

## آليات مقترحة لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوي العام في

مصر

إعداد

سهير مصطفى على مراد

د/ غدي رجائي عبد المنعم

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية، جامعة الفيوم

أ.م. د / إيمان حمدي رجب

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد  
كلية التربية ، جامعة الفيوم

### مستخلص البحث :

هدف هذا البحث إلى وضع آليات مقترحة لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر من خلال التعرف على أدوار وممارسات القيادات العليا في اختيار القيادات البديلة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر ، التعرف على واقع اختيار القيادات البديلة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر ، واستخدام المنهج الوصفي ؛ وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من مديري ووكلاء والمعلمين الأوائل بمدارس التعليم الثانوي العام ، والبالغ عددهم (470) موظفاً ، وتوصلت الدراسة إلى الآليات التالية: إعداد برامج تربوية لتأهيل القائد البديل بالمؤسسات التربوية والتعليمية ، تطوير البرامج التنموية لأنماط الإدارة الحديثة والمعاصرة وفق احتياجات القيادات البديلة ، إعداد كواد

تدريبية محترفة ومعتمدة ومشهود لها بالكفاءة في عمليات التنمية المهنية للقيادات الوسطى والبديلة ، أن يمتلك القائد المدرسي مهارات اتخاذ القرار المناسب وفق متطلبات الموقف ، أن يلم القائد البديل باللوائح والأنظمة والتعليمات التربوية المتعلقة بالإدارة المدرسية ، إصدار مجلة علمية أو نشرات دورية أو كتب تفيد في مجال آليات اختيار القيادات البديلة ، أن يمتلك القائد المدرسي مهارة الخطابة والتحدث من خلال المشاركة بفاعلية في المقابلة الشخصية بمسابقة اختيار القيادات المدرسية الكلمات المفتاحية : آليات-القيادات البديلة - التعليم الثانوي العام .

### **Abstract:**

This research aims to identify the roles and practices of senior leadership in selecting alternative leadership in general secondary schools in Egypt, identify the reality of selecting alternative leadership in general secondary schools in Egypt, and propose a set of proposed mechanisms for selecting alternative leadership in general secondary schools in Egypt. The research used the descriptive approach, as it is suitable for the nature of the problem that revolves around the mechanisms for selecting alternative leadership. This approach relies on a set of study procedures that are integrated to describe the phenomenon based on collecting, classifying, processing, analyzing and interpreting data; The questionnaire was used as a tool for collecting information. The study community consisted of a sample of directors, deputies and senior teachers in general secondary schools, totaling (470) employees. The study reached the following proposals: Preparing educational programs to qualify the alternative leader in educational and educational institutions,

developing development programs For modern and contemporary management styles according to the needs of alternative leadership, preparing professional, certified and proven training cadres in the professional development processes of middle and alternative leadership, that the school leader possesses the skills of making the appropriate decision according to the requirements of the situation, that the alternative leader is familiar with the regulations, systems and educational instructions related to school administration, issuing a scientific magazine or periodicals or books that are useful in the field of mechanisms for selecting alternative leadership, that the school leader possesses the skill of public speaking and speaking by participating effectively in the personal interview in the competition for selecting school leadership.

Keywords: Alternative leadership - general secondary education

### مقدمة البحث:

يعد اختيار القيادات البديلة في مدارس التعليم الثانوى العام أحد أولويات التعليم بالرغم من اقتصار معظم نظم اختيار المرشحين للقيادة المدرسية على الأسس الأكاديمية والخبرة.

وإذا كانت القيادة هي عملية التأثير المقصود فإن القيادة البديلة تركز بشكل رئيس على هذا التأثير في التابعين، مع التركيز على السلوكيات القيادية التي تركز على إظهارها المقدر على تحمل العبء القيادى عند غياب القائد الفعلي.

ويعتبر نمط القيادة البديلة نمط قيادي محفز لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية؛ لأنها تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم، وتشعرهم بقيمتهم كأفراد يحتاجون إلي التقدير والتقبل بالإضافة إلي كونه نمطاً قيادياً يحد من حدة التسلسل الهرمي للمستويات التنظيمية، وثقافة الاستبداد الإداري السائدة لدى بعض المديرين، وتقوم القيادة البديلة بترسيخ فكر جديد للمشاركة، والتمكين، وتحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات في حالة تطبيق تفويض السلطة (هاشم، 2022، 274).

وتكمن أهمية القيادة البديلة في وجود عدة وظائف في مجال التعليم منها التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلي أهداف واقعية ممكنة التحقيق، تنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف، والتنسيق بين الأدوار لتجنب الصراع، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم (ضحاوي وآخرون، 2014، 92).

وتعتبر الأكاديمية المهنية للمعلمين إحدى الهيئات المعاونة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر وذلك فيما يتعلق ببرنامج تحديث الموارد البشرية والتنمية المهنية من خلال الارتقاء بالنواحي المهنية للمعلمين وفي ضوء ذلك سعت القيادات العليا التربوية المسئول الأول عن وضع وتطوير آليات تدريب القيادات البديلة و القيادات البديلة وهي هيئة تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، 2019).

ولأهمية دور القيادات البديلة في العملية التعليمية ، ولإطمئنان على ما تقوم به القيادات العليا التربوية من أدوار تخص القيادات البديلة أساس نجاح العملية التعليمية ، لذا كان من أهم أدوارها العناية بوضع آليات اختيار وتدريب القيادات

التعليمية ومتابعتهم، وتطوير أدائهم وهذا ما تظهره مشكلة البحث فيما يلي. (قرار جمهوري رقم (١٢٩) مادة رقم 72، ١٠٨).

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم فى ضمان عملية اختيار وتعيين القيادات البديلة إلا أن الواقع يشير إلى ضعف فى أدائهم ، وتدريبهم ، واختيارهم ، واستقطابهم ، وتقييمهم .

وسلبية مديري المدرس تجاه حل المشكلات المدرسية ومحاولة تجاهلها، واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين، ( الحسينى وآخرون، 2015، 18)، وقصور دور مديري المدارس في تشجيع العاملين على التجديد والإبداع والابتكار وتجاوز الممارسات التقليدية في العمل، وتشجيع المعلمين على استحداث استراتيجيات وطرائق جديدة، وتدريب العاملين على البحث عن المعلومات واكتساب الأفكار من مصادر متنوعة، وتشجيع المبادرة والمبادأة لتحسين وتطوير الأداء المدرسي بصورة مستمرة(محمد، 2020، 398-400)، و قلة تفويض مدير المدرسة جزء من صلاحياته وسلطاته للعاملين، وقلة حرصه على مشاركتهم صنع القرارات المدرسية كل في مجال تخصصه(الجارية ، وآخرون، 2020، 435-437) ، وضعف ثقافة التدريب والتنمية المهنية لدي المعلمين ، فضلا عن أن هذه البرامج تركز علي المعارف دون المهارات والقيم الموجهة لتلك المهارات ، ودون التركيز علي أثرها علي التلاميذ والمدرسة (حمدي:2016، 227)

وإن آليات اختيار القيادات البديلة لازالت لا تواكب التطورات الحديثة في آليات الاختيار، ولا يوجد اهتمام بالصفات الشخصية بقدر الاهتمام بالصفات المهنية، بالإضافة إلى الاقتصار على التاريخ الوظيفي ، ولا يحظى معيار الصفات الشخصية على قدر كبير من الأهمية، والذي يجب أن يتوفر لدى القائد البديل ( قزمان ، 2023، 23 )

وبالرغم من الجهود التي بذلتها القيادات العليا التربوية في التدريب والتأهيل وإصدار التراخيص لمزاولة مهنة المدير والوكيل (اختبارات ومقابلات شخصية) ودورها في وضع آليات اختيار القيادات البديلة إلا أنه يوجد بعض أوجه القصور التي تتمثل في ضعف الخدمة المقدمة من الأكاديمية للقيادات البديلة لتطوير آليات اختيارهم على أسس موضوعية، وقلة مرجعيتها بالنسبة للقيادات واعتمادها على إجراءات شكلية في الاختيار، هذا بالإضافة إلى بعض البرامج التدريبية المقدمة للقيادات البديلة، وأنها برامج لا تتناسب مع احتياجاتهم المهنية ، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى تطوير آليات اختيار القيادات البديلة ( الجهني، 2019، 211 )

وتتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما الآليات المقترحة لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر ؟  
وتتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الآتية:

ما دور القيادات العليا في اختيار القيادات البديلة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر ؟

ما واقع اختيار القيادات البديلة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

ما الآليات المقترحة لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

التعرف على أدوار وممارسات القيادات العليا في اختيار القيادات البديلة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

التعرف على واقع اختيار القيادات البديلة في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر

اقتراح مجموعة من الآليات مقترحة لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر

### أهمية البحث:

يقدم البحث الحالي ما يلي:

إثراء الأدبيات البحثية والتربوية حول موضوع آليات مقترحة لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر .

يقدم البحث الحالي للقائمين على اختيار القيادات البديلة في مصر آليات مقترحة عملية لكيفية تفعيل دور المديرية التعليمية في مجال آليات اختيار القيادات البديلة.

يمكن تطبيق المقترحات للبحث الحالي عملياً في أكثر من مؤسسة أو هيئة معنية بتطوير آليات اختيار القيادات البديلة ، وهذا ما يبرز الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية.

#### **حدود البحث :تظهر حدود هذا البحث فيما يلي :**

الحد الموضوعي : اقتصر البحث علي التعرف على أدوار القيادات العليا التربوية فى وضع آليات اختيار القيادات البديلة، والواقع الميدانى لاختيار القيادات البديلة، للتوصل إلي آليات مقترحة لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر

الحد البشري : اقتصر البحث على عينة من مديري ووكلاء والمعلمين الأوائل بمدارس التعليم الثانوى العام .

الحد المكاني : اقتصر الحد المكاني لهذا البحث على مدارس الثانوى العام بمحافظات الفيوم والقاهرة والأسكندرية والمنيا في جمهورية مصر العربية

الحد الزمني : طبق البحث فى الفصل الدراسي الثانى للعام الدراسي 2023/2024م

#### **منهج البحث:**

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة المشكلة التي تدور حول آليات اختيار القيادات البديلة والذي يفيد في بناء الأدوات واختبار صحة الفروض وتحليل النتائج وتفسيرها (المحمودى،2022).

## مصطلحات البحث:

آليات الاختيار : selection criteria

هي أدوات تربوية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية أو قيمة جانبٍ تربويٍّ ما، له علاقة بالموضوع الذي تستخدم به الآليات وتستطيع بواسطتها مقارنة وقياس وتفسير وتحليل السلوك الإنساني ( خاطر، محمد ابراهيم . 2023، 42 )

يعرف الاختيار اصطلاحاً بأنه: "عملية تنقيّة وفرز بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكن. (طيب، تومي، 2023، 79)

وتعرف آليات الاختيار إجرائياً بأنها : مجموعة الشروط أو الأسس التي يجب الالتزام بها وتطبيقها من أجل تعيين الأفضل ممن يرشحون للعمل كقيادات مدرسية

القيادة البديلة: Leadership Alternative

تعرف القيادة البديلة بأنها اعداد وتجهيز كادر ذي قدرة وكفاءة لحمل أعباء المؤسسة عند الحاجة، ويقود المؤسسة بأسلوب إدارة متميز من خلال التأثير في المرؤوسين

واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بما يحافظ به على تطورها واستمرارها دون التأثير عند التغيير. (كردي ، 2021)

ويمكن تعرفها أيضاً بأنها مجموعة العناصر التي تعمل على التغيير إلى شئٍ أحسن كتطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص. (Dhafer,2020)

تعرف القيادات البديلة إجرائياً على أنها: قيادات المستقبل وهي تلك العقول البشرية عالية التميز التي تعكس مستويات إبداع عالية خاصة بالنسبة للقادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الخبرة والتي تساعدهم في تقديم أفضل الاقتراحات لتطوير أنفسهم ومرووسيتهم، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

#### التعليم الثانوي العام : General secondary education

يعرف التعليم الثانوي العام بأنه "التعليم الذي يقبل طلابه من الحاصلين على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي، وفقاً للشروط والقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التعليم، ومدة الدراسة بهذا النوع من التعليم ثلاث سنوات، ويهدف إلى إعداد الطلبة للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي، والمشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية(وزارة التربية والتعليم ، 1981، (7).

#### الدراسات السابقة :

توجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية، التي تطرقت لموضوع آليات مقترحة لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر ،وذلك من زوايا

مختلفة يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويتم عرض هذه الدراسات، وفقاً للتسلسل الزمني، من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:  
 أولاً الدراسات العربية :

1) دراسة المخلافي. عبدالملك طاهر عبده الحاج (2019).

هدفت إلى تعرف واقع عملية إحلال القيادات الإدارية في مدينة الملك عبد العزيز بمدينة الرياض، ومدى حاجة المدينة لتبني منهج التعاقب القيادي، والتحقق من توفر متطلباته، وتحديد أبرز معوقاته، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي؛ حيث تم تطوير استبانة واختبار صدقها وثباتها، ثم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، كشفت الدراسة عن عدة ممارسات يتم اتباعها عند إحلال القيادة الإدارية في المدينة؛ منها الاعتماد على تزكية القيادات الحالية عند تعيين القيادات البديلة، ومراعاة نزاهة المرشح عند التعيين، واستقطاب كفاءات قيادية من خارج المدينة، وتقييم القدرة القيادية للفرد قبل التعيين، كما توصلت الدراسة إلى أن من المعوقات المحتملة لتخطيط التعاقب القيادي مقاومة بعض القيادات الحالية، وإصرارها على البقاء في وظائفها، وعدم وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على انتهاج التعاقب القيادي، أوصت الدراسة بضرورة الإعلان عن أية وظائف قيادية شاغرة، ووضع جملة من المعايير الموضوعية لعملية التعيين في الوظائف القيادية، وإنشاء وحدة تنظيمية للبحث والتتقيب عن القيادات الواعدة، وتطوير برامج للتدريب والتوجيه القيادي.

دراسة : السناني. عبدالله سلامه ( 2021 )

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة التربوية في أداء القيادات المدرسية في تعليم محافظة ينبع بالمرحلة الثانوية، وتكونت عينة الدراسة (70) فرد واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس تساعد بتوفير الخطط الإدارية البديلة، وكيفية التعامل مع الأزمات الإدارية والبيئة المستجدة التي تواجه الإدارة بشكل مفاجئ، كما إن استخدام الإدارة الإلكترونية يساعد على التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة في المؤسسات التعليمية مما يساعد على تطوير الأداء الإداري، كما تساعد الإدارة الإلكترونية في إكساب الإداريين العديد من الخبرات الإدارية المتطورة والتي تتواءم مع متطلبات العصر، وتحدياته، كما تساهم الإدارة الإلكترونية في توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل مما يساعد على تطوير الأداء الإداري للمدرسة.

دراسة : الدوسري. مدحت ماجد (2022)

هدفت للتعرف إلى واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي؛ التعرف إلى درجة ممارسة كل مهارة من مهارات صناعة القرار الإبداعي (تشخيص المشكلة- تحليل المشكلة- تقديم عدة حلول بديلة- تقييم الحلول الممكنة- اختيار البديل الأنسب- الإعداد لتنفيذ القرار) لدى القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج؛ معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي، تعزى لمتغيرات الدراسة (المنصب القيادي- المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) للقيادات التربوية؛ وتعتمد الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ وأداته الاستبانة. وقد أخذت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٦٣) معلماً، خلال العام الدراسي (١٤٤١ - ١٤٤٢ هـ)؛ وتوصلت الدراسة إلى العديد من

النتائج أهمها: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على درجة ممارسة القيادات التربوية بمحاظفة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي تعزى لمتغيرات الدراسة (المنصب القيادي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) للقيادات التربوية من وجهة نظر المعلمين. بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات التربوية لمهارات صناعة القرار الإبداعي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) للقيادات التربوية من وجهة نظر المعلمين لصالح القيادات التربوية الذين مؤهلهم العلمي ماجستير

#### 4دراسة : الهندي .أشرف عدنان محمد (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف ، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإشرافية والبالغ عددهم (254) موظف، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: تم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الوزارة بدرجة متوسطة وبنسبة 62.7%، وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، الرقابة والرقابة الذاتية، التقييم والمحاسبة على الإنجاز) وبين تأهيل القيادة البديلة، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من خلال (الرقابة والرقابة الذاتية، التقييم والمحاسبة على الإنجاز) على تأهيل القيادة البديلة، وأهم توصيات الدراسة زيادة مشاركة المرؤوسين في العملية

الإدارية من خلال المشاركة في تحديد الجهة المسؤولة عن إنجاز الأهداف الموضوعية، التركيز على زيادة دعم الإدارة العليا للمرؤوسين بما يخدم مصلحة العمل

(5)دراسة حماد . أنيس محمد عيسى (2023)

هدفت الدراسة إلى تنمية مهارات الأداء الإبداعي لدى وكيل المدرسة الإعدادية من خلال تقديم بيئة تعلم إلكترونية تقوم على نمط الوكيل الذكي ، واتبع البحث المنهج شبه التجريبي حيث تم تطبيق البحث على عدد من وكلاء وتلاميذ المدارس الإعدادية في إدارة شرق طنطا التعليمية- محافظة الغربية وقد تكونت العينة من (١٠٠) وكيلاً وتلميذاً مقسمين إلى مجموعات (م ضابطة -م تجريبية ١ - م تجريبية ٢ ) بإدارة شرق طنطا التعليمية محافظة الغربية. واستخدمت الدراسة: قائمة مهارات الأداء الإبداعي، مقياس الأداء الإبداعي إعداد الباحث، إختبار تحصيلي ، برنامج قائم على نمط الوكيل الذكي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن بيئات التعلم الالكترونية القائمة على نمط الوكيل الذكي تحقق فاعلية أكبر من بيئات التعلم الأخرى في زيادة تحصيل الجوانب المعرفية للتلاميذ مما يؤدي لتنمية مهارات الأداء الإبداعي في مادة العلوم لديهم، كما أظهرت وجود فرق بين متوسطي درجات المجموعة الضابطة والمجموعتين التجريبتين على مقياس مهارات الأداء الإبداعي لصالح المجموعتين التجريبتين، يوجد فرق بين متوسطي درجات المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية ذات نمط الوكيل الذكي المستقل على مقياس مهارات الأداء الإبداعي لصالح المجموعة التجريبية، يوجد فرق بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية ذات نمط الوكيل الذكي المستقل على مقياس مهارات الأداء الإبداعي في التطبيق.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (Deborah. P. & Andrew. H. (2021).

هدفت الدراسة إلى وصف الكفايات القيادية وتكوين قيادات الصف الثاني التي تمارسها القيادات المدرسية لتحويل المدارس الفاشلة إلى مدارس ناجحة في ولاية ميشيغان، وتكونت عينة الدراسة من بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية وبلغ عددهم أربعة مديرين، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدم الباحثة منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى أن أهم الكفايات القيادية هي تطبيق الجودة في العملية التعليمية، ودعم المعلمين لاستخدام استراتيجيات تدريس فعالة، ومتابعة المعلمين، ومن الكفايات القيادية الأساسية لنجاح المدرسة: تقدير الفروق الفردية بين المعلمين، واستخدام أساليب الاتصال الفعالة مع المجتمع المدرسي سواء الطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور، وإشراك المعلمين في وضع الخطط المدرسية، وتفعيل التعاون بين الأفراد.

(2) دراسة : (Atrill, Peter (2021)

هدف إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير إدارة

التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية،  
وإستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتحدد  
مجتمع الدراسة في العاملين في إدارة التعليم بمدينة حائل من مساعدين، ومديري  
إدارات، ورؤساء أقسام، (ذكوراً وإناثاً)، والبالغ عددهم (126) فرداً. وتم تطبيق أداة  
الدراسة على جميع أفراد المجتمع بطريقة المسح الشامل. وقد بينت النتائج أن واقع  
ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل كان  
بدرجة متوسطة، وقد جاء بعد (الاهتمام بالاتصال الإداري) أولاً من حيث الترتيب،  
يليه بعد (تمكين القيادات للتغيير). يليه (التغلب على مقاومة التغيير). يليه (رفع  
كفاءة القيادات). وجاء أخيراً (تهيئة بيئة التغيير). كذلك اتضح أن أفراد عينة الدراسة  
موافقون بدرجة متوسطة على "معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم  
بمنطقة حائل"، وكانت أهم المعوقات من وجهة نظرهم هي: (عدم استحداث وظائف  
تواكب إدارة التغيير). و(قلة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات). و(عدم وجود  
استراتيجية للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير). واتضح أن أفراد عينة الدراسة يجدون  
أن "السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم" (مهمة جداً)،  
وكانت أهم تلك السبل أهمية من وجهة نظرهم هي: (تحديد نقاط القوة والضعف في  
أداء إدارة التعليم). و(تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لقادة التغيير). و(استخدام  
الشفافية أثناء القيام بالتغيير الإداري). وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام  
بالاتصال الإداري باعتباره من أهم عوامل تحقيق التواصل بين القيادات للقيام  
بالتغيير الإداري.

(3 دراسة (Hassi, & Jebson, S. (2021).

هدفت إلى التعرف على تأثير أهداف العمل على التنفيذ الفعال للتعاقب الإداري في الشركات المملوكة للدولة في كينيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 162 مفردة وهم مدراء الموارد البشرية، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن أهداف العمل في المؤسسات تؤثر بشكل كبير على فعالية عملية التعاقب الإداري، كما أن التنفيذ الفعال للتعاقب الإداري يتطلب تحديد الأهداف والموائمة بين الأهداف واستراتيجية التعاقب الإداري، وضعف المواءمة بينهما يعيق فعالية العديد من المؤسسات. وقد كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أنه على كلا من موظفي الإدارات العليا ومدراء الموارد البشرية في المؤسسات المملوكة للدولة، الفهم الواضح لاستراتيجيات المؤسسة، كما عليهم أيضا القيام بالدمج والمواءمة بين استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على نطاق أوسع.

(4) دراسة (Fritz, Beane (2022) :

هدفت إلى دراسة استقصائية لآراء قادة المدارس والمعلمين ومسؤولي التعليم حول فعالية برنامج القيادة التربوية (ELP) المقدم للمدراء والمدراء المساعدين بالمدارس الحكومية بمملكة البحرين في كلية البحرين للمعلمين (BTC) باستخدام إطار متعدد المستويات ونهج التغذية الراجعة بأسلوب 360 درجة. يتألف الإطار متعدد المستويات من 4 مستويات، وهي: التعلم الذاتي، وتغيير الآخرين، وتضمين التغييرات في الممارسات المدرسية، واستدامة التغيير والارتقاء بالأداء المدرسي. تألفت عينة الدراسة من 141 خريجا من خريجي البرنامج من 9 دفعات (2009-2017)

و419 معلما من معلمي المدارس و17 مسؤولا في وزارة التربية والتعليم. تم توزيع استبانات الدراسة التي تم تصميمها على أساس الإطار متعدد المستويات على خريجي البرنامج، ومعلمي المدارس، ومسؤولي وزارة التربية والتعليم. بينت نتائج الدراسة بشكل عام أن جميع مجموعات العينات الثلاث اعتبرت أن البرنامج يؤثر بشكل إيجابي على أداء خريجه في مستويات التأثير الأربعة. وقد صنفت قدرات خريجي البرنامج على "تغيير الآخرين" في المرتبة الأولى من مستويات التأثير مقارنة بالمستويات الأخرى، من منظور معلمي المدارس ومسؤولي وزارة التربية والتعليم، بينما رأى خريجو البرنامج أن قدراتهم على "استدامة التغيير والارتقاء بالأداء المدرسي وإنجازات الطلاب" هي أول مستويات تأثير البرنامج. تشير هذه النتائج إلى أن برنامج القيادة التربوية حسن قدرة خريجي البرنامج على تنفيذ التطورات والتغيير في مدارسهم وبالتالي تلبية متطلبات هيئة جودة التعليم والتدريب. وتشمل توصيات الدراسة تطوير برنامج القيادة التربوية الحالي لتلبية احتياجات قادة المدارس الحكومية في مملكة البحرين، وخاصة قادة المدارس الإعدادية للبنين.

(5) دراسة ( Atulomuah, B., C. (2023 )

هدفت الدراسة تعزيز الثقافة الأخلاقية لدى القيادات التربوية مدرسة بنات الكرك الثانوية حالة دراسة، كذلك تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية والقائد الأخلاقي وبيان أبرز المعضلات الأخلاقية المتأصلة في القيادة بالإضافة إلى بيان مناهج لتعزيز التفكير الأخلاقي كذلك التعرف على أهمية القيادة الأخلاقية في التعليم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي: لتحليل وقراءة وتحديد الأحداث والمتغيرات القيادية وصياغة المفاهيم والتصورات الخاضعة للدراسة كظاهرة اجتماعية بالإضافة إلى

صياغة الفروض والمفاهيم والتصورات والإحاطة بالمتغيرات المختلفة التي تسهم في تحليل تعزيز الثقافة الأخلاقية لدى القيادات التربوية، ومنهج صنع القرار وهو منهج يقوم بدراسة البيئة المحيطة لصانع القرار وعدد من المشاركين في عملية صنع القرار، من قيادة المؤسسات التربوية أو جماعات أو منظمات والتي تسعى لتعزيز الثقافة الأخلاقية لدى القيادات التربوية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة إلى حاجة المعلمات والمرشدات في مدرسة الكرك الثانوية للبنات للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظرا لأهميتها في إعطاء وتدعيم المنظومة التعليمية، وأوصت إلى ضرورة عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل من أجل توعية معلمات ومشرفات مدرسة الكرك الثانوية للبنات لتعزيز الثقافة الأخلاقية لدى كل من يعمل في إطار المنظومة التعليمية.

التعليق العام على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن القول بأن :

اتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناوله لبعض جوانب الأسس النظرية لدور القيادات العليا في وضع آليات اختيار القيادات البديلة، كما أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة الأخذ بأسس وآليات علمية تحكم القرارات المتعلقة باختيار القيادات البديلة، لما لها من فاعلية في تحقيق أهداف المدرسة وأشارت الدراسات السابقة أيضاً إلى ضرورة الاستفادة من خبرات القيادات العليا التربوية، القيادات العليا التربوية في الترخيص لمزاولة مهنة التعليم ومعرفة متطلبات تطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين

واختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة فى الربط بين دور القيادات العليا وآليات اختيار القيادات البديلة كمتغيرين للدراسة فى المجال التربوى .

وتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة فى مجتمعها الأسمى وعينتها وفى تناوله لتفعيل دور القيادات العليا التربوية فى تطوير آليات اختيار القيادات البديلة.

وقد استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة فى بلورة مشكلة البحث وصياغة تساؤلاتها ، فى إعداد الإطار النظرى وكذلك إعداد الاستبانة وتصميمها كأداة لهذا البحث وفى تقديم الأليات المقترحة وفى تفسير بعض نتائج البحث.

### خطوات السير فى البحث :

سار البحث وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى : عرض الإطار النظرى أدوار القيادات العليا فى اختيار القيادات البديلة فى مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر

الخطوة الثانية : واقع اختيار القيادات البديلة فى مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر .

الخطوة الثالثة : اقتراح بعض آليات لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر

### الإطار النظرى :

تساعد القيادة التربوية الجيدة على تعزيز ثقافة إيجابية وتحفيزية للعاملين وتجربة عالية الجودة للمتعلمين، يمكن للقادة على جميع المستويات فى المدارس المساهمة

في ذلك من خلال تطوير المهارات العليا التي يحتاجها قادة المدارس؛ لذلك يكون دور قائد المدرسة مهم في مدى استيفاء القيادات البديلة لشروط إكتساب صفة المهنية، والوصول إلى تلك الآليات يعد هدفاً في حد ذاته لتطوير المؤسسات التعليمية لمواكبة تطورات العصر من خلال مايلي:

**المحور الأول :** أدوار القيادات العليا التربوية فى وضع آليات اختيار القيادات البديلة:

العملية الحقيقية لتطوير الآليات أو الأنظمة أو المؤسسات التعليمية يجب أن تكون مبنية على فهم الوضع الفعلي والوضع الحالي لهذه الأنظمة والمؤسسات ومن ثم التوجه نحو تطويرها ومعالجة أوجه القصور الموجودة فيها. لذا تناول البحث واقع دور القيادات التربوية العليا في تطوير آليات القيادة البديلة في مصر، كما يلي:

**أولاً :** دور القيادات العليا التربوية فى وضع آليات اختيار القيادات البديلة:

وسيتناول دور القيادات العليا التربوية فى وضع آليات اختيار القيادات البديلة من خلال :

دور القيادات العليا التربوية في برامج التدريب التي تقدم للترقى لوظائف القيادات.

دور القيادات العليا التربوية في المشاركة والإشراف وتنظيم لقاءات اختيار وتعيين القيادات البديلة

دور القيادات العليا التربوية في برامج التدريب التي تقدم للترقى لوظائف القيادات والقيادات البديلة:

تقدم القيادات التربوية العليا في التعليم عدداً من البرامج التدريبية للقيادات (المدرء والنواب) والوظائف الإشرافية التربوية من خلال إدارة التدريب. يقدم قادة التعليم العالي ثلاثة برامج رقمية لفئة القوى العاملة في التعليم. يحق لك التقدم لشغل وظائف قيادية وإشرافية على التوالي (معلم أول أ، معلم خبير، معلم أول). الدورات هي: مهارات القيادة المدرسية لمديري المدارس ونوابهم، تطبيق الإدارة التعليمية لمديري المدارس ونوابهم، المعرفة الأساسية والتوجيه الفني هذه المشاريع الثلاثة جميعها مشاريع مدفوعة الأجر، مدتها تتراوح بين (3-5) أيام، بالإضافة إلى منهج الدورات التدريبية (المعلم الرئيسي، المعلم الخبير) التي يتلقاها المديرون والوكلاء كجزء من التدريب للترقية. ويختلف المحتوى المستخدم في البرامج التدريبية حسب طبيعة أهداف البرنامج أو موضوع التدريب، وطبيعة المتدربين وعددهم ومستوى خبرتهم، وطبيعة مكان التدريب ومدته.

وقد تحول الأمر إلى مجموعة من برامج التنمية المهنية عقدت لهذا الغرض وذلك بنص القانون (٩٣) لسنة ٢٠١٢ في مادته ٧٤، ومن خلال ذلك أصبح للأكاديمية دور كبير في تسكين القائد المدرسي في أماكنهم وفي درجاتهم وتخصصاتهم. (رئاسة الجمهورية: قرار جمهوري رقم (١٢٩)

وأيضاً من الأدوار التي تقوم بها الأكاديمية في ظل تنفيذها لمواد القانون - قانون رقم (١٠٠) لسنة ٢٠٠٧ مادة ٧٢، أثناء منح شهادات الترخيص للقيادات البديلة هو معاونة القائد البديل (الوكيل) على استيفاء شرط الإجازة أو التأهيل التربوي، فقد عقدت الأكاديمية برتوكول مع كليات التربية لإعداد برنامج إجازة تربوية لمدة ثلاثة شهور تكون البحث فيه يومي السبت والجمعة من كل أسبوع، يضم هذا البرنامج

حزمة من المواد التربوية المكثفة ، والتي تقترب في طبيعتها من المواد التي تدرس بالدبلوم التربوي الذي يستغرق عام أو عامين، وهذا البرنامج سيكفي بشرط الإجازة فقط ولا يصبح صاحبه حاصل على الدبلوم العام في التربية، ولا يستطيع من خلاله استكمال الدراسات العليا بالمؤسسة، فهو لغرض محدد وهو التقدم لشغل وظيفة من بين وظائف هيئة التعليم أو الترقي فيها والبروتوكول يشير إلى أن البداية كانت مع بداية عام ٢٠١٤.

ب - دور القيادات العليا التربوية في الإشراف وتنظيم لقاءات ومقابلات شخصية لاختيار وتعيين القيادات البديلة :

في ظل التطورات الحالية في المناخ التربوي ونظم اختيار القيادات يظهر دور القيادات العليا التربوية في الإشراف وتنظيم لقاءات اختيار وتعيين القيادات المدرسية والقيادات البديلة ، ليحددوا من خلالها التواصل الناجح لمشكلة الانفصال بين النظرية والتطبيق، والفجوة بين الأكاديميين والممارسين، شريطة أن يتوفر المناخ الإداري، والإشراف الحافز لإجرائها، والأخذ بما تقضي إليه من نتائج ومقترحات، ووضعها موضع التنفيذ الفعلي وإيجاد أسلوب منظم لحل المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية"، من خلال لقاءات تهدف إلي "تزويد القيادة المدرسية (مدير - وكيل) بالأدوات الضرورية من أجل تحقيق أقصى فائدة تجاه مسؤوليتهم المهنية، وتساعد في صنع القرارات المرتبطة بإصلاح المدرسة، وتعمل على ربط المعرفة السابقة بالمعلومات الجديدة، وتعديل بعض الخبرات السابقة وتجويد تفاعل ممارس المهنة

مع عناصر المنظومة التعليمية، وتشجعه وتسمح له بالمشاركة في صنع القرارات  
(ضحاوي، 2015م، ص 43)

ومما سبق لأهمية دور القيادة العليا التربوية ومشاركتها في الاشراف وتنظيم لقاءات  
اختيار وتعيين القيادات يتضح أنها ليست عملية ثانوية أو فرعية بالنسبة للقيادات  
البديلة بل هي عملية مُلحة لها العديد من الفوائد لهم، لذا فمن ضمن أهمية التنمية  
المهنية أنها "تُلبي متطلبات مهنة التعليم، وتُحدث معلومات ومهارات ممارسة المهنة  
أولاً بأول.

ثانياً : أدوار القيادة العليا التربوية في اختيار القيادات البديلة.

تعد التنمية المهنية للقيادات البديلة هدفاً من أهداف القيادة العليا للإرتقاء بقدراتهم  
ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية، وفي سبيل  
تحقيق ذلك تقوم القيادة العليا التربوية بما يلزم من أعمال واتخاذ ما تراه من قرارات  
ويتضح ذلك من خلال ممارسات القيادة العليا التربوية في اختيار القيادات البديلة  
وهي كما يلي: ( جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨):

تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمؤسسة.تقوم القيادة العليا التربوية بوضع الرؤية  
الإستراتيجية المحددة للمؤسسة ومقاييس الأداء محددة بدقة ، بالإضافة إلى إمكانية  
تحقيقها في نفس الوقت، و يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة  
والخطة الإستراتيجية للعملية التعليمية، ويجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن  
تقوم بتحديد الأداءات التي سيتم قياسها.

وضع الخطط والسياسات وآليات الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية : تضع القيادة العليا التربوية خطط وسياسات البرامج التدريبية للتنمية المهنية للقيادات التربوية والمدرسية (مدير مدرسة - وكيل مدرسة) و تحدد متطلبات التنمية المهنية للقيادات التربوية والمدرسية، وتضع آليات جودة البرامج التدريبية للتنمية المهنية للقيادات التربوية والمدرسية الأساسية والبديلة . ( ضحاوي،2015م)

إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للقيادات البديلة تعد القيادة العليا التربوية البرامج التدريبية لتحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية والمدرسية (مدير مدرسة - وكيل مدرسة) ، تتوافق البرامج التدريبية مع خطط وزارة التربية والتعليم ، تتناسب تلك البرامج مع سياسات الأكاديمية.

تقويم الأداء المهني للقيادة البديلة وتطويرها تعد القيادة العليا التربوية سياسات لتقويم الأداء المهني للقيادات البديلة ، تطور وتطبق نظم تقويم الأداء المهني لهم: (ضحاوي،2015م)

وضع الآليات اللازمة لجودة أداء القيادات البديلة وتطويرها: تقوم القيادة العليا التربوية بوضع وتطبيق وتطوير الآليات اللازمة لجودة أداء القيادات البديلة.

دعم البحوث والدراسات في المجالات التربوية والتعليمية:تشارك القيادة العليا التربوية القيادات المدرسية من مدير ووكيل في المؤتمرات التربوية ببحوث ودراسات تربوية ، تعقد حلقات نقاشية عن البحوث والدراسات في مجال التنمية المهنية للقيادات البديلة و تستفيد المؤسسات التعليمية من نتائج البحوث والدراسات في المجالات التربوية والتعليمية .

دعم وحدات التدريب والتقويم في المدارس للارتقاء بالأداء المهني للقيادات البديلة. توفر القيادة العليا التربوية قواعد البيانات و الدعم المالي والفني لوحدات التدريب والتقويم في المدارس، وتتابع أداء وحدات التدريب والتقويم في المدارس.

وعلى ضوء مما سبق تتضح أدوار القيادة العليا التربوية التي تتمثل في وضع الخطط والسياسات، وإعداد البرامج اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للقيادات البديلة، وتوفير الاستشارات الفنية، وتقديم الدعم لوحدات التدريب والتقويم بالمدارس لمساعدتها على القيام بدورها في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالتعليم، ورفع كفاءتهم، من خلال تنمية معارفهم، وتنمية مهاراتهم الوظيفية ووضع آليات اختيار القيادات البديلة لمدارس التعليم قبل الجامعي .

المحور الثاني: واقع اختيار القيادات البديلة :

يتناول الجزء الميداني ، والمتعلق بدور القيادات العليا التربوية في اختيار القيادات البديلة بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كالتالي:

أولاً: هدف البحث الميداني :

وفقاً لطبيعة مشكلة البحث فإن الإطار الميداني له يهدف إلى الوقوف على دور القيادات العليا التربوية في مصر في تطوير آليات اختيار القيادات البديلة.

ثانياً: أداة البحث :

1- وصف أداة البحث اشتملت الاستبانة على عدد من المحاور كالتالي :

المحور الأول: أدوار واختصاصات القيادات العليا التربوية في مصر في اختيار القيادات البديلة

المحور الثاني : ممارسات دور القيادات العليا التربوية في تحقيق آليات اختيار القيادات البديلة من وجهة نظر عينة البحث

2- حساب درجة الصدق لأداة البحث : تم حساب درجة الصدق لأداة البحث من خلال ما يلي:

#### الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، لإبداء آراءهم وملاحظاتهم حولها، وأيضاً فقراتها من حيث درجة ملائمة الفقرات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً.

وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم توصل الباحثة إلى الصدق في الاستفتاء، وأنه صالحاً للتطبيق بعد أخذ شكله النهائي.

#### صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Validity Internal Consistency

يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى

ويمكن التعرف على مدى اتساق أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب التالية:

المتوسط الحسابي: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ويتم حساب المتوسط الحسابي من المعادلة

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث  $x_i$  هي الدرجات و  $n$  عدد افراد العينة

2. الوزن النسبي: لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، والوزن النسبي يساوي (التقدير الرقمي مضروب في تكراره) على (مجموع أفراد العينة)، ويساعد الوزن النسبي في تحديد الموافقة على كل عبارة وترتيبها. وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمسة وفقاً لطريقة ليكرت. فبالنسبة لدرجة الممارسة تم إعطاء الاستجابة (موافق بشدة) الدرجة (5)، و(موافق) الدرجة (4) والاستجابة (موافق إلى حد ما) الدرجة (3)، والاستجابة (موافق بدرجة ضعيفة) الدرجة (2) والاستجابة (غير موافق)

الدرجة (1)، وهكذا يكون التقدير الرقمي أو الوزن النسبي لكل عبارة من العبارات كالآتي:

الوزن النسبي =  $5 \times \text{تكرارها} + 4 \times \text{تكرارها} + 3 \times \text{تكرارها} + 2 \times \text{تكرارها} + 1 \times \text{تكرارها}$   
تكرارها  $\div$  عدد العينة (1)، وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب الوزن النسبي

$$\text{weighted mean} = \frac{\sum (x_i w)}{n}$$

حيث:  $x =$  التكرار المقابل لكل استجابة 0

$w =$  الدرجة المقابلة لكل استجابة 0

$n =$  إجمالي عينة الدراسة 0

ويحدد مستوى الموافقة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الموافقة} = n - 1 \div n$$

حيث (ن) تشير إلى عدد الاستجابات وهي تساوي (5)، وبالتالي فإن مستوى الموافقة

$$= 5 - 1 \div 5 = 0.80$$

وبالتالي فإن الحكم على درجة ممارسة وأهمية كل عبارة يكون حسب الجدول التالي:

جدول (1) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الخمسة

| المدى                              | مستوى الاستجابة |
|------------------------------------|-----------------|
| من 1 وحتى (1 + 0.75) أي 1.75       | غير موافق       |
| من 1.76 وحتى (1.76 + 0.75) أي 2.50 | إلى حد ما       |
| من 2.51 وحتى (2.51 + 0.75) أي 3.25 | موافق           |
| من 3.26 وحتى (3.26 + 0.75) أي 4    | موافق بشدة      |

3. النسبة المئوية في حساب التكرارات: حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

4. الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري من العلاقة التالية:.

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث  $x_i$  هي الدرجات و  $n$  عدد أفراد العينة يجب ملاحظة أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

اختبار مربع كاي (كا2) Chi - Square - Test :

يستخدم اختبار مربع كاي (كا2) للمقارنة بين التكرار الواقعي المشاهد أو التجريبي والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، أي التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات العينة في أقسام المتغير والتكرارات المتوقعة وتستخدم المعادلة التالية لحساب كا2:

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i},$$

يعبر O عن التكرار الملاحظ، وتعبر (E) عن التكرار النظري (المتوقع)، وبالكشف عن قيمة كا2 الجدولية عند درجة حرية (2) وجد أنها تساوى 13،815 مستوى 0،001 وتساوى 9،21 عند مستوى 0،01 وتساوى 5،991 عند مستوى 0،05، وبذلك فإن قيمة كا2 المحسوبة التي تقل عن 5،991 تكون غير دالة إحصائياً.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يُكونون موضوع البحث، ويمكن توضيحه فيما يتعلق بالبحث الحالي في الجدول التالي:

جدول (2) مجتمع الدراسة

| القيادات العليا<br>التربوية | القيادات التربوية<br>والمدرسية |                 | المحافظة |
|-----------------------------|--------------------------------|-----------------|----------|
|                             | عدد<br>الوكلاء                 | عدد<br>المديرين |          |
| 9                           | 918                            | 988             | الفيوم   |

|    |       |      |            |
|----|-------|------|------------|
| 21 | 1473  | 1773 | القاهرة    |
| 18 | 1004  | 1104 | الإسكندرية |
| 10 | 1257  | 1541 | المنيا     |
| 58 | 4852  | 5522 | الإجمالي   |
|    | 10374 |      |            |

ولأن دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب من الصعوبة بمكان فقد قام الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لكل فئة من الفئات السابقة على النحو التالي:

وبالتالي بلغ الحد الأدنى من العينة المطلوبة (370) وهو العدد الذي يقل عن العدد الفعلي الذي طبق عليه الباحثة والذي بلغ (470) كعينة للدراسة من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم الثانوى العام بالمحافظات الأربعة ، وبالتالي فهو العدد الذي سيعتمد عليه الباحثة في التحليل الاحصائي.

وفيما يتعلق بمجتمع العاملين بالقيادات العليا التربوية فنظرًا لصغر حجم المجتمع قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على الجميع والبالغ عددهم (62)، وكانت الاستبانات الصحيحة التي حصلت عليها الباحثة (40) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وذلك بنسبة (64%) من المجتمع الأصلي وهو العدد الذي سيصبح عينة الدراسة.

ويمكن توضيح حجم المجتمع وحجم العينة المسحوبة منه والنسبة المئوية للعينة في الجدول التالي :

جدول (3) عينة الدراسة

| النسبة المئوية | العدد | مجتمع الدراسة |                     |
|----------------|-------|---------------|---------------------|
| %4.1           | 40    |               | القيادة<br>المدرسية |
| %63.9          | 430   |               | القيادة البديلة     |
| %4.5           | 470   | 10436         | الإجمالي            |

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي حجم المجتمع هو (10436)، وأن حجم العينة التي تم سحبها من هذا المجتمع هو (470) مشاركاً، وهو العدد الذي تم اجراء التحليل الاحصائي عليه، ويمكن توضيح وتوزيع ووصف العينة في الجداول التالية:

وصف العينة بحسب متغير جهة العمل

ويوضحه الجدول التالي: جدول (4) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير جهة العمل

| النسبة المئوية | العدد | جهة العمل           |                  |
|----------------|-------|---------------------|------------------|
| %63.9          | 430   | القيادة<br>البديلة  | التربية والتعليم |
| %4.1           | 40    | القيادة<br>المدرسية |                  |
| 100.0          | 470   |                     | الإجمالي         |

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة، والتي احتلت الترتيب الأول وفقاً لمتغير جهة العمل، كانت لصالح مستوى (القيادة البديلة)، حيث بلغ (64%)؛ والذي قد يرجع إلى كبر حجم مجتمع الدراسة من الوكلاء مقارنة بالمديرين وصف العينة بحسب متغير الوظيفة ويوضحه الجدول التالي:

جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

| الوظيفة    | العدد | النسبة المئوية |
|------------|-------|----------------|
| مدير مدرسة | 40    | 8.5%           |
| وكيل مدرسة | 430   | 91.5%          |
| الإجمالي   | 470   | 100%           |

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة، والتي احتلت الترتيب الأول وفقاً لمتغير الوظيفة، كانت لصالح مستوى (وكيل مدرسة)، حيث بلغت (91.4%)؛ والذي قد يرجع إلى كبر حجم الوكلاء بالتعليم الثانوي العام مقارنة بغيرهم من المديرين.

#### خامساً : التحليل الإحصائي للنتائج:

تتناول البحث في هذا المحور عرضاً للتحليل الإحصائي الخاص باستجابات العينة على كل محور من محاور الاستبانة وعلى كل مفردة من مفرداتها، وذلك من خلال جداول توضيحية يمكن عرضها وفقاً للنقاط التالية:

## نتائج تطبيق أداة البحث الميدانية وتحليلها وتفسيرها

بعد تطبيق أداة البحث الميدانية على عينة البحث تمت معالجة بياناتها إحصائياً بما يتناسب معها من أساليب؛ حتى تكون النتائج معبرة عن تحديد أدوار واختصاصات القيادات العليا التربوية، والوقوف على واقع قيام القيادات العليا التربوية بأدوارها، والممارسات التي تتبعها الأكاديمية في سبيل تطوير آليات القيادات البديلة من هيئة التعليم، وكذلك الوقوف على العوامل التي تيسر أو تعوق عمل الأكاديمية وتجعلها تؤدي أدوارها بكفاءة أو تقف في مواجهتها وتعوقها، وهذا للإجابة عن بعض أسئلة البحث كما سيظهر على النحو التالي:

## المحور الأول: أدوار واختصاصات القيادات العليا التربوية في مصر جدول رقم (6)

| م | العبارة   | الاستجابات |       |           |           |       | غير موافق | إلى حد ما | موافق بشدة | موافق      | مربع كاي |      |
|---|---|------------|-------|-----------|-----------|-------|-----------|-----------|------------|------------|----------|------|
|   |   | موافق بشدة | موافق | إلى حد ما | غير موافق | موافق |           |           |            |            |          |      |
| 1 | تعد القيادات العليا التربوية البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية قبل بدء التنمية المهنية للقيادات المدرسية | 230        | 177   | 28        | 35        | -     | ك         | 3.28      | 2          | موافق بشدة | 0.88     | 3.28 |
|   |   | 48.9       | 37.7  | 6.0       | 7.4       | -     | %         |           |            |            |          |      |
| 2 | تقدم القيادات العليا برامج تنموية للتمكن من أسس ومبادئ القيادة والادارة ونظرياتها                                       | 179        | 207   | 67        | 17        | -     | ك         | 3.17      | 4          | موافق بشدة | 0.80     | 3.17 |
|   |   | 38.1       | 44.0  | 14.3      | 3.6       | -     | %         |           |            |            |          |      |
|   |   | 210        | 201   | 43        | 16        | -     | %         |           |            |            |          |      |
| 3 | تقدم القيادات العليا برامج تنموية تساعد على فهم مبادئ وآليات الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال الإدارة المدرسية.        | 44.7       | 42.8  | 9.1       | 3.4       | -     | ك         | 3.29      | 1          | موافق بشدة | 0.77     | 3.29 |
|   |   | 153        | 180   | 102       | 35        | -     | %         |           |            |            |          |      |
|   |   | 32.6       | 38.3  | 21.7      | 7.4       | -     | %         |           |            |            |          |      |
| 4 | تقدم القيادات العليا برامج تنموية وتكنولوجية لتطوير مهارات  | 202        | 170   | 86        | 12        | -     | ك         | 2.96      | 5          | موافق بشدة | 0.92     | 2.96 |
|   |   | 43.0       | 36.2  | 18.3      | 2.6       | -     | %         |           |            |            |          |      |

|          |   |           |          |          |      |      |     |     |   | القيادات البديلة |  |   |
|----------|---|-----------|----------|----------|------|------|-----|-----|---|------------------|--|---|
| 3.2<br>0 | 3 | موا<br>فق | 0.8<br>2 | 3.2<br>0 | 230  | 177  | 28  | 35  | - | ك                | تقدم القيادات العليا برامجها<br>التدريبية للتأهيل لشغل منصب<br>أو وظيفة قبل شغل المنصب<br>وليس بعده. | 5 |
|          |   |           |          |          | 48.9 | 37.7 | 6.0 | 7.4 | - | %                |  |   |
|          |   |           |          |          | 179  | 207  | 67  | 17  | - | %                |  |   |

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

جاءت عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة على أدوار واختصاصات القيادات العليا في مصر لاختيار القيادات البديلة في ظل أهدافها، بوزن نسبي يتراوح ما بين (3.20 - 3.63)، وبمستوى (موافق بشدة) إلى (موافق)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة البحث على أهمية توافر هذه العبارات لدى المرشحين، والذي قد يعزى لدورها في تحقيق آليات اختيار القيادات البديلة مثل: تقدم القيادات العليا برامج تنموية للتمكن من أسس ومبادئ القيادة والادارة والقيادة البديلة ونظرياتها ، تقدم القيادات العليا برامج تنموية مكثفة للقيادات البديلة ، تقدم القيادات العليا برامج تنموية وتكنولوجية للتطوير مهارات القيادات البديلة تراوحت درجات الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد ما بين (0.57 - 0.93)، بما يدل على عدم تباين وجهات النظر حول هذه العبارات وعدم وجود قيم متطرفة، وبالتالي اتفاق وجهات نظر عينة البحث على ضرورة توافرها.

جاءت العبارة رقم (2) (تقدم القيادات العليا برامج تنموية تعين على التمكن من أسس ومبادئ القيادة والادارة والقيادات البديلة ونظرياتها بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لأهمية تواجد كل عبارة من عبارات هذا البعد حيث تحققت بمتوسط حسابي (3.14) وبمستوى (موافق)، والذي قد يرجع إلى أن سماح الأكاديمية للقيادات البديلة باختيار البرامج التدريبية المتاحة

والمناسبة لاحتياجاته منخفض يعود مستوى الانخفاض للقصور من جانب القيادات العليا التربوية.

يتضح أن العبارة رقم (6) ( تقدم القيادات العليا برامج تنموية تعين القيادات البديلة على دمج التكنولوجيا المتاحة في العملية التعليمية ) جاءت في الترتيب الأول من حيث موافقة عينة البحث عليها كأحد العبارات التي يمكن الاعتماد عليها كآليات لاختيار القيادات البديلة، والتي يمكن الاعتماد عليها كمعيار لاختيار القيادات البديلة وذلك بمتوسط حسابي (3.39)

و يتضح أيضا أن أفراد العينة رأوا أن هناك أدوار تقوم بها القيادات العليا ، وتتنال درجة تحقق كبيرة من جانب أفراد العينة، وهناك أدوار تؤديها الأكاديمية بشكل لا يتفق ورسالتها وأهدافها أي تتال درجة تحقق قليلة، وبين هذا وذاك هناك أدوار وبرامج تتحقق بدرجة متوسطة.

من خلال ما سبق يتضح أن الأدوار التي تحققت بدرجة كبيرة هي أدوار وبرامج واقعية ولا يمكن أن تكون غير ذلك، كما إنها أدوار صريحة ومباشرة وأثارها سهلة الملاحظة، أما الأدوار والبرامج التي تحققت بدرجة متوسطة فهي أدوار تقوم بها القيادات العليا ولا يمكن إنكارها لكن درجة إنجاز أو تنفيذ هذه الأدوار والبرامج كانت متوسطة مثل تقدم القيادات العليا برامج تنموية مكثفة للقيادات البديلة فبالفعل هناك برامج تنموية لكنها لا تحقق أهدافها بشكل واضح بالنسبة للقيادات وغير مستمرة .

فيما يتعلق بالمحور الثاني: ممارسات القيادات العليا التربوية في اختيار القيادات البديلة: ويوضحها الجدول التالي : جدول ( 3 ) النتائج التفصيلية للمحور الثاني: ممارسات القيادات العليا التربوية في اختيار القيادات البديلة جدول رقم (7)

| م | العبارة   | الاستجابات |           |       |            | المتوسط الحسابي | الأحرف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---|---|------------|-----------|-------|------------|-----------------|-----------------|----------------|---------|
|   |   | غير موافق  | إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |                 |                 |                |         |
| 1 | تهتم القيادات العليا بإعداد وتأهيل القائد البديل بالمؤسسات التربوية والتعليمية.   | ك          | 35        | 28    | 177        | 230             | 3.28            | 0.88           | 3       |
|   |   | %          | 7.4       | 6.0   | 37.7       | 48.9            |                 |                |         |
| 2 | تركز القيادات العليا في برامجها التنموية على أنماط الإدارة الحديثة أو الإدارة الشفافية كإدارة الكتاب أو الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالرؤية المشتركة | ك          | 17        | 67    | 207        | 179             | 3.17            | 0.80           | 6       |
|   |   | %          | 3.6       | 14.3  | 44.0       | 38.1            |                 |                |         |
| 3 | تحدد القيادات العليا محتوى برامجها التنموية وفقا لخبرات القيادات البديلة.   | ك          | 16        | 43    | 201        | 210             | 3.29            | 0.77           | 2       |
|   |   | %          | 3.4       | 9.1   | 42.8       | 44.7            |                 |                |         |
| 4 | تراعى القيادات العليا المواعيد التي تناسبك خلال العام لتقديم برامج التنمية المهنية .  | ك          | 35        | 102   | 180        | 153             | 2.96            | 0.92           | 9       |
|   |   | %          | 7.4       | 21.7  | 38.3       | 32.6            |                 |                |         |
| 5 | تسمح القيادات العليا للقيادات البديلة باختيار البرامج التدريبية المتاحة والمناسبة لاحتياجاته  | ك          | 12        | 86    | 170        | 202             | 3.20            | 0.82           | 5       |
|   |   | %          | 2.6       | 18.3  | 36.2       | 43.0            |                 |                |         |
| 6 | تقدم القيادات العليا برامج تنموية عن بعد لمن ليس في مقدوره التفرغ لبرامج التنمية المهنية المباشرة   | ك          | 15        | 75    | 207        | 173             | 3.14            | 0.80           | 7       |
|   |   | %          | 3.2       | 16.0  | 44.0       | 36.8            |                 |                |         |
| 7 | تقدم القيادات العليا تدريب على كيفية المساهمة في إعداد واقتراح رؤية ورسالة المدرسة.   | ك          | 9         | 47    | 167        | 247             | 3.39            | 0.74           | 1       |
|   |   | %          | 1.9       | 10.0  | 35.5       | 52.6            |                 |                |         |
| 8 | توفر قاعدة بيانات حقيقية ودقيقة ومنظمة لكل من   | ك          | 19        | 51    | 189        | 211             | 3.26            | 0.81           | 4       |

|       |   |       |          |          |      |      |      |     |   |  |
|-------|---|-------|----------|----------|------|------|------|-----|---|--|
|       |   |       |          |          | 44.9 | 40.2 | 10.9 | 4.0 | % | له صلة ببرامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات البديلة من مدربين ومرجعين وفنيين وغيرهم |
| 296.1 | 8 | موافق | 0.9<br>8 | 3.1<br>1 | 213  | 141  | 72   | 44  | ك | إعطاء القيادات العليا صلاحيات منح شهادات الترخيص لمزاولة المهنة.                       |
|       |   |       |          |          | 45.3 | 30.0 | 15.3 | 9.4 | % |  |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يعني وجود فروق بين تكرارات جميع العبارات لصالح التكرارات الأعلى.

كما جاءت عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة على أهمية ممارسات القيادات العليا التربوية في اختيار القيادات البديلة في ظل أهدافها، بوزن نسبي يتراوح ما بين (3.20 - 3.63)، وبمستوى (موافق بشدة) إلى (موافق)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة البحث على أهمية توافر هذه العبارات لدى المرشحين، والذي قد يعزى لدورها في تحقيق آليات اختيار القيادات مثل: تهتم الأكاديمية بإعداد وتأهيل القائد البديل بالمؤسسات التربوية والتعليمية، تحدد الأكاديمية محتوى برامجها التنموية وفقاً لخبرات القيادات البديلة، تسمح الأكاديمية للقيادات البديلة باختيار البرامج التدريبية المتاحة والمناسبة لاحتياجاته تراوحت درجات الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد ما بين (0.57 - 0.93)، بما يدل على عدم تباين وجهات النظر حول هذه العبارات وعدم وجود قيم متطرفة، وبالتالي اتفاق وجهات نظر عينة البحث على ضرورة توافرها.

جاءت العبارة رقم (5) (تسمح الأكاديمية للقيادات البديلة باختيار البرامج التدريبية المتاحة والمناسبة لاحتياجاته. بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في المرتبة الأخيرة

من حيث المتوسط الحسابي لأهمية تواجد كل عبارة من عبارات هذا البعد حيث تحققت بمتوسط حسابي (3.20) وبمستوى (موافق)، والذي قد يرجع إلى أن سماح الأكاديمية للقيادات البديلة باختيار البرامج التدريبية المتاحة والمناسبة لاحتياجاته منخفض يعود مستوى الانخفاض للقصور من جانب القيادات العليا التربوية.

يتضح أن العبارة رقم (3) (تحدد الأكاديمية محتوى برامجها التنموية وفقاً لخبرات القيادات البديلة) جاءت في الترتيب الأول من حيث موافقة عينة البحث عليها كأحد العبارات التي يمكن الاعتماد عليها كآليات لاختيار القيادات البديلة، والتي يمكن الاعتماد عليها كمعيار لاختيار القيادات البديلة وذلك بمتوسط حسابي (3.29)، ثم العبارة رقم (7) (تقدم الأكاديمية تدريب على كيفية المساهمة في إعداد واقتراح رؤية ورسالة المدرسة). في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.26)، وصولاً إلى العبارة رقم (19) (إعطاء الأكاديمية صلاحيات منح شهادات الترخيص لمزاولة المهنة. بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في الترتيب السادس والآخر بمتوسط حسابي (3.13).

و يتضح أيضاً أن أفراد العينة رأوا أن هناك ممارسات تقوم بها القيادات العليا التربوية بالفعل، وتنال درجة تحقق كبيرة من جانب أفراد العينة، وهناك ممارسات تؤديها القيادات العليا التربوية بشكل لا يتفق ورسالتها وأهدافها أي تنال درجة تحقق قليلة، وبين هذا وذاك هناك ممارسات تتحقق بدرجة متوسطة

من خلال ما سبق يتضح أن الممارسات التي تحققت بدرجة كبيرة هي ممارسات منطقية ولا يمكن أن تكون غير ذلك، كما إنها ممارسات وأدوار صريحة ومباشرة وأثارها سهلة الملاحظة، أما الممارسات التي تحققت بدرجة متوسطة فهي ممارسات

تقوم بها القيادات العليا التربوية ولا يمكن إنكارها لكن درجة إنجاز أو إتقان الممارسة أو الدور كانت متوسطة مثل تعاونها مع كليات التربية فبالفعل هناك تعاون لكنه غير مكتمل وغير مستمر وقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة حيث أن برنامج التأهيل التربوي يساعد القائد المدرسي على التوافق المهني وأنه يتيح لهم فرصة تبادل الخبرات التعليمية بينهم وبين زملائهم ويساعدهم في تطوير أدائهم من خلال ما سبق يتضح أن تحقيق آليات اختيار القيادات البديلة كالقدرة على تحديد احتياجات وأولويات القيادات البديلة من برامج التنمية المهنية وترتيب أولوياتها بشكل دقيق ، وجود التمويل الكافي لإتمام أنشطة وبرامج التنمية المهنية المتنوعة.

المحور الثالث: آليات مقترحة لاختيار القيادات البديلة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر

تتضمن الآليات أربعة محاور من عناصر منظومة العمل داخل القيادات العليا التربوية وأهم هذه الآليات ما يلي:

آليات تتعلق بفلسفة القيادة المدرسية البديلة

ألا تقتصر القيادة المدرسية البديلة الفعالة على المكاتب أو المواقع الرسمية، بل توزع بدلا من ذلك على مجموعة من الأفراد في المدرسة، من خلال عمليات تفويض السلطات والصلاحيات. ( محمد عامر الاسمرى ، 2021، 69 )

تركز القيادات العليا في برامجها التنموية على أنماط الإدارة الحديثة أو الإدارة الشفافية كإدارة الكتاب أو الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالرؤية المشتركة

أن يمثل التطوير المستمر لقيادات المدارس إحدى أولويات السياسة التعليمية المصرية باعتبارها مطلباً للتطوير المهني لموظفي التعليم.

ألا يركز عمل القيادة المدرسية البديلة على التعامل مع العمليات اليومية، والتي تتألف من الأعمال الإدارية الروتينية والتعامل مع متطلبات الوظيفة ومختلف الأعمال اليومية الأخرى، والتي تستغرق جزء كبير من عمل مدير المدرسة يومياً.

إعادة توزيع القيادة البديلة بين سلطة المحليات والمدارس؛ بما يساهم في تحقيق المشاركة بين القيادة التعليمية على مستوى المحليات والمدارس بحيث يتم تبادل المشاكل ووضع الحلول بشكل تعاوني. (Alqade, Husain Abed, 2017, 20)

أعادة توزيع القيادة داخل المدارس بما يساهم في تحرير المسؤوليات الأخرى للقيادات المدرسية البديلة، وبما يساعد على تطوير الخبرة والقدرات القيادية لدى القيادات المستقبلية.

أن تعتمد فلسفة القيادة المدرسية البديلة على تقديم المساعدة المباشرة للمعلمين، وتنمية قدرات الموظفين، والتطوير المهني، وتطوير المناهج، والبحوث الإجرائية. (محمد عامر الاسمرى، 2021، 69)

يجب على قادة المدارس، ليس فقط تفكيك المشاكل المدرسية، إنما التصدي لمثل هذه المشكلات بطريقة منهجية ومتكاملة، من خلال توفير إطار نظامي لتمكين القيادات المدرسية البديلة.

اعتبار القيادة المدرسية البديلة من العوامل الأكثر مساهمة في تحقيق جودة النظم المدرسية.

## ٢- آليات تتعلق بدواعي تطوير نظام اختيار القيادات المدرسية:

زيادة الدعوات من قبل المستهدفين وأصحاب المصالح من النظام المدرسي بأهمية التعليم وتنمية المهارات المستقبلية لدى القيادات المدرسية البديلة .

الدور الذى تقوم به القيادات المدرسية البديلة في تحسين تعلم الطلاب والفعالية التشغيلية وتخصيص الموارد، والتحول المدرسي.

تراعي القيادات العليا المواعيد التي تناسبك خلال العام لتقديم برامج التنمية المهنية . تعزيز نظم المساءلة وإدارتها، من خلال مشاركة القيادات المدرسية البديلة في تحديد الأهداف مع المديرين ودعمهم من أجل تحقيق هذه الأهداف.

توفر قاعدة بيانات حقيقية ودقيقة ومنظمة لكل من له صلة ببرامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات البديلة من مدربين ومراجعين وفنيين وغيرهم

تعظيم دور القيادة المدرسية البديلة تجاه المتغيرات التنظيمية (مثل صنع القرار، والمناخ والثقافة المدرسية، وتوقعات المعلمين للأداء، والمنظمة ذاتها) والمتغيرات السياقية (مثل حجم وخصائص أعضاء هيئة التدريس وخصائص المجتمع والمستوى المدرسي). (ابوبكر، علام، ٢٠١٨، 22-23)

## ٣- آليات تتعلق بأدوار ومسئوليات القيادات المدرسية البديلة :

أهمية التحديد الدقيق لأدوار القيادات المدرسية البديلة بحيث يكون مسئولاً عن بعض العمليات الإدارية بالمدارس، بالتفويض لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة. (عبد الرسول محمد ابوالنور، 2020، 19).

المساهمة في إدارة العلاقات المدرسية، وضبط الثقافة المدرسية المناسبة للتعليم والتعلم باعتبارها أحد أهم أدوار القيادات المدرسية.

العمل على تنظيم العلاقات مع أصحاب المصلحة بالمدرسة، وتعزيز عملية صنع القرارات المشتركة، وإقامة الشراكات مع الآباء والأمهات، بما يساهم في بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح.

إدارة القضايا المدرسية المعقدة، وتنمية قدرات العاملين من خلال تنويع المواهب والإمكانات بين موظفيها والقدرة على إدارتها، وهو ما يعد شكلا من أشكال التنمية الوظيفية للعاملين وبناء القدرات، وتوزيع المسؤولية، وتمكين العاملين.

تعظيم دور القيادات المدرسية البديلة في إدارة المناهج الدراسية وواجباتهم نحو المدرسة بأكملها. (عبد الرسول محمد ابوالنور، 2020، 19).

أهمية دور القيادات المدرسية البديلة في قيادة الفريق وتنمية المهارات الشخصية للعاملين وتقييم سجلات الإنجاز وواجبات التدريس بالمدرسة.

٤- آليات تتعلق بنظام اختيار القيادات المدرسية البديلة:

أن يتم تصميم سياسة تعيين واختيار القيادات المدرسية البديلة في إطار المشاركة بين وزارة التربية والتعليم ونظام الإدارة المحلية بحيث يتم إعداد المعلمون ليصبحوا مديريين مستقبليين، وفي كل مستوى يتم فحص وتقييم المعلمين على أساس أدائهم، وبحيث يتم اعتماد إجراءات ومعايير التوظيف محليا. (Green, d - j, 71، 2023).

إعطاء القيادات العليا صلاحيات منح شهادات الترخيص لمزاولة المهنة.

أن يتضمن نظام اختيار القيادات المدرسية، الجمع بين خيارات ثلاثة: شهادة في الإدارة التعليمية، والخبرة التعليمية، وتدريب جامعي يشمل معرفة كافية بالإدارة التعليمية.

إعداد القيادات العليا التربوية البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية قبل بدء التنمية المهنية للقيادات المدرسية وإعداد برامج تربوية لتأهيل القائد البديل بالمؤسسات التربوية والتعليمية. (البيلي، سهير أحمد حسن ، ٢٠١٦ ، 39)

إعداد كوادر تدريبية محترفة ومعتمدة ومشهود لها بالكفاءة في عمليات التنمية المهنية للقيادات المدرسية برتوكول مع كليات التربية والمراكز البحثية ونقابة المهن التعليمية أثناء تقديم بعض برامج التنمية المهنية للقيادات البديلة لتطوير آليات اختيار القيادات البديلة.

وجود عضو أو عضوين من قسم الإدارة التربوية بكلية التربية باللجان المشكلة الفئات لاختيار القائد المدرسي والقائد البديل. ( Akhavan., & M, Jafari., S, K ,p ,2018)

إنشاء مراكز أو تخصصات أو كليات لإعداد القادة التربويين ( القيادة العليا – القيادة المدرسية- القيادة البديلة(الوسطى)).

## المراجع :

1. ج.م.ع:القانون (٩٣) لسنة ٢٠١٢ مادة ٧4 ، الأكاديمية المهنية للمعلمين
- ج.م.ع:قانون رقم (١٠٠) لسنة ٢٠٠٧ مادة ٧٢، أثناء منح شهادات الترخيص للقيادات البديلة
- ج.م.ع:وزارة التربية والتعليم ، 1981، 7 لتنظيم التعليم الثانوى
- ج.م.ع:قرار رقم (١٢٩)
- ابوبكر، علام (٢٠١٨) الإصلاح الإداري في الجزائر في ضوء منظور إدارة الجودة الشاملة. دفاثر السياسة والقانون - كلية الحقوق والعلوم السياسية - الجزائر " ، العدد خاص، ص ص ٢٢-٢٣
- الجارية، هانى عبد المعطى أحمد محمد؛ سليم، حسن مختار حسين؛ متولي، التهامى محمد ابراهيم.(2020). دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في تحسين الفاعلية المدرسية. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، (188)، 419-446
- الاسمرى . محمد عامر (2021). أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة: رؤية مقترحة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المنصورة ، مج13، ع1.

الحسيني، عزة أحمد محمد(2015). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر ، (5)، 15-64

الأكاديمية المهنية للمعلمين(2019)، بوابة الخدمات الإلكترونية

<https://web.archive.org/web/> تم الاطلاع عليه بتاريخ

2024/7/25

حماد ،أنيس محمد عيسى (2023) فاعلية نمط الوكيل الذكي لتنمية مهارات الأداء الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية"رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم

البيلي، سهير أحمد حسن (٢٠١٦) تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر من بحوث المؤتمر الدولي الأول : توجهات استراتيجية في التعليم تحديات المستقبل المقام كلية التربية - جامعة عين شمس، المجلد 3، ص ٢٤٩.

المخلافي، عبدالملك طاهر عبده الحاج (2019) بعنوان واقع معوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بمدينة الرياض ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية ، مج20 ، جامعة الملك فيصل

الهندي، أشرف عدنان محمد (2023) بعنوان واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة : دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني، قطاع غزة" رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية

السنانى .عبدالله سلامه ( 2021 ) . دور الادارة الالكترونية في تطوير اداء القيادات المدرسية في تعليم محافظة ينبع بالمرحلة الثانوية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية .

الدوسرى .مدحت ماجد (2022). واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية.

الجهني، سارة بنت رجاء الله (2019) تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، مجلة البحث العلمي في التربية"، كلية البنات لآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد 14 ،العدد 20

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار. بيان بإجمالي أعداد (المديرون والوكلاء) بمدارس التعليم محافظات (القاهرة والاسكندرية، والفيوم المنيا) للعام الدراسي 2021/2020م.

قزمان ، داليا ألفونس (2023) "تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي" مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط، المجلد التاسع والثلاثون العدد العاشر.

المحمودي ، رحان علي (2022)"مناهج البحث العلمي ، دار الكتب للنشر والتوزيع  
مج 651، ط3

ضحاوي ، بيومي محمد ، وحسين ،سلامة عبد العظيم (2015م)، التنمية المهنية  
للمعلمين، القاهرة: دار الفكر العربي.

ضحاوي ، بيومي محمد، ومحمد ابراهيم وخاطر(2014). رؤي معاصرة في إدارة  
المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي

طيب، تومي. (2023). قراءة تحليلية في آليات اختيار المعلم الفعال للمرحلة  
الابتدائية وفق بعض الخصائص الشخصية .مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،  
مج13، ع1 ، 576 - 554

<http://search.mandumah.com/Record/1389973>

عبد الرسول محمد ابوالنور(2020).تطوير الاداء الادارى بمدارس التعليم العام فى  
مصر فى ضوء ادارة المعرفة ، تصورمقترح ، دراسة تربوية واجتماعية ،مصر .

كردي ،علي محمد إبراهيم (2024). دور القائد في تكوين القائد البديل 2021 تم  
الاطلاع عليه بتاريخ 2024/8/4

<https://kenanaonline.com/users/alikordi/posts#htt<ps>

ماجد محمد الفراء، أشرف عدنان والهندي(2018) تطبيق الإدارة بالأهداف في  
المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن

الوطني - قطاع غزة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، مجلة  
الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، مج 26، ع2 .

محمد، محمد حمدي زكي (2020).توظيف المنظمة البارعة في مدارس التعليم العام في  
جمهورية مصر العربية: رؤية استشرافية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية  
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، (27)، 353-437

زكي، محمد حمدي (2016). تطوير ثقافة التدريب بمدارس التعليم العام في ضوء  
خبرات بعض دول اسيا. مجلة كلية التربية بالفيوم، 3(6)، 222-305

خاطر ، محمد ابراهيم (2023).اليات مقترحه لتطوير اداء القيادات التعليمية فى  
جمهورية العربية فى مدخل بناء الجدارة المهنية ، مجلة الادارة التربوية ، ع10 .

هاشم، سمر محمد محمد(2022). متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية في  
مصر دراسة تحليلية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مجلة البحث التربوى، السنة  
الحادية والعشرون، ع41، ج1، يناير 2022 ، ص274

Akhavan., & M, Jafari., S, K ,p (2018)" Portal for Employees in  
the Public Sector: A Tool for Knowledge Management in  
Human Resources", Handbook of Research on Modernization  
and Accountability in Public Sector Management, p.21.

Alqade, Husain Abed (2017) Administrative Reform in the  
Palestinian Authority's Institutions and Its Relationship To Good  
Governance, Journal of Financial, Accounting and  
Administrative Studies" Algeria", (2),p.20.

Atrill, Peter (2021), financial management for decision makers. united kingdo: pearson education limited.

Atulomuah, B., C. (2023). Perceived records management decision making among university administrators in Nigeria. Library Philosophy and Practice (e-jour Paper 541).

Deborah. P. & Andrew. H. (2021). Boundary spanning in higher education leadership: identifying boundaries and practices in a British university, Studies in Higher Education, 43:12, 2210-2225, DOI: 10.1080/03075079.2017.1318364.

Dhafer Alqahtani, "The Role Of Empowerment In The Preparation Of The Leaders Of The Second Row At The Diwan Of The Ministry Of Justice", Master of Business Administration, Naïf Arab University for Security Science, 2020

Fritz, Beane (2022). The relationship between the practice of strategic management and development of teachers' performance. Journal of research and development in education, 56 (3): 21-42.

Green, d - j (.2023) The Mckinsey 7S Model Framework For E-learning System Readiness Assessment, International Journal of Advances in Engineering & Technology, 6(5).

Hassi, A., Rohlfer, S. & Jebesen, S. (2021). "Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMES", EuroMed Journal of Business <https://doi.org/1>