسة المسؤول عن تلبية رغبات الموظفين، وتعزيز اندماجهم مع المدرسة والتأثير إيجابيا على معنوياتهم وأدائهم لإنجاز هذه المهام، وينبغي إنشاء بيئة يعمل فيها الجميع بكل سرور في جو من الثقة والتضامن المتبادلين، ومن ثم يتعلق المناخ المدرسي الإيجابي ببيئات تقيم التعلم والتعليم، ودعم الأفكار الجديدة والرائدة في التعليم، والاعتراف بالثقافات الفرعية المختلفة داخل المدرسة، وتوفير اتجاه إيجابي يتعلق بالتعليم والتعليمات (Hejres, S., S. 2018, p14)

4- الأدوار الرئيسية للقيادة التعليمية هناك من قام بتحليل ما يزيد عن (22) دراسة وتقرير خلال الفترة (1989 – 2017) تناولت أدوار القيادة التعليمية، مع تشابه عدد من الدراسات في نفس الأدوار، ويمكن عرض هذه الأدوار من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

- القيادة التعليمية هي إجراء يأخذه مدير المدرسة أو يفوضه إلى المعلمين، على سبيل المثال، تشجيع النمو في تعلم الطلاب.

- المساعدة المباشرة للمعلم، وتطوير المجموعة، وتطوير الموظفين، وتطوير المناهج الدراسية، والبحث العملي، وتحفيز الموظفين.
- التركيز على سلوكيات المعلمين أثناء مشاركتهم في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على نمو الطلاب.
- تطور القيادات التعليمية بيئة عمل داعمة، وتوضح كيف تنشئ القيادة التعليمية هياكل وإجراءات تنظيمية تدعم عملية التعليم والتعلم.
- يمثل دور القيادة التعليمية الرئيس في تعزيز الحوار المهني بين المعلمين.
- توصيل الرسالة التعليمية للمدرسة، وإدارة المناهج والتدريس، ودعم الإشراف على التدريس، ومراقبة تقدم الطالب، وتعزيز بيئة تعليمية. (Hejres, S., S. 2018, p15)

المحور الثاني: الإدارة المرئية

تُعد الإدارة المرئية أحد أبرز التوجهات الإدارية في المجال التعليمي والتربوي، سواء كان ذلك على المستوى القيادي أم الإداري أم الأكاديمي في مختلف المؤسسات، والتي تقوم على التطوير والتحسين المستمر للمنظومة التعليمية من خلال القائمين عليها والعاملين بها على حد سواء، وقد لجأ اليابانيون إلى استخدام الإدارة المرئية كأحد المداخل الإدارية لتطوير المؤسسات، ويعتبر الباحث الياباني (إيماي Imai) أحد أكبر رواد هذا الاتجاه الذي يعرف بالإدارة المرئية، والذي يعتبر أسلوباً إدارياً يدخل التحسينات بشكل تدريجي بهدف تقليل التكاليف والهدر، وعلى المستوى التعليمي فإن الإدارة المرئية تنطلق من أن المؤسسات يجب إدارتها من موقع الحدث (أسماء علي، 2015، ص196)

1- مفهوم الإدارة المرئية:

تعرف الإدارة المرئية بأنها: أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف، بحيث تنقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها، فيسعون إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة (Joshi, A. 2013, p16)

كما تعرف الإدارة المرئية بأنها: جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، وكيفية تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة وبمبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل (أميرة أحمد، 2013، ص12)

وتعرف الإدارة المرئية أيضاً بأنها: عبارة عن إشارات بسيطة تصدر لتسهيل أداء الأعمال وفهم واضح عن الحالة أو الموقف، وتعمل هذه الإدارة على توفير الأهداف والرؤية المستقبلية المتطورة وإعادة التغذية في شكل مبسط، حيث توجد لوحات مراقبة الجودة التي تكون مرئية لكل خلية ولكل فرد في العمل، وتعمل على عرض لوحات الجودة المتعلقة بالمقاييس والأسباب الجذرية للعيوب وخطط العمل المعنية، وذلك في ضوء جداول الإنتاج وتأدية الأعمال المتأخرة ومراعاة تدفق العمل، ويجب أن تكون هذه الضوابط على درجة عالية من الكفاءة والرقابة الذاتية (عبد الرحيم معوض، 2015، ص8)

والإدارة المرئية تعرف بأنها: " النمط الإداري التي تتبعه القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم الجامعي، لمتابعة إنجاز العمل على المستوى التنفيذي، والتأكد من حسن سيره وفقاً للخطط الموضوعية، والحرص من خلالها على تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة " (هالة مغاوري، 2022، ص8)

4- مبادئ الإدارة المرئية وأهدافها:

ويوضحها البحث الحالي كما يلي:

أ- مبادئ الإدارة المرئية:

تحدد أهم مبادئ الإدارة المرئية في عدة نقاط كما يلي:

- التركيز على العميل ليشمل (العاملين والمستفيدين الخارجيين) وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، ويُعد ارضاء العملاء الركيزة الأساسية في تحقيق الجودة في اتخاذ القرار.
- الإدارة بالبيانات والحقائق وتنظيم القياسات لمعرفة كفاءة العاملين وتجميع البيانات وتحليلها حسب الأسس الموضوعية بدقة، ثم تحليلها، ثم حلها بصفة دائمة.
- التركيز على العمليات كمحور أساس للنجاح.
- الإدارة بالمبادئ وتعني أن يتم الوقاية من المشكلة قبل حدوثها، بدلاً من الانتظار لحدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها. (السيد سعيد، 2017، ص34)

وتعتمد الإدارة المرئية على مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي:

- ***التواصل الجيد (الاتصال الفعال):** وهو مبدأ أساسي للإدارة الجيدة، والرسالة المحددة والكاملة والواضحة، وهي هدف التواصل الجيد، والرؤية خير وسيلة للوصول الرسالة المحددة الواضحة والشاملة.
- ***مستوى الإدراك والإحساس:** والمتولد عن حاسة البصر (المراقبة الفاعلة لمكان العمل المرئي).
- ***المشاركة في اتخاذ القرار والتأثير البصري:** يتم تحديد المشكلة بشكل مرئي مما يزيد عدد الذين يرون المشكلة؛ بالتالي يزداد عدد المشاركين في الدراسة، وبالتالي تزداد فرص وجود حلول جيدة وسريعة.
- ***الرؤية هي أساس الاعتقاد:** هي أساس الاعتقاد ويمكن أن يحصل القائد على غالبية معلوماته من خلال الرؤية. (عدنان الزبون، 2022، ص269)

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن مبادئ الإدارة المرئية تنمي روح الولاء والالتزام، وتحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح العمل، وبذلك يمكن القول بأن منهج الإدارة المرئية يعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين، وذلك لأن الإنسان يدعم كل شيء قد شارك في إنجازه، ويزداد هذا الدعم إذا اتصف بإنجازه بالابتكار والإبداع.

ب-أهداف الإدارة المرئية:

- إن أسلوب الإدارة المرئية يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف وتعرضها الدراسة كما يلي:
- المساهمة في تهيئة بيئة العمل وترسيخ المبادئ والقيم لدى العاملين، والكشف عن المشكلات وجعلها مرئية.
- تحقيق رضا المستفيد وتعزيز ولاؤه للمؤسسة، من خلال تقديمها لخدمات متميزة وذات جودة مرتفعة.
- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد ومقدم الخدمة.
- التواصل المباشر والمستمر بين المستفيد ومقدم الخدمة يحقق مستويات أداء أفضل، ويعد وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط لتقديم الخدمة ووضع السياسات المتعلقة بها.
- رفع الروح المعنوية لموظفي المؤسسة، مما يعزز الثقة لديهم ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء فاعلين وبالتالي الحصول على أفضل النتائج.
- تمكين المؤسسات من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.
- تساعد على الدقة في إنجاز التقارير وتقليل الأخطاء وتحسين أداء العاملين، وتقليل المشكلات وسرعة حلها، وزيادة رضا العاملين والعملاء والوصول إلى أفضل درجة ممكنة من الأداء والخلو من الأخطاء. (السيد سعيد، 2017، ص13)

5-متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية

إن القيادة غير الفاعلة هي القيادة المنفصلة عن أرض الواقع من خلال قضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأمورهم الخاصة، وفي حالات أخرى يعتمد الرؤوسين إلى إخفاء الحقائق خوفاً من القيادات كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة وهو عدم الجدية في العمل ونقص المعلومات وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم، والمحاسبة والاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل والقائمين على تنفيذه وإدارته، ولذلك هناك بعض المتطلبات التي من الممكن أن تسهم في نجاح الإدارة المرئية منها ما يلي:

- أ- التزام الإدارة العليا وتوفير مناخ تنظيمي يحفز العاملين على الإنتاج والموارد الضرورية، لتنفيذ التطبيقات والبرامج وفهم السبب والنتيجة، واتخاذ قرارات واعية ودقيقة مبنية على البيانات والمعلومات.
- ب- التعليم والتدريب للأفراد العاملين وإعطائهم تصورات واضحة بأساسيات ومبادئ الإدارة المرئية، وإقناعهم بجدوى تطبيقها في المؤسسة ورفع مستوى الخبرة المطلوبة لديهم.
- ج- تغيير ثقافة المؤسسة وأفكار العاملين فيها نحو تطبيق الإدارة المرئية، والتغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير نظام اتصال بين العاملين والإدارة.
- د- التركيز على رضا المستفيدين من المخرجات التي تقدمها المؤسسة عبر تحديد العمليات والمخرجات الرئيسية، وتحديد احتياجات العملاء المتجددة وتوقعاتهم وارضائهم.
- هـ- توفير نظام اتصال فعال وتحديد واضح للمقاييس والإجراءات، وتتضمن متطلبات العملاء ومراجعة التكاليف المختلفة فيها. (شاكر الكردي، 2015، ص8)

6- صعوبات تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية

- توجد العديد من الأمور التي قد تقف حاجزاً في طريق تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات، وقد حدد (Titu, 2010) بأن الفشل في تطبيق الإدارة المرئية يعود إلى:
- أ-الموارد: حيث يتطلب قرار تطبيق أسلوب الإدارة المرئية تحديد التكاليف والوقت اللازم للتطبيق وهذا يرجع إلى قدرات المؤسسة المالية.
 - ب-الاهتمام: تركيز الاهتمام على أنشطة متعددة في وقت واحد يؤدي إلى إهدار الوقت.
 - ج-القبول: حيث إن الانتقال من نظام إلى نظام إداري جديد قد يواجه بالمقاومة من بعض العاملين.
 - د-العنف: انتشار ظاهرة العنف الإداري مما يؤدي إلى تضليل الحقائق.
 - هـ-عدم جدية العمل ونقص المعلومات: ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة والشفافية.
 - و-الإحصائيات: الاعتماد بشكل أساس على العامل الشخصي في تقييم إعداد الإحصاءات وتقييم العمل.
- (Titu, M. & Oprean, C. 2010, p5)

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

وبوضوحها البحث على النحو التالي:

1- عينة الدراسة وخصائصها:

تمثل مجتمع الدراسة في (المديرين والموجهين والمعلمين الأوائل العاملين بمدارس التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية التابعة لمديرية القاهرة التعليمية والبالغ عددها (35) إدارة تعليمية للحلقتين، الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (الابتدائية)، والحلقة الثانية من التعليم الأساسي (الإعدادية)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1) إحصاءات مجتمع الدراسة

الحلقة	عدد الإدارات	عدد المدارس	عدد المديرين	عدد الموجهين	عدد معلم أول	الاجمالي العام
الابتدائية	35	618	618	284	3090	3.992
الاعدادية	35	439	439	284	2195	2.918
الاجمالي	35	1.057	1.057	568	5.285	6.910

المصدر: إدارة الإحصاءات والمعلومات، مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة. يمثل الجدول (1) عدد المدارس والمديرين والموجهين ومعلم أول لـ (التعليم الأساسي) في المرحلتين الابتدائية والاعدادية، ويلاحظ أن عدد المدارس والمديرين متساوي في كل مرحلة، وهو أمر طبيعي حيث يتطلب كل مدرسة مدير، كما لوحظ أن عدد الموجهين ثابت في المرحلتين أيضا (284) على الرغم من الفارق في عدد المدارس بين المرحلتين، أما عدد المعلم أول في المرحلتين كان واضحا؛ حيث أن المرحلة الابتدائية تضم (3090) معلم أول مقابل (2195) معلم أول في المرحلة الإعدادية.

وبحساب حجم العينة الصحيح من مجتمع الدراسة أظهرت نتائج المعادلة الإحصائية (ستيفن ثامبسون) أن حجم العينة الأمثل هو (364) موظف وموظفة (المديرين-الموجهين-المعلمين الأوائل) من العاملين بالإدارات التعليمية التابعة لمديرية القاهرة التعليمية، ومن أجل الحصول على هذا العدد قامت الباحثة باختيار عشوائي لبعض الإدارات التعليمية وتوزيع عدد (100) استبانة على كل إدارة تعليمية من أجل توفر العدد المطلوب لعينة الدراسة، وتم اختيار (خمس) إدارات تعليمية بشكل عشوائي من المرحلتين (الابتدائية والإعدادية) كي تكون عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على الإدارات الخمس كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للإدارة التعليمية

م	الإدارة التعليمية	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة المشاركة	النسبة التجميعية
1	حدائق القبة	74	20,1%	20,1%
2	الشرابية	75	20,4%	40,5%
3	الزاوية الحمراء	75	20,4%	60,9%
4	شرق م نصر	74	20,1%	81%
5	المعادي	70	19%	100%

من الجدول (2) يتبين أن عينة الدراسة شملت خمس إدارات تعليمية، حيث مثلت وإدارة الشراعية نسبة (20%) بعدد (75) استبانة، وإدارة الزاوية الحمراء بنسبة (20%) من حجم العينة بعدد (75) استبانة، وهي الأكثر عددا، أما إدارة المعادي فقد شاركت بنسبة (19%) من حجم العين بعدد (70) استبانة و هي الأقل عددا.

2- أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة). وتم استخدامها للحصول على النتائج التالية:

أ- نتائج المحور الأول: القيادة التعليمية

يشمل المحور الأول العبارات الخاصة بثلاثة أبعاد، ولتحديد الأهمية النسبية لتلك العبارات تم توصيفها من حيث النزعة المركزية والتشتت، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (3) الإحصاء الوصفي للقيادة التعليمية، البعد الأول (تحديد رسالة المدرسة)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة كبيرة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار		
2	غير موافق	0.77	1.27	302	32	34	وضع مجموعة من الأهداف التعليمية التي تركز على تحسين وتطوير المنظومة التعليمية بالمدرسة	1
3	غير موافق	0.77	1.31	279	64	25	تحديد الأهداف التعليمية للمدرسة بما يوائم مسئوليات المعلمين والعمل على تحقيقها	2
8	غير موافق	0.70	1.40	262	63	43	الحرص على مشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف التعليمية للمدرسة	3
10	غير موافق	0.72	1.42	258	64	46	الاستعانة بقواعد بيانات الطلاب عند وضع الأهداف التعليمية للمدرسة	4
7	غير موافق	0.80	1.39	266	62	40	صياغة الأهداف بطريقة واضحة ومفهومة لتسهيل عملية إنجازها من قبل العاملين بالمدرسة	5
4	غير موافق	0.73	1.34	268	75	25	نشر رسالة المدرسة إلى جميع أعضاء المجتمع الدراسي بشكل فعال	6
6	غير موافق	0.79	1.35	279	51	38	مناقشة أهداف المدرسة التعليمية مع المعلمين في اجتماعات مستمرة	7

							لجنة أعضاء التدريس	
9	غير موافق	0.74	1.41	258	69	41	الرجوع إلى الأهداف التعليمية المنشودة حين يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسية	8
5	غير موافق	0.72	1.35	270	66	32	الحرص على نشر الأهداف التعليمية للمدرسة في أماكن عرض واضحة بالمدرسة (ملصقات-لوحات إعلانية)	9
1	غير موافق	0.79	1.24	304	40	24	الإشارة إلى الأهداف التعليمية خلال اللقاءات المباشرة مع الطلاب	10

يتبين من الجدول السابق (3) ما يلي:

1. يظهر الجدول أن معظم العبارات المتعلقة بتحديد رسالة المدرسة لم تلقَ موافقة من المشاركين في الدراسة، حيث كانت جميع المتوسطات المرجحة أقل من 1.5، مما يعكس تدني مستويات الموافقة.
 2. أقل درجة موافقة كانت على عبارة "الإشارة إلى الأهداف التعليمية خلال اللقاءات المباشرة مع الطلاب" بمتوسط مرجح (1.24)، وهو ما يشير إلى غياب التأكيد على رسالة المدرسة في التواصل المباشر مع الطلاب.
 3. العبارات المتعلقة بمشاركة العاملين في تحديد الأهداف التعليمية، والاستعانة ببيانات الطلاب في ذلك، لم تحقق موافقة كبيرة، مما يشير إلى مركزية صنع القرار في تحديد أهداف المدرسة.
 4. الاتجاه العام لكل العبارات كان "غير موافق"، مما يعني أن هناك فجوة واضحة بين الإدارة المدرسية والعاملين في تحديد وتوضيح رسالة المدرسة.
- التفسير:** تشير البيانات إلى أن هناك ضعفًا في تحديد رسالة المدرسة ونقلها بفعالية إلى جميع المعنيين، سواء المعلمين أو الطلاب. ويبدو أن القرارات المتعلقة بالأهداف التعليمية تتخذ دون مشاركة كافية من المعلمين والعاملين. هذا قد يؤثر على وضوح الرؤية والرسالة التعليمية للمدرسة.
- نتائج المحور الأول: القيادة التعليمية، البعد الثاني (إدارة البرنامج التعليمي)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:**

جدول (4) الإحصاء الوصفي للقيادة التعليمية، البعد الثاني (إدارة البرنامج التعليمي)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة كبيرة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار		
3	غير موافق	0.77	1.34	274	62	32	مشاركة المعلمين في تنسيق المناهج الدراسية للمراحل الدراسية المختلفة	1
10	غير موافق	0.90	1.41	268	49	51	مناقشة نتائج تقييم الممارسات التدريسية للمعلمين في جلسات نقاشية	2
2	غير موافق	0.86	1.33	280	54	34	متابعة تنفيذ المناهج الدراسية في الصفوف المختلفة من أجل التحقق من أنها تغطي الأهداف التعليمية	3
6	غير موافق	0.86	1.37	264	72	32	الاستفادة من نتائج الاختبارات الشاملة للمدرسة عند اتخاذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية	4
7	غير موافق	0.83	1.39	259	73	36	استخدام أدوات قياس من أجل تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية	5
5	غير موافق	0.67	1.37	261	77	30	المشاركة الفعالة في مراجعة أدوات ومواد المناهج الدراسية	6
9	غير موافق	0.91	1.40	258	73	37	الحرص على اتساق أولوية التدريس عند المعلمين مع أهداف وتوجه المدرسة	7
8	غير موافق	0.82	1.40	250	88	30	تطوير البرنامج التعليمي على أساس البحث العملي والممارسات السليمة	8

9	مناقشة المعلمين في التقدم الأكاديمي لطلابهم	22	61	285	1.29	0.58	غير موافق	1
10	مناقشة نتائج الأداء التعليمي مع المعلمين لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في المناهج الدراسية	35	60	273	1.35	0.67	غير موافق	4

يتبين من الجدول السابق (4) ما يلي:

1. يتضح أن جميع العبارات لم تلقَ موافقة كبيرة، حيث كانت المتوسطات المرجحة تتراوح بين 1.29 و1.41، مما يشير إلى عدم رضا العاملين عن إدارة البرنامج التعليمي.
 2. العبارة التي حظيت بأعلى درجة رفض كانت "مناقشة نتائج تقييم الممارسات التدريسية للمعلمين في جلسات نقاشية" (1.41)، مما يعني أن هناك غياباً للممارسات التقييمية الفعالة للمعلمين.
 3. العبارة الأقل رفضاً كانت "مناقشة المعلمين في التقدم الأكاديمي لطلابهم" (1.29)، لكنها لا تزال غير موافقة، مما يعكس ضعف التفاعل بين الإدارة والمعلمين في متابعة أداء الطلاب.
 4. هناك غياب للاستفادة من نتائج الاختبارات عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية، وهو مؤشر على ضعف استخدام البيانات في التخطيط التعليمي.
- التفسير:** يبدو أن إدارة البرنامج التعليمي لا تعتمد على نقاشات فعالة مع المعلمين، ولا تستفيد بشكل كافٍ من نتائج تقييم الطلاب والممارسات التدريسية. يمكن أن يكون لذلك تأثير سلبي على جودة العملية التعليمية، حيث تنخفض فرص التحسين والتطوير المستند إلى بيانات واقعية.
- نتائج المحور الأول: القيادة التعليمية، البعد الثالث (تحقيق مناخ إيجابي للتعلم المدرسي)، كما يوضحها الجدول التالي:**

جدول (5) الإحصاء الوصفي للقيادة التعليمية، البعد الثالث (تحقيق مناخ إيجابي للتعلم المدرسي)

رقم العبارة	العبارة	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	الإشادة بالأداء المتميز للمعلمين المساهمين في تطوير المنظومة التعليمية بالمدرسة من خلال شهادات تكريم وتقدير	19	41	308	1.21	0.89	غير موافق	1
2	توفير فرص النمو المهني للمعلمين كمساعدة لهم في تحسين وتطوير	20	76	272	1.32	0.80	غير موافق	3

							النموذج التعليمية بالمدرسة	
2	غير موافق	0.77	1.32	275	69	24	الحرص على مشاركة كافة المعلمين والعاملين بالمدرسة في الأنشطة المهمة التي تقوم بها المدرسة	3
10	غير موافق	0.80	1.45	243	84	41	دعم المعلمين من أجل توظيف المهارات المكتسبة لديهم من ممارسة العمل في المؤسسة التعليمية	4
9	غير موافق	0.80	1.43	252	73	43	التأكد من أن الأنشطة التي يحضرها المعلمون تتفق مع الأهداف التعليمية المنشودة	5
5	غير موافق	0.67	1.36	264	76	28	تشجيع المعلمين على استثمار الوقت التعليمي في تعليم وتدريب الطلاب على مهارات جديدة للتعلم	6
7	غير موافق	0.76	1.38	269	59	40	العمل على تخصيص أوقات محددة لمقابلة الطلاب والتحدث معهم	7
4	غير موافق	0.74	1.35	268	70	30	الحرص على مشاركة المعلمين والطلاب في الأنشطة المصاحبة للمناهج الدراسية	8
8	غير موافق	0.75	1.39	261	70	37	القيام بزيارة الصفوف الدراسية لمناقشة بعض الموضوعات ذات الصلة بالمدرسة مع المعلمين والطلاب	9

10	الحرص على استقبال أولياء الأمور بصفة دورية لتبادل الأفكار حول تطوير المنظومة التعليمية وتحسين كفاءات انجاز الطلاب	35	64	269	1.36	0.69	غير موافق	6
----	---	----	----	-----	------	------	-----------	---

يظهر الجدول السابق (5) ما يلي:

1. تظهر النتائج أن هناك إجماعاً على عدم الموافقة على جميع العبارات، مما يعني أن المناخ التعليمي الحالي لا يعزز بيئة تعلم إيجابية.
2. أقل عبارة حصلت على موافقة كانت "الإشادة بالأداء المتميز للمعلمين بشهادات تكريم" بمتوسط (1.21)، مما يشير إلى نقص الحوافز والتقدير للمعلمين.
3. العبارات المتعلقة بتشجيع المعلمين على استثمار الوقت التعليمي في تدريب الطلاب ومشاركة المعلمين والطلاب في الأنشطة المصاحبة للمناهج، جاءت أيضاً بتقييم منخفض، مما يعكس ضعف الدعم المقدم للمعلمين.
4. التفاعل بين المدرسة وأولياء الأمور ضعيف، حيث كانت الموافقة على "استقبال أولياء الأمور بصفة دورية لتبادل الأفكار" منخفضة أيضاً.

التفسير: يشير هذا الجدول إلى وجود بيئة تعليمية غير مشجعة، حيث يعاني المعلمون من نقص في الدعم والتقدير، بالإضافة إلى غياب بيئة تشاركية تشمل أولياء الأمور والطلاب في تطوير العملية التعليمية. تحسين هذا الجانب يتطلب تعزيز برامج التقدير، وزيادة التفاعل بين جميع الأطراف المعنية.

ب- نتائج المحور الثاني: الإدارة المرئية

يشمل المحور الثاني العبارات الخاصة بثلاثة أبعاد، ولتحديد الأهمية النسبية لتلك العبارات تم توصيفها من حيث النزعة المركزية والتشتت، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

نتائج المحور الثاني: الإدارة المرئية، البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) ويوضحها الجداول التالية

جدول (6) الإحصاء الوصفي للإدارة المرئية، البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرار)

رقم العبارة	العبارة	أوافق بدرجة كبيرة التكرار	أوافق بدرجة متوسطة التكرار	غير موافق التكرار	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تتبنى آراء ومقترحات أعضاء المجتمع المدرسي عند اتخاذ القرارات التعليمية	36	36	296	1.29	0.77	غير موافق	2
2	تشجيع المعلمين والعاملين بتقديم الأفكار والآراء من	28	44	296	1.27	0.77	غير موافق	1

							أجل حل المشكلات التي تواجه المدرسة	
6	غير موافق	0.70	1.38	267	64	37	توضيح عملية اتخاذ القرارات لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة	3
7	غير موافق	0.72	1.39	268	57	43	مشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف التعليمية	4
5	غير موافق	0.80	1.36	266	71	31	تقديم مقترحات لحل المشكلات وعرضها على المعلمين والعاملين بالمدرسة قبل اتخاذ القرار وتنفيذه	5
8	غير موافق	0.73	1.43	246	86	36	تزويد المعلمين والعاملين بالمدرسة بالأساليب العلمية الحديثة لحل المشكلات التي تواجههم وتقديمها كمشاركة في اتخاذ القرارات	6
3	غير موافق	0.79	1.32	270	80	18	تعزيز الثقة لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة بقدراتهم على إنجاز الأعمال والعمل بروح الفريق الواحد	7
10	غير موافق	0.74	1.49	221	112	35	فتح قنوات اتصال متعددة الاتجاهات مع المعلمين والعاملين بالمدرسة من أجل مشاركتهم في اتخاذ القرارات	8
4	غير موافق	0.72	1.33	282	52	34	الاهتمام بالقرارات التي تتخذها إدارة المدرسة تهدف إلى تطوير رؤية المدرسة وأهدافها	9

9	غير موافق	0.79	1.45	243	84	41	تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين والعاملين بمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية	10
---	-----------	------	------	-----	----	----	---	----

يظهر الجدول السابق (6) ما يلي:

1. تشير النتائج إلى ضعف مشاركة المعلمين والعاملين في اتخاذ القرارات التعليمية، حيث كانت جميع العبارات مصنفة تحت "غير موافق".
 2. العبارة التي حصلت على أقل موافقة هي "تشجيع المعلمين والعاملين على تقديم الأفكار لحل المشكلات" (1.27)، مما يعكس أن العاملين لا يشعرون بأن مشاركتهم مرحب بها.
 3. العبارات المتعلقة بتوضيح عملية اتخاذ القرار ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأهداف التعليمية حصلت أيضاً على درجات متدنية، مما يدل على ضعف الشفافية الإدارية.
- العبارة "فتح قنوات اتصال متعددة الاتجاهات مع المعلمين والعاملين" كانت من أكثر العبارات رفضاً (1.49)، مما يشير إلى ضعف التواصل الفعال داخل المدرسة.
- التفسير: تعاني المدرسة من مركزية واضحة في صنع القرار، حيث لا يشعر المعلمون والعاملون بأن لديهم دوراً فعالاً في تحديد السياسات التعليمية. غياب المشاركة قد يؤدي إلى ضعف الالتزام بالقرارات، مما ينعكس سلباً على الأداء التعليمي.

2- نتائج المحور الثاني: الإدارة المرئية، البعد الثاني (الترشيد والحد من الهدر)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7) الإحصاء الوصفي للإدارة المرئية، البعد الثاني (الترشيد والحد من الهدر)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة كبيرة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار		
1	غير موافق	0.77	1.30	281	64	23	نشر ثقافة الترشيح في استخدام الموارد المتاحة لدى المدرسة	1
8	غير موافق	0.90	1.42	243	97	28	استخدام أساليب إدارية حديثة من أجل تطوير الأداء مع مراعاة التكلفة	2
9	غير موافق	0.86	1.44	239	97	32	إيجاد نظام رقابي على أداء العاملين بالمدرسة	3
10	غير موافق	0.86	1.44	236	103	29	تنوع قرارات الإدارة التعليمية المتعلقة بالعاملين	4

							بما يخدم مصلحة العمل والمنظومة التعليمية	
5	غير موافق	0.83	1.34	268	75	25	انجاز الأهداف التعليمية في ضوء الإمكانيات المتاحة لدى المدرسة	5
3	غير موافق	0.67	1.32	272	73	23	العمل على توجيه خدماتها من أجل الارتقاء بمستوى العاملين فيها	6
6	غير موافق	0.91	1.35	261	85	22	العمل على تحديث الأجهزة والمعدات اللازمة من أجل تطوير المنظومة التعليمية	7
7	غير موافق	0.82	1.36	256	92	20	تقليص حجم الأنشطة التي تؤدي إلى إهدار الوقت	8
2	غير موافق	0.58	1.32	286	45	37	الحد من الأعمال الروتينية غير المهمة والتي تهدر الوقت والجهد وتسهم في عرقلة مسيرة العمل	9
4	غير موافق	0.67	1.34	272	67	29	وضع قائمة بالأعمال المراد إنجازها يوميا والتوقيت المخصص لها من أجل إنجازها	10

يظهر الجدول السابق (7) ما يلي:

1. يوضح الجدول أن هناك ضعفاً في جهود المدرسة لنشر ثقافة الترشيذ، حيث حصلت العبارة "نشر ثقافة الترشيذ في استخدام الموارد" على (1.30)، وهي الأقل رفضاً.
2. هناك رفض واضح لاستخدام أساليب إدارية حديثة مع مراعاة التكلفة (1.42) مما يعني ضعف التوجه نحو التطوير الإداري الفعّال.
3. لا يوجد نظام واضح للرقابة على أداء العاملين، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط (1.44)، مما يعكس ضعف الرقابة الداخلية.
4. الحد من الأنشطة غير المهمة وإهدار الوقت لم يتم العمل عليه بفاعلية، حيث رفض المشاركون هذه العبارات أيضاً.

التفسير: تشير النتائج إلى أن هناك غيابًا واضحًا لاستراتيجيات الترشيد والكفاءة الإدارية داخل المدرسة، حيث لا يتم استخدام الموارد بشكل فعال، ولا يوجد رقابة واضحة على الأداء الإداري. من الضروري تبني سياسات جديدة لتعزيز الاستدامة والكفاءة التشغيلية.

3- نتائج المحور الثاني: الإدارة المرئية، البعد الثالث (تحديد قواعد العمل)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (8) الإحصاء الوصفي الإدارة المرئية، البعد الثالث (تحديد قواعد العمل)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة كبيرة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار		
2	غير موافق	0.89	1.25	305	33	30	اعتماد قوانين العمل واللوائح ونشرها على العاملين	1
6	غير موافق	0.80	1.32	271	77	20	اعتماد أساليب للمراجعة والتقييم بشفافية مع العاملين	2
5	غير موافق	0.77	1.31	278	65	25	تحقيق الاتساق بين قواعد العمل مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	3
8	غير موافق	0.80	1.35	277	53	38	تطوير البرامج التعليمية بصفة مستمرة	4
10	غير موافق	0.80	1.41	260	66	42	تطوير الإجراءات الإدارية للوصول إلى رؤيتها والأهداف التعليمية المنشودة	5
9	غير موافق	0.67	1.36	265	73	30	تطوير قواعد العمل لكي تكون بسيطة وفعالة ومواكبة لثقافة التغيير	6
4	غير موافق	0.76	1.30	271	82	15	تحقيق مرونة الإجراءات الإدارية لكي تناسب بيئة العمل المتغيرة	7
3	غير موافق	0.74	1.27	291	53	24	تطبيق قوانين العمل بما يسهم في إنجاز الأعمال بالمدرسة	8
1	غير موافق	0.75	1.24	305	37	26	تحديد الأدوار والمسؤوليات	9

							للعاملين بالمدرسة وفق الهيكل التنظيمي للمدرسة	
7	غير موافق	0.69	1.34	275	62	31	10 تطبيق القواعد والقوانين بشكل عادل بين المعلمين والعاملين بالمدرسة	

يظهر الجدول السابق (8) ما يلي:

1. جميع العبارات حصلت على تقييم "غير موافق" مما يشير إلى ضعف تطبيق قواعد العمل ونشرها بين العاملين.
2. العبارة الأقل رفضًا كانت "تحديد الأدوار والمسؤوليات وفق الهيكل التنظيمي للمدرسة" (1.24) مما يعكس بعض الجهود التنظيمية.
3. العبارات المرتبطة بتطبيق القوانين بعدالة، وتحقيق مرونة في الإجراءات الإدارية لم تلقَ موافقة، مما يعني أن هناك صعوبة في التكيف مع متطلبات العمل.
4. تطوير البرامج التعليمية وقواعد العمل كان أيضًا مرفوضًا، مما يشير إلى ضعف المرونة والتحديث الإداري.

التفسير: يبدو أن المدرسة لا تعتمد على قواعد واضحة وشفافة في إدارة العمل، وهناك فجوة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بتطبيق القوانين واللوائح بإنصاف. التحسين في هذا المجال يتطلب تعزيز الشفافية، والتحديث المستمر لقواعد العمل بما يتناسب مع احتياجات المدرسة.

نتائج الدراسة الميدانية

- أ- بالنسبة لبعد (تحديد رسالة المدرسة): كانت نتائجه: أن غالبية المشاركين لا يشعرون بوضوح الرسالة التي تضعها المدارس لتحقيق أهدافها، ويبدو أن هناك حاجة إلى إعادة صياغة الرؤية والأهداف بشكل يساهم في توجيه المعلمين نحو أهداف مشتركة.
- ب- بالنسبة لبعد إدارة البرنامج التعليمي: كانت هناك انتقادات واضحة لإدارة البرامج التعليمية، حيث يشعر العديد من المشاركين بأن البرامج لا تدار بكفاءة، ويقترحون زيادة التواصل بين الإدارة والمعلمين لضمان تنفيذ أفضل للبرامج.
- ج- بالنسبة لبعد تحقيق مناخ إيجابي للتعلم المدرسي: أظهرت النتائج ضعفًا في المناخ الإيجابي داخل المدارس، وكانت هناك مطالبات بتحسين بيئة التعلم من خلال تعزيز سياسات التحفيز والتفاعل بين الطلاب والمعلمين والإدارة.
- د- بالنسبة لبعد المشاركة في اتخاذ القرار: أظهرت النتائج أن معظم المشاركين يرون أن هناك ضعفًا في المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يشير إلى الحاجة لتعزيز دور المعلمين في القرارات الإدارية داخل المدارس.
- هـ- بالنسبة لبعد الترشيح والحد من الهدر: أظهرت النتائج أن هناك حاجة لتحسين سياسات الترشيح، حيث إن معظم المشاركين غير راضين عن مستوى الترشيح الحالي وإدارة الموارد في المؤسسات التعليمية.
- و- بالنسبة لبعد تحديد قواعد العمل: أشارت البيانات إلى وجود ضعف في تحديد قواعد العمل بشكل واضح ودقيق، مما يخلق نوعًا من الغموض لدى العاملين حول الأدوار والمهام، ويدعو إلى ضرورة توضيح السياسات والإجراءات الإدارية.

المحور الرابع: التوصيات والمقترحات الإجرائية

إن تطبيق الإدارة المرئية في مدارس التعليم الأساسي في مصر يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين الإدارات المختلفة، وتخطيطاً شاملاً، وتدريباً مستمراً، ويتعين على كل جهة المعنية تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لضمان تنفيذ سلس وفعال للإدارة المرئية، ويمكن عرض بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية كما يلي:

أولاً: تحسين التواصل والشفافية:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1- الأدوات والوسائل ومنها:

أ- لوحات المعلومات الرقمية: شاشات عرض تعرض البيانات المهمة مثل الأهداف، الأداء، والتقارير.

ب- تقارير مرئية دورية: تقارير مبنية على الرسوم البيانية والمخططات توضح تقدم الأداء وتحديثات المدارس.

2- الجهات والإدارات المعنية ومنها:

أ- الإدارة العامة للتخطيط والتطوير: الجهة المسؤولة عن تصميم وإعداد محتوى اللوحات الرقمية وتحديد المعلومات الأساسية التي سيتم عرضها.

ب- قسم تكنولوجيا المعلومات: الجهة المسؤولة عن تنفيذ تركيب وصيانة الأجهزة والتطبيقات.

3- خطوات التنفيذ ومنها:

أ- تحديد المحتوى: التعاون مع الفرق الأكاديمية والإدارية لتحديد البيانات والمعلومات التي يجب عرضها.

ب- اختيار الأجهزة: شراء وتثبيت الشاشات والبرامج اللازمة.

ج- تدريب الفرق: تدريب الموظفين على كيفية استخدام الأدوات التقنية وكيفية تحديث المعلومات.

ثانياً: تعزيز مشاركة المعلمين والعاملين:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1- الأدوات والوسائل ومنها:

أ- جلسات نقاش مرئية: استخدام أدوات الفيديو كونفرانس (Zoom - Microsoft Teams) لجلسات تفاعلية مع المعلمين.

ب- أنظمة إدارة المشاريع المرئية: منصات تتيح مشاركة المستندات والأفكار المهام والأهداف بشكل تفاعلي.

أ- الإدارة التعليمية: تنظيم جلسات النقاش المرئية مع المعلمين.

ب- قسم إدارة المشاريع: إعداد وصيانة أنظمة إدارة المشاريع المرئية.

3- خطوات التنفيذ ومنها:

أ- تنظيم الجلسات: تحديد جدول زمني لجلسات النقاش ومشاركة نتائج الجلسات مع المعنيين.

ب- إعداد المنصات: تكامل نظام إدارة المشاريع مع نظام المدرسة لضمان تتبع فعال للتقدم.

ج- توفير التدريب: تقديم تدريب حول كيفية استخدام أدوات النقاش ومنصات إدارة المشاريع.

ثالثاً: تطوير الإجراءات الإدارية:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1- الأدوات والوسائل ومنها:

- أ-خرائط العمليات والإجراءات: خرائط بصرية توضح سير العمل والإجراءات الإدارية.
- ب-مؤشرات الأداء المرئية: لوحات عرض رئيسية لمراقبة الأداء.
- 2-الجهات والإدارات المعنية ومنها:
 - أ-الإدارة العامة للإجراءات: إعداد وتطوير خرائط العمليات وتحديد الإجراءات.
 - ب-قسم الرقابة على الأداء: إعداد ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية.
- 3-خطوات التنفيذ ومنها:
 - أ-تحليل الإجراءات الحالية: مراجعة وتحليل الإجراءات الحالية لتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
 - ب-تصميم الخرائط: تطوير خرائط بصرية توضح سير العمل والإجراءات الإدارية.
 - ج-مراقبة الأداء: وضع مؤشرات الأداء الرئيسية على اللوحات الرقمية وتحديثها بانتظام.
- رابعاً: دعم المعلمين وتحفيزهم:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

 - 1-الأدوات والوسائل ومنها:
 - أ-أنظمة تكريم مرئية: لوحات عرض تعرض شهادات التقدير والمكافآت.
 - ب-فرص تطوير مرئية: نشر معلومات عن فرص التدريب والورش عبر منصات مرئية.
 - 2-الجهات والإدارات المعنية ومنها:
 - أ-الإدارة التعليمية: تطوير نظام التكريم والتقدير.
 - ب-قسم التدريب والتطوير: توفير المعلومات عن الفرص التدريبية.
 - 3-خطوات التنفيذ ومنها:
 - أ-تصميم نظام التكريم: تطوير نظام مرئي لتكريم المعلمين المتميزين.
 - ب-إعلان الفرص: استخدام المنصات الرقمية لإعلان الفرص التدريبية والمشاركة.
 - ج-تقييم التأثير: مراقبة تأثير نظام التكريم على تحفيز المعلمين.
- خامساً: تحسين التعاون مع أولياء الأمور:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

 - 1-الأدوات والوسائل ومنها:
 - أ-تحديثات مرئية دورية: منصات تعرض تحديثات حول تقدم الطلاب والأهداف التعليمية.
 - ب-لقاءات مرئية مع أولياء الأمور: تنظيم اجتماعات مرئية لمناقشة تقدم الطلاب.
 - 2-الجهات والإدارات المعنية ومنها:
 - أ-قسم العلاقات العامة: تنظيم اللقاءات مع أولياء الأمور.
 - ب-الإدارة التقنية: تطوير وصيانة المنصات لتحديثات مرئية.
 - 3-خطوات التنفيذ ومنها:
 - أ- (إعداد المحتوى) من خلال تطوير تحديثات مرئية توضح تقدم الطلاب والأنشطة.
 - ب- (تنظيم اللقاءات) عن طريق تحديد مواعيد وإعداد المنصات اللازمة للاجتماعات مع أولياء الأمور.
 - ج- (تقييم التواصل) من خلال جمع الملاحظات من أولياء الأمور لتقييم فعالية التواصل.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو عاصي، هشام عبد العزيز. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، المجلد الثاني، العدد (88)، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج. ص ص 899-950.
- أبو هزيم، راية عبد الوهاب. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أحمد، أميرة بنت عبد الرحمن. (2013). مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030-2014، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
- الزبون، عدنان مفلح. (2022). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين، " المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (38)، العدد (9). كلية التربية، جامعة أسيوط. ص ص 261-278.
- العبادي، هاشم فوزي. (2017). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، المجلد الأول، العدد الثالث، مجلة الدراسات الإدارية، جامعة البصرة، العراق. ص ص 84-116.
- العنزي، سعود عيد. (2015). تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، المجلد (11)، العدد (34). كلية التربية. جامعة الأزهر. ص ص 519-546.
- الكردي، شاكر. (2015). الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- المصري، سعيد. (2021). التعليم وتحديات التنمية المستدامة، بقلم خبير، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء، القاهرة.
- المكتوم، عبد الله. فلفلان، عساف. (2021). مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه، المجلد الثالث، العدد الثاني، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن. ص ص 1-31.
- حسين، سهير حمدي. (2022). الإدارة المرئية مدخل لتحسين أداء القيادات الجامعية في الإدارة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- حمداوي، جميل. (2014). البحث التربوي (مناهجه وتقنياته)، ط2، دار الكتب العلمية، القاهرة.
- سعيد، السيد سالم. (2017). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، مكتبة نور للنشر، عمان.
- شحاته، حسن. النجار، زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- صلاح، سمير يونس. آخرون. (2007). مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبد الدايم، حسن خالد محمد. (2021). دور الإدارة المرئية في تعزيز استراتيجيات المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

علي، أسماء كمال. (2015). تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، العدد (163)، المجلد الرابع، جامعة الأزهر، القاهرة. ص ص 189-232.

عويس، بثينة. النواصرة، فيصل عيسى عبد القادر. (2020). الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، المجلد (11)، العدد الأول، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة السلطان قابوس، عمان. ص ص 73-86.

معوض، عبد الرحيم. (2015). الإدارة المرئية وتخطيط الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. مغاوري، هالة أمين. (2022). تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية، مجلة التربية، المجلد (41)، العدد (196)، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة. ص ص 1-27.

المراجع الأجنبية:

- Augustine-Shaw, D., & Liang, J. (2016): Embracing new realities: Professional growth for new principals and mentors. Educational Considerations, 43, (4), pp 10- 17.
- Coldren, A. & Spillane, J. (2007): Making connections to teaching practice the role of boundary practices in instructional leadership, Educational Policy, 21, (2), pp 369-396.
- Cotton, K (2003): Principals and student achievement: What the research says. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Fromm, G., Hallinger, P., Volante, P., & Wang, W. C. (2017). Validating a Spanish Version of the PIMRS: Application in National and CrossNational Research on Instructional Leadership. Educational Management Administration & Leadership, 45, (3), p: 419: 444.
- Hallinger, P. (2005): Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away, Leadership and Policy in Schools, 4, (3), pp 221-239.
- Hejres, S., S. (2018): Investigating the effectiveness of leadership styles on Instructional Leadership and teacher outcomes, Unpublished Doctoral Dissertation, Brunel University.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2008): Educational Administration: Theory, Research, and Practice, Boston: McGraw Hill companies.

- Ismail, S., Don, Y., Husin, F. & Khali, R. (2018). Instructional leadership and teachers' functional competency across the 21st century learning. *International Journal of Instruction*, 11(3). pp 135-152.
- Jenkins, B. (2009): What it takes to be an instructional leader, *Principal*, 88, (3), (3), pp 34-37.
- Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A Case study. *International Journal of Management Research and IT*, (40), pp 1-29.
- Manaseh, A. M. (2016). Instructional Leadership: The Role of Heads of Schools in Managing the Instructional Programme. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4, (1), pp 30- 47.
- Şişman, M. (2012): Educational leadership, Ankara, 4th edition, Pegem Akademi Publications.
- Titu, M. & Oprean, C. (2010): Technique in the Activity of Post Sale Services in the Knowledge- Based, *International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists*. Vol. 3, No. 1, pp. 1-5.