

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة

### في مصر على ضوء القيادة المستدامة

د/ محمد سعيد عبد المطلب هلال

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس.

د/ صهيب شحته محمد محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس.

ملخص:

تمثل القيادة المستدامة اليوم منهجًا قياديًا جديدًا للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة لمنظمات الأعمال؛ إذ إن القيادة المستدامة تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية إلى توجُّه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع، باعتماد منهج طويل الأجل يجعل تنمية القادة التابعين جزءًا من عملية التطوير التنظيمي والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخليًا وخارجيًا مستدامة، وتركز القيادة المستدامة على التحسين المستمر داخل المدرسة؛ لذلك فهي تعد النمط القيادي المناسب الذي يساعد في تجويد الأداء المؤسسي، الأمر الذي يمكن المنظمات من تحقيق الأفضلية على منافسيها.

ويتمثل الهدف النهائي للبحث في: التوصل إلى مجموعة من الإجراءات لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة.

وانطلاقًا من طبيعة البحث، ومشكلته، وتحقيقًا لأهدافها، فإن البحث الحالي يعتمد على المنهج الوصفي، ويستعين البحث الحالي باستمارة لاستطلاع رأي خبراء الإدارة التربوية حول مجموعة الإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة.

هذا وقد توصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة.

## *Developing Leadership Practices for General Secondary School Principals in Egypt*

### *In the light of Sustainable Leadership*

*Dr. Mohamed Said*

*Abdul-Muttaleb Helal*

*Lecturer of Comparative Education  
and Educational Administration -*

*Faculty of Education*

*Ain Shams University*

*Dr. Suhaib Shehta*

*Mohamed Mohamed*

*Lecturer of Comparative Education  
and Educational Administration -*

*Faculty of Education*

*Ain Shams University*

### **Abstract:**

*Today, sustainable leadership represents a new leadership approach to respond to the existing challenges of traditional leadership, which is no longer sufficient to meet the great challenges and the increasing complexities of business organizations; As sustainable leadership calls for organizations to shift from the traditional focus of controlling finance and human resources, to the organizations' orientation to contribute to the broader environmental and social impacts, by adopting a long-term approach, that helps in developing the subordinate leaders, as they are considered to be a part of the organizational development process, and emphasizing that all elements of the organization which are internal and external should be sustainable, as sustainable leadership focuses on continuous improvement within the school; Therefore, it is the appropriate leadership pattern that helps improving the institutional performance, which enables organizations to achieve an advantage over their competitors.*

*The ultimate goal of the research is to reach a set of procedures to develop the leadership practices of general secondary school principals in Egypt in the light of sustainable leadership.*

*Basing on the nature of the research, its problem, and to achieve its objectives, the current research relied on the Descriptive Methodology, it used a form to poll educational administration experts about a set of procedures through which it is possible to develop the leadership practices of general secondary school principals in Egypt in the light of sustainable leadership.*

*The research has reached a set of suggested procedures through which it is possible to develop leadership practices for principals of general secondary schools in Egypt in the light of sustainable leadership.*

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة

### في مصر على ضوء القيادة المستدامة

د/ محمد سعيد عبد المطلب هلال

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس.

د/ صهيب شحته محمد محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس.

القسم الأول: الإطار العام للبحث:

#### مقدمة:

أصبحت المنظمات التعليمية في ظل مجتمع المعرفة بحاجة إلى إعادة تنظيم؛ لإعداد الشباب للمشاركة في تحويل بلدانهم إلى اقتصادات المعرفة الإبداعية، وبالتالي الحصول على فرص للعمل عالية المستوى في ظل هذه الاقتصاديات، وفي مجتمعات عالية المهارة - وأجور مرتفعة (1)؛ وبذلك أصبحت هذه المنظمات بحاجة إلى إجراء مزيد من الإصلاحات والتجديدات؛ لتحقيق هذا الغرض.

هذا ولا يعتمد نجاح الإصلاح التعليمي على السياسات الجيدة فحسب، بل يعتمد أيضاً على عدة عوامل أخرى، من أهمها: خصائص ومهارات المديرين والمسؤولين اللازمة للقيادة، والتي من بينها: إظهار المسؤولية تجاه المجتمع، والأخلاق، والالتزام بالتنمية الاجتماعية، والقدرات على العمل بسرعة، والتغلب على العقبات، وفهم الآخرين، والإلهام والإبداع، والحكم على القضايا الحرجة؛ حيث يرى القادة الناجحون الصورة الكبيرة للبلاد، ولديهم رؤية واسعة لأين وكيف يمكن توجيه منظماتهم وفقاً للسياقات المحلية والعالمية (2).

وتركز القيادة المستدامة على التحسين المستمر داخل المدرسة؛ لذلك فهي تعد النمط القيادي المناسب الذي يساعد في تجويد الأداء المؤسسي" (3)، وبالتالي فإن القيادة عامل أساسي في الإدارة الفعالة للمنظمات، وخاصة التعليمية منها؛ فهي مؤسسات هدفها

النهائي إعداد الخريجين ذوي الجودة لتلبية معايير واحتياجات المجتمع ؛ لذا يجب أيضاً تطوير القادة لتنفيذ هذه المهمة (4) .

وتمثل القيادة المستدامة اليوم منهجاً قيادياً جديداً للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة لمنظمات الأعمال؛ إذ إن القيادة المستدامة تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية إلى توجُّه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع، باعتماد منهج طويل الأجل يجعل تنمية القادة التابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة، الأمر الذي يمكن المنظمات من تحقيق الأفضلية على منافسيها (5) .

ويتمثل صميم عمل القيادة المدرسية المستدامة في مساعدة الآخرين للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة وتوظيفها، ويتحقق ذلك بمرور الوقت في النظام المدرسي من خلال مشاركة جميع أفراد المدرسة في رؤية مشتركة للعمل بشكل فردي وجماعي ليس فقط لتحقيق الأهداف ولكنها تساهم أيضاً في استدامة النتائج؛ فالقائد المستدام هو الذي ينقل ويطوّر رؤية مدرسية مفهومة على نطاق واسع، ويعزز ويغرس ثقافة مدرسية إيجابية، ويشجع التعاون وصنع القرار المشترك ، ويشجع القدرة القيادية لأعضاء هيئة التدريس؛ لتعزيز استدامة القيادة داخل مجتمع التعلم (٦) .

وتتطلب القيادة المستدامة رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكارات الممنهجة التي تهدف إلى زيادة القيمة للمستفيدين أو العملاء وتطوير قوة عاملة ماهرة، وموالية وأكثر تفاعلاً، وتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية (7) .

وتتمثل الممارسات القيادية في "جميع الأداءات والأفعال التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحسين الأداء، والقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم من

خلال الاتصال الجيد، وتحفيز العاملين، وتوجيه وقيادة فرق العمل لتحقيق أهداف تربوية مشتركة محددة" (٨).

هذا وتغطي ممارسات القيادة المستدامة عدة أوجه مثل: أنظمة الإدارة والمبادئ والعمليات والقيم التي يمكن أن تخلق أداءً تنظيمياً طويل الأمد ومرونة وقدرة على التحمل، واتخاذ نهج طويل الأجل تجاه اتخاذ القرار التنظيمي، والمسئولية الاجتماعية للمنظمة (٩).

وفيما يتعلق بالاستدامة من منظور القيادة، تركز الفكرة الرئيسة على سلوك العمل الأخلاقي والاجتماعي والمسئول بما يتوافق مع توجه أصحاب المصلحة (المستفيدين)، وبالتالي تشير الاستدامة التنظيمية إلى عملية القيادة والإدارة التي تهدف إلى خلق رفاهية على المدى الطويل وقيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة، إلى جانب المسئولية الاجتماعية والبيئية للمنظمة؛ مما يؤدي إلى زيادة النمو والربح والمرونة والاستدامة في المنظمات (١٠).

مما سبق يتضح أهمية القيادة المستدامة وممارساتها بالنسبة للمدارس على المستويين الفردي والتنظيمي؛ انطلاقاً من كونها تساعد على تحويل أفراد المجتمع المدرسي إلى مشاركين فاعلين في تحقيق أهداف المدرسة من خلال: مشاركتهم في رسم رؤية المدرسة، مروراً بصياغة الأهداف وصناعة القرارات المدرسية، وصولاً إلى التحسين المستمر داخل المدرسة من خلال خلق أداء تنظيمي مرن وطويل الأمد، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية والبيئية عن طريق تقديم منتجات وخدمات تعليمية جديدة ومبتكرة، تسهم في تعظيم إنتاجية المدرسة ومرورتها وتنافسيته واستدامتها.

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل مدارس التعليم قبل الجامعي المصري لتحسين وتطوير الممارسات القيادية لمديري هذه المدارس، إلا أنه لا زالت هناك العديد

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

من نقاط الضعف التي تمثل عقبات أمام تحقيق القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية، والتي من أبرزها:

معاناة مدارس الثانوية العامة في مصر من بعض المشكلات التي تعبر عن ممارسات قيادية غير فعالة، وتتمثل أهم هذه المشكلات فيما يلي (١١) :

- أ- قصور إدارة مدارس الثانوية العامة في مصر عن تحقيق وظائفها لتفقيدها بالأساليب التقليدية في ممارستها لنشاطها وعدم مسابقتها للمتغيرات العالمية المعاصرة.
- ب- ضعف مسابرة الأساليب الإدارية للتغيرات السريعة المتلاحقة مما أصابها بالجمود.
- ج- ضعف وسائل الاتصال مما يعوق الإدارة عن القيام بوظائفها واعتمادها على وسائل اتصال تقليدية روتينية.
- د- ضعف فهم إدارة مدارس الثانوية العامة للأساليب الإدارية والمتغيرات المعاصرة، وقصور إدارة مدارس الثانوية العامة عن تحقيق وظائفها من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم.
- هـ- وجود أعداد من الموظفين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها ولا صلة لهم بها مما يعوق الإدارة عن تحقيق أهدافها.
- و- التركيز في العمل الإداري على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح، إضافة إلى تداخل الاختصاصات وتكرار نفس الأنشطة لدى أكثر من منصب أو وظيفة.
- ز- عجز مديري مدارس الثانوية العامة عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين؛ لضعف قدرتهم على ذلك خوفاً أن تكون بعض القرارات سبباً في عزلهم من وظيفتهم.

- ح- الإدارة المدرسية متمركزة حول نفسها، عازفة عن أسلوب المشاركة، بطيئة في تسيير الأمور ، متبعة الأسلوب المركزي ، بعيدة عن العمل بروح الجماعة.
- ط- تركيز السلطة في يد المدير الذي يتحكم في اتخاذ القرار (مركزية اتخاذ القرار)
- ي- غياب الفهم الكامل والوعي بأهمية المشاركة في تحقيق أهداف مدارس الثانوية العامة، وقصور مجلس إدارة مدارس الثانوية عن المشاركة في الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلي لعدم وعيهم بأهمية الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة.
- ك- المناخ المحيط بالمدرسة الثانوية لا يساعد على المشاركة في صنع واتخاذ القرار؛ حيث فتور العلاقة بين مدارس الثانوية العامة وبين البيئة المحيطة بها.
- ل- الإعداد المهني لمدير المدرسة لا يساعده على ملاحقة التقدم التكنولوجي؛ حيث إن الإعداد صوريٌّ فهو عبارة عن دورة تدريبية تُدرّس لخمس أيام.
- م- الطرق المتبعة في اختيار القادة حسب الأقدمية لا على أساس الخبرة و على الرغم من صدور قانون التعليم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الذي جعل شغل الوظائف القيادية ومنها مدير مدرسة للثانوية العامة حسب الكفاءة إلا أن الواقع يعرب عن أن الأقدمية لا زالت تسيطر على معايير الاختيار للقيادات، فالاختيار غير السليم إلى حد كبير للقيادات المسؤولة عن إدارة مؤسسات التعليم خاصة مدارس الثانوية العامة أو تلك القيادات المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل بها.

كما يعاني نظام التعليم المصري من وجود بعض المشكلات الإدارية من بينها<sup>(١٢)</sup>:

- قلة استجابة الإدارات التربوية لحاجات التطور السريع ، وضعف القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وضعف الاتصال الإداري في مجال التعليم ، وأصبحت القرارات التربوية اجتهادًا شخصيًا قد يخطئ وقد يصيب، وأصبحت المؤسسات التعليمية عاجزة عن الوفاء بكل المتوقع والمأمول.

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

■ ضعف خطط وبرامج المتابعة الفنية والإدارية للمدارس، وضعف المشاركة الفعلية والإيجابية في صياغة السياسة التعليمية واتخاذ القرارات في كل العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط خاصة على المستوى المحلي والمدرسي.

ومن ثم تمثل هذه المشكلات دلائل على عدم قدرة النظام التعليمي على إدارة التنوع الموجود بداخله، والتحيز لفئات دون أخرى، أو محافظات دون أخرى، أو طبقات اجتماعية دون أخرى، مما انعكس على جودة العملية التعليمية وعدم قدرتها على توفير البيئة التعليمية الملائمة وفقاً لهذا التنوع، وكذلك عدم القدرة على توفير الفرص التعليمية المناسبة لجميع أفراد المجتمع وفقاً لظروفهم واحتياجاتهم وقدراتهم وبيئاتهم، مما يتطلب قيادة جديدة مؤمنة بالتنوع ومهتمة بإدارته واستثماره لتحقيق أهداف المدرسة.

وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم العام المصري في

ضوء القيادة المستدامة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية لتطوير الممارسات القيادية المستدامة لمديري المدارس المعاصرة؟

٢- ما واقع ممارسات القيادة المستدامة لمديري المدارس الثانوية في فنلندا وسنغافورة؟

٣- ما واقع تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة؟

٤- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة؟



**حدود البحث:**

يتحدد البحث في الحدود التالية :

١- يقتصر البحث الحالي في تناوله للممارسات القيادية على ثلاثة مجالات للممارسات فقط، وهي:

أ- إدارة التنوع. ب- الريادية. ج- المسؤولية الاجتماعية

وذلك لكونهم من أكثر الجوانب المرتبطة بقدرة المدرسة على التحول إلى منظمة مستدامة، وبالتالي تحتاج هذه المحددات إلى قيادية مستدامة وليست قيادة تقليدية، كما أنها من أكثر الممارسات انتشارًا وشيوعًا بين التصنيفات المختلفة لممارسات القيادة المستدامة.

٢- يقتصر البحث الحالي في تناوله لأفضل ممارسات القيادة المستدامة على تجربتي المدارس الفنلندية والسنغافورية؛ نظرًا لما يتميزان به من تطوُّر في إطار نظم تعليمية متقدمة حصلت على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية المختلفة لجودة المدارس.

٣- يقتصر البحث الحالي على مديري مدارس الثانوية العامة الحكومية وليست المدارس الخاصة؛ نتيجة لخضوع مدارس التعليم العام لقانون موحد وارتباطها بممارسات محددة تحكمها اللوائح والتشريعات الحكومية.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى:

١- التعرف على الأسس النظرية لتطوير ممارسات القيادة المستدامة لمديري المدارس المعاصرة .

٢- التعرف على واقع ممارسات القيادة المستدامة لمديري المدارس الثانوية في فنلندا وسنغافورة ؟

٣- الوقوف على واقع تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة ؟

٤- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس

الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة؟

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- أنه يتناول القيادة المستدامة كأحد الأنماط القيادية الحديثة، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة في مجال القيادة.
- قلة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم في إطار المؤسسات التعليمية- على حد علم الباحثين.
- مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة في زيادة الاهتمام والتركيز على تحقيق الاستدامة والتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات مستدامة.

### مصطلحات البحث:

تتمثل أهم مصطلحات البحث فيما يلي:

### ١- القيادة المستدامة - *Sustainable Leadership*

تُعرّف القيادة بأنها " القدرة علي معاملة الطبيعة البشرية، أو التأثير في السلوك البشري لتوجه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل علي اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"<sup>(١٣)</sup>.

وتُعرّف كذلك بأنها "نسق التأثير الاجتماعي التي ينشأ من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرءوسيه للوصول إلى أهداف المنظمة. وتعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف. وتعني القدرة والرؤية المستقبلية في كيفية تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(١٤)</sup>.

وتُعرّف أيضًا بأنها قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف المنظمة<sup>(١٥)</sup>، ويُعد مصطلح القيادة مصطلحًا مطبوعًا على نطاق واسع يشير عادةً إلى خصائص الشخصية وسلوك الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة والتأثير

والمسئولية لقيادة المجموعات، ويستخدم هذا المصطلح أيضًا للإشارة إلى مجموعة الأشخاص المسؤولين رسميًا عن إدارة منظمة<sup>(١٦)</sup>.

كما تُعرّف بأنها " ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة، أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنصب الوظيفة القيادية أساسًا علي توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة ، ومن المألوف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات " (١٧).

كما تُعدّ القيادة " عملية تأثير يقوم بها القائد في مرءوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم للقيام بنشاط معين قائم على التعاون . كما أنها أيضًا فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين . وعُرفت أيضًا على أنها قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق: أهداف الجماعة أو المؤسسة، وتماسك الجماعة و استمرارها، وزيادة القدرة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للجماعة".<sup>(١٨)</sup>

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ملامح مشتركة للقيادة وهي القدرة علي التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال بعض المهارات والممارسات المختلفة التي يمتلكها القائد، وتتفق مع طبيعة الأفراد، وذلك في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها. وعليه يمكن تعريف القيادة إجرائيًا بأنها: " قدرة مدير المدرسة علي التأثير في أعضاء المجتمع المدرسي، وذلك من خلال بعض المهارات والممارسات المختلفة التي يقوم بها المدير، وتتفق مع طبيعة الأفراد، وذلك في ضوء الأهداف التي تسعى المدرسة إلي تحقيقها".

وتُعرّف الاستدامة **Sustain** بأنها: " الجهود المتتالية الموجهة لتقديم الدعم المستمر للآخرين لتساعدهم في إنجاز أعمالهم"، كما تُعرّف **التنمية المستدامة: Sustainable Development** بأنها : العمليات الجارية لتحقيق التنمية التي توفر حاجات الوقت الحاضر دون تضحية بحاجات الأجيال القادمة، والتي

وعليه يمكن تعريف القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: " قدرة مدير المدرسة على تبنّي توجه مستدام يساعده في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر استدامة من خلال توظيف واستثمار كل الموارد المتاحة لدى المدرسة في إدارة التنوع، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بما يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة ويطوّر الأداء المدرسي ويحقق ريادته."

## ٢- الممارسات القيادية - *leadership practices*

تُعرّف الممارسة بأنها اشتراك الفرد اشتراكاً فعلياً في العمل للإحاطة بظروف العمل في المهنة التي يتدرب عليها أو ليمارس كيفية تنفيذ عمليات معينة. (٢٠) وتتمثل الممارسات القيادية في "جميع الأداءات والأفعال التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحسين الأداء، والقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم من خلال الاتصال الجيد، وتحفيز العاملين، وتوجيه وقيادة فرق العمل لتحقيق أهداف تربوية مشتركة محددة". (٢١)

ويتبنى البحث الحالي التعريف السابق للممارسات القيادية؛ لأنه يشتمل على أداءات وسلوكيات مدير المدرسة كافة والتي تساعده على تحقيق أهدافه وأهداف المدرسة.

## ٣- إدارة التنوع - *Diversity Management*

يُعرّف التنوع على أنه: الاختلافات في السمات الشخصية بين الأفراد في مجموعة العمل، وتتمثل أهم هذه الاختلافات في: خصائص الهوية الاجتماعية مثل: المتغيرات الديموغرافية (العمر والجنس والعرق والجنسية)، أو القيم أو المعتقدات أو الخلفيات الثقافية. (٢٢)

ويُعرّف التنوع في إدارة الموارد البشرية بأنه: "وجود قوة عمل بالمنظمة من جنسيات (إثنيات) مختلفة". (٢٣)

ويأتي التنوع بأشكال عديدة: ثقافية واجتماعية وعرقية ولغوية، ويشكل تحدياً لجميع الأنظمة التعليمية، (٢٤)

و يؤثر التنوع في المنظمة على النتائج والمخرجات والأداء من خلال تأثيره على العمليات العاطفية والمعرفية والتواصلية والرمزية، و تساعد إدارة التنوع على تحقيق التكامل الاجتماعي للفريق، والذي له تأثير على الأداء. (25)

وتُعرّف إدارة التنوع بأنها : عملية دعم أنماط الحياة المتعددة، والخصائص الشخصية لأعضاء المنظمة، وتشمل أنشطة الإدارة لتثقيف ودعم هؤلاء الأفراد لقبول واحترام الخلفيات العرقية والثقافية والاجتماعية والجغرافية والاقتصادية والسياسية المختلفة، وتستلزم إدارة التنوع تخطيط وتنفيذ مجموعة من الممارسات التنظيمية لإدارة الأفراد بحيث يتم تعظيم المزايا المحتملة للتنوع، مع تقليل عيوبه المحتملة إلى الحد الأدنى. (٢٦)

وتُعرّف إدارة التنوع بأنها: عملية إيجاد مجموعة عوامل لتوفير وتشجيع التطوير المستمر لقوة عاملة متنوعة من خلال دمج هذه الاختلافات الفعلية والمتصورة بين العاملين لتحقيق أقصى إنتاجية، وتتضمن إدارة التنوع إنشاء ثقافة داعمة حيث يمكن لجميع العاملين أن يكونوا فعّالين. (٢٧)

وبتحليل ما سبق يتضح أن إدارة التنوع:

- عملية يتم من خلالها تحقيق التكامل الاجتماعي لأعضاء المنظمة.
- عملية إيجاد مجموعة عوامل لتوفير وتشجيع التطوير المستمر لقوة عاملة متنوعة.
- تشمل أنشطة الإدارة لتثقيف ودعم هؤلاء الأفراد لقبول واحترام الخلفيات العرقية والثقافية والاجتماعية والجغرافية والاقتصادية والسياسية المختلفة.
- تستلزم تخطيط وتنفيذ مجموعة من الممارسات التنظيمية لإدارة الأفراد بحيث يتم تعظيم المزايا المحتملة للتنوع.

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة  
وعليه يمكن تعريف إدارة التنوع إجرائياً بأنها: عملية احترام الخلفيات الثقافية  
والاجتماعية والجغرافية والاقتصادية والسياسية المختلفة لأعضاء المجتمع المدرسي بما  
يحقق التكامل الاجتماعي لهم من خلال تخطيط وتنفيذ مجموعة من الممارسات التنظيمية  
والأنشطة التي تساعد على التطوير المستمر للمدرسة لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة .

#### ٤- الريادية *Entrepreneurship*

تُعرّف الريادية بأنها: عملية يبذل من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد جهداً  
منظماً؛ للسعى نحو الفرص باستثمار الوسائل المتاحة بهدف إضافة قيمة للمنظمة،  
والاستجابة لرغبات المستفيدين وحاجاتهم من خلال الإبداع والتفرد.<sup>(٢٨)</sup>  
وتعدُّ الريادة عملية ديناميكية تهدف إلى المبادأة والتفرد في تحقيق قيمة مضافة من  
خلال تخصيص الوقت والمال والجهد، والاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن ذلك  
الإقدام بل والتقليل من خسائرها. (29)

وتُعرّف الريادية كذلك بأنها: حشد وتعبئة الموارد لاقتناص الفرص لتوفير  
خدمات و سلع جديدة ومتطورة. (٣٠)

وتُعرّف ريادة الأعمال بأنها: عملية توظيف مختلف الموارد لإنشاء منتج أو  
خدمة جديدة يمكن أن تخدم حاجات الأفراد، ويشمل بناء ريادة الأعمال أنشطة مختلفة  
مثل: التعرف على الفرص، ووضع خطة عمل بخصوص هذه الفرص، وتجميع عوامل  
الإنتاج المختلفة. (٣١)

وتُعرّف الريادية بأنها: عملية ابتكار لشيء ما أو عمل ما يتميز بالجدة والقيمة  
مع تخصيص الوقت والجهد اللازمين له، وتحمل المخاطرة المالية والنفسية  
والاجتماعية، والوصول إلى النتائج التي تحقق رضا المستفيدين المالي والشخصي. (٣٢)  
وتمثل ريادة الأعمال النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة؛ من أجل استثمار  
فرصة مبتكرة ومتفردة، (٣٣) وتعدُّ الريادية المنظمة وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي

تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحريك المنظمات والأفراد إلى حالة جديدة من الوجود. (٣٤)

وبتحليل التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن الريادية عبارة عن:

- عملية ديناميكية تهدف إلى المبادأة والتفرد في تحقيق قيمة مضافة.
- عملية توظيف مختلف الموارد لإنشاء منتج أو خدمة جديدة.
- عملية حشد وتعبئة الموارد لاقتناص الفرص لتوفير خدمات و سلع جديدة ومتطورة.
- عملية ابتكار لشيء ما أو عمل ما يتميز بالجدة والقيمة.
- عملية تحمل المخاطرة المالية والنفسية والاجتماعية، والوصول إلى النتائج التي تحقق رضا المستفيدين.
- و عليه يمكن تعريف الريادية إجرائيًا بأنها: عملية ديناميكية يتم من خلالها تعبئة الموارد المتاحة لدى المدرسة لاقتناص الفرص لتوفير خدمات جديدة ومتطورة تحقق قيمة مضافة للمدرسة، ورضا للمستفيدين منها.

### **٥- المسؤولية المجتمعية - Social Responsibility**

تُعرّف المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. (35)

وتُعرّف المسؤولية الاجتماعية أنها : مثابة تذكير منظمات الأعمال بمسئوليتها وواجباتها تجاه مجتمعها، وأن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مبادرات اختيارية طوعية، دون التزام المنظمات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع و أنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على المنظمات، ولكن في جميع الأحوال فإن جوهر هذه المسؤولية وحدودها لا يتجاوز في وقتنا الراهن إطار المبادرات الإيجابية الطوعية الاختيارية التي تقوم بها المنظمات، سواء من تلقاء نفسها أو بالتعاون والتشاور والتنسيق مع غيرها من المنظمات. (٣٦)

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

وتُعرّف المسؤولية الاجتماعية كذلك بأنها: التزام المؤسسات المختلفة طوعية بمراعاة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية خلال تنفيذها لنشاطاتها المختلفة بما يضمن خدمة المجتمع المحلي والحفاظ على سلامته العامة. (٣٧)

وتُعرّف المسؤولية الاجتماعية أيضًا بأنها: حالة التزام المنظمة تجاه الأشخاص في المجتمع من غير المساهمين فيها وتجاه المجتمع ذاته وبما ينسجم مع الأعراف والتقاليد السائدة وبما يحافظ على البيئة والصحة وتوفير الوظائف وغيرها. (٣٨)

وتُعرّف كذلك بأنها: الشعور بالالتزام من جانب المنظمات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي وخاصة ما يتعلق باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع كافة. (٣٩)

وبتحليل التعريفات السابقة يتبين أن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن:

- التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- التزام المنظمة بمسئوليتها وواجباتها تجاه مجتمعها.
- مبادرات اختيارية طوعية.
- التزام المنظمة المختلفة طوعية بمراعاة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية خلال تنفيذها لنشاطاتها المختلفة بما يضمن خدمة المجتمع المحلي والحفاظ على سلامته العامة.

وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية إجرائيًا بأنها: التزام المدرسة طوعية بمسئوليتها وواجباتها من خلال مراعاة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية خلال تنفيذها لنشاطاتها المختلفة بما يضمن خدمة المجتمع المحلي والحفاظ على سلامته العامة.

#### منهج البحث:

انطلاقًا من طبيعة البحث، ومشكلته، وتحقيقًا لأهدافه، فإن البحث الحالي يعتمد على المنهج الوصفي، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث، اعتمادًا على



جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة. ويستعين البحث الحالي باستمارة لاستطلاع رأي خبراء الإدارة التربوية حول مجموعة الإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة .

### خطوات البحث:

وفقًا لطبيعة المنهج وخطواته النظرية، يسير البحث وفقًا للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث.
- الخطوة الثانية: تحديد الأسس النظرية لتطوير الممارسات القيادية بالمدارس المعاصرة في ضوء القيادة المستدامة.
- الخطوة الثالثة: دراسة ممارسات القيادة المستدامة بمدارس فنلندا وسنغافورة.
- الخطوة الرابعة: وصف واقع ممارسات القيادة المستدامة لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر.
- الخطوة الخامسة: الوصول إلى مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة.

### وفيما يلي يتم تفصيل تلك الخطوات:

**القسم الثاني: الأسس النظرية لممارسات القيادة المستدامة في المدارس**

#### **المعاصرة (إطار نظري)**

يتناول هذا الجزء القيادة المستدامة في المدارس في ضوء الأدبيات المعاصرة كأحد أنماط القيادة التي اهتمت بها هيئة الأمم المتحدة ومنظماتها الدولية المتخصصة كواحد من حقول المعرفة التي تهتم بقضية تحوُّل المنظمات من منظمات تقليدية (بيروقراطية) إلى منظمات مستدامة، وخلاصة إسهامها وجهودها تمثلت في عقد

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

المؤتمرات الدولية الأربعة: التي عقدت في إستكهولم بالسويد عام ١٩٧٢ م، وريو دي جانيرو بالبرازيل عام ١٩٩٢ م، وفي جوهانسبرج بجنوب أفريقيا عام ٢٠٠٢ م، وأخيرًا في ريو دي جانيرو عام ٢٠١٢ م، وكانت حصيلته ذلك تبلور المنهج المستدام لنهضة الدول وتنمية المجتمعات، وفي إطار هذا المنهج كان لابد من مراجعة واقع المنظمات في مختلف القطاعات والمجالات، ودعوته إلى إعادة هندستها والبحث عن البدائل والخيارات المستدامة في وضع سياساتها ورسم استراتيجياتها، ومن هذه التوجهات والمنطلقات أصبحت المنظمات المستدامة إحدى الحلقات الرئيسة التي لا بد من قيامها؛ لتشارك في ترجمة الفكر المستدام على أرض الواقع، فتجعله سلوكًا يمارسه العاملون فيها والمتعاملون معها، وهذا لن يتحقق إلا بحركة متواصلة يسهم فيها الباحثون والأكاديميون مع القياديين والتنفيذيين. (40)

### وعليه يدور البحث الحالي حول:

#### أولاً: القيادة المستدامة في المدارس المعاصرة:

وتتضمن ما يلي:

##### ١- ماهية القيادة المستدامة:

ويتم تناول ماهية القيادة المستدامة وفقاً لما يلي:

##### أ- مفهوم القيادة المستدامة:

على مدى العقد الماضي ، تم تطوير مفاهيم مختلفة لقيادة المنظمات المستدامة ، وتمتد هذه المفاهيم إلى ما هو أبعد بكثير من التوجه المتمحور حول القائد ، أو العلاقة الثنائية بين القائد والتابع ، أو النظرة الدقيقة للقيادة ، وتبني نظرة على المستوى الكلي للقيادة التنظيمية، وقيادة أصحاب المصلحة ، والقيادة المسؤولة والأخلاقية؛ لذا تعتبر القيادة المستدامة وممارساتها من أهم هذه المفاهيم. (٤١)

هذا وبالاعتماد على بحث ٣٠ عامًا من القيادة التربوية في ثماني مدارس ثانوية في الولايات المتحدة وكندا ، وارتباطًا بالأدبيات حول الاستدامة البيئية والمؤسسية ، قاما أندري هارجريفز ودين فينك **Dean Fink & Andy Hargreaves** بتطوير تعريف للقيادة المستدامة: "القيادة التي تحافظ وتطور التعلم العميق لكل ما ينتشر ويدوم

داخل المنظمة، بطرق لا تضر بالآخرين من حولنا وتخلق فائدة إيجابية لهم الآن وفي المستقبل". (٤٢)

ويخلص الباحثون إلى أن القيادة المستدامة هي منظور إداري جديد يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل بتبني رؤية واضحة وتوجه مستدام طويل الأجل. (43)

وتمثل القيادة المستدامة مسئولية مشتركة تهتم بعدم استنزاف الموارد البشرية أو المالية بدون مبرر، والابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، فضلاً عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة، والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة، وتركز القيادة المستدامة على أفعال أولئك الذين لديهم منطق استراتيجي في العمل ويمكنهم التأثير على الآخرين والمنظمات لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ولا تقتصر على كونها مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى تجسيدها، وإنما بالإضافة إلى ذلك فهي سلوك أخلاقي يتضمن النية والتأثير لمساعدة مجموعات الأفراد على تحقيق النتائج المهمة والتي لن تتحقق بدون ذلك السلوك. (44)

فقد عرّفت القيادة المستدامة بأنها: نظام قيادة ذاتي التعزيز الذي يؤكد على جوانب الإدارة الإنسانية في تقييم الأفراد، وإعداد المنظمة كشريك أساسي في تحقيق الرفاهية المجتمعية واستدامة آفاقها المستقبلية. "وقد قدم تعريف للقيادة المستدامة بأنها: تلك القيادة التي تسعى إلى تعزيز وتعميق الحصول على المعرفة بالأشياء التي تستمر وتنتشر بدون حدوث أضرار وذلك لضمان إحداث تأثيرات إيجابية على كل ما يحيط بنا في الوقت الحاضر واستمرار هذه التأثيرات الإيجابية على ما سوف يحيط بالأجيال القادمة في المستقبل". (٤٥)

تُعرّف القيادة المستدامة بأنها: نمط القيادة الذي يطور التعلم، ويولد تأثيرات إيجابية لأصحاب المصلحة، تتعلق بالسلوكيات والممارسات والأنظمة المستدامة التي

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة  
تعزز القيمة لجميع أصحاب المصلحة - الداخليين والخارجيين والحاليين  
والمستقبليين. (٤٦)

ويرى كلُّ من هارغريفز وفينك **Hargreaves & Fink** ، 2003 أن القيادة  
المستدامة تعني: نوعاً من القيادة يتم تبنيها بنوع من المسؤولية نحو الأفراد والجماعات  
والمنظمة، وذلك عن طريق تقييم المبادئ البيئية والاجتماعية والاقتصادية، في إطار  
مجموعة عمل أو منظمة أو مجتمع، وعن طريق الإلتقان الناجح لأفكار الاستدامة، من  
التعاون مع البيئة والتعلم والتعليم الناجح القائم على مبادئ الاستدامة. (٤٧)  
ويُعرّف البعض القيادة المستدامة أنها : نهج إداري يهدف إلى تحقيق عوائد  
أفضل وأكثر استدامة ، وتقليل معدل دوران الموظفين غير المرغوب فيه وتسريع  
الابتكار. (٤٨)

ويُعرّف معهد القيادة المستدامة **The Sustainability Leadership**

**Institute(2011)** القادة المستدامون أنهم: أشخاص جُلبوا على صناعة الفرق عن  
طريق زيادة وعيهم لطبيعة أنفسهم، فيما يخص علاقتهم بالعالم حولهم، من خلال تبني  
أساليب جديدة في النظر والتفكير والتفاعل، وهي أساليب تؤدي إلى الحلول المبتكرة  
والمستدامة. (٤٩)

ويتضح من التعريفات السابقة أنه لا يوجد تعريف موحد للقيادة المستدامة؛ حيث  
توجد أوجه للتشابه والاختلاف رئيسة بين مجموعة من الرؤى التي يتم من خلالها  
التعامل مع هذا المفهوم، كما يتبين أن القيادة المستدامة تتميز بأنها:

- ◆ تسعى إلى تعزيز وتعميق الحصول على المعرفة، وتحافظ وتطور التعلم.
- ◆ تهدف إلى تبني توجه مستدام طويل الأمد، وتحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها.
- ◆ تولد وتطور تأثيرات إيجابية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حاليًا وفي المستقبل.

◆ تهتم بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق عوائد أفضل وأكثر استدامة.

- ◆ تهتم بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة.
- ◆ تتعلق بالإجراءات والأنظمة المستدامة والسلوكيات والممارسات الأخلاقية التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى تجسيدها.

وعليه يمكن تعريف القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: " قدرة مدير المدرسة على تبني توجه مستدام يساعده في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر استدامة من خلال توظيف واستثمار كل الموارد المتاحة لدى المدرسة في إدارة التنوع، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بما يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة ويطور الأداء المدرسي ويحقق ريادته."

#### ب- القيادة المستدامة والمفاهيم ذات العلاقة:

لدى القيادة المستدامة العديد من السمات المشتركة مع القيادة التحويلية *Transformational leadership*؛ فكلهما لديه مهمة تحفيزية، تتمثل في قيادة المنظمة نحو التغيير، ومع ذلك في القيادة التحويلية يتم التركيز على القدرات الذاتية للقائد، وخاصة الكاريزما في قيادة التغيير؛ في حين أن العنصر الذي يحرك التغيير في القيادة المستدامة هو الإرادة لتلبية أصحاب المصلحة في المستقبل. (٥٠)

كما تشترك القيادة المستدامة *SL* مع القيادة الأخلاقية *Ethical leadership* في كثير من السمات؛ حيث يتم توجيه كل من القيادة المستدامة، والقيادة الأخلاقية لبناء وصيانة المجتمع من خلال العلاقات الصحيحة داخل بيئة العمل، ومع ذلك تمتد القيادة المستدامة إلى النهج الأخلاقي للبيئة الخارجية وإلى طريقة القيام بالأعمال إلى الناس، وتفعل ذلك مع التركيز على المستقبل. (٥١)

وتشترك القيادة المستدامة كذلك مع القيادة الكاريزمية *Charismatic leadership* في العديد من السمات، غير أن القيادة الكاريزمية تركز بشكل أكبر على خصائص وسمات القادة من بين الأبطال القلائل الذين يتميزون بخصائصهم التي تجعلهم مميزين وبارزين عن الآخرين، في حين تركز القيادة المستدامة على الموضوعات التي

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

ترتبط أفعالهم بالآخرين مع أولئك الذين معهم ، والذين سبقوهم ، والذين سيأتون من بعدهم. (٥٢)

هذا وتختلف القيادة المستدامة عن القيادة غير المستدامة وهو ما يوضحه الجدول التالي: (٥٣)

### جدول رقم (١) الفروق بين خصائص القيادة المستدامة والقيادة اللامستدامة

الصفة	القيادة المستدامة	القيادة اللامستدامة
الرؤية	الرؤية واضحة ومتوجهة نحو الاستدامة	رؤية غير واضحة
الأهداف	توجه نحو التقدم طويل المدى	توجه نحو تقدم سريع
المسئولية	مسئولون عن الفرد والمجموعة والمنظمة والمجتمع	مسئولون عن أنفسهم كلياً وجزئياً عن المجموعة
ثقافة المنظمة	قوية، تتجه نحو الأهداف	بعيدة مشنئة، تتجه نحو الجزئيات
التضامن	جهود مشتركة في سبيل التنمية المستدامة للمنظمة	جهود فردية للأهداف الفرعية
الثقة	درجة عالية من الثقة وحسن النوايا	السيطرة المغلظة القائمة على الشك
نتائج النشاطات	تناغم جهودات مشتركة بين أعضاء الفريق	إسهامات فردية بالكامل
التغييرات	يتم إعادة استعمال الأجزاء القديمة عن طريق تفكيكها ونشرها وإعادة تجميعها	تدمير السابق عن طريق إيجاد الجديد : البحث عن تركيبات جديدة وتقنيات جديدة وموظفين جدد
التعاون	مطلب أساسي	مرغوب به ولكنه غير ضروري
توجه الفريق	عمل الفريق	عمل المجموعة
الجودة	يتم تحقيقها عن طريق العمل الجماعي	يتم تحقيقها عن طريق السيطرة
الإخلاص	الموظفون مخلصون للمنظمة؛ لأنه يتم تلبية حاجاتهم فيها، وهم في أمان	يظنون في المنظمة من أجل الراتب فقط
تطوير الموظفين	يتم تدريب الجميع	يتم اختيار موظفين للتدريب بطريقة عشوائية
التطوير الوظيفي	يتم العناية به من قبل المنظمة	يعد من مسئولية الموظف
الابتكار /الإبداع	يحدث بطريقة منظمة ودورية. وهناك ابتكار؛ لأنه يتم توفير مخصصات له.	محدود مقيد
علاقات العمل	البحث عن التعاون	البحث في الخلافات

باستقراء الجدول السابق وما سبقه يتضح أن القيادة المستدامة نمط قيادي يهتم بإحداث التغيير من خلال الجهود المشتركة لأصحاب المصلحة من المدرسة داخلياً وخارجياً وليس القائد فقط، كما أنه يركز على النهج الأخلاقي والعلاقات الصحيحة داخل وخارج بيئة العمل المدرسية، إضافة إلى التركيز على أفعال وممارسات القائد أكثر من التركيز على سماته الشخصية، كما تعتمد القيادة المستدامة على وجود رؤية مستدامة واضحة تركز على تحقيق الأهداف المدرسية من خلال فرق العمل والعمل الجماعي

والجهود المشتركة، كما تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال تشجيع الابتكار والإبداع بشكل دوري ومنظم.

## ٢- أهداف القيادة المستدامة:

تتمثل أهداف القيادة المستدامة فيما يلي:

- أ- يكمن الهدف الرئيس للقيادة المستدامة في ضمان أن المنظمات تنطلق من وضعها الراهن تجاه تحقيق مستقبل ناجح يتضمن التركيز على النجاح طويل الأمد الذي يذهب لما هو أبعد من النجاح المالي فحسب. (٥٤)
- ب- تحسين التعليم وتحقيق نواتج تعلم إيجابية ومستمرة لدى الطلاب. (٥٥)
- ج- تحسين إدراك العلاقات الترابطية المتبادلة للأنظمة داخل المنظمات؛ من خلال التفكير الشمولي الموجه نحو المستقبل. (٥٦)
- د- توجيه المنظمة وأعضائها نحو التنمية المستدامة، ومحاولة تنفيذ أنشطة مسؤولة اجتماعياً، والتصرف ضمن نطاق الطرق التي يجب أن تتبعها المنظمات المسؤولة اجتماعياً. (٥٧)
- هـ- تقديم مدخل شمولي لبناء منظمة مستدامة تحقق التوازن مابين البشر والنواحي المادية، وفي نفس الوقت تعمل على تحسين الإدارة الإنسانية والسعي لبقاء المنظمة لفترة طويلة. (٥٨)
- و- الحفاظ على التوازن بين الأفراد والأرباح والبيئة طوال حياة المنظمة ، وبذلك تضمن قيام المنظمة بتوليد رأس المال الاجتماعي اللازم لمواجهة حالات الركود، وتحقيق نتائج ممتازة لمنظماتهم وأصحاب المصلحة الآخرين على المدى الطويل (٥٩) .
- ز- يتمثل هدف القيادة المستدامة في نهاية المطاف في ضمان بناء المؤسسات على وضعها الحالي نحو مستقبل ناجح قابل للحياة ، والذي ينطوي على التركيز على المدى الطويل وأكثر من مجرد النجاح المالي، ويتحقق ذلك من خلال: (٦٠)

- اتخاذ منظور طويل المدى في اتخاذ القرارات .
- تعزيز الابتكار المنهجي الذي يهدف إلى زيادة قيمة العملاء والمستفيدين.
- مشاركة عالية من القوى العاملة .
- تقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة.
- استجابة سريعة ومرنة وتنافسية وجذابة لرغبات أصحاب المصلحة والمستفيدين الخارجيين.

وانطلاقاً من الأهداف السابقة يتضح أن للقيادة المستدامة أهدافاً عديدة تصب غالبيتها في سبيل تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة، وتحويلها إلى مدرسة مستدامة من خلال توجيه المدرسة وأعضائها نحو التنمية المستدامة، وتحقيق التوازن بين الأفراد والأرباح والبيئة طوال الوقت، وتحسين التعليم وتحقيق نواتج تعلم إيجابية ومستمرة على المدى الطويل، وتعزيز الابتكار، وتقديم منتجات وخدمات تعليمية تنافسية وجذابة وعالية الجودة، ومحاولة تحقيق وضع ريادي مميز، وتنمية واستثمار رأس المال الاجتماعي وإدارة التنوع بشكل مميز، وتنفيذ أنشطة مسؤولة اجتماعياً والاستجابة السريعة والمرنة لرغبات المستفيدين الخارجيين والداخليين.

### ٣- أهمية القيادة المستدامة:

تتمثل أهمية القيادة المستدامة ومميزاتها فيما يلي:

#### أ- أهمية القيادة المستدامة:

يرى البعض أن أهمية القيادة المستدامة تتمثل فيما يلي: (٦١)

- (١) تؤدي ممارسات القيادة المستدامة إلى ازدهار المنظمة على المدى الطويل.
- (٢) تعكس ممارسات القيادة المستدامة: الإدارة الجيدة، وتكاليف أقل في كثير من الأحيان، وتعزز رضا العملاء، والعوائد المالية والسمعة والعلامة التجارية.
- (٣) تؤدي إلى إدارة أفضل لمخاطر الأعمال والفرص التي بدورها تفيد المستثمرين.
- (٤) تجعل المنظمة أقل عرضة لتأثيرات الأحداث السلبية.



- (٥) غالبًا ما يؤدي تصميم المنتجات والعمليات والخدمات لتكون أكثر استدامة إلى زيادة الأرباح ويمكن أن يدر مدخرات من خلال عمليات محسنة.
- (٦) تتبنى القيادة المستدامة سياسة الاحتفاظ بالعاملين مع تطوير قدراتهم وتدريبهم، وبالتالي يقلل الاحتفاظ بالموظفين من التكاليف الخفية الكبيرة لتجنيد أشخاص جدد ، وعلاوة على ذلك ، من المرجح أن يقف الموظفون الذين يعملون لمدة طويلة ونقاباتهم إلى جانب أصحاب العمل عندما تكون الأوقات صعبة ، ويقبلون تخفيضات الأجور أثناء الأزمة.
- (٧) تساعد ممارسات القيادة المستدامة المنظمة أن تصبح أكثر قوة للأحداث الخارجية وأكثر جاذبية للمستثمرين والعملاء على المدى الطويل ، وبالتالي ترتفع قيمتها السوقية.
- (٨) في ظل القيادة المستدامة ، تصبح المنظمات بارعة جدًا في الاستفادة من المصالح المشتركة طويلة الأجل التي تربط مختلف أصحاب المصلحة معًا. (٦٢)
- (٩) تؤثر القيادة المستدامة على التغيير والاستمرارية على المدى الطويل؛ حيث إن معظم عمليات وممارسات القيادة المدرسية التقليدية، تخلق موجات مؤقتة ومحلية من التغيير، ولكن القليل من التحسين الدائم والواسع النطاق واستمرارية التغيير تحتاج قيادة مستدامة. (٦٣)
- (١٠) تعزز القيادة المستدامة من مبادرات المسؤولية الاجتماعية، مما يعزز من مصداقية وثقة أصحاب المصلحة في المنظمة والمستفيدين منها. (٦٤)
- (١١) تساعد القيادة المستدامة القادة على أن يكونوا قادرين على تحسين معارفهم وكفاءتهم في إدارة الموارد البشرية والموارد التنظيمية ، وتوفير فرصًا قيمة للقادة في الساحة التعليمية للتواصل ودعم بعضهم البعض في الإنجاز ليس فقط للأهداف التنظيمية الحالية ولكن المستقبلية أيضًا، وبالتالي فإن هذه القيادة لديها إمكانات كبيرة لتعزيز التنمية وإحداث التغيير للأفضل (65).

(١٢) أن القيادة المستدامة لا توفر إصلاحات سريعة على المدى القصير فقط ، ولكنها سيكون لها فائدتان إيجابيتان: أولاً التقدم الوظيفي من خلال تطوير الأفراد لضمان حصولهم على المهارات اللازمة للقيادة العليا، وثانياً الحفاظ على الاستدامة التنظيمية والاستقرار (٦٦).

مما سبق يتضح أن القيادة المستدامة يمكن أن توفر للمدرسة العديد من الفوائد نتيجة لأهميتها المتزايدة وما ينتج عنها من تحسين دائم وواسع النطاق، فالقيادة المستدامة تساعد على ازدهار المدرسة على المدى الطويل، وتعزز من رضا العملاء والمستفيدين داخلياً وخارجياً، وتعظيم العوائد المالية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وزيادة سمعة المدرسة، ومساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على تطوير قدراتهم ومهاراتهم، والحفاظ على الاستدامة التنظيمية للمدرسة، وزيادة مصداقية وثقة المجتمع وأصحاب المصلحة والمستفيدين منها في المدرسة.

#### ب- مميزات القيادة المستدامة:

- حدد كالفكان *kalkavan* مجموعة مميزات القيادة المستدامة وهي كالتالي: (٦٧)
- (١) **العمق – Profundity**: حيث تعمل القيادة المستدامة على الحفاظ على الحياة، وتشجيع التعلم والتجربة على نطاق واسع ودائم بدلاً من اكتساب المعرفة المجربة خارجياً ، وبالتالي تصبح القيمة الأساسية للقيادة المستدامة هي القيادة للتعلم والقيادة لرعاية الآخرين .
  - (٢) **الاتساع- Span**: حيث تمتاز القيادة المستدامة بالاستمرارية من خلال الحفاظ على أكثر العوامل المحترمة والمقدرة في حياة المنظمة، وتحسينها بشكل مستمر، ونقلها من قائد إلى آخر؛ حيث إن كل قائد -بغض النظر عن جاذبيته أو شخصيته بعيدة النظر- يموت في النهاية وتبقى المنظمة.
  - (٣) **المدى- Extent**: حيث تمتد القيادة المستدامة من خلال كونها تستند إلى قيادة الآخرين، في أجواء معقدة وصعبة، وبالتالي لا يمكن لأي منظمة أو بلد أو قائد

واحد إدارة كل قضية دون دعم الآخرين، وبذلك يتم نشر القيادة المستدامة باعتبارها صورة صحيحة عن مدى قدرة القيادة المطبقة ورغبتها في التحول من قيادة تقليدية إلى قيادة مستدامة.

(٤) **الصفاء- Fairness**: حيث لا تسبب القيادة المستدامة أي ضرر للبيئة المجاورة بل إنها تغذي البيئة المحيطة بها؛ فهي لا تسعى نحو الاستحواذ على أفضل الموظفين والمديرين المتميزين من المنظمات الموجودة حولها، وبالتالي لا تضر المنظمات المحيطة والمجتمع المحلي ، كما أنها تتبع -ديناميكياً - طرقاً مختلفة لنشر الموارد والمعرفة وتبادلها معهم، وبالتالي فالقيادة المستدامة ليست أنانية بل إنها عادلة من الناحية الاجتماعية.

(٥) **التعدد- Multiplicity**: حيث تغذي القيادة المستدامة التعددية في المنظمة؛ فهي تحترم التنوع ، وتقوم برعاية التعددية وتمنع التجانس الذي يؤدي إلى تدهور التعلم والمرونة والقوة في حالة حدوث تحولات ومخاطر مفاجئة، وتتطور القيادة المستدامة من خلال امتصاصها للتنوع والتعدد ومن خلال تطوير الاتساق والتفاعل بين العناصر شديدة الاختلاف .

(٦) **الإنتاجية – Productivity**: حيث تعزز القيادة المستدامة المهارات القيادية للمنظمة؛ من خلال تعليم القادة كيف يعنون بأنفسهم، وكيف يمكنهم تغذية ديناميكية الأفراد وتفاعلهم لزيادة الانتاجية؛ فالقيادة المستدامة بعيدة النظر وخلقة ولا تستنفد الموارد البشرية أو الموارد المالية.

(٧) **الحماية / الوقاية Preservation**: حيث تُقِّم القيادة المستدامة الماضي، وتتعلم من التجارب الجيدة؛ من أجل تطوير مستقبل أفضل وحمايته وتجاوزه وتطويره، وتلتزم القيادة المستدامة بحماية أهدافها وإعادة تقديمها على المدى الطويل بما يتوافق مع أهدافها المتجددة والمتغيرة.

وقد أضافت دراسة أخرى مميزات القيادة المستدامة فيما يلي: (٦٨)

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

- تتميز القيادة المستدامة بأنها مسئولية مشتركة؛ فهي لا تستنفد الموارد البشرية أو المالية بلا داع، وتتميز بالعدالة الاجتماعية.
  - تعتنى وتتجنب إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة.
  - تتمتع القيادة المستدامة بمشاركة نشطة مع القوى التي تؤثر عليها، وتبني بيئة تعليمية من التنوع التنظيمي تعزز التلاحم المتبادل للأفكار الجيدة والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطوير المشتركة.
- وانطلاقاً من النقاط السابقة يتضح أن هناك العديد من المميزات والفوائد التي يمكن أن تجنيها المدارس وقياداتها من توظيف القيادة المستدامة والتي من أهمها: تحويل المدرسة إلى منظمة تعلم من خلال تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي كافة على التعلم، والتحسين والتطوير المستمر، وتخطيط التعاقب القيادي للحفاظ على هوية المدرسة، كما أنها تساعد على تحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز المسئولية الاجتماعية المشتركة، واستثمار وتوظيف الموارد البشرية والمالية، والمحافظة على العاملين، وإدارة التنوع من خلال احترام التنوع والتعددية وتعزيز التلاحم المتبادل للأفكار الجيدة والممارسات الناجحة بما يسهم في تعظيم إنتاجية المدرسة.

### ٤- أبعاد القيادة المستدامة ومستوياتها:

تتمثل أبعاد القيادة المستدامة ومستوياتها فيما يلي:

#### أ- أبعاد القيادة المستدامة:

حدد لامبيرت **Lambert** ستة أبعاد يمكن من خلالها قياس القيادة المستدامة، وهي: (٦٩)

(١) **بناء قدرات الأعضاء - Builds capacity of staff**: من خلال تطوير

الفرص للموظفين لتطوير قدراتهم وأفضل الممارسات في القيادة والإدارة.

(٢) **التوزيع الاستراتيجي - Strategic distribution**: من خلال تمكين

الأفراد على جميع مستويات المنظمة من المشاركة في أنشطة قيادية تؤدي إلى

التحسين المستدام.

٣) التوطيد/ التماسك - **Consolidates** : من خلال العمل بشكل تعاوني

لضمان أن التعلم المتاح يلبي احتياجات البيئة المحلية.

٤) بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد - **Builds long**

**term objectives from short term goals** : من خلال خلق

التآزر بين الأهداف طويلة الأجل للمنظمة والأهداف قصيرة الأجل التي

تفرضها وكالات التمويل.

٥) التنوع - **Diversity** : من خلال تعلم احترام التنوع ، وخلق الاندماج

الاجتماعي والتماسك.

٦) المحافظة والحماية- **Conserves** : من خلال الشعور بالشرف، والتعلم من

الماضي لخلق مستقبل أفضل.

باستقراء الأبعاد السابقة يتضح أن إدارة التنوع تمثل محدد رئيس من محددات

القيادة المستدامة، والتي تقوم على قدرة القائد المدرسي على نشر ثقافة احترام التنوع

وقدرته على توظيفه في بناء قدرات الأعضاء على اختلافهم وتنوعهم، وإتاحة الفرص

لأعضاء المجتمع المدرسي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتمكينهم من المشاركة في

أنشطة قيادية تؤدي إلى التحسين والتطوير المستدام للمدرسة.

ب- مستويات القيادة المستدامة:

هناك أربعة مستويات من العوامل تبدأ بالمستوى الفردي، ثم تتجه إلى مستوى

الفريق والنشاط الجماعي، ثم مستوى المنظمة، وأخيراً مستوى المجتمع، وهذا ما

يوضحه الشكل رقم (١): (٧٠)

■ أولاً: على المستوى الفردي: وفيه يكون التركيز على شخصية القائد وسماته.

■ ثانياً: على مستوى الفريق: هناك حاجة للعمالء المؤهلة، فعن طريقهم يتم تربية علاقة

مستدامة بين الموظفين، ويجري إقامة العمل الجماعي على أساس من الاستدامة.

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

■ ثالثاً: على مستوى المنظمة: أو ثقافة المنظمة بالأحرى، فإنه يمكن استغلال هذه الثقافة

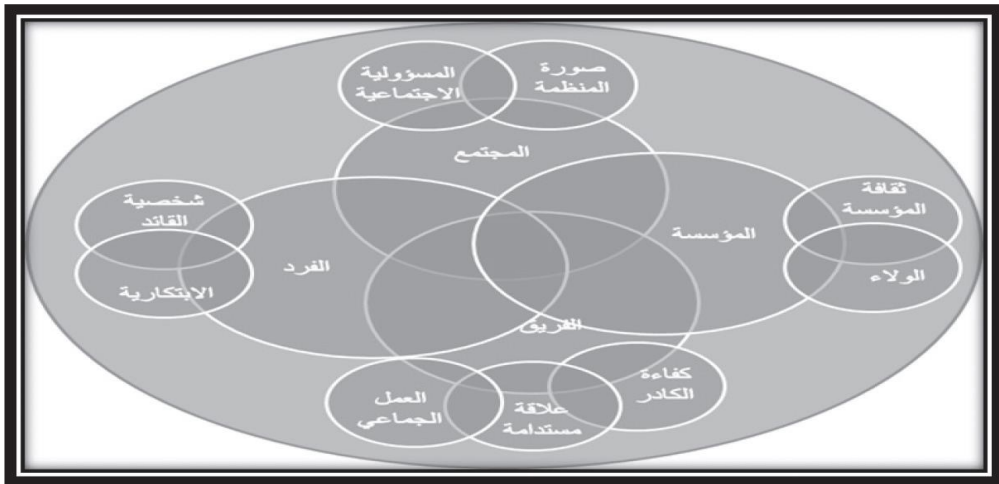
لترسيخ ودعم أفكار الاستدامة من خلال تربية الولاء في الموظف تجاه المنظمة.

■ رابعاً: على مستوى المجتمع (المسئولية الاجتماعية): حيث تتعدى المنظمات مسئولية

حدود المنظمة؛ فمسئولية المنظمة لا تنصب فقط على الموظف بل تتجه إلى حاجات

المجتمع، بمعنى آخر إنها مسئولية المنظمة التي تتجه نحو الاستدامة في إطارها

الأوسع، بحيث يحرص الموظف على سمعة مؤسسته في عين المجتمع كافة.



امتلاك مجموعة من المة شكل رقم (١) مستويات القيادة من المهارات الإدارية والاجتماعية ؛ حتي يتمكن من قيادة عملية التحوُّل من مدرسة تقليدية إلى مدرسة مستدامة؛ حيث يواجه قادة المدارس تحديات متجددة ويحتاجون إلى أن يبتكروا أفكارًا فريدة للتعامل معها، مثل: كيفية إدارة المدرسة بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف المدرسة، وكيفية الاستعداد للتغيرات السريعة في السوق والتنافسية، وسبل التعامل مع تنوع العمل، وتغيير ثقافة المدرسة مع الحفاظ على صورة جيدة للمدرسة أمام المجتمع وأصحاب المصلحة، فهذه الضغوط الخارجية والداخلية سترغم القائد على أن يبحث عن أساليب جديدة تساعده

في الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات التعليمية، ورفع معنويات أعضاء المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى التوجه نحو تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة.

##### ٥- ممارسات القيادة المستدامة:

" تتألف القيادة المستدامة من مجموعة من المكونات الرئيسية التي تدعم النمو طويل الأمد للمنظمة التعليمية، وترسخ ثقافة القيادة استنادًا إلى غرض أخلاقي يعمل على نجاح المنظمة، ويسعى إلى تحقيقه كل العاملين فيها، كما تحتم تطبيق مبادئ القيادة المستدامة على قادة المنظمات المختلفة أن يتصرفوا بشكل أكثر مسئولية من الناحية البيئية والاجتماعية". (٧١)

هذا وتتعدّد ممارسات القيادة المستدامة وتتنوع نتيجة لتعدد وجهات نظر الباحثين والدارسين، وكذلك تتعدد الجهات المهتمة بالقيادة بالمستدامة؛ فمثلاً حدد معهد القيادة المستدامة الممارسات التي تقوم عليها القيادة المستدامة تتمثل في الشكل التالي: (٧٢)



شكل رقم (٢) ممارسات القيادة المستدامة

يتبين من الشكل السابق أن القيادة المستدامة تعتمد على ثمانى ممارسات أساسية، وهي: (٧٣)

أ- **تحمل المسؤولية - Take Responsibility**: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- جعل الاستدامة ملائمة للآخرين: من خلال توضيح الطرق التي تكون بها استراتيجيات الاستدامة ذات صلة بالنجاح الفوري وطويل الأجل للأعمال،

والخدمات، والمؤسسات والمجتمع ؛ لفهم وإيضاح الطرق التي غالبًا ما تكون الحلول المستدامة أفضل الحلول للتحديات الأساسية.

■ **جعل الأمور تحدث:** من خلال معرفة كيفية بناء وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية بشكل تعاوني، والانخراط في التفكير الإبداعي والعمل ضمن القوانين والسياسات القائمة، والشروع في تغييرات القوانين والسياسات اللازمة لدعم تقدم الاستدامة ، وتطوير تقنيات لمحاكاة الذات والآخرين عن تحقيق النتائج المتفق عليها.

■ **الحفاظ على الطاقة والزخم:** من خلال إيجاد طرق للمحافظة على طاقة الفرد وقوة دفعه وإيمانه بما هو ممكن في مواجهة التحديات الهائلة ؛ أي تطوير مجتمعات الممارسين للتفكير والتعلم والتطوير.

#### ب- البحث عن الترابط الشامل- *Look for Holistic*

**Interconnections:** من خلال ما يلي:

■ التفكير الشمولي: عن طريق إدراك الروابط والعلاقات: من خلال بناء القدرة على التفكير بشكل كلي والتعرف على العلاقات بين الكيانات أو الإجراءات التي تبدو مستقلة ، وإنتاج حلول مستدامة تعتمد على بعضها البعض ، وربط التحديات والتقدم بما يحدث داخل الكل.

■ حفظ النظام وتضخيم الموارد لتحقيق التأثير الأمثل: من خلال استكشاف الفرص المتاحة لاكتساب تأثير الموارد التي تم تطويرها من خلال الشراكات الاستراتيجية.

#### ج- عقد محادثات بناءة- *Convene Constructive Conversations* :

من خلال ما يلي:

■ إنشاء مساحات للمحادثات البناءة والمشاركة فيها: من خلال الدعوة إلى التحقيق الذي يحفز تفكير المرء وتطلعات الآخرين كمسألة طبيعية ، وصياغة أسئلة جيدة



والاحتفاظ بها مفتوحة لفترة كافية لاستكشاف واكتشاف وجهات النظر والروابط التي قد يتم التغاضي عنها بطريقة أخرى (انظر إطار عمل إشراك القيادة).

■ **بناء علاقات أصيلة:** من خلال بناء وتوسيع العلاقات الأصيلة لتطوير وتنفيذ حلول متكاملة ؛ أي الشراكات طويلة الأجل والمشاركة بين الأجيال وعلاقات التعلم والدعم.

■ **إشراك الخبراء كمتعاونين:** من خلال إشراك أصحاب الموارد الخارجيين المستعدين للعمل كجزء من فريق بطرق تدعو إلى التعاون والاكتشاف الجماعي والتعلم اللازم لتوسيع قدرة النظام.

#### د- **احتضان التوتر والجهد الإبداعي- Embrace Creative Tension :**

■ **دعوة أصوات ووجهات نظر متنوعة:** من خلال توسيع شبكة القيادة، ودعوة وجهات نظر متنوعة والاعتراف بها مع السعي في وقت واحد إلى إيجاد أرضية مشتركة واستنباط حلول للصالح الجماعي.

■ **العمل مع ديناميات القوة العلائقية:** من خلال فهم الفروق الدقيقة المعقدة في علاقات القوى الديناميكية والتوتر الإبداعي المرتبط بها عند العمل مع الآخرين الذين يعد دعمهم النشط أمرًا بالغ الأهمية للتعلم والنجاح.

■ **التفاهم والعمل مع التنوع والغموض والصراع:** من خلال التخلي عن الحاجة إلى اليقين في مواجهة "الحقائق" المتناقضة ، وفتح المجال للخلاف والصراع ، مع إدراك أن التوتر المرتبط به هو مصدر قوي للطاقة لتوليد تحولات إبداعية في الفهم والاتجاه.

#### هـ- **تسهيل النتائج الناشئة-Facilitate Emerging Outcomes:**

■ **التقييم المستمر للفرص والمخاطر :** من خلال تقييم المخاطر / الفرص المرتبطة باستراتيجيات الاستدامة (التي قد لا تكون مرئية على الفور) مع ظهور النتائج على مر الزمن.

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

- تقييم مخاطر عدم استخدام استراتيجيات الاستدامة ودعم البيئة لئتم فيها تشجيع المخاطر المحسوبة، من خلال العمل على فهم التناقض والغموض وتفسيره، والانخراط مع الآخرين لإيجاد حلول في مواجهة الشكوك والتناقضات.
- جعل الأمور تحدث ويتحقق ذلك من خلال تحقيق نتائج ملموسة مع الآخرين من خلال المشاركة في "قواعد اللعبة" المتفق عليها والالتزام بها في إطار استراتيجي مرن، وهيكله العمليات والاتفاقات الملموسة لتنفيذ الإجراءات في الوقت المناسب، والرصد المشترك للمساءلة.

### و- فهم ديناميات التغيير الاجتماعي - *Understand Social Change Dynamics*

- ملاحظة وصنع الأنماط السلوكية: من خلال فهم ما يفعله الناس وما يقولونه بشكل فردي وجماعي من منظور نمط السلوك ، وتجربة استراتيجيات جديدة.
- فهم عمليات التغيير البشري بالاعتماد على نماذج التغيير الاجتماعي الجديدة التي تساعد في وصف الطرق التي يختبر بها الأشخاص المتنوعون إيقاعات التغيير الطبيعية والديناميكية عند طرح أفكار جديدة وغير تقليدية.

### ز- التجربة والتعلم والتكيف - *Learn and Adjust, Experiment*

- تكيف واستخدام أطر الاستدامة للتحليل المتكامل والعمل.
- التعلم من خلال التجريب: من خلال الاستعداد للتعلم بطرق جديدة، وتحمل المخاطر المحسوبة لاختبار الأفكار الناشئة ، والتفكير والتعلم من التجارب بجميع أنواعها ، والبحث عن إمكانات غير محققة من خلال التفكير التجريبي والقيام بالآخرين.
- تبادل المعلومات والمعرفة كما تتكشف: من خلال السماح للآخرين بمعرفة التفكير وراء القرارات والعمل، ودعوة الآخرين للتعلم معك أثناء القيام بذلك ، وتعزيز الممارسة الجماعية للتجريب والتكيف والتعلم.

### ح- توسيع الوعي المعرفي - *Expand Conscious Awareness* :

■ تأسيس المحادثات والعمل على النزاهة الشخصية: من خلال دراسة هوية الأفراد ومبادئهم ونواياهم قبل إشراك الآخرين في عمل التغيير، وإعادة النظر بشكل متكرر في النزاهة الشخصية لكل فرد؛ لتوجيه العمل في سياق الظروف المعقدة والمتغيرة باستمرار.

■ ممارسة الوعي المعرفي: من خلال ملاحظة الذات باستمرار في العلاقة مع الآخرين ، والعمل والانخراط في تفاعل حقيقي مع الآخرين من خلال تشجيع التفكير المشترك حول ما يحدث وما حدث ولماذا وماذا يعني للتفكير والعمل في المستقبل.

وتقترح القيادة المستدامة SL منهجًا كليًا لقيادة المنظمة؛ يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأشخاص والأرباح ، وتعزيز طول عمر المنظمة من خلال ممارسات الإدارة القائمة على الأدلة، وقد تم تحديد ثلاث وعشرين ممارسة ثبت أنها تساعد على طول العمر التنظيمي. (٧٤)

وقد قام كلٌّ من أفيري وبيرجستينير *Avery and Bergsteiner* بترتيب ممارسات القيادة المستدامة (٢٣) الأساسية في شكل هرمي وفقًا للمجموعات التالية: الممارسات التأسيسية، وممارسات المستوى الأعلى ، ومحركات الأداء الرئيسية. المستوى الرابع - يتوجُّ بشكل هرمي - يحتوي على نتائج أداء تظهر الأبحاث أنها تساهم في الاستدامة: (٧٥)



شكل رقم (٣) مستويات ممارسات القيادة المستدامة

- أ- الممارسات التأسيسية أدنى مستوى من الهرم: يمكن تقديمها في أي وقت تقرر فيه الإدارة القيام بذلك، وتتضمن الممارسات التأسيسية الـ ١٤ برنامجًا لتدريب وتطوير الموظفين ، والسعي من أجل علاقات عمل ودية ، والاحتفاظ بالموظفين (تجنب حالات التسريح) ، وتخطيط التعاقب ، وتقييم تجربة الموظفين ومساهماتهم في ولاء العملاء والابتكار ، وتحديد ما إذا كان دور الرئيس التنفيذي أن يكون بطلاً أو عضواً كبيراً في الفريق ، ضمان السلوك الأخلاقي ، وتعزيز التفكير على المدى الطويل ، وإدارة التغيير التنظيمي بحساسية ، والسعي من أجل الاستقلال عن الأسواق المالية ، وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية ، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المتعددين ، وضمان أن الرؤية المشتركة هي التي تدفع الأعمال.
- ب- الممارسات عالية المستوى- (الطبقة الثانية من الهرم): تغطي هذه الممارسات الست التوافق في عملية صنع القرار وتفويضه، وخلق موظفين يتمتعون بالإدارة الذاتية ، وتسخير قوة الفريق ، وتطوير جو من الثقة ، وتشكيل ثقافة تنظيمية تمكن القيادة المستدامة ، ومشاركة المعرفة بالمنظمة والاحتفاظ بهم.
- تم تطوير الهرم بناءً على فكرة أنه عندما تكون ممارسات الأساس ذات الصلة في مكانها ، فإنها تسهل وتدعم ظهور الممارسات عالية المستوى، على سبيل المثال ليس من الحكمة أن يقرر الموظفون ببساطة أن يقوموا بالإدارة الذاتية ما لم يلقَ الأشخاص المعنيون التدريب المناسب لتمكينهم من الإدارة الذاتية، ومعرفة ومشاركة رؤية المنظمة ، وبالمثل لا يمكن ببساطة تعزيز الثقة بالطريقة التي يمكن بها تطوير المهارات ؛ لأن الثقة تعتمد على تشغيل العديد من الممارسات الأساسية، وبالتالي تظهر - في الهرم - الإدارة الذاتية والثقة كممارسات على مستوى أعلى تنبثق من مجموعة من الممارسات الأساسية المتعددة.

ج- إنشاء محركات الأداء الرئيسية- (المستوى الثالث) : تساعد عناصر (الابتكار، ومشاركة العاملين، والجودة) بشكل أساسي في دفع الأداء التنظيمي وتحسينه، وتنبثق محركات الأداء الرئيسية هذه بدورها من توليفات مختلفة من المنظمة، والممارسات عالية المستوى، وتشير مجموعة من الأبحاث إلى أن توجه الفريق والعاملين المهرة والمتمكين، وثقافة المنظمة التي تدعم تبادل المعرفة وتنمية الثقة جميعها تعزز وتحقق الجودة.

د- نتائج الأداء- (قمة الهرم): تحتوي على خمس نتائج أداء تخلق قيادة مستدامة،

وبالتالي فإن العناصر ٢٣ من المستويات المختلفة في الهرم تدفع بشكل جماعي إلى:

✓ سلامة العلامة التجارية والسمعة.

✓ زيادة رضا العملاء والمستفيدين.

✓ التمويلات التشغيلية القوية (يجب على جميع المنظمات البقاء على قيد الحياة

مالياً بما في ذلك على المدى القصير).

✓ قيمة المساهم طويلة الأجل.

✓ القيمة طويلة المدى لأصحاب المصلحة المتعددين.

وبالتالي يوفر هرم القيادة المستدامة إطار عمل لفحص الممارسات الحالية

للمنظمة، ويصوّر نظاماً تؤثر فيه العناصر بشكل متبادل على بعضها البعض في

اتجاهات مختلفة، على سبيل المثال من المتوقع أن تتطور الثقة ، وهي واحدة من

الممارسات عالية المستوى ، في وجود ممارسات أخرى معينة وتعرض للخطر في

غيابها، وتشمل ممارسات تعزيز الثقة علاقات العمل الودية ، وتطوير الأشخاص ،

وصنع القرار المفوض ، والاحتفاظ بالموظفين لفترات طويلة ، ورعاية الناس، بالإضافة

إلى الأخلاق، والمنظور الطويل ، والمسئولية البيئية والاجتماعية ، ونهج أصحاب

المصلحة ، وتساهم الرؤية المشتركة في بناء الثقة كذلك. (٧٦)

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

باستقراء ما سبق يتضح أن ممارسات القيادة المستدامة ممارسات ديناميكية متفاعلة في جميع الاتجاهات، لا تتداخل التفاعلات بين العناصر من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل فحسب، بل إن الممارسات على نفس المستوى تؤثر أيضاً على بعضها البعض، علاوة على ذلك فإن الطريقة التي يتم بها تنفيذ الممارسات في الواقع تترك مجالاً كبيراً للتغيير والتنوع والمرونة، وبالتالي تعتمد القيادة المستدامة على الترابط المعقد بين الممارسات المتعددة، بما ينعكس إيجاباً على علاقة القائد بأعضاء المجتمع المدرسي ومرءوسيه، وكذلك بالمدرسة نفسها وصولاً إلى تحقيق أهداف المدرسة ورؤية القائد.

وتظهر الممارسات السابقة أهمية إدارة التنوع، وتفعيل المسؤولية الاجتماعية، وتعليم ريادة الأعمال كمحددات من محددات القيادة المستدامة، والتي يمكن للقيادة ومديري المدارس البناء عليها لتطوير كثير من الممارسات القيادية داخل المدرسة، والاستفادة منها في تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

وعليه يدور المحور التالي حول محددات القيادة المستدامة في مدارس بعض الدول الأجنبية المتقدمة.

### ثانياً: الممارسات القيادية لمديري المدارس في ضوء القيادة المستدامة:

تعد الممارسات القيادية أحد أهم الأساسات الرئيسة لفعاليات الإدارة؛ فالقيادة التربوية تعني بتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة ضمن عملياتها المختلفة، فالقيادة نشاط ديناميكي يؤثر في الجهاز الإداري، حيث ينقله من الحالة الاستاتيكية الراكدة إلى الحالة الديناميكية المتحركة. (٧٧)

### وتتمثل أهم الممارسات القيادية لمدير المدرسة في: (٧٨)

- أ- جعل تعليم الطلاب ورفاقهم القيمة الأساسية لجميع عمليات صنع القرار.
- ب- الوفاء بجميع الواجبات المهنية بأمانة ونزاهة والعمل دائماً بطريقة جديرة بالثقة ومسئولة.

- ج- دعم مبدأ مراعاة الأصول القانونية، وحماية الحقوق المدنية وحقوق الإنسان لجميع الأفراد.
- د- تطبيق القوانين المحلية والولائية والوطنية.
- هـ- تقديم المشورة لمجلس المدرسة وتنفيذ سياسات المجلس وقواعده ولوائحه الإدارية.
- و- اتخاذ التدابير المناسبة لتصحيح القوانين والسياسات واللوائح التي لا تتفق مع الأهداف التعليمية السليمة، أو التي لا تخدم مصلحة الطفل.
- ز- تجنّب استخدام منصبه لتحقيق مكاسب شخصية من خلال التأثيرات السياسية أو الاجتماعية أو الدينية أو الاقتصادية أو غيرها.
- ح- الحفاظ على المعايير والسعى إلى تحسين فعالية المهنة من خلال البحث والتطوير المهني المستمر.
- ط- تقبل المسؤولية والمساءلة عن تصرفات الفرد وسلوكياته.
- ي- الالتزام بخدمة الآخرين فوق نفسه.

هذا وقد حدد أفيري **Avery** معايير استدامة المنظمات في المعايير التالية: (٧٩)

أ- أداء مالي قوي.

ب- قدرة على مواجهة الصعوبات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

ج- وضع ريادي في سوق العمل.

كما أن القيادة المستدامة مهمة وتنتشر وتدمج، إنها المسؤولية المشتركة التي لا تستهلك الموارد المالية والبشرية بشكل مبالغ فيه، وهي تهتم بالبيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة، وتحاول تجنب إلحاق الضرر بها، والقيادة المستدامة تفاعل نشط مع القوى التي تؤثر فيها، وتبني بيئة تتميز بالتنوع المؤسسي وتروج للتخصيب المتبادل للأفكار الطيبة والممارسات الناجحة في المجتمعات من التعلم والتنمية المشتركة. (80)

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

باستقراء ما سبق في الإطار النظري، وانطلاقاً مما سبق يتضح أن القيادة المستدامة نمط قيادي يهتم بالضرورة بكلّ من: إدارة التنوع الموجود داخل المدرسة، وتفعيل المسؤولية الاجتماعية، وتطوير الوضع الريادي لها، كمحددات للقيادة المستدامة ترتبط بممارسات قيادية مستدامة، والتي يمكن للقيادة ومديري المدارس البناء عليها لتطوير كثير من الممارسات القيادية داخل المدرسة، والاستفادة منها في تحسين وتطوير الأداء المدرسي.

وعليه يمكن تناول المحددات الثلاثة السابقة وما يتبعها من ممارسات قيادية، وكيفية تطوير الممارسات القيادية في ضوء هذه المحددات.

### 1 - إدارة التنوع - Diversity Management

تمثل ظاهرة التنوع الثقافي بين عناصر العمل واحدة من أهم المشاكل التي تواجه المنظمات؛ حيث إن مهمة المزج بين العناصر الثقافية المتنوعة في بوتقة انصهار واحدة وتحقيق التناغم بينهم أشقّ المهام التي تبرز أمام المنظمات وقياداتها؛ وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك العاملين داخل مكان العمل، فلكل فرد عامل في المنظمة شخصية تميزه عن بقية العاملين، وهذا التميز يتطلب استراتيجيات وممارسات تنظيمية لإدارة التنوع الثقافي. (٨١)

ويأتي التنوع بأشكال عديدة: ثقافية واجتماعية وعرقية ولغوية، ويشكل تحدياً لجميع الأنظمة التعليمية، ينظر إليه بعض السلطات والمدارس والمعلمين على أنه مشكلة وعقبة أمام تحقيق الأهداف التربوية الوطنية، بينما يوفر للآخرين فرصاً جديدة لتطوير الكفاءات والمعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجون إليها إذا أرادوا العمل بنجاح في المجتمع. (٨٢)

وعموماً يتجسد التنوع في قوة العمل في ثلاثة أنواع رئيسية هي: (٨٣)

◆ النوع الأول: تنوع ديموغرافي: ويشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديموغرافية مثل العمر والأصل.



- ◆ النوع الثاني: تنوع معلوماتي: ويشير إلى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤديها.
- ◆ النوع الثالث: تنوع قيمي: ويشمل اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة.

ويؤثر التنوع بشكل أساسي على مجموعات العمل والفرق؛ إذ يؤثر التنوع في المنظمة على النتائج والمخرجات والأداء من خلال تأثيره على العمليات العاطفية والمعرفية والتواصلية والرمزية، وتساعد إدارة التنوع على تحقيق التكامل الاجتماعي للفريق، والذي له تأثير على الأداء، فوفقاً لنتائج العديد من الدراسات كانت الأفكار التي تنتجها المجموعات غير المتجانسة ذات جودة أعلى من الأفكار التي أنشأتها المجموعات المتجانسة؛ لذلك لا شك في أن التنوع يساهم في الإبداع. (84)

وتمنح القوى العاملة المتنوعة المنظمة مزايا تنافسية مهمة في المجالات المتعلقة بتوظيف المواهب، واستبقائها والتزام الموظفين، وإنتاجيتهم والابتكار المربح؛ إذ توفر قوى العمل المتنوعة تربة خصبة لما هو جديد من أفكار العمل. (85)

#### أ- كيفية إدارة التنوع في مكان العمل:

- ينطوي التنوع على أكثر من مجرد الثقافة والخلفية الاجتماعية ونوع الجنس، فهو يشمل تفرد كل شخص، وخبرته وشخصيته المختلفة، ولكن يجب أن يتم التعامل معها في مكان العمل، ويؤثر التنوع على الأداء، لذلك من المهم إدارة أية مشكلة قد تنجم عن الصراعات الشخصية، ويحدد التنوع أيضاً كيفية تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، ونوع الحافز المشترك في الأداء الوظيفي، وتكون الخطوات العملية كالتالي: (86)
- تبدأ إدارة مكان العمل المتنوع بوضع سياسات قوية للمساواة تضعها المنظمة، وبمجرد وضع هذه السياسات في المكان، يجب إبلاغها لجميع العاملين في أنحاء المنظمة بأكملها.
- توصيل القضايا التي تتعلق بالمنظمة للأعضاء كافة، مثل: الأهداف والغايات والسياسات، وثقافة المنظمة والممارسات الشائعة ليلتزم بها الجميع.

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

- إجراء أية تغييرات من شأنها أن تؤثر إيجاباً على احتياجات مختلف المجموعات المتنوعة في المنظمة.
  - التأكد من أن جميع سياسات شؤون الأفراد من التعاقد والترقيات والعلاوات تستند على الأداء المتميز للموظف ومهارته.
  - تجنب السماح بالانحياز لأي خلفية عرقية أو ثقافية أو الجنس عند وضع سياسات الموارد البشرية.
  - إعطاء كل موظف الوصف الوظيفي والمهارات المطلوبة لإنجاز المهمات.
  - تكوين فرق عمل مختلطة من العاملين للعمل معاً، من خلال إشراك موظف من كل مجموعة يناسب الوصف الوظيفي والمهارات اللازمة، بما يوفر فرصة لكل شخص لمعرفة الفريق ومحاولة فهم الأعضاء الآخرين.
  - تعيين قائد للفريق لكل مجموعة فضلاً عن شخص آخر لمساعدة قائد الفريق والتوسط إذا نشأت مشاكل.
  - جعل كل عضو مسؤولاً أمام قائد الفريق، والمشرف والمنظمة، مع إعطاء كل شخص مسؤوليات مختلفة لإكمال وإنهاء المهمات، وهذا يعني أن كل شخص سوف يكون قادراً على المساهمة، ويشعر بأنه قيمة مضافة للمنظمة، وللفريق ولنفسه.
- ب- أبعاد إدارة التنوع:**

تحدد إدارة التنوع في ستة أبعاد، وهي كما يلي: (٨٧)

- القيادة: وتعني الطريقة التي يلهم فيها المديرين العاملين معهم لتحقيق الأهداف، آخذين بعين الاعتبار التنوع في المؤسسة، وذلك من خلال المشاركة وتعزيز وتشجيع إدارة التنوع.
- الممارسات الإدارية ووضع السياسات: ويقصد بها إلى أي مدى تترجم الرؤية والطموحات إلى أهداف وتدابير وسياسات وغايات تنظيمية محددة.

- إدارة الموارد البشرية : ويقصد بها كيفية استخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنوع، مع التركيز على برامج التطوير الوظيفي والتوظيف والاختيار.
  - المعرفة والمهارات : ويقصد بها مدى معرفة إدارة المؤسسة والعاملين فيها بآليات تعزيز التنوع.
  - الاتصالات: وتشير إلى أي مدى تقوم المؤسسة بنشاط وبصورة واضحة ومتكررة بتوصيل رؤيتها وأهدافها وغاياتها وإجراءاتها.
  - المناخ : ويقصد بذلك مدى تقدير المؤسسة للتنوع، مع الحرص على إيجاد مناخ إيجابي للتنوع.
- باستقراء ما سبق يتبين أن القائد المدرسي المستدام عليه أن يتفهم طبيعة إدارة التنوع؛ حتى يتمكن من إدارة التنوع بفعالية في المدرسة، وتتمثل إدارة التنوع في أنها:
- تعمل على المزج بين العناصر الثقافية المتنوعة في بوتقة انصهار واحدة وتحقيق التناغم بينهم.
  - تتطلب استراتيجيات وممارسات تنظيمية معينة.
  - توفر فرصًا جديدة لتطوير الكفاءات والمعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاج أعضاء المجتمع المدرسي إليها إذا أرادوا العمل معًا بنجاح.
  - تؤثر على النتائج والمخرجات والأداء من خلال تأثيره على العمليات العاطفية والمعرفية والتواصلية والرمزية.
  - تساعد على تحقيق التكامل الاجتماعي لأعضاء المجتمع المدرسي.
  - تحدد كيفية تفاعل أعضاء المجتمع المدرسي مع بعضهم البعض، ونوع الحافز المشترك في الأداء الوظيفي.

## ٢- ريادة الأعمال - Entrepreneurship :

تعد ريادة الأعمال القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدرجة التي جعلت الدول تبادر بوضع سياسات من شأنها زيادة ميل الشعوب ليصبحوا رواد

أعمال **Entrepreneurs** ، وإدخال تعليم ريادة الأعمال في المدارس لخلق الثقافة الريادية، وقد شهدت العقود الماضية ازديادًا ملحوظًا في استخدام التعليم الريادي بالمدارس والجامعات في أوروبا، ويؤكد الاتحاد الأوروبي على ضرورة تطوير ثقافة ريادة الأعمال من خلال تعزيز: العقلية المناسبة، ومهارات ريادة الأعمال، والوعي بالفرص المهنية. (88)

وتعد ريادة الأعمال ظاهرة متجددة تحمل في طياتها أفكار وتصورات المبدعين والرياديين في كل عصر؛ لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، واستخدام كل جديد لنجاح الأعمال وفق أفكار جريئة تعتمد على المخاطرة المحسوبة، وفي الوقت نفسه البحث عن الفرص المناسبة للتميز والبحث عن الموارد المناسبة للفوز بهذه الفرص، وكذلك الاستفادة من القدرات الريادية للعاملين والموهوبين؛ مما يؤدي إلى تميز المنظمات وتطوير قدرات ومهارات العاملين ضمن فلسفة استثمار الموارد البشرية. (89)

وأضحى تحقيق الريادية في إدارة المنظمات بصفة عامة من أولويات الإدارات العليا؛ حيث إن المنظمات التي تشجع الإبداع والابتكار في العمل هي التي تولد تفوقًا مستدامًا، وتستطيع البقاء في السوق لمدة أطول، وذلك لما تتصف به بيئة الأعمال من سرعة التغيير، وتساعد المنافسة على المستوى المحلي والعالمي. (90)

وتعد الريادة المنظمة من المفاهيم المهمة والرئيسة، التي بدأ الاهتمام بها على نحو واضح؛ نتيجة التحديات البيئية والتطورات السريعة، وزيادة عدد المنافسين، والشعور بعدم الثقة من الأساليب الإدارية التقليدية، فضلًا عن ذلك توجد أسباب شجعت المنظمات للتوجه نحو الريادة منها: (91)

وتتطلب المنظمة الريادية توافر ثلاثة عناصر أساسية، وهي: الأفراد الرياديون المبدعون، والبعد التنظيمي المرتبط بالرؤية والثقة، والإبداع وقيادة رائدة تصنع المستقبل، والبعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق. (92)

وتتميز المنظمات الريادية الناجحة بعدد من الخصائص تتمثل في: أخذ المخاطر والقدرة على رؤية الفرص وتقييمها واغتنامها، القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع، ووجود الطموح والحافز والعزيمة في مواجهة المعوقات باستمرار، وتكون نشطة ومثابرة ومنضبطة، وقادرة على العمل تحت الضغط، وفي الوقت ذاته تكون متفائلة ومرنة للتجاوب مع أي تحديات، وقادرة على حشد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها على نحو فعال، والتركيز على خلق قيمة مضافة عن طريق القيام بأشياء أفضل وأسرع وبتكلفة أقل، وعلاوة على ذلك يتعين على الرياديين أن يكون لديهم الحماس والقدرة على تعلم المعارف والمهارات الأساسية، مثل: معرفة السوق وإدارته، والمهارات التقنية، والأهم من ذلك يجب عليهم أن يتعلموا من الأزمات (النكسات/ Setbacks) الخاصة بهم ومن فشل الآخرين، وامتلاك المهارات الاجتماعية، والقدرة على الإقناع، والقدرة على بناء الشبكات الاجتماعية وإدارتها، وأخيرًا يجب أن يكون الرياديون على بينة بكيفية إعداد الحصاد، أو الخروج بأمان عندما يكون ذلك في صالح المنظمة. (93)

#### أ- أهمية ريادة الأعمال للمدارس:

- ◆ إن تطوير القدرات الريادية ومهارات ريادة الأعمال للأفراد والمؤسسات واحدٌ من أهم المهارات الثمان الرئيسة اللازمة للمجتمع القائم على المعرفة. (٩٤)
- ◆ إن غرس ريادة الأعمال في التعليم يوفر عددًا لا يحصى من الآثار الإيجابية الناتجة عن ذلك، مثل: النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل وزيادة المرونة المجتمعية، إضافة إلى النمو الفردي وزيادة مشاركة المدرسة وتحسين المساواة، ومع ذلك فإن تطبيق هذه الفكرة قد طرح تحديات كبيرة مثل: نقص الوقت والموارد، وخوف المعلمين من النشاط التجاري، وإعاقة الهياكل التعليمية، وصعوبات التقييم، وعدم وضوح التعريف وغيرها من التحديات التي واجهها الممارسون عند محاولة غرس ريادة الأعمال في التعليم. (٩٥)

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

- ◆ إنها تساعد على العثور على الخصائص الهيكلية التي يمكن أن تخلق بنجاح منظمة بارعة، يمكنها تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال والخصائص الهيكلية للمنظمات المبتكرة في بيئة معقدة وسريعة التغيير. (٩٦)
- ◆ إن ريادة الأعمال الموجهة ذاتياً في التعليم العام تؤكد على تطور العوامل التي تتعلق بالدافعية، والوعي الذاتي، والإبداع، والمسئولية للتعلم، وكذلك على التعاون والتفاعل لتنمية ريادة الأعمال داخل المنظمة التعليمية. (97)
- ◆ إن تعليم ريادة الأعمال يعزز التعاون بين المدارس و جودة حياة العمل من خلال ممارسة بعض الأنشطة كخبرة العمل والجولات الدراسية، وبالتالي تمتد تلك العمليات المرين بإمكانية تطوير المجتمع الذي يدل على عقلية المغامرة وتنظيم المشروع. (98)

### ٣- المسؤولية المجتمعية - *Social Responsibility*

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أكثر المفاهيم المستخدمة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى اعتبارات مختلفة، لأشخاص عديدين سواء من رجال الأعمال والإدارة والمال أو تنظيمات المجتمع المدني، أو الجامعات أو المدارس، أو الجمهور، الأمر الذي يخضع هذا المفهوم لتفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة. (٩٩)

ويُعتبر Drucker أول من وضع تعريفاً للمسئولية الاجتماعية ، على أنها:

التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. (100)

هذا وتقع تنمية المسؤولية الاجتماعية على عاتق المؤسسات التربوية؛ لتنظيم حياة المتعلمين داخل المجتمعات وزيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع خلق شعور عالٍ بالانتماء من قبل الأفراد والاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوافر نوع من العدالة الاجتماعية، كما تسهم في تحسين نوعية الحياة في المجتمع وزيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة، وبناء على ذلك سارعت المؤسسات التعليمية إلى تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية لخلق تأثير إيجابي على المجتمع أثناء

ممارسة أعمالها، حيث تشير الدلائل إلى أن المسؤولية الاجتماعية التي تتخذها المؤسسات التعليمية طوعية أكثر فاعلية من المسؤولية الاجتماعية التي تفرضها الحكومات. (١٠١)

وتتطلب إدارة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تحديد صور الأداء الاجتماعي، والمزايا الناجمة عن وفاء تلك المنظمات بتلك التوقعات، وتتمثل بعض صور المساهمة الاجتماعية للمنظمات في الأشكال التالية: (١٠٢)

- تقدير وحسن استخدام الموارد البيئية .
  - الحرص على الجودة النوعية للمنتج.
  - اتباع سياسات عادلة للتوظيف وتحسين ظروف العمل .
  - المساعدة في حل مشكلات البيئة المحلية .
  - المساهمة في تنمية وتطوير ومساندة الأنظمة الفرعية مثل التعليم والصحة وغيرها .
  - تعليم وتدريب وتنمية مواهب وقدرات العاملين .
  - الإعلان الصادق دون انفعالات أو تضليل .
  - تقدير واحترام العادات والتقاليد والقيم والأعراف السائدة التي تنظم سلوكيات الأفراد .
- ولكي تتمكن المنظمات من تفعيل المسؤولية الاجتماعية بها، طوّرت مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات للتعامل مع هذا التقاطع بين الاحتياجات المجتمعية والبيئة الطبيعية وضرورات العمل المقابلة. (103)
- أ- أهمية المسؤولية الاجتماعية:**

ويتيح تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات العديد من المزايا:

- أنه أداة فعالة لتحسين العلاقة بين العاملين والمجتمع. (١٠٤)
- أنه يساعد المنظمة على تقليل المخاطر التي تواجهها، وتقوية مكانتها، وزيادة حصتها السوقية، ورفع مستوى مبيعاتها، وتعريف المستهلكين بعلامتها التجارية بأسلوب أكثر فاعلية، وهكذا ستؤدي الممارسات الاجتماعية إلى إدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال. (١٠٥)

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

➤ إن للمسئولية الاجتماعية تأثيرًا إيجابيًا على أنظمة وأنشطة واستراتيجيات المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق المصالح المشتركة للمؤسسة والمجتمع، وتعزيز قيم وأخلاقيات العمل التي من شأنها المساعدة في حل المشكلات والقضايا المجتمعية التي تحقق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت تحقق أهداف المجتمع. (١٠٦)

أكدت البحوث والدراسات الدور المحوري للقيادة في بدء وتطوير برامج ومبادرات المسئولية الاجتماعية للمنظمات؛ حيث يُعدُّ دور القائد في توجيه الأعمال نحو المسئولية الاجتماعية المستدامة معقدًا وواسعًا، ويتطلب مجموعة فريدة من المهارات والكفاءات القيادية والسلوكيات المسئولة اجتماعيًا؛ إذ ينبغي أن يتمتع القادة المسئولون بأعلى درجات النزاهة والفهم العميق للمفاهيم الصعبة مثل التنمية المستدامة، والالتزام ببناء منظمات دائمة بالتعاون مع الآخرين، كما أن لديهم إحساسًا عميقًا بالهدف فهم مخلصون لقيمهم الأساسية، قادرون على تصميم مجتمع متعلمٍ وصادقٍ للبيئة وأمنٍ ومستدامٍ اقتصاديًا. (107)

#### ب- مجالات المسئولية الاجتماعية للمدرسة:

يتمثل التزام المدرسة بالمسئولية الاجتماعية في عدة مجالات، من أبرزها ما يلي: (108)

#### ١) المسئولية الاجتماعية تجاه الذات:

تعني مسئولية المدرسة المتعلقة بسمعتها أو كينونتها، أو وجودها على المستوى الاستراتيجي، مما ينعكس على استقرارها وضمان تأثيرها مجتمعيًا، وبالتالي تحقيق رسالتها وأهدافها.

#### ٢) المسئولية الاجتماعية تجاه العاملين :

يمثل العاملون بالمدرسة من الهيئة التدريسية أو الإدارية والفنية عنصرًا أصليًا في استقرار ونجاح أي مدرسة، ومن ثم فإن للمدرسة مسئولية كبيرة نحوهم، والعمل دائمًا على تحقيق الرضا الوظيفي والمهني لهم، وأيضًا توفير المناخ والبيئة الصحية الملائمة، مع اتخاذ سياسات وإجراءات متعلقة بعدم التمييز تجاههم على أي أساس (ديني أو عرقي



أو بيئي) مع الاعتراف بقدراتهم ومهاراتهم الخاصة، بالإضافة إلى تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم المبادرات الفردية الإيجابية.

### ٣) المسؤولية الاجتماعية تجاه الطلاب:

يعتبر الطلاب المحور الرئيس في العملية التعليمية ، وأبرز المستفيدين من المنظومة التعليمية ، ومن ثم فإن مسؤولية المدرسة نحو هؤلاء الطلاب كبيرة ومتنوعة.

### ٤) المسؤولية الاجتماعية تجاه أولياء الأمور :

تتمثل تلك المسؤولية في محاولة استثمار حماس أولياء الأمور ودافعيتهم نحو الإسهام في تقديم خدمات للمدرسة والعملية التعليمية كافة، مع محاولة إشراكهم في صنع القرار التعليمي داخل المدرسة، ومناقشة أطروحاتهم والاهتمام بها، ومحاولة استثمارها والتفاعل معها.

### ٥) المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة:

تتمثل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع أو البيئة في التزام المدرسة ببعض الأنشطة والممارسات المجتمعية.

وانطلاقاً من كل ما سبق يتضح أن دور القائد في توجيه الأعمال نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة معقد وواسع، ويتطلب معرفة دقيقة بمجالات المسؤولية الاجتماعية المختلفة ، ويتطلب كذلك مجموعة فريدة من المهارات والكفاءات القيادية والسلوكيات المسؤولة اجتماعياً؛ إذ ينبغي أن يتمتع القادة المسؤولون بأعلى درجات النزاهة والفهم العميق للمفاهيم الصعبة مثل التنمية المستدامة، والالتزام ببناء منظمات دائمة بالتعاون مع الآخرين، كما أن لديهم إحساساً عميقاً بالهدف فهم مخلصون لقيمهم الأساسية، قادرين على تصميم مجتمع متعلمٍ وصديقٍ للبيئة وآمنٍ ومستدامٍ اقتصادياً.

يضاف إلى ذلك أن القائد المستدام حتي يتمكن من تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المدرسة عليه أن يتفهم طبيعة المسؤولية الاجتماعية ، والمتمثلة في أنها:

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

- تعكس التزام المؤسسات المختلفة طواعية بمراعاة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية خلال تنفيذها لنشاطاتها المختلفة بما يضمن خدمة المجتمع المحلي والحفاظ على سلامته العامة .
- تحتاج مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات للتعامل مع هذا التقاطع بين الاحتياجات المجتمعية، والبيئة الطبيعية، وضرورات العمل المقابلة.
- التزام ضمني بين المجتمع ومنظمات الأعمال بحيث تعمل هذه المنظمات على استثمار موارد المجتمع مقابل تقديم كل ما هو في صالح هذا المجتمع.
- تتكون من مجموعة من العناصر يكمل كل منها الآخر، ويدعمه ويقويه، ولا يغني واحد دون الآخر، وهذه العناصر هي (الاهتمام، والفهم، والمشاركة، والتعاون، والالتزام).
- تساعد على تحسين العلاقة بين العاملين والمجتمع، وتقليل المخاطر التي تواجه المدرسة، وتقوية مكانتها، وزيادة حصتها السوقية، وتؤدي الممارسات الاجتماعية إلى إدامة المزايا التنافسية للمدرسة.

### القسم الثالث:

#### ممارسات القيادة المستدامة لمديري المدارس الفنلندية

تُعتبر فنلندا من الدول الرائدة في تحقيق الاستدامة بشكل ملحوظ ؛ حيث إنها من الدول التي تدعم الحفاظ على البيئة واستدامتها، ومن ثم تسعى لتحقيق ذلك من خلال نظامها التعليمي، وترى الدولة في التعليم آلية رئيسة في سبيل دعم الاستدامة، ومن ثم تبنت الدولة استدامة التعليم في العقود الأخيرة وركزت في ذلك على الجزء الخاص بإدارة هذا الموضوع فكان تبنيها لنمط القيادة المستدامة في المدارس، وفي هذا تتعدد محددات القيادة المستدامة في المدارس الفنلندية والتي تتبناها كل إدارة مدرسية، غير أن هناك ثلاثة محددات رئيسة تركز عليها المدارس الفنلندية في سبيل دعم وتحقيق الاستدامة في القيادة المدرسية، ولعل أهم تلك المحددات: إدارة التنوع بالمدارس الفنلندية،

وتحقيق الريادية في المدارس الفنلندية، ودعم المسؤولية الاجتماعية للمدارس الفنلندية، ويمكن تناول تلك المحددات تفصيلاً على النحو التالي:

### ١ - إدارة التنوع بالمدارس الفنلندية:

تضم فنلندا العديد من العرقيات والتي تظهر بشكل كبير في المدارس الفنلندية كطلاب ملتحقين بتلك المدارس، ولعل العرق الفنلندي هو العرق الغالب ولكن إلى جانب ذلك فإن هناك العديد من الأعراق الأخرى والتي يمثل العرق الروسي والإستوني والإنجليزي أكثر تلك الأعراق، بالإضافة لوجود أعراق من العرب والصينيين والأكراد والأتراك والأوربيين، ويلاحظ أن تنوع تلك الأعراق يظهر بوضوح في المدارس.<sup>(١٠٩)</sup>

ومن المستلزمات التي تُمكن القادة في المدارس الفنلندية من القدرة على إدارة التنوع أن يكون لديهم دراية بالعديد من مجالات القيادة وهذا ما يتضح في إعداد وقبول وتدريب القادة في المدارس الفنلندية والتي يركز إعدادهم وتدريبهم على الإلمام بالمهارات القيادية والإدارية الخاصة بالشئون الأكاديمية والمالية والإدارية وشئون الموظفين والشئون القانونية؛ وبذلك يصبح القائد في فنلندا قادرًا على إدارة التنوع بمدرسته.<sup>(١١٠)</sup>

ويسمح قادة المدارس في فنلندا بشكل كبير بدعم التنوع في المدارس من خلال دعم مسؤولية الجميع عن المدرسة وإدارتها؛ حيث يعتبر القادة في المدارس الفنلندية أنفسهم موجّهين أكثر من كونهم مديرين، يقصد بكونهم موجّهين بأنهم مسئولون عن توجيه الأعمال للعاملين في المدرسة؛ وبذلك فإنهم يدعمون القيادة التحويلية.<sup>(١١١)</sup>

ويظهر قيام قادة المدارس الفنلندية بأدوارهم في سبيل دعم إدارة التنوع بالمدارس ومن ثم تحقيق القيادة المستدامة في العديد من المجالات، ولعل أهم تلك المجالات ما يلي:

#### أ- إدارة تنوع الأنماط القيادية:

تتنوع الأنماط القيادية التي يمكن للقادة في المدارس أن يتبنوها وذلك من أجل تحقيق قيادة مستدامة حقيقية بتلك المدارس، ولعل أهم تلك الأنماط: القيادة التحويلية والقيادة التوزيعية وغيرها من الأنماط القيادية الفاعلة.

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

وفي هذا تركز القيادة المستدامة في فنلندا بصورة عامة على تنوع الأنماط القيادية وخاصة نمط القيادة التحويلية والتي يركز على إعطاء المعلمين الثقة والاستقلال في تخطيط مناهجهم الدراسية ووقتهم وإدارة فصولهم ، وفي ذات الوقت يعطي للمديرين داخل المدارس باعتبارهم قادة تلك المدارس الثقة الكاملة في إدارتها وتشكيل مجتمعات التعلم المهنية المختلفة ، ففيها ما يدعم استقلاليتها واستدامة قيادتها.(١١٢)

وترتكز المدارس الفنلندية على دعم القيادة الموزعة بشكل كبير بحيث تعتبر تلك المدارس أن مدير المدرسة والمعلمين والطلاب مجتمع واحد متماسك ومتعاون يكون مدير المدرسة فيه قائد يوزع المهام ويشرف عليها وهو أحد أفراد المجتمع المدرسي الذين يسهمون في تطوير أداء تلك المدرسة، وبذلك فإن القيادة الموزعة هي إحدى آليات تحقيق استدامة القيادة المدرسية بشكل فعّال.(١١٣)

وتعزز المدارس الفنلندية القيادة المستدامة من خلال قيام المديرين في تلك المدارس بإنشاء مجتمعات تعلم تضم العديد من الأفراد من ثقافات متنوعة وتدعم القيادة المدرسية الاستدامة من خلال تعزيز العلاقات بين الثقافات المختلفة لأفراد تلك المجتمعات.(١١٤)

وترتكز القيادة المستدامة بشكل رئيس على تمكين المجتمع داخل الإدارة المدرسية وتعزيز مشاركتهم بشكل فعّال بحيث تصبح الإدارة المدرسية مجتمعًا متعدد الثقافات تسود فيه ثقافة مشتركة نحو تحقيق أهداف موحدة تتمثل في دعم التماسك الاجتماعي والهوية الثقافية المشتركة.(١١٥)

وترتبط القيادة المستدامة في المدارس الفنلندية بمشاركة الأفكار والتغيير الإيجابي في التعليم والتي يجب أن توجه لخدمة التدريس والإدارة، لذا فإن القيادة التشاركية التي يشارك فيها جميع الفئات داخل الإدارة المدرسية أساس رئيس لدعم إدارة التنوع ومن ثمّ دعم الاستدامة.(١١٦)

ويتضح من خلال ما سبق أن دعم إدارة التنوع في المدارس الفنلندية يعتمد بشكل كبير على قيم المشاركة والتعاون وتحمل المسؤولية المشتركة بين الجميع؛ بحيث يمكن

لقيادة المدارس الفنلندية في الصفوف الإدارية الدنيا من المشاركة في تحمل مسؤوليات إدارية مختلفة؛ مما يحفز الجميع على العمل والسعي والجهد في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، كما أن الاعتماد على أنماط القيادة التحويلية والتوزيعية بالمدارس الفنلندية يعمل بشكل كبير على تقليل حدة الصراعات داخل تلك المدارس، كما يسهم في تسريع العمل الإداري وإنجازه وتطوير الأداء المدرسي بشكل متكامل وتعاوني.

### ب- إدارة تنوع المعلمين بالمدارس:

تواجه دولة فنلندا العديد من المشكلات المرتبطة بعملية التدريس؛ حيث إن معظم مدرسي الدولة من الفنلنديين، في حين أن هناك كثيرًا من الطلاب من جنسيات وعرقيات مختلفة غير العرقية الفنلندية كما أن هناك العديد من الطلاب من ذوي ثقافات ولغات مختلفة الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود معلمين متخصصين من تلك الجنسيات والعرقيات وحاملي اللغات المختلفة، وعليه تسعى القيادة المدرسية في مختلف المدارس الفنلندية إلى تنويع المعلمين بالمدارس بشكل كبير وإدارة هذا التنوع بحكمة وحنكة. وفي هذا يُشجع القادة في المدارس الفنلندية تعيين المعلمين من ذوي الأصول غير الفنلندية وفق مراجعات الاستجابة لمتطلبات الطلاب غير الفنلنديين في المدارس، كما يشجع أولئك القادة على تدريس الثقافات المختلفة وإثراء التنوع العرقي والثقافي والاستفادة من ذلك التنوع في دعم الأنشطة التدريسية وغير الصفية بالمدارس الفنلندية في إطار تواجد معلمين من ثقافات مختلفة.<sup>(117)</sup>

وفي إطار توجه القيادات المدرسية في فنلندا لتعيين المعلمين غير الفنلنديين، فإن وزارة التعليم والثقافة في فنلندا أطلقت في الفترة من عام ٢٠٠٩م إلى ٢٠١٥م عدد ٥٥ برنامجًا لإعداد المعلمين من ذوي الأصول غير الفنلندية وتمت تلك البرامج في العديد من الجامعات والمؤسسات التعليمية، وكان مجموع خريجي تلك البرامج ١٣٠٠ معلم أجنبي، وهدفت تلك البرامج لدعم التنوع في الإدارة المدرسية وهيئة التدريس لمراعاة الجوانب المختلفة للتنوع في المدارس الفنلندية وشجعت تلك البرامج المعلمين للالتحاق

### تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

بالعمل في المدارس بـفنلندا، وفي هذا السياق أكدت التقارير الصادرة عن المجلس الوطني للتعليم في فنلندا على أن عدد ٦٠٩ معلم من أصول غير فنلندية كانوا يعملون في المدارس الفنلندية، منهم ٥١٧ معلم في المدارس الابتدائية و٩٢ في المدارس الثانوية الدنيا والعليا وذلك وفقاً للإحصائيات عام ٢٠١٤م. (١١٨)

ويدعم القادة في المدارس تعيين المعلمين من غير الأصول الفنلندية في المدارس بشكل كبير، وللقضاء على العجز الذي قد يحدث في المدرسين غير الفنلنديين فإن مؤسسات إعداد المعلمين تقوم بتدريب المعلمين في فنلندا على التعامل مع عدم التجانس في المدارس ما بين الطلاب باستخدام مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تراعي جميع الاحتياجات الخاصة بكل طالب. (١١٩)

وبتحقيق إعداد حقيقي للمعلمين على مراعاة التنوع الثقافي مع الطلاب فإن الإدارة المدرسية تضمن بشكل رئيس تنوعاً حقيقياً للعملية التعليمية وتضمن تعليمًا يراعي التعددية الثقافية في تلك المدارس، وتضمن وجود معلمين - إن لم يكونوا من أصول غير فنلندية- يراعون مدى التنوع في المدارس الفنلندية ويعرفون استراتيجيات التعامل مع هذا التنوع.

### ج- إدارة التنوع الجنسي:

تعتبر فنلندا بصورة عامة من أكبر الدول تمكيناً للمرأة في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، وتقل الفجوة بين الجنسين في تولي القيادات في الدولة بصورة عامة، ويعتبر تمكين المرأة في القيادة المستدامة أحد آليات إدارة التنوع في المجتمع الفنلندي في مجال التعليم. (١٢٠)

وتشهد المدارس الفنلندية تنوعاً واضحاً في الجنس بين الذكور والإناث في تعيين قادة بتلك المدارس حيث إن نسبة ٥٨٪ من القادة في المدارس الابتدائية والثانوية الدنيا كانوا من الذكور ونسبة ٤٢٪ من الإناث وذلك في عام ٢٠١٣م، وتغيرت تلك النسبة في

عام ٢٠١٧م لصالح الإناث؛ حيث وصلت نسبة الإناث ٤٩٪ وتناقصت نسبة الذكور إلى ٥١٪. (١٢١)

ويدل ما سبق على مدى التنوع الجنسي والتمكين الذي تلقاه المرأة في القيادة المدرسية؛ إذ إن نسبة المديرات في المدارس الفنلندية زادت خلال أربع سنوات لتصل إلى النصف، وبذلك أصبحت المرأة تمثل نصف قوة القيادات المدرسية في فنلندا، الأمر الذي يؤكد مدى التنوع الجنسي الموجود بتلك المدارس.

#### د- إدارة التنوع اللغوي:

تدعم المدارس الفنلندية تدريس اللغات الأجنبية للحفاظ على التنوع في تلك المدارس؛ حيث تسمح لتدريس اللغة الروسية واللغة الرومانية خاصة لأنهم أكثر الأقليات في فنلندا، كما تدعم تدريس اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية للجميع لإيجاد فرصة للتعايش العالمي وتدرس اللغة الفنلندية كلغة أساسية في محاولة منها لإدماج الجميع في قومية واحدة. (١٢٢)

ويوجد في فنلندا العديد من المدارس التي تمثل إدارة تنوع حقيقي في المجتمع الفنلندي، كالمدرسة الفنلندية الروسية في شرق فنلندا، والتي يوجد بها العديد من الطلاب الروس الذي يصل عددهم إلى ٣٨٠ طالب ما يمثل نسبة ٥٠٪ من الطلاب بالإضافة إلى وجود ٤٠ معلماً ما يمثل كذلك تلك النسبة، وكل هذا يسمح لتلك المدرسة أن تجعل دراسة اللغة الروسية لغة أولى واللغة الفنلندية لغة ثابتة. (١٢٣)

ويتضح مما سبق أن ثمة تنوعاً لغوياً حقيقياً في المدارس الفنلندية الأمر الذي وصل إليه وجود مدارس حكومية تدرس اللغة الروسية كلغة أولى بالإضافة إلى اللغة الفنلندية كلغة ثانية، كما أن باقي المدارس تراعي جميع الأقليات اللغوية فيها وتقوم بتدريس العديد من اللغات لمراعاة هذا التنوع اللغوي كاللغة الإنجليزية والروسية والرومانية.

#### ه- إدارة التنوع الديني:

وتقدم المدارس الفنلندية بعض المواد الخاصة بدعم الأخلاق، وهذه الأخلاق مستوحاة من الأديان المختلفة، وتقدم ذلك من خلال منهج دراسي يشمل مقرر تدريسي وبعض الأنشطة التي تدعم التنوع الديني في بعض المدارس التي يوجد بها أقليات دينية بشكل كبير. (١٢٤)

كما تسمح القيادة المدرسية بفنلندا لأصحاب الديانات غير المسيحية لدراسة دينهم في إطار من الدراسة الثقافية والمجتمعية والحياتية، فتسمح المدارس الفنلندية للطلاب بدراسة الدين اليهودي والإسلامي والبوذي وديانة كريشنا والديانة البهائية والديانة المسيحية على المذهب الكاثوليكي والأرثوذكسي. (١٢٥)

ويتضح بذلك أن هناك إدارة حقيقية للتنوع الديني بالمدارس الفنلندية تراعي الأديان والمذاهب الدينية كافة ، ليشير هذا إلى مدى التنوع الديني في الإدارة والمعلمين والطلاب مع اختلاف مذاهبهم وديانهم.

#### و- إدارة التنوع الثقافي:

تسعى القيادة المدرسية في المدارس الفنلندية بإدارة التنوع الثقافي بشكل كبير من خلال العديد من الطرق والأساليب المتنوعة التي تسهم بشكل فعّال في تحقيق ذلك؛ حيث تسمح القيادة المدرسية بتمثيل أولياء أمور الطلاب المهاجرين في مجلس الآباء والمعلمين بشكل واضح وفق نسبة الطلاب المهاجرين في حال كثرة جنسية أو عرق محدد بالمدرسة كنوع من أنواع إدارة التنوع بالمدرسة. (١٢٦)

كما تضمن القيادة المدرسية بالمدارس الفنلندية توفير فرص تعليم مناسبة للطلاب المهاجرين والمقيمين في فنلندا؛ حيث تقوم القيادة المدرسية بالتخطيط لتعليم أولئك الطلاب ودعم تعلمهم وتوجههم وتضع لهم خطة للاندماج الاجتماعي مع باقي الطلاب في المدرسة ، كما تدعم القيادة المدرسية كذلك إكسابهم قدرات متكافئة وتلبية احتياجاتهم للوصول إلى درجة نفسية وعلمية تسمح لهم بالاندماج مع باقي زملائهم. (١٢٧)



ومن أهداف التعليم في فنلندا دعم التعليم متعدد الثقافات من خلال تشكيل ثقافة ثنائية للمهاجرين بدراستهم لثقافتهم الأصلية بالإضافة إلى الثقافة الفنلندية لخلق مجتمع فنلندي متكامل ومندمج. (١٢٨)

وتسعى القيادة المدرسية في فنلندا إلى توفير فرص التعلم للطلاب غير الفنلنديين المهاجرين تتواءم وثقافتهم؛ حيث تسمح القيادة المدرسية لأولئك الطلاب ممارسة بعض الأنشطة المرتبطة بثقافتهم وكذلك تعلم لغتهم الأولى؛ بحيث يحدث لديهم إشباع نفسي داخل المدرسة في التعامل مع الآخرين؛ بحيث لا يشعرون بأنهم مهمشون. (١٢٩)

ويتضح من خلال ما سبق أن القيادة المدرسية في فنلندا تسعى بشكل كبير إلى تحقيق التنوع الثقافي لضمان مستوى متكافئ من فرص التعليم الحقيقية للطلاب كافة على حد سواء، الأمر الذي يعود على المدرسة بالنعف من خلال إيجاد مجتمع مدرسي متنوع ومنتوع يراعي بعضه البعض ويحافظ على خصوصية أفراده.

#### ز- إدارة تحقيق تكافؤ الفرص والمساواة:

يشجع القادة في المدارس الفنلندية على تكوين مواقف إيجابية من التنوع والاختلافات الثقافية بالمدرسة والذي من شأنها دعم إدارة التنوع وتشكيل مفهوم التعايش السلمي بين التشكيلات الثقافية واللغوية المتنوعة في المدارس الفنلندية؛ لذا يشجع أولئك القادة على التعليم متعدد الثقافات وتكوين اتجاه التسامح مع الآخر ويضمون تلك المفاهيم في المناهج الدراسية و الأنشطة الصفية وغير الصفية. (١٣٠) وتسعى القيادة المدرسية بالمدارس الفنلندية لإدارة تحقيق تكافؤ الفرص والمساواة من خلال العديد من الأساليب، ومن أهم تلك الأساليب منع ظاهرة التمر ضد الطلاب غير الفنلنديين، وبالفعل أدت جهود القادة في تلك المدارس إلى انخفاض ظاهرة التمر وفقاً للإحصائيات حيث انخفضت حالات التمر ضد الطلاب غير الفنلنديين من تعرض ٩٪ من أولئك الطلاب للتمر إلى تعرض ٣٪ فقط للتمر في عام ٢٠١٠. (١٣١)

ويتضح من خلال ما سبق أن القيادة المدرسية في فنلندا تحقق إحدى محددات القيادة المستدامة والمتمثلة في إدارة التنوع بالمدارس سواء التنوع الخاص بقيادة المدرسة بالنسبة للتنوع الجنسي، أو التنوع الخاص بالمعلمين، أو التنوع الخاص بالطلاب فيما يرتبط بالتنوع الثقافي والديني واللغوي وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية.

## ٢ - تحقيق الريادية في المدارس الفنلندية:

يُعتبر تحقيق الريادية في المدارس الفنلندية أحد المحددات الرئيسية التي تحقق القيادة المستدامة بشكل كبير؛ حيث إن الريادية في حد ذاتها تركز على فكرة الاستدامة ودعم الابتكار والتميز والتفوق في العديد من المجالات لضمان نجاح مستمر في المدرسة ومن ثم يسعى القادة في المدارس الفنلندية لدعم تحقيق الريادية في المدارس الفنلندية بالطرق كافة حتى وصلوا لدرجة متميزة من تحقيق الريادية بمدارسهم، وتعتبر تلك الدرجة نتاج لتطور كبير عبر السنوات الماضية التي سعت فيها الدولة الفنلندية ومدارسها لتكريس ودعم ذلك المفهوم.

وفي هذا فقد مرت عملية دعم وتعليم ريادة الأعمال في نظام التعليم في فنلندا بثلاث مراحل: شملت المرحله الأولى فترة اقتصاديات التعليم ما بين ١٩٥٠م إلى ١٩٦٠م والتي ارتكزت على ربط الاقتصاد بالتعليم، وشملت المرحلة الثانية التدريب على تنظيم المشاريع وامتدت تلك المرحلة حتى عام ١٩٩٠م، لتبدأ بعدها المرحلة الثالثة والتي تعتبر المرحلة الحقيقية والأهم لتعليم ريادة الأعمال والتي تشمل فترة تسعينيات القرن الماضي عند ظهور مفهوم تعليم ريادة الأعمال في الآونة الحالية، وترتكز تلك المرحلة على توجيه أنظار الطلاب إلى التوجه نحو العمل الحر ودعم شركات عديدة بين الصناعة والتعليم وتوجيه لربط مخرجات التعليم للالتحاق السريع بسوق العمل. (١٣٢)

ولقد كان توجه فنلندا نحو دمج ريادة الأعمال في التعليم والنظام التعليمي في بدايات العقد الأخير من القرن العشرين بسبب زيادة نسبة البطالة والتي بلغت أقصى ارتفاع لها في تلك الفترة؛ ما دفع فنلندا للبحث عن آلية لدعم تخريج طلاب متميزين قادرين على

الاتحاق المباشر بسوق العمل وقد واكب ذلك دخول فنلندا إلى الاتحاد الأوروبي والتي وجدت أن الاتحاد يتبنى مفهوم ريادة الأعمال بشكل واسع؛ لذا عملت فنلندا على دعم هذا المفهوم هي الأخرى في نظامها التعليمي. (١٣٣)

وفي عام ١٩٩٢م شكل المجلس الوطني للتعليم لجنة لتحديد مفهوم محدد لتعليم ريادة الأعمال وإقرار وضع نماذج استرشادية لتعليم ريادة الأعمال وتطوير المناهج التي تدعم تحقيق ذلك، ونجحت تلك اللجنة بالفعل في تقديم توصيات كانت السبب الرئيس في إدراج تعليم ريادة الأعمال في مناهج الدراسة ووضع خطة لتدريب المعلمين على ريادة الأعمال. (١٣٤)

وفي الفترة ما بين عامي ١٩٩٥م و ٢٠٠٥م وضعت وزارة التجارة والصناعة ووزارة العدل ووزارة التعليم والثقافة والمجلس الوطني للتعليم واتحاد أصحاب العمل الفنلنديين خطة لدعم ريادة الأعمال من خلال ثلاثة محاور رئيسة تشمل: ريادة الأعمال في المجتمع وريادة الأعمال في تطوير الأعمال وتوفير فرص التعليم وتعزيز روح المبادرة وهدفت تلك الخطة لتقديم ١٠٠ ألف فرصة عمل للشباب خريجي التعليم الثانوي والجامعي. (١٣٥)

وفي هذا تهتم الحكومة الفنلندية بصورة عامة بوضع برامج ريادة الأعمال كل أربع سنوات منذ عام ١٩٩٩م والتي كانت البداية لإيجاد برامج رسمية لدعم ريادة الأعمال في الدولة وتوالت بعدها البرامج في عام ٢٠٠٣م، ثم ٢٠٠٧م، ثم ٢٠١١م وهكذا يتم وضع برنامج حكومي كل أربع سنوات. (١٣٦)

وفي عام ٢٠٠٩م وضعت وزارة التعليم والثقافة استراتيجية وطنية أطلق عليها استراتيجية المبادئ التوجيهية لريادة الأعمال والتي دعما ١٩ مركزاً إقليمياً لدعم تعليم ريادة الأعمال وسعت تلك الاستراتيجية إلى دعم ثقافة تعليم ريادة الأعمال لدي الأفراد ودعم المواطنة في المجتمع التعليمي وتحفيز الشراكات بين المدارس والشركات الناشئة

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة  
، وبناء على تلك الاستراتيجية تم إنشاء العديد من مراكز ريادة الأعمال التي تدعم ريادة الأعمال في المدارس. (١٣٧)

وحددت وزارة التعليم والثقافة الفنلندية تنفيذ تلك الاستراتيجية ما بين عامي ٢٠٠٩م و ٢٠١٥م وحددت من خلالها عددًا من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والتي شملت: (١٣٨)

- ◆ تكثيف الشراكات بين العديد من الأطراف لدعم ريادة الأعمال بالمدارس.

- ◆ دمج ريادة الأعمال في المناهج الدراسية الأساسية.

- ◆ وضع ريادة الأعمال في خطط تطوير المدارس .

- ◆ دمج ريادة الأعمال في استراتيجيات التدريس والأنشطة المدرسية.

ويسير قادة المدارس الفنلندية في تنفيذ ريادة الأعمال في مدارسهم وفق الاستراتيجية السابقة، والتي بنى عليها تم وضع دليل تعليم ريادة الأعمال **entrepreneurship education guide** في عام ٢٠١١م، وتم وضع هذا الدليل من قبل وزارة التعليم والثقافة في إطار خطة الوزارة للتعليم والبحث والتطوير ٢٠٠٧م - ٢٠١٢م، كما هدفت خطة التطوير ٢٠١١م - ٢٠١٦م على جعل ريادة الأعمال استراتيجية مدرسية يلتزم بها قادة المدارس في فنلندا. (١٣٩)

وتهدف وزارة التعليم والثقافة في فنلندا من خلال تحقيق ريادة الأعمال في المدارس إلى تحقيق الأهداف التالية: (١٤٠)

- تنمية المواطنة التشاركية والنشطة وتعزيزها من خلال دعم الإبداع والابتكار في الأنشطة المدرسية والحياة العلمية:
- خلق ثقافة ومناخ ريادي إيجابي.
- تعزيز بدء الأعمال التجارية لدي الطلاب.

ويتبنى قادة المدارس في فنلندا في هذا السياق نموذجًا ثلاثيًا لدعم ريادة الأعمال في مدارسهم، ويشتمل هذا النموذج على ثلاثة محاور رئيسية، يشتمل المحور الأول على ريادة الأعمال الداخلية والتي تدعم المواقف الفردية داخل المجموعة والتي تميز الفرد في

نواحي الإبداع والابتكار ووسط المجموعة، أما المحور الثاني فيشتمل على ريادة الأعمال الخارجية والتي تتمثل في ممارسة المجموعات أنشطة تجارية ومشاريع مختلفة، أما عن المحور الثالث فيشتمل على ريادة الأعمال الموجهة ذاتياً والتي تركز على دعم سلوكيات الأفراد المختلفة حول ريادة الأعمال. (١٤١)

ويوجد فعلياً في المدارس الفنلندية نوعان من تعليم ريادة الأعمال ويشمل النوع الأول ريادة الأعمال الداخلية *internal entrepreneurship* والنوع الثاني ريادة الأعمال الخارجية *external entrepreneurship* ويركز النوع الأول على تعليم الطلاب المشروعات أما النوع الثاني فيركز على إعداد الطلاب للالتحاق بعالم الأعمال وشروط العمل ويركز قادة المدارس على هذين النوعين. (١٤٢)

وفي هذا الإطار هناك العديد من الجهات التي تتعاون فيما بينها لدعم ريادة الأعمال في فنلندا والتي تتمثل في وزارات التعليم والثقافة والمالية والصحة والشئون الاجتماعية والعدالة والزراعة والغابات ووكالة التمويل الفنلندية للتكنولوجيا والابتكار والعديد من الجمعيات غير الحكومية ومجموعات المصالح ورجال الأعمال. (١٤٣)

ويتضح من خلال ما سبق أن تعليم ريادة الأعمال بدأ مبكراً في فنلندا من خلال العديد من الاستراتيجيات والخطط التي يتشارك فيها العديد من الجهات، وذلك منذ دخول فنلندا للاتحاد الأوروبي، ويلاحظ أن وزارة التعليم والثقافة تتحمل العبء الأكبر في سبيل تحقيق ريادة الأعمال بالمدارس بالاعتماد الأكبر على قادة تلك المدارس. وتوصي الأبحاث في فنلندا على ضرورة التركيز على القادة والقادة في المدارس الفنلندية بجانب المعلمين باعتبارهم الأساس في تنفيذ تعليم ريادة الأعمال حيث تركز معظم الأبحاث المرتبطة بريادة الأعمال على وزارة التعليم والثقافة والبرامج المركزية التي تضعها، أو على المعلمين لدورهم في تدريس الطلاب. (١٤٤)

ولذلك يقوم قادة المدارس الفنلندية بمجموعة من الأدوار التي من شأنها دعم الريادية بتلك المدارس، ويمكن رصد تلك الأدوار تفصيلاً من خلال المحاور الفرعية التالية:

أ- أدوار تجاه التخطيط لتعليم ريادة الأعمال:

يعتبر التخطيط لدعم ريادة المدارس أهم الأدوار التي تقع على عاتق قادة المدارس الفنلندية؛ حيث يمثل التخطيط الأساس الذي تستند عليه عملية تحقيق كل المجالات الريادية بشكل كبير، وفي هذا يعمل قادة المدارس على التخطيط بكل الطرق والأساليب للوصول إلى كيفية صحيحة لدعم ريادة الأعمال وتعليمها في المدارس بشكل مستمر. وفي هذا يدعم القادة في المدارس الفنلندية التخطيط لدعم تعليم ريادة الأعمال في عدة مجالات رئيسة تشمل: (١٤٥)

- إدراج ريادة الأعمال وتعليمها في الخطط المدرسية.
- تعليم الطلاب الأعمال الحرة من خلال الأنشطة المدرسية.
- دعم ريادة الأعمال في المناهج التعليمية.
- تنفيذ شراكات عديدة مع مؤسسات العمل والإنتاج.
- تنفيذ دورات تدريبية لتدريب المعلم على ممارسات ريادة الأعمال.

وفي دراسته تخص التعرف على استجابات بعض قادة المدارس في فنلندا اتضح أن هناك درجات عالية من الاستجابات المرتبطة بقيام قادة المدارس بدعم ممارسات تعليم ريادة الأعمال فيما يخص تطوير خبراتهم فيما يتعلق بالأعمال التجارية والاجتماعية وتعزيز فهم المجتمع الخاص بالمدرسه والمجتمع المحيط و تطوير الأنشطة الموجهة نحو تعليم ريادة الأعمال بالمدرسة والمشاركة في تنفيذ وتخطيط نماذج ريادة الأعمال بالمدرسة. (١٤٦)

كما يقوم قادة المدارس الفنلندية بالتخطيط لدراسة الموضوعات المرتبطة بريادة الأعمال بالمدارس الفنلندية وباعتبارهم المسئولون عن تنفيذ المناهج الدراسية بالمدارس فإنهم يسعون للتعرف على مفهوم ريادة الأعمال ومتطلباتها وطرق تحقيقها ودعمها ويدرسون توقعات الطلاب والمعلمين تجاه العمليات المختلفة لريادة الأعمال. (١٤٧)

ويقوم القادة في المدارس الفنلندية بتحديد أهداف وخطط تعليم ريادة الأعمال وتطوير المناهج المرتبطة بها قبل البدء في التنفيذ وتتوقف تلك الإجراءات على موافقة مدير المدرسة بحيث يصبح هو المنوط به تطوير ممارسات تعليم ريادة الأعمال. (١٤٨)

ويتضح من خلال ماسبق أن التخطيط لدعم تحقيق ريادة الأعمال في المدارس الفنلندية يمثل الموجه الرئيس الذي يمكن القادة وقادة المدارس من النجاح الفعلي في تحقيق ريادة الأعمال، ويلاحظ أن التخطيط لريادة الأعمال يتم في المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية كافة بالمدارس الفنلندية وخاصة فيما يتعلق بعمل المعلمين ووضع المناهج وتطويرها وما يرتبط بها من أنشطة.

#### ب- أدوار تجاه دعم التعاون والمشاركة لتحقيق ريادة الأعمال:

من العوامل الرئيسة لنجاح تحقيق الريادية في المدارس الفنلندية الجهد الذي يبذله قادة تلك المدارس في تشجيع التعاون والثقة المتبادلة وتقاسم الأفكار والموارد بين الجميع والتي تساعدهم على العمل بسلاسة وكذلك تبني مفاهيم الأخلاق والثقة وتحقيق الاستدامة في معالجه القضايا والموارد والأفكار المختلفة. (١٤٩)

ويقوم القادة في المدارس الفنلندية في هذا السياق بتوزيع المهام القيادية في المدرسة والارتكاز على تحقيق الريادية من خلال تشكيل فرق عمل جماعية لدراسة احتياجات المدرسة ودراسة الموضوعات المختلفة التي تخص الإدارة المدرسية وعملية التدريس والتخطيط لتطوير المدرسة والتنفيذ الفعلي للقرارات المدرسية. (١٥٠)

ويدعم قادة المدارس تعليم ريادة الأعمال من خلال تشكيل مجتمعات التعلم المهنية من مجموعة طلاب ويشرف عليهم مجموعة معلمين وتركز تلك المجتمعات على دعم فكرة الممارسات والخبرة الشخصية للمشاركة بين الطلاب لعقد مشروع معين أو تنفيذ شراكة في مجال محدد ويتم من خلال تلك المجتمعات دعم مفاهيم المشاركة والعمل الجماعي والمواطنة بين الطلاب. (١٥١)

ويتضح أن دور القادة في المدارس الفنلندية في هذا السياق يرتبط بالدور السابق المرتبط بالتخطيط لدعم قيادة الأعمال؛ إذ يرتبط بعملية التخطيط عملية دعم المشاركة والتعاون بين الأطراف الفاعلة في المدرسة سواء أكانوا طلابًا أم معلمين أم هيئة إدارية بالمدرسة، لذا فإن قادة المدارس يعملون بشكل رئيس على تشكيل مجتمعات تعلم مهنية لتنفيذ جميع الأعمال المرتبطة بالريادية في مدارسهم.

### ج- أدوار تجاه دعم ثقافة قيادة الأعمال:

تعتبر فنلندا من أوائل الدول الأوروبية التي أخذت بمفهوم قيادة الأعمال في نظامها التعليمي حيث إنها تدعم تضمين المفاهيم المرتبطة بريادة الأعمال في كل العناصر الرئيسية للنظام التعليمي من المدارس الابتدائية وتدعم كذلك جعل تلك المفاهيم سلوكيات تنظيمية لدى الطلاب. (١٥٢)

حيث يعتبر تعليم قيادة الأعمال ظاهرة واسعة النطاق تشمل الإجراءات التي تهدف إلى تعزيز السلوك والمهارات والكفاءات للطلاب بالمدارس الفنلندية وتسعى القيادة المدرسية لجعل ريادة الأعمال سلوكًا تنظيميًا لدى الطلاب والمدرسين وتنتشر القيادة المدرسية هذا السلوك الريادي لدى الجميع بالمدارس الفنلندية. (١٥٣)

ويرتكز دور القادة في المدارس الفنلندية حول تغيير مفهوم ريادة الأعمال والذي يتضمن الأعمال التجارية عند الكثير من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة العبء على أولئك القادة لتغيير هذا المفهوم ودعم المفاهيم الصحيحة التي تؤكد على أن ريادة الأعمال سلوك تنظيمي يشمل الأعمال الداعمة لتعليم الطلاب إدارة ذاتهم ومشاريعهم الخاصة. (١٥٤)

وبهذا فإن دعم ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب والمعلمين من أهم الآليات الداعمة لتعليم ريادة الأعمال؛ لأنه لولا رغبة الطلاب في دعم ريادة الأعمال وتحقيقها لأصبح التوجه نحو ريادة الأعمال من الأشياء غير المرغوب فيها لدى الطلاب، وهنا يقع العبء الأكبر على قادة المدارس في تغيير ثقافة الطلاب نحو تقبل فكرة دعم ريادة الأعمال في



المقررات المدرسية كافة ، وتحويلها إلى مجرد فكرة ترتبط بكل الأنشطة التي يقوم بها الطلاب داخل المدارس.

#### د- أدوار تجاه إعداد المعلمين على المفاهيم والمعارف المرتبطة بريادة الأعمال:

يسعى قادة المدارس الفنلندية إلى توفير كل المتطلبات اللازمة لدعم تعليم ريادة الأعمال بالمدارس الفنلندية وذلك من خلال تطوير بيئات التعلم التي تنشط أداء الطلاب وتطوير مناهج دعم ريادة الأعمال وتوفير التعليم المستمر للمعلمين لتحفيزهم على تعلم تعليم ريادة الأعمال وتعزيز روابط العمل بين المعلمين من جهة، وبين المعلمين وطلابهم من جهة أخرى، وتعزيز نشاط إدارتهم المدرسية ودعم الإرشاد والتوجيه للعمليات المختلفة لريادة الأعمال وإبلاغ رواد الأعمال وتشجيعهم للمشاركة مع المدارس. (١٥٥)

ويتم تضمين تعليم ريادة الأعمال في الخطة السنوية للمدرسة ويقوم القادة في المدارس الفنلندية بتوفير التدريب - أثناء العمل للمعلمين - على تعليم ريادة الأعمال ويتيحون للطلاب إمكانية المشاركة مع المعلمين في كل ما يرتبط بتعليم ريادة الأعمال. (١٥٦)

ويلاحظ بذلك أن تدريب المعلمين على تعليم ريادة الأعمال هو الأساس؛ حيث إن المعلمين هم من يقع على عاتقهم العبء الأكبر في تلك العملية، لذا لا بد أن يكون هؤلاء المعلمون مؤهلين بشكل كبير في سبيل تعليم ريادة الأعمال للطلاب، وفي هذا يقع العبء الأكبر في تدريب المعلمين على القيادة المدرسية؛ نظرًا لما تتمتع به المدارس الفنلندية من استقلالية.

#### ه- أدوار تجاه دعم الشراكة في ريادة الأعمال:

ارتكزت القيادة المستدامة على تحقيق الريادية عن طريق تبني مفهوم اقتصاد المعرفة والتعاون النشط بين التعليم والصناعة عن طريق تشجيع المدارس على تنمية روح الإبداع والمبادرة والإيجابية لدى الطلاب وفي سبيل ذلك دعمت مؤسسات الصناعة تدريب الطلاب داخل المدارس وتشجيعهم على الريادية والابتكار. (١٥٧) كما يدعم قادة المدارس ريادة الأعمال من خلال الشركات التي يتم عقدها بين المدارس ومؤسسات

**تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة**

العمل والإنتاج والتي تتم من خلال زيارات دراسية لأصحاب الأعمال والشركات داخل المدارس وعقد مشاريع مشتركة بين تلك الجهات والمدارس وتشكيل فصول التوأمة والتي يتلقى الطلاب فيها تدريب داخل مؤسسات العمل والإنتاج في أيام محددة. (١٥٨)

وفي هذا يقع العبء الرئيس على قادة المدارس في استقطاب الجهات الفاعلة التي يمكنها عقد شراكات مع المدارس في المجالات المختلفة لريادة الأعمال، ويدعم قادة المدارس الفنلندية تلك الشراكات لتوفير تمويل للمدارس لدعم ريادة الأعمال وزيادة أنشطته، ولتوفير أفراد متخصصين في ريادة الأعمال يساهمون بشكل فعّال في تعليم ريادة الأعمال داخل المدارس.

ومن خلال ما سبق يتضح أن تعليم ريادة الأعمال أحد أهم المحددات التي تركز عليها القيادة المستدامة وتدعمها بشكل رئيس؛ لما لهذا المحدد من تأثير واضح على التجديد والتطوير في أداء المدرسة وأداء طلابها وارتباط ذلك بالأنشطة البيئية المختلفة التي تركز على الإبداع والابتكار، وفي إطار ذلك يبذل قادة المدارس المزيد من الجهد في سبيل دعم تعليم ريادة الأعمال من خلال مجموعة من الأدوار التي ترتبط بتوجيه الطلاب نحو ثقافة ريادة الأعمال، وإعداد المعلمين بحيث يكونون قادرين على تعليم ريادة الأعمال، وتوفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق تلك الريادية في المدارس.

### **٣- دعم المسؤولية الاجتماعية للمدارس الفنلندية:**

يمثل دعم المسؤولية الاجتماعية للمدارس الفنلندية محددًا رئيسًا من محددات القيادة المستدامة، والتي لقادة المدارس دور رئيس فيها وفي دعمها، ويرتبط ذلك المحدد بشكل رئيس بالبيئة وتحقيق استدامتها؛ إذ يقع على المدارس دورًا واضحًا في سبيل دعم البيئة والحفاظ عليها وتحقيق استدامتها بشكل فعّال، وفي هذا فإنه يقع على عاتق قادة المدارس دعم تلك المسؤولية وإنشاء روابط صلة وتعاون بين مؤسسات وجهات المجتمع كافة.

وفي هذا تنظر فنلندا إلى التعليم بصورة عامة والمدارس بصفة خاصة أنها مفتاح الوصول إلى المجتمع المحلي والعالمي من خلال مسئولية تلك المدارس عن المجتمع وتقدمه ومسئوليته كذلك على دعم المبادئ والقيم كافة في ذلك المجتمع. (١٥٩)

كما يعتقد الفنلنديون أن المدارس يجب أن تكون في قلب المجتمعات، والمجتمعات في مركز المدارس؛ بحيث تكون هناك علاقة متبادلة بين المدرسة والمجتمع ينتج عنها تحقيق رفاهية الشعب وأفراده. (١٦٠)

وعلى هذا يتمثل الحلم الفنلندي في إيجاد مدرسة جيدة تلعب دورًا فاعلاً في حياة الأفراد في المجتمع وتعالج قضايا الصحة والرفاهية الاجتماعية والتغذية وتعمل على إسعاد أفراد المجتمع بطريقة منهجية وعادلة؛ لذا تسعى المدارس الفنلندية بشتى الطرق إلى إيجاد عدة آليات تسعى من خلالها لدعم المسئولية الاجتماعية لها. (١٦١)

وبهذا يتضح أن قيام المدارس بتحمل مسئوليتها نحو المجتمع نابع من ثقافة الشعب الفنلندي الذي يؤمن بأهمية العلم والتعليم ومؤسساته في سبيل توفير دعم متكامل مع البيئة؛ بحيث إن هناك علاقة واضحة بين المجتمع والمدرسة، يخدم كلاهما الآخر بشكل تبادلي، ويقع العبء الأكبر في القيام بعملية التعاون بين المدارس والمجتمع على القادة بالمدارس الذين يسعون بشكل فعّال لإنشاء روابط ثابتة ومستمرة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع كافة.

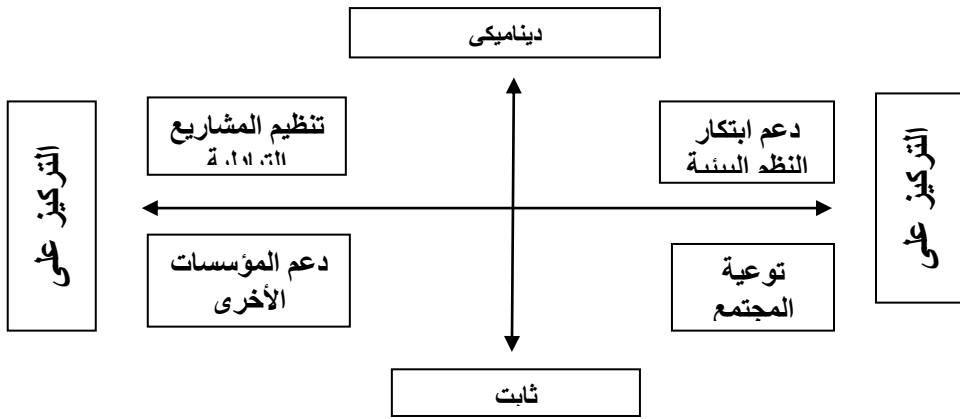
لذا تركز القيادة المستدامة في المدارس الفنلندية على أن يصبح قادة المدارس ليسوا فقط قادة داخل المدرسة بل عليهم ممارسة القيادة في خارج بيئة المدرسة؛ بحيث يسهم القادة داخل المدارس في تحسين المجتمع وتطويره بشكل يتناسب ووظيفة المدرسة في خدمة المجتمع الخارجي. (١٦٢)

ويرتكز قادة المدارس الفنلندية على مجموعة من المبادئ الرئيسية والمحددة التي تدعم المسئولية الاجتماعية لمدارسهم، ولعل أهم تلك المبادئ: (١٦٣)

➤ تحوّل انتباه القادة من المسئولية عن المدرسة إلى المسئولية عن المجتمع.

- اعتبار قادة المدارس أن مدارسهم نظام فرعي داخل نظام المجتمع.
- زيادة التفاعل والترابط بين المدارس بعضها البعض وبينها وبين المجتمع.
- توجيه المناهج الدراسية نحو خدمة المجتمع .
- المشاركة الفعّالة في حل مشكلات المجتمع .

ويقوم قادة المدارس بالتركيز على المبادئ سالفه الذكر عند دعمهم للمسئولية الاجتماعية لمدارسهم، وفي هذا فإن هناك العديد من أبعاد المشاركة المجتمعية للمدارس، والتي يمكن إيضاحها في الشكل التالي. (١٦٤)



شكل رقم (٥)

#### أبعاد المشاركة المجتمعية للمدارس الفنلندية

ويتضح من خلال الشكل السابق أن المسئولية الاجتماعية للمدارس الفنلندية تتمركز حول مسافة محددة ما بين مشاركة مجتمعية للمدارس تركز على خدمة المجتمع بشكل عام كدعم ابتكار النظم البيئية وتوعية المجتمع أو مشاركة مجتمعية تركز على خدمة مؤسسات بعينها كتنظيم المشاريع التبادلية ودعم المؤسسات المختلفة، وتتمركز كذلك حول مسافة محددة ما بين مشاركة مجتمعية ثابتة ودائمة بين المجتمع والمدارس كتوعية المجتمع ودعم المؤسسات الأخرى، ومشاركة مجتمعية ديناميكية متحركة وفق احتياجات كلا الطرفين كدعم ابتكار النظم البيئية وتنظيم المشاريع التبادلية.

وفي هذا يقوم قادة المدارس الفنلندية بمجموعة من الأدوار التي من شأنها دعم المسؤولية الاجتماعية بتلك المدارس وتحقيق مشاركتها المجتمعية، ويمكن رصد تلك الأدوار تفصيلاً من خلال المحاور الفرعية التالية:

#### أ- تهيئة المدرسة لتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتغيير ثقافتها:

يلعب قادة المدارس في فنلندا دورًا واضحًا في تهيئة المدرسة لتحمل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها هؤلاء القادة والتي من شأنها أن تجعل كل أطراف العملية التعليمية بالمدرسة لديهم استعداد نحو القيام بشكل تطوعي بالمسؤوليات الاجتماعية المنوطة بهم.

هناك توجه منهجي في المدارس الفنلندية نحو تغيير سلوكيات القادة بالمدارس نحو اعتبار المدرسة نظامًا فرعيًا يعمل في إطار نظام أكبر؛ بحيث تكون المدرسة نظامًا فرعيًا في النظام التعليمي والذي بدوره يعتبر هذا النظام التعليمي نظامًا فرعيًا في النظام المجتمعي ما يوجه سلوكيات هؤلاء القادة نحو تحمل المدرسة لمسؤولية اجتماعية كبيرة لخدمة النظام الأكبر وهو النظام المجتمعي (١٦٥).

ومن أهم السمات التي تميز نظم التعليم في فنلندا وجود ثقافة قيادية لدى إدارة المدارس والتي تعتبر موجه عام لدى أعضاء هيئة التدريس نحو تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المدرسة ومن ثم المجتمع الخارجي، حيث إن تلك الثقافة تنطوي على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تعزيز الالتزام والعمل من أجل تحقيق مسؤوليتهم في داخل المدرسة وخارجها. (١٦٦)

وتتمثل أهم المسؤوليات الاجتماعية التي تقع عاتق قادة المدارس في فنلندا فيما يلي (١٦٧):

- توجيه المدرسة لإفادة المجتمع باعتبارها مؤسسة خادمة للمجتمع .
- دعم علاقات تجارية ريادية مع العديد من العملاء .
- نقل الخبرة القائمة على المعرفة إلى الصناعة وواضعي السياسات والخدمات.

- إشراك المدرسة في حياة المجتمع من خلال مجموعة متنوعة من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمدرسة.
  - عقد ندوات ولقاءات عامة تسهم في حل مشكلات المجتمع .
  - بدء مجموعة من برامج التوعية المجتمعية بالمدارس.
  - فتح مرافق المدرسة (مثل مكتبة المدرسة وملاعبها) إلى المجتمع الخارجي .
- ويدعم قادة المدارس في فنلندا توجيه المعلمين العاملين بالمدرسة على تحفيز المسؤولية الاجتماعية لديهم من خلال دعم (١٦٨):

١. المسؤولية عن البيئة والتوجه المستقبلي.

٢. الحوار ومناهج العمل المتنوعة.

٣. المشاركة والديمقراطية.

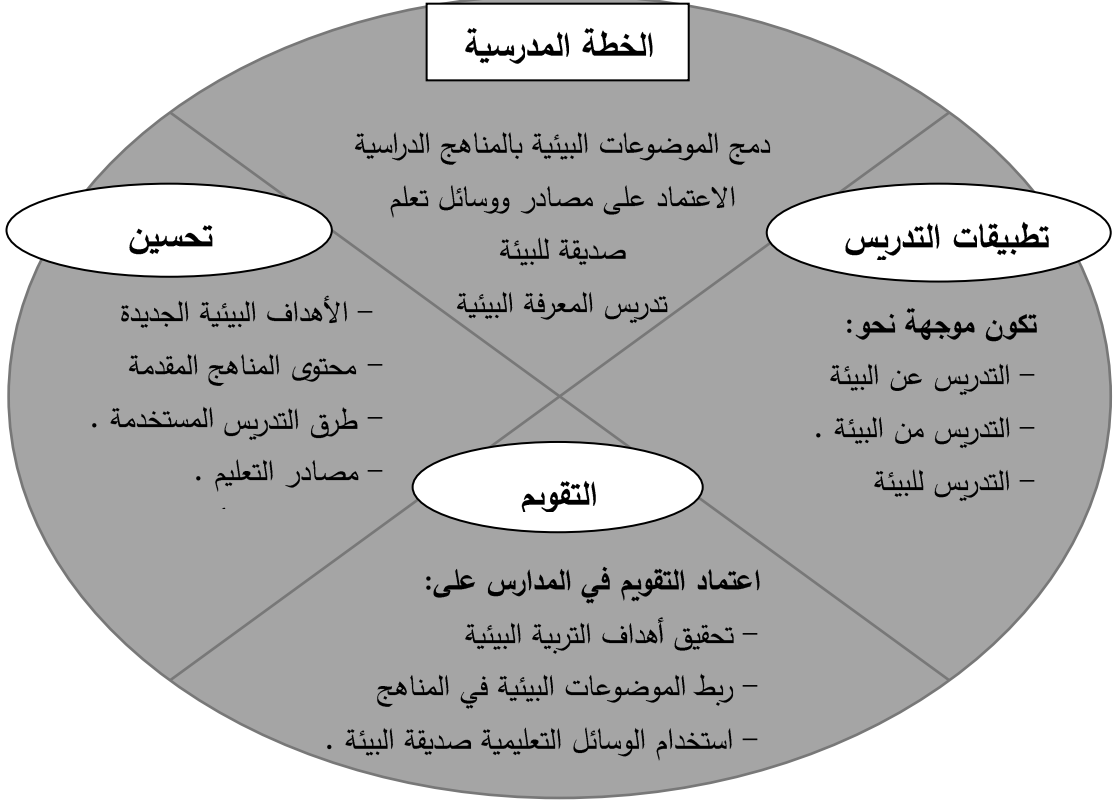
٤. القضايا ذات الأهمية المحلية.

٥. احترام المجتمع الخارجي وثقافته.

ويُلاحظ من خلال ما سبق أن تهيئة المدرسة لتحمل مسؤولياتها من خلال حفز الأفراد المسؤولين عن ذلك وخاصة من المعلمين أمر ضروري في سبيل الوقوف على أولى خطوات النجاح في قيام المدرسة بمسؤولياتها؛ حيث إن الرغبة الداخلية التطوعية لدى الأفراد تعتبر أكبر محفز نحو القيام بالمسؤوليات الاجتماعية وخاصة أن لها جانبًا طوعيًا غير إلزامي.

#### ب- دعم المسؤولية الاجتماعية في عناصر التعليم والتعلم بالمدرسة:

يعمل قادة المدارس الفنلندية على دعم المسؤولية الاجتماعية في العناصر المختلفة للتعليم والتعلم بمدارسهم من خلال التخطيط للعام الدراسي وكذلك التخطيط للإدارة المناهج بتلك المدارس، وفي عمليات التدريس داخل الفصول وعمليات التقويم المرتبطة بها، ويظهر ذلك الدعم كما يتضح في الشكل الحالي (١٦٩):



شكل رقم (٦) عناصر عمليتي التعليم والتعلم المرتبطين بالمسئولية الاجتماعية للمدارس ويتضح من خلال الشكل السابق أن قادة المدارس في فنلندا يقومون بدعم القضايا الاجتماعية في مدارسهم بشكل كبير في كل العمليات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم بداية من وضع خطط المدرسة حتى القيام بعملية التدريس ذاتها مروراً بالعمليات المرتبطة بتحسين مصادر التعلم ووسائله التعليمية والمناهج المرتبطة والأهداف المنشودة من العملية التعليمية، انتهاءً بعملية التقويم، ليتضح أن قادة المدارس يدعمون بشكل رئيس القضايا البيئية في عمليتي التعليم والتعلم، الأمر الذي يؤكد على فاعلية المسئولية الاجتماعية في هذا الإطار.

### ج- الانخراط مع المجتمع الخارجي:

لا يتم اعتبار قادة المدارس في فنلندا قادة لمدارسهم فقط بل هم قادة للمجتمع؛ بحيث إن لديهم مسؤولية اجتماعية كبرى تزداد بقوة يوماً عن الآخر، حيث ينخرط أولئك القادة مع أولياء الأمور والمجتمع في نطاق كبير ويضع المجتمع ثقته الكاملة في هؤلاء القادة في تولي مسؤوليتهم الاجتماعية نحو تطوير المجتمع والنهوض به (١٧٠).

وفي برامج إعداد القادة بالمدارس الفنلندية والتي تتم من خلال المجلس الوطني للتعليم والمركز الوطني للتطوير المهني في التعليم (OPEKO) والذي يخرج ما يقرب من ٢٠٠ مدير سنوياً فإن ذلك البرنامج يطلق عليه اسم برنامج تعليم القيادة والعمل في المدرسة والتنمية المجتمعية، ما يؤكد أن مديري المدارس يتعلمون بأنهم مسئولون عن خدمة المجتمع في ذلك البرنامج ولذلك فإن معظم قادة المدارس الفنلندية لديهم توجه كبير نحو تحمل مسؤولياتهم تجاه المدارس (١٧١).

ويتطلب أن يكون لقادة المدارس في فنلندا في إطار مسؤوليتهم الاجتماعية حول مجتمعاتهم الوعى نحو البيئة المحيطة والانخراط فيها والإلمام الشامل بجميع قضاياها ومعرفة المشكلات البيئية وعواقبها الاجتماعية والاقتصادية ودرجة تدخل البشر في إحداثها وكيفية مواجهاتها (١٧٢).

وفي هذا يسعى قادة المدارس في فنلندا إلى الانخراط في المجتمع الخارجي من خلال معرفة اتجاهات التنمية في المجتمع، والاطلاع على كل جديد في المجتمع والتطورات الحادثة فيه؛ لكي يستطيعوا تنمية مدرسته وتطويرها بناءً على التغيرات الحادثة وبذلك يكونون قادرين على إحداث الاستدامة في تطوير المجتمع من خلال متابعة مسؤوليته الاجتماعية (١٧٣).

لذلك فإن أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق قادة المدارس في فنلندا تطوير مدارسهم بما يناسب تطور المجتمع وتطور عمل المجتمع ومستقبله؛ بحيث لا بد أن يوجه



المدير مدرسته نحو أن تكون لها أنشطة مجتمعية يشارك فيها بشكل مستمر لضمان متابعته للتطور المجتمعي الحادث ، كما أنه يفيد هذا المجتمع ويستفيد منه<sup>(١٧٤)</sup> .

ويتضح من خلال ما سبق أن القادة الذين يدعمون القيادة المستدامة من خلال دعم المسؤولية الاجتماعية لمدارسهم يعملون على الانخراط بشكل إيجابي في مشكلات المجتمع ويسعون لحلها بالسبل كافة، ويعتبرون أن مدارسهم جزء من البيئة لا بد أن يتواكب نظامها مع النظام المثالي لتلك البيئة، ولا بد لتلك المدارس أن تحافظ على استدامة تلك البيئة وعدم إهدار مواردها.

#### د- التخطيط لدعم المسؤولية الاجتماعية للمدرسة:

من ضمن المسؤوليات التي تقع على عاتق قادة المدارس في فنلندا إعداد خطة بالمدرسة لعملية التنمية المجتمعية طويلة المدى وكذلك خطة لتقييم خطة الإعداد والتأكد من استمرارية المدرسة في تقديم خدماتها بشكل مستمر<sup>(١٧٥)</sup> .

ويشارك قادة المدارس الفنلندية في المجتمعات المهنية في المدرسة والتي تضم مدير المدرسة وبعض المعلمين وبعض أولياء الأمور وبعض أعضاء المجتمع الخارجي وتهدف تلك المجتمعات إلى تحديد مجموعة أهداف ترتبط بالتحسين المستمر لأداء المدرسة في إطار المجتمع الخارجي والذي بدوره سيحسن أداء المجتمع ويطوره<sup>(١٧٦)</sup> .

كما يلتزم قادة المدرسة بالمشاركة في مجالس الآباء والمعلمين وتختص تلك المدارس بالعديد من الأنشطة المجتمعية والتي أهمها تقديم خدمات تعليم الكبار، حيث إن معظم معلمي الكبار في فنلندا هم معلمون في المدارس ويسمح قادة المدارس في مشاركة معملية في تلك الأنشطة بشكل واضح<sup>(١٧٧)</sup> .

وتؤكد الخطط والقرارات التعليمية في فنلندا على ضرورة التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط في العديد من المجالات من أجل تحقيق إفادة متبادلة للأطراف كافة مما يعود بالنفع على تحسين أداء المجتمع ككل<sup>(١٧٨)</sup> .

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

ويتضح من خلال ما سبق أن التخطيط لعملية دعم المسؤولية الاجتماعية للمدارس تتمحور حول جهود قادة المدارس، وذلك من خلال المشاركة مع العديد من الجهات ذات العلاقة سواء من المجتمع الخارجي أو من الجهات المشاركة في إدارة المدرسة كمجالس الآباء، يتضح بذلك أن عملية التخطيط من العمليات الرئيسية التي يبذل قادة المدارس في فنلندا جزءًا كبيرًا فيها.

#### هـ- دعم الشراكات مع مؤسسات المجتمع المختلفة:

يتطلب لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لقادة المدارس في فنلندا عقد العديد مع الشراكات مع العديد من الجهات المجتمعية المختلفة؛ لذا فإن قادة المدارس في فنلندا يسعون لعقد شراكات مع الشركات المحلية والنوادي الرياضية والمجموعات الدينية والمنظمات المجتمعية المختلفة غير الربحية (١٧٩).

وفي هذا تقوم المدارس الفنلندية بشراكة فعلية من خلال مجالس التعليم بكل بلدية ورئاسة البلديات من خلال القسم التعليمي في مكتب البلدية، وتتمحور تلك الشراكة على مشاركة المدارس في الإدارة المحلية للبلدية من خلال التخطيط الحضري والتنمية الاقتصادية المحلية والرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية وعلى هذا يسعى القادة في المدارس الفنلندية لتوجيه مدارسهم نحو تحقيق تلك الأهداف والمشاركة فيها (١٨٠).

كما أن من مسؤوليات قادة المدارس عقد شراكات مع المدارس الأخرى في إطار مظلة مجتمعية؛ بحيث تصبح كل مدرسة مسؤولة عن نجاح المدارس الأخرى في الجوار؛ بحيث إن مسؤولية المدارس حول نجاح المدارس الأخرى من شأنه أن يعمل على نجاح المجتمع ومن ثم تحقيق استدامته واستمرارية ازدهاره ورفاهيته (١٨١).

ويقوم قادة المدارس في فنلندا بتوجيه المشاريع التي يقوم بها الطلاب في المدرسة إلى المشاركة مع الجهات ذات العلاقة لتنفيذ هذا المشروع مثل بعض مدارس هلنسكي التي تدعم شراكة بين الشركات المعمارية والطلاب في تنفيذ مشاريعهم المدرسية (١٨٢).

ويتضح من خلال ما سبق أن قادة المدارس يقومون بعقد العديد من الشراكات في سبيل تحقيق ترابط أكبر مع مؤسسات المجتمع المختلفة والتي من شأنها تحقيق الاستفادة في العديد من مجالات الشراكة والتي تحقق المدارس من خلالها مزيد من دعم للقيادة المستدامة بها.

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك مجموعة من الأدوار التي يلعبها قادة المدارس في سبيل دعم المسؤولية الاجتماعية للمدارس ومن ثم دعم القيادة المستدامة لها والتي من شأنها أن تحقق تكامل وتعاون بين المدرسة والمجتمع، وفي هذا فإنه لا بد من وجود قيادة مستدامة واعية تكون قادرة على تحقيق ذلك.

وإجمالاً لما سبق يتضح أن القادة في المدارس الفنلندية تلعب دوراً واضحاً في سبيل تحقيق الممارسات القيادية المستدامة، الأمر الذي يؤكد نجاح تجربة فنلندا في هذا السياق.

## القسم الرابع

### ممارسات القيادة المستدامة لمديري المدارس السنغافورية

تعتبر سنغافورة من دول النمور الآسيوية الصاعدة في الآونة الأخيرة، والتي استطاعت أن تخطوا خطوات واسعة نحو تحقيق التنمية مرتكزة على الاستفادة في جميع مجالات الحياة لديها، ولعلها ترى أن التعليم هو السبيل الرئيس في تحقيق تلك التنمية، وعليه فقد اهتمت بدعم الاستفادة في التعليم بالمدارس المختلفة في جميع عناصر العملية التعليمية والتي من أهمها القيادة المدرسية، لذا كان التوجه نحو القيادة المستدامة في التعليم بالدولة، وفي هذا تتعدد محددات القيادة المستدامة في مدارس سنغافورة، وفي هذا تركز تلك المدارس على ثلاثة محددات رئيسية من أجل تحقيق الاستفادة في القيادة المدرسية، ولعل أهم تلك المحددات: إدارة التنوع بالمدارس، وتحقيق الريادية في المدارس، ودعم المسؤولية الاجتماعية للمدارس، ويمكن تناول تلك المحددات تفصيلاً على النحو التالي.

## ١- إدارة التنوع بالمدارس السنغافورية:

تعتبر سنغافورة دولة متعددة الأعراق؛ حيث تتشكل من أربع عرقيات رئيسة تشمل العرق: الصيني، و الملاوي، و الهندي، و الهندي، بالإضافة إلى مجموعات متنوعة من الأعراق الأخرى القليلة كالعرب والأوروبيين، وتحاول سنغافورة أن توحد كل تلك الثقافات في بوتقة ثقافية موحدة تتمثل في الثقافة السنغافورية التي تقوم على المجتمع المتحد الذي يواجه التحديات كافة، فخلقت سنغافورة شكلاً جديداً من الثقافة المتمحورة حول ذاتها، وتحاول تعميم تلك الثقافة في كل مجالات الحياة ولعل التعليم من أهم الطرق الرئيسية لتوحيد المجتمع السنغافوري من خلال مراعاة إدارة التنوع للتعددية الثقافية في المجتمع (١٨٣).

ويقوم قادة المدارس السنغافورية بأدوارهم في سبيل دعم إدارة التنوع بمدارسهم ومن ثم تحقيق القيادة المستدامة بها من خلال العديد من المجالات، ولعل أهم تلك المجالات ما يمكن تناوله بالتفصيل في المحاور التالية:

### أ- إدارة تنوع الأنماط القيادية:

أتاحت سنغافورة منذ عام ١٩٨٨م مزيداً من الاستقلالية للمدارس الابتدائية والثانوية لديها؛ حيث أصبح لقادة المدارس مزيد من الحرية والاختيار والاستقلالية في إدارة مدارسهم وفق متطلبات وظروف وإمكانات العناصر البشرية والطبيعية في تلك المدرسة، وفي هذا تم تشجيع قادة المدارس على إدارة برامج وأنشطة مبتكرة وذات مغزى تربوي مرتبط بعلم أصول التدريس والإدارة ويتوافق وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم في المجال (١٨٤).

ومع الاستقلالية التي حصل عليها قادة المدارس في سنغافورة وضعت هيئات الجودة عدداً من المعايير المرتبطة بالأداء القيادي لمديري المدارس وأعطتهم مزيداً من الاستقلالية في تنوع أنماط القيادة وتجويدها، ولعل أهم تلك المعايير ما يلي (١٨٥):

- **معيار القيادة:** والذي يُنظر له من خلال كيفية تعامل قادة المدرسة ونظام القيادة في المدرسة مع القيم السائدة والتركيز على تعلم الطلاب والتميز في الأداء ، وكيفية معالجة قادة المدارس لمسئولياتهم تجاه المجتمع.
  - **معيار التخطيط الاستراتيجي:** والذي يُنظر له من خلال كيفية تحديد قادة المدارس للتوجهات الاستراتيجية التي تركز على أصحاب المصلحة، وكيفية تطوير خطط العمل لدعم التوجهات المستقبلية للمدرسة، وكيفية نشر الخطط ومسارات الأداء المهني المختلفة.
  - **معيار إدارة الموظفين:** والذي يُنظر له من خلال كيفية قيام قادة المدرسة بتطوير المدرسة واستخدام الإمكانيات الكاملة لها، وكيفية إنشاء فرق عمل لإنشاء مدرسة ممتازة.
  - **معيار الموارد:** والذي يُنظر له من خلال كيفية إدارة قادة المدارس لمواردها الداخلية وكيفية الاستفادة من الشركاء في الخارج.
  - **معيار النتائج الإدارية والتشغيلية:** والذي يُنظر له من خلال ما يحققه قادة المدارس فيما يتعلق بالكفاءة الإدارية وفعالية المدرسة .
  - **معيار نتائج الموظفين:** والذي يُنظر له من خلال ما يحققه قادة المدارس فيما يتعلق بالتدريب والتطوير ورفع الروح المعنوية للمعلمين.
  - **معيار نتائج الشراكة والمجتمع:** والذي يُنظر له من خلال ما يحققه قادة المدارس فيما يتعلق بالشركاء وإمكانية الاستفادة منهم لصالح المدرسة.
  - **معيار نتائج الأداء الرئيسية:** والذي يُنظر له من خلال ما يحققه قادة المدارس فيما يتعلق بالتنمية الشاملة لطلابها على وجه الخصوص، ومدى قدرة قادة المدرسة على تحقيق النتائج المرجوة للتعليم.
- وقد ساهم توجه الدولة نحو نهج اللامركزية في إعطاء فرصة لقادة المدارس في إظهار قدراتهم ومهاراتهم المختلفة على القيادة ، ما ساهم في توفير منصة للتنوع

### تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

والابتكار في النظام المدرسي، الأمر الذي مكن قادة المدارس من التركيز على عملية تفويض السلطة كإحدى أهم العمليات الفاعلة في مختلف الأنماط القيادية المتميزة والتي ترتبط بشكل مباشر بنمط القيادة التحويلية والتوزيعية؛ حيث نقل قادة المدارس بعض سلطاتهم في اتخاذ القرار إلى الجهات الأدنى في التنظيم الهرمي بالمدرسة، وساهم ذلك بشكل كبير في تنوع الأنماط القيادية مع توافر مزيد من الحرية والاستقلالية لهم في إدارة مدارسهم (١٨٦).

وساهمت الاستقلالية التي حصل عليها قادة المدارس بشكل كبير في التركيز على الأنماط القيادية الحديثة كنمط القيادة الديمقراطية التي تركز على القيادة الموزعة والتحويلية، والتي تناسب التنوع الاجتماعي داخل المدارس، لذا كان الاهتمام بعدة عمليات مهمة ترتبط بتلك الأنماط القيادية كتكوين فرق العمل ومجتمعات التعلم المهنية وتفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار وإدارة ضغوط العمل المختلفة، والعمل بروح الفريق وبث روح المشاركة بين الجميع (١٨٧).

ويلاحظ من خلال ما سبق أن تنوع الأنماط القيادية في المدارس ساهم بشكل كبير في مشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي في صناعة القرار داخل المدرسة، الأمر الذي أثر على إعادة النظر في بنية الهيكل الإداري داخل المدرسة والتحول من التنظيم الهرمي القائم على وحدة الأمر إلى التنظيم الأفقي القائم على التعاون والمشاركة، ما أوقع العبء الأكبر على قادة المدارس في إدارة هذا التوجه لدعم مشاركة الجميع في إدارة المدرسة.

#### **ب- إدارة التنوع العرقي والجنسي للمعلمين:**

تعمل القيادة المدرسية في سنغافورة على تشجيع المعلمين من كل الأعراق على التعاون فيما بينهم للتأكيد على مبادئ المواطنة والتدريب على طرائقها وآليات دعمها المختلفة، وتدريب القيادة المدرسية المعلمين وتشجيعهم على تدريب الطلاب داخل الفصول على مبادئ المواطنة وتعليمهم أسسها وتشجيعهم على التعاون والمشاركة فيما بينهم (١٨٨).

ويحث قادة المدارس المعلمين على اختلاف أعراقهم ليكونوا على دراية بالاختلافات البينية فيما بينهم وبين الطلاب بعضهم البعض وضرورة تقبل تلك الاختلافات وتفهمها، وأن يفكروا في كيفية تلبية هذا التنوع وكيفية التعايش معه، لذا فيقوم قادة المدارس بتوجيه معلمهم بالتدريس والإدارة والتعامل وفقاً للمعيار "بغض النظر عن العرق أو اللغة أو الدين"، ويرتبط هذا المعيار بضرورة قيام قادة المدارس بتزويد المعلمين بمهارات ومعارف إضافية لتدريس مجموعات طلابية أكثر تنوعاً<sup>(١٨٩)</sup>.

وقد سعت سنغافورة منذ عام ٢٠١٢م من خلال مجلس سنغافورة للمنظمات النسائية **Singapore Council of Women's Organisations (SCWO)** إلى دعم مشاركة المرأة وتوظيفها في المؤسسات المختلفة والتي على رأسها المؤسسات التعليمية، وعليه بدأت الدولة في التوجه نحو تعيين نساء في القيادات المدرسية وتأهيلهن لتمكينهن في الوظائف القيادية بالمدارس ودعم مشاركتهن في المسائل الكبرى التي تخص التعليم في الدولة<sup>(١٩٠)</sup>.

يزداد عدد التمثيل النسائي في المعلمين بالمدارس السنغافورية بشكل لافت للنظر؛ حيث وصل عدد المعلمات في المدارس الابتدائية نحو ١٢ ألف معلمة من بين ١٥ ألف معلم من الذكور والإناث أي بنسبة ٨٠٪ من المعلمات الإناث، ووصل عددهن في المدارس الثانوية نحو ٨ آلاف معلمة من أصل ١٢ ألف معلم من الجنسين، أي ثلثي عدد المعلمين<sup>(١٩١)</sup>.

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك تنوعاً واضحاً في التنوع العرقي والجنسي للمعلمين؛ حيث يسمح قادة المدارس بمشاركة المعلمين من الأعراق المختلفة في التدريس بالمدارس وذلك في إطار التنوع العرقي بين الطلاب، وكذلك يسمح قادة المدارس بالمساهمة الفعلية والتمثيل النسائي في المدارس في إطار طبيعة المرحلة الابتدائية في التعليم والتي تحتاج لمعلمات كبديلات عن الأمهات في المنازل بالنسبة للأطفال الصغار.

ج- إدارة التنوع الثقافي:

يهدف النظام التعليمي في سنغافورة إلى تعزيز الهوية الوطنية والتماسك الاجتماعي والحفاظ على المجتمع السنغافوري الموحد بغض النظر عن اختلاف العرق أو اللغة أو الدين، وتشكيل مجتمع قادر بأفراده على تحقيق التنافسية العالمية وتحقيق التميز بين دول العالم من خلال وحدته واتحاده (١٩٢).

ويتم توجيه الأطفال في المدارس السنغافورية نحو تقدير القيم الاجتماعية والثقافية في الدولة، واحترام التنوع بين الأفراد -سواء أكان التنوع دينياً أم لغوياً- والاهتمام بالآخرين، والمساهمة في تقدم المجتمع والأمة من خلال التعاون والمشاركة، وأن يصبحوا مواطنين فاعلين في عالم يُعتبر قرية كونية واحدة وتسيطر عليه مفاهيم العولمة (١٩٣).

وفيما يرتبط بالتنوع اللغوي فقد اعتمدت سنغافورة على إدخال سياسة ثنائية اللغة في التدريس منذ عام ١٩٦٦م، وتعتمد تلك السياسة على ضرورة إتقان الطالب السنغافوري أي لغتين من اللغات السائدة في الدولة، مع اشتراط أن تكون اللغة الإنجليزية هي اللغة الأولى والمشاركة مع باقي اللغات؛ فيختار الطالب بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية لغته الأم وبذلك قد أتقن لغتين، ومن اللغات الأم المنتشرة في سنغافورة اللغة المندرينية والتي يتحدث بها الطلاب الصينيون، واللغة الملاوية والتي يتحدث بها الطلاب من ذوي الأصول الماليزية، واللغة التاميلية والتي يتحدث بها الطلاب من ذوي الأصول الهندية (١٩٤).

وتعتمد المدارس في سنغافورة على اللغة الإنجليزية كلغة مشتركة وموحدة للدولة تستطيع من خلالها جمع الفرقاء؛ حيث إنه كان من الصعب اعتماد اللغة القومية من اللغات السائدة والذي كان سيحدث بعض الحساسية لتغليب لغة قومية للدولة على لغة أخرى، وكان هذا قراراً سياسياً متعمداً لتطوير المدارس كمساحات مشتركة لدعم التكامل الاجتماعي بين الأعراق المختلفة في المجتمع، حيث يمكن للأجناس المختلفة أن تتفاعل



وتطور الروابط الاجتماعية فيما بينها بسهولة ويسر كشعب واحد، وجاء تبني الدولة للغة ثانية بالإضافة للغة الإنجليزية لتمكين المجتمعات المختلفة من الحفاظ على إحساسها بالهوية والثقافة والقيم الخاصة بها، كما أعطت سنغافورة الحرية للطلاب بدراسة لغات قومية أخرى غير لغتهم القومية؛ حيث يمكن للطلاب المهتمين بتعلم لغة أخرى غير لغتهم الأم اختيار حضور دروس المحادثة الماليزية / الصينية / التاميلية كجزء من مبادرة التعليم الوطنية التي تم إطلاقها في عام ١٩٩٧م للتأكيد على الجدارة والوئام متعدد الأعراق والأديان (١٩٥).

وتراعي القيادة المدرسية في سنغافورة فكرة التنوع اللغوي؛ حيث تحاول الدولة إعطاء الفرصة لكل الطلاب بالحصول على التعليم في المدارس بلغتهم الأم بالإضافة إلى الحصول على مزيد من المعارف حول اللغات الأخرى الموجودة في الدولة للتعرف على ثقافات الآخرين، ويظهر ذلك من خلال المقررات الدراسية في المرحلة الابتدائية خاصة، ويظهر دور الإدارة المدرسية في هذا السياق بشكل واضح؛ حيث يدعمون مجموعة من الأنشطة التي تعمل على التقارب الاجتماعي والثقافي بين الطلاب لتشكيل مجتمع متعدد اللغات مُوحد الثقافة (١٩٦).

ويتضح أن قادة المدارس يعملون على مراعاة جانب التنوع اللغوي كأحد العناصر الرئيسية للتنوع الثقافي وذلك من خلال السماح للطلاب بالتحدث بلغتهم الأم بطلاقة دون أي اعتراضات وكذلك التعرف على لغة الأعراق الأخرى بدون أي عوائق، ويظهر دور قادة المدارس في هذا السياق من خلال تشجيع المعلمين والطلاب على التبادل اللغوي واحترام لغات الآخر وممارسة عدة أنشطة تعمل على دعم التعددية اللغوية بالمدارس. ويلاحظ في هذا السياق أن فكرة التنوع الثقافي لا تقتصر فقط على التنوع اللغوي؛ حيث إن العديد من المقررات الدراسية في المدارس تركز على دعم فكرة التنوع الثقافي، والتي تظهر في مقررات التربية الوطنية، والتربية المدنية، والتربية الأخلاقية، والتي

تدعم مبادئ التعايش والمحبة والتعاون والمشاركة، وتؤدي تلك المقررات بشكل واضح إلى تعزيز الانسجام العرقي والديني والثقافي داخل الأمة السنغافورية<sup>(١٩٧)</sup>.

ومنذ عام ١٩٩٧م فرضت المدارس في سنغافورة مقرر التربية الوطنية والذي يهدف قادة المدارس من خلاله إلى تحقيق التماسك الوطني بين الأعراق الصينية والماليزية والهندية كافة، وذلك من خلال غرس غريزة البقاء في هذا المجتمع وقبول التحديات الكبرى التي فرضتها عليهم الظروف المحيطة عبر تاريخ الدولة، ويوجه القادة بالمدارس السنغافورية المعلمين على غرس الثقة في الطلاب وتشجيعهم على التعاون من خلال دعم مقرر التربية الوطنية والأنشطة المرتبطة به<sup>(١٩٨)</sup>.

كما يدعم قادة المدارس دعم التنوع الثقافي من خلال مقرر الدراسات الاجتماعية، سواء من خلال تشجيع المعلمين على تدريس محتوى المقرر بشكل يدفع الطلاب نحو تبني هوية وثقافة مشتركة، أو من خلال تشجيع المعلمين على التركيز على الأنشطة الصفية واللاصفية في هذا المقرر، والتي ترتبط باستكشاف الطلاب لكل الثقافات المكونة للدولة والتعايش معها وتفهمها وإبراز أدوارها عبر التاريخ ومن ثم يحترم كل الطلاب الثقافات المختلفة في الدولة، كما يشجع قادة المدارس المعلمين على التركيز على المهارات والقيم المرتبطة بمقرر الدراسات الاجتماعية والتي يمكن اكتسابها من دراسة هذا المقرر بشكل يساهم في دعم التعددية الثقافية في المدرسة<sup>(١٩٩)</sup>.

ويتضح بذلك أن التنوع العرقي من الجوانب التي يهتم بها قادة المدارس بجانب التنوع اللغوي لتحقيق فكرة إدارة التنوع الثقافي بشكل مثالي؛ حيث يُراعي قادة المدارس التنوع العرقي بين الطلاب، ويديروا هذا التنوع من خلال المقررات الدراسية والأنشطة الصفية واللاصفية المختلفة التي تدعم هذا التنوع وتثريه وتحافظ عليه وتوجهه لخدمة المدرسة.

## د- إدارة تكافؤ الفرص والمساواة:

تسعى المدارس في سنغافورة بالتعاون مع الحكومة إلى تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية للجميع وخاصة الفتيات؛ حيث تفرض عقوبات جنائية على منع الفتيات للحصول على التعليم وتوفر لهم جميع الإمكانيات اللازمة لذلك كما تحميهم من ظاهرة العنف الأسري والتتمرد داخل المدارس من خلال إجراءات قانونية من خلال نهج تشريعي محدد بقانون تم وضعه في عام ٢٠٠٦م لمواجهة العنف الأسري والتتمرد والتحرش ضد الفتيات، الأمر الذي يضمن تحقيق فرصة مثالية لحصول الفتيات على التعليم (٢٠٠).

ويسعى قادة المدارس في سنغافورة لإدارة تكافؤ الفرص والمساواة من خلال مجموعة من القيم والتي تشمل حرية الاختيار والاستقلالية والمعرفة والإنصاف والعدالة الاجتماعية والاحترام، ويُلاحظ أن هذه القيم تسمح بوضع مبادئ إرشادية أوضح وأكثر شمولاً وعقلانية لقادة المدارس لارتكاز عملهم عليها (٢٠١).

ويتضح من خلال ما سبق أن تحقيق تكافؤ الفرص والمساواة يتم من خلال اهتمام قادة المدارس بدمج فئتين تمثلان الفتيات وذوي الاحتياجات الخاصة، ويُلاحظ أن قادة المدارس لا يواجهون صعوبات في تحقيق ذلك؛ نظرًا لأن الاهتمام بتلك الفئتين يتم بشكل خاص من خلال توجيه الدولة لقوانين مركزية، ويتمثل دور قادة المدارس في هذا ضمان تطبيق تلك القوانين ودعمها، غير أن تحقيق تكافؤ الفرص والمساواة يتم من خلال مراعاة قادة المدارس لكل الطلاب ومساعدتهم على التعاون والمشاركة مع أقرانهم في المدارس وتوجيههم نحو دعم مبادئ الحرية والعدالة والمساواة والديمقراطية ومراعاة التنوع اللغوي والعرقي والثقافي فيما بينهم، وكذلك فيما بين الطلاب.

## ٢- تحقيق الريادية في المدارس السنغافورية:

بدأت ريادة الأعمال في سنغافورة في الاقتصاد؛ حيث كان الموجه الرئيس الذي تبنته الدولة لدعم اقتصادها وتنميته، ومن ثم انتقل هذا المفهوم والفكر المرتبط به للتعليم

وأصبح دعم ريادة الأعمال أحد التوجهات الرئيسية التي يركز عليها النظام التعليمي في سنغافورة.

ومرت فكرة دعم ريادة الأعمال في سنغافورة بعدة مراحل، شملت المرحلة الأولى بداية الاستقلال عن الاحتلال الإنجليزي؛ حيث كان التعليم وقتها يهدف إلى إعداد عمال مدربين، الأمر الذي ارتبط بضرورة التركيز على فكرة التدريبات العملية في المدارس، والتي لم تكن ترتقي بشكل يؤهلها إلى أن تصبح أعمال ريادية، وفي أواخر الستينيات بدأت المرحلة الثانية والتي توجهت فيها سنغافورة لتخريج عمال ذوي مهارة عالية من أجل مواجهة التحديات العالمية وبناءً على تلك المرحلة توجهت سنغافورة إلى التعليم الفني وما يرتبط به بأنشطة تدريبية وتقنية، وفي نهاية القرن الماضي بدأت سنغافورة تدخل في المرحلة الثالثة والتي ارتكزت فيها على دعم التكنولوجيا والتوجه نحو التفكير الاستثماري في التعليم، وكان هذا التوجه بذرة الريادية وتدريب الطلاب في المدارس عليها (٢٠٢).

وفي إطار تناول الريادية وبداية ظهورها يتضح أنه في عام ١٩٨٥م وفي أعقاب الركود الاقتصادي الذي أصاب سنغافورة آنذاك، قامت الحكومة بتشجيع ريادة الأعمال لمواجهة الاعتماد المفرط على رأس المال الأجنبي، وسعت لتحقيق ذلك من خلال التحول في ثقافة التوظيف، ودعم الريادية في النظام التعليمي من خلال تعزيز الإبداع والابتكار والمشاريع الريادية في المدارس (٢٠٢).

وقدم رئيس وزراء سنغافورة "جوه تشوك تونج" في عام ١٩٩٧م رؤية وطنية حول دعم ريادة الأعمال وذلك في افتتاح المؤتمر الدولي السابع للتفكير، وأكد من خلال رؤيته "على ضرورة مواجهة التحديات المستقبلية لسنغافورة من خلال عدة محاور، تشمل: مدارس التفكير، أمة التعلم، التعليم البيئي، وأشار أن مدارس التفكير تعتبر الجهة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحقيق الريادية في الأعمال والذي يوفر نظام مدرسي يمكن أن يطور مهارات التفكير الإبداعي، ويدعم شغف التعلم مدى الحياة والقومية والالتزام في

الشباب، كما أشار إلى أن أمة التعلم هي رؤية للتعلم الوطني الذي يحفز التماسك المجتمعي؛ حيث يزدهر الإبداع والابتكار على كل مستوى من مستويات المجتمع لدعم تحقيق النتائج المرجوة من نظام التعليم والذي يجب أن يركز على ريادة الأعمال (٢٠٤).  
في عام ٢٠٠١م أوصت مراجعة حكومية إلى دعم ريادة التعليم في المدارس من خلال دعم طرق لتقوية روح المبادرة والابتكار في سنغافورة وتعزيز نمو وتدويل الشركات التي مقرها سنغافورة، بما في ذلك الشركات المرتبطة بالحكومة، وربط الريادية في الاقتصاد بدعم ريادة الأعمال في التعليم (٢٠٥).

وفي عام ٢٠٠٤م كان التوجه نحو تبني فكرة ريادة الأعمال من خلال التركيز على "الابتكار والمشاريع" من خلال مبادرة وطنية هدفت إلى تطوير الموقف العقلي للطلاب من خلال تدريبهم على فكرة ريادة الأعمال التي تركز على الابتكار وإنشاء مشاريع فردية وجماعية على مستوى المدرسة (٢٠٦).

وبفضل التوجه الريادي في سنغافورة بلغ المعدل الإجمالي لأنشطة ريادة الأعمال المبكرة لعام ٢٠١٢م في سنغافورة ١١,٦٪، وكانت هذه زيادة ملحوظة مقارنة بعام ٢٠١١ (٦,٦٪)؛ مما جعل سنغافورة في المرتبة الثانية بين الاقتصادات الناشئة، ويمكن أن تُعزى هذه الزيادة الكبيرة في معدل أنشطة ريادة الأعمال إلى النمو الاقتصادي القوي والمستمر منذ ركود عام ٢٠٠٩م والذي قد يكون قد غرس ثقة أكبر في السنغافوريين للشروع في ريادة الأعمال (٢٠٧).

ويتضح بذلك أن سنغافورة اتجهت في منحى تبني ريادة الأعمال في كل مجالات الحياة لديها وخاصة في النظام الاقتصادي والتعليمي، وفي هذا سيتم تناول دور قادة المدارس في سنغافورة في سبيل دعم ريادة الأعمال في مدارسهم، ويمكن رصد تلك الأدوار تفصيلاً من خلال المحاور الفرعية التالية:

أ- أدوار تجاه التخطيط لتعليم قيادة الأعمال:

يسعى قادة المدارس في سنغافورة للتخطيط لتعليم قيادة الأعمال من خلال تمكين الطلاب من اكتشاف مواهبهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، وتنمية شغفهم بالتعلم مدى الحياة، ومساعدتهم على تطوير الكفاءات والقيم والشخصية لهم وفق مهارات القرن الواحد والعشرين (٢٠٠٨).

ويبحث قادة المدارس المعلمين السنغافوريين على تجاوز التركيز على الحفظ إلى التركيز على المعرفة ومهارات التفكير، وتطوير الطلاب تطويراً شاملاً من خلال دعم التفكير النقدي والابتكار والإبداع، والتواصل، والتعاون، والتعلم المستقل، والتعلم مدى الحياة، وإكساب المعلومات للطلاب اعتماداً على تكنولوجيا الاتصال والمواطنة النشطة، لذا فقد توجه قادة المدارس لتبني أشكال بديلة من التقييم بدلاً من الامتحانات، مثل عمل مشروعات تطبيقية والتقييم العملي العلمي المرتكز على دعم قيادة الأعمال (٢٠٠٩).

ويتضح بذلك أن دور قادة المدارس يتمثل في محورين رئيسيين يشمل الأول الطلاب والآخر المعلمين؛ حيث يخطط قادة المدارس للتخطيط لدعم قيادة الأعمال للطلاب من خلال تحفيزهم وحثهم على الفكر المرتبط بقيادة الأعمال وتوفير الأنشطة المختلفة الداعمة لقيادة الأعمال بمدارسهم، كما يخطط قادة المدارس لدعم المعلمين من خلال تحفيزهم على تنمية الطلاب وتهيئتهم على الفكر المرتبط بثقافة قيادة الأعمال وتوفير الإمكانات المناسبة التي تساعدهم على تحقيق الأنشطة المرتبطة بقيادة الأعمال.

ب- أدوار تجاه دعم التعاون والمشاركة لتحقيق قيادة الأعمال:

يدعم قادة المدارس التعاون والمشاركة بين المعلمين فيما بينهم من خلال تشكيل مجتمعات تعلم مهنية من شأنها دفع الطلاب نحو تبني أفكار قيادة الأعمال، وكذلك دعم تشكيل فرق العمل التعاونية وإكسابها للطلاب لدفعهم للتعاون فيما بينهم في المشاريع الريادية التي تتم بشكل تعاوني وجماعي بدلاً من المشاريع التي تتم بشكل فردي (٢٠١٠).

ويقوم قادة المدارس بتنظيم العديد من المشروعات الخاصة بتعليم ريادة الأعمال والتي تركز بشكل كبير على تشكيل فرق تعاونية بين الطلاب ويكون لهم رئيس للفريق بالإضافة إلى معلم مشرف على تنفيذ المشروع، ويُلاحظ أن سنغافورة في هذا السياق تحتل المركز الأول في تنظيم المشروعات الريادية بالمدارس من بين دول جنوب شرق آسيا، كما تحتل مراكز متقدمة في ذلك بين دول العالم كافة، وترتكز المشروعات الريادية على فكرة تعلم المهارات الجديدة التي تعتمد على التعاون والعمل الجماعي (٢١١) . ويتضح من خلال ذلك الدور أن قادة المدارس يتمحور دورهم الرئيس حول نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الطلاب بعضهم البعض وبين المعلمين بعضهم البعض وبين الطلاب والمعلمين؛ حيث إن التعاون هو المحور الرئيس الذي تركز عليه أنشطة ريادة الأعمال وخاصة فيما يرتبط بتشكيل فرق العمل ودعم مجتمعات التعلم المهنية التي هي ذاتها فكرة المشاريع القائمة على ريادة الأعمال.

### ج- أدوار تجاه دعم ثقافة ريادة الأعمال:

يدعم قادة المدارس ثقافة ريادة الأعمال من خلال نشر مجموعة من القيم بين الطلاب والمعلمين والتي من أهمها الإبداع والتعاون والرحمة وتبني المهارات الحياتية التي تعتبر ضرورية في عالم سريع التغير، وبذلك يتحمس الطلاب والمعلمون للمشاركة في المشاريع الريادية المختلفة والتي تركز على متعة التعلم وتشجيع "الجرأة على ريادة الأعمال"، ويعمل قادة المدارس على تطوير الدافع الذاتي لاستكشاف اهتماماتهم بالإضافة إلى متابعة اهتماماتهم، كما يغرس قادة المدارس قيماً مثل في الطلاب والمعلمين مثل الاحترام والمسئولية والمرونة والنزاهة والرعاية والوفاء ، وكلها مهمة لمجتمع متماسك متعدد الأعراق والثقافات يحث على تحقيق الريادية والتميز والتفرد والتقدم بين الأمم (٢١٢) .

د- أدوار تجاه إعداد المعلمين على المفاهيم والمعارف المرتبطة بريادة الأعمال:

حدث تطور واضح في إعداد المعلمين على ريادة الأعمال في سنغافورة وذلك على النحو التالي (٢١٣):

١. إدخال برامج ريادة الأعمال وإدارة المشاريع في الدراسات العليا في الكليات الجامعية وأصبحت جزءاً من دراسة كليات إعداد المعلمين.

٢. افتتاح مراكز لتطوير ريادة الأعمال بالجامعات تقدم برامج دأعمة لريادة الأعمال، ولعل أشهر تلك المراكز مركز تطوير ريادة الأعمال ENDEC والذي تم افتتاحه في عام ١٩٨٧م وأصبح حضور دورات هذا المركز من الميزات الإضافية للمعلمين والتي يمكن الاستفادة منها في عملية التدريس بعد ذلك.

٣. وضع مقرر اختياري في الكليات الجامعية المختلفة والتي منها كليات إعداد المعلمين؛ وعلى سبيل المثال قدمت جامعة سنغافورة الوطنية (NUS) مقرر خاص بريادة الأعمال لحفز الطلاب المعلمين وإكسابهم المهارات المرتبطة بريادة الأعمال.

٤. تطوير مقررات ريادة الأعمال لتصبح مقررات إجبارية للطلاب الجامعيين، بالإضافة إلى دعم برامج ماجستير إدارة الأعمال وريادة الأعمال.

٥. أطلقت سنغافورة في عام ١٩٩٠م المؤتمر العالمي لبحوث ريادة الأعمال سعياً إلى تعزيز البحوث اللازمة للتعليم وانعكست تلك البحوث على تعزيز ريادة الأعمال في برامج إعداد المعلمين المختلفة بالجامعات.

ويتضح من خلال ما سبق أن الدور الأكبر المتعلق بإعداد المعلمين يرتبط بمؤسسات إعداد المعلمين بالدولة؛ وفي هذا يتمثل دور قادة المدارس في اختيار المعلمين وفق شروط الاختيار التي يتم استيفاؤها وتدريب المعلمين بعد ذلك على الأنشطة المرتبطة بريادة الأعمال وكيفية التعامل معها.



## هـ- أدوار تجاه دعم الشراكة في ريادة الأعمال:

يعمل قادة المدارس في سنغافورة على دعم الشراكة مع المؤسسات المختلفة التي تدعم ريادة الأعمال، وكذلك مع المؤسسات الريادية ذاتها؛ حيث تشارك المدارس في فنلندا ما يقارب ٢٠٠ مؤسسة ريادية في سنغافورة وتشمل بعض الشركات العامة والخاصة والمؤسسات الاجتماعية ووكالات التوظيف والسفر، والعديد من المؤسسات الصناعية والتكنولوجية ومؤسسات المجتمع المدني والجمعيات غير الربحية التي تدعم ريادة الأعمال بشكل مباشر وغير مباشر. (٢١٤).

وتركز المدارس السنغافورية على الشراكة في مجال الصناعة والتكنولوجيا بشكل رئيس؛ حيث تم تأسيس مدرسة العلوم والتكنولوجيا في عام ٢٠١٠م والتي تمثل واحدة من هذه المبادرات الداعمة لريادة الأعمال، وتهدف تلك المدرسة إلى تطوير طلابها ليكونوا "رواد أعمال ومبدعين"، وترتكز أعمال تعليم ريادة الأعمال في تلك المدرسة بشكل رئيس حول عقد العديد من الشراكات مع العديد من شركاء الصناعة مثل معهد الهندسة الحيوية وتكنولوجيا النانو وجامعة نانينغ التكنولوجية ومركز ريادة الأعمال التكنولوجية (٢١٥).

وفي عام ٢٠٠٣م أطلقت وزارة الشباب والرياضة في سنغافورة (MCYS) صندوق المشاريع الريادية والذي يهدف إلى تشجيع بدء المشاريع الاجتماعية والريادية بالشراكة مع المؤسسات التعليمية من خلال توفير ما يصل إلى ٨٠٪ من التكاليف المطلوبة للأنشطة الاجتماعية والريادية وكانت تلك المبادرة فرصة غير مسبوقة للمدارس للمشاركة فيها والحصول على تمويل مالي للمشروعات الريادية التي يقوم بها الطلاب في المدارس، وعلى هذا قامت وزارة الشباب والرياضة في سنغافورة بإنشاء لجنة المشاريع الاجتماعية والريادية في عام ٢٠١٦م، وعمل المجلس الأعلى للتعليم في سنغافورة على حث المؤسسات التعليمية للحصول على الدعم اللازم من أجل دعم المشروعات الريادية لديها، وقام بنك التنمية السنغافوري بالمشاركة في هذه المبادرة

### تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

الوطنية وقدم عدة حزم مالية للمؤسسات المختلفة والتي منها المدارس والتي استفاد منها قادة المدارس في توفير تمويل مالي للمشاريع الريادية في مدارسهم (٢١٦).

ويقوم قادة المدارس في سنغافورة بالاشتراك في المنصات المختلفة التي تدعم تعليم ريادة الأعمال من خلال شراكات مع دول خارجية، ولعل أشهر تلك المنصات منصة "استكشاف" والتي تشارك فيها المدارس السنغافورية مع مدارس من الصين والهند والولايات المتحدة الأمريكية، وتقوم المدارس في سنغافورة في إشراك طلابها في تلك المنصات عن بعد لتعليم ريادة الأعمال من خلال تبادل الخبرات المتعلقة بهذا الموضوع بين الطلاب المشاركين في تلك المنصة من الدول المختلفة (٢١٧).

ويلعب بذلك قادة المدارس دورًا محوريًا في سبيل دعم ريادة الأعمال من خلال البحث عن مزيد من الشراكات التي من شأنها دعم الأنشطة المختلفة المتعلقة بريادة الأعمال بالمدارس سواء أكانت تلك الشراكات محلية أم إقليمية أم دولية.

### ٣- دعم المسؤولية الاجتماعية للمدارس السنغافورية:

يسعى نظام التعليم في سنغافورة إلى توفير الفرص التعليمية للجميع بهدف ضمان تكافؤ فرص لأفراد المجتمع لحصولهم على تعليم شامل يؤدي إلى النمو والنهوض بالمجتمع ودفعه للتقدم؛ لذا تقدم سنغافورة تعليم عالي الجودة وبأسعار معقولة ويمكن الوصول إليه حتى لا يكون هناك طالب سنغافوري محروم بسبب ظروفه المالية أو غيرها، الأمر الذي قد يهدد المجتمع بوجود بؤرة فساد وحرمان لبعض أفراد ما يؤثر سلبًا على المجتمع ويهدده أمنه وسلامته (٢١٨).

وتوجه سنغافورة بعض أهدافها التعليمية نحو خدمة المجتمع ودعمه؛ حيث إن من الأهداف الرئيسية للتعليم في سنغافورة "أن يلتزم الطلاب بتحسين المجتمع من خلال الاهتمام بالحفاظ على البيئة وتنميتها" (٢١٩).

ويتضح من خلال ما سبق أن ثمة علاقة وطيدة بين التعليم والمجتمع؛ بحيث إن التعليم من خلال المدارس والجامعات تعمل على تخريج الجيل القادر على قيادة

المجتمع، ويؤمن المجتمع في سنغافورة بشكل كبير بتلك الثقافة؛ لذا فيدرك المسؤولون في الدولة أهمية التعليم في خدمة المجتمع، ومن ثم تطورت مسؤولية التعليم الاجتماعية وظهرت الحاجة الملحة لأن تتحمل المدارس مسؤوليتها، ويقوم قادة المدارس السنغافورية في هذا السياق بمجموعة من الأدوار التي من شأنها دعم المسؤولية الاجتماعية بتلك المدارس، ويمكن رصد تلك الأدوار تفصيلاً من خلال المحاور الفرعية التالية:

#### أ- تهيئة المدرسة لتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتغيير ثقافتها:

يعمل قادة المدارس على تشجيع المعلمين لنشر ثقافة المشاركة والتعاون بين الطلاب وتحفيزهم على الانخراط في المجتمع من خلال مناقشتهم في قضايا البيئة وتنقيفهم حول تغير المناخ والتحول نحو الاستدامة البيئية، وتحفيزهم على معرفة المشكلات التي يتعرض لها المجتمع ودفعهم نحو المشاركة في حلها (٢٢٠).

ويتضح بذلك أن قادة المدارس يقع على عاتقهم تهيئة الطلاب والمعلمين على حد سواء لتحمل مسؤوليتهم الاجتماعية، من خلال حفز الطلاب وتوجيههم على تحمل المسؤوليات المختلفة تجاه مجتمعهم، وتدريب المعلمين وحفزهم كذلك نحو تبني السلوكيات المختلفة التي تدفع لتحمل مسؤولياتهم المختلفة تجاه المجتمع الخارجي.

#### ب- دعم المسؤولية الاجتماعية في عناصر التعليم والتعلم بالمدرسة:

تعمل المدارس السنغافورية على دعم المسؤولية الاجتماعية في عناصر التعليم والتعلم بالمدرسة والتي من أهمها المناهج؛ حيث تسعى تلك المدارس إلى دمج الموضوعات البيئية والتي لها علاقة بالتنمية المستدامة في المقررات الدراسية المختلفة بالمدارس والتي من أهمها العلوم البيئية والتكنولوجيا والجغرافيا والتاريخ، وبذلك تتشكل حالة من تحمل المسؤولية لدى الطلاب عن قضايا المجتمع المختلفة؛ ما يدفع الطلاب نحو المشاركة بفاعلية في الحفاظ على البيئة ومواردها المختلفة (٢٢١).

كما يتم إدراج القضايا المجتمعية في المقررات الدراسية والأنشطة الصفية واللاصفية المختلفة، ويتم التركيز في تلك القضايا على كل ما يرتبط بالقضايا ذات

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة  
الاهتمام الوطني مثل الانسجام العرقي والديني، والنمو الاقتصادي، والأمن القومي  
ودوره في دعم المشاريع الوطنية (٢٢٢).

وفي هذا يشجع قادة المدارس في سنغافورة الطلاب على المشاركة في أنشطة  
المناهج المشتركة التي ترتبط بالمجتمع الخارجي مثل الرياضة والموسيقى، كما يشجع  
قادة المدارس الطلاب على المشاركة في برنامج المشاركة المجتمعية والذي يهدف لتعليم  
الطلاب آليات وطرق خدمة المجتمع (٢٢٣).

ويُلاحظ من خلال ما سبق أن أهم عنصر من عناصر العملية التعليمية التي يجب  
على قادة المدارس الاهتمام بها المناهج بشقيها المتكون من المقررات الدراسية الداعمة  
لمسئولية المدرسة نحو المجتمع، وما يرتبط بها من أنشطة صفية ولاصفية.

### ج- الانخراط مع المجتمع الخارجي:

يعتبر قادة المدارس أن الانخراط مع المجتمع الخارجي جزء لا يتجزأ من الحياة  
المدرسية؛ حيث يوجه قادة المدارس طلاب المدرسة للاستفادة من خبرات التعلم التطبيقي  
المرتبطة بالمجتمع، حيث يتعلمون بالممارسة ويتعرفون على العالم الحقيقي ويتعلمون  
مدى الحياة، بالإضافة إلى ذلك يقدم قادة المدارس تعليمًا وتوجيهًا مهنيًا يقدم وجهات نظر  
خارج الفصل الدراسي لمساعدة الطلاب على اكتشاف اهتماماتهم المجتمعية ونقاط قوتهم  
والتعرف عليها، واختيار المسارات التي تسمح لهم بتحقيق أقصى إمكاناتهم لربطهم  
بالمجتمع الخارجي (٢٢٤).

ويُلاحظ من خلال ذلك أن قادة المدارس يسعون لجعل المدرسة والمجتمع جسدًا  
متداخلًا يُفيد كل منهما الآخر؛ بحيث تتخرط جميع أنشطة المدرسة بالمجتمع وتسعى  
لإفادته، ويشارك المجتمع في دعم التعليم ويتحمل مسؤوليته عنه، وذلك بهدف ربط  
خريجي المدارس بالمجتمع الخارجي لمساعدتهم على الانخراط فيه.

**د- التخطيط لدعم المسؤولية الاجتماعية للمدرسة:**

هناك توجه لدى القيادات المدرسية في سنغافورة لتبني نموذج ثلاثي للتخطيط لدعم المسؤولية الاجتماعية للمدرسة والذي يُطلق عليه "الرأس - القلب - الأيدي"، وذلك إشارة إلى أن الرأس يعني المعرفة المبنية على الملاحظة والتي يتبناها نظام التعليم بالمدرسة، والقلب إشارة إلى الثقافة المجتمعية التي يجب أن يكتسبها الطلاب في المدارس للتعامل مع البيئة والمجتمع الخارجي، والأيدي إشارة إلى العمل الفعلي والمسؤولية التي تتحملها المدرسة تجاه المجتمع، وعلى هذا يقوم قادة المدارس بالتخطيط لدعم المسؤولية الاجتماعية للمدارس من خلال تعليم الطلاب ماهية المشاركة الاجتماعية، ومن ثم نشر ثقافة تحمل المسؤولية الاجتماعية بين الطلاب، والتي على أساسها يتم عقد شراكات فعلية للمشاركة مع مؤسسات المجتمع كافة لتطويره (٢٢٥).

ويلاحظ أن دور قادة المدارس يتمحور حول كيفية إيجاد علاقة تبادلية نفعية بين المدرسة والمجتمع الخارجي وتحقيق المنفعة المتبادلة لكلاهما، من خلال الانطلاق بفكرة نشر ثقافة خدمة المجتمع لدى الطلاب ومن ثم حفز الطلاب لتحمل تلك المسؤولية ثم دمج تلك المسؤولية في المقررات والأنشطة المختلفة وعقد شراكات لدعم تلك المسؤولية.

**هـ- دعم الشراكات مع مؤسسات المجتمع المختلفة:**

يسعى قادة المدارس لعقد العديد من الشراكات مع الجهات التي تدعم التنمية المستدامة في المجتمع، وعلى سبيل المثال تقوم وزارة التربية والتعليم بالمشاركة مع منظمات المجتمع المدني بنشر برنامج توعوي لدى الطلاب على أهمية المياه في حياتهم وضرورة الحفاظ عليها لتفعيل الاستدامة المائية، كما سعى هذا البرنامج لدمج موضوعات الاستدامة والحفاظ على المياه في المناهج داخل المقررات الدراسية المختلفة، وكذلك المشاركة من خلال الأنشطة في دعم الاستدامة المائية كالاحتفال باليوم العالمي للمياه في المدارس سنوياً كل يوم ٢٢ مارس (٢٢٦).

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

ويُلاحظ أن توجه قادة المدارس في ذلك الدور يتمحور على اختيار الأطراف المشاركة التي يمكن الاستفادة منها في دعم المسؤولية الاجتماعية للمدرسة تجاه المجتمع، وفي هذا يركز قادة المدارس على منظمات المجتمع المدني والجهات التي تهتم بالحفاظ على البيئة، كما يمتد دور قادة المدارس في تحديد نوع الأنشطة التي يمكن شراكتها مع تلك الجهات وآليات تنفيذها ودعمها، ومتابعة تحقيقها وحث المعلمين والطلاب على حد سواء للمشاركة فيها، كما يقوم قادة المدارس بضمان استمرارية الشركات الناجحة وإعادة النظر في الشراكات غير الجيدة.

ويتضح من خلال ما سبق أن قادة المدارس يقع على عاتقهم عبء كبير نحو تحمل المسؤولية نحو المجتمع وخدمته كأحد المحددات الرئيسة للقيادة المستدامة التي يجب أن يتمتع بها قادة المدارس بسنغافورة.

**وبتناول تجربتي فنلندا وسنغافورة يتضح أنهما من التجارب الرائدة التي استطاعت أن تقدم نماذج مثالية للممارسات القيادية التي يجب على مديري المدارس اتباعها أثناء إدارتهم لمدارسهم؛ نظرًا لما تتميز به التجريبتان من تشابه في تقديم أسس داعمة للمحددات الرئيسة التي تدعم غزارة التنوع بالمدارس وتحقيق ريادة الأعمال ودعم المسؤولية الاجتماعية للمدارس والتي يقع على قادة المدارس تحقيقها، وبناءً على ما تقدم يمكن من خلال التجريبتين استخلاص مجموعة من الأسس التي يمكن استخلاص أهم الممارسات القيادية المستدامة منها لتطوير القيادة المدرسية في المدارس المصرية.**

وباستقراء جهود فنلندا وسنغافورة في تطبيق ممارسات القيادة المستدامة، يمكن استخلاص مجموعة من الدروس المستفادة، والتي من أهمها ما يلي:

➤ أهمية احترام التنوع بكل أشكاله وأنواعه الديني والعرقي والثقافي واللغوي والجنسي داخل المدرسة.

- أن إعداد مديري المدارس وتدريبهم على الإلمام بالمهارات القيادية والإدارية الخاصة بالشئون الأكاديمية والمالية والإدارية وشئون الموظفين والشئون القانونية؛ يجعل القائد قادرًا على إدارة التنوع بمدرسته بشكل أفضل.
- أهمية تمكين أعضاء المجتمع المدرسي وتعزيز مشاركتهم بشكل فعال في صناعة القرارات بحيث تصبح المدرسة مجتمعًا متعدد الثقافات تسود فيه ثقافة مشتركة نحو تحقيق أهداف موحدة تتمثل في دعم التماسك الاجتماعي والهوية الثقافية المشتركة.
- ضرورة تكثيف الشراكات بين العديد من الأطراف الداخلية والخارجية لدعم ريادة الأعمال بالمدارس.
- أن خلق ثقافة ومناخ ريادي إيجابي، والعمل على تضمين ريادة الأعمال في استراتيجية المدرسة ، يساعد على تحويل المدرسة إلى مجتمع ريادي.
- أن تنفيذ دورات تدريبية لتدريب أعضاء المجتمع المدرسي على ممارسات ريادة الأعمال، يزيد من دعم الإبداع والابتكار في الأنشطة المدرسية والحياة العلمية.
- أن تبني سياسات واضحة بشأن الاهتمام بالبيئة والمجتمع المحلي، يسهم في توجيه المدرسة لإفادة المجتمع باعتبارها مؤسسة خادمة للمجتمع، من خلال زيادة التفاعل والترابط بين المدارس بعضها البعض وبينها وبين المجتمع.
- أن تهيئة المدرسة لتحمل مسؤولياتها الاجتماعية يحتاج من المدرسة: تغيير ثقافتها، ودعم المسؤولية الاجتماعية في عناصر التعليم والتعلم داخلها، والتخطيط لدعم المسؤولية الاجتماعية، ودعم الشراكات مع مؤسسات المجتمع المختلفة
- أن إدراج القضايا المجتمعية في المقررات الدراسية والأنشطة الصفية واللاصفية المختلفة، يساعد على تفهم القضايا والمشكلات المجتمعية والبيئية، ويزيد من فرص إيجاد حلول وأفكار إبداعية لعلاجها.

➤ أهمية تحديد نوع الأنشطة التي يمكن للمدرسة شراكتها مع الجهات المختلفة، وآليات تنفيذها ودعمها، ومتابعة تحقيقها، وحث أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة فيها.

### القسم الخامس:

#### واقع الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة

#### في جمهورية مصر العربية على ضوء القيادة المستدامة

تعد مرحلة التعليم الثانوي العام من أهم مراحل التعليم قبل الجامعي التي تستوجب الإصلاح والتطوير، حيث تعتبر ركيزة من ركائز النظام التعليمي في مصر لما لها من أثر في تشكيل الشباب في فترة المراهقة وتقديم المعارف والمهارات الأساسية وتنمية قدراتهم، ولدورها المهم الذي تؤديه في تكوين المواطن الصالح وصنع القيادات المستقبلية، وإعداد الفرد لدخول سوق العمل، كما أنها المرحلة الوسطى بين التعليم الإعدادي والتعليم العالي، وهي الجسر إلى الجامعات والمعاهد العليا، وهذا وتشارك مرحلة التعليم الثانوي العام بالنسبة للمجتمع في مسئولية المساهمة في إحداث التغيير الاجتماعي وتنفيذ متطلبات وأهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية(٢٢٧).

هذا ولتحقيق كل هذه الأهداف يقع على مديري مدارس الثانوية العامة مسئولية كبيرة في تحديد الممارسات القيادية والإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف، ومن هنا تأتي أهمية دراسة الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

#### ١- أدوار ومسئوليات مديري مدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية:

حدد القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ الوصف الوظيفي لمديري

المدارس في مصر فيما يلي(٢٢٨):

#### أ- الوصف العام:

- تقع هذه الوظيفة في المدارس بالمراحل التعليمية من المستويات المختلفة .



- يعمل شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقيم علي أساسها.
- يخضع شاغل الوظيفة للإشراف المباشر لرئيسه.

#### ب- الواجبات والمسئوليات:

- يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي، وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي، ويشرف شاغل الوظيفة إشرافاً عاماً على جميع العاملين بالمدرسة.

#### (١) القيادة والإشراف المؤسسي:

يقوم شاغل الوظيفة بمهام القيادة التعليمية، والإدارة المدرسية، مستنداً إلى المعايير القومية، ومسترشداً بمبادئ اللامركزية، والإصلاح المتمركز حول المدرسة ويشمل ذلك:

- تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة.
- إرساء مبادئ العمل الجماعي، و ترسيخ روح الفريق.
- دعم التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة.
- حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة.
- اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار.
- يقوم شاغل هذه الوظيفة بدعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تكامل الجهود كافة، تحقيقاً للإصلاح المرتكز حول المدرسة من خلال الفرق المختلفة.

- يعمل شاغل هذه الوظيفة على ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضع بالتعاون مع المجلس اللائحة الداخلية للمدرسة، ويشركه في متابعتها ويبسر له متابعة سير العملية التعليمية.

#### يقوم بالإشراف المباشر على المهام التالية :

- إعداد الخطة الدراسية .
- أمن وسلامة المدرسة.
- أعمال الامتحانات .
- أعمال الحكومة الإلكترونية.
- أعمال المدرسة المنتجة.
- الشؤون المالية والمخزنية .
- شؤون العاملين وشؤون الطلاب .
- التقويم والمتابعة .
- تقارير الأداء المؤسسي.

#### (٢) عمليات التعليم والتعلم:

يشرف شاغل الوظيفة على العملية التعليمية بالمدرسة، ويتأكد من استخدام الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة، بالتنسيق مع توجيه التربوي، ويقوم تحقيقاً لذلك بما يلي:

- اتخاذ القرارات التعليمية بناءً على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقويم المعتمدة - خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجنب المتعلمين، وأولياء الأمور.
- الاعتماد على المنهج الحقوقي في التعليم ووضع أساليب دمج الفئات المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة، والتميزين من المتعلمين، والعمل على الحد من التسرب الدراسي.
- الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين.
- تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة طبقاً للقواعد والإجراءات المتبعة.

- المشاركة في إجراءات حصول المعلم المساعد و الأخصائي المساعد على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة وفقاً للمعايير.
- تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع وتوطيد المشاركة المجتمعية .

### (٣) ضمان معايير الجودة والاعتماد:

يقوم شاغل الوظيفة بدعم فرق المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ووحدات التدريب والجودة المدرسية، ويقود عملية وضع رؤية ورسالة المدرسة بالمشاركة مع جميع الأطراف المعنية من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ويقوم في سبيل ذلك بما يلي:

- الإشراف على تطبيق أساليب التقييم الذاتي، ووضع عملياته موضع التطبيق، مع نشر وتشجيع ثقافته لدى أفراد المؤسسة التعليمية، على أن يتم ذلك على نحو دوري.
- قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي، بالمشاركة مع الأطراف المعنية بما يضمن موافقة ودعم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وبما يعكس أهداف وتوجهات الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة، مع متابعة تنفيذها وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك بالمشاركة مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- التأكد من أن الأهداف الموضوعية للخطة تعكس أولويات المتعلمين وأولياء الأمور والعاملين، وتراعي اللوائح والقوانين والتوجهات التربوية الحديثة.

### (٤) التنمية المهنية:

يحرص شاغل الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في مدرسته، ويقوم بنشر ثقافة التعلم المستمر بينهم، وفي ذلك يقوم بما يلي:

- ◆ دعم وحدة التدريب والجودة، ومتابعة تنفيذ خططها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بالتعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ◆ حفز العاملين على تطوير أدائهم المهني، مع خلق فرص التنمية المهنية المتساوية للعاملين كافة .
- ◆ تقديم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة.
- ◆ دعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار بما يحقق التفاعل بين المعلم والمتعلمين ويخلق بيئة آمنة وجاذبة لهم.
- ◆ التنسيق مع التوجيه الفني في متابعة وتقييم وتقويم المعلمين والأخصائيين، وتحديد أوجه الاحتياج للتدريب، ووضع خطط التنمية المهنية المستدامة لهم.
- ◆ المشاركة كمتدرب في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية .

#### (٥) المشاركة المجتمعية:

يقوم شاغل الوظيفة بترسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع، وذلك من خلال:

- وضع سبل للتواصل مع المجتمع، تحقق فهمًا أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في شئون المدرسة، وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها.
- تشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- التشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق والمجموعات واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة.
- وضع الضمانات والمحفزات لمشاركة المجتمع في عملية وضع وتنفيذ خطط المدرسة، مع حفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة.

- العمل على جعل المدرسة مركزاً لتنمية المجتمع المحيط والمساهمة في تنميته.
- يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة.

باستقراء كل ما سبق يمكن استنتاج وجود مجموعة كبيرة من الممارسات القيادية التي ينبغي على مديري مدارس الثانوية العامة في مصر القيام بها، والتي من أهمها: الإشراف المؤسسي على جميع العاملين بالمدرسة وقيادتهم والعمل على تكامل جهودهم، من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة ومبادئ المحاسبية، وإرساء قواعد العمل الجماعي، ودعم التواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي، واعتماد أساليب مبتكرة لصناعة القرار، وتطبيق أساليب التقييم الذاتي، ووضع خطط التحسين المستمر للأداء، ودعم وتطوير وحدات التدريب والجودة، وحفز أعضاء المجتمع المدرسي وخلق فرص للتنمية المهنية المتساوية بينهم، تشجيع التجريب والابتكار ودعمه، ووضع خطط للمشاركة المجتمعية والتواصل مع المجتمع المحلي، وحفز المبادرات التطوعية التي تسهم في الإصلاح المدرسي، وتحويل المدرسة إلى مركز لتنمية المجتمع المحلي المحيط.

## ٢- واقع الممارسات القيادية في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية:

تتمثل أهم الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر فيما يلي:

### أ- الممارسات القيادية المتعلقة بإدارة التنوع في مدارس الثانوية العامة في مصر:

يضم التعليم الثانوي العام الحكومي في مصر أشكالاً متنوعة ومختلفة من المدارس منها: المدارس الحكومية التي تعلم باللغة العربية، والمدارس الرسمية للغات والتي تعلم بلغة أجنبية، مما يجعل منه تعليمًا متنوعًا يقدم فرصًا تعليمية متنوعة لطلاب مرحلة الثانوية العامة، وفقًا لتنوعهم الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، مما يؤكد ضرورة وأهمية وجود نظام إداري واضح المعالم يهتم بهذا التنوع الموجود.

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

وتظهر أبرز مظاهر التنوع الموجود بمدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر، فيما يلي:

### (١) التنوع الوظيفي في التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية:

تتنوع وتتعدد وظائف أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس الثانوية العامة

الحكومية في مصر ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي (٢٢٩):

### جدول رقم (٣)

### المجتمع المدرسي بمدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر

إحصاء هيئات التدريس والمعلمين بالمدارس طبقاً لفرحة والسنة 2021 / 2020															
المرحلة	مدرسون			إدارة مدرسية			أخصائين			إداريين + إداريون متعلقين			عمال		جملة المعلمين بالمدارس
	دكتور	أستاذ	جملة	دكتور	أستاذ	جملة	دكتور	أستاذ	جملة	دكتور	أستاذ	جملة	دكتور	أستاذ	
مستوى الابتدائي	28	40508	40536	4	197	201	32	201	197	32	201	32	201	197	46938
الابتدائي	141331	241110	382441	7901	5199	13100	15181	43616	58797	51293	65272	116565	23191	7474	601568
جملة التعليم المتخصص	279	7718	7997	2	13	15	12	124	136	610	3140	3750	1228	185	13311
جملة الأعداء	105437	124648	230085	5873	5321	11194	18014	28502	46516	32594	33418	66012	11321	3345	368473
جملة الثانوي العام	51995	38714	91709	1803	1731	3534	6142	9781	15923	9519	10703	20222	3199	1209	135796
جملة الثانوي المتخصص	48334	40972	89206	904	1208	304	1208	3482	6063	9265	8546	15811	1824	457	114569
جملة الثانوي الزراعي	7223	4969	12132	213	60	273	670	595	1265	2497	1158	3655	498	78	17901
جملة الثانوي الصناعي	14287	22008	36295	416	312	728	1514	2949	4463	2991	3104	6095	924	332	48837
جملة الثانوي الفني	752	1404	2156	30	32	62	106	291	397	256	196	452	83	45	3195
جملة التربية الخاصة	3802	6047	9849	222	166	388	864	1127	1991	898	1156	2054	548	433	15263
الإجمالي	373468	528938	902406	17368	13335	30703	45116	93727	138843	110280	126287	236567	42964	14368	1365851

يتبين من الجدول السابق تنوع وظائف أعضاء المجتمع المدرسي لتتضمن مديري المدارس، والمعلمين (أعضاء الهيئة التدريسية)، والأخصائيين، وإداريين، وعمال، وبنيتيجة وجود مدير المدرسة على رأس العمل فهو مطالب بإدارة التنوع الوظيفي الموجود داخل مدرسته من خلال فهم طبيعة عمل كل من المعلمين، والأخصائيين، والإداريين، والعمال، كما يتضح من الجدول التنوع الجنسي بين أعضاء المجتمع المدرسي ما بين ذكور وإناث مما يتطلب إدارة للتنوع الجنسي، ويتبين أن هناك تنوعاً جنسياً في وظيفة المديرين حيث يبلغ عدد مديري مدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر ١٨٠٣ بنسبة ٥١٪، في حين بلغ عدد المديرات ١٧٣١ بنسبة ٤٩٪، وبالتالي فهناك تقارب كبير في نسبهم مما يعد من نقاط القوة الموجودة في التعليم الثانوي العام المصري.

## (٢) التنوع في الدرجات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية بالتعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية:

تنوع وتتعدد الدرجات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي (٢٣٠):

### جدول رقم (٤)

أعداد المدرسين طبقاً للتوظيفة والتسوية - مراحل  
للعام الدراسي 2021 / 2020

جملة حكومي



المرحلة	وكلاء مدارس		كبير + خبير مشرف		معلم خبير		معلم أول 1 مشرف		معلم أول 2 مشرف		معلم أول 3 مشرف		معلم أول غير مشرف		معلم		جملة	
	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات
مطلب الابتدائي	0	17	6	263	9	4145	15	3	6312	1	0	4	14751	6	14581	28	40085	40113
الابتدائي	323	591	1108	2239	38533	50637	103	59	77999	5	5	25741	54663	24528	53422	140366	239615	379981
جملة التعليم المجتمعي	0	5	2	27	33	446	2	0	1222	0	0	37	1968	65	3806	180	7476	7656
جملة الاعداوي	204	474	12824	15982	28439	28496	50	22	22446	1	0	20761	27679	19482	28885	104876	123985	228861
جملة الثانوي العام	37	54	13518	9997	17362	12561	14	10	9428	2	5577	6319	5177	5172	6227	51852	39603	91455
جملة الثانوي الصناعي	134	78	4365	6194	9287	6734	28	15	26235	0	18541	4414	4645	3725	48188	40747	88935	
جملة الثانوي الزراعي	17	9	1285	1199	2943	1580	4	4	1607	0	859	573	0	0	767	7196	4896	12092
جملة الثانوي التجاري	26	56	1803	3928	5715	6035	4	7	1564	0	2394	1851	0	0	3359	6124	14110	36013
جملة ثانوي لندفي	4	9	102	267	261	449	0	0	212	0	123	93	0	0	157	740	1399	2139
جملة التربية الخاصة	8	13	168	343	168	1864	2	5	1573	1	2512	369	0	0	288	3795	6029	9824
الإجمالي	753	1306	35181	40439	103968	112947	205	136	113717	8	138074	60162	113707	57337	119122	371331	525738	897069

يتبين من الجدول السابق التنوع الكبير في الدرجات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر، لتضم (وكلاء مدارس وكبير معلمين، ومعلم خبير، ومعلم أول مشرف، ومعلم أول أ، ومعلم أول مشرف، ومعلم أول غير مشرف، ومعلم)، وعليه فمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر يتعامل يومياً مع عدد كبير من أعضاء الهيئة التدريسية متعددي ومتنوعي الدرجات الوظيفية.

## (٣) التنوع في المؤهلات التعليمية للمعلمين (٢٣١):

تنوع وتتعدد المؤهلات التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم (٥)

إجملة المدرسين طبقاً لنوع والمؤهلات والتسوية موزعة على المراحل  
للعام الدراسي 2021 / 2020  
جملة حكومي



المرحلة	مؤهلات ممتازة وعليا		مؤهلات ممتازة وعليا غير تربية		مؤهلات فوق متوسطة		مؤهلات فوق متوسطة ومتوسطة غير تربية		مؤهلات اخرى		اجملي عدد المدرسين		
	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	امات	تفكير	
مطلب الابتدائي	23	39426	0	487	5	155	0	17	0	0	28	40085	40113
الابتدائي	84279	152674	5846	7804	44132	74722	6109	4415	0	0	140366	239615	379981
جملة التعليم المجتمعي	100	4077	9	786	63	773	8	1840	0	0	180	7476	7656
جملة الاعداوي	83886	109256	12748	5659	11220	2586	923	2583	0	0	104876	123985	228861
جملة الثانوي العام	42157	34486	8154	4518	1114	445	427	154	0	0	51852	39603	91455
جملة الثانوي الصناعي	19521	20584	2616	3143	21050	14724	5001	2296	0	0	48188	40747	88935
جملة الثانوي الزراعي	4080	3535	2486	1328	399	22	231	11	0	0	7196	4896	12092
جملة الثانوي التجاري	9274	17944	4715	3753	73	141	48	65	0	0	14110	21903	36013
جملة ثانوي لندفي	490	1123	220	261	20	7	10	8	0	0	740	1399	2139
جملة التربية الخاصة	2156	3768	153	237	1270	1854	216	170	0	0	3795	6029	9824
الإجمالي	245966	386873	36947	33537	73785	95429	14633	9899	0	0	371331	525738	897069

يتبين من الجدول السابق تنوع المؤهلات التعليمية لأعضاء المجتمع المدرسي بمدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر، لتضم مؤهلات تربوية، ومؤهلات أخرى غير تربوية، إضافة إلى تنوع هذه المؤهلات إلى: مؤهلات ممتازة وعليا (كالمجستير والدكتوراه والليسانس والبكالوريوس)، ومؤهلات فوق متوسطة ومؤهلات متوسطة، ويضاف إلى كل هذا وجود مؤهلات أخرى أقل في فئة العمال، مما يتطلب إدارة جيدة لهذا التنوع المعرفي والثقافي والتعليمي لتحقيق الأهداف المدرسية.

وباستقراء ما سبق يتبين مدى التنوع والاختلاف الموجود بمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، سواء كان هذا التنوع جنسياً، أو تنوعاً وظيفياً، أو في الدرجات الوظيفية ذاتها، أو حتى تنوع في المؤهلات التعليمية لأعضاء المجتمع المدرسي؛ مما يتطلب قيام مديري مدارس الثانوية العامة بالعديد من الممارسات القيادية التي تمكنهم من إدارة هذا التنوع بفعالية لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام وأهداف مدارسهم.

#### ب- الممارسات القيادية المرتبطة بالريادية:

استناداً إلى الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ وتحليل واقع تربية ريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعي بمصر، يتبين توافر بعض المقومات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق ريادة المدرسة الثانوية العامة في مصر، والتي من أهمها ما يلي (٢٣٢):

- وجود العديد من المناهج الدراسية التي يمكن الاعتماد عليها في دمج مبادئ ريادة الأعمال، أو تقديمها بشكل جزئي مثل التربية الوطنية والدراسات الاجتماعية أو بالقراءة في اللغة العربية واللغات الأجنبية.
- وجود العديد من مراكز التدريب، إضافة إلى الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي يمكن من خلالها تنفيذ برامج للتنمية المهنية للمعلمين على تدريس ريادة الأعمال.



- توافر الكوادر البشرية من خريجي كليات التجارة وريادة الأعمال والذين يسهل عليهم تدريس مقررات ريادة الأعمال.
- مساهمة التربية لريادة الأعمال في تطوير العمل الحر ما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي.
- توافر الكوادر البشرية من المعلمين و الطلاب ممن يمكنهم المساهمة في تطبيق ريادة الأعمال.
- وجود مراكز بحثية تابعة لوزارة التربية والتعليم ووحدات بحث بالمديريات يمكنها تمهيد الواقع من خلال تحليله والتعرف على مشكلات التطبيق.
- وباستقراء ما سبق يتبين توافر مجموعة من المقومات التي يمكن لمديري المدارس البناء عليها لدعم التعليم الريادي وريادة الأعمال داخل المجتمع المدرسي، مما يتطلب قيامهم بمجموعة من الممارسات القيادية مثل: التعرف على مؤهلات وقدرات ومهارات أعضاء المجتمع المدرسي، والوقوف على سبل توظيف هذه المهارات والقدرات وتطويرها بما يعود بالنفع على المدرسة، إضافة إلى العمل على تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على التفكير والمخاطرة والتجريب والابتكار ومكافأة الأفكار الإبداعية والحلول غير التقليدية للمشكلات.

### ج- الممارسات القيادية المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية:

حرصت الدولة المصرية ممثلة في وزارة التربية والتعليم على تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية، من خلال إصدار حزمة من القرارات الوزارية والجمهوريه، التي من شأنها الارتقاء بجودة المدرسة وتحقيق المدرسة لمسئوليتها الاجتماعية، والتي يمكن حصرها في الآتي (233):

- القرار الوزاري رقم (٩٠) لسنة ٢٠٠١، والقرار الوزاري رقم (٣٨) لسنة ٢٠٠٢ بشأن إنشاء وحدة للتدريب والتقويم بكل مدرسة (ابتدائي- إعدادي- ثانوي عام وفني)؛ لتدريب المعلمين أثناء الخدمة، بهدف تنمية كفايات المعلمين

والعاملين بالمدرسة بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة، وبما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية بالمدرسة.

- القرار الوزاري رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٢ بشأن تشكيل اللجنة الدائمة لمشروع المدرسة المنتجة، والتي تقوم فلسفتها على جعل المدرسة مدرسة منتجة كصيغة لتحقيق التمويل الذاتي للمدارس في إطار التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدارس المصرية.
- القرار الوزاري رقم (٩٩) لسنة ٢٠٠٢ بشأن إنشاء وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدارس، والتي تستهدف المساهمة في تحقيق نظام معلومات شامل ومتكامل، يلبي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة، من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة، ابتداءً من المدرسة والإدارة التعليمية والمديرية حتى ديوان الوزارة في ظل نظام الحكومة الإلكترونية.
- القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣ بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية.
- القرار الوزاري رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠٠٥ بشأن معدلات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، والذي تضمن استحداث مهام جديدة لمدير المدرسة تتفق مع المستجدات والتطورات التربوية.
- القرار الوزاري رقم (٣٧٨) لسنة ٢٠١٤ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والذي أقر بضرورة مشاركة أفراد من المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية بالمجلس.
- القرار الوزاري رقم (١٧٩) لسنة ٢٠١٧ بشأن لائحة الانضباط المدرسي والتي تحدد حقوق ومسئوليات وواجبات المعلمين وإدارة المدرسة نحو الطالب.

باستقراء ما سبق يتبين مدى حرص وزارة التربية والتعليم المصرية على دعم تحقيق مدارس الثانوية العامة لمسئوليتها الاجتماعية من خلال كل هذه القرارات، والتي يُبنى عليها أدوار ومسئوليات وممارسات قيادية ينبغي على مديري المدارس القيام بها، والتي من أهمها: تنمية كفايات أعضاء المجتمع المدرسي من خلال التنمية المهنية المستدامة لهم؛ بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة، والبحث عن مصادر تمويلية يمكن من خلالها تدعيم التمويل الذاتي للمدرسة، إضافة إلى تدعيم المشاركة المجتمعية من خلال التعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وتحقيق الانضباط المدرسي وصولاً إلى تطوير العملية التعليمية وتطوير مدارس الثانوية العامة.

### ٣- معوقات تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر:

وتظهر أهم معوقات تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في

مصر:

#### أ- معوقات تتعلق بإدارة التنوع في مدارس الثانوية العامة:

تواجه مدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية العديد من المشكلات التي تعد مبررات للأخذ بإدارة التنوع، ومن أهمها<sup>(٢٣٤)</sup>:

- الإخلال بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، والعدالة الاجتماعية.
  - ضعف التوازن في توزيع الموارد المالية، وقصور الإنفاق التعليمي، ونقص موارد التمويل.
  - التحيز للحضر على حساب الريف والمناطق النائية، ولصالح الذكور على الإناث.
  - انخفاض نوعية التعليم في المحافظات الريفية.
  - ارتفاع نسب العجز في بعض المدارس.
- وتضيف دراسة أخرى إلى هذه المعوقات، ما يلي (235):

◆ غياب الوعي لدى المديرين على استخدام الأنماط الإدارية الحديثة بالرغم من التغيرات والمستجدات المحيطة بالمدرسة، التي تفرض البعد عن الأنماط التقليدية.

- ◆ تبني أنماط تتلاءم مع التغيرات المستجدة داخل المؤسسات التعليمية .
- ◆ على الرغم من تعدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها هذه الفئة، إلا أن الغالبية منهم متمسكون بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل .
- ◆ التمسك بتطبيق النهج البيروقراطي في كل المهام التي يقومون بها، وجعل هذه الإدارة متمركزة حول نفسها في اتخاذ العديد من القرارات.

باستقراء ما سبق يتبين أن مدارس الثانوية العامة في مصر تواجه الكثير من المشكلات والمعوقات التي قد تعوقها عن أداء أدوارها وتحقيق أهدافها، والتي تضع على عاتق مديري هذه المدارس كثير من المسؤوليات، والتي يترتب عليها مجموعة من الممارسات القيادية التي تساعد على إدارة التنوع داخل هذه المدارس بشكل يساعد على حل المشكلات وإزالة المعوقات، والتي من بينها: تنويع الأنماط القيادية والإدارية المستخدمة في إدارة المدرسة، وتبني أنماط قيادية حديثة تساعد المدرسة على تحقيق أهدافها، وإشراك أعضاء المجتمع المدرسي كافة في صناعة القرارات المدرسية، وغيرها من الممارسات.

#### ب- معوقات تتعلق بالريادية في مدارس الثانوية العامة:

تعاني مدارس الثانوية العامة بمصر من بعض المعوقات المتعلقة بالريادية، والمتمثلة فيما يلي (٢٣٦):

- تجنب العديد من مديري المدارس لتجريب أفكار جديدة في العمل المدرسي، أو استحداث تغييرات تنظيمية في المدرسة، ويعد هذا انعكاساً لتحول مديري المدارس إلى موظفين ينفذون التجديد التربوي كأمر مفروض خوفاً من المساءلة القانونية.

- ضعف تشجيع المدير للمعلمين والإداريين على الابتكار والتعاون معه عند صياغة الخطة الاستراتيجية.
  - قلة وجود قيادات مدرسية قادرة على التغيير المستقبلي والاستشعار من بعد نحو تجديد أساليب عمل الإدارة المدرسية، فالقيادات لا تهتم بالنظر إلى المستقبل، والاستناد على استراتيجية مستقبلية يتحدد على ضوءها الأداء المدرسي.
- استنادًا إلى الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ وبتحليل واقع التربية لريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعي، ومدارس الثانوية العامة بمصر توجد مجموعة من نقاط الضعف يمكن عرضها في النقاط التالية (٢٣٧):
- غياب وجود استراتيجية مستقلة لتربية ريادة الأعمال لدى وزارة التربية والتعليم في مصر بالرغم من الاهتمام العالمي بالقضية.
  - لا يشجع نظام التقويم بالتعليم الثانوي على الإبداع والمبادرة الشخصية.
  - وجود قصور بالمعلومات التي يقدمها التعليم الثانوي عن مبادئ اقتصاد السوق.
  - ضعف اهتمام التعليم الثانوي بالعمل الريادي؛ نظرًا لقلة التجهيزات حتى الموجودة بالتعليم الفني المفترض أن يكون مؤهلًا لتربية ريادة الأعمال.
  - ضعف الثقافة السائدة في المدارس التي تؤهلها لتبني هذه الأفكار وتطبيقها عمليًا، إضافة إلى ازدحام الجدول المدرسي، وكثرة المدارس التي تعمل بنظام الفترات، وازدحام الفصول المدرسية بالطلاب.
- باستقراء النقاط السابقة يتبين أن هذه المشكلات والمعوقات تتطلب من مديري مدارس الثانوية العامة القيام بمجموعة من الممارسات القيادية للحد من التأثيرات السلبية لهذه المعوقات، والتي يمكن من خلالها تدعيم التوجه الريادي وريادة الأعمال، من خلال: استحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية في المدرسة، ودعم وتشجيع التجديد والتغيير، وحث أعضاء المجتمع المدرسي على التفكير والابتكار والمخاطرة في أداء أعمالهم، ومكافأة

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة  
الأفكار والحلول الإبداعية، ونشر ثقافة الريادية وقيمها التنظيمية بين أعضاء المجتمع  
المدرسي.

### ج- معوقات تتعلق بالمسئولية الاجتماعية بمدارس الثانوية العامة:

أفرزت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي مجموعة من المعوقات التي تحول  
دون تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر، والتي من  
أهمها ما يلي (٢٣٨):

- أنه مازالت هناك مركزية قوية في اتخاذ القرار، وكذلك عملية التدريب وتصميم البرامج التدريبية المختلفة تتم بشكل مركزي.
- غياب وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف والمهام بالقطاع كافة.
- ضعف إمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم.
- أن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، ولا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة.
- تضارب المسئوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي.
- غياب وجود نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، رغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر من المتابعة والتقييم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- قلة كفاءة البنى التنظيمية لأجهزة التعليم، وغياب إعادة الهيكلة، وضعف التركيز على الأعمال الأساسية للتعليم.
- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية.

■ ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.

توصلت دراسة لبعض المشكلات التي تواجه مديري مدارس الثانوية العامة في مصر فيما يلي<sup>(٢٣٩)</sup>:

- ◆ يشغل بعض المعلمين بمدارس الثانوية العامة في مصر وظائف إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم .
- ◆ تتشابه وتتداخل بعض اختصاصات الوظائف القيادية بمدارس الثانوية العامة.
- ◆ يمارس مديرو مدارس الثانوية العامة في مصر البيروقراطية ويتحكمون في اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين بهذه المدارس في اتخاذ القرارات.
- ◆ ضعف العلاقة بين إدارة مدارس الثانوية العامة وبين البيئة المحيطة بها.
- ◆ يتم اختيار مديري مدارس الثانوية العامة في مصر بطرق لا تناسب التغيرات الحالية.
- ◆ تتم برامج تدريب مديري مدارس الثانوية العامة بشكل صوري على يد غير المتخصصين.

باستقراء النقاط السابقة يتبين أن هذه المشكلات والمعوقات تتطلب من مديري مدارس الثانوية العامة القيام بمجموعة من الممارسات القيادية التي يمكن من خلالها دعم المسؤولية الاجتماعية للمدرسة من خلال تجنب كل هذه المعوقات، والتي من أهمها: وضع رؤية ورسالة مدرسية واضحة وموجهة نحو تحقيق الاستدامة، وضع وصف وظيفي لكل وظيفة ولكل عضو من أعضاء المجتمع المدرسي، مع الالتزام بإعطاء كل عضو هذا الوصف محدّدًا به المهام والأدوار والمسئوليات والواجبات الخاصة به، وتصميم برامج تدريبية لتنمية أعضاء المجتمع المدرسي مهنيًا، وبناء ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات والمعارف والمعلومات الموجودة لدى أعضاء المجتمع المدرسي، وتبني سياسات واضحة ومرنة للتعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي وقطاعاته، وفتح قنوات اتصال فعالة مع هذه القطاعات.

ومن كل ما سبق يمكن القول إن هناك ضرورة لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية على ضوء القيادة المستدامة، وهذا ما سيتم تناوله في المحور القادم.

### القسم السادس

استطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية والتخطيط بشأن إجراءات تطوير الممارسات

القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة

في مصر على ضوء القيادة المستدامة

في ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للبحث من أسس فكرية للممارسات القيادية والقيادة المستدامة، وما تم عرضه في الممارسات القيادية في دولتي فنلندا وسنغافورة، وما تم استخلاصه من أفضل الممارسات والإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، تم التوصل إلى قائمة من الممارسات والإجراءات المقترحة، وقد تم تقسيمها وفقاً لثلاثة محاور أساسية تنصدي للممارسات القيادية، وذلك من أجل الكشف عن قدرتها على مدي تحقيق القيادة المستدامة، حيث يحاول المحور الأول التركيز على الممارسات المتعلقة بإدارة التنوع، ويركز المحور الثاني على الممارسات الريادية، وأخيراً يحل المحور الثالث الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، ويتم تناول كلٍّ منهما على النحو التالي (ملحق رقم ١) مقسمة وفقاً لمحاور البحث الموضوعية الثلاثة، وهم:

١- ممارسات تتعلق بإدارة التنوع.

٢- ممارسات تتعلق بالريادية.

٣- ممارسات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

وتم عرض قائمة الآليات المقترحة على عدد (١٢) من خبراء الإدارة والتخطيط التربوي (ملحق رقم ٢) لإبداء آرائهم فيها من حيث مدى مناسبتها للمجالات الثلاثة المختارة للبحث، ومدى ملاءمتها للتطبيق في واقع مدارس الثانوية العامة في مصر،



واقترح تعديلات سواء بالإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة وصولاً إلى الصورة النهائية لتلك الإجراءات. ويمكن توضيح أهم مقترحات السادة الخبراء فيما يلي:

### ١- المحور الأول: ممارسات تتعلق بإدارة التنوع:

تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

أ- إعادة صياغة الممارسة الرئيسة لتصبح: " يراعي التعددية واحترام التنوع بكل أشكاله وأنواعه بين أعضاء المجتمع المدرسي"، وتتبعها المقترحات التالية:

- إعادة صياغة العبارات أرقام (أ، ب، ج، د).
- تفصيل العبارة رقم (و) بإضافة جملة: يتضمن القيم التنظيمية المشتركة والسائدة بالمدرسة.
- حذف عبارة رقم (ه).

ب- إعادة صياغة الممارسة الرئيسة لتصبح: " يتعامل بعدالة ومساواة مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي"، وتتبعها المقترحات التالية:

- إعادة صياغة العبارات أرقام (أ، د، و).
- فك العبارة رقم (ز) لتصبح عبارتين ( ز، ح).
- دمج العبارتين رقم (د، ه).

ج- إعادة صياغة الممارسة الرئيسة لتصبح: " يدعم العمل الجماعي وفرق العمل التي تعتمد على تكامل مهارات وخبرات أعضائها المختلفة"، وتتبعها المقترحات التالية:

- دمج العبارات أرقام (أ، ج، د).
- إعادة صياغة العبارة رقم (ب)، لتصبح " عقد حلقات نقاش على مستوى المدرسة لتشجيع التفكير المشترك والتباحث في حلول المشكلات ومقترحات تطوير وتحسين الأداء المدرسي".
- إضافة عبارتين رقمي (ب، د).

د- الممارسة الرئيسة: " يعزز الثقة المتبادلة بين القيادات المدرسية وأعضاء

المجتمع المدرسي"، وتتبعها المقترحات التالية:

▪ إعادة صياغة العبارة رقم (أ)، لتصبح " إتاحة المعلومات المرتبطة بجوانب العمل المدرسي كافة لكل لأعضاء المجتمع المدرسي بما يحقق الشفافية ويعزز الثقة".

▪ إعادة صياغة العبارة رقم (هـ)، لتصبح: " دعم الجانب الاجتماعي بين القيادات المدرسية والمرءوسين من خلال مشاركتهم لمناسباتهم الاجتماعية المختلفة".

▪ حذف العبارات أرقام (ب، ج، د، و).

▪ إضافة عبارات جديدة أرقام (ب، ج، د).

## ٢- المحور الثاني: ممارسات تتعلق بالريادية:

أ- الممارسة الرئيسة: "يوفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة المعرفة كآلية رئيسة لتطبيق القيادة المستدامة"، وتتبعها المقترحات التالية:

▪ إعادة صياغة العبارة رقم (أ) لتصبح: " كشف مواهب أعضاء المجتمع المدرسي واستثمار قدراتهم ومهاراتهم المختلفة".

▪ إعادة صياغة العبارة رقم (ج) لتصبح: " تسيير عملية التحول الرقمي للمدرسة في جوانبها الإدارية والفنية والمالية".

ب- إعادة صياغة الممارسة الرئيسة لتصبح: " يعمل على تحويل المدرسة إلى منظمة تعلم"، وتتبعها المقترحات التالية:

▪ إعادة صياغة العبارات أرقام (أ ، ب، د، هـ، و).

▪ حذف العبارة رقم (ج) .

ج- إعادة صياغة الممارسة الرئيسة لتصبح: " يعزز الأنشطة والتوجهات الإبداعية داخل المدرسة، والتي تزيد من قدراتها التنافسية، وتتبعها المقترحات التالية:

- إعادة صياغة العبارة رقم (أ) لتصبح: " عقد لقاءات وورش عمل وندوات لنشر ثقافة الريادية وقيمها التنظيمية داخل المدرسة".
- حذف العبارة رقم (ب).
- دمج العبارتين (د، ه)، وإعادة صياغة العبارة لتصبح: " حث أعضاء المجتمع المدرسي على ابتكار حلول إبداعية للمشكلات النمطية التي تواجه المدرسة".

### ٣- المحور الثالث: المسؤولية الاجتماعية:

تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- أ- إعادة صياغة الممارسة الرئيسة لتصبح: " يُقَوِّمُ نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة"، وتتبعها المقترحات التالية:
  - إعادة صياغة واختصار العبارات أرقام (أ، ه، و، ز).
  - حذف العبارة رقم (د).
- ب- إعادة صياغة الممارسة الرئيسة لتصبح: " يشجع مبادرات المسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على علاقة المدرسة بالبيئة أثناء تحديد أهداف المدرسة وسياساتها"، وتتبعها المقترحات التالية:
  - إعادة صياغة العبارات أرقام (ب، د، ه).
- ج- إعادة صياغة الممارسة الرئيسة لتصبح: " يسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء المجتمع المدرسي"، وتتبعها المقترحات التالية:
  - إعادة صياغة العبارات أرقام (أ، ج، ه، ح).
  - حذف العبارة رقم (ط).

وفي ضوء الآراء التي أبدتها السادة الخبراء، تمت صياغة الصورة النهائية للإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، وهو ما سيتم تناوله في القسم التالي من أقسام البحث.

يمكن للقائد المدرسي تطوير ممارسته القيادة في ضوء القيادة المستدامة عن طريق:

١- أولاً : ممارسات تتعلق بإدارة التنوع:

- أ- مراعاة التعددية واحترام التنوع بجميع أشكاله وأنواعه بين أعضاء المجتمع المدرسي من خلال الممارسات التالية:
  - ١) احترام قيم وعادات وتقاليد وديانات أعضاء المجتمع المدرسي.
  - ٢) تبني أكثر من آلية للتواصل مع أعضاء المجتمع المدرسي.
  - ٣) إلزام أعضاء المجتمع المدرسي بالحصول على دورات تدريبية بشكل دوري.
  - ٤) اكتشاف الفروق الفردية الدقيقة والمعقدة بين أعضاء المجتمع المدرسي وتوظيفها لصالح العمل.
  - ٥) وضع ميثاق شرف أخلاقي يلتزم به أعضاء المجتمع المدرسي كافة، يتضمن القيم التنظيمية المشتركة والسائدة بالمدرسة.
- ب- التعامل بعدالة ومساواة مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي ، من خلال:
  - ١) إشراك أعضاء المجتمع المدرسي كافة في صنع القرارات المدرسية المؤثرة.
  - ٢) تطبيق اللوائح والتعليمات على جميع أعضاء المجتمع المدرسي دون تمييز.
  - ٣) إشراك أعضاء المجتمع المدرسي كافة في وضع سياسات وقواعد العمل.
  - ٤) توزيع المهام والمسئوليات على أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً لمعايير محددة ومعلنة.
  - ٥) تنوع أساليب تقييم الأداء، وإعلان النتائج بشفافية مطلقة.
  - ٦) توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي المتميزين أفراداً و فرق عمل.
  - ٧) اتخاذ الإجراءات التأديبية والجزاءات وفق نتائج تقييم الأداء.
  - ٨) مراعاة تحليل شكاوى ومقترحات المستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة عند اتخاذ بعض القرارات المدرسية.
- ج- دعم العمل الجماعي و فرق العمل ذاتية الإدارة التي تعتمد على تكامل مهارات وخبرات أعضائها المختلفة، من خلال:
  - ١) تكوين فرق عمل من أفراد متنوعي التخصصات لأداء المهام والأعمال المدرسية، وفق خبرات العاملين ومؤهلاتهم ومهاراتهم.
  - ٢) تكليف عضو فعّال من أعضاء المجتمع المدرسي مؤهل ومدرب لتولي مهمة التنسيق بين فرق العمل المختلفة.
  - ٣) عقد حلقات نقاش على مستوى المدرسة لتشجيع التفكير المشترك والتباحث في حلول المشكلات ومقترحات تطوير وتحسين الأداء المدرسي.
  - ٤) دراسة التقارير الدورية للنتائج التي يتوصل إليها كل فريق عمل .

د- تعزيز الثقة المتبادلة بين القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي من خلال:

- ١) إتاحة المعلومات المرتبطة بجوانب العمل المدرسي كافة لكل أعضاء المجتمع المدرسي بما يحقق الشفافية ويعزز الثقة.
- ٢) تبني أنماط قيادية وإدارية تساعد وتدعم التنوع.
- ٣) التوافق بين قيم القيادات المدرسية وقيم أعضاء المجتمع المدرسي.
- ٤) تطابق أقوال المديرين مع أفعالهم في الممارسات القيادية اليومية.
- ٥) دعم الجانب الاجتماعي بين القيادات المدرسية والمرءوسين من خلال مشاركتهم لمناسباتهم الاجتماعية المختلفة.

٢- ثانيًا: ممارسات تتعلق بالريادية:

أ- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة المعرفة كآلية رئيسة لتطبيق القيادة المستدامة، من خلال:

- ١) استقطاب المواهب واستثمار قدراتهم ومهاراتهم المختلفة لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
- ٢) تطوير البنية التحتية والتكنولوجية والمعلوماتية الموجودة بالمدرسة.
- ٣) تسخير عملية التحول الرقمي للمدرسة في جوانبها الإدارية والفنية والمالية.
- ٤) إنشاء " بنك للأفكار " على مستوى المدرسة؛ لتبني الأفكار الإبداعية لدى أعضاء المجتمع المدرسي.

ب- العمل على تحويل المدرسة إلى منظمة تتعلم، من خلال:

- ١) استتعار التغيير والتعامل المرن والسريع معه باعتباره عملية تطوير وتحسين مستمر.
- ٢) مكافأة أصحاب الأفكار والحلول الإبداعية وغير التقليدية للمشكلات المدرسية.
- ٣) السماح لأعضاء المجتمع المدرسي بالتجريب والابتكار وتحمل مسؤولية المخاطرة.
- ٤) ابتكار وتبني آليات متنوعة لتبادل المعارف والخبرات مثل: المنتديات الفكرية.
- ٥) تعزيز استخدام التكنولوجيا في المجالات المدرسية كافة.
- ٦) تحويل أفكار أعضاء المجتمع المدرسي إلى أفعال ذات قيمة مرتبطة بعملهم في المستقبل من خلال وضع خطط عمل إجرائية للتنفيذ.
- ٧) إزالة العقبات أمام تنفيذ الأفكار الريادية والإبداعية.

ج- تعزيز الأنشطة والتوجهات الإبداعية داخل المدرسة، والتي تزيد من قدراتها التنافسية، من خلال:

- ١) عقد لقاءات وورش عمل وندوات لنشر ثقافة الريادية وقيمها التنظيمية داخل المدرسة.
- ٢) دراسة الفرص المتاحة لمدرسته، وتحويلها إلى أفكار عملية مرتبطة بسوق العمل.
- ٣) حث أعضاء المجتمع المدرسي على ابتكار حلول إبداعية للمشكلات النمطية التي تواجه المدرسة.

٣- ثالثًا: ممارسات تتعلق بالمسئولية الاجتماعية:

- أ- توفير نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، من خلال:
- ١) وضع رؤية ورسالة تتضح فيهما المسئولية الاجتماعية.
  - ٢) إشراك أعضاء المجتمع المدرسي كافة في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية.

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

- ٣) إعلان رؤية ورسالة وأهداف وسياسات وإجراءات المدرسة لكل المستفيدين منا داخليًا وخارجيًا بأكثر من وسيلة.
  - ٤) تحديد آليات تدعيم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف الموجودة بالمدرسة في خطة المدرسة الاستراتيجية.
  - ٥) وضع آليات يمكن للمدرسة من خلالها استثمار الفرص المتاحة لديها والتعامل مع التهديدات المحتملة في إطار الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
  - ٦) عقد مجموعة من ورش العمل والندوات واللقاءات لغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية.
- ب- تشجيع مبادرات المسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على علاقة المدرسة بالبيئة أثناء تحديد أهداف المدرسة وسياساتها، وذلك من خلال:
- ١) تبني سياسات واضحة المعالم بشأن الاهتمام بالبيئة والمجتمع المحلي.
  - ٢) إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في نشاطات وفعاليات تتعلق بالمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة مثل: القراءة للجميع، ومحو الأمية، الرياضة للجميع،..... وغيرها.
  - ٣) فتح قنوات اتصال فعّالة مع القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع المحلي وعقد اتفاقيات وشراكات فعّالة معها.
  - ٤) تنمية المصادر التمويلية للمدرسة من خلال توطيد العلاقات مع القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع.
  - ٥) تسويق الأفكار الابتكارية لأعضاء المجتمع المدرسي على المستويات التنظيمية المختلفة.
- ج- الإسهام في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء المجتمع المدرسي كافة، وذلك من خلال:
- ١) دراسة احتياجات ومتطلبات أعضاء المجتمع المدرسي بشكل دوري من خلال: عقد لقاءات واجتماعات دورية معهم و توزيع استبيانات عليهم وتحليلها.
  - ٢) اطلاع كل عضو من أعضاء المدرسة على الوصف الوظيفي للمهام والمسؤوليات المطلوبة منه.
  - ٣) وضع خطة سنوية للتنمية المهنية المستدامة لكل أعضاء المجتمع المدرسي.
  - ٤) تنويع أساليب التنمية المهنية بما يتناسب مع احتياجاتهم الحالية والمستقبلية ويواكب المستجدات التكنولوجية العلمية.
  - ٥) توفير برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي.
  - ٦) توسعة شبكة صناعة القرارات لتضم المستفيدين من هذه القرارات داخل المدرسة وخارجها.
  - ٧) تخصيص موارد مالية ومادية كافية لتنفيذ الأفكار المبتكرة المقدمة من أعضاء المجتمع المدرسي.
  - ٨) بناء ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات والمعارف السابقة المرتبطة بمواقف مرت على المدرسة من قبل.
  - ٩) مكافأة الأداء الفردي والجماعي المتميز لأي عضو من أعضاء المجتمع المدرسي وفق معايير محددة ومعلنة للجميع.

## الهوامش\*

- (1) Andy Hargreaves, "Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past", **European Journal of Education**, Vol. 42, No. 2, 2007, p.223.
- (2) Khukrit Silalaiy, Thanin Ratanaolarn, and Malai Thaveesuk, "The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 9, No. 3, May 2018, p.٧٩.
- (٣) أحمد نجم الدين عيداروس و إنجي طلعت نصيف و ولاء عبد الحميد سعيد، " القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر"، *مجلة كلية التربية بينها*، العدد (١٩)، ج(٣)، يوليو ٢٠١٩، ص ٥٣٤.
- (4) Khukrit Silalaiy, Thanin Ratanaolarn, and Malai Thaveesuk, "The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 9, No. 3, May 2018, p.80.
- (5) رافد حميد الحدراوي و سجاد محمد الجنابي و حاكم احسوني الميالي، " دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي"، *مجلة مركز دراسات الكوفة*، العدد ٤٩، ٢٠١٨، ص ١٨٥.
- (6) John W. Cook, "Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective", **International Journal of Educational Leadership Preparation**, Vol. 9, No. 1 , March, 2014, p.4.
- (7) رافد حميد الحدراوي و سجاد محمد الجنابي و حاكم احسوني الميالي، *مرجع سابق*، ص ١٨٩.
- (٨) عماد حمدي خميس محمد، "الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر"، *مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ*، المجلد العشرون، العدد (٩٧)، ٢٠٢٠، ص ٢٦٦.
- (9) Suparak Suriyankietkaew, and Gayle C. Avery, "Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs", **Journal of Global Responsibility**, Vol. 5, No. 1, 2014, p.161.
- (١٠) Suparak Suriyankietkaew , and Gayle Avery , Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs, **Sustainability Journal**, Vol.8, No.4, April 2016,p.2.
- (١١) جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين و أمين محمد عبد السلام، "متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة"، *مجلة كلية التربية جامعة بينها*، العدد (١١٦)، ج(٦)، أكتوبر ٢٠١٨، ص ٣٥٠-٣٥٢.
- (١٢) فائزة أحمد الحسيني مجاهد، "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم"، **International Journal of Research in Educational Science**، المجلد الثاني، العدد الرابع، ٢٠١٩، ص ١٢٤-١٢٥.
- (١٣) أحمد زكي بدوى، *معجم مصطلحات العلوم الإدارية*، (القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٩٤)، ص ٢٤٩ - ٢٥٠.

- (14) خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧)، ص ٢٨٦.
- (15) Carter V. Good, **Dictionary of Education**, 3 rd Edition, (New York: Mc Graw- Hill Book Company, 1973), P.332.
- (16) David A.Statt, **Concise Dictionary of Business Management**, (New York: the Taylor & Francis e-Library,, 2003),P.91..
- (17) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب المصري، ١٩٩٥)، ص ٢٦٩.
- (18) علي السيد الشخبي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية: الحكم الرشيد، (الرباط: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٢)، ص ١٥٩.
- (19) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧)، ص ٨٨٣.
- (20) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، ( القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧)، ص ٥٩٩.
- (21) عماد حمدي خميس محمد، "الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر"، مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، المجلد العشرون، العدد (٩٧)، ٢٠٢٠، ص ٢٦٦.
- (22) Shatrughan Yadav and Usha Lenka, "Diversity management: asystematic review", **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, May 2020, p.3.
- (23) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، ( القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧)، ص ١٣٩.
- (24) David Little ،Constant Leung and Piet Van, **Managing Diversity in Education: Languages, Policies, Pedagogies**, (Bristol: Multilingual Matters, 2014), p. xvii.
- (25) Hana Urbancová, Helena Čermáková, and Hana Vostrovská, "Diversity management in the workplace", **Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, Vol.64, No. 3, 2016, P.1084.
- (26) Christoph Grützmacher, **What are diversity and diversity management?**,( Munich :GRIN Verlag, 2017),p.5.
- (27) Parimi Sai Vashanti,"Diversity Management Time for a new approach in an organization", **Journal of Business and Management**, Vol.(3), Issue. 3, (Sep-Oct. 2012), p.45.



- (٢٨) ماجد محمد صالح، "مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش: دراسة استطلاعية تحليلية"، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد الخامس والثلاثون، العدد (١١١)، ٢٠١٣، ص ١٤٢.
- (29) توفيق سريع علي باسردة، "العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية"، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية- اليمن*، العدد الرابع، ديسمبر ٢٠٠٩، ص ٧٧.
- Hill Irwin, -, (Poston: Mc GrawManagementfer M. George, ) Gareth R. Jones & Jenni30(2003), P.659.
- (٣١) آيات زكي الشمران، "مدى تطبيق ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية ودور القادة التربويين في تمهيتها"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد العاشر، العدد (٢٨)، أغسطس ٢٠١٩، ص ٦٢.
- ) Mary Coulter, **Entrepreneurship in Action**, (New York: Prentice Hall, 2003), P.4.٣٢(
- (٣٣) إيثار عبد الهادي الفيحان كلثوم ألبز، "دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، *مداخلة بمؤتمر منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية*، المنعقد بجامعة بشار- الجزائر، نوفمبر ٢٠١٨، ص ٢.
- (٣٤) إيثار عبد الهادي محمد وسعدون محمد سلمان، *مرجع سابق*، ص ٤١.
- (35) حسين أحمد عبد الرحمن، "المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة من وجهة نظر معلمها"، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- جامعة عين شمس*، المجلد (٤١)، العدد الثالث، ص ٢٧٩.
- (٣٦) محمد فلاق، *المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال*، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩)، ص ٤١.
- (٣٧) يحيى سالم عبد الله ملحم، "دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر مديري مدارس محافظة عجلون بالأردن"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، العدد الرابع والعشرون، المجلد الثاني، أكتوبر ٢٠١٨، ص ٢.
- (٣٨) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، *معجم المصطلحات الإدارية*، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧)، ص ٨٢٤.
- (٣٩) *مرجع سابق*، ص ٨٢٤.
- (40) عامر خضير الكبيسي، *المنظمات العامة المستدامة: أدوارها - خصائصها - آلياتها*، في: عامر خضير الكبيسي وآخرون، *دراسات حول المنظمات العامة المستدامة*، (الرياض: دار جامعة نايف للنشر، ٢٠١٨)، ص ١٦.

- (41) Suparak Suriyankietkaew, " Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand", **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Vol. 8 No. 3, 2016, p.246.
- (42) Andy Hargreaves, "Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past", **European Journal of Education**, Vol. 42, No. 2, 2007, p.224.
- (43) رافد حميد الحدراوي و سجاد محمد الجنابي و حاكم احسوني الميالي، " مرجع سابق، ص ١٩٠.
- (44) مرجع سابق، ص ١٨٩.
٢. (٤٥) نجوى عبد الله الطبلاري، "القيادة المستدامة و فعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة"، من بحوث المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، والمنعقد بجامعة بيرزيت - الضفة الغربية- فلسطين، في الفترة من ٣٢ و٤٢ أبريل ١٠٢٠٩، ص٢.
- (46) Lucia Varra and Marzia Timolo, " Sustainable Leadership Practices According to International Standards of Corporate Social Responsibility", **Impresa Progetto - Electronic Journal of Management**, No. 3, 2017, p.4.
- (47) Ligita Šimanskienė & Erika Župerkienė, "Sustainable leadership: the new challenge for organizations", **Forum Scientiae Oeconomia**, Vol. 2, No 1, 2014, p.89.
- (48) Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner, "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", **STRATEGY & LEADERSHIP**, Vol. 39, No. 3 2011, p. 5.
- (49) Visser, W., Courtice P. (2011). **Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. SSRN Working Paper Series**, Available on line at: <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/sustainability-leadership/sustainability-leadership-linking-theory-and-practice>. (accessed at: 29-12-2020), p.3.
- (50) Lucia Varra and Marzia Timolo, **Op.Cit**, p.4.
- (51) **Ibid**, p.4.
- (52) **Ibid**, p.4.
- (53) Ligita Šimanskienė & Erika Župerkienė, **Op.Cit**, pp. 88-89.
- (٥٤) عصام جمال سليم غانم، "واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية"، **مستقبل التربية العربية**، مج ٢٣، ع ١٤، يوليو ٢٠١٦، ص ٢٤٠.
- (٥٥) مرجع سابق، ص ٢٥٥.
- (٥٦) حسين مجبل هديا الرشيدى، و فيصل مدعث غلاب العازمي، تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، **مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد السابع عشر، ٢٠١٦، ص ٤٩٧.
- (٥٧) مرجع سابق، ص ٤٩٧.
- (٥٨) مرجع سابق، ص ٤٩٧.

- (59) Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner, "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", **STRATEGY & LEADERSHIP**, VOL. 39, NO. 3 2011, p. 6.
- (60) Laura Gerard, Janice McMillan and Norma D'Annunzio-Green, "Conceptualising sustainable leadership", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 49, No. 3, 2017, p.117.
- (61) Sooksan Kantabutra and Gayle C. Avery, "Sustainable leadership at Siam Cement Group", **Journal of Business Strategy**, Vol. 32, No. 4, 2011, pp.35.
- (62) Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner, "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", **STRATEGY & LEADERSHIP**, VOL. 39, NO. 3, 2011, p. 5.
- (63) Andy Hargreaves and Dean Fink, "The Seven Principles of Sustainable Leadership", **Educational Leadership**, Vol. 61, No. 7, April 2004, p.2.
- (64) Maria del Mar Miralles-Quiros, Jose Luis Miralles-Quiros, and Irene Guia Arraiano, "Sustainable Development, Sustainability Leadership and Firm Valuation: Differences across Europe", **Business Strategy and the Environment**, Vol.26.issue.7, April 2017, p. 1014.
- (65) Khukrit Silalaiy, Thanin Ratanaolarn, and Malai Thaveesuk, "The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 9, No. 3, May 2018, p.80.
- (66) Steve Lambert, "The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges", **Journal of Leadership Education**, Volume 11, Issue. (2), 2012, P.104.
- (67) Selma Kalkan, Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry, 11th International Strategic Management Conference 2015, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 207, pp.22-23.
- (68) Linda D. Grooms and Kathaleen Reid-Martinez, " sustainable leadership development: a conceptual model of a cross-cultural blended learning program", **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 6, Iss. 3, 2011, p.414.
- (69) Steve Lambert, "The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges", **Journal of Leadership Education**, Volume 11, Issue. (2), 2012, P.104.
- (70) Ligita Šimanskienė & Erika Župerkienė, "Sustainable leadership: the new challenge for organizations", **Forum Scientiae Oeconomia**, Vol. 2, No 1, 2014, pp. 89-91.

(٧١) عصام جمال سليم غانم، "واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية"، **مستقبل التربية العربية**، مج ٢٣، ع ١٤، يوليو ٢٠١٦، ص ٢٤٠.

٣. The official website for Sustainability Leadership Institute: Sustainability Leadership Relational Model, available at: <http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/atomic.php>, (accessed at: 3-12-20٢٠).

(73) The official website for Sustainability Leadership Institute, available at: [http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/downloads/SLI\\_model\\_download.pdf](http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/downloads/SLI_model_download.pdf), (accessed at: 3-12-20٢٠).

- (74) Avery, G. C, *Leadership for sustainable futures: achieving success in a competitive world*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005, pp.200-205.
- (75) Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner, "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", **STRATEGY & LEADERSHIP**, Vol. 39, No. 3 2011, pp. 7-8.
- (76) **Ibid**, pp. 7-8.
- (77) عمر محمد عبد الهادي، "الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها"، *مجلة دراسات في التعليم* (77) **العالي**، العدد الثامن، يناير ٢٠١٥، ص ٣٧٣.
- (78) Paula A. Cordeiro and William G. Cunningham, **Educational Leadership: A Bridge to improved practice**, (Boston: Pearson Education Inc., 2013), P.19.
- (79) Avery, G. C, *Leadership for sustainable futures: achieving success in a competitive world*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005), pp.3-4.
- (80) عايض خلف محمد الرشيد، *نحو قيادات تنظيمية مستدامة*، في: عامر خضير الكبيسي وآخرون، دراسات حول المنظمات العامة المستدامة، (الرياض: دار جامعة نايف للنشر، ٢٠١٨)، ص ٥٠.
- (٨١) القائمة القويزي، "الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي"، *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، العدد (٣١)، ٢٠١٥، ص ١٠٠.
- (82) David Little، Constant Leung and Piet Van، **Managing Diversity in Education: Languages, Policies, Pedagogies**, (Bristol: Multilingual Matters, 2014), p. xvii.
- (٨٣) الحمزة عبد الحلیم، "إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية"، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، العدد الثامن، ص ١٤٣.
- (84) Hana Urbancová، Helena Čermáková، and Hana Vostrovská، "Diversity management in the workplace", **Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, Vol.64, No. 3, 2016, P.1084.
- (٨٥) كلية هارفارد لإدارة الأعمال، *إدارة التنوع: حلول ناجعة لكل التحديات اليومية*، ترجمة: أيهم الصباغ، (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١١)، ص ٢٠.
- (٨٦) القائمة القويزي، "الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي"، *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، العدد (٣١)، ٢٠١٥، ص ١٠٦-١٠٧.
- (٨٧) ناجي رجب عبد سكر، "أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها - نموذج أُنحدار خطي مقترح"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ديسمبر ٢٠١٨، ص ٨.
- (٨٨) عزة أحمد محمد الحسيني، "تعليم ريادة الأعمال بالمدرسة الثانوية في كل من فنلندا والنرويج وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، *دراسات تربوية واجتماعية*، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثالث، يوليو ٢٠١٥، ص ١٢٥٤.

(٨٩) آيات زكي الشمران، "مدى تطبيق ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية ودور القادة التربويين في تنميتها"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد العاشر، العدد (٢٨)، أغسطس ٢٠١٩، ص ٦١.

(90) سلوى سالم الفرجاني ونسمة عوض الساعدي وسمية عبد الحميد محمود الشريف، "العلاقة والتأثير بين أبعاد المنظمة الريادية والميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية على عدد من شركات الصناعات الغذائية الخاصة بمدينة بنغازي"، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية - جامعة بنغازي، العدد الثاني والخمسون، مايو ٢٠١٨، ص ٢.

(91) خالد محمد جميل عبدالقادر، "تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية : دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والإقتصاد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٦، ع ١١، ٢٠١٤، ص ١٩٥.

(92) سلوى سالم الفرجاني ونسمة عوض الساعدي وسمية عبد الحميد محمود الشريف، مرجع سابق، ص ٤.

(93) خالد محمد جميل عبدالقادر، مرجع سابق، ص ١٩٥.

(٩٤) مرجيتا باسيجالو بو وآخرون، مهارات ريادة الأعمال: الإطار العام لمهارات ريادة الأعمال، (بروكسل:

الاتحاد الأوروبي، ٢٠١٦)، ص ٥.

(95) Martin Lackéus, **Entrepreneurship in education: what, why, when, how**, (Paris: OECD, 2015), p.6.

(96) Young Kyu Kima and Min Ho Ryu, "Towards Entrepreneurial Organization: From the case of Organizational Process Innovation in Naver", **Procedia Computer Science**, Vol. 122, 2017, P.664.

(97) عزة أحمد محمد الحسيني، مرجع سابق، ص ١٢٦٢.

(98) مرجع سابق، ص ١٢٦٢.

(٩٩) محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩)، ص ٤١.

(100) حسين أحمد عبدالرحمن، "المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة من وجهة نظر معلمها"،

مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - جامعة عين شمس، المجلد (٤١)، العدد الثالث، ص ٢٧٩.

(١٠١) يحيى سالم عبد الله ملحم، "دور المدرسة في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها من وجهة نظر مديري مدارس

محافظة عجلون بالأردن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الرابع والعشرون،

المجلد الثاني، أكتوبر ٢٠١٨، ص ٢.

٤. (١٠٢) فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (عمان:

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٤١٠٢)، ص ٩٨.

(103) Alessia D'Amato, Sybil Henderson and Sue Florence, **Corporate Social responsibility and Sustainable business: A Guide to leadership tasks and Functions**, (North Carolina: Center for Creative Leadership, 2009), P.1.

(١٠٤) محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩)، ص ١٢.

(١٠٥) محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩)، ص ١٢.

(١٠٦) نحلة عبد القادر هاشم و ليلي سالم، "جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقيادة الكليات التقنية بسلطنة عمان: دراسة تحليلية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الثالث عشر، يونيو ٢٠٢٠، ص ٩٩.

(107) Alessia D'Amato, Sybil Henderson and Sue Florence, **Corporate Social responsibility and Sustainable business: A Guide to leadership tasks and Functions**, (North Carolina: Center for Creative Leadership, 2009), Pp.9-10.

(108) حسين أحمد عبدالرحمن، "المسؤولية الاجتماعية للمدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة من وجهة نظر معلميهما"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - جامعة عين شمس، المجلد (٤١)، العدد الثالث، ص ٢٨٦-٢٩٠.

(109) Julia Athena Spinthourakis, John Lalor And Wolfgang Berg, **Cultural Diversity In The Classroom: A European Comparison**, (Sozialwissenschaften: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011), P. 110.

(110) Tapio Juhani Lahtero, Raisa Susanna Ahtiainen, And Niina Lang, Finnish Principals: Leadership Training And Views On Distributed Leadership, **Academic Journal**, Vol. No.14(10),2019, P.342.

(111) Sima Mironova, Institute Of Educational Leadership: The Role Of Student Counselling In School Leadership: Case Study In Finnish And Russian Schools, **Master's Thesis In Education**, Department Of Education University Of Jyväskylä, Spring Term 2016, P.26.

(112) Sang Elfiee Zeh, An Enabling Environment For Female Leadership In Finnish Comprehensive School, **Master's Thesis In Education**, Department Of Education, University Of Jyväskylä, Spring 2016, P.16.

(113) Andrew Hargreaves, Rapporteur Gabor And Halas Beatriz Pont, School Leadership For Systemic Improvement In Finland: A Case Study Report For The OECD Activity Improving School Leadership, **Research Gate Journal**, December 2007, PP.21-22.

(114) Sang Elfiee Zeh, **OP.Cite**, P.17.

(<sup>115</sup>) Justin W. Cook, **Sustainability, Human Well-Being And The Future Of Education**, (Helsinki: Finnish Innovation Fund, 2019, P.325.

(<sup>116</sup>) Qazi Waqas Ahmed, Ethics As A Major Element Of Sustainability In Educational Leadership Across Finnish Education, Master,S Thesis In Education, Department Of Education, University Of Jyvaskyla, Spring Term 2016, P.51.

(<sup>117</sup>) Oshie Nishimura-Sahi & Anna Wallin & Jari Eskola, **Perceptions of Intercultural Education and The Concept of Culture Among Immigrant Teachers In Finland**, (Tampere: Tampere University Press, 2017), P.108.

(<sup>118</sup>) **Ibide**, P.94.

(<sup>119</sup>) Erasmus, Background Material: Teaching in Diversity, **Teach. Journal**, 2017, P.14.

(<sup>120</sup>) Sang Elfiee Zeh, **OP.Cite**, P.29.

(<sup>121</sup>) David Greatbatch And Sue Tate, Evidence on School Leadership in An International Context: Research Report, **Finland: Department for Education**, 2018, P.31.

(<sup>122</sup>) Julia Athena Spinthourakis, John Lalor And Wolfgang Berg, **OP. Cite**, P. 117-119.

(<sup>123</sup>) **Ibide**, Pp.121-122.

(<sup>124</sup>) Barry Van Driel And Others, **Education Policies And Practices To Foster Toler-Ance, Respect For Diversity And Civic Responsibility In Children And Young People In The Eu: Examining The Evidence**, (Luxembourg: Publications Office Of The European Union, 2016),P.40.

(<sup>125</sup>) Julia Athena Spinthourakis, John Lalor And Wolfgang Berg, **OP. Cite**, P. 120.

(<sup>126</sup>) April Hart, Maintaining Educational Equity In Finland Amidst Growing Cultural Diversity Within The School System, **Degree Program In Social Services Thesis**, Metropolis University Of Applied Sciences, Bachelor Of Social Services, 16 July 2015, P.15.

(<sup>127</sup>) Julia Athena Spinthourakis, John Lalor And Wolfgang Berg, **OP. Cite**, P.113.

(<sup>128</sup>) Fred Dervin And Other, Multicultural Education In Finland: Renewed Intercultural Competencies To The Rescue?, **International Journal Of Multicultural Education**, Vol. 14, No. 3, 2012, P.2.

(<sup>129</sup>) Julia Athena Spinthourakis, John Lalor And Wolfgang Berg, **OP. Cite**, P.114.

(<sup>130</sup>) Oshie Nishimura-Sahi & Anna Wallin & Jari Eskola, **OP. Cite**, P.109.

(<sup>131</sup>) Jari Metsä-Muuronen, Tuomo Kuosa, Reijo Laukkanen, Sustainable Leadership And Future-Oriented Decision Making In The Educational Governance –A Finnish Case, **International Journal Of Educational Management**, Vol. 27 No. 4, 2013, P.116.

(<sup>132</sup>) Ministry Of Education, Guidelines For Entrepreneurship Education, Ministry Of Education, **Department For Education And Science Policy**, Helsinki University Print, Finland, 2009, P. 25.

(<sup>133</sup>) Eugene Cliboma, Entrepreneurship As Available Option For Foreign International Students In Finland, Thesis, Diaconia University, Degree Programme In Social Services Bachelor Of Social Services, 2016, P.6.

(<sup>134</sup>) Ministry Of Education, **OP. Cite**, P. 25.

(<sup>135</sup>) **Ibide**, P26.

(<sup>136</sup>) Jarna Heinonen, Ulla Hytti, Entrepreneurship Mission And Content In Finnish Policy Programmes, **Journal Of Small Business And Enterprise Development**, Vol. 23 No. 1, 2016, P.149.

(<sup>137</sup>) European Commission, Entrepreneurship Education At School In Europe, **Audiovisual And Culture Executive Agency Of Finland**, 2016, P.40.

(<sup>138</sup>) National Audit Office Of Finland, Finland: Education And Entrepreneurship, **National Audit Office Of Finland**, Finland, 2015, P.7.

(<sup>139</sup>) İsa Deveci, Jaana Seikkula-Leino, Entrepreneurship In Finnish Teacher Training, **The International Journal Of Research In Teacher Education**, VOL.6, NO.3, 2015, P.27.

(<sup>140</sup>) Ministry Of Education, **OP. Cite**, P. 14.

(<sup>141</sup>) Leena Eskola And Others, The Central Elements Of Entrepreneurship Education: A case Study In Northern Finland, **International Conference 2017 "Technology, Innovation And Industrial Management"**, 17–19 May 2017, Lublin, Poland, P.144.

(<sup>142</sup>) Martin Lackéus, Entrepreneurship In Education: What, Why, When, How, **OECD**, 2015, P.8.

(<sup>143</sup>) Jarna Heinonen, Ulla Hytti, **OP. Cite**, P.153.

(<sup>144</sup>) National Audit Office Of Finland, **OP. Cite**, P.50.

(<sup>145</sup>) Hämäläinen Minna And Others, Principals Promoting Entrepreneurship Education: The Relationships Between Development Activities And School Practises, **Journal Of Entrepreneurship Education**, Vol. 21, Issue 2, 2018, P.13.

(<sup>146</sup>) **Ibide**, P.10.



- (147) **Ibide**, P.2.
- (148) **Ibide**, P.4.
- (149) Qazi Waqas Ahmed, **OP.Cite**, Pp.36.
- (150) David Greatbatch And Sue Tate, **OP.Cite**, P.32.
- (151) Ministry Of Education, **OP. Cite**, P. 20.
- (152) Ielizaveta Arensburg, The Role Of Entrepreneurship Education In Finnish High Schools, Msc Program In Entrepreneurship, **Master's Thesis**, 2015, P.6.
- (153) Hämäläinen Minna And Others, **OP. Cite**, P.2.
- (154) Ielizaveta Arensburg, **OP. Cite**, P.47.
- (155) Ministry Of Education, **OP. Cite**, P. 20.
- (156) Hämäläinen Minna And Others, **OP. Cite**, P.2.
- (157) Pasi Sahlberg, **Finnish Lessons 2.0 What Can The World Learn From Educational Change In Finland?**, (New York: Teachers College Press, 2010), P150.
- (158) Ministry Of Education, **OP. Cite**, P. 19.
- (159) Pasi Sahlberg, Education Policies For Raising Student Learning: The Finnish Approach, **Journal Of Education Policy**, Vol. 22, No. 2, March 2007, P.148.
- (160) Katie Kelly And Others, Trust, Collaboration And Well-Being: Lessons Learned From Finland, **SRATE Journal**, Vol 27, No.2, 2018, P. Katie Kelly And Others, Trust, Collaboration And Well-Being: Lessons Learned From Finland, **SRATE Journal**, Vol 27, No.2, 2018, P.38.
- (161) Pasi Sahlberg, Quality And Equity IN Finnish Schools, **School Administrator**, September 2012, P.28.
- (162) Kari Kivinen, Finnish School System, School Leadership And Sustainable System Change, **Workshop In The Ministry Of Education And Employment (MEDE)**, Malta, 2.4.2012, P.9.
- (163) Andrew Hargreaves And Others, School Leadership For Systemic Improvement In Finland: A Case Study Report For The OECD Activity Improving School Leadership, **OECD**, December 2007, Pp.29-30.
- (164) OECD, Valuing Our Teachers And Raising Their Status: How Communities Can Help, **OECD**, 2018, P.38.

- (165) Andrew Hargreaves And Others, **OP. Cite**, Pp.4-5.
- (166) Sima Mironova, **OP.Cite**, P.2.
- (167) **Ibide**, P.37.
- (168) Carol A. Burg, Finnish Education In The 21st Century: Paradoxes And Visions, **I.E.: Inquiry In Education**, Volume 10, Issue 1, Article 8, 2018, P.6.
- (169) Hyvinkaa Rihimaki, How To Practices Ecological, Social And Economic Sustainability In School, **Vocational Adult Education Centre**, Finland, 2003, P.5.
- (170) Andrew Hargreaves And Others, **OP. Cite**, P.9.
- (171) Ministry Of Education: Finland, Improving School Leadership In Finland: Country Background Report, **Ministry Of Education**, Finland 2007, P. 44.
- (172) Eila Jeronen And Others, Environmental Education In Finland – A Case Study Of Environmental Education In Nature Schools, **International Journal Of Environmental & Science Education**, Vol. 4, No. 1, January 2009, P.6.
- (173) Ministry Of Education: Finland, **OP. Cite**, P. 45.
- (174) **Ibide**, P.45.
- (175) Ministry Of Education: Finland, **OP. Cite**, P. 44.
- (176) Andrew Hargreaves And Others, **OP. Cite**, P.4.
- (177) Ministry Of Education: Finland, **OP. Cite**, P. 29.
- (178) Katie Kelly And Others, **OP.Cite**, P.36.
- (179) Andrew Hargreaves And Others, **OP. Cite**, P..9.
- (180) **Ibide**, P.20.
- (181) Qazi Waqas Ahmed, **OP.Cite**, P.29.
- (182) **Ibide**, P.36.
- (183) **Ibid**, P.45.
- (184) Tan, C., Koh, K. & Choy, W., The education system in Singapore, In Juszczuk, S. (Ed.), **Asian Education Systems**, (Toruń: Adam Marszalek Publishing House, (2016), P. 5.

- (185) Pak Tee Ng, Quality assurance in the Singapore education system in an era of diversity and innovation, **Educ Res Policy Prac**, VOL.6, P.241.
- (186) **Ibid**, P.242.
- (187) Wong Fung Shing and Zhang Jiayi, **IPS Conference on Managing Diversity in Singapore**, August 2016, P.12.
- (188) Jasmine B-Y Sim, The State, Teachers and Citizenship Education In Singapore Schools, **British Journal of Educational Studies**, VOL.57, NO.4, December 2009, p.383.
- (189) Jeanne Ho, Helen Hong, Connor Gilbert, Culturally Relevant Education for a Multicultural, Singapore, **NIE Working Paper Series**, No. 8, p.7.
- (190) Ministry of Foreign Affairs, Singapore's Voluntary National Review Report to The 2018 UN High- Level Political Forum On Sustainable Development, "Towards Sustainable And Resilient Singapore" **Ministry Of Foreign Affairs**, 2018, P.16.
- (191) Ministry of Education Singapore, **Education Statistics Digest 2019**, Research And Management Information Division, Issn 0218-1134, 2019, P. 2.
- (192) Goh, C. B., & Gopinathan, S., **Education in Singapore: Development Since 1965**, (Washington, DC: The World Bank, An African Exploration of The East Asian Education, 2008), P.102.
- (193) Ministry of Foreign Affairs, Singapore's Voluntary National Review Report **OP. cite**, P.13.
- (194) Tan, C., Koh, K. & Choy, W., **OP. cite**, P.4.
- (195) Jeanne Ho, Helen Hong, Connor Gilbert, **OP. cite**, p.6.
- (196) Jennifer Pei-Ling Tan and Others, Advancing 21st Century Competencies in Singapore, **The Center for Global Education at Asia Society**, February 2017, pp.17-18.
- (197) Peter Martin and Susanna Ho, Seeking Resilience And Sustainability: Outdoor Education In Singapore, **Journal Of Adventure Education And Outdoor Learning**, Vol. 9, No. 1, June 2009, p.82.
- (198) Jasmine B-Y Sim, **OP. cite**, p.385.
- (199) Rabiah Angullia, Teaching Cultural Diversity and Sense Of Identity In The Primary Two Social Studies Classroom In Singapore: Analysis And Critique, **HSSE Online**, Vol. 6, No. (1), June 2017, P.48.
- (200) Ministry of Foreign Affairs, Singapore's Voluntary National Review Report, **OP. cite**, P.15.
- (201) Wong Fung Shing and Zhang Jiayi, **OP. cite**, P.8.
- (202) Tan, C., Koh, K. & Choy, W., **OP. cite**, P.4.
- (203) Anthony Shome, Singapore's State-Guided Entrepreneurship: A Model for Transitional Economies, **Global Education Review**, **New Zealand Journal of Asian Studies**, VOL 11, (1), June 2009, P.321.
- (204) Pak Tee Ng, **OP. cite**, P.238.
- (205) Anthony Shome, **OP. cite**, P.321.
- (206) Pak Tee Ng, **OP. cite**, P.239.
- (207) David Gomulya And Others, Entrepreneurship in Singapore: Growth and Challenges, **Office Of The Chief Executive Officer (Innovation) Of Nanyang Technological University (NTU)**, 2015, P.3.
- (208) Ministry of Education Singapore, **OP. cite**, P.VI.
- (209) Tan, C., Koh, K. & Choy, W., **OP. cite**, P.10.
- (210) Pak Tee Ng, **OP. cite**, P.247.
- (211) OECD, Entrepreneurial Education and Skills, **ASEAN SME Policy Index**, OECD, 2018, P.173.
- (212) Ministry of Education Singapore, **OP. cite**, P.VI.

(213) Wee Liang TAN, Kdavid B. Montgomery, Incorporating Learning through Doing in Entrepreneurship Education: The Case of an University Industry Alliance in Asia, **Academic Business World International Conference Proceedings**, Nashville, 26-27, May 2007, P.4.

(214) The Japan Research Institute, Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in South East and East Asian Countries: Country Analysis: Republic of Singapore, **Office of the Multilateral Investment Fund**, October 2016, P.6.

(215) Pak Tee Ng, The Quest for Innovation And Entrepreneurship In Singapore: Strategies And Challenges, Office Of The Multilateral Investment Fund, **Globalizations, Societies and Education**, Vol. 10, No. 3, September 2012, P.343.

(216) The Japan Research Institute, **OP. cite**, P.7.

(217) Pak Tee Ng, **OP. cite**, P.343.

(218) Ministry of Foreign Affairs, Singapore's Voluntary National Review Report, **OP. cite**, P.14.

(219) Francis Wong Bing Kwan and Philip Stimpson, Environmental Education in Singapore: A Curriculum for the Environment or in the National Interest, **International Research in Geographical and Environmental Education** Vol. 12, No. 2, 2003, p.126.

(220) Yasmine Ostendorf, **OP. cite**, P.23.

(221) Francis Wong Bing Kwan and Philip Stimpson, **OP. cite**, p.127.

(222) Jasmine B-Y Sim, **OP. cite**, p.384.

(223) Tan, C., Koh, K. & Choy, W., **OP. cite**, P.8 .

(224) Ministry of Education Singapore, **OP. cite**, P.VI.

(225) Ministry Of The Environment And Water Resources And Ministry Of National Development, Sustainable Singapore Blueprint 2015, **FSC Certified**, 2014, P.85.

(226) Ministry of Foreign Affairs, Singapore's Voluntary National Review Report, **OP. cite**, P.20.

(٢٢٧) مصطفى أحمد عبد الله أحمد، " واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم قبل الجامعي في مصر، من بحوث المؤتمر العلمي الرابع

لشباب الباحثين للعلوم الاجتماعية والإنسانية والتربوية، والمُعقد بجامعة جنوب الوادي يومي ٢٧ - ٢٨ فبراير ٢٠١٨،

ص ٤.

(٢٢٨) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦، بشأن اعتماد بطاقات وصف

أعضاء هيئة التعليم، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦)، ص ١٢٧-١٣١.

(٢٢٩) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١،

القاهرة: الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ص ٧٢.

Available at: [http://emis.gov.eg/Site%20Content/book/020-021/main\\_book2021.html](http://emis.gov.eg/Site%20Content/book/020-021/main_book2021.html), accessed at:

(25-4-2021).

(٢٣٠) مرجع سابق، ص ١٤.

(٢٣١) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١، مرجع

سابق، ص ١٣٠.

(٢٣٢) محمود سيد علي أبو سيف، "استراتيجية مقترحة للتربية لريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر، العدد (١٦٧)، الجزء الثاني، يناير لسنة ٢٠١٦، ص ٥٣-٥٥.

(233) يرجع في ذلك إلى:

- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزاري رقم (٩٠) لسنة ٢٠٠١، والقرار الوزاري رقم (٣٨) لسنة ٢٠٠٢؛ بشأن إنشاء وحدة للتدريب والتقييم بكل مدرسة ، ( القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٢).
- \_\_\_\_\_ ، القرار الوزاري رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٢، بشأن تشكيل اللجنة الدائمة لمشروع المدرسة المنتجة ، ( القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٢).
- \_\_\_\_\_ ، القرار الوزاري رقم (٩٩) لسنة ٢٠٠٢، بشأن إنشاء وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدارس ، ( القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٢).
- \_\_\_\_\_ ، القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣، بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، ( القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٣).
- \_\_\_\_\_ ، القرار الوزاري رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠٠٥ بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، ( القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).
- \_\_\_\_\_ ، القرار الوزاري رقم (٣٧٨) لسنة ٢٠١٤ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والذي أقر بضرورة مشاركة أفراد من المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية بالمجلس، ( القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠١٤).
- \_\_\_\_\_ ، القرار الوزاري رقم (١٧٩) لسنة ٢٠١٧ بشأن لائحة الانضباط المدرسي والتي تحدد حقوق ومسئوليات وواجبات المعلمين وإدارة المدرسة نحو الطالب، ( القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠١٧).
- (٢٣٤) عزام عبد النبي أحمد، "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس عشر، ديسمبر ٢٠١٧، ص ٣٣٧-٣٣٨.
- (235) عزة جلال مصطفى مصطفى، "رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكزي 7S"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- جامعة عين شمس، العدد (٤٣)، الجزء الرابع، ٢٠١٩، ص ٧٥٧.
- (٢٣٦) عماد حمدي خميس محمد، "الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر"، مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، المجلد الخامس عشر، العدد (٩٧)، ٢٠٢٠، ص ٢٦٦.
- (٢٣٧) محمود سيد علي أبو سيف، مرجع سابق، ص ٥٣-٥٥.

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

<sup>٢٣٨</sup> (جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، ص ٦٦-٧٣.

(٢٣٩) جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين و أمين محمد عبد السلام، "متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة"، مجلة كلية التربية- جامعة بنها، المجلد (٢٩) ، العدد (١١٦) ، أكتوبر ٢٠١٨ ، ص ٣٥٦.

\* مرتبة أجبدياً



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ملاحق البحث

ملحق رقم (1)

الصورة المبدئية لاستطلاع رأى خبراء الإدارة والتخطيط التربوي بشأن الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

السيد الأستاذ الدكتور/ .....الموقر والمحترم

تحية طيبة وبعد....

تأتي هذه الاستمارة ضمن إجراءات بحث بعنوان: " تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة " وتهدف هذه الاستمارة إلي التوصل إلي مجموعة الإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة ، وذلك من وجهة نظر خبراء التربية من أساتذة الجامعة. وقد عرف الباحثان القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: " قدرة مدير المدرسة على تبني توجه مستدام يساعده في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر إستدامة من خلال توظيف واستثمار كل الموارد المتاحة لدى المدرسة في إدارة التنوع، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بما يعزز تلاقح الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة ويطور الأداء المدرسي ويحقق ريادته." ويقتصر البحث في تناوله للممارسات القيادية ذات العلاقة بالقيادة المستدامة في المجالات الثلاثة التالية:

أ- ممارسات تتعلق بإدارة التنوع.

ب- ممارسات تتعلق بالريادية.

ج- ممارسات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمدرسة.

وفي ضوء ما تتمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، لذا يرجو الباحثان من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم ومقترحاتكم الثمينة حول فقرات الاستمارة، وصياغة المقترحات، وإضافة ما ترونه مناسباً من مقترحات وتعديلات .

ويتقدم الباحثان لسيادتكم سلفاً بالشكر والتقدير علي كل ما ستقدموه من آراء ومقترحات مفيدة تسهم في إثراء البحث وتحقيق الهدف منه.

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير،.....

الباحثان

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

م	الممارسات	رأي المحكمين		
		مناسبة	غير مناسبة	التعديل
* ممارسات تتعلق بإدارة التنوع				
١-	<p>يراعي التعددية ويحترم التنوع بكل أشكاله وأنواعه بين أعضاء المجتمع المدرسي، ويتم ذلك من خلال:</p> <p>(١) احترام قيم وعادات وتقاليد وديانات وأعراق أعضاء المجتمع المدرسي كافة.</p> <p>(٢) الحرص على تواصل جميع أعضاء المجتمع المدرسي ودعم بعضهم البعض.</p> <p>(٣) تنمية جميع أعضاء المجتمع المدرسي مهنيًا بشكل مستمر.</p> <p>(٤) تفهم الفروق الدقيقة والمعقدة بين أعضاء المجتمع المدرسي ويوظفها لصالح العمل.</p> <p>(٥) الاستفادة من خبرات الآخرين في تطوير العمل المدرسي.</p> <p>(٦) وضع ميثاق شرف أخلاقي يلتزم به أعضاء المجتمع المدرسي كافة.</p>			
٢-	<p>يتعامل بعدالة ومساواة مع أعضاء المجتمع المدرسي كافة، ويتم ذلك من خلال:</p> <p>(١) إشراك أعضاء المجتمع المدرسي كافة في صنع القرارات المدرسية.</p> <p>(٢) تطبيق اللوائح والتعليمات على جميع أعضاء المجتمع المدرسي دون تمييز.</p> <p>(٣) إشراك أعضاء المجتمع المدرسي كافة في وضع سياسات وقواعد العمل.</p> <p>(٤) توزيع المهام والأدوار على أعضاء المجتمع المدرسي بعدالة.</p> <p>(٥) وضع معايير ونظم عادلة لتقييم الأداء والمكافآت.</p> <p>(٦) توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي بموضوعية.</p> <p>(٧) التحليل الموضوعي الموسع لبيانات التوظيف، وتقييم الأداء، والإجراءات التأديبية، ونسب الشكاوى، والمهام الرئيسية، والترقيات</p>			



			<p>٣- ، الذى يدعم العمل الجماعي من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة التي تعتمد على تكامل مهارات وخبرات أعضائها المختلفة، ويتم ذلك من خلال:</p> <p>(١) تكوين وتشكيل فرق عمل لأداء المهام والأعمال المدرسية.</p> <p>(٢) تشجيع التفكير المشترك وتقبل النقد البناء والأفكار والآراء والمقترحات المختلفة.</p> <p>(٣) مراعاة اهتمامات ومهارات وقدرات أعضاء المجتمع المدرسي عند تكوين فرق العمل.</p> <p>(٤) تكوين فرق عمل من أفراد متنوعين مع الحرص على التنسيق بينهم.</p>	-٣
			<p>٤- يعزز الثقة المتبادلة بين القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي من خلال:</p> <p>(١) تطبيق مبدأ الشفافية وإتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل المدرسي للجميع.</p> <p>(٢) إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي وداعم للتنوع .</p> <p>(٣) تنويع قنوات الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>(٤) التقدير والاحترام المتبادل بين القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>(٥) إقامة علاقات تعاونية إيجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>(٦) تعزيز الاتصال متعدد الاتجاهات بين كل أعضاء المجتمع المدرسي وإدارة المدرسة.</p>	-٤
<p>* ممارسات أخرى ترونها:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>ثانياً: ممارسات تتعلق بالريادية:</p>				

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

-١	<p>يوفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة المعرفة كألية رئيسة لتطبيق القيادة المستدامة، وذلك من خلال:</p> <p>(١) استقطاب وتوظيف المواهب والقدرات والمهارات المختلفة لدى أعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>(٢) تطوير البنية التحتية والتكنولوجية والمعلوماتية والمعامل الموجودة بالمدرسة.</p> <p>(٣) توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير البنية التكنولوجية والتحول الرقمي للمدرسة.</p> <p>(٤) إنشاء " بنك للأفكار " على مستوى المدرسة؛ لتبنى الأفكار الإبداعية لدى أعضاء المجتمع المدرسي.</p>
-٢	<p>يدعم تحوّل المدرسة إلى منظمة متعلمة من خلال تعزيز وتعميق الحصول على المعرفة وتطوير عملية التعلم، وذلك من خلال:</p> <p>(١) التعامل المرن والسريع مع التغيير باعتباره عملية تطوير وتحسين مستمر.</p> <p>(٢) مكافأة أصحاب الأفكار والحلول الإبداعية وغير التقليدية للمشكلات المدرسية.</p> <p>(٣) مشاركة المعرفة على المستويات التنظيمية كافة.</p> <p>(٤) تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي على المخاطرة والابتكار.</p> <p>(٥) تشجيع أعضاء المجتمع على التعلم المستمر، وتبادل المعارف والخبرات، بما يسهم في دعم الابتكار والإبداع التنظيمي داخل المدرسة، وتطوير الأداء وتحقيق رياديته.</p> <p>(٦) تعزيز استخدام التكنولوجيا في المجالات المدرسية كافة.</p> <p>(٧) تحويل أفكار أعضاء المجتمع المدرسي إلى أفعال ذات قيمة مرتبطة بعملهم في المستقبل.</p> <p>(٨) إزالة العقبات أمام الأداء الريادي لأعضاء المنظمة والعمل على دعمه.</p>

-٣	<p>يهتم بدعم التغيير والابتكار، وتعزيز الأنشطة والتوجهات الإبداعية داخل المدرسة؛ من خلال إدراك فرص النمو والتطور، واستثمار الموارد المتاحة، بهدف إضافة قيمة للمدرسة، ومساعدتها على مواجهة الواقع التنافسي الجديد، وذلك من خلال:</p> <p>(١) نشر ثقافة الريادية داخل المدرسة، والتي تتمثل خصائصها في الابتكار، التنبؤ، الإصرار والعزيمة، والقدرة على تحمل المخاطرة المحسوبة.</p> <p>(٢) تنمية اتجاهات إيجابية لدى أعضاء المجتمع المدرسي نحو القضايا المتعلقة بالبيئة.</p> <p>(٣) دراسة الفرص المتاحة لمدرسته، وتحويلها إلى أفكار عملية مرتبطة بسوق العمل.</p> <p>(٤) حث أعضاء المجتمع المدرسي على الابتكار والمخاطرة في أداء أعمالهم والبعد عن النمطية والروتين.</p> <p>(٥) تعزيز الإبداع والتجديد من خلال حفز أعضاء المجتمع المدرسي على تقديم الأفكار الجديدة، واقتراح الحلول المبدعة للمشكلات.</p>
* ممارسات أخرى ترونها:	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
ثانياً: ممارسات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية:	

## تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة

		<p>١- يحلل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة؛ للوقوف على نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المدرسة، والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وذلك من خلال:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(١) وضع رؤية واضحة وموجهة نحو تحقيق الاستدامة.</li> <li>(٢) إشراك أعضاء المجتمع المدرسي كافة في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية.</li> <li>(٣) إعلان رؤية ورسالة وأهداف وسياسات وإجراءات المدرسة لأعضاء المجتمع المدرسي كافة.</li> <li>(٤) حشد الجهود كافة لتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى.</li> <li>(٥) تدعيم نقاط القوة الموجودة لدى المدرسة وعلاج نقاط الضعف.</li> <li>(٦) دراسة الفرص المتاحة أمام المدرسة واغتنامها واستثمارها، والتهديدات المحتملة وتجنبها.</li> <li>(٧) عقد مجموعة من ورش العمل والندوات واللقاءات لغرس ثقافة تنظيمية داعمة لقيم احترام التنوع، والمسئولية، والريادية، والإنجاز، والابتكار، والعدالة.</li> </ol>	-١
		<p>٢- يعزز من مبادرات المسئولية الاجتماعية من خلال التركيز على علاقة المدرسة بالبيئة أثناء تحديد أهداف المدرسة وسياساتها، وذلك من خلال:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(١) تبني سياسات واضحة المعالم بشأن الاهتمام بالبيئة والمجتمع المحلي.</li> <li>(٢) حث أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة والاندماج مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة منها في تطوير التعليم.</li> <li>(٣) فتح قنوات اتصال فعّالة مع القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع تمكنه من عقد اتفاقيات وشراكات فعّالة.</li> <li>(٤) تنمية المصادر التمويلية للمدرسة من خلال توطيد العلاقات مع القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع .</li> <li>(٥) تسويق الأفكار الابتكارية لأعضاء المجتمع المدرسي على المستويات التنظيمية المختلفة.</li> </ol>	-٢

-٣	<p>يسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء المجتمع المدرسي كافة، وذلك من خلال:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(١) عقد لقاءات واجتماعات مستمرة مع أعضاء المجتمع المدرسي للتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم.</li> <li>(٢) إعطاء كل عضو من أعضاء المدرسة الوصف الوظيفي للمهام والأدوار المطلوبة منه.</li> <li>(٣) وضع خطة لتنمية مهارات وقدرات أعضاء المجتمع المدرسي كافة بما يتناسب مع احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وبإكساب المستجيدات التكنولوجية العلمية.</li> <li>(٤) تصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي يمكن من خلالها تطوير وتعظيم مهارات وقدرات أعضاء المجتمع المدرسي.</li> <li>(٥) تقييم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي.</li> <li>(٦) توسعة شبكة صناعة القرارات لتضم المستفيدين من هذه القرارات داخل وخارج المدرسة.</li> <li>(٧) تخصيص موارد مالية ومادية كافية لتنفيذ الأفكار المبتكرة المقدمة من أعضاء المجتمع المدرسي.</li> <li>(٨) بناء ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات والمعارف السابقة لدى أعضاء المجتمع المدرسي.</li> <li>(٩) مكافأة الأداء الفردي والجماعي المتميز وفق معايير محددة ومعلنة للجميع.</li> </ol>
* ممارسات أخرى ترونها:	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين\*

م	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية والوظيفية
١-	أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة حلوان.
٢-	أ.د. أحمد محمد محمد عبد العزيز	أستاذ أصول التربية والتخطيط - كلية التربية جامعة عين شمس.
٣-	أ.د. أحمد نجم الدين عيداروس	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة الزقازيق
٤-	أ.د. حشمت عبد الحكم محمد	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية جامعة الأزهر.
٥-	أ.د. حنان إسماعيل أحمد	أستاذ التخطيط واقتصاديات التعليم - كلية البنات جامعة عين شمس.
٦-	أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.
٧-	أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.
٨-	أ.د. صفاء شحاته محمد	أستاذ أصول التربية - كلية التربية جامعة عين شمس.
٩-	أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي - بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
١٠-	أ.د. مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.
١١-	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.
١٢-	أ.د. نوال أحمد نصر	أستاذ أصول التربية - كلية البنات جامعة عين شمس.