

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على

ضوء القيادة الريادية

إعداد/ د. عزة جلال مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة الريادية في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، وذلك من خلال التعرف على مفهوم السمعة التنظيمية وأهداف بناء سمعة تنظيمية جيدة بالمؤسسة التعليمية، فوائد السمعة التنظيمية الجيدة للمؤسسة، وأبعاد السمعة التنظيمية، وفيما يتعلق بالقيادة الريادية فقد تناول مفهوم القيادة الريادية، وأهمية تبني قادة المؤسسات لنمط القيادة الريادية، وخصائص وسمات القائد الريادي، والكفايات التي يتمتع بها، علاوة على استكشاف الوضع الراهن للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر ودور الإدارة المدرسية في تشكيل هذه السمعة. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بأسلوب السيناريو. حيث تم بناء مقياس للسمعة التنظيمية طبق على عينة من أولياء الأمور عددها (٢١٥) مفردة، وأظهرت النتائج أن المدرسة الثانوية العامة في مصر تعاني العديد من جوانب القصور، والتي أبرزها افتقاد معلمي هذه المرحلة للمهارات التدريس الحديثة، وضعف قدرات الإدارة المدرسية على ابتكار أساليب لتسهيل الخدمات التعليمية المقدمة لأولياء الأمور، وضعف انتظام الطلاب، قصور الإدارة المدرسية في اغتنام فرص مشاركة الطلاب في المسابقات الرياضية، علاوة على ضعف دور الأنشطة الطلابية في ترسيخ القيم الاجتماعية وغيرها من جوانب القصور والتي تعكس الصورة الذهنية السلبية الراسخة لدى أولياء الأمور، كما تم تطبيق استبانة على عينه من أعضاء الإدارة المدرسية عددهم (١٤٧)، للوقوف على آرائهم إزاء المقترحات التي يمكن من خلالها تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة في ضوء القيادة الريادية، وتوصل البحث إلي سيناريو امتدادي يعد استمرار للوضع الراهن والذي يساعد على استمرار انخفاض السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، والسيناريو الابتكاري وهو السيناريو المقترح، والذي يساعد على تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة من خلال القيادة الريادية.

الكلمات المفتاحية: السمعة التنظيمية، الإبداع الإداري، المسؤولية الاجتماعية، جودة

المخرجات التعليمية، القيادة الريادية.

Entrepreneurial leadership and improving the organizational reputation of the public secondary school in Egypt: Suggested scenarios.

Abstract

The current research aims to identify the role of entrepreneurial leadership in improving the organizational reputation of the public secondary school in Egypt, by identifying the concept of organizational reputation and the objectives of building a good organizational reputation in the educational institution, the benefits of a good organizational reputation for the institution, and the dimensions of organizational reputation. It addressed the concept of entrepreneurial leadership, the importance of institutional leaders adopting the entrepreneurial leadership style, the characteristics and traits of a pioneering leader, and the competencies that he enjoys, in addition to exploring the current status of the organizational reputation of the public secondary school in Egypt and the role and role of the school administration in shaping this reputation. The descriptive method was used in this research, and the scenario method was used. Where a measure of organizational reputation was built and applied to a sample of (215) parents, and the results showed that the public secondary school in Egypt suffers from many shortcomings, perhaps the most important of which is the lack of modern teaching skills for teachers of this stage, and the weakness of the school management's abilities to invent methods to facilitate Educational services provided to parents, poor student attendance, failure of the school administration to seize opportunities for students to participate in sports competitions, in addition to the weak role of student activities in consolidating social values and other shortcomings that reflect the negative mental image established among parents, and A questionnaire was also applied to a sample of (147) members of the school administration, to find out their views on the proposals that can improve the school's organizational reputation in the light of the pioneering leadership. The research found an extension scenario that is a continuation of the current situation, which helps to continue the decline in the organizational reputation of the public secondary school. And the innovative scenario is the proposed scenario, which helps to improve the organizational reputation of the public secondary school through entrepreneurial leadership.

Keywords: organizational reputation, administrative creativity, social responsibility, quality of educational outcomes, entrepreneurial leadership.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على

ضوء القيادة الريادية

إعداد/ د. عزة جلال مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

١. المقدمة

تعد السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية أحد أهم أصولها غير الملموسة التي تسعى دوماً نحو الاحتفاظ بها واستمراريتها، والتي لا تكون وليدة اللحظة، ولكنها تتكون عبر سنوات كثيرة من الجهد والعطاء وتلبية توقعات أولياء الأمور وأصحاب المصالح والمستفيدين من هذه المؤسسات، حيث تتعلق السمعة التنظيمية بتصوراتهم المختلفة عن قدرة المدرسة على تقديم مخرج تعليمي ذي جودة عالية، يحظى برضا أولياء الأمور والفئات المعنية، والمستفيدة من الخدمات والمخرجات التي تقدمها.

وتشير السمعة التنظيمية إلى مزيج من التوقعات والتصورات والآراء الخاصة بالمؤسسة، والتي تم تطويرها بمرور الوقت، من قبل العملاء والعاملين والموردين والمستثمرين والجمهور بشكل عام فيما يتعلق بصفات المنظمة وخصائصها وسلوكها، بناءً على الخبرة الشخصية والإشاعات والتعامل السابق مع المنظمة (Kawengian et al., 2019: 63).

ولا تهتم المدرسة بالسمعة الجيدة لها فقط، ولكن تهتم أيضاً بأن يتعرف أعضاء المجتمع الخارجي على بعض الخصائص المميزة لها والتي ساعدت في تكوين هذه السمعة، وغالباً ما تكون السمعة أكثر أهمية من جودة المخرجات التعليمية لها، لأنها تجسد التميز المتصور في الأذهان عنها، والذي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على توجهات طلاب المستقبل إزائها، وعليه يمكننا القول إن السمعة التنظيمية للمدرسة هي أحد أصولها الإستراتيجية غير الملموسة وهي ضرورية لتوليد الاهتمام والطلب على الخدمات والمنتجات التعليمية (Miguel et al, 2020:4).

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

ويتم التعرف على السمعة التنظيمية، من منظور المستهلك النهائي للمنتج التعليمي (الجامعات/سوق العمل)، أو من خلال الصورة التي تتبلور في أذهان أولياء الأمور والمعلمين والعاملين، أو من خلال تلبية توقعات المجتمع الخارجي، أو كأصل غير ملموس يحقق قيمة إستراتيجية يصعب تكرارها، أو كإستراتيجية يمكن إدارتها من داخل المدرسة، والتي تستغرق فترة طويلة لبناء سمعتها (ibid)، في حين أنها يمكن أن تفقد هذه السمعة في فترة زمنية وجيزة.

ويتوقف بناء السمعة التنظيمية الجيدة للمدرسة على ممارسة العاملين لأساليب عمل مبتكرة ترتقي بالأداء التنظيمي وتنعكس على جودة العملية التعليمية، علاوة على المبادرات الاجتماعية التي تقدمها، وهو ما يحفز على تفاعل الطلاب وأولياء الأمور مع المعلومات المتوافرة عن التعليم وجودته بالمدرسة، مما يشكل صورة مميزة عنها، ويجعلها معيار اختيارهم لمدرسة دون الأخرى (Lépine,2015: 2-3)، وبذلك يميز الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب المصالح السمعة التنظيمية للمدرسة من خلال بعض الأبعاد والممثلة في الإبداع والمسؤولية الاجتماعية وجودة التعليم، والتي من خلالها يتضح الأداء القوي والضعيف للمدرسة، ويفسر ضغطهم على المدارس ذات السمعة السيئة لتحسين أدائها.

ونظرا لما أبرزته الدراسات والبحوث عن أهمية السمعة التنظيمية للمؤسسات التعليمية والتي تشمل مدارس التعليم الثانوي العام، ودور القيادة البارز في تشكيل هذه السمعة وتحسين الأبعاد التي تُشكلها، أصبح تبني قادة هذه المؤسسات للممارسات الريادية حاجة ملحة من أجل تحسين واستدامة السمعة التنظيمية بها.

حيث تعد القيادة الريادية اتجاهاً حديثاً في القيادة تم تطبيقه تحديداً في المنظمات التي تتسم ببيئتها بالتعقيد الشديد والاضطراب وعدم التأكد، ويتسم هذا الاتجاه بتركيزه على الابتكار والتعرف على الفرص، ولا يسعى القادة الرياديون نحو خلق أفكار مبتكرة فقط للتغلب على التحديات التي تواجه أعمالهم، ولكن نحو الاعتراف أيضاً بالفرص في أعمالهم، وهو ما

يساعدهم على تحقيق النجاح والتميز للمنظمة ويزيد من قدرتها التنافسية في البيئة الديناميكية المتغيرة (Bagheri & Harrison, 2020: 659-660).

وعلى الرغم من البحوث التي أبرزت أهمية القيادة في الأعمال الريادية، إلا أن تناول الباحثين لمفهوم القيادة الريادية مازال محدودًا، فالقيادة الريادية هو مصطلح يجمع بين قيادة الأعمال والقيادة، فالقيادة هي عملية التأثير وظاهرة أكثر تعقيدًا تقف وراء ممارسات شخص وهو القائد، في حين أن الريادة لا تركز على رائد الأعمال فقط، ولكن كذلك على قدرة هذا الرائد في اقتناص الفرص، حيث إن الريادة تشير إلى العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص؛ لتقديم سلع وخدمات مستقبلية، وتعتبر القيادة الريادية أحد الأنماط المهمة لهذه الممارسات التي تركز على الفرص في العديد من السياقات التنظيمية (RENKO et al., 2015:56).

ويمتلك القائد الريادي العديد من المهارات التي تمكنه من إنجاز مهامه الحالية والمستقبلية وتتمثل هذه المهارات في: المهارات الاستباقية: والتي تمكنه من قيادة المستقبل، واستشراف التغيرات المتوقعة والتأثير عليها واقتناص الفرص بدلا من الانتظار للتأثر بها، والمهارات الإبداعية: وتتمثل في القدرة والنزعة إلى التفكير والإبداع، لتطوير الآراء الجديدة التي تستثمر الفرص وتحسن استخدام الموارد، وتساعد في حل المشكلات، ومهارة تحمل المسؤولية: وتتمثل في الرغبة باستيعاب وتولي عبء المسؤولية في المستقبل (خلف الله، ٢٠١٧: ٣٣٣). وتمكنه هذه المهارات من إنجاز مبادرات التحسين المستمر بالمدرسة الثانوية، والتي تعكس صور ورؤى ذهنية جيدة عن الجهود التي تقوم بها المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لدى المجتمع الخارجي. وقد شهدت المدرسة الثانوية العامة اهتمامًا ملحوظًا خلال السنوات القليلة الماضية، وقد طال هذا الاهتمام الجانب الإداري والتعليمي، حيث تم الاستعانة بأحدث الأساليب والطرق العلمية واستخدام أفضل التطبيقات في كلتا الجانبين، ولعل القاسم المشترك بينهما هو الجانب القيادي، والذي يشكل تفوقه علامة من علامات التقدم

والإنجاز، ويتطلب هذا التفوق وجود قائد فذ يقود المدرسة الثانوية العامة لتحقيق أهدافها بما ينسجم مع فلسفتها وتطلعاتها وطموحاتها، وهو ما وجه الأنظار نحو القيادة الريادية كنمط من أنماط القيادة التي يجب على القيادات تبنيها من أجل تحسين السمعة التنظيمية بهذه المدارس، والحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع والغموض والاضطراب وعدم اليقين، وهو ما سوف يقودنا نحو مشكلة البحث.

٢. مشكلة البحث:

تعد مرحلة التعليم الثانوي العام آخر مراحل سلم التعليم قبل الجامعي، التي يتم بها إعداد الطلاب لمواصلة حياتهم المهنية أو الجامعية، حيث يتم بها إكسابهم العديد من المهارات التي تؤهلهم لذلك، علاوة على تكوينهم الشامل الجسماني والأخلاقي والوجداني والمعرفي، والتي تجعل منهم قوة بشرية يُعتمد عليها في دفع عجلة التنمية بالبلاد، ورغم هذه الأهمية إلا أن هناك العديد من التحديات التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على تقديم المخرجات التعليمية المرجوة، وهو ما انعكس سلبًا على سمعتها التنظيمية لدى جمهور المستفيدين، حيث تعاني المدرسة الثانوية العامة من ضعف ممارسات الإدارة المدرسية والتي أدت إلى انخفاض السمعة التنظيمية لها.

حيث كشفت دراسة (يوسف، ٢٠١٩: ٥٦) أنه برغم عمليات الإصلاح التي تقوم بها الوزارة، والتي أفرزت عن نظام حديث في مرحلة التعليم الثانوي العام، إلا أن هذا النظام لم يلق قبول المعلمين، بل نجم عنه مقاومة فئة كبيرة منهم له، وقد ارتبط ذلك بضعف فرص التدريب المقدمة لديهم في كيفية التطبيق الجيد لهذا النظام، إلى جانب ضعف إمكانات وموارد المدارس والمرتبطة بالتطبيق الفعلي له وهي أمور رسخت رؤى سلبية لدى المعلمين جعلت لديهم مقاومة في تنفيذه.

خاصة في ظل ثقافة تنظيمية سائدة رسخها مدير المدرسة وباقي أعضاء الإدارة المدرسية والتي تعكس ضعف مهاراتهم وكفاياتهم المتعلقة بالشفافية والتعاون والعمل

د. عزة جلال مصطفى

الجماعي وغيرها من الجوانب. والتي ساعدت في مقاومة أي عمليات تغيير حادثة بالمدرسة وأثر سلبيًا في الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة (سليمان، ٢٠١٨: ٢٠٤). كما أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها (علي، ٢٠١٥: ٧٣) عن قصور مديري مدارس التعليم الثانوي العام في قيامهم بمهامهم على الوجه الأكمل، والذي يرجع إلى تدني قدراتهم في حل المشكلات المدرسية، وأرجعت ذلك إلى غياب وعيهم بالأنماط الإدارية الحديثة التي تساعد على التكيف مع التغيرات المحيطة بالمدرسة، وتمسكهم بالأنماط التقليدية التي يمارسونها، والتي لا تتلاءم مع المستجدات الحادثة داخل هذه المؤسسات.

وساعد عزوف الطلاب عن الحضور للمدرسة في تكوين الصورة الذهنية الراسخة لدى أولياء الأمور عن المدرسة الثانوية العامة، وفي هذا الصدد أظهرت دراسة (سليمان، ٢٠١٨: ٢٠٥) ضعف قدرة مدير المدرسة الثانوية العامة في توفير بيئة مدرسية محفزة للطلاب على الحضور والانتظام، علاوة على ضعفهم من تطبيق وتنفيذ لائحة الانضباط المدرسي، والتي تعكس ضعف الصلاحيات الممنوحة لهم، وهو ما ساعد على ضعف التزام الطلاب سواء بالحضور أو في إقامة علاقات سوية بينهم وبين زملائهم أو بينهم وبين معلمهم بالمدرسة؛ ما أثر سلبيًا على عمل المعلمين بالمدرسة وانعكس بالتالي على جودة المخرجات التعليمية بهذه المرحلة.

كما ساعد التشدد والتعقيد الإداري الذي يتسم به مدير المدرسة، على ضعف الالتزام التنظيمي بالمدرسة الثانوية، والذي دفع بالطلاب إلى مزيد من العنف داخل المدرسة وخارجها، وتهديد الطلاب للمعلمين وإيذائهم وإثارة الفوضى وتكسير أثاث المدرسة (محمود، ٢٠١٩: ٢٣١). مما ساعد على شيوع مناخ تنظيمي معاكس للإبداع والابتكار بها. وعلى الرغم من أن المناهج الحديثة مرتبطة بممارسة الأنشطة اللاصفية، والمتصلة بخدمة المجتمع أو المشاركة في الحياة المدنية، إلا أن الواقع الفعلي يوضح ازدحام وقت الطالب بالدروس الخصوصية، وانعدام الوقت لديهم في الانخراط في مثل هذه الأنشطة،

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

والتي يمكن أن تكسب الطلاب العديد من المهارات الاجتماعية وترسخ لديهم القيم الاجتماعية المرجوة (عثمان، ٢٠٢٠: ٣٤٤). وجميعها أمور تعكس ضعف وعي الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية بأهمية هذه الأنشطة وسبل تفعيلها لامتناس طاقة طلاب هذه المرحلة وتوظيف قدراتهم بشكل سليم، وهو ما يقلل من العنف المنتشر داخل هذه المدارس، والذي يمتد إلى المجتمع الخارجي.

وتقع المدرسة الثانوية تحت طائلة المركزية خصوصاً المالية، والتي جعلت فئة ليست بالقليلة من أعضاء الإدارة المدرسية يتسمون بالبيروقراطية والروتين في إنجاز مهامهم الإدارية بعيداً عن انتهاج أساليب إبداعية في العمل، إلى جانب هزيمة الهيكل التنظيمي والذي سمح بتعدد المستويات الإدارية وبالتالي تعدد نقاط اتخاذ القرار وبطء الإجراءات، وصعوبة الاتصال وتبادل الخبرات بين العاملين وهو ما حد من تفاعلهم (متولي، ٢٠٢٠: ١٨٩-١٩٠). وهو ما أضعف من المناخ التنظيمي الداعم للإبداع بالمدرسة الثانوية.

وتعاني المدرسة الثانوية العامة في مصر من مشكلات تتعلق بنقص واضح بالموارد والإمكانات، ولعل هذه المشكلات تعكسها بوضوح الكثافة الطلابية بالمدارس، والتي نجمت عن زيادة الإقبال على التعليم الثانوي العام، والذي لم يقابله بنفس المستوى زيادة في أعداد المعلمين، أو التوسع في بناء الفصول والمدارس، لاستيعاب هذه الزيادة، وهو ما ألقى بعبء جديد على كاهل المديرين والوكلاء (محمود، ٢٠١٩: ٢٣١). وانعكست سلبيًا على جودة المخرج التعليمي.

ومما سبق يتضح أن المشكلات والتحديات التي تعاني منها المدرسة الثانوية العامة، يتطلب تخلي أعضاء الإدارة المدرسية عن الأنماط التقليدية التي تنتهجها، والتوجه نحو أنماط إدارية تكسبها المهارات والقدرات الريادية، والتي تمكنها من الابتكار واقتناص الفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة، وهو ما سوف يكون له تأثير إيجابي في تحسين السمعة التنظيمية لهذه المدارس، وهو ما سوف يقودنا نحو السؤال الرئيس للبحث وهو:

كيف يمكن تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر على ضوء القيادة الريادية؟

ويندرج من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما السمعة التنظيمية والقيادة الريادية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما واقع السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر ودور الإدارة المدرسية في تشكيل هذه السمعة؟
٣. ما نتائج مقياس السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية في مصر الموجه نحو أولياء الأمور؟ وما نتائج آراء الإدارة المدرسية إزاء المقترحات الإجرائية المتعلقة بدور القيادة الريادية في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر؟
٤. ما السيناريوهات المقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر على ضوء القيادة الريادية؟

٣. أهداف البحث:

١. التعرف على السمعة التنظيمية من حيث مفهومها وأهدافها وفوائدها، وأبعادها.
٢. الوقوف على مفهوم وأهمية وخصائص وسمات والكفايات التي يتمتع بها القائد الريادي.
٣. اكتشاف أهمية الممارسات الريادية في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية.
٤. استكشاف الواقع الراهن للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر ودور الإدارة المدرسية في تشكيل هذه السمعة.
٥. قياس الصورة الذهنية الراسخة لدى أولياء الأمور عن السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

٦. الوقوف على آراء أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة نحو المقترحات الإجرائية المتعلقة بدور القيادة الريادية في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.
٧. التوصل إلى سيناريوهات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر على ضوء القيادة الريادية.

٤. أهمية البحث:

١. يلقي البحث الضوء على متغيرين هامين في مجال الإدارة التربوية، وهما السمعة التنظيمية والقيادة الريادية، في محاولة لتحفيز الباحثين نحو تناول هذين المتغيرين بالدراسة والبحث.
٢. قد تساعد السيناريوهات المقترحة التي تم التوصل إليها، توجيه إهتمام متخذي القرار نحو نمط القيادة الريادية ودوره في تحسين السمعة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة.
٣. تسليط الضوء على أبعاد السمعة التنظيمية، التي من شأنها تحسين السمعة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، في محاولة لدعم خطط تطوير التعليم الثانوي العام والتي يقوم بها متخذو القرار بوزارة التربية والتعليم في مصر في الوقت الحالي.
٤. تعد السبل الإجرائية الموضوعية بالسيناريو المقترح دليلاً إرشادياً يساعد أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر من تحسين الصورة الذهنية الراسخة لدى المجتمع المدرسي (الداخلي والخارجي).
٥. تلقي الدراسة الضوء على أهمية نمط القيادة الريادية لأعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة، والذي يمكنهم على توظيف أساليب مبتكرة لعلاج المشكلات، وتحويل المدرسة إلى مؤسسة مسؤولة اجتماعياً، علاوة على قدرة القائد الريادي على توظيف كافة الموارد والإمكانات لتحسين جودة الخدمات والمخرجات التعليمية بالمدرسة الثانوية العامة، وهو ما يجعله محل اهتمام القائمين على برامج التدريب في إعداد برامج تدريبية تُكسبهم مهارات وكفايات القائد الريادي.

١. حدود موضوعية: تناول البحث في حدوده الموضوعية مجالين:

أ- السمعة التنظيمية: حيث تطرق في السمعة التنظيمية إلى ماهية السمعة التنظيمية، وأهداف بناء سمعة تنظيمية جيدة للمؤسسة التعليمية، فوائد بناء السمعة التنظيمية، وأبعاد السمعة التنظيمية، حيث اقتصر البحث على ثلاثة أبعاد يمكن من خلالها ترسيخ صور ورؤى ذهنية وهوية جيدة للمنظمة لدى المجتمع المدرسي وهي:

(١) الإبداع الإداري والذي يكون له تأثير مباشر على جودة الخدمات والمخرجات التعليمية والمسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية.

(٢) جودة الخدمات والمخرجات التعليمية: وهو الهدف الأساسي للمدرسة الثانوية والذي يحقق رضا العاملين بالمدرسة وأصحاب المصالح والمستفيدين.

(٣) المسؤولية الاجتماعية: حيث إن المبادرات والأنشطة الاجتماعية تستطيع أن تلبي احتياجات المجتمع المدرسي الخارجي والداخلي.

ب- القيادة الريادية: وقد اقتصر البحث على مفهوم القيادة الريادية، وأهمية تبني قادة المؤسسات لنمط القيادة الريادية، وخصائص وسمات القائد الريادي، والكفايات التي يتمتع بها، وممارسات القائد الريادي وعلاقتها بتحسين السمعة التنظيمية.

٢. حدود بشرية: تناول البحث فئتين وهما:

- أولياء الأمور: باعتبارهم الفئة العريضة من جمهور المستفيدين والأكثر استفادة من

خدمات ومخرجات التعليم الثانوي العام، والذين يؤثرون ويتأثرون بسمعة التنظيمية لها.

- أعضاء الإدارة المدرسية والممثلون في (مدير المدرسة والوكلاء والمعلم الخبير

القائم بأعمال مدير أو وكيل)، باعتبارهم مسؤولين بشكل مباشر عن تهيئة صورة

جيدة عن المدرسة للمجتمع المدرسي، وأن آراءهم إزاء المقترحات المقدمة بشأن

دور القيادة الريادية في تحسين أبعاد السمعة التنظيمية بالمدرسة محل اهتمام.

٣. **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي نظام اليوم الكامل.

٤. **حدود زمنية:** تم التطبيق الميداني خلال الفترة من شهر يونية إلى سبتمبر ٢٠٢١.
مصطلحات البحث: ركز البحث في مصطلحاته على مصطلحين وهما:

١- السمعة التنظيمية: *Organizational reputation*

يعرف كلا من (Oncer and Yildiz, 2012:714) السمعة التنظيمية بأنها صورة تتكون من شقين وهما:

- **الشق الخارجي** والنابع من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العملاء وأصحاب المصالح: والتي من خلالها يتم تحسين السمعة التنظيمية لديها واستمراريتها، وهو ما ينعكس على الأداء التنافسي لها.

- **الشق الداخلي** والنابع من اهتمام المدير بالعاملين وتعاونهم مع بعضهم البعض للحفاظ على هوية وصورة المنظمة وتحسين أدائها والمحافظة على استمراريتها. ويركز هذا التعريف على دور الإدارة المدرسية، في ترسيخ صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي، والتي تركز على مسؤوليتها الاجتماعية واهتمامها بتلبية احتياجات العاملين بها.

ويرى (Pires& Trez, 2018:53) أن السمعة التنظيمية هي أحد أكثر الموارد غير الملموسة ذات قيمة للمؤسسة، وتتبع هذه القيمة من كونها تقلل عدم يقين أصحاب المصلحة بشأن أدائها في المستقبل، وتقوية الميزة التنافسية، كما تساهم في كسب ثقة الجمهور المستهدف، إلى جانب تعظيم قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية للمستفيدين، ويبرز هذا التعريف أهمية السمعة التنظيمية للمؤسسة في كسب ثقة المستفيدين وأصحاب المصالح، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تقديم خدمات ومخرجات ذات قيمة مضافة عالية للمجتمع الخارجي.

وفي رأي آخر يعرف (Confente et al, 2019:493) السمعة التنظيمية "بأنها تصور أو حكم لأصحاب المصالح حول قدرة المؤسسة على خلق قيمة بناءً على الإنجازات السابقة. مما يوفر آفاقاً مستقبلية ويخلق مكانة بارزة لها مقارنة بمثلتها في البيئة الخارجية. وهي بذلك تركز على الصورة الذهنية المدركة لأصحاب المصالح، وعلى قدرة المنظمة على القيام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاههم بتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة مقارنة بما يقدمه المنافسون.

ومن هنا يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بأنها الهوية والصور والرؤى الذهنية التي ترسخ في أذهان العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأصحاب المصالح، والناجمة عن تكاتف الإدارة المدرسية مع العاملين، وتوظيفهم لقدراتهم الابتكارية في العمل، وتقديم مبادرات اجتماعية، تجعل من المدرسة الثانوية العامة مؤسسة مسؤولة اجتماعياً، وتنعكس إيجابياً على جودة الخدمات والمخرجات التعليمية.

٢- القيادة الريادية: *Entrepreneurial Leadership*

تشير القيادة الريادية " إلى قدرة القائد على تحديد أهداف المنظمة وتوجيه الأفراد لتحقيقها، بالإضافة إلى القدرة على خلق الفرص واستغلالها، وتمكين الأفراد، والتعامل مع الغموض وعدم اليقين، والإبداع والحفاظ على الألفة التنظيمية، وتطوير نظام الموارد البشرية بالمنظمة". (RENKO et al., 2015:55) والملاحظ أن هذا التعريف يركز على قدرات الإدارة في القيام بعمليات التحسين المستمر.

وتعرف القيادة الريادية بأنها "نمط من أنماط القيادة الذي يجمع بين القيادة والريادة، ويسعى القائد من خلاله تحديد وامتلاك الرؤية والتواصل مع فرق العمل من أجل إشراكهم في تطوير والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Roomi& Harrison, 2011:1)، وهذا التعريف ركز على الجمع بين السمات القيادية والريادية للقائد، والتي تساعده على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

وفي تعريف آخر تشير القيادة الريادية إلى "مجموعة الممارسات الإدارية لأعضاء الإدارة، والتي تساعد في بناء القيمة التنظيمية، من خلال التوجه الإستراتيجي والتوظيف الجيد لموارد بالمنظمة (Harrison ; McAdam &Leitch, 2015: 697)، ويركز هذا التعريف على أهمية الدور الذي يلعبه القائد الريادي في تحقيق البعد الإستراتيجي للمنظمة، وهو ما يساعد على استشراف المستقبل وتقليل عدم التأكد واليقين من هذا المستقبل بما يحمله من تغيرات ومفاجآت.

ومن هنا يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي للقيادة الريادية بأنها "توظيف الإدارة المدرسية مجموعة من الممارسات الريادية المتعلقة بالابتكار وخلق الفرص واستغلالها وتمكين المعلمين والعاملين بالمدرسة، علاوة على التواصل الجيد مع فرق العمل، والقدرة على استشراف المستقبل وغيرها من القدرات، التي تساعدهم على تقليل الغموض وعدم التأكد والتعامل مع المخاطر المحيطة ببيئة المدرسة الثانوية العامة، وهو ما يحقق لها سمعة تنظيمية جيدة".

٦. الدراسات السابقة:

تناول هذا المحور بعض الدراسات السابقة التي تتعلّق بموضوع البحث الحالي، وتم تقسيمها إلى محورين الأول يتعلّق بالسمعة التنظيمية، والثاني يتعلّق بالقيادة الريادية للمدرسة، وذلك وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأقدم للأحدث، على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات تتعلّق بالسمعة التنظيمية:

هدفت دراسة **Singh & Misra (٢٠٢١)** بعنوان: ربط المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنظيمي: التأثير المعتدل لسمعة الشركة، التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنظيمي لها، إلى جانب الوقوف على فعالية سمعة المؤسسة في ربط الأداء التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية لها، وفي سبيل تحقيق ذلك، تم تطبيق استبانة على عينه من (٣٤٠) من كبار المديرين التنفيذيين/المديرين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، وأظهرت النتائج أن هناك

د. عزة جلال مصطفى

علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنظيمي بها، حيث إنه عند ممارسة الشركة لهذه المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين، تؤثر بالإيجاب على الأداء التنظيمي بها. علاوة على ذلك، وجد أن هذا التأثير يختلف بين الشركات الراسخة وذات السمعة الطيبة والشركات الأخرى ذات السمعة الضعيفة، حيث إن الشركات ذات السمعة الطيبة لا تسعى لمزيد من ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية عكس ضعيفة السمعة.

وفي إطار السمعة التنظيمية والأداء المتصور لدة خريجي المدرسة، ذهبت دراسة **Miguel et al (٢٠٢٠)** بعنوان: **محددات السمعة في مدارس الخريجين الخاصة عبر الإنترنت**، نحو تحليل مدى تأثير الاستدامة والابتكار والأداء المتصور وجودة الخدمة وبيئة العمل والحوكمة الرشيدة على سمعة المدارس لدى الخريجين، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبانة تقيس آراء الخريجين على عينة من (٣٤٩ من خريجي المدارس)، وتوصلت النتائج إلى أن الاستدامة وجودة الخدمة والحوكمة لها تأثير إيجابي وهام على السمعة التنظيمية لهذه المؤسسات التعليمية، ومع ذلك، فإن الابتكار والأداء المتصور لدى الإدارة المدرسية ليس له تأثير إيجابي على سمعة هذا النوع من المؤسسات، كما أن التنمية المهنية لمديري المدارس، تجعلهم على وعي بالجوانب التي تولد المزيد من السمعة، وأن سمعة المؤسسة هي الأكثر قيمة من قبل الجمهور، والتي على ضوءها تتم عملية اتخاذ القرارات الداخلية بها.

ويستند قادة المدارس على العديد من الأبعاد والتي تشكل السمعة التنظيمية للمدرسة، وفي سبيل نجد أن دراسة **Tikerperia (٢٠٢٠)** وعنوانها: **ما الذي يشكل سمعة المدرسة؟** قد سعت نحو معرفة المؤشرات التي يستند عليها قادة المدارس في خلق فهمًا لسمعة المدرسة، وما هي تجارب المدارس في بناء الصورة المشكلة لهذه السمعة، وفي سبيل تحقيق ذلك قام الباحث بإجراء مقابلات مع عدد (١٩) من مديري المدارس الثانوية، وكانت النتائج التي توصلت إليها، بأن سمعة المدرسة ليست قيمة ثابتة، ولكنها

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

تتشكل بعد فترة طويلة، وأنها ترتبط بشكل كبير على السمعة المتصورة لدى أصحاب المصالح، والممثلين في المعلمين والطلاب وأولياء الامور، وأن عدد ليس بالقليل من مديري المدارس ليس لديهم الادوات والمهارات البشرية الكافية لبناء السمعة الجيدة بها، علاوة على تأثير هذه الأدوات على تحقيق المسؤولية الاجتماعية المرجوة من المدرسة، علاوة على كثرة الضغوط الوظيفية والناجمة من تزايد الأعباء المهنية.

وتعد المسؤولية الاجتماعية أحد الأبعاد الرئيسية المشكلة للسمعة التنظيمية للمؤسسة، وفي هذا الصدد سعت دراسة **Mmutle&Ajayi (٢٠٢٠)** وعنوانها: سمعة الشركة من خلال التواصل الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، نحو استكشاف كيف يساهم التواصل الإستراتيجي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات، وانعكاساته على تحقيق سمعة مؤسسية جيدة، والتعرف على إستراتيجيات الاتصال التي تستخدمها المنظمات ذات السمعة الطيبة مع أصحاب المصالح، لتفعيل المسؤولية الاجتماعية لها، ولتحقيق ذلك، تم إجراء استطلاع رأي على عشر منظمات ذات سمعة مرموقة في جنوب أفريقيا للتعرف على إستراتيجيات الاتصال وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية لهذه المنظمات، وأظهرت النتائج أن سبع منظمات من أصل عشرة تستخدم كلاً من دافع الخدمة الذاتية وخدمة المجتمع في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بهم، وأن مهارة التحليل لبيئة العمل تساعده على اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وإن إستراتيجية الإعلام هي أكثر مناسبة في توضيح المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهي أفضل إستراتيجية تحقق تفاعل أصحاب المصالح مع المؤسسة.

وتساعد السمعة التنظيمية الجيدة، الإدارة المدرسية على تلبية احتياجاتها خاصة المالية، وفي هذا الصدد هدفت دراسة كلا من **Saensuksom; Kulopas; Choi (٢٠١٩)** وعنوانها: عوامل إدارة المدرسة الثانوية طبقاً للسمعة التنظيمية المؤثرة في تعبئة الموارد التعليمية، التعرف على علاقة الإدارة الجيدة للمدرسة الثانوية

د. عزة جلال مصطفى

بمستوى السمعة التنظيمية لها، والوقوف على درجة تأثير الإدارة الجيدة للمدرسة الثانوية على تلبية العجز في مواردها التعليمية وخاصة المالية في بعض مدارس تايلاند، وفي سبيل ذلك فقد استخدم البحث استبانة طبقت في (٢٥٧) مدرسة ثانوية على عينة عشوائية من الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور، بلغت (١٤٣٧) مفردة، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها، أن السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية تركز بشكل كبير على ممارسات أعضاء الإدارة المدرسية، وأن المدارس الثانوية تعاني بشكل متوسط من نقص الموارد التعليمية، وأن هناك علاقة كبيرة بين ممارسات الإدارة المدرسية خاصة التي ترتبط بالمواطنة والقيادة الفعالة والابتكار وقدرتها على تلبية عجز الموارد التعليمية من البيئة الخارجية، ومن ثم تشكيل سمعة جيدة للمدرسة.

وهدفت دراسة **AKSU and ORÇAN (٢٠١٥)** وعنوانها: **آراء مديري المدارس الثانوية حول سمعة مدارسهم**، تحديد معايير سمعة المدارس الثانوية بتركيا، وكيف وإلى أي مدى تأثر هذه المعايير على سمعة المدرسة الثانوية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم إجراء مقابلات مع مديري المدارس الثانوية الموجودة في ولاية بوكا وإزمير والتي تم تصنيفها وفقاً لنتائج الطلاب إلى ثلاث مستويات منخفضة ومتوسطة وعالية، ووفقاً للنتائج، أن سمعة المدرسة تتأثر بالعديد من المحاور والتي تتعلق بالكيفية التي تكون بها المدرسة مفضله، وممارسات مدير المدرسة والتي تتعلق بتحقيق جودة التعليم في المدرسة، والعلاقات التي يقيمها المديرين مع البيئة الخارجية، وتوفير بدائل تحقق الوفورات المالية، وجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة، ومهارات الإدارة من تواصل وقيادة فاعلة والاستشراف وغيرها والتي تتيح له الاستفادة من البيئة المدرسية.

وتتأثر السمعة التنظيمية للمدرسة بدرجة ولاء ورضا أولياء الأمور باعتبارهم الفئة الأكثر استفادة من مخرجات والخدمات التعليمية للمدرسة الثانوية، وفي هذا الصدد هدفت دراسة **Badri & Mohaidat (٢٠١٤)** تحت عنوان **سوابق من سمعة المدرسة المتمركزة حول رضا وولاء الوالدين: تطبيق دولي**، استكشاف قوة العلاقات

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

بين سمعة المدرسة ورضا الوالدين وولائهم، وفي سبيل ذلك فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع تطبيق مقياس للسمعة على عينة شملت (٨٠٦) من أولياء الأمور من مدارس في أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة، للوقوف على رضا الوالدين وولائهم للمدرسة، وقد اعتمدت الدراسة على نتائج مقياس سابق لـ Skallerud (2011)، وأظهرت النتائج لرضا وولاء الوالدين عن سمعة المدرسة خاصة أن مقترحاتهم محل اهتمام من قبل إدارة المدرسة، كما أكدت النتائج كذلك على رضا الآباء والأمهات بشكل كبير على أبعاد السمعة الأربعة التي حددتها الدراسة والممثلة في التوجيه الأبوي، وجودة العملية التعليمية، والكفاءات البشرية الجيدة من المعلمين، وتوفير البيئة الآمنة بالمدرسة.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالقيادة الريادية:

يعد الابتكار أحد المرتكزات الأساسية للقائد الريادي وقد أكدت على ذلك دراسة **Akbari et al (2021)** تحت عنوان: هل القيادة الريادية تشجع على الابتكار في سلوك العمل؟ الدور الوسيط للفعالية الذاتية الإبداعية ودعم الابتكار، والتي هدفت إلى استكشاف تأثير القيادة الريادية على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بالشركات المتوسطة والصغيرة في إيران، والتعرف على الكفاءة الذاتية الإبداعية والابتكار، كآلية يُشجع بها القائد الريادي موظفيه، لاكتساب وتبني سلوكيات إبداعية واجتماعية في العمل، وفي سبيل تحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٧٥) متمثلة في مديري شركات الاتصال والمعلومات وأصحاب وملاك هذه الشركات، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الريادية لها تأثير كبير وإيجابي على سلوك العمل الإبداعي لدى الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأن المهارات الاجتماعية التي تتولد من الكفاءة الذاتية الإبداعية، تساعد العاملين في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من رصد مقترحات المستفيدين وأصحاب المصالح وهو ما يساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم، علاوة على أن الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين ودعم القادة للابتكار، يتوسط العلاقة بين القيادة الريادية والابتكار في سلوك العمل للموظفين.

وسعت دراسة **Mehmood et al (2021)** بعنوان: القيادة الريادية: مفتاح تنمية الإبداع في المنظمات، نحو التوصل إلى آليات لتطوير قيادة الحالية من منظور القيادة الريادية لمواجهة التغيرات الديناميكية في القرن الحادي والعشرين. والوقوف على تأثير القيادة الريادية على إبداع الموظفين، ومدى تأثيرها التمكين النفسي والسلامة النفسية لهم، وفي سبيل ذلك تم تطبيق استبانة على عدد (٢٨٠) من مديري وموظفي قطاع الصنيع بباكستان، وكانت أبرز النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الريادية وإبداع الموظف، علاوة على أن، التمكين النفسي والسلامة النفسية توسطت في العلاقات بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين.

وهدف دراسة **Kongjinda et al** كونغ كينج وآخرون (٢٠٢٠) وعنوانها: القيادة الريادية لمديري المدارس الخاصة في تايلاند: الطريق إلى فعالية المدرسة من خلال ثقافة المدرسة وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة القيادة الريادية لمديري المدارس، والثقافة المدرسية، وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وتأثيرهم على الفعالية المدرسية للمدارس الخاصة في تايلاند، وللتحقق من ذلك تم اختيار عينة عشوائية عددها (٥٢٩) من مديري ومعلمات المدارس الخاصة. وكشفت النتائج أن القيادة الريادية لمديري المدارس الخاصة لم يكن لها تأثير مباشر على فعالية المدرسة، وعلى جانب آخر يؤثر القائد الريادي على ثقافة المدرسة والسلوك التنظيمي للمعلمين وتوجيه اهتمامهم نحو أهمية الأنشطة المدرسية، وتوفير مناخ تنظيمي فعال بالمدرسة محفز للمعلمين على التجريب، علاوة على توفير فرص للتنمية المهنية تساعد في الارتقاء بأدائهم داخل الفصل، بما لديه من رؤية قوية في إنشاء منظمة مبتكرة بدعم من منظمات المجتمع المدني وأصحاب المصالح، وقدرة على الاستباقية في تحقيق رؤية المدرسة.

وسعت دراسة وعنوانها: القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، نحو تحديد مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعاها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطرة)، وكذلك مستوى تطبيق المسؤولية

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني، البيئي) بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، والوقوف على دور القيادة الريادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة، طبقت على عينة عشوائية مقدارها (٥٣١) من المديرين ومساعديهم والمعلمين والأخصائيين الماليين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع، وتوجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية.

وذهبت دراسة Smerichevskyi Britchenko; Kryvovyazyuk &

(٢٠١٨) وعنوانه: التحول للقيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين: آفاق المستقبل، نحو استكشاف نمط القيادة الريادية، والذي سيصبح سائدًا في منظمات القرن الحادي والعشرين، وفي سبيل ذلك تم تحليل الوثائق والدراسات والأبحاث بهدف عقد مقارنة بين نمط القيادة الريادية، وغيره من الأنماط القيادية الشائعة في مجال الأعمال، وقد خلصت الدراسة إلى أن بيئة الأعمال العالمية تتطلب نمط حديث من القيادة، يتميز بكفايات معينة أبرزها المتعلقة بالتواصل واستشراف المستقبل والابتكار والتعامل مع الآخرين وغيرها من الكفايات، والتي من خلالها يستطيع القائد أن يلبي احتياجات المجتمع المدرسي، والفضاء التعليمي، والمتطلبات الأخلاقية، وأن دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين أنماط القيادة المختلفة أساسًا لتوظيف نمط جديد من القيادة ذو تأثير كبير على المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وهو نمط القيادة الريادية.

وتهدف دراسة Rey (٢٠١٨) وعنوانها: دور القيادة الريادية لمديري المدارس عالية الأداء، والوقوف على الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الريادية في قيادة وإدارة المدرسة الثانوية، والتي تساهم بشكل إيجابي في جودة التعليم بجنوب إفريقيا. وفي سبيل تحقيق ذلك، تم القيام بمقابلات مفتوحة وشبه منظمة مع مديري أفضل (١٠) مدارس عالية الأداء في غوتنغ بناءً على النتائج الأكاديمية التي حققتها هذه المدارس في الفترة

د. عزة جلال مصطفى

من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٦، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها أن القادة الرياديون يسعون نحو تلبية الاحتياجات المهنية المتنوعة للمعلمين والمتطلبات المتغيرة باستمرار في بيئة المدرسة، علاوة على التواصل المستمر مع أولياء الأمور لتحسين المستمر في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وأن القيادة الريادية كأسلوب قيادة مميز، يتم تطبيقه بالمصادفة من قبل مديري المدارس الذين يتبنون بعض العادات مثل التفكير الناقد، والابتكار، والتحفيز، والمخاطرة، والاستباقية، وأن القوة الكامنة وراء نجاح المدرسة، تكمن في هذه الممارسات.

ويكمن الهدف الرئيس لدراسة كلا من بيهي ودهير وبشري وحسن; Pihie; Dahiru; Basri & Hassan (٢٠١٨) وعنوانها: العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية بين المدارس الثانوية، تحديد العلاقة بين القيادة الريادية وفعالية المدرسة، وكذلك تحديد بُعد القيادة الريادية الذي يساهم بشكل أكبر في فعالية المدرسة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي بالإضافة إلى مسح عينه عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية زامفارا، بنيجيريا قدرها (٣٥٨)، وكانت أبرز النتائج أن هناك علاقة قوية بين الممارسات الريادية لمدير المدرسة وبين فعالية المدرسة، وأن هذه الممارسات تمكنه من استكشاف الموارد البشرية والمادية المتاحة وتسخيرها لتحقيق ذلك، كما تمكنه من القضاء على بيروقراطية المدارس، وتحفيز المعلمين على استخدام أساليب مبتكرة داخل الفصل، وتنمية مهاراتهم، علاوة على أن الممارسات الريادية للمدير والمتعلقة بالسلوك التنبؤي والتحفيزي خاصة التحفيز المادي للمعلمين المتميزين هي أكثر الممارسات تأثيرًا على فعالية المدرسة الثانوية.

وهدفت دراسة بيهي، عصيميران، باقري Pihie; Asimiran & Bagheri (٢٠١٤) وعنوانها: ممارسات القيادة الريادية والابتكار المدرسي، تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابتكار المدرسي من خلال وجهات نظر المعلمين، وفي سبيل تحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عدد ٢٩٤ مدرسًا ثانويًا ماليزيًا

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

في ولاية سيلانجور بماليزيا، وكانت أهم النتائج أن المعلمون يرون أن القيادة الريادية مهمة للغاية لمديري المدارس ومع ذلك، فإن المديرين يمارسونها بدرجة متوسطة، وأن هناك ارتباطاً بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس وتحقيق الابتكار المدرسي، وأن ممارسات القيادة الريادية التي ينتهجها مديري المدارس الثانوية تسهل الابتكار المدرسي، وتجعلهم على وعي بطرق مواجهة التحديات المتزايدة لبيئة المدرسة والتي تحد من العنف الطلابي، ودور الأنشطة الطلابية في تدنيه هذا العنف، علاوة على أهمية الاستشراف المستقبلي في اقتناص الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، والمخاطرة في تهيئة بيئة مدرسية جاذبة للطلاب.

وبتحليل الدراسات السابقة، نستطيع استخلاص ما يلي:

أولاً: أوجه الاستفادة:

- أن السمعة التنظيمية للمؤسسة تركز على العديد من الأبعاد أبرزها الإبداع الإداري والمسؤولية الاجتماعية، والتي يكون لها تأثير مباشر على جودة الخدمة والمنتج المقدم.
- أن السمعة التنظيمية الجيدة، تتوقف على الرؤى والصور التي تتطبع في أذهان العملاء وأصحاب المصالح، وهوية المدرسة والتي ترسخها الإدارة المدرسية على مدارس فترات عمل طويلة.
- أن هناك علاقة كبيرة بين ممارسات الإدارة المدرسية خاصة التي ترتبط بالمواطنة والقيادة الفعالة والابتكار وبين تشكيل سمعة جيدة للمدرسة الثانوية.
- أن بعض مديري المدارس يفنقون إلى المهارات والكفايات التي تساعدهم على بناء سمعة جيدة بمدارسهم، وأن التنمية المهنية لمديري المدارس، تزيد من وعيهم بسبل تشكيل سمعة جيدة بمدارسهم.
- أن السمعة التنظيمية تساعد على الارتقاء بالأداء التنظيمي للمؤسسة.

د. عزة جلال مصطفى

- أن طلاب المرحلة الثانوية يلعبون دورًا بارزًا في بناء السمعة التنظيمية الجيدة وتشكيل صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع الخارجي.
- أبرزت الدراسات السابقة العلاقة بين ممارسات القائد الريادي وبعض أبعاد السمعة التنظيمية المتعلقة بالإبداع والمسؤولية الاجتماعية، وأن الممارسات الريادية للقائد الريادي تلعب دورًا بارزًا في تحقيق هذه الأبعاد.
- أن الممارسات الريادية التي يقوم بها القائد الريادي من خلق واقتناص فرص الابتكارية والاستباقية والمخاطرة، تمكنه من توفير بيئة مدرسية داعمة للابتكار والتكيف مع التغيرات في هذه البيئة.
- أن القدرات والمهارات التي يتسم بها القائد الريادي والتي تتمثل في الإبداع والإلهام والرؤية والثقة بالنفس وتحفيز السلوك الابتكاري للعاملين، وغيرها تنعكس بشكل إيجابي على سمعة المدرسة الثانوية.
- أن هناك علاقة وثيقة بين الممارسات الريادية للقائد الريادي وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس.
- أن الاستشراف المستقبلي، واقتناص الفرص والمخاطرة والتنبؤ والتحفيز هي من الممارسات التي يقوم بها القائد الريادي بالمدرسة والتي تساعد على الابتكار المدرسي وتحقيق الفعالية المدرسية.
- أن القوة الكامنة وراء نجاح المدرسة، تكمن في الممارسات الريادية التي يزاولها القائد الريادي.
- إن المدارس الثانوية يمكنها الاستفادة من القيادة الريادية في بناء واستدامة السمعة التنظيمية الجيدة لها.
- أن السمعة التنظيمية الجيدة للمدرسة الثانوية يمكن أن تزيد من تفاعل ومشاركة العملاء وأصحاب المصالح في أنشطة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- المنهجية: حيث الدراسات السابقة على المنهج الوصفي أو الميداني أو تحليل الوثائق، في حين الدراسة الحالية اعتمدت بجانب المنهج الوصفي على أسلوب السيناريو من أجل الخروج بسيناريو مستقبلي.
- أن الدراسات السابقة اعتمدت على منظمات الأعمال والجامعات وقامت بربط السمعة التنظيمية لهذه المؤسسات بالعديد من المتغيرات مثل الرسوخ الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، في حين أن البحث الحالي ارتكز على أبعاد السمعة التنظيمية والممثلة في المسؤولية الاجتماعية والإبداع الإداري وجودة الخدمات والمخرجات التعليمية بالمدرسة الثانوية العامة.
- أن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الريادية ربطت بين القيادة الريادية والإبداع المدرسي والمسؤولية الاجتماعية، والفعالية المدرسية وغيرها من المتغيرات، في حين أن البحث الحالي يسعى نحو إبراز دور القائد الريادي في تحسين السمعة التنظيمية.

٧. منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث المنهج الوصفي في تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة، من خلال تحديد أبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق متكامل للمشكلة أو الظاهرة، بالاعتماد على الحقائق المرتبطة بها والقيام بتحليلها لاستخلاص النتائج منها.

كما تم الاستعانة بأسلوب السيناريوهات، والذي يعد أداة مفضلة في الدراسات المستقبلية، والتي تساعد على استشراف المستقبل فالسيناريوهات "تمثل صوراً عن المستقبل تجسد المسارات الممكنة والتي يمكن أن يتخذها هذا المستقبل بداية من الحاضر ووصولاً إلى وضع ممكن في المستقبل، والذي يتشكل على ضوء تفاعل عدد من القرارات والأحداث والعوامل الواقعة في الحاضر" (العربي، ٢٠١٨: ١٤).

د. عزة جلال مصطفى

أما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تطبيق أداتين وهما:

- مقياس السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر: والمكون من (٣٢ عبارة)، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد وهي (الإبداع الإداري وجودة الخدمات والمخرجات التعليمية والمسؤولية الاجتماعية)، حيث قامت الباحثة ببنائه في ضوء الدراسات السابقة، وبعض مقاييس السمعة التنظيمية، وهي (مقياس حاصل السمعة ومقياس ريب راك ومقياس شوينجر) حيث قامت بتعريبها وتكييفها مع المؤسسة التعليمية، ووجه هذا المقياس إلى أولياء الأمور باعتبارهم الفئة العظمى من جمهور أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمات ومخرجات المدرسة الثانوية العامة، بهدف الوقوف على تصوراتهم الذهنية عن السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.
- استبانة موجهة إلى أعضاء الإدارة المدرسية، للوقوف على آرائهم بشأن المقترحات الإجرائية المتعلقة بتحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر من خلال نمط القيادة الريادية.

ومن هنا فسوف يسير البحث وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: السمعة التنظيمية والقيادة الريادية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

وسوف يتناول هذا المحور متغيري البحث وهما السمعة التنظيمية باعتبارها المتغير التابع والقيادة الريادية باعتبارها المتغير المستقل الذي يؤثر بشكل مباشر على تحسين هذه السمعة وذلك من خلال عرض الإطار المفاهيمي لكل منهم كما يلي:

أولاً: السمعة التنظيمية للمؤسسة التعليمية:

وسوف يتم تناول السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية بكونها أحد هذه المؤسسات، من خلال توضيح ماهية السمعة التنظيمية وأهداف بناء سمعة تنظيمية جيدة للمؤسسة التعليمية، فوائد السمعة التنظيمية الجيدة للمؤسسة التعليمية، وأبعاد السمعة التنظيمية.

١ - ماهية السمعة التنظيمية: Organizational Reputation

تعد السمعة التنظيمية أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تسعى المؤسسة التعليمية نحو بنائها، وأحد أفضل العوامل التي تساعد على جذب أصحاب المصالح في المجتمع المدرسي نحوها، والتي تعد مصدر تميزها.

ويترادف مصطلح السمعة التنظيمية مع سمعة المنظمة وسمعة المدرسة، والتي تشير جميعها إلى الصور والرؤى الذهنية التي تترسخ في أذهان العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأصحاب المصالح، ويعتمد تشكيلها، على تكاتف الإدارة المدرسية مع العاملين لتوظيف قدراتهم الابتكارية، وجعل المدرسة الثانوية مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا، والذي ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، ومما يساعد على استدامة الرؤى والصور الذهنية الجيدة لدى المجتمع المدرسي.

حيث إن هذه الصور والهوية والرؤى عن المنظمة، سواء كانت إيجابية أم سلبية، تكون راسخة لدى العملاء وأصحاب المصالح وغيرهم من الأفراد المتعاملين معها، كما أنها وثيقة الصلة بالعمليات والأنشطة التي تقوم بها وتمارسها الإدارة بالمؤسسة (الرميدي، ٢٠١٩: ٤٩٠).

فالرؤى تُمثل الرؤية المكونة لدى أصحاب المصالح (معلمين وأولياء أمور وطلاب) عن المدرسة، في حين أن الصورة تجيب على: ماذا يعتقد أصحاب المصالح والعملاء عن المدرسة؟، وما الذي يفكرون فيه إزائها؟، أما الهوية فتجيب على: من نحن كمؤسسة تعليمية، والنابعة من رؤية إستراتيجية لسلوك المدرسة كمؤسسة تعليمية وثقافتها والهوية المدركة لدى العاملين بها، والتي تلعب الإدارة المدرسية دورًا في تشكيلها على مدار فترات عمل طويلة (Tikerperia, 2020:221).

وتختلف المصطلح السمعة التنظيمية عن السمعة الأكاديمية، حيث ترتبط السمعة الأكاديمية بشكل كبير بالجامعات وتعبّر عن الانطباع والصورة الذهنية الإيجابية التي تتشكل إزاء الجامعة داخلها وخارجها، وتعبّر عن تميز الإدارة وجودة المخرجات، حيث

د. عزة جلال مصطفى

ترتبط بنتائج الطلاب في السنوات الأخيرة، والتي من خلالها يتم استقطاب الطلاب الجدد، حيث توفر لهم الجامعة المعلومات التي يحتاجونها بكل شفافية، كما تعد الركيزة الأساسية التي يفاضل ويختار من خلالها ولي الأمر الجامعة المناسبة لأبنه، والتي تلبى احتياجاتهم على أفضل وجه (النجار، ٢٠١٩: ١٩٥، ٢١٠).

وتساعد السمعة التنظيمية الجيدة في كسب ثقة المتعاملين معها وسعي الكفاءات الوظيفية نحو الالتحاق للعمل بها، ذلك لأن السمعة التنظيمية الطيبة، ترتبط بقدرة المنظمة على تحسين صورتها أمام الأطراف ذات العلاقة، من خلال تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، والإبداع في تقديمها، والاهتمام بمسؤولياتها الاجتماعية (فتحي وحسنين، ٢٠١٩: ٤٨٤).

ويعد الوصول إلى سمعة تنظيمية طيبة للمؤسسة التعليمية من أهم عوامل نجاحها. ويتم إدارة هذه السمعة الطيبة، من خلال رؤية إستراتيجية تترجم إلى خطط مرحلية، ذات أهداف محددة يمكن قياسها، فضلا عن استيعاب جميع العاملين بالمؤسسة، بعيدا عن الجهود الفردية أو ردود الأفعال نتيجة لأزمة معينة، وذلك عبر عمل جاد ومستمر على أرض الواقع، يحقق الارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات ويشعر به جميع المتعاملين مع المؤسسة (العمرى، ٢٠١٨: ١٥).

وبجانب الرؤية الإستراتيجية، يلعب الاتصال المؤسسي كذلك دورًا بارزًا في إدارة السمعة التنظيمية داخل المنظمة، حيث يساعد على إنشاء صورة ذهنية مميزة وجذابة لدى الأطراف المعنية، عن المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتعدد الاتصالات بين اتصالات داخلية تتم بشكل رسمي أو غير رسمي، والتي تهدف إلى تكوين علاقات جيدة بين العاملين وبعضهم البعض أو بينهم وبين رؤوسهم، أو اتصالات خارجية مع الأفراد والجهات المعنية (Berg & Blomqvist, 2019: 28-30).

وبذلك يتضح أن السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية، تعد أبرز الأصول غير الملموسة التي تحرص المدرسة وقادتها على بنائها والمحافظة عليها من خلال رؤية

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

إستراتيجية محققة لهذه السمعة، والتي ترتبط بشكل كبير بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، علاوة على أنها ترتبط ببعض العوامل الداخلية والخارجية والتي تتمثل في سمعة العملاء وسمعة المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال، وهو ما يحقق ثقة العاملين بها، واستقطاب العناصر البشرية المتميزة، ورضا أولياء الأمور، ودعم أصحاب المصالح، كما تعد أنظمة الاتصال المختلفة التي تستخدمها المدرسة الثانوية بمثابة حجر الأساس الذي يشكل رأس مال السمعة التنظيمية لها، والذي يساعد قادتها على إدارة هذه السمعة نحو الوجهة السليمة، ويقدمها بصورة مميزة للأطراف المعنية في المجتمع الخارجي.

وتشتق المؤسسات سمعتها التنظيمية من العناصر التالية: (Sontaité et al.,2019: 178):

- القيادة: مدى امتلاكها لقادة ذوي رؤية ثابتة ومتميزون؛ وداعمون بقوة لمنظمتهم.
 - الأداء المالي: فالمؤسسات التي تتمتع باستقرار مالي قوي، تحظى بتقديم خدمات ومنتجات تحقق دعم عملائها الذين يتمتعون بهذه الخدمات والمخرجات.
 - مكان العمل: إن تهيئة مكان عمل جيد للعاملين، يتمتعون فيه بحسن المعاملة، ومكافأة المتميزين منهم، ينعكس بشكل مباشر على سمعتها التنظيمية.
 - المنتجات والخدمات المقدمة: والتي يجب أن تكون ذات جودة عالية وتلبي احتياجات العملاء.
 - الابتكار: في أساليب وطرق العمل مع مراعاتها للبعد المستقبلي وأن تكون قادرة على التكيف.
 - الحوكمة: ويشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق قيم العدل والأخلاق والشفافية.
- ومما سبق، يتضح أن المدرسة الثانوية الساعية نحو بناء واستدامة السمعة التنظيمية الجيدة بها، عليها استقطاب قادة يتمتعون برؤية وبصيرة نافذه تستطيع استشراف المستقبل

د. عزة جلال مصطفى

بجميع التغييرات الحادثة به، وتهيئة مكان وبيئة العمل بشكل يحفز العاملين والمعلمين على أداء مهامهم بشكل مبتكر، كما عليهم نشر قيم الأخلاق والعدالة والشفافية وغيرها من القيم الحاكمة للعمل، بجانب السعي نحو تحقيق وفورات مالية، وجميعها أمور ترتبط بالممارسات الريادية للإدارة المدرسية.

وتبني الثقافة التنظيمية قيم ومعايير السلوك في المنظمة، حيث يتشكل هذا السلوك على ضوء القيم الرئيسية للعمل، والمعتقدات الراسخة لدى العاملين عن المنظمة، والتي تنعكس مباشرة على سلوكهم وسلوك الإدارة بها، ولذلك فإن المنظمة الساعية نحو بناء سمعة طيبة وأداء مستدام طويل الأجل، تركز الثقافة التنظيمية بها، على العديد من قيم العمل الإيجابية، بالإضافة إلى القيم الأخلاقية والتي يتشكل على ضوءها سمعتها الأخلاقية (Vig et al., 2017: 42).

ومما سبق يتضح أن السمعة التنظيمية الجيدة للمدرسة الثانوية هي:

-أحد الأصول غير الملموسة للمدرسة والتي تعد جزء أساسي من إدارتها، والتي توفر قيمة إستراتيجية كبيرة تؤسس لها مزايا تنافسية طويلة الأجل.

-يتم التعرف على سمعة المدرسة الثانوية من المعلومات المتوافرة عن جودة الخدمات والمخرجات التي تقدمها، ومصداقية المعلومات التي تقوم بنشرها، فضلا عن علاقتها بأولياء الأمور والمنافسين، واتجاهاتهم الإيجابية إزاءها.

- أن المدرسة تُبنى سمعتها التنظيمية بمرور الوقت وعبر العديد من السنوات، وهي غير قابلة للتفاوض، إذا كان هناك إجماع عليها من المجتمع المدرسي بشقيه الداخلي والخارجي، وفي سبيل ذلك تقوم الإدارة المدرسية بالعديد من الممارسات تتعلق بإحداث تغييرات مستمرة في إستراتيجياتها لاستدامتها، وأن السمعة عندما تتضرر من الصعب جدًا استردادها.

-أن الممارسات الإدارية للإدارة المدرسية، من استشراف للمستقبل والعمل الجماعي وتوفير بيئة عمل جيدة للعاملين بالمدرسة، وعلاقات جيدة مع الآخرين، والسعي نحو

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

ابتكار طرق تحقق الوفورات المالية التي تحتاجها المدرسة، وغيرها من الممارسات تجعل منهم نموذج يحتذى به أمام العاملين ويحفزهم على أداء مهامهم بشكل مبتكر، ويكون له مردود إيجابي في تكوين صور ورؤى جيدة عن المدرسة لدى الأطراف المعنية، وهو ما يساعد على استدامة السمعة التنظيمية الجيدة لها.

٢- أهداف بناء سمعة تنظيمية جيدة للمؤسسة التعليمية:

تكمن العديد من الأهداف وراء سعي المدرسة الثانوية نحو بناء سمعة تنظيمية جيدة لها. حيث تسهم هذه السمعة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والتي تتمثل في خلق القيمة وزيادة الأرباح وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تسهم في استمراريتها، علاوة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة للعمل بها، بالإضافة إلى التأثير على العملاء وتحسين علاقاتهم بها، وهو ما ينعكس إيجابيا بشكل مباشر أو غير مباشر على أرباحها ومركزها التنافسي، وجميعها عناصر تزيد من رضا العاملين بها وتحقيق استمراريتهم وولائهم والتزامهم في المنظمة (درّه والتيجاني وحناوي، ٢٠١٨: ٣٣).

وأوضحت دراسة (Sagir ; Dos & Cetin , 2014: 139-140) أن أهداف السمعة التنظيمية الجيدة للمؤسسة التعليمية والتي تشمل المدرسة الثانوية، تتمثل في:

-تشكيل الصورة التنظيمية والهوية والثقافة والمناخ المدرسي، المحفز للمعلم على استخدام أساليب وتقنيات مختلفة وتأدية أدوار متنوعة داخل الفصل، وهو ما يغير مواقفه وحتى أسلوب حياته داخل المدرسة، لذلك يمكن أن يقال إن السمعة يمكن أن تغير العوامل الموجهة للعاملين في المدرسة.

-حفز أعضاء الهيئة الإدارية على بذل مزيد من الجهد للحفاظ على السمعة التنظيمية للمدرسة واستمراريتها، من خلال تبني أساليب وطرق عمل حديثة.

-تقديم خدمات ومخرجات تعليمية عالية الجودة، تزيد ردود الفعل الإيجابية لدى أصحاب المصالح.

د. عزة جلال مصطفى

-تحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب، فضلا على غرس القيم الأخلاقية، والثقافية والاجتماعية والتكيف الاجتماعي وغيرها من القيم، التي تساعد على تعديل سلوكياتهم وتنشئتهم تنشئة اجتماعية سليمة.

وتقوم الإدارة المدرسية بالعديد من الممارسات التي تتعلق بجودة العملية التعليمية، واستقطاب معلمين جدد ذوي كفاءات وتقديم أنشطة اجتماعية (صحية وتربوية) لأولياء الأمور، علاوة على توفير كافة الموارد المالية والتنظيمية والتي ترتقي بأداء المدرسة ككل، وتضمن للمدرسة سمعة جيدة، تحقق رضا وولاء أولياء الأمور والطلاب باعتبارهم المستفيد والعمل الاوّل الذي تسعى نحو تلبية توقعاته (Badri & Mohaidat, 2014: 638).

ويتضح مما سبق، أن الهدف الرئيس للسمعة التنظيمية يكمن في تكوين روى وصورة ذهنية جيدة للجميع سواء داخل المدرسة متمثلين في العاملين، أو المعلمين، أو الطلاب، أو خارجها متمثلين في أصحاب المصالح وأولياء أمور، في سعي نحو تلبية احتياجات الجميع، وهو ما يزيد من ولائهم للمدرسة، ويكون له مردود إيجابي على جودة المخرجات والمنتجات التعليمية، واستدامة السمعة التنظيمية الجيدة للمدرسة لفترات طويلة في أذهان ومدركات الجميع.

٣- فوائد السمعة التنظيمية الجيدة للمؤسسة التعليمية:-

تعود السمعة التنظيمية الجيدة للمؤسسة التعليمية والتي تتضمن المدرسة الثانوية. بالعديد من الفوائد عليها ويتمثل بعضها في الآتي (الزيادي، ٢٠٢٠: ٧٧-٧٨):

- تحسين الصورة الذهنية للعملاء عن جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها.
- تحسين قدرتها على الاحتفاظ بالموهب من العاملين.
- زيادة قدرتها التنافسية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- جذب أكبر عدد من المستثمرين وأصحاب المصالح.

- تسهيل تكوين تحالفات إستراتيجية.
 - كما أن سمعة المنظمة القوية تعود عليها بالعديد من الفوائد، والتي تتمثل على النحو التالي (Feldman et al., 2014: 56):
 - تحسين تصور المستهلك لجودة المنتجات والخدمات المقدمة مما يزيد من إقبالهم عليها.
 - تحسين القدرة على التوظيف وجذب ذوي الكفاءات للعمل بالمنظمة.
 - زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي الارتقاء بأدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.
 - حماية قيمة المؤسسة من خلال تقليل تأثير الأزمات و/ أو الهجمات التنافسية، والذي يؤدي إلى
 - تناقص المخاطر بالنسبة للمنظمة، والناجمة من دعم الأفراد والجهات المعنية لها وفي أوقات الأزمات أو ضد هذه الهجمات.
 - تمييز المنظمة عن منافسيها وتحديد موقع أفضل لها في البيئة الخارجية.
- وقد أشارت دراسة (Saensuksom; Choi & Kulopas, 2019: 57) إلى أن السمعة التنظيمية الجيدة للمدرسة الثانوية والتي ترتبط بنظام عمل للإدارة مدرسية جيد وفعال، يحفز الآباء ومنظمات المجتمع الخارجي والمدارس الخاصة المحيطة بها، على المشاركة في تعزيز الموارد المالية للمدرسة واللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعية، نظراً لأن الميزانية الموضوعية للمدارس الثانوية لا تغطي في كثير من الأحيان نفقات التشغيل بها.
- ومما سبق يتضح أن السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية تحقق العديد من الفوائد، بعضها يختص ببيئة المدرسة الخارجية، في ضوء سعي المدرسة نحو تلبية احتياجات السوق ومؤسسات التعليم العالي، وتقديمها مخرج تعليمي عالي الجودة، وهو ما يوفر لها قدرة تنافسية تمكنها من منافسة المدارس المناظرة لها في البيئة الخارجية، والبعض

د. عزة جلال مصطفى

يختص بالمعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال خلق الالتزام لديهم وحفزهم على التعاون والمشاركة المستمرة، والآخر نابع من اهتمام قادة المدارس بالمستفيدين وأصحاب المصالح، من خلال خلق ميزة اقتصادية، تتحقق بعمليات التحسين المستمر، وتكوين تحالفات إستراتيجية، والتي تعكس ردود فعل إيجابية إزاء أولياء الأمور وأصحاب المصالح وتساعدهم على الاندماج ودعمهم لها.

٤- أبعاد السمعة التنظيمية:

اختلفت العديد من الدراسات حول الأبعاد المؤثرة في السمعة التنظيمية للمؤسسات، حيث توصلت دراسة (Fombrun et al , 2000: 245-255) إلى أن أبعاد السمعة التنظيمية ستة، وتتمثل في الجاذبية العاطفية، والمنتجات والخدمات، والرؤية والقيادة، وبيئة العمل، والأداء المالي، والمسؤولية الاجتماعية، في حين أن دراسة (Schwaiger, 2004: 46-61) حددت أبعاد التنظيمية، وتتمثل في التعاطف والكفاءة والأداء والجودة والمسؤولية الاجتماعية والقدرة على جذب الموظفين والموهوبين، كما طور معهد السمعة بالولايات المتحدة هذه الأبعاد وحددها في سبعة وهي جودة المنتجات والخدمات، والإبداع الإداري، وبيئة العمل، والحوكمة، والمواطنة، والقيادة، والأداء، (Fombrun et al , 2015: 46)، وقد اعتمد البحث على ثلاث أبعاد وهي:

أ- الإبداع الإداري بالمدرسة:

تواجه المدرسة الثانوية العامة العديد من القضايا التي تتعلق بنقص الميزانية وانخفاض الأجور والحوافز والمشكلات الطلابية وضعف دعم منظمات المجتمع المدني، علاوة على التحديات الناجمة عن الثورة الرقمية والأزمات المفاجئة التي تعرضت لها والناجمة عن التغيرات البيئية وغيرها من القضايا، والتي تتطلب قائدا تربويا مسؤولاً، ولدية القدرة على تغيير الثقافات وأساليب الإدارة والتكنولوجيا المستخدمة، لتطوير قدرات العمل، وحل المشكلات والمشاركة في صنع القرار وتوليد الأفكار، من أجل التحسين

المستمر في سمعة مدرسته، وهو ما جعل من الإبداع الإداري ضرورة ملحة داخل هذه المؤسسات.

ويعد الإبداع عملية تنظيمية جماعية تسهم في توليد الأفكار المتطورة والخلقة، والتي ترتبط بتوفير والتوظيف الجيد لإمكانات وموارد المنظمة، علاوة على تنمية السلوكيات التنظيمية وقدرات العاملين، والتي تعد المسارات المؤدية نحو الأداء الوظيفي والنجاح التنظيمي، ولا يستند إبداع أي منظمة على قدرتها في تقديم خدمات ومنتجات متميزة فقط، ولكن على الممارسات الإبداعية للإدارة وجميع العاملين، والتي تمكنهم من إنجاز الأهداف المنشودة (Ghafoor & Haar, 2021: 2).

حيث إنه يعبر عن القائد الإداري في الابتعاد عن التفكير التقليدي، واكتشاف أفكار أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة، ومناسبة لظروف وقدرات المنظمة، مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات وتحسن إنتاجيتها وتطور أداء العاملين بها (Masa'd & Aljawarne, 2020: 9576)، ولا ينبع الإبداع الإداري من فراغ، بل من العديد من المصادر الأساسية والتي تتمثل في (مصطفى، ٢٠١٨: ٥٩-٦٠):

- إستراتيجية يتم من خلالها تحقق التحسين المستمر.
- هياكل تنظيمية المرنة، تتيح للعاملين ابتكار أساليب عمل تساعد على الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهو ما يحقق رضا العملاء.
- مناخ تنظيمي يشجع الإبداع، والذي يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء إلى أعلى المستويات.
- نظم للاتصال والمعلومات ترصد رغبات العملاء ومقترحات في تحسين جودة المنتج والخدمة المقدمة.
- تمكين العاملين، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات مما يحفزهم على إطلاق طاقاتهم الذهنية.

- قدرات مالية تخرج خطط وبرامج العمل المدروسة، من نطاق العمل العشوائي إلى الإبداع المنظم.

- نظم للحوافز تشجع العاملين على التفكير والاقتراح والإبداع.

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من المصادر التي تساعد على أن تكون المدرسة الثانوية العامة منظمة مبدعة، تسعى نحو تقديم خدمات ومنتجات متميزة ومختلفة تدفع بسمعتها وتحقق ولاء العملاء، وهو ما يضمن لها الاحتفاظ بهم لفترات طويلة، حيث يعد التميز بمثابة حكم من العملاء على تفوق المنظمة، وهو ما يعزز من سمعتها التنظيمية، والتي هي نتاج للمعتقدات والصور التي تكونت لدى العملاء وأصحاب المصالح مع مرور الوقت، نتيجة تجاربهم السابقة مع المنظمة واستهلاكهم للمنتجات والخدمات التي تقدمها لهم (1, 2016, P. et al., Foroudi).

وهناك عدد من القدرات الإبداعية التي يتميز بها الإداري المبدع، والتي تتمثل في (Masa'd & Aljawarneh, 2020: 9576):

- الأصالة Originality: وتعني بزوغ أفكار جديدة ومبتكرة لم يتطرق إليها أحد.
- الطلاقة Fluency: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الإبداعية في وقت محدود.
- المرونة Flexibility: وتتمثل في قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة، والنظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة، علاوة على درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً معيناً دون التعصب لأفكار معينة.
- القدرة على التقييم Capacity for evaluation: القدرة على الوصول إلى القرارات وإصدار الأحكام المتعلقة بما هو أفضل أو أكثر صحة أو أكثر ملاءمة بناءً على معيار محدد.

- الحساسية تجاه المشاكل Sensitivity to problems: القدرة على إدراك المشاكل في موقف معين والشعور بحساسية اتجاهها، والإحاطة بكل أبعادها والعوامل المؤثرة عليها.

وتُمكن القدرات الإبداعية السالف ذكرها إدارة المدرسة من إيجاد فرص إبداعية، تساعد في تقديم تصورات جديدة عن المدرسة للبيئة الخارجية، والنخلي عن الأساليب والطرق المعتادة لمواجهة التحديات والتغيرات، وتأمين المناخ المناسب لتفجير المواهب، والإبداع من أجل صنع نقلة نوعية في مدرسته، ونشر ثقافة إبداعية داخل المجتمع المدرسي، ودعم المعلمين لتحفيز طلابهم على تقديم أنشطة صفية مبتكرة، واستخدامهم لأساليب تدريس إبداعية تساعد على تكوين جيل لديه القدرة على التفكير النقدي وحل المشكلات. (Alzboun et al., 2019: 27)

- وهناك العديد من الممارسات الإدارية لمديري المدارس والتي تسهم في تطوير الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية العامة والتي تتمثل في (Nwoko, 2017: 2-3):
- تشجيع المعلمين على تقديم أفكارهم التي يجب الاستماع إليها واحترامها.
 - إيجاد طرق اتصال فعالة بين المعلمين تسمح بتبادل المعلومات والأفكار ومناقشتها.
 - تشجيع المعلمين على النقاش بحرية لتحفيزهم على طرح الأفكار الإبداعية.
 - تقديم الدعم المعنوي والمالي للمبدعين ورعاية المبادرات الإبداعية.
 - إعطاء الفرصة للاستفادة من نتائج المبادرات الفاشلة.
 - منح المعلمين الاستقلالية الشخصية.

علاوة على أن الإدارة المدرسية المبدعة، لديها القدرة على الشعور بالمشاكل والوعي بنقاط الضعف والتعامل مع المواقف بشكل خلاق، وإدراك تفاصيل الأفكار التي تدور في العقل، وتعد مهارات الإبداع الإداري، من المهارات التي تدعم القادة المدرسي في النخلي عن العمل الروتيني والتقدم نحو الإبداع والابتكار والوصول إلى المعرفة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وبطرق سهلة، من خلال استخدام الأساليب والأدوات

والوسائل الإدارية الحديثة، من أجل تطوير الرؤية المستقبلية المنشودة للنظام التعليمية (Al-Qubelat, 2019: 119).

ولدى الإداري المبدع قدرة على الإدارة الجيدة للالتزامات والطوارئ التي تتعرض لها مدرسته، والتي يمكن أن تؤثر بالسلب على سمعتها التنظيمية. حيث يبرز دوره في تعزيز المدرسة والفصول بأجهزة وأدوات للطوارئ، مع وضع الخطط المحكمة التي تسعى نحو المحافظة على جودة المخرج التعليمي خاصة في الأزمات؛ علاوة على تعاونه مع أصحاب المصالح والمستفيدين، للاستفادة من خبراتهم في تنفيذ خطط إدارة الطوارئ (Alawawdeh, 2016: 98).

وكما يرتبط الإبداع الإداري بجودة الخدمات والمنتجات. نجده يرتبط كذلك بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي وجهة للابتكار، وأن المنظمة المبدعة هي التي تمارس أنشطة مبتكرة للمسؤولية الاجتماعية تستفيد منها، في خفض التكاليف وترشيد استخدام الموارد، وتوليد عوائد إضافية للمنتجات، علاوة على جذب الموظفين ذوي القدرات المهنية العالية والاحتفاظ بهم، وجميعها أمور تساعد على تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتميزة (Chkir, 2021: 3-4).

وبناء على ما سبق؛ يتضح أن الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية العامة من الأبعاد المهمة في تكوين سمعة تنظيمية جيدة للمدرسة، والذي يركز ممارسات الإدارة المدرسية في توفير ميزانية لتنفيذ المقترحات والأفكار المبدعة، ومكافأة المتميزين بالمدرسة، وتبني هذه القيادات لأنماط قيادية تطلق القدرات الذهنية والفكرية الخلاقة لدى العاملين بالمدرسة، ومحاولة التوجه نحو الهياكل المرنة، والتي تساعد على تبادل الخبرات والمعارف وابتكار أساليب عمل متميزة تساعد المعلمين على الارتقاء بالمخرج التعليمي، وعلاوة على تهيئة مناخ تنظيمي داعم للإبداع بالمدرسة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، والسعي نحو تمكين المعلمين لحثهم على تجريب بعض أساليب التدريس دون خوف من الفشل والذي يكون له دورًا في جذب واستقطاب

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

العناصر البشرية المتميزة، وجميعها ممارسات تساعد على الارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات المدرسية المقدمة، وتقديم أنشطة اجتماعية تحقق رضا العملاء وأصحاب المصالح، وتكون لديهم صورة ذهنية جيدة تستمر لفترات وعقود طويلة.

ب - جودة الخدمات والمخرجات التعليمية بالمدرسة الثانوية:

تسعى المدرسة الثانوية نحو الارتقاء بجودة الخدمات كعنصر نجاح حاسم في محاولة لتمييز نفسها عن منافسيها، وقد أثبتت البحوث أن جودة الخدمة تحقق مستويات عالية من ولاء العملاء (طلاب وأولياء أمور) الحاليين والاحتفاظ بهم، وسهولة جذب عملاء جدد، وتقليل التكاليف، وهو ما يشكل سمعة تنظيمية جيدة لها، وخاصة أن هذه الجودة تتسم بكونها ملموسة أي أنها تتم من خلال العاملين بالمدرسة وباستخدام أجهزة (أي يشترك في تقديمها العناصر البشرية والمادية)، كما تتسم بالموثوقية (القدرة على أداء الخدمة المرجوة بشكل موثوق ودقيق)، إضافة إلى سرعة الاستجابة (تقديم خدمة سريعة للعميل)، مع مراعاة الفروق الفردية (توفير الاحتياجات الفردية والاهتمام بالعملاء) والاطمئنان (معرفة الموظفين مقدمي الخدمة والثقة بهم وبفدائهم، Sweis et al, (2016: 1210-1211).

وتساعد الممارسات الإدارية للإدارة المدرسية على إدارة الجودة بشكل جيدة، والتي تتعلق بتهيئة المناخ التنظيمي الجيد المواتي للتجريب، والتي تحفز المعلمين على تجريب أساليب وطرق التدريس الحديثة وبناء بيئة ابتكارية للتعلم تدفع الطلاب نحو تحقيق الإنجازات المرجوة، علاوة على استقطاب العناصر البشرية المتميزة سواء للعمل الإداري أو التعليمي، والاهتمام بتدريب وإعداد المعلمين بالمدرسة، وتفعيل سبل المشاركة المجتمعية لتوفير التدابير المالية اللازم لعمليات التحسين، والتي تساعد في النهاية على تقديم منتج تعليمي ذو قيمة للمجتمع الخارجي، وهو ما يحقق الهدف الرئيس من المدرسة الثانوية (Díaz & Martínez-Mediano, 2018: 2-4).

وترتكز جودة المخرج التعليمي على مدخلات النظام وعملياته ومخرجاته، حيث تشتمل المدخلات على عدة عوامل مثل العدد المتاح من المعلمين والتسجيل الفعلي للطلاب والمناهج، أما العمليات فتتضمن الأنشطة التعليمية وأساليب وطرق التدريس والتعلم وعدد المشاركين في العمليات، خاصة مديري المدرسة والمعلمين وتوزيع الطلاب على الفصول "الكثافة الطلابية"، وأساليب تنمية المعلمين، وتتمثل المخرجات فتشمل بعض المؤشرات مثل معدلات التخرج، ومدى موائمة الطلاب لمتطلبات سوق العمل Ibrahim et al., 2017:251-252).

وتؤثر العديد من العناصر البشرية بالمدرسة على جودة المخرج التعليمي، وتتمثل هذه العناصر في:

- القيادة والمشاركة: يعد أعضاء الإدارة المدرسية، بمثابة قادة محركين لعمليات الجودة داخل المدرسة الثانوية العامة. حيث يسعون نحو خلق الظروف المواتية لمشاركة جميع العاملين بالمدرسة، في تحقيق أهداف الجودة الموضوعية سلفاً، والتي تلبي احتياجات العملاء وأصحاب المصالح وتحقق مستويات مرتفعة من الرضا عن الخدمات والمخرجات التعليمية، وفي سبيل ذلك يتم الاستعانة بمعايير تنفيذ نظام إدارة ومراقبة للجودة داخل المدرسة، مما يغرس الثقة في المخرج التعليمي، Cruz, (2016: 394-395).

كما تعد عملية الإشراف والمتابعة التي تقوم بها هذه الفئة، من العمليات المهمة والتي تجعل من التحسين عملية ممنهجة ومستمرة، تدعم المعلمين والعاملين والطلاب، لأداء مهامهم بشكل أفضل، وعلى الإدارة المدرسية عند إدارة الجودة، تأكيد قيم المشاركة والعمل الجماعي بالمدرسة، من أجل تبادل الخبرات والأفكار والتي تجعل المعرفة جزء لا يتجزأ من العمليات والممارسات التنظيمية، بالإضافة إلى أن هذه المشاركة تضمن دعم الإدارة العليا، لمبادرات تحسين الجودة، والتي لا يمكن أن يكتب

لها النجاح دون هذا الدعم، وهو ما يضمن كفاءة جميع العمليات بالمدرسة .
(Nawelwa, 2015: 720-721)

- **المعلمون:** المعلم هو أساس جودة العملية التعليمية، وهو ينتهج دائما ممارسات تعليمية مبتكرة تتفق مع ميول طلابه، وتتمثل استثمار فرص تحقق التنمية المهنية له، للارتقاء بأدائه التدريسي وإثراء مهاراته وخاصة التقنية لمواكبة الثورة الرقمية الحادثة، وبما يمكنه من التوظيف الفعال للأدوات الرقمية داخل الفصل لاستثارة دوافع وتفكير طلابه، علاوة على استخدام إستراتيجيات تتيح للطلاب العمل في جماعات لممارسة أنشطة تثري بخبراتهم التعليمية، بالإضافة إلى استخدامه لأساليب مراقبة متنوعة، تسمح له مراقبة تعلم الطلاب وقياس تحصيلهم التعليمي، وجميعها أمور تزيد جودة الأداء التدريسي للمعلم (آل صليح، ٢٠٢٠: ١٤٩، ١٥١). وتنعكس بالتأكيد على جودة المخرج التعليمي.

كما تلعب الإدارة الفصل دورا هاما في تشكيل جودة المنتج التعليمي، فلم يعد ينظر إلى الفصل على أنه مكان يتم فيه نقل المعرفة للطلاب، ولكن مكان يتم فيه توفير فرص لتعلم الطلاب تمكنهم من تطوير أنفسهم وتمكينهم من استخدام التقنية الحديثة والتي تجعلهم أكثر تفاعلا في العملية التعليمية، وتقديم أنشطة منهجية ولا منهجية يستثمر من خلالها إمكاناتهم وقدراتهم وغرس قيم المسؤولية والقيم الأخلاقية لديهم، علاوة على الأنشطة الاجتماعية التي يمارسها وتربطه بالمجتمع المحيط، وجميعها أمور تزيد من تفاعل الطلاب والتزامهم وارتباطهم بالمدرسة ZENCİROĞLU& SADIK, (2018: 127-128).

- **العملاء وأصحاب المصالح:** وهم المشاركون بشكل مباشر وغير مباشر في النظام التعليمي سواء كانوا من داخل أو خارج المدرسة، والذين لديهم مصالح راسخة تتعلق بأداء ونتائج هذه المؤسسات، والعملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين هم صانعي السياسات التعليمية ومنفذي هذه السياسات ومديري المدارس وأولياء الأمور، حيث

د. عزة جلال مصطفى

ثبت مؤخرا أن توفير التعليم هو مسؤولية هؤلاء جميعًا، وأنهم يلعبون أدوارًا كبيرة في التأثير على تحقيق جودة التعليم من خلال تعزيز الحاجة إلى فعالية التعليم، وعلى سبيل المثال، فإن هذه الفئة يمكن لها التأثير على فعالية الإجراءات المنفذة لتحسين الجودة وتحسين جودة صنع القرار، والمشاركة في السياسات التعليمية والتأثير على الكيفية التي يتم بها تنفيذ هذه السياسات، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق نتائج تعليمية إيجابية (Ibrahim et al., 2017:250-251).

وبناء على تكاتف المهام والأدوار التي تقوم بها العناصر البشرية السالف ذكرها، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على الإنجاز الأكاديمي للطلاب، ذلك أن المتابعة الجيدة والدعم الإداري الذي يُقدم للمعلمين، يحفزهم على تبني ممارسات صفة تزيد من تفاعل الطلاب، ويدعم ويحفز أصحاب المصالح على المشاركة والتي تتم بشكل مباشرة أو غير مباشرة في العملية التعليمية، مما يحقق في النهاية مستويات عالية من جودة الخدمة والمخرج التعليمي بالمدرسة الثانوية العامة.

ج- المسؤولية الاجتماعية للمدرسة:

تعاني المدرسة العديد من المشكلات التي تتعلق بالتسرب والعنف الطلابي والفسل الأكاديمي، وضعف اعتراف أولياء الأمور بالقدرات المهنية للمعلمين وخبراتهم التدريسية، والاضطرابات النفسية للبالغين، ونقص الوفورات المالية والمادية وغيرها من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتي تُحتم توسيع فرص المسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية.

وقد نشأت المسؤولية الاجتماعية كقرار تطوعي للمؤسسة التعليمية، والتي تعد بيئة طبيعية لتنمية القيم الاجتماعية للطلاب، من خلال أنشطة تدمج من خلالها احترام القيم الأخلاقية والناس والمجتمع والبيئة في سياق عملها اليومي (التعليم)، وفي صنع القرار الإستراتيجي (إدارة)، فهي ليس خيارًا اجتماعيًا يتطلب تغيير هيكل هذه الكيانات التعليمية، ولكنه خيار وجودي يتطلب تغييرًا في سلوك جميع العاملين، وجعل هذا

السلوك يعد حجر الأساس في المجال التعليمي، وليس فقط فيما يتعلق بالعمل أو السلوك الاجتماعي (Burgos & Carnero, 2020: 2)..

وعززت الأزمة الاجتماعية والبيئية التي شهدتها المؤسسات في الوقت الحالي والتي طالت المؤسسات التعليمية، مفهوم المسؤولية الاجتماعية لها بقوة. وأصبح أصحاب المصالح مهتمين بشكل متزايد بتقييم هذه المؤسسات في ظل الأزمات والدور الاجتماعي الذي تمارسه، حيث أثر هذا التقييم بشكل كبير على سمعتها، وهو ما جعل العديد من المؤسسات تتوجه نحو الاستثمار بشكل متزايد في أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها، في محاولة منها لتهيئة ورسم تصور إيجابي لدى هذه الفئة، من أجل تعزيز سمعتها وترسيخ صورة جيدة في أذهانهم, Ajayi and Mmutle, (2020: 2).

وهناك العديد من الدوافع تكمن وراء اهتمام المنظمة بالمبادرات والأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها، والتي تتمثل في الآتي (Ibid: 3):

- **دافع إبراز إستراتيجية المنظمة:** حيث تعد الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة، بمثابة صورة معلنة توضح لأصحاب المصلحة الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

- **دافع التفاعل:** من خلال إشراك المنظمة أطراف أخرى في تطوير وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية لها، وتوفر أيضاً منصة للمناقشات والتعليقات بشأن هذه الأنشطة من قبل هذه الأطراف، وهو ما يشجع على تفاعلهم ودعمهم لها.

وأكدت دراسة (طرشاني، ٢٠١٧: ٤٠٩) على أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعود بالنفع على العديد من الأطراف، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- **بالنسبة للمنظمة:** تحسين صورتها اتجاه عملائها والعاملين بها، كما أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين مناخ العمل ونشر روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف الداخلية والخارجية.

د. عزة جلال مصطفى

- بالنسبة للمجتمع: تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، وزيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات والفئات ذات المصالح المتبادلة.
 - بالنسبة للدولة: المساهمة في حل مشكلات المجتمع.
- ووفقاً لتقرير مجلة التوجيه الإستراتيجي (٢٠١٨)، تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات نموذج عمل منظم ذاتياً يساعدها على أن تكون مسؤولة اجتماعياً أمام نفسها وأصحاب المصلحة والعملاء، ومن خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية، والتي تسمى "مواطنة المنظمة"، والتي من خلالها تدرك المنظمة نوع التأثير الذي تحدثه على جميع جوانب المجتمع، بما في ذلك الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث تتخذ المنظمات إجراءات من شأنها الارتقاء بالمجتمع، وفي نفس الوقت تساعد المنظمة على
- (Strategic Direction, 2018: 26-27):
- بناء سمعة تنظيمية مسؤولة: حيث تساعد الأنشطة الاجتماعية التي تقدمها المنظمة، في بناء سمعة طيبة لها كمنظمة مسؤولة، والتي بدورها تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.
 - استقطاب الموهوبين والاحتفاظ بهم: ذلك لأن المنظمة التي تعمل عملاً مسؤولاً ومستداماً، من السهل تعيين موظفين جدد والاحتفاظ بالحاليين من ذوي الكفاءات.
 - تحقيق وفورات مالية: من خلال الدعم المادي الذي تحصل عليه المنظمة ذات السمعة الطيبة، من أصحاب المصالح ومنظمات المجتمع المدني.
 - جذب الانتباه الإيجابي لوسائل الإعلام: من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية.
 - تقليل العبء التنظيمي: حيث يساعد بناء علاقات جيدة مع السلطات المحلية، في دعم المهام التي تقوم بها المنظمة.
 - تطوير المنظمة لمنتجات أو خدمات جديدة: في ضوء دعم منظمات المجتمع وأصحاب المصالح.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

وقد أكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، على الفوائد التي تعود على المنظمة، جراء مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها، والتي تتمثل في (٢١-٢٧: OECD, ٢٠١١):

- الحد من المخاطر.
- تحسين شبكة العلاقات الخارجية مع العملاء ومنظمات المجتمع المدني.
- خفض التكلفة من خلال حسن توظيف الموارد والعمل مع منظمات المجتمع المدني.
- زيادة الإنتاجية والجودة.
- خلق السمعة الجيدة.
- تحسين الأداء الوظيفي لجميع العاملين.
- زيادة ولاء العملاء.
- نشر الثقافة الأخلاقية بين العاملين في المنظمة.

وبذلك يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية يمكن أن تساعد على اغتنام الفرص المفيدة تنظيمياً والمنافع المتبادلة مع أصحاب المصلحة والتي تتم من خلال التواصل المستمر والسمعة الطيبة لها. والمسؤولية الاجتماعية هي مكون من ثلاث أنماط، تستطيع المنظمة من خلالها تكوين سمعة طيبة مستدامة، وتتمثل في الآتي:

(١) مسؤولية اتجاه المجتمع: Responsibility towards the community

وترتكز إلى المبدأ القائل بأن المنظمة بغض النظر عن هدفها الأساسي، هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، لذلك عليها أن تشارك في تقديم الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على رفاهية هذا المجتمع، والتي تتعلق بقضايا المجتمع العامة، والتنمية البيئية، والتعليم، والتدريب، والرعاية البيئية، وتعزيز الفن والثقافة، ودعم الصحة، والرياضة، والبطالة، ورعاية الأطفال، وغيرها من الأنشطة، التي تجذب انتباه أصحاب المصلحة، وتؤثر بشكل إيجابي على قراراتهم لصالح المنظمة، مما يعزز سمعتها التنظيمية (Singh & Misra, 2021: 3).

(٢) مسؤولية اتجاه العاملين: Responsibility towards employees

يلعب القادة الإداريين بالمنظمات دورًا مهمًا، في الاستجابة التنظيمية لطلب وتوقعات وطموحات العديد من العاملين والذي هم بمثابة أصحاب المصالح الداخليين. حيث إن الممارسات والأنشطة الاجتماعية المشتركة التي تقوم بها المنظمة مع أصحاب الصالح الخارجيين ومنظمات المجتمع والجمعيات الأهلية وغيرها من الأطراف المعنية، والتي تهتم بتحقيق رفاهية العاملين وتحسين جودة حياتهم الوظيفية، ومراعاة حقوقهم ومراقبة بيئة العمل وتنمية رأس المال البشري، تقلل حدة الضغوط الوظيفية، وتساعد على الارتقاء بأدائهم والتمسك بأخلاقيات وقيم العمل وزيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدل الغياب والدوران الوظيفي، وهو ما يزيد من فعالية الأداء التنظيمي ويحقق السمعة الإيجابية المرجوة والمستدامة للمنظمة: Aggarwal & Jha, 2019: (231-232).

(٣) مسؤولية اتجاه العملاء: Responsibility towards customers

يعد العملاء هم أعضاء محتملين في مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة التي تحتاج المنظمة الاهتمام بهم وإقامة علاقات اجتماعية جيدة معهم وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة لهم، وتلعب المسؤولية الاجتماعية للمنظمة دورًا أساسيًا في تحديد درجة ارتباطهم بها، والذي يؤثر بدوره على سلوكهم اتجاه المنظمة، فإذا فشلت المنظمة في تحقيق رضا عملائها، فإن ثقة العملاء بها سوف تقل، وعلى عكس ذلك، إذا اهتمت الإدارة بأنظمة التقييم التي تضمن التحسين المستمر وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة لهم، ضمنت مستوى عالٍ من الرضا، والذي ينعكس على زيادة ثقة العملاء، وهو ما يساعدها على تحسين سمعة المنظمة، (Ríos-Manríquez et al., 2021: 5-6).

ومما سبق يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية هي بمثابة أنشطة تمارسها ومبادرات تقوم بها، والتي تجعل منها مؤسسة تعليمية مسؤولة، قادرة على

إدارة الإدراك الجيد للبيئة الخارجية واحتياجاتها، من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية التي تعد بمثابة مبادرات اجتماعية، تمارسها على المستوى المحلي لتلبية احتياجات المجتمع والعملاء الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يساعد على تعزيز الأداء التنظيمي لها، علاوة على تحفيز أصحاب المصالح بشكل مباشر أو غير مباشر على المشاركة والتعاون في هذه الأنشطة، وهو ما يزيد من قدرتها التنظيمية، ويؤكد على أن المدرسة لا تعمل بمعزل عن بيئتها، بل هي جزء لا يتجزأ منها، علاوة على أن الأنشطة والمبادرات الاجتماعية التي تقدمها الإدارة المدرسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والعاملين، من شأنها تحقق لهم الرفاهية الشخصية، لهم مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم، وجميعها أمور تسلط الضوء على أهمية العلاقات المجتمعية في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، والتي تمكنها من استدامة سمعتها التنظيمية الجيدة.

كما أنه بتحليل الأبعاد الثلاث المكونة للسمعة التنظيمية نجد أن هناك تكامل وتداخل في هذه الأبعاد، وأن كل منها لا يستطيع أن يعمل بمعزل عن الآخر، وأن الإدارة المدرسية لهم دورًا جوهريًا في إنجاح هذه الأبعاد بالمدرسة الثانوية، حيث إن الإبداع الإداري يؤثر على جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، كما أنه يرتبط بشكل مباشر في تقديم أنشطة اجتماعية متميزة، وأن جودة المنتجات والمخرجات تتميز حينما يتم توظيف أساليب وطرق مبتكرة في العمل، وأنها مرتبطة بمبادرات الأنشطة الاجتماعية لتوفير الوفورات المالية وتقديم منتجات وخدمات تعليمية ترضي أصحاب المصالح وعملاء المدرسة الثانوية، وتستطيع المدرسة الثانوية من خلال المبادرات والأنشطة الاجتماعية أن تصبح مؤسسة تعليمية مسؤولة اجتماعيًا، تحقق رضا العملاء وأصحاب المصالح، حيث إن التفاعل معهم يرتقي بمستويات جودة الخدمات والمخرجات التعليمية المقدمة، ويصبغ عليها طابع التحسين المستمر، ولكن يلاحظ أن هذه الأمور جميعًا لن يكتمل لها النجاح دون قائد مدرسي يستطيع القيام بالممارسات الريادية، والتي تجعله يبحث عن الفرص التي تزيد من السمعة التنظيمية الجيدة للمدرسة، ويتحمل المخاطر في سبيل

البحث عن هذه الفرص، بل أنه لا يغتنم الفرص فقط بل عليه تحمل المخاطر والابتكار في توظيفها، علاوة على أن لن يتمكن من تحقيق الرؤية الموضوعية دون تكاتف جميع العاملين معه ومشاركته في اتخاذ القرار، وغيرها من الممارسات وهو ما سوف ينقلنا إلى المحور التالي والمتعلق بالقيادة الريادية.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية:

١- مفهوم القيادة الريادية:

يموج عالم اليوم بالعديد من الاضطرابات والتغيرات الفجائية التي تتعلق بالظروف الوبائية أو الضغوط المجتمعية، أو الطابع المعلوماتي التي تتسم به البيئة المحيطة بالمدرسة وغيرها من التغيرات، والتي أثرت في المدارس بشكل عام والثانوية بشكل خاص، وهو ما حفز قادة هذه المؤسسات نحو التحول الريادي، في سعيا منهم لاكتساب المهارات الريادية، والتي تجعلهم يفكرون خارج الصندوق بطرق مبتكرة تجعلهم يغتنمون الفرص المتاحة أو يكتشفون فرص جديدة، تدعمهم في التكيف مع هذه بيئة الديناميكية، التي اتسمت بالغموض وعدم التأكد، وأثرت في السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية.

ومن هنا بزغ مفهوم القيادة الريادية والذي يشير إلى نمط قيادي يتمتع به القادة الإداريين الذين يمتلكون مهارات ريادية، تتعلق بقدرتهم على المخاطرة واغتنام الفرص ومواصلة عمليات الابتكار، علاوة على كونهم مبتكرين ومنتجين ومتعاونين ومشاركين وإستراتيجيين، وتسعى القيادة الريادية نحو ابتكار منتجات جديدة وعمليات جديدة ودمج فرص التوسع في الأعمال القائمة، والتعامل مع القضايا الاجتماعية المتجاهلة، مما يساهم في تغيير والتأثير على الخدمات والسياسات التي تنفذها المنظمة ومنظمات المجتمع المدني، حيث يعرف القادة الرياديين أنفسهم وبيئتهم جيدا ويجدون فرصاً جديدة تخلق قيمة للمنظمة وأصحاب المصالح والمجتمع. (Esmer& Dayi, 2018: 112).

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

ويتضح مما سبق؛ أن نمط القيادة الريادية يمكن أن يكسب أعضاء الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة، العديد من المهارات الريادية، التي تساعد على الاهتمام بالقضايا المجتمعية وجودة المنتجات والخدمات التعليمية المقدمة وتوظيف عمليات الابتكار واغتنام والبحث عن الفرص جديدة، وهو ما يخلق قيمة لهذه المنتجات والخدمات، وهو ما يمكنهم من تكوين صور ذهنية جيدة، لدى العملاء والمستفيدين من هذه المؤسسة التعليمية.

ويندمج مفهوم القيادة الريادية مع الريادية الإستراتيجية والإدارة الريادية، حيث تعد الريادة الإستراتيجية **Strategic entrepreneurship** أسلوب إداري يشير إلى مجموعة الممارسات الإستراتيجية الممثلة في ممارسات والأفكار الريادية وسلوك العاملين وقادة هذه المؤسسات، والتي تساعدهم على تشخيص واقتناص الفرص وتحويلها إلى عمل واقعي، يحدث تغيرات جذرية بالمؤسسة التعليمية، ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة (علي، ٢٠٢٠: ٩٣، ٩١).

كما تعبر الإدارة الريادية **Entrepreneurial management** عن نظام إداري يهدف على تشجيع ودعم الجهود الساعية وراء الفرص التي لديها القدرة على خلق قيمة، من خلال الإجراءات الإستراتيجية المبتكرة، من أجل تعزيز نمو المنظمة في بيئة تتسم بالتغير والاضطراب المستمر، حيث يعمل هذا النظام على إنشاء ودعم العمليات التالية (Osiyevskyy et al, 2020: 25):

- ثقافة ريادة الأعمال ونظام الدعم للأفكار المبتكرة (عمليات دعم).
- عمليات توليد الأفكار المنضبطة والمنظمة (عمليات التوليد).
- التطوير المستمر والتحقق من صحة الأفكار المتولدة (عمليات التطوير).
- التنفيذ الفعال ضمن بيانات محدودة الموارد والوقت من خلال المغامرة المؤسسية (عمليات التنفيذ).

د. عزة جلال مصطفى

ويتضح بذلك، أن القيادة الريادية هي نمط قيادي، في حين أن الريادة الإستراتيجية هي أسلوب إداري يعتمد على الممارسات الإستراتيجية التي يقوم بها القائد الريادي، أما الإدارة الريادية هي نظام إداري يعمل على إنشاء ودعم رزمة من العمليات، والتي يقوم بها كذلك القائد الريادي، أي أن القائد الريادي يقوم بدور المنفذ في كل من الريادة الإستراتيجية والإدارة الريادية، وأن النجاح الريادي لأي مؤسسة تعليمية يتمركز حول السلوكيات الريادية التي يمارسها هذا القائد.

وتتشارك القيادة الريادية والتحويلية والتشاركية في تحفيز العاملين على تحقيق نتائج إبداعية، ولكن تلعب القيادة الريادية دور أكبر في التأثير على السلوك الابتكاري للعاملين. حيث أوضحت دراسة (Renko, 2018: 392) أن القائد التحويلي يشترك مع القائد الريادي في كونه القدوة للعاملين والملم لهم للتفكير خارج الصندوق، ولكن يختلف عنه في كون القائد الريادي يركز بشكل أكبر على الممارسات الموجهة نحو الفرص، كما يقدم نموذج يحتذى به في الممارسات الريادية (التي تتعلق بالمخاطرة والمثابرة والقدرة على إدارة الانتكاسات المحتملة في عملية تنفيذ الفكرة)، علاوة على تشجيع العاملين بشكل أفضل من القادة التحويلين، علاوة على امتلاكه مستويات عالية من الكفاءة الذاتية الإبداعية، والتي تشكل تصورات للعاملين بأنهم قادرين على تحقيق السلوك الإبداعي والتصرف بطرق ريادية تشعرهم بالراحة في تنفيذ أفكارهم الإبداعية في العمل، ولكنهم قد يفتقرون إلى الكاريزما، والاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين والتي يتميز بها القادة التحويلين.

وعلى الرغم من قدرة القائد التشاركي في التأثير على المرؤوسين والتوجه نحو اتخاذ القرارات المشتركة، وإعطاء العاملين مزيد من حرية التصرف والاهتمام والدعم الإضافي والمشاركة في حل المشكلات، وتأثيره على أنواع مختلفة من الأداء بما في ذلك الإبداع والسلوك الابتكاري، إلى أنهم لا يقدمون نماذج من الأدوار والإرشادات المحددة، التي تشجع هؤلاء العاملين على أن يكونوا أكثر ثقة في إطلاق قدراتهم الإبداعية

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

والاندماج في السلوك المبتكر والتي يقدمها القائد الريادي، علاوة على أن القائد الريادي يكون أكثر فعالية في إظهار السلوكيات الريادية للعاملين، وهو ما يمنحهم الثقة للتوجه الريادي وتنفيذ الأفكار الإبداعية في العمل (Newman et al., 2018: 4).

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الريادية والسمعة التنظيمية الجيدة للمدرسة الثانوية في كون:

- هذا النوع من القيادة له قدرة على تحسين القدرة التنافسية والنجاح والنمو لجميع أنواع الأعمال التي تقوم بها المؤسسات والتي منها المدارس الثانوية من أنشطة اجتماعية ومبادرات تحسين جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، والتي يكون لها مردود إيجابي على سمعتها التنظيمية.

- يعد نمط القيادة الريادية أكثر قدرة في إظهار السلوك الريادي للعاملين بالمدرسة، وتقديم نماذج وأدوار محددة تمنحهم المساحة الكافية لتنفيذ الأفكار الابتكارية بكل ثقة وطمأنينة، وهو ما يحقق الرضا الوظيفي لديهم ويزيد من التزامهم وبالتالي تشكيل رؤية جيدة لدى المعلمين والعاملين، تعكس صورة ذهنية جيدة للعملاء وأصحاب المصالح بالبيئة الخارجية، وهو ما يرسخ السمعة التنظيمية الجيدة لديهم عن المدرسة الثانوية.

- يمتلك القائد الريادي مجموعة من المهارات الريادية، تزيد من قدرته على ربط بيئة المدرسة الثانوية الداخلية والخارجية بالمدرسة الثانوية، وتجعله على وعي بالقضايا الاجتماعية والتعليمية والبيئية والصحية، لإيجاد حلول لهذه البيئة هذه البيئة، وهو ما يزيد من تفاعل وارتباط المستفيدين وأصحاب المصالح، ويجعل من المدرسة الثانوية مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا، وهو ما يرسخ روى جيدة لدى المستفيدين وأصحاب المصالح عن المدرسة الثانوية ويساعد على استدامة سمعتها التنظيمية الجيدة.

- رغم أن الابتكار عنصر مشترك بين القيادة الريادية والقيادة التشاركية والتحويلية، ولكن يتسم القادة الرياديين بأن الابتكار لديهم يتم من خلال نموذج يحتذى به العاملين،

وهو ما يجعل من المدرسة الثانوية منظمة مبدعة، تقوم الإدارة المدرسية بها باغتنام والبحث عن الفرص في بيئة المدرسة من أجل تقديم حلول مبتكرة و متميزة للمشكلات التي تواجهها، وجميعها أمور تنعكس إيجابياً على السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية.

٢- أهمية تبني قادة المؤسسات التعليمية لنمط القيادة الريادية:

تتبع أهمية تبني الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية لنمط القيادة الريادية. في كون هذا النمط يساعدهم على الآتي (Mishra & Misra , 2017: 73):

- **التنظيم والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وغير البشرية:** لتحقيق الأهداف المخطط لها، والذي يؤدي إلى تعزيز الفعالية التنظيمية، ويعتمد في سبيل تحقيق ذلك على التحفيز الفكري والحماس المتكامل للعاملين، علاوة على إزالة العوائق التي تحد من نجاحهم، علاوة على توجيه عمليات التحسين والتحفيز وتوجيه فرق العمل.
 - **التركيز على تطوير منتجات جديدة أو البحث عن طرق جديدة لمنظمتهم:** حيث إن الدور الابتكاري الذي يقوم به القائد الريادي، يمكنه من اكتشاف فرص عمل جديدة، والتي يتم الوصول إليها من خلال الاعتماد على الذات والمخاطرة والبصيرة النابعة من داخل القائد.
 - **الاكتشاف الموجه:** والذي يسهل للقائد الإداري اقتناص أدنى الفرص وتوجيهها نحو المستقبل، مما يساعد في تقليل عدم اليقين بشأن المستقبل وإعداد المنظمة للتحديات المستقبلية، وبالتالي زيادة توجيه الأداء، والحدس، والطموح، والحسم.
 - **التكيف:** مع بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة وعدم الاستقرار.
- كما يلعب القائد الريادي دورًا بارزًا في التمكين النفسي للعاملين، والذي يحفزهم على خلق أفكار قيمة حول المنتجات والعمليات الجديدة، حيث إن الموظفون المتمكنون نفسيًا أكثر ثقة فيما يتعلق بدرجة كفاءتهم، فهم يخاطرون ويبحثون عن طرق لحل المشكلات المعقدة من خلال الوسائل المعرفية، علاوة على توجيههم للمشاركة في

التعرف على الفرص وعمليات التنفيذ وهو ما يساعد على تحقيق الرؤية الموضوعية (Mehmood et al., 2021: 438).

ومما سبق يتضح؛ أن أهمية تبني قادة المدارس الثانوي نمط القيادة الريادية تكمن في الميزات التي يمكن تساعد على تحسين سمعتها التنظيمية، ولعل أولى هذه الميزات تكمن في القائد الريادي نفسه من خلال توظيفه للموارد البشرية والمادية بالمدرسة الثانوية بشكل مبتكر، وقدرته على اقتناص الفرص المتاحة في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية والتي يمكن أن يوظفها من أجل تقليل عدم اليقين بالمستقبل ودمج أصحاب المصالح والمستفيدين في الأنشطة والممارسات الاجتماعية التي يقوم بها، علاوة على التمكين النفسي للمعلمين وهو ما يشجعهم على ممارسة أساليب مميزة في العملية التعليمية، تساعد في تحسين جودة المخرج التعليمي، مما يؤثر بشكل إيجابي على تفاعلهم المهني، وزيادة الالتزام الوظيفي، وجميعها أمور تنعكس إيجابياً على قيمة وجودة الخدمة والمنتج التعليمي المقدم، وتؤسس هوية قوية للمدرسة الثانوية تستديم لفترة طويلة، وتؤثر بشكل مباشر في تكوين صور ورؤى ذهنية جيدة لدى المجتمع الخارجي.

٣- خصائص وسمات القائد الريادي:

يتميز القائد الريادي بالعديد من الخصائص، التي تمكنه في دفع المدرسة دوماً نحو التميز والمستقبل المرغوب، وهو ما يساعد على استدامة سمعتها الجيدة في البيئة الخارجية، ومن هذه الخصائص:

- قدرته على ربط قيادة الأعمال بالإدارة الإستراتيجية: يرى القائد الريادي الفعال، أن على المنظمة أن تمتلك المهارات الريادية بشكل إستراتيجي من أجل خلق أعلى قيمة.
- التشكيك في منطق العمل الحالي: إن التشكيك المستمر للقائد الريادي، في الافتراضات التي يقوم عليها منطق العمل السائد، يحدد فرص جديدة تخلق قيمة مضافة للمنظمة وتجعلها دوماً في وضع ناجح (Esmer & Dayi, 2018: 117).

- **التمكن من الوصول للفرص:** يسعى القادة الرياديون نحو البحث عن المزايا والفرص بشكل مستمر ودمجها مع الأهداف العامة للمنظمة، أو تقديمها للموظف الذي يستفيد منها ويغتنمها.

- **دعم المهارات الريادية لدى العاملين بالمنظمة:** يعتبر القائد الريادي الناجح هو مصدر المهارات الريادية لدى العاملين، والذي تتعلق بالمخاطرة والابتكار واستثمار الفرص والعمل الجماعي والتكيف مع التغيرات، وغيرها من الممارسات التي يسعى دائما نحو تطويرها ونشرها في المنظمة (ibid).

وتناولت دراسة (Lombardi et al.,2021: 1074) بعض خصائص القادة الرياديين والتي تتمثل في قدرتهم على:

- **حماية الابتكارات الحديثة:** ينظر العاملون إلى الابتكارات الجديدة في أساليب وطرق العمل على أنها تهديد شخصي وتنظيمي لهم، وعلى القائد الريادي توجيه العاملين نحو هذه الابتكارات وإبراز الفوائد والمميزات التي تعود عليهم وعلى المنظمة إزاء تطبيقها.

- **مراجعة الافتراضات الرئيسية:** يقوم القادة الرياديين، بمراجعة الأمور والتفاصيل البسيطة والتي تدور حول تحديد الفرص وتوظيف الموارد اللازمة للحفاظ على استدامة المنظمة، والتي يكون لها بالغ الأثر فييها وعلى الأهداف والإنجازات التنظيمية والعلاقات التي يتم تطويرها مع أصحاب المصلحة بشكل مستمرة.

وبجانب الخصائص السالف ذكرها فقد توصلت دراسة (He. Ling, 2017: 99) إلى وضع قائمة مشتركة من السمات الرئيسية للقادة الرياديين تتمثل في: حرصهم على جعل المصلحة العامة فوق كل شيء، قدرتهم على رؤية الفرص؛ تحمل الغموض، الاستقلالية، القدرة على التواصل، والتحليل الدقيق لبيئة العمل؛ الرؤية الإستراتيجية، قبول المخاطر، التواصل والمهارات الاجتماعية، الثقة بالنفس، القدرة على التحفيز،

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

والتفويض، الصدق والمثابرة، الرغبة المستمرة في التعلم، الذكاء والقدرة المعرفية، المعرفة بالأعمال، الاهتمام الحقيقي بالآخرين، وخلق جو مناسب لعمل الفريق.

في حين أكدت دراسة (Suyatno & Zuhaery, 2020: 1447) على ثلاث سمات رئيسة لمدير المدرسة الثانوية الريادي والتي تتمثل في الابتكار وإتقان العمليات والإلهام، فالابتكار تتعلق بالدور الذي يلعبه مدير المدرسة كأصحاب رؤى وبصيرة وقدرة على تحديد مستقبل المدرسة وابتكار أساليب وطرق عمل لتطوير الخدمات والمخرجات التعليمية المقدمة، والتوصل لأساليب عمل مختلفة تحقق ميزة تنافسية للمدرسة الثانوية، أما إتقان العمليات، فيتعلق بقدرة المدير الريادي على تفويض المهام إلى مرؤوسيه، والتغلب على المشكلات التي تعوق المدرسة من تحقيق توقعات أولياء الأمور، علاوة على وضع الخطط التي تحقق التطوير المستمر لها، ويشير الإلهام بقدرة الريادي على القيام بالتشجيع والتحفيز للمعلمين والعاملين بحيث يكون لديهم المقدرة على الابتكار بشكل منفرد أو بالتعاون مع الآخرين.

ويتضح من خصائص القائد الريادي وسماته الشخصية، أنه نمط قيادي رافض للواقع الحالي للمدرسة أنظمة العمل التقليدية التي تتسم بها المدرسة الثانوية العامة، كما لديه قدرة على ربط المدرسة الثانوية بالمستقبل وإجراء تحسينات مستمرة، علاوة على قدرته على إلهام المعلمين وخلق جو مناسب للعمل الفريقي يزيد من تفاعلهم ويحفزهم على تقبل التغيير والابتكار في العمل، بالإضافة إلى أنه يسعى دوماً نحو الاهتمام بالآخرين وتقديم مبادرات اجتماعية قائمة على العلاقات مع أصحاب المصالح والمستفيدين، وجميعها أمور يكون لها مردود إيجابي على الخدمات والمخرجات التعليمية المقدمة، ويجعل منها مؤسسة مسؤولة اجتماعياً، وهو ما يرسخ رؤى وصور ذهنية جيدة ومستدامة لدى المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي.

٤-الكفايات التي يتمتع بها القائد الريادي:

تنطوي كفايات القائد الريادي والتي محتواها معارف وقدرات ومهارات القائد والتي تندمج بشكل مركب لتشكل سلوكيات القائد الريادي في تحفيز مرؤوسيه والتأثير عليهم، في التعامل مع بيئة المدرسة المتغيرة والمعقدة، وتحقيق الرؤى التي تمكن من المنافسة مدرسته بنظيرتها في البيئة المحيطة.

فقد أكدت دراسة (الفقير وأدم، ٢٠٢١: ٦٣-٦٤) على أهمية مهارات استشراف المستقبل التي يتمتع بها القائد الريادي، والتي يتم توظيفها في تطوير رؤية المنظمة، في ضوء الاهتمام بتوظيف رأس المال البشري بفعالية، والاستثمار في تطوير تقنيات جديدة، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة وتحفيز العاملين على إنجاز هذه الرؤية، لتحقيق الأهداف المستقبلية، كما يسعى القائد الريادي دومًا نحو تطوير هذه المهارات، من خلال بناء علاقات اجتماعية ومهنية ناجحة مع الأطراف المعنية.

وأشارت دراسة (Akbari et al, 2021: 3) إلى أهمية مهارات التواصل والابتكار لدى القائد الريادي، في مساعدته على انتهاج أفضل السبل لنقل الأفكار والمعارف والخبرات من شخص إلى آخر أو مجموعة، وإقناع العاملين والتأثير عليهم، حتى يتحقق فهم موحد للمعلومات وتوفير الأفكار والمعارف لجميع الأطراف المعنية، كما تساعده المهارات الابتكارية في التأثير المباشر على العاملين، وتمكينهم من إظهار مستويات أعلى من الإبداع، من خلال إنشاء بيئة عمل داعمة للإبداع وتوليد مناخ تنظيمي يعمل بمثابة كأساس إرشادي لعمليات العمل الإبداعية.

وأكدت دراسة (Anosike, 2019:45) على تسع كفايات لا بد أن يمتلكها القائد الريادي، والتي تعد مفتاح نجاحه في العمل وتتمثل في: توليد الأفكار؛ ومهارات الابتكار، الرؤية، وتصور الفرص؛ وابتكار المنتجات والخدمات؛ والإبداع الإداري. والاستعداد لتحمل المخاطر، ومسح البيئة التي يعمل بها بحثًا عن الفرص؛ والمخاطرة المدروسة. وإلى جانب المهارات الريادية التي يتمتع بها القائد الريادي والتي تحدد دائما سلوكه

الريادي داخل المؤسسة التعليمية، فإن هناك العديد من القدرات التي يجب أن يتسم بها، والتي أشارت لها دراسة (Britchenko et al., 2018:118) وتتمثل في الآتي:

- القدرات الشخصية: **Personal Capabilities** وتتمثل في الالتزام بالقيم والأخلاق الشخصية للفرد، والبقاء هادئاً تحت الضغط أو عندما يأخذ الأمر منعطفاً غير متوقع، وفهم نقاط القوة والضعف في شخصيته، والطاقة والشغف بالعلم والتعلم، والاعتراف بالأخطاء والاستفادة منها
- قدرات التعامل مع الآخرين **Interpersonal Capabilities**: وهي قدرات تتعلق بالشفافية والصدق في التعامل مع الآخرين، والتعاطف والعمل بشكل مثمر مع العاملين ذو الخلفيات الثقافية المختلفة.
- القدرات المعرفية: **Cognitive Capabilities** والتي تتمثل في تحديد المشكلة الأساسية أو الفرصة في أي موقف من خلال المعلومات المتاحة، والاستفادة من الخبرات السابقة، والتفكير الإبداعي، وتشخيص الأسباب الكامنة وراء المشكلة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.
- القدرات القيادية: **leadership Capabilities** والتي تتعلق بالتكيف مع التغيرات في البيئة (المرونة والقدرة على التكيف)، وفعالية الاستجابة لمطالب المجتمع (الربحية)، والقدرة على استخدام وسائل متطورة لتحقيق الأهداف (ترتكز على المعرفة والتكنولوجيا).

وقد أشارت دراسة (مغاوري، ٢٠١٧: ٥٤٦) إلى أن من القدرات التي يتحلى بها القائد الريادي هي القدرة على المخاطرة، خاصة في ظل ما تواجهه المدارس في الوقت الحالي من أخطار غير محسوبة، وأن هذه القدرة، تفتح باب التطبيق والتجريب للعاملين لكل ما هو جديد، مع تخطي الشعور بالخوف من الفشل والقلق من الغموض، وذلك من خلال رؤيته الواضحة التي تسعى نحو تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وتحمل تبعات نتائج تحقيق هذه الأهداف، وهو ما يجعل المستقبل أفضل.

د. عزة جلال مصطفى

واستخلاصا مما سبق، نجد أن الكفايات التي يتمتع بها القائد الريادي بالمدرسة الثانوية، تكمن في العديد من المهارات والقدرات التي يتمتع بها، والتي تمكنه من التواصل الجيد مع العاملين وجميع الأطراف المعنية لتغيير الحاضر والتكيف مع التغيرات الحادثة، وصنع المستقبل المرغوب والتوجه إليه، مع تقليل عدم التأكد واليقين، علاوة على الاندماج مع المجتمع الخارجي من خلال الأنشطة الاجتماعية التي يمكن أن تقدمها المدرسة، وجميعها أمور تستلزم ابتكار طرق وأساليب تساعد على القيام بالتحسين المستمر، وتضيف قيمة للخدمات والمخرجات التي تقدمها المدرسة الثانوية العامة، وهو ما يزيد من تفاعل واندماج العملاء وأصحاب المصالح مع المدرسة الثانوية العامة، ويطلع صورة ذهنية جيدة عن المدرسة الثانوية.

٥- ممارسات القائد الريادي وعلاقتها بتحسين السمعة التنظيمية:

أكدت العديد من الدراسات على الدور الجوهرى الذي تلعبه الممارسات الريادية للقائد المدرسى في تحسين السمعة التنظيمية لديها، فقد أشارت دراسة (Mehmood; Jian & Akram, 2020: 3-4) إلى بعض ممارسات القائد الريادي والتي تتمثل في الآتي:

- اكتشاف الفرص واستغلالها، فالفرصة الريادية تشير إلى إمكانية تقديم منتج / أو خدمات مبتكرة إلى السوق، في حين أن الاستغلال نشاط يتمثل في ممارسة الأنشطة التي تحقق عوائد من الفرص الجديدة، ومن ثم، فإن القائد الريادي يدرك الفرص بالمنظمة ويعمل على استغلالها، لتحقيق أهدافها.
- أداء المهام المعقدة والصعبة في مكان العمل، وتطوير كفاءات وثقة العاملين بالمؤسسة لتوليد أفكار وممارسات مبدعة.
- توجيه العاملين لأداء وممارسة السلوكيات الريادية، والمشاركة في تقديم نموذج يحتذى به، يركز على تنفيذ مهام إبداعية تستلزم التعرف على الفرص واستكشافها، وهو ما يلهم الموظفون لتقديم أفكار جديدة، نحو استثمار وتوظيف هذه الفرص.

- وضع رؤية مقنعة لمستقبل المنظمة ويثيرون مشاركة العاملين الشخصية للسعي نحو تحقيق هذه الرؤية.

وأشارت دراسة (مغاوري، ٢٠١٦: ٥٥٠) أنه من بين الممارسات التي يقوم بها القائد الريادي، أنه يسعى دوماً نحو تنمية قدراته ويهتم بشكل مستمر بالتغيير والتطوير في مجال عمله ومؤسسته، علاوة على تقديم أفكار مبدعة وامتلاكه القدرة على تنفيذها، كما أنه لديه قدرة عالية على إدارة الوقت واستثماره بشكل جيد، وهو شخص يتعلم دوماً من أخطائه ولذلك فهو يسمح للعاملين معه بالتجريب والتعلم من الأخطاء غير المقصودة دون خوف.

وكشفت دراسة (Pihie; Asimiran & Bagheri، ٢٠١٤، ٥) أن الممارسات الريادية لمدير المتعلقة بتحليل بيئة المدرسة، والمخاطرة، تمكنه من التغلب على التحديات الديناميكية المتغيرة التي تواجهها هذه البيئة، وقدرته على تحويلها إلى بيئة مبتكرة داعمة للتغيير والابتكار ترتقي بشكل مستمر بجودة الخدمات والمخرجات. وهو ما يخلق لها سمعة جيدة لدى المستفيدين وأصحاب المصالح.

وأكدت دراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٠: ٣٤٧) على الدور الاستباقي للقيادة المدرسية؛ والذي يمكنه من اقتناص الفرص في بيئة المدرسة، ويجعل المبادأة والاستباقية من الممارسات الأساسية لدى المتواجدين بالمدرسة من طلاب ومعلمين وليس الإدارة المدرسية، وذلك لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمدرسة، وتوقع التغيرات في بيئة المدرسة، ويجعلها تستبق الأحداث قبل وقوعها وتكون مستعدة لها وبشكل فعال لمواجهة، وهو ما يجعل منها مؤسسة مسؤولة اجتماعياً. وهو أحد الأبعاد الأساسية التي تؤثر مباشرة في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية.

ويتميز القائد الريادي بقدرته على التواصل الفعال والذي يمكنه من إلهام العاملين معه بالمدرسة، علاوة على أنه يساعد المعلمين والعاملين معه، من التعرف على شخصيته، وفي نفس الوقت يتعرف على المعلمين وسلوكهم ودوافعهم وإظهار التقدير والاحترام

لهم، والاهتمام باحتياجاتهم ومتطلباتهم، مما يحقق جودة العمل، ومن جانب آخر يمكنه التواصل الفعال من بناء ثقافة مدرسية تحفز المعلمين على تحقيق الإنجاز الأكاديمي والتعاون الجماعي، وهو ما يؤثر إيجابيا على أداء المدرسة ككل، ويؤسس سمعة جيدة لها (Kongjinda et al, 2020:6263-6264).

كما أكدت نتائج دراسة (Rey, 2018:97-99) على أن ممارسات القائد الريادي، المتعلقة بتحفيز المعلمين وتشجيعهم على التفكير بشكل أكثر إبداعا، والتعبير بحرية على آرائهم في الرؤية المدرسية الموضوعية، وإعداد فريق العمل للمهام القيادية، علاوة على العمل الفريقي الذي يؤمن به القائد الريادي، والتي تجعل رأي الآخرين ومشاركتهم في اتخاذ القرار محل اهتمام، جميعها ممارسات تزيد من التزام وولاء المعلمين والعاملين، ويرسخ صورة جيدة عن المدرسة لدى المجتمع الخارجي.

وتناولت دراسة (Pihie et al., 2018: 270) بعض ممارسات القائد الريادي، والتي تتعلق بقدرته على تأسيس نظام اجتماعي وبيئي داخل المدرسة يحقق الفعالية المرجوة، كما أنه لا يقف عاجز أما التحديات التنظيمية المتعلقة بالموارد المالية والمادية المحدودة، ولكنه يبتكر بدائل لهذه المشاكل التنظيمية، علاوة على دعم اقتراحات المعلمين لتحسين المدرسة مع إشراك شبكة واسعة من الخبراء من الداخل وخارج المدرسة والاستفادة من خبراتهم في خطط التحسين المدرسية، والتركيز على مستوى عال من الانضباط في المدارس وقبل كل شيء بناء نظام مدرسي فعال، بالإضافة إلى خلق مناخ يشجع على التحسين المستمر، وتهيئة البيئة التي يشعر فيها معلمو المدرسة بالحرية في تجربة أساليب تدريس جديدة، وتحفيز المعلمين على التفكير في كيفية تنفيذها. وهو ما يساعد على التحسين المستمر في السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية.

وبذلك يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية والممارسات الريادية لأعضاء الإدارة المدرسية، في كون هذه الممارسات تضع رؤية مستقبلية تقلل من عدم التأكد واليقين من المستقبل، وتستثمر الفرص المتاحة بالبيئة

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

الداخلية والخارجية، علاوة على أن القائد بسماته الريادية يمثل قدوة ونموذج يحتذى به من قبل المعلمين والعاملين، وجميعها عوامل تساعد على الارتقاء بأدائهم المهني بشكل خاص، وأداء المدرسة ككل بشكل خاص، وهو ما يرسخ صور ورؤى جيدة عن المدرسة الثانوية، تعزز وتحسن من سمعتها التنظيمية لدى المجتمع المدرسي.

ولكن هل أعضاء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، يمتلكون هذه السمات والقدرات والخصائص الريادية والتي تساعد على تحقيق التحسين المستمر وخاصة في ظل الثورة الرقمية والتغيرات البيئية الحادثة، والتي تشكل على ضوءها سمعة تنظيمية مستدامة للمدرسة، وهذا ما سوف نقلنا الى المحور التالي والمتعلق بواقع السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية، والنمط القيادي الممارس في هذه المدارس وتأثيره على تشكيل السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.

المحور الثاني: واقع السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر ودور أعضاء الإدارة المدرسية في تشكيل هذه السمعة:

١- الواقع النظري:

وسوف يتم الاستناد إليه من خلال أبعاد السمعة التنظيمية السالف تناولها في الإطار النظري والتي تمثلت في الإبداع الإداري وجودة المنتجات والخدمات التعليمية والمسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية العامة، وذلك للوقوف على التحديات والقضايا التي تحد من السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، ودور أعضاء الإدارة المدرسية في تشكيل الرؤى الذهنية لدى المجتمع المدرسي.

أ- الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية العامة:

يسعى الغالبية العظمى من القيادات المدرسية، في جعل مدارسهم متميزة عن نظيرتها في البيئة المحيطة، ولكن هذه المدارس تواجه العديد من التغيرات التكنولوجية والبيئة والاقتصادية والاجتماعية، والتي تجعل من الإبداع الإداري ضرورة حتمية،

د. عزة جلال مصطفى

تساعد هذه المدارس على سرعة التكيف مع هذه المتغيرات بأسلوب إبداعي، يضمن لها سمعة تنظيمية جيدة ويحقق رضا المجتمع المدرسي عن هذه المؤسسة. وهناك العديد من المصادر الأساسية التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى قدرة أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على الإبداع الإداري، والتي يمكن تصنيفها كالآتي:

(١) **الموارد البشرية:** تركز بشكل أساسي على الإدارة المدرسية، والنمط القيادي الذي تنتهجه هذه الفئة داخل المدرسة الثانوية العامة، وهو ما يساعد المعلمين وجميع العاملين، على تبني ممارسات ريادية تتعلق باغتنام الفرص والابتكار في توظيفها، والتي تجعل منهم نموذج يحتذى به أمام العاملين بالمدرسة. ولكن نتائج الدراسات والتي منها دراسة (عبد النعيم، ٢٠٢٠: ٧٣) كشفت عن ضعف كفاءة جميع القيادات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة في مصر، والتي اتسمت بغياب الشفافية في معالجتها للسلوكيات السلبية داخل المدرسة، وضعف الرقابة الإيجابية في القضاء على الانحرافات المهنية والأخلاقية للعاملين، إلى جانب تدني قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة، وتغافلهم في الاهتمام بتنمية مهارات المعلمين، وهو ما أضعف من قدرة هذه القيادات على مسايرة البرامج التعليمية الحديثة. وجميعها قيم تحول دون الإبداع في بيئة العمل داخل المدرسة الثانوية العامة.

كما أن هناك إشكالية كبيرة تواجهها المدرسة الثانوية العامة في مصر والتي تتعلق بمعلمي هذه المرحلة، والذين يعدون عصب العملية التعليمية والعنصر الأساسي في إنجاحها. حيث تتعامل هذه الفئة مع مديري مدارس يفتقدون في الغالب إلى الأسلوب العلمي في إدارة المدرسة وضعف الاهتمام بنشر ثقافة تنظيمية تساعد على تعديل السلوكيات والذهنيات لتحقيق التميز والإنجاز، وهو ما ساعد على شيوع مناخ تنظيمي مقاوم للممارسات الإبداعية، أثر بالسلب على الالتزام التنظيمي لدى العديد من المعلمين علاوة على زيادة دائرة الصراعات فيما بينهم (متولي، ٢٠٢٠: ١٨٩). مما أدى إلى

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

تدني القدرات الإبداعية للمعلمين، وإصرارهم على انتهاج أساليب وطرق تدريس تقليدية ومقاومة كل ما هو جديد، والذي أثر بتبعاته على السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، وكون صورة ذهنية غير مرغوب فيها لدى أعضاء المجتمع الخارجي.

(٢) **مصادر مالية وتقنية:** يلعب توفير الموارد المالية دورًا هامًا في تنفيذ خطط العمل المحققة لعمليات التحسين المستمر بالمدرسة الثانوية العامة. ولكن الملاحظ أنه على الرغم من تزايد ميزانية التعليم إلا أن المؤسسات التعليمية بشكل عام والثانوية بشكل خاص، تعاني انخفاض في مصادر تمويل، ولعل ذلك يرجع إلى العديد من الأسباب، والمتمثلة في عجز ميزانية التعليم، فعلى الرغم أن مشروع الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٢٠٢٠/٢٠٢١، شهد ارتفاع ميزانية التعليم إلى نحو ٦٤٦،٦٤٦ مليار جنيه خلال عام ٢٠٢١-٢٠٢٢ مقابل ٥٨٠،١٥٧ مليار جنيه بموازنة العام المالي الحالي، وبنسبة زياده قدرها ١٥،٠٦٦ (محمد معيط، ٢٠٢١، ١٢٠) إلا أن معظم الميزانية يذهب إلى الأجور والحوافز بنسبة تبلغ ٨٩% من الميزانية، خاصة بعد إقرار زيادة حافز الجودة للمعلمين بجميع المدارس والتي شملت المدرسة الثانوية العامة.

وهناك جانب آخر سلبي يكشف ضعف الموارد المالية للمدرسة الثانوية العامة، والراجع إلى ضعف قدرة قادتها في توزيعهم واستغلالهم للموارد المتاحة بها والمحدودة للغاية، علاوة على ضعف تواصلهم مع المجتمع الخارجي والذي نجم عنه تدني مشاركة رجال الأعمال، وهي أمور نجم عنها محدودية التمويل الذاتي والتمويل الخارجي الذي يمكن أن تحصل عليه المدرسة الثانوية العامة (جوهر، ٢٠١٨: ٢٢٦-٢٢٧)، وقلل من قدرات هذه القيادات على تلبية خطط العمل الموضوعه، وصعوبة خروجها من حيز عشوائية التنفيذ إلى الإبداع المنظم، والذي أثر بشكل كبير على سمعتها التنظيمية.

ورغم توافر نظم الاتصال والمعلومات في المدرسة الثانوية العامة في مصر وتزويد قاعات الحاسب الآلي بالأجهزة والفصول بنقاط الإنترنت، وهو ما يساعد على تعظيم الاستفادة منها. إلا أن نتائج دراسة (على، ٢٠١٩: ٣٣٢) توصلت إلى اقتصار

د. عزة جلال مصطفى

هذه الأنظمة رغم توافرها، وتركيزها فقط على تسجيل بيانات المعلمين والعاملين والطلاب بالمدرسة، دون أن يستعين بها مدير المدرسة ويوظفها في الجانب الإستراتيجي والمالي والمعرفي والتنفيذي، وهو ما حد من قدرتها على إحداث التميز داخل المدرسة. وحد من استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري، وأضعف من الابتكار في العمل، وانعكس بالتالي على جودة الخدمات المقدمة.

(٣) **مصادر تنظيمية:** هناك بعض المصادر التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على الإبداع الإداري داخل المدرسة الثانوية العامة، ولعل الإستراتيجية التي تعدها كل مدرسة، هي بمثابة جوهر الإبداع بها، والتي توضح رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إدارة المدرسة الثانوية العامة، من خلالها إلى تمييز مدارسهم عن نظيرتها في البيئة المحيطة، وهو ما يبني لها سمعة جيدة بين المدارس. حيث يقع ضمن مهام وحدة التدريب والجودة بالمدرسة الثانوية العامة، وهي الوحدة المنشأة بالقرار الوزاري رقم (١٣٧)، وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بالتعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء، ووضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها باستمرار، إلى جانب تحديد الأهداف المراد تنفيذها من خلال خطط سنوية يتم تقييمها بالتعاون مع مجلس الأمناء (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢: ١).

لكن دراسة (حسن، ٢٠١٧: ٣٦١) أكدت على أنه بالرغم من وجود إستراتيجية في كل مدرسة ثانوية عامة، وأنها محددة الرؤية والرسالة، ويتضح بها آليات العمل التي تترجم إجرائيا الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، إلا أن هناك صعوبة في تنفيذها، والناجم عن ضعف اهتمام القيادات الإدارية بالمستقبل، ومحدودية الرغبة لديهم في تجديد أساليب العمل الإداري بالمدرسة. وهو ما يعوقها على أن تدخل حيز التنفيذ الفعلي وبالتالي ضعف المصادقية في تحقيقها.

ويقوم الهيكل التنظيمي بدورٍ مهم في تنمية الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، ولكن الملاحظ في الهيكل التنظيمي والمدرج بالقرار الوزاري رقم (١٦٤، لسنة ٢٠١٦)

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

أنه هيكل هرمي يبدأ بمدير المدرسة الثانوية ويندرج تحته الوكلاء، وهم وكيل المدرسة، ووكيل المدرسة لشؤون التنمية المهنية، ووكيل المدرسة لشؤون الخدمات، ووكيل المدرسة لشؤون العاملين، ووكيل المدرسة لشؤون التعليم والتنمية المهنية والجودة، وأن الجميع تدرج مهامهم تحت البنود التالية: القيادة والإشراف المؤسسي، وعمليات التعليم والتعلم، ضمان معايير الجودة والاعتماد، والتنمية المهنية والمشاركة المجتمعية، والتي تسهم بشكل مباشر في القيام بعمليات التحسين المستمر بالمدرسة، ويليهم في الهيكل التنظيمي القاعدة الكبيرة من العاملين والتمثلة في المعلمين. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦: ١٣٢-١٦١).

والمستقرى لما سبق يجد أن هذا الهيكل يساعد على تسلسل عملية الاتصال، وتوحيد وجهتها والتي غالباً ما تكون من أعلى إلى أسفل، ولكن هرمية الهيكل لا تساعد بالتأكيد على سرعة تبادل المعارف والخبرات، كما أنه يسرع في توجيه التعليمات بشأن تنفيذ القرارات المتخذة، ولكنه يحد من اتخاذ القرارات المشتركة والتي ينفرد في الغالب بها مدير المدرسة.

حيث يعاني الهيكل التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر من تداخل اختصاصات أعضاء الإدارة المدرسية، إلى جانب ضعف فعالية قنوات الاتصال، وظهر هذا جلياً في تضارب القرارات، واستنزاف وقت وجهد مدير المدرسة وباقي أعضاء الإدارة المدرسية في الأعمال الروتينية (الرشيدي، ٢٠١٨: ٣٣٣). والذي أثر بالتأكيد على مستويات رضا أولياء الأمور وهم الفئة الأكثر استفادة من المدرسة. وجميعها أمور تحد من السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة.

ويعد المناخ التنظيمي من الركائز المهمة التي تساعد على تشكيل السلوكيات الإبداعية لجميع العاملين داخل المدرسة خاصة المعلمين، كما يزيد المناخ الإيجابي من انتماء الطلاب للمدرسة. ويتأثر المناخ التنظيمي كثيراً بالهيكل التنظيمي ونظم الحوافز وبرامج التنمية المقدمة للعاملين بالمدرسة (يوسف، ٢٠١٧: ٨٦-٨٩). وهو ما يكون له مردود

د. عزة جلال مصطفى

مباشر على تشكيل السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة. ورغم أهمية هذا المناخ إلا أن الدراسات التي تطرقت للمناخ التنظيمي السائد بالمدرسة الثانوية العامة (جاد الكريم، ٢٠١٨: ٢٧١-٢٨٥، البربري، ٢٠٢٠: ٢٠٧-٢١٣) أوضحت قصور هذا المناخ والذي يرجع إلى بيروقراطية النمط القيادي وضعف تعاون القيادات المدرسية مع المعلمين العاملين، إلى جانب قصور أنظمة الاتصال، وهرمية الهيكل التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة، وجميعها أمور أدت إلى زيادة الضغوط الوظيفية للمعلمين والعاملين وانعكس بالسلب على قدراتهم الإبداعية.

ومما سبق يلاحظ أن النمط القيادي الذي ينتهجه أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، يحول دون تحقيق الإبداع الإداري بها، حيث إنه يؤكد دائماً على روتينية المهام والأعمال التي تقوم بها هذه القيادات الإدارية، وهو ما أثر في المعلمين والعاملين وزاد من مقاومتهم لكل ما هو جديد، كما أنه أضعف التواصل مع المجتمع الخارجي، وجميعها أمور ساعدت على ضعف المخرج التعليمي، وهو ما أثر في رضا أولياء الأمور اتجاه المدرسة الثانوية، وجميعها أمور أثرت بالسلب على سمعتها التنظيمية.

ب- جودة الخدمات والمخرجات التعليمية:

ساهمت وزارة التربية والتعليم في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة لولي الأمر من خلال البوابة الإلكترونية للمدرسة والذي يتم من خلالها إفادة المدرسة بدفع المصروفات من خلال البريد المصري، ومتابعة غياب الطالب، وتسجيل استمارة التقدم للامتحان للصفوف الثلاثة، والحصول على النتيجة، (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، <http://emis.gov.eg/services.aspx?id=1008>)، وهي بذلك سهلت تقديم العديد من الخدمات التي يحتاجها ولي الأمر.

وفيما يتعلق بجودة المخرجات التعليمية، نجد أن المعيار الوحيد الذي يهتم به ولي الأمر باعتباره المستفيد الأول من العملية التعليمية، هو الإنجاز والتحصيل الدراسي

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

للطلاب، ورغم أن هناك عناصر كثيرة لا تقل أهمية عن ذلك، إلا أن ولي الأمر يرى دائما أن العملية التعليمية يجب أن تحقق توقعاته المرجوة في هذا الشأن، ويتم الوقوف على جودة المخرج التعليمي، من خلال مدخلات النظام وعملياته ومخرجاته والنتائج المتوقعة منه، حيث تتمثل المدخلات في العدد المتاح من المعلمين وطلاب الصف الأول الثانوي، والمناهج وتجهيزات الفصول والموارد المالية والتقنية، والمباني، أما العمليات فتتضمن والأنشطة التعليمية وأساليب وطرق التدريس وعدد الطلاب داخل الفصل " كثافة الفصول"، وأساليب تنمية المعلمين، وعدد المشاركين في العمليات وأبرزهم المديرين والمعلمين، أما المخرجات فهناك بعض المؤشرات التي تعبر عنها والتي تتعلق بمعدلات النجاح، ومدى مواثمة الطلاب لسوق العمل.

(١) المدخلات: وتتمثل في الآتي:

(أ) طلاب الصف الأول الثانوي: حيث يشمل ذلك من خلال الإحصائيات المتعلقة بالتسجيل الفعلي لطلاب الصف الأول الثانوي.

جدول (١) تطور أعداد المستجدين بمدارس التعليم الثانوي العام خلال الخمس

سنوات الاخيرة

البيان	٢٠١٧/٢٠١٦	٢٠١٨/٢٠١٧	٢٠١٩/٢٠١٨	٢٠٢٠/٢٠١٩	٢٠٢١/٢٠٢٠
أعداد المستجدين	٤73742	479242	٤89649	٥٠3682	٥45301

والملاحظ من الجدول السابق أن هناك تطور في أعداد المستجدين خلال الخمس سنوات الأخيرة وخاصة في السنتين الأخيرتين (وزارة التربية والتعليم: كتاب الإحصاء السنوي، ٢٠٢١: ٣٨)، وكان على الوزارة أن تحتوي هذه الزيادة وأن تقابلها بالتوسع بمزيد من المدارس وبناء الفصول لتحقيق معايير الجودة، ولكن هذا لم يحدث، مما أدى إلى ارتفاع كثافة الفصول، وهو ما سوف تكشفه السطور التالية.

د. عزة جلال مصطفى

(ب) العدد المتاح من المعلمين ومؤهلاتهم: والذي يمكن التعرف عليه من الجدول التالي:

جدول (٢) أعداد المعلمين ومؤهلاتهم بمدارس التعليم الثانوي العام خلال الخمس سنوات الأخيرة

البيان	٢٠١٧/٢٠١٦	٢٠١٨/٢٠١٧	٢٠١٩/٢٠١٨	٢٠٢٠/٢٠١٩	٢٠٢١/٢٠٢٠
تربوي	٨٠٩٠٨	٨٣١٦٣	٨١٣٢٨	٧٢٩٢١	٧٨٢٠٢
غير تربوي	١٨٧٢٧	١٧٠٣٧	١٥٥٨٢	٢٣٠٢٤	١٣٢٥٣
إجمالي العدد	99635	100200	96910	95945	91455

ومما سبق يتضح تناقص أعداد المعلمين، ولعل ذلك راجع إلى توقف التكليف لخريجي كليات التربية، وهو عكس الملاحظ في تطور أعداد المستجدين بهذه المرحلة، والذي في تزايد مستمر خلال الخمس سنوات الأخيرة، مما يبرر الزيادة الطلابية بالفصول والتي سوف تتضح خلال السطور التالية، وجميعها أمور أثرت بالسلب على جودة المخرج التعليمي (وزارة التربية والتعليم: كتاب الإحصاء السنوي، ٢٠٢١: ٥٠).

(ج). الموارد المالية والتقنية: وتم تناولها في المحور المتعلق بالإبداع.

(د). المناهج: قامت الوزارة بتطوير المناهج وقامت بوضع كافة المقررات الدراسية على بنك المعرفة، إلا أن هذه المناهج لم تتواءم مع النظام الجديد، حيث إن مواقع الإنترنت لم توفر للطلاب مصادر مقترحة للمعرفة، خاصة بكل موضوع دراسي يمكنهم الرجوع إليها، علاوة على اعتماد المعلمين على الطرق التقليدية في تدريسها وهو ما يتعارض مع هذه المناهج والمعتمدة على التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي أصبحت المناهج في ظاهرها تم تطويرها، ولكن الحقيقة أن المعلمين يعلنون مقاومة جميع عمليات التطوير الحادثة (محمد، ٢٠٢١: ٣٣٩). وهي أمور أثرت في سلوكياتهم والصورة الذهنية التي يقومون بنقلها للمجتمع الخارجي، والتي بالتأكيد لها مردود سلبي على السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية.

كما هناك إشكالية كبيرة تتعلق بمناهج التعليم الثانوي العام وهي أن هذه المناهج تركز بشكل كبير على الجانب الأكاديمي وتغفل تهيئة الطالب للمهن المستقبلية التي

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

توائم قدراته، كما أنه من الملاحظ أن المناهج موحدة لجميع طلاب المرحلة الثانوية العامة، رغم اختلاف وتنوع البيئات في المجتمع المصري، والتي تفرض فرص عمل متنوعة، هذا إلى جانب أن الطالب في هذه المرحلة العمرية يبحث عن ذاته من خلال التفكير في المهنة التي تجعله مستقل اقتصاديا ومهنيا لينال القبول الاجتماعي ولكن هذه المناهج للأسف لا تحقق له طموحاته المرجوة (إبراهيم، ٢٠١٥: ١٧٥). لأنها تركز على التحصيل الأكاديمي فقط دون أن ترتبط بسوق العمل أو قدرات وطموحات الطلاب المختلفة.

(هـ). تجهيزات الفصول: وقد شهدت شريحة كبيرة من فصول المدرسة الثانوية العامة ضعف التجهيزات الخاصة بها، وهو ما أكدت عليه دراسة (على، ٢٠١٩: ٣٣٢) والتي أشارت إلى ضعف تجهيزات الفصول وعجز أعداد أجهزة الحاسب الآلي، وضعف شبكة الإنترنت ونقاطها داخل الفصول. وهو ما أضعف من استخدام التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية، وانعكس ذلك على جودة المخرج التعليمي.

(٢) العمليات: وتتضمن المناهج والأنشطة التربوية وأساليب وطرق التدريس، وتوزيع الطلاب على الفصول "الكثافة الطلابية"، وأساليب التنمية للمعلمين بالمدرسة، وعدد المشاركين في العمليات من مدير المدرسة والمعلمين.

(أ) الأنشطة التعليمية وأساليب وطرق التدريس:

وتفتقر بيئة الفصل بالمدرسة الثانوية العامة للأنشطة التربوية واللاصفية، وهو ما جعل منها بيئة المدرسة منفرد للطلاب، ويرجع ذلك إلى إلغاء الوزارة في العديد من المدارس للملاعب وبناء بدلاً منها فصول، وإلغاء حجرات النشاطات التربوية مثل التربية الفنية والموسيقية، وهو ما أضعف من فرص اكتشاف مواهب الطلاب، وحول طاقات الطلاب إلى نشاط سلبي، تمثل في العنف والتعصب والهروب من المدرسة وشعورهم في كثير من الأحيان بالاغتراب (البيلي، ٢٠١٦: ٢٥٠). علاوة على معارضة أولياء الأمور ممارسة أبنائهم للأنشطة المدرسية، حيث ينصب اهتمامهم فقط

د. عزة جلال مصطفى

على الجانب التحصيلي في العملية التعليمية، دون الاهتمام بالجوانب الأخرى، والتي جعلهم يمنعون أبنائهم عن المشاركة في هذه الأنشطة والمسابقات التي تعدها المديرات والإدارات التعليمية، اعتقادًا منهم بأنها تؤثر بالسلب على تحصيلهم واستعدادهم لاختبارات النهائية (يوسف وآخرون، ٢٠١٩: ٢٠٧). مما ساعد على ظهور السلوكيات السلبية لدى العديد الطلاب مثل التدخين والعنف والتوجهات الدينية المتطرفة واللامبالاة وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها والمنافية لثقافة المجتمع المصري، مما أثر في الصورة الذهنية المدركة عن المدرسة الثانوية العامة لدى أولياء الأمور والمجتمع الخارجي.

(ب) توزيع الطلاب على الفصول "الكثافة الطلابية":

رغم تطور أعداد المدارس والفصول الذي شهدته المدرسة الثانوية العامة خلال الخمس سنوات الأخيرة، إلا أننا نجد أن كثافة الطلاب في الفصول لم تنخفض، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال الإحصاءات التالية (وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصاء السنوي، ٢٠٢١: ٣، ٣٥):

جدول (٣) تطور أعداد المدارس والفصول والطلاب بالمدرسة الثانوية العامة

خلال الخمس سنوات الأخيرة

البيان	٢٠١٧/٢٠١٦	٢٠١٨/٢٠١٧	٢٠١٩/٢٠١٨	٢٠٢٠/٢٠١٩	٢٠٢١/٢٠٢٠
أعداد المدارس	٢٢٢٦	٢٢٨٢	٢٣٦٠	٢٤١٢	٢٤٦٩
أعداد الفصول	34301	34663	35142	35413	36118
كثافة الفصل	٤١,٥٧	٤٢,٥٦	٤٢,٥٩	٤٣,١٤	٤٣,٧٣

ويلاحظ من الجدول السابق؛ أنه على الرغم من التوسع في بناء مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، والذي استتبعه زيادة في أعداد الفصول في ذات الفترة الزمنية، لكن هذه الزيادة لم تتمكن من القضاء على كثافة الفصول في هذه المرحلة، والتي تراوحت بين (٤١,٥٧ إلى ٤٣,٧٣ في السنة الحالية). وهو عدد كبير بالنسبة لمعايير

الجودة العالمية والتي تشير إلى أن أعداد الطلاب في الفصل لا يجب أن يتعدى (٢٥ - ٣٠) طالب، ويعد هذا أحد المعوقات الأساسية التي تعوق جودة العملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام، وتنعكس بالسلب على جودة المخرج التعليمي بهذه المرحلة، وهو ما أكدت عليه دراسة (حلمي، ٢٠٢٠: ١٦٧) والتي أشارت إلى أن نسب الاستيعاب في التعليم الثانوي لم تقابل بزيادة مناسبة في أعداد الفصول منذ العقود الأخيرة من القرن الماضي، وهو ما ساعد على زيادة في كثافة الفصول، والتي أصبحت أحد المطالب المهمة والواجب مواجهتها، لتخفيض الكثافات بها إلى الحدود المقبولة (وهو ٣٠ طالب على الأكثر)، وذلك من أجل تقديم تعليم جيد، خاصة أن تلك المرحلة تحظى باهتمام بالغ من الأسر في المجتمع المصري، والراجع إلى الرغبة الشديدة لمعظم الطلاب للالتحاق بهذه المرحلة حيث إنها الطريق إلى التعليم العالي والجامعي المرغوب مجتمعيًا.

(ج) أساليب تنمية المعلمين بالمدراس: من الملاحظ أنه في ظل التغيرات التي شهدتها المرحلة الثانوية في المرحلة الأخيرة، كان لزاما على الوزارة والجهات المعنية بالتدريب، تقديم برامج تدريبية تراعي الاحتياجات التدريبية للمعلمين لمساعدتهم على التكيف مع هذه التغيرات، ولكن الملاحظ أنه لم يتم مراعاة ذلك في البرامج التدريبية، حيث أكدت نتائج المقابلة التي قامت بها دراسة (أحمد، ٢٠١٩: ٤٥٨-٤٥٩) مع معلمي ومعلمات مدارس الثانوي العام، أن التدريبات المقدمة لهم لا تراعي احتياجاتهم التدريبية في ظل المناهج المطورة والمعتمدة على (الكتاب الإلكتروني وبنك المعرفة واستخدام التكنولوجيا الحديثة "التابلت" والاختبار إلكتروني والتصحيح الإلكتروني)، والتي تتطلب مهارات جديدة للمعلمين يكتسبونها من خلال التدريبات العملية، والتي تخلو منها البرامج التدريبية الحالية، والتي تم التركيز فيها فقط على الجانب النظري.

(د) عدد المشاركين في العملية التعليمية (مديرين ومعلمين): تم سابقاً تحديد أعداد المعلمين وتصنيفهم طبقاً للمؤهلات التربوية وغير التربوية وسوف يتم في هذا العنصر تحديد ما يلي:

د. عزة جلال مصطفى

- عدد المعلمين لكل طالب: أشارت الإحصاءات الأخيرة أن نصيب المعلم من الطلاب بلغ (١٨,٦٢) وهو عدد جيدة ولعل هذا المعدل مناقض للكثافة الطلابية التي تعاني منها فصول هذه المرحلة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف أعداد الطلاب في البيئات المختلفة (وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصاء السنوي، ٢٠٢١: ٤٥٤).
- عدد مديري المدارس بالنسبة لأعداد المدارس:

جدول (٤) أعداد المدارس ومديري المدارس لعام ٢٠٢١/٢٠٢٠

السنة	أعداد المدارس	أعداد المديرين
٢٠٢١/٢٠٢٠	٢٤٦٩	١٤٨٦

المصدر: (وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصاء السنوي، ٢٠٢١: ٤٨)

والملاحظ العجز الكبير في أعداد مديري المدارس مقارنة بأعداد المدارس، وهو ما جعل العديد من المدارس الثانوية، تلجأ إلى الوكيل والمعلم الخبير في تصريف الشؤون الإدارية بالمدرسة، وهو ما ساعد على زيادة الضغوط الوظيفية لدى هذه الفئة، وانعكس بشكل مباشر على التوقعات المرجوة من هذه المرحلة.

(٣) المخرجات: نسب النجاح ومدى موانمة خريجي هذه المرحلة لمتطلبات سوق العمل.

حيث إن المتتبع لنسب نجاح خريجي هذه المرحلة يجد أنها مرتفعة جداً، حيث بلغت ٩٢,٦% لعام ٢٠٢٠/٢٠١٩ (وزارة التربية والتعليم: كتاب الإحصاء السنوي، ٢٠٢١: ٤٧٢)، ولكن الملاحظ أنه رغم ارتفاع هذه النسبة إلا أن خريجي هذه المرحلة تعاني من ضعف مخرجاتها التعليمية، وافتقار هذه المخرجات إلى الوفاء بمتطلبات سوق العمل، نظراً لعزلتها عن عالم الأعمال والناجم عن ضعف أواصر الاتصال والشراكات الحقيقية بينها وبين مؤسسات الأعمال في البيئة الخارجية (على، ٢٠١٩: ٣٣٤-٣٣٥).

ج- المسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية العامة في مصر: وتتمثل في الآتي:

(١) مسؤولية المدرسة اتجاه العاملين: تنبع مسؤولية المدرسة اتجاه العاملين والمعلمين في مدى قدرة الإدارة المدرسية، على تحقيق جودة الحياة الوظيفية لديهم، وهو ما يرتقي

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

بمستوى الرضا الوظيفي. ولكن المطلع على جودة هذه الحياة في المدرسة الثانوية العامة، يجد أن هذه الفئة تعاني العديد من الضغوط الوظيفية التي تتعلق بأنظمة العمل والأنظمة المالية والتشريعية والتقنية، والتي تؤثر في حياتهم المهنية والشخصية، وتُسبب لهم نوع من القلق المستمر نحو المستقبل، علاوة على أن محدودية صلاحيات هذه الفئة، تجعلهم عاجزين عن تحقيق جودة حياة العمل المرجوة للعاملين، كما أن النظام المركزي السائد في النظام التعليمي بشكل عام، يحد من قدرة الإدارة المدرسية على توظيف موارد المدرسة، وجميعها أمور تقلل من مستوى جودة حياة العمل للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة.

وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة (السيد، ٢٠١٨: ٢٨٥) إلى ضعف الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة، اتجاه المسؤولية الاجتماعية للمعلمين، والتي تبرز في العديد من الصور؛ منها ضعف توجيه المعلمين وضعف نظم الاتصال معهم، إلى جانب أن بيئة عمل غير محفزة، تسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة كثرة الصراعات التي لا يسعون نحو حسمها بطرق عادلة، علاوة على ضعف مرونة اللوائح والقوانين المرتبطة بالعمل، والتي تلزم المعلمين على الالتزام الحرفي في تنفيذها، وتدني فرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهو ما أثر بالسلب على أدائهم ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. وانعكس ذلك بالتأكيد على الصورة التي تُنقل عن المدرسة للمجتمع الخارجي.

ويزيد النمو المهني للمعلمين من الارتقاء بأدائهم الوظيفي، ورغم الفرص المتاحة بالمدرسة الثانوية العامة في تحقيق هذا النمو بشكل مستمرة من خلال وحدة التدريب والجودة بالمدرسة والتي أنشأت بقرار وزاري رقم (١٣٧ لسنة ٢٠١٢) لتلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين وتحسين أدائهم الوظيفي لمسايرة التغيرات الحادثة والمتسارعة في البيئة المحيطة، وهو ما يقلل من الضغوط المهنية الناجمة من ضعف قدراتهم على مسايرة التطورات الحادثة في العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢: ١).

إلا أن نتائج دراسة (حسن، ٢٠١٩: ٦٥) كشفت عن تقليدية التدريبات التي تقدمها وحدة التدريب والجودة بالمدارس والتي منها المدارس الثانوية العامة، وتدني قدرتها على تنمية المهارات الحديثة لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة، إلى جانب افتقاد هذه الوحدة للأجهزة التكنولوجية الحديثة، كما أن ضعف نظم التحفيز المقدمة للمعلمين أثر في أقبالهم وتفاعلهم مع التدريبات المقدمة، علاوة على عشوائية التدريبات المقدمة من حيث المحتوى والوقت رغم أن هناك خطة للتدريب، ولكن لا يتم الالتزام بها في كثير من الأحيان.

ومما سبق يلاحظ، ضعف وعي قيادات المدرسة الثانوية العامة بمسئولياتها الاجتماعية اتجاه المعلمين بالمدرسة، والراجع في الغالب إلى ضعف الممارسات الإدارية والمهنية لديهم، وهو ما ساعد على زيادة الضغوط الوظيفية لدى العاملين وبالتالي ترسخ لديهم اتجاهات سلبية إزاء المدرسة، تم نقلها للمجتمع الخارجي، وأثر سلبيًا على سمعتها التنظيمية.

(٢) مسؤولية المدرسة اتجاه المجتمع: حيث تنبع هذه المسؤولية من قدرة المدرسة على تفعيل أو اصر الصلة بينها وبين منظمات المجتمع المدني وأصحاب المصالح، من أجل تقديم أنشطة اجتماعية يتم من خلال القضاء على بعض مشكلات وقضايا المجتمع خاصة التي تتعلق بطلاب هذه المرحلة، والتي أثرت كثيرًا على القيم الأخلاقية والاجتماعية وظهرت بوضوح في الوقت الراهن.

ورغم أهمية هذه المشاركة المجتمعية في دعم المدارس الثانوية بمصر، إلا أننا نجد أن القرار الوزاري الخاص بوحدة المعلومات والإحصاء، أكد على بيانات المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة والطلاب، مع أهمية التحديث المستمر لهذه البيانات (قرار وزاري رقم ٤ لسنة ٢٠١٢) مع تجاهل هذه الأنظمة للبيانات الخاصة بأصحاب المصالح والمستفيدين في البيئة الخارجية، هو ما أضعف فرص الاستفادة منهم.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

ورغم أهمية هذه المشاركة في اندماج المدرسة مع المجتمع في حل مشاكله، فقد أشارت دراسة (سيد، ٢٠١٨: ٣٢١) إلى ضعف المشاركة المجتمعية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، والذي أرجعته للعديد من الأسباب، وهي نقص المعلومات التي توفرها الإدارة المدرسية، لأعضاء المجتمع المدني وأصحاب المصالح عن مشكلات المدرسة، إلى جانب ضعف اهتمامهم بشر ثقافة العمل الاجتماعي في بيئة المدرسة، بالإضافة إلى عدم وضوح رسالة التعليم الثانوي العام عند معظم قيادات منظمات المجتمع.

علاوة على رغبة بعض أعضاء الإدارة المدرسية، عزلة المدرسة خوفاً من رقابة المجتمع الخارجي، إلى جانب محدودية الأنشطة الاجتماعية التي تسعى المدرسة نحو تقديمها للمجتمع الخارجي، بالإضافة إلى ضعف مهارات التواصل مع أولياء الأمور والمهتمين بالعملية التعليمية، أدى إلى انخفاض الوعي الاجتماعي لديهم بأهمية الدور الذي يقومون به داخل المدرسة في إنجاح مبادرات التطوير، وكان له تأثير سلبي في تنفيذ برامج وخطط التطوير المختلفة بالمدرسة (شطا، ٢٠١٦: ٨٤-٨٧).

(٣) مسؤولية المدرسة اتجاه العملاء: يعد ولي الأمر هو المستفيد الأول من المدرسة الثانوية، والذي يأمل دومًا أن يحقق التعليم الثانوي طموحاته وتوقعاته المرجوة، وهو ما يستلزم أن يكون له دور فعال داخل المدرسة، وقد حدد التشريع هذا الدور من خلال مجلس الآباء والأمناء على ضوء القرار الوزاري (رقم ٣٠٦ لسنة ٢٠١٤)، والمعدل بعض أحكامه في القرار الوزاري رقم (٣٧٨ لسنة ٢٠١٧)، حيث يعد هذا المجلس بمثابة مجموعة منظمة من الأفراد وعددهم (١٣) ممثلين في خمسة من أولياء الأمور وثلاثة من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم، وثلاثة من المعلمين ومدير المدرسة كجهة تنفيذية وأمين المجلس، حيث يتبنى هذا التنظيم مسؤوليات جماعية تتعلق بالتخطيط والتصميم والإشراف والمراقبة والتوجيه واتخاذ القرارات داخل المدرسة،

د. عزة جلال مصطفى

وجميعها أمور تتمركز حول حل قضايا ومشكلات المدرسة الثانوية، وتتوجه نحو صالح جودة الخدمات والمخرجات التعليمية.

ولكن واقع المدرسة الثانوية العامة في مصر يشهد ضعف تعاون هذا المجلس مع أولياء الأمور للحد من المشكلات الطلابية، بالإضافة إلى ضعف رغبة تواصل بعض المعلمين بأولياء الأمور، وسلبيتهم في التشاور من أجل حل مشكلات الطلاب، علاوة على أن مديري المدارس الثانوية العامة، يفضلون الاعتماد على أنفسهم في حل قضايا المدرسة وتوفير الموارد اللازمة لها، وبذلك يقل الاعتماد على مجلس الأمناء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية، وهو ما يؤكد صورية هذا المجلس وضعف دروة في تلبية احتياجات المدرسة الثانوية وحل مشكلاتها (يوسف، ٢٠١٩: ٥٠). وبذلك يتضح، أنه لا يوجد عقد اجتماعي، يلزم الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة، التعاون مع أولياء الأمور والعكس، وهو ما أسفر عن العزلة بين الطرفين.

وفي محاولة لإرضاء أولياء الأمور وكسب ثقتهم وتعاونهم مرة أخرى من أجل سد الفجوة بين المدرسة والمنزل، ورجوع طلاب المرحلة الثانوية للفصول مرة أخرى، وحل المشكلة الأساسية لأولياء الأمور والمتمثلة في الدروس الخصوصية والتي تستنزف جزء كبير من دخلهم. قامت الوزارة بإصدار القرار الوزاري (١٩٣ لسنة ٢٠٢٠)، والذي يتيح للمدارس تقديم مجموعات تقوية من خلال المعلمين في التخصص التربويين، كما نصت المادة الرابعة من القرار الوزاري على أن يُحدد مقابل الاشتراك للطلاب عن الحصة الواحدة عن طريق مدير الإدارة التعليمية المختص ومجلس أمناء وذلك بالنسبة لطلاب الشهادات (المحلية/ العامة)، وعن طريق إدارة المدرسة ومجلس أمناء المدرسة بالنسبة لصفوف النقل، مع مراعاة أن يكون الحد الأدنى (١٠) جنيهات والحد الأقصى (٨٥) جنيه للاشتراكات في الحصة الواحدة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠: ١) ولكن لم يظهر مردود لهذه المجموعات حتى الآن، والتي تعد خطوة إيجابية من الوزارة، يمكن أن تحسن من السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية، وتعطي انطباع

لدى ولي الأمر بحرص الوزارة بالتعاون مع المدرسة في حل مشكلة تعدد من أبرز المشاكل لديهم.

ومن خلال السطور السابقة يتضح أن هناك العديد من جوانب القصور يقابلها بعض جوانب القوة في بيئة المدرسة الثانوية العامة، وهو ما أسهم بشكل مباشر سلبيًا على السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، ويمكن إجمال هذه الجوانب على النحو التالي:

أولاً: فيما يتعلق بالإبداع الإداري لأعضاء الإدارة المدرسية:

١- جوانب القصور التي تحول دون تحقيق الإدارة المدرسية للإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية:

- تدني السلوكيات الإبداعية لدى الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، والتي تجلت في العديد من الصور منها قصورهم في التوصل إلى حلول مبتكرة لوضع بدائل تحقق الوفورات المالية بالمدرسة، وتهيئة مناخ تنظيمي محفز لإطلاق القدرات الإبداعية.
- ضعف أنظمة التحفيز للمعلمين، علاوة على ضعف الرغبة في البحث عن فرص لتحقيق التطوير الذاتي لديهم، وهو ما ينعكس على ضعف القدرات البشرية لجميع المنظومة البشرية بالمدرسة الثانوية العامة.
- قصور نظم الاتصال والمعلومات بالمدرسة، وضعفها من تحقيق عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- ضعف مشاركة رجال الأعمال ومنظمات المجتمع الخارجي في تقديم الدعم المادي للمدرسة الثانوية والناجم عن ضعف قدرة الإدارة المدرسية على التواصل مع هذه الفئات.
- محدودية ميزانية المدرسة وضعف المهارات المالية للإدارة المدرسية في توزيع واستغلال هذه الموارد.

د. عزة جلال مصطفى

- محدودية تجهيز الفصول بالأدوات والأجهزة الحديثة المسيرة للتعلم الرقمي.
- قلة توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.
- ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بالمستقبل وتنفيذ الإستراتيجية الموضوعية "شكلية الإستراتيجية".
- هرمية الهيكل التنظيمي والذي يعوق تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين بالمدرسة.
- شيوع مناخ تنظيمي مقاوم للممارسات الإبداعية للمعلمين، مما ساعد على انتهاجهم أساليب تقليدية في التدريس داخل الفصل ومقاومة كل ما هو جديد.
- ٢- جوانب القوة المتاحة والتي تدعم الإبداع الإداري للإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة:

- توافر وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة، منشأه بالقرار الوزاري رقم (١٣٧) لسنة (٢٠١٢)، تتيح فرص التنمية المهنية للعاملين بالإضافة إلى المهام الأخرى الخاصة بخطط التحسين، والتقويم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية وغيرها من المهام والتي يمكن أن تثري بالإبداع الإداري بالمدرسة.
 - التجهيز الجزئي للفصول وقاعات الحاسب الآلي.
 - تعاون إدارة المدرسة مع مجلس الأمناء في وضع إستراتيجية مستقبلية خاصة بالمدرسة توضح الرؤى المستقبلية وآليات تنفيذها.
- ثانياً: فيما يتعلق بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية:

- ١- جوانب القصور التي تؤثر بالسلب على جودة الخدمات والمخرجات التعليمية:
- رغم اهتمام الإدارة العليا بتطوير في المناهج والأنشطة التربوية، ولكن هذا التطوير ظاهرياً لم يواكبه تطوير وتحسين على أرض الواقع لتحقيق هذا الهدف،

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

وهو ما ساعد على ضعف تأهيل مخرج هذه المرحلة أما لمواصلة التعليم الجامعي أو الانخراط في سوق العمل الخارجي.

- ضعف إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، والراجع إلى تدني قدرات هذه الفئة والنمط القيادي الذي ينتهجونه في إدارة المدرسة.

- الكثافة الطلابية، والتي تحد من قدرة المعلم على التجريب وتزيد من مقاومته لكل ما هو جديد.

- ضعف تحفيز المعلمين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية حتى تتواءم مع التطورات الحادثة في المرحلة الثانوية العام خاصة في الوقت الراهن.

- تكاتف أعضاء الإدارة المدرسية في بعض الأحيان مع المعلمين في مقاومة النظام الرقمي الحديث، حفاظاً على مصالحهم الشخصية.

- إلغاء الوزارة للملاعب وبناء بدلاً منها فصول، وإلغاء حجرات النشاطات التربوية، وهو ما جعل من بيئة المدرسة بيئة منفرة لطلاب هذه المرحلة.

- تناقص أعداد المعلمين سواء التربويين أو غير التربويين والذي يقابله زيادة في التسجيل الفعلي لطلاب هذه المرحلة.

٢- جوانب القوة التي يمكن أن تحسن من جودة الخدمات والمخرجات التعليمية:

- البوابة الإلكترونية لأولياء الأمور.

- اعتدالية نصيف المعلم إلى الطالب في بعض المحافظات والتي وصلت إلى (١٨,٧٢).

- المناهج والأنشطة الرقمية على بنك المعرفة.

- التوسع المحدود في إنشاء المدارس والفصول.

- التجهيز الجزئي للفصول بالأدوات الرقمية.

١- جوانب القصور في ممارسات الإدارة المدرسية والتي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمدرسة:

- ضعف وعي الإدارة المدرسية بأهمية هذه المسؤولية بجميع أبعادها، سواء التي تتعلق بالمجتمع الداخلي من خلال قيامهم ببعض الممارسات التي تحقق تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بها، أو التي ترتبط بالمجتمع الخارجي من خلال الأنشطة الاجتماعية التي تقدمها، والناجمة عن ضعف الاهتمام بتقديم الأنشطة التي تعبر عن اهتمام المدرسة بقضايا المجتمع.
- عدم وضوح رسالة التعليم الثانوي العام عند معظم قيادات منظمات المجتمع، علاوة على ضعف قدرات التواصل لدى الإدارة المدرسية مع قادة منظمات المجتمع المدني وأصحاب المصالح، أضعف فرص التعاون معهم، لتلبية احتياجات المدرسة وحل مشكلاتها.
- ضعف أواصر التعاون بين المدرسة وعمالها والممثلين في ولي الأمر والذي يعد المستفيد الأول من المخرج التعليمي، وهو ما ساعد على رسم صورة ذهنية ورؤى غير مرغوب بها للمجتمع المدرسي الداخلي والخارجي وأثر بالتأكيد على سمعتها التنظيمية.
- ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بشرف ثقافة العمل الاجتماعي في بيئة المدرسة، وهو ما أضعف من قدرتها على الاستفادة من منظمات المجتمع الخارجي.
- صورية مجلس الأمناء، وضعف الرغبة في التعاون مع أعضائه حرصاً من مدير المدرسة على عدم نشر مشكلات المدرسة.

٢- جوانب القوة التي تعزز من المسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية:

- إقرار الوزارة لمجموعات تقوية مخفضة والتي يمكن أن تكون الحل الجذري لمشكلة الدروس الخصوصية.

- مجلس الأمناء المشكل بالقرار الوزاري (٣٧٨ لسنة ٢٠١٧) ومسؤوليته عن الجودة بالمدرسة من خلال البرامج التدريبية أو الخطط وآليات تنفيذها.

- وحدة التدريب والجودة بالمدرسة وفرص التدريب والاعتماد والتنمية التي تتيحها للمدرسة.

ومما سبق، يتضح أن الإدارة المدرسية يقع عليها المسؤولية الكبرى في بناء سمعة تنظيمية جيدة بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، وأن ضعف الممارسات التي تتبناها، يجعل من نمط القيادة الريادية حاجة ملحة لتحسين السمعة التنظيمية للمدرسة، وهو ما سوف ينقلنا إلى الدراسة الميدانية والتي من خلالها يتم الوقوف على الصورة الذهنية الراسخة لدى أولياء الأمور عن السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، علاوة على مقترحات الإدارة المدرسية في نمط القيادة الريادية وممارساته ودوره في تشكيل سمعة تنظيمية جيدة بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.

٢- الدراسة الميدانية:

بعد تناول الواقع النظري من خلال الدراسات والبحوث والوثائق، كان من الأهمية التوجه نحو الميدان، للتعرف على تصورات عينة البحث في واقع السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، إلى جانب آرائهم في المقترحات التي يمكن من خلالها تحسين هذه السمعة، وذلك من خلال أداتين وهما مقياس السمعة التنظيمية والموجه إلى أولياء الأمور، واستبانة موجهة إلى الإدارة المدرسية، وعليه فسوف تسير الدراسة الميدانية كما يلي:

أولاً - تطبيق مقياس السمعة: للوقوف على الصور الذهنية لدى أولياء أمور طلاب المرحلة الثانوية العامة عن السمعة التنظيمية للمدرسة.

ثانياً: تطبيق استبانة لاستطلاع رأي أعضاء الإدارة المدرسية بمدارس الثانوية العامة: بشأن التعرف على آرائهم في المقترحات الإجرائية التي يمكن أن تثرى بالسمعة التنظيمية للمدرسة من خلال القيادة الريادية، والتي تسهم بشكل مباشر في بناء السيناريوهات المقترحة.

وفيما يلي توضيحاً لإجراءات الدراسة الميدانية لتطبيق أدوات الدراسة:

أولاً - تطبيق مقياس السمعة التنظيمية للوقوف على الصور الذهنية لدى أولياء أمور طلاب المرحلة الثانوية العامة عن السمعة التنظيمية للمدرسة.

تم التعبير عن السمعة التنظيمية المدركة بوصفها متغيراً تابعاً، لها العديد من الأبعاد، وكان على الباحثة المرور بالعديد من المراحل من أجل بناء وتطبيق هذا المقياس والتوصل إلى النتائج التي تعبر عن الصورة الذهنية المُشكلة لدى أولياء الأمور عن المدرسة الثانوية العامة في مصر، على اعتبار أن آراءهم دائماً محل اهتمام متخذي القرار والقيادة السياسية، وتمثلت مراحل بناء المقياس في الآتي:

أ- تحديد فكرة المقياس ومبررات تصميمه: حيث تمثلت فكرة المقياس في قياس السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، من وجهة نظر أولياء الأمور باعتبارهم الفئة الأكثر استفادة من المخرجات التعليمية للمدرسة الثانوية العامة، ويمثلون طبقة كبيرة من أصحاب المصالح.

ب- الهدف من المقياس: الوقوف على الصور الذهنية الراسخة لدى أولياء أمور طلاب المرحلة الثانوية العامة عن المدرسة والتي تُشكل السمعة التنظيمية لها.

ج- المتغيرات المعنىة بالمقياس: ركز المقياس على أبعاد السمعة التنظيمية المراد قياسها والتي تتمثل في (الإبداع الإداري، جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، المسؤولية الاجتماعية).

د- حصر المقاييس المُتاحة التي تستهدف قياس الخاصية نفسها: تم الاستعانة ببعض مقاييس السمعة التنظيمية الأكثر استخداماً في قياس سمعة المؤسسات، حيث تم

ترجمتها وتعديل صياغة العبارات لتلاءم المؤسسة التعليمية، والتي تناولت المتغيرات المعنية بالقياس، وقد تمثلت في ثلاثة مقاييس وهي:

(١) مقياس حاصل السمعة "RQ" quotient Reputation: ويقاس المقياس السمعة المدركة للمنظمات لدى الجمهور العام وفق ستة أبعاد، وتم قياسها بـ ٢٠ عبارة (Fombrun et al, 2000: 245-255).

(٢) مقياس شويجر: ويتكون من ستة أبعاد لقياس سمعة المنظمة، وتم تطبيقه في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، وأثبت صلاحيته. (Schwaiger, 2004: 46-61)

(٣) مقياس ريب راك: هو مقياس تم تطويره في معهد السمعة بالولايات المتحدة الأمريكية ويعتمد على سبعة مؤشرات تؤثر في مدركات الجمهور العام لسمعة الشركات، حيث تؤثر هذه المؤشرات على نبض السمعة Reputation Pulse، والذي يتضمن البعد العاطفي (التقدير والإعجاب والشعور)، وتؤثر السمعة في النوايا السلوكية للجمهور والتي تتمثل في: الشراء، والتأييد، والقبول، والعمل مع الشركة، والدفاع عنها، والاستثمار فيها , Fombrun et al (2015: 46).

ر. **الصياغة الفعلية لل فقرات وتحديد شكل الاستجابة:** تم وضع الفقرات الخاصة بالمقياس في ضوء الاستعانة بالمقاييس السالف ذكرها، إضافة إلى الدراسات السابقة، كما تم تحديد الاستجابة من خلال الاختيار من احتمالات متعددة، كبيرة ومتوسطة وضعيفة.

ز. **صياغة تعليمات المقياس:** وهي تعليمات مبسطة عن المقياس والهدف من وراء تطبيقه، توجه للمفحوصين لمساعدتهم في الإجابة على المقياس.

س. **صدق المقياس:** وقد اعتمدت الباحثة في التحقق من صدق المقياس على صدق المحكمين، والذي يقصد به قدرة الأداة على قياس ما وضعت لأجله، وقد تم

د. عزة جلال مصطفى

عرض المقياس على مجموعة من أساتذة الجامعات والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (ملحق ١)، للتعرف على مدى صدق المقياس وأنه يحقق الغرض المستهدف منه، وفي ضوء ذلك تم تعديل بعض الفقرات والعبارات وحذف بعضها، ليتشكل في ضوء ذلك المقياس بصورته النهائية (ملحق ٢).

ش. **ثبات المقياس**، ويقصد بالثبات أنه يعطي النتيجة نفسها تقريباً إذا طُبّق على الأشخاص أنفسهم، أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف، وتتراوح درجة الثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وقد تم الاعتماد على أسلوب إعادة التطبيق للتوصل الى مدي ثبات المقياس، وتم إعادة التطبيق على عينة من أولياء الأمور عددها ١٥ ولي أمر لطلاب من مدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة، وأعيد تطبيق نفس المقياس على نفس العينة في نفس الظروف بفارق زمني ١٥ يوماً، واستخدمت معادلة ألفا كرونباخ لتقدير معامل الارتباط بين التطبيقين "الثبات"، وبلغ معامل الثبات لهما **0.884**، وهو معدل قوي يشير إلى صلاحية المقياس للتطبيق. وقد تم تضمين هذه العينة في عينة الدراسة نظراً لعدم وجود أي تغيرات في المقياس المطبق علاوة على أنها في نطاق عينة البحث الأساسية.

ص. **طبيعة وخصائص الأفراد المطبق عليهم المقياس "مجتمع وعينة الدراسة"**: في ضوء المستهدف من الدراسة المتمثل في التعرف على السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة؛ وحيث إن أولياء الأمور هم من أكثر الفئات المستفيدة والمتعاملة والمهتمة بسمعة المدرسة، إضافة الى دورهم الأساسي في اتخاذ قرار الالتحاق والاستمرار في المدرسة وتأثيراتهم القوية والمباشرة في تشكيل الصورة الذهنية عن المدرسة في محيطها القريب، وهذا لا يعني انهم متفردين في بناء السمعة، ولكنهم مشاركون بقوة مع الأطراف ذات الاهتمام في بناء السمعة التنظيمية للمدرسة. ويشكل التواصل والاتصال مع أولياء الأمور لطلاب المرحلة الثانوية في الظروف الحالية (٢٠٢١)، والذي فرضت فيه قيودا على حضور الطلاب والهيئة

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

الإدارية والمعلمين للمدرسة والتعلم عن بعد وصعوبة الاتصال المباشر والتجمعات مع الأفراد، وقصور الثقافة العلمية لدى بعض أولياء الأمور فيما يخص البحث العلمي في المجال التربوي وأدواته، مما شكل قيوداً على التوسع الكمي في حجم العينة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجموعة من المحافظات المتباينة في الموقع الجغرافي والظروف التعليمية، في القاهرة الكبرى والإسماعيلية والفيوم وشمال سيناء، وتشير الجداول التالية توزيع العينة طبقاً للمحافظات والمؤهل العلمي:

جدول رقم (٦) عينة أولياء الأمور طبقاً للمحافظات

المحافظة	القاهرة	الإسماعيلية	الفيوم	شمال سيناء	الاجمالي
العدد	76	70	48	21	215
%	35.35	32.56	22.33	9.77	100%

جدول رقم (٧) عينة أولياء الأمور طبقاً للمؤهل العلمي

المحافظة	ماجستير أو دكتوراه	ليسانس أو بكالوريوس	مؤهل فوق المتوسط	دبلوم أو ما يعادله	اقل من الثانوية العامة	الاجمالي
العدد	42	123	26	21	3	215
%	19.53	57.21	12.09	9.77	1.40	100.00

ومما سبق يلاحظ أن العينة شملت محافظات متباينة ومستويات متعددة من الخلفيات العلمية لأولياء الأمور وإن كانت النسبة الأكبر من نصيب الشهادة الجامعية، يليها حملة الماجستير والدكتوراه.

ض. تحديد طرق التطبيق: طبق المقياس ورقياً من خلال زيارات المدارس وتجمعات

أولياء أمور طلاب الثانوية العامة بعد اتخاذ الإجراءات الإدارية والموافقات الأمنية المطلوبة لذلك، وتم تطبيق بعض الاستمارات إلكترونياً عن طريق جوجل من خلال

المسار الإلكتروني التالي: https://docs.google.com/forms/d/1LmkwHO_3tZIO6W_ad8Tw_j7T2Lk_lpdP_v52j_XM9MRg_4RM/edit، ورغم الظروف الصعبة المواكبة لمواجهة وباء فيروس كورونا

د. عزة جلال مصطفى

(كوفيد-١٩) فقد تمكنت الباحثة من توزيع حوال ٢٥٠ استمارة مقياس على أولياء الأمور في المحافظات المستهدفة للدراسة (القاهرة، الإسماعلية، الفيوم، الإسماعلية شمال وجنوب سيناء) كمحافظات ممثلة لمحافظات الجمهورية، وقد تم التوصل الى ٢١٥ استمارة مكتملة وصالحة للتفريغ، وقد تم توضيح ذلك وفقاً للجدول التالية:

جدول رقم (٨) توزيعات عينة أولياء الأمور طبقاً لنوعية التطبيق

نوع التطبيق	تطبيق ميداني مباشر	تطبيق الكتروني	الإجمالي
العدد	109	106	215
%	50.7	49.3	100.0

ع. المعالجة الإحصائية، استعانت الباحثة للمعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spas) وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- المتوسط الوزني تم تحديد القوة النسبية للعبارات وذلك كما يلي:
أقل من (١) ضعيف، من (١-٣،٢) متوسط، أعلى من (٣،٢ فأكثر) قوي.
- ألفا كرو نباخ لتقدير معامل الارتباط.

(١) نتائج استجابات عينة أولياء الأمور والمتعلقة بمحور الإبداع الإداري:

جدول رقم (٩) استجابات العينة المتعلقة بالإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية العامة

م	العبارة	التكرار والنسب المئوية	درجة التحقق			الترتيب
			كبيرة	متوسط	ضعيفة	
1	تمتلك إدارة المدرسة رؤية جيدة للمستقبل تعزز الإبداع والابتكار بالمدرسة.	ك %	43	101	71	6
			20	47	33	
2	يتسم المعلمون داخل الفصل بالمرونة في تقبل آراء وأفكار الطلاب، مما يزيد من تفاعلهم والتزامهم.	ك %	56	94	65	3
			26	44	30	
3	تبادر إدارة المدرسة بتقديم أساليب متميزة لتسهيل الخدمات المقدمة (التقديم، دفع المصروفات، النقل وغيرها).	ك %	56	94	65	4
			26	44	30	
4	يعمل بالمدرسة معلمون ذو كفاءة عالية، تجعلهم يستخدمون أفكارا إبداعية في التدريس.	ك %	71	81	63	2
			33	38	29	
5	يفتقد معلمي المدرسة للمهارات التعليمية الحديثة، والتي تجعلهم أكثر مقاومة للنظام التعليمي الحديث.	ك %	59	76	80	5
			27	35	37	
6	يعاني المدير إرهقا متزايدا بسبب الضغوط والمشكلات والصراعات داخل المدرسة، خاصة في ظل قرارات الإدارة العليا الكثيرة والمتضاربة.	ك %	89	67	59	1
			41	31	27	
7	تستخدم إدارة المدرسة أساليب رقابية مبتكرة لمنع انحرافات الطلاب الأخلاقية والعنف (داخل الفصل مع بعضهم أو ضد معلمهم أو الاستخدام الخطأ للجولات) وغيرها.	ك %	31	90	94	8
			14	42	44	
8	يتملك مدير المدرسة حساسية اتجاه مشكلات النظام الحديث، تجعله يتعاون مع مجلس الأمناء لوضع خطط لمواجهة هذه المشكلات.	ك %	31	90	94	9
			14	42	44	
9	يتسم مدير المدرسة بالتعصب وضعف العدالة والمساواة، في حل المشكلات الطلابية.	ك %	44	56	115	10
			20	26	53	
10	يسهم مجلس الأمناء في إطلاق العديد من الأفكار الإبداعية التي تساعد في تدعيم التحسين المستمر بالمدرسة.	ك %	33	92	90	7
			15	43	42	

يتضح من الجدول السابق، محدودية الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في

د. عزة جلال مصطفى

- مصر، والذي أضعف الصورة الذهنية الراسخة لدى أولياء الأمور، ولعل أقل درجات التحقق والتي أجمعت عليها أفراد العينة تمثلت في:
- العبارة رقم (٩) والتي أشارت إلى رضا نسبة ليست بالقليلة من أولياء الأمور على قدرة المدير على حل المشكلات الطلابية دون تعصب.
 - العبارات (١٠) والتي كشفت عن ضعف دور مجلس الأمناء بالمدرسة الثانوية في الإسهام بتقديم أفكار مميزة تساعد في خطط التحسين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة النظرية والتي أشارت إلى صورية مجلس الأمناء وضعف رغبة الإدارة المدرسية والمعلمين مشاركته في تحقيق أهدافه.
 - والعبارة رقم (٧، ٨) والتي أكدت على محدودية الأساليب الابتكارية المستخدمة من قبل الإدارة المدرسية في علاج الانحرافات الأخلاقية، وقلة الحساسية اتجاه المشكلات الناجمة عن التغيرات الحادثة في العملية التعليمية.
- والذي ربما يرجع إلى قلة الممارسات الريادية لدى الإدارة المدرسية والمتعلقة بالتواصل والابتكار، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية فيما يتعلق بالإبداع الإداري، والتي أكدت على ضعف المهارات الابتكارية ومهارات التواصل لدى الإدارة المدرسية، ولكن تختلف هذه مع دراسة **Miguel et al (٢٠٢٠)** والتي توصلت إلى أن الابتكار والأداء المتصور لدى الإدارة المدرسية ليس له تأثير إيجابي على سمعة المدرسة الثانوية.
- أما أكثر درجات التحقق فقد تمثلت في العبارة رقم (٦، ٤) والتي أشارت إلى اتفاق نسبة ليست بالقليلة من أفراد العينة على ملاحظتهم الضغوط والارهاق الذي يعاني منه مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية، مما أثر سلباً على السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية، ومحدودية امتلاك المعلمين للمهارات الحديثة والتي أثرت في كفاءتهم، وانعكست على قلة استخدامهم لأساليب مبتكرة في عملية التدريس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **Tikerperia (٢٠٢٠)** في أن عدد ليس بالقليل من مديري المدارس الثانوية يعانون من ضغوط وظيفه أثرت في سمعة المدرسة علاوة على ضعف امتلاكهم للأدوات والعناصر البشرية اللازمة لبناء سمعة جيدة بها، وربما ترتبط هذه النتائج بضعف الممارسات الريادية لمدير المدرسة في تحفيز

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

المعلمين على تنمية مهاراتهم وهو ما أشارت إليه دراسة كلا من **Pihie; Dahiru; Basri & Hassan** (٢٠١٨)، ودراسة **Rey** (٢٠١٨)، والتي أكدت كلاهما على دور المدرسة في تلبية احتياجات المعلمين المتغيرة، علاوة على الدور التحفيزي لمدير المدرسة قبل المعلمين لتنمية مهاراتهم، كما أن هذه النتيجة تتفق مع توصلت إليه الدراسة النظرية من محدودية اغتنام أعضاء الإدارة المدرسية للفرص المهنية التي تقدمها وحدة التدريب والجودة لتحقيق النمو المهني للمعلمين وتحديث مهاراتهم بما يتوافق مع المتغيرات الحادثة في النظام التعليمي.

(٢) نتائج استجابات أولياء الأمور المتعلقة بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية:
جدول رقم (١٠) استجابات العينة المتعلقة بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق			التكرار والنسب المئوية	العبارة
		المتوسط الوزني	ضعيفة	متوسطة		
7	متوسطة	1.73	90	92	33	ك
			42	43	15	%
2	متوسطة	2.00	65	84	66	ك
			30	39	31	%
5	متوسطة	1.77	106	52	57	ك
			49	24	27	%
1	متوسطة	2.06	64	75	76	ك
			30	35	35	%
3	متوسطة	1.99	78	62	75	ك
			36	29	35	%
4	متوسطة	1.80	102	55	58	ك
			47	26	27	%
10	متوسطة	1.68	97	90	28	ك
			45	42	13	%
12	ضعيفة	1.37	158	35	22	ك
			73	16	10	%
8	متوسطة	1.70	99	81	35	ك
			46	38	16	%
9	متوسطة	1.70	99	81	35	ك
			46	38	16	%
6	متوسطة	1.74	85	98	32	ك
			40	46	14	%
11	ضعيفة	1.55	122	68	25	ك
			57	32	12	%

تراوحت النتائج بين ضعف ومحدودية رضا أولياء الأمور عن جودة الخدمات والمخرجات التعليمية للمدرسة الثانوية العامة، حيث تمثلت أقل درجات التحقق في:

د. عزة جلال مصطفى

- العبارة رقم (٨) والتي اتفقت نسبة كبيرة من العينة على ضعف النظام التعليمي بصورته الحالية من تهيئة طلابه للمهن المستقبلية والذي أكدت عليه نتائج الدراسة النظرية في قصور المناهج وعدم مراعاتها لطبيعة البيئة المحيطة بالطالب علاوة إلى ضعف الاهتمام بالأنشطة التعليمية، وغيرها من الجوانب والتي أثرت في جودة المخرجات التعليمية للمدرسة الثانوية.
- تلتها العبارة رقم (١٢) والتي اتفقت فيها نسبة كبيرة من العينة على صورية صندوق شكاوى ومقترحات أولياء الأمور، والذي ربما يرجع إلى قصور مهارات العلاقات الاجتماعية لدى الإدارة المدرسية، وربما تجاهل الإدارة المدرسية لهذا الصندوق والمقترحات المقدمة من أولياء الأمور وهو ما ساعد على عزوفهم في التواصل مع المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **Badri Mohaidat & (٢٠١٤)** والتي أبزت رضا أولياء الأمور عن سمعة المدرسة الثانوية وأن مقترحاتهم محل اهتمام من قبل إدارة المدرسة.
- والعبارة رقم (١٠) و(٧) والتي أكدت على عزوف أبنائهم عن الحضور للمدرسة إلى جانب انتشار ظاهرة العنف الطلابي وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية والتي أكدت على نفور بيئة المدرسة الحالية من جذب الطلاب للانتظام في الحضور، علاوة على شكلية تطبيق لائحة الانضباط المدرسي من قبل الإدارة المدرسية، وضعف الاهتمام بالأنشطة المدرسية وجميعها أمور ساعدت على عزوف الطلاب عن الحضور وانتشار السلوكيات غير المرغوب فيها، والتي تشير إلى ضعف الممارسات الابتكارية للإدارة المدرسية في تشكيل بيئة مدرسية آمنة وجاذبة للطلاب، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة **miran & Bagheri (٢٠١٤)**، والتي أبرزت دور الممارسات الريادية لمدير المدرسة في اقتناص الفرص لتهيئة بيئة مدرسية ابتكارية جاذبة للطلاب.

أما أعلى درجات التحقق فقد تمثلت في العبارات التالي:

- العبارة رقم (٢) والتي أشارت إلى ضعف فعالية جروب المدرسي في تحقيق أهدافه المرجوة، والذي ربما يرجع إلى ضعف جسور التواصل بين المدرسة والمنزل، وهو ما أكدت عليه نتائج الدراسة النظرية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Akbari et al (2021) في توظيف مديرين المؤسسات لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات لرصد مقترحات المستفيدين وأصحاب المصالح وهو ما يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.
- العبارة رقم (٤،٥)، والتي أشارت إلى محدودية التجهيزات التقنية ومقومات العملية التعليمية، ولعل هذه النتائج تختلف بشكل محدود مع نتائج الدراسة النظرية والتي أبرزت العجز الكبير لدى المدارس الثانوية العامة، فيما يتعلق بالتجهيزات التقنية ومقومات العملية التعليمية، وضعف الممارسات الإبداعية لدى الإدارة المدرسية في إيجاد بدائل تسد هذه الاحتياجات من البيئة الخارجية، كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Saensuksom; Kulopas; Choi (٢٠١٩) بأن هناك علاقة كبيرة بين ممارسات الإدارة المدرسية خاصة التي ترتبط بالقيادة الفعالة والابتكار وقدرتها على تلبية عجز الموارد التعليمية من البيئة الخارجية، ومن ثم تشكيل سمعة جيدة للمدرسة.

(٣) استجابات العينة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية العامة:

جدول رقم (١١) استجابات العينة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق			التكرار والنسب المئوية	العبرة	م	
		المتوسط الوزني	ضعيفة	متوسطة				كبيرة
5	متوسطة	1.70	101	77	37	ك	1	تقدم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة برامج تدريبية للطلاب تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وبنك المعرفة.
			47	36	17	%		
3	متوسطة	1.82	87	80	48	ك	2	يتخذ مجلس الآباء والمعلمين بالمدرسة قرارات جادة إزاء أي انحرافات أخلاقية بالمدرسة (طالب أو معلم).
			40	37	22	%		
10	ضعيفة	1.47	139	51	25	ك	3	تقدم المدرسة دروس لمحو الأمية الحاسوبية لأبناء المجتمع الخارجي، من خلال وحدة التدريب والجودة بالمدرسة.
			65	24	12	%		
6	متوسطة	1.67	113	60	42	ك	4	تنظم المدرسة ندوات للتوعية من مخاطر الفيروسات والأوبئة المنتشرة (مثل: كورونا والفطر الأسود).
			53	28	20	%		
4	متوسطة	1.74	106	58	51	ك	5	تقوم المدرسة بالمساهمة في تحسين البيئة المحيطة (تشجير/ نظافة...).
			49	27	24	%		
7	ضعيفة	1.55	122	67	26	ك	6	تقدم المدرسة أنشطة صيفية تدعم مواهب الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم.
			57	31	12	%		
1	متوسطة	1.86	87	71	57	ك	7	تتيح المدرسة فرص المشاركة في المسابقات الرياضية والفنية على مستوى الإدارات التعليمية للطلاب لاستثمار الطاقات الكامنة لديهم.
			40	33	27	%		
9	ضعيفة	1.51	127	67	21	ك	8	تساعد مجموعات التقوية المقمتة بالمدرسة في الحد من الدروس الخصوصية.
			59	31	10	%		
8	ضعيفة	1.54	113	88	14	ك	9	يتعاون رجال الأعمال والمجتمع المحلي المحيط مع المدرسة في سد احتياجاتها..
			53	41	7	%		
2	متوسطة	1.84	74	101	40	ك	10	تحرص المدرسة في أنشطتها الطلابية على ترسيخ القيم الأخلاقية المرتبطة بالمجتمع.
			34	47	19	%		

من الجدول السابق يتضح؛ قلة رضا أولياء الأمور عن بعض أنشطة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية التي يقوم بها أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة،

والتي عبرت عنها بعض العبارات ولعل أقل درجات التحقق من وجهة نظر العينة تمثلت في الآتي:

- العبارة رقم (٣) والتي تشير إلى ضعف اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بمحو الأمية الحاسوبية لأولياء الأمور، وربما يرجع ذلك إلى خوفهم من تحمل أخطار تطبيق دورات تدريبية لأولياء الأمور، حيث إنها غير وارده بشكل صريح بالقرار الوزاري رقم (١٣٧ لسنة ٢٠١٢) والمتعلق بوحدة التدريب والجودة، والذي يضعف من مسؤولية المدرسة اتجاه المجتمع واحتياجاته.
- العبارة رقم (٨) والتي تشير إلى مجموعات التقوية التي أقرتها الوزارة لمحاربة الدروس الخصوصية، لم تلق قبول لدى أولياء الأمور، وتختلف هذه النتيجة ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية والتي أبرزت أن هذا القرار من نقاط القوة، وأن التوظيف الجيد له قد يحارب بالفعل الدروس الخصوصية، ولكن نتائج الدراسة النظرية من جهة أخرى أبرزت محاربة المعلمين للنظام التعليمي الحديث، بل وتكاتف مدير المدرسة مع المعلمين في مقاومة نظام لا يتوافق مع مصالحهم الشخصية.
- والعبارة رقم (٩) والتي تؤكد على ضعف تعاون الإدارة المدرسية مع رجال الأعمال ومنظمات المجتمع المدني في سد احتياجات المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة النظرية والتي أكدت على ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بشر ثقافة العمل الاجتماعي في بيئة المدرسة، وهو ما أعاقهم على الاستفادة من رجال الأعمال ومنظمات المجتمع الخارجي في سد احتياجات المدرسة الثانوية، كما أن المدرسة الثانوية العامة ليس لديها إستراتيجية واضحة للمسؤولية الاجتماعية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه Singh & Misra (٢٠٢١) والتي أبرزت أن سمعة المؤسسة ساعدت على جذب أصحاب المصالح الخارجيين، ودراسة Ajayi & Mmutle (٢٠٢٠) والتي أكدت على إستراتيجية الإعلام التي تقوم بها إدارة

د. عزة جلال مصطفى

المؤسسات في توضيح المسؤولية الاجتماعية لها، وهي أفضل إستراتيجية حققت تفاعل أصحاب المصالح مع المؤسسة.

وتمثلت أعلى درجات التحقق في العبارات التالية والتي تشير إلى الرضا النسبي لأولياء الأمور على بعض الأنشطة والمبادرات الاجتماعية للمدرسة الثانوية والتي تمثل في العبارات:

- العبارة رقم (٧) والعبارة رقم (١٠) والتي أشارت إلى محدودية اهتمام الإدارة المدرسية بالأنشطة الطلابية والمسابقات الفنية التي تتيحها المديرات والإدارات التعليمية وهو ما أثر في ترسيخ القيم الاجتماعية لدى الطلاب، وزاد من العنف المدرسي، وهو ما أكدت عليه نتائج الدراسة النظرية في قلة الأنشطة الاجتماعية التي تعدها إدارة المدرسة من أجل امتصاص الطاقات الكامنة لدى طلاب المرحلة الثانوية، والذي ساعد على تزايد العنف بينهم.
 - العبارة رقم (٢) والذي أكدت على محدودية قرارات مجلس الأمناء فيما يتعلق بالمشكلات الطلابية، وهو ما أكدت عليه نتائج الدراسة النظرية من صورية عمل مجلس الأمناء.
- وجميعها أمور قد ترجع إلى قلة امتلاك الإدارة المدرسية للقدرات القيادية والشخصية، والتي يمكن أن تساعدهم على توظيف واغتنام الفرص المتاحة في بناء بيئة تعليمية جاذبة للطلاب، وهو ما ساعد على تدني سمعتها التنظيمية، وتختلف النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة **Singh & Misra (٢٠٢١)** والتي أكدت على أهمية الأنشطة الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة في تعزيز سمعتها التنظيمية، ولكنها تتفق مع دراسة **Tikerperia (٢٠٢٠)** والتي أكدت على أن عدد ليس بالقليل من مديري المدارس الثانوية ليس لديهم الأدوات والقدرات الكافية للقيام بالمسؤولية الاجتماعية المرجوة من هذه المؤسسات.

ثانياً: تطبيق استبانة لاستطلاع رأي أعضاء الإدارة المدرسية بمدارس الثانوية العامة:

سعى البحث نحو تطبيق استبانة لاستطلاع رأي أعضاء الإدارة المدرسية بمدارس الثانوية العامة بشأن بعض المقترحات الإجرائية، التي تسهم بشكل مباشر في بناء السيناريو التفاوضي، وقد مر إعداد الاستبانة بالمراحل التالية:

١. **الهدف من تطبيق الاستبانة:** استهدفت التطبيق الوقوف على آراء العينة في المقترحات الإجرائية الموضوعية والتي تسهم في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر على ضوء القيادة الريادية.

٢. **بناء أداة الدراسة:** تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، باتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة والأدبيات التربوية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، علاوة على نتائج الدراسة النظرية ومقياس السمعة التنظيمية الموجه نحو أولياء الأمور والذي أبرز العديد من نقاط الضعف والقضايا التي تواجه المدرسة الثانوية العامة في مصر.

- صياغة عدد من العبارات كمحاولة لتغطية كافة المحاور.

وقد راعت الباحثة في تصميم الاستبانة ما يأتي:

- تحديد نوع البيانات الواجب الحصول عليها.

- وضع العبارات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف الدراسة.

- سهولة العبارات ووضوح مضمونها والتأكد من ذلك عند اختبار الاستبانة.

٣- **تقنين الاستبانة:** تم ذلك من خلال استخدام (الصدق والثبات) كما يلي:

- **صدق الأداة (صدق المحتوى):** ويقصد به قدرة الأداة على القياس الصحيح لما وضعت لقياسه (عبد الرحمن، ٢٠٠٥، ١٨٧)، وقد اعتمدت الباحثة في التحقق من صدق الاستبانة على صدق المحكمين، حيث قامت بعرضها على مجموعة الأستاذة بشعبة بحوث التخطيط التربوي وجامعة عين شمس وبني سويف والأزهر والمعهد

د. عزة جلال مصطفى

القومي للتخطيط (ملحق ٣)، وذلك لمعرفة آرائهم حول مدى توافق الاستبانة مع الهدف الذي وضعت من أجله، ومدى الدقة في صياغة العبارات، وتعديل أو حذف أو إضافة ما يرونه مناسبًا من وجهة نظرهم، في ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المطلوبة وفق آرائهم على كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وتم حذف بعضها الآخر، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق ٤).

- **ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الأداة أنها تُعطي النتيجة نفسها تقريبًا، إذا طُبّق على الأشخاص أنفسهم، في مرتين مختلفتين بينهما فاصل زمني، وتحت الظروف نفسها بقدر الإمكان، وفي هذه الحالة تكون درجة الثبات مساوية للواحد الصحيح تقريبًا، أي اتساق الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرّات التطبيق المختلفة (خضر، ٢٠٠٥، ٧٧)، حيث تم تطبيق عدد ١٥ استمارة على عينة من القاهرة، وأعيد تطبيق نفس الاستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف، بفارق زمني ١٥ يومًا وطبق على النتيجة الكلية للتطبيقين معادلة الفاكرونباخ وقد بلغ معامل الثبات لهما 0.777 وهي تشير إلى صلاحية الاستبانة لأغراض الدراسة.

٤- **إجراءات تطبيق الاستبانة:** وتشمل إجراءات التطبيق على العينة وخصائصها، إعداد الأداة "الاستبانة"، ووصفها، وتقنينها.

أ- **مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:** تم تناول العينة وفقًا للخطوات التالية:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الإدارة المدرسية بالمدارس الحكومية العامة والتي تعمل بنظام الكامل، وتستهدف الدراسة القائمين بإدارة المدرسة الثانوية وهم تحديدًا مدير المدرسة والوكلاء والمعلم الخبير الذي يكلف في أحيانًا كثيرة بالقيام بأعمال مدير المدرسة أو وكيلها نظرًا للعجز الشديد الذي تعاني منه هذه المدارس في نقص أعضاء الإدارة المدرسية، وفيما يلي جدول يوضح عينة المدارس والإدارة المدرسية المختارة

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية
ونسبة هذه العينة من المجتمعى الاصلى الذى تم التطبيق بها (المحافظات والادارات
التعليمية التي تم التطبيق بها:

جدول رقم (١٢)

يوضح عينة الدراسة من حيث المدارس والإدارة المدرسية والادارات التعليمية التي تم
التطبيق بها

المحافظات	المدارس		إدارة مدرسية			العينة		الادارات التي تم التطبيق بها	
	العدد	%	ريف	حضر	جملة	العدد	%		
القاهرة	١٩ ٦	٧	٣,٦	0	420	420	52	12.4	- إدارة شبرا التعليمية. - إدارة الساحل التعليمية
الإسماعيلية	٣٢	٥	١٢,٥	23	55	78	25	3.2	إدارة شمال الإسماعيلية
الفيوم	٤٥	٧	١٥,٦	44	39	83	50	60	- إدارة يوسف الصديق التعليمية. - غرب الفيوم التعليمية. - شرق الفيوم التعليمية. - إدارة سنورس التعليمية
شمال وجنوب سيناء	٣٩	٤	١٠,٣	5	36	41	20	48.8	إدارة رفح والعريش التعليمية
الإجمالى	٣١ ٢	٢٣	٧,٤	٧٢	٥٥٠	٦٢٢	147	23.6	

المصدر: وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار، الكتاب
الإحصائي الثانوي ٢٠٢٠/٢٠٢١: ٨٨، ٢٣٣-٢٣٤.

اختيار عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من المحافظات ذات السمات المتباينة
والتي تمثل في مجملها محافظات الجمهورية، وتم تحديدها بناء على إمكانية التطبيق
في المحافظات التي تم اختيارها كمثلة لسائر المحافظات وعددها أربع محافظات
من جملة المحافظات البالغ عددها ٢٧ محافظة بنسبة ١٥ % منها، نظراً للظروف
الوبائية التي تمر بها البلاد والعالم أجمع، كما تم اختيار المدارس عينة الدراسة -
عشوائياً بما تتضمنه من أعضاء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام في
المحافظات الأربع وهي القاهرة، الإسماعيلية، الفيوم، شمال وجنوب سيناء

د. عزة جلال مصطفى

ج - مبررات اختيار العينة: حيث إن البحث مرتبط بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، كان لا بد من استطلاع رأي أعضاء الإدارة المدرسية، بشأن المقترحات الإجرائية التي من شأنها تحسين السمعة التنظيمية بالمدرسة على ضوء القيادة الريادية، باعتبارهم الفئة المنوط بها القيام بالعديد من المهام والأعباء، التي تنصب في صالح العملية التعليمية، وبما يحقق للمدرسة الثانوية السمعة التنظيمية الجيدة بالمجتمع المدرسي الداخلي والخارجي، وقد روعي في اختيار محافظات العينة أن تكون من ممثلة للمحافظات الساحلية والحضرية والنائية، وتم تجميع الاستبانة ووصل عددها النهائي بعد استبعاد غير المكتمل منها إلى (١٤٧) استبانة، كما يوضح الجداول التالية توزيع العينة وفقا للوظيفة وعدد سنوات الخبرة:

جدول (١٣) يبين توزيعات العينة وفقا للوظيفة

الاجمالي	معلم خبير	وكيل	مدير	
147	50	82	15	العدد
100.0	34	55,8	10,2	%

وكانت العينة الأقل لصالح المديرين نظراً لعجز أعدادهم بالمدارس التعليم الثانوي العام.

جدول (١٤) يبين توزيعات العينة وفقا لسنوات الخبرة

الاجمالي	أكثر من ٥ سنوات	من ٣ سنوات الى ٥	أقل من سنة الى ٣ سنوات	سنوات الخبرة
147	120	20	7	العدد
100.0	81.6	13.6	4.8	%

٥- المعالجة الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع

طبيعة الدراسة، وتفق مع متغيراتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، والتي تمثلت في:

- (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات الاستبانة.

- التكرارات والنسب المئوية.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

- الأوزان النسبية المرجحة.

- تم تحديد القوة النسبية للعبارات وذلك كما يلي: أقل من (١) ضعيف، من (١) -

(٢,٣) متوسط، أعلى من (٢,٣ فأكثر) قوي.

٦. نتائج استطلاع رأي أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة في

مصر:

أ. فيما يتعلق بدور القائد الريادي في تحقيق الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية العامة:

جدول رقم (١٥) استجابات العينة المتعلقة بدور القائد الريادي في تحقيق الإبداع الإداري

الترتيب	القوة النسبية	الأوزان النسبية	درجة الموافقة			التكرار والنسب	العبارات	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
١	قوية	2.6	٦	٤٢	٩٩	ك	أن يكون القائد الريادي متمكنا من الكفايات المطلوبة لاستشراف المستقبل لبناء الرؤية المستقبلية المساعدة في اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية "الإفادة من دعم أصحاب المصالح والمنظمات الخارجية" لتحسين الأداء في المدرسة.	١
			٤	٢٩	٦٧	%		
٢	قوية	2.6	٧	٤١	٩٩	ك	أن توافر القدرة على التواصل لدى القائد الريادي تمكنه من إقامة ندوات ناجحة مع المعلمين تحفزهم على تقديم أنشطة صيفية مبتكرة.	٢
			٥	٢٨	٦٧	%		
٣	قوية	2.5	١٠	٥٣	٨٤	ك	أن تكون لديه المقدرة على تكوين فرق عمل إبداعية تولف من (معلم/ولي أمر/طالب/بعض أصحاب المصالح)، تساعد على توليد أفكار ومعلومات متميزة ومناقشتها للتوصل إلى حلول خلاقة للمشكلات المدرسية.	٣
			٧	٤٦	٥٧	%		
٩	متوسطة	2.2	٢٨	٦٣	٥٦	ك	أن يتوافر في القائد الريادي القدرات لاغتنام الفرص الخارجية وتوظيف الفرص الحالية، لإنتاج عدد كبير من البدائل التي تحمل أفكار مبدعة تتعلق بتوفير الموارد المالية والمادية التي تحتاجها المدرسة الثانوية.	٤
			١٩	٤٣	٣٨	%		
١٠	متوسطة	1.9	٥٥	٥٧	٣٥	ك	أن يكون القائد الريادي على دراية كاملة بالقواعد القانونية المتعلقة بالجوانب المالية بتخصيص جزء من ميزانية المدرسة، لمكافأة المعلمين المتميزون.	٥
			٣٧	٣٩	٢٤	%		

د. عزة جلال مصطفى

م	العبارة	التكرار والنسب	درجة الموافقة			الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٦	أن يتصف القائد الريادي بالقدرة على تقليل الغموض المتعلق بأساليب تقييم العاملين، وينشر آليات واضحة للتقييم تجعلهم يتنافسون دوماً نحو التميز وابتكار طرق وأساليب تدريس مبدعة.	ك %	٨٤	٥٦	٧	
			٥٧	٣٨	٥	
٧	أن يكون القائد الريادي قادراً على عقد اجتماعات مع المعلمين الرياديين والآخرين لإحداث التعلم بالقدوة، والذي يتيح اكتساب الخبرة الكافية، لجعلهم أكثر مرونة في التعامل مع المواقف والمتغيرات الحادثة في عملية التعليم والتعلم.	ك %	٩١	٤٥	١١	
			٦٢	٣٠,٥	٧,٥	
٨	أن يمتلك القائد القدرة على التعامل مع الآخرين، والتي تتيح له التمكين النفسي للمعلمين، ويفتح أمامهم باب التطبيق والتجريب لكل ما هو جديد وغير مألوف في طرق وأساليب التدريس.	ك %	٧٥	٥٨	١٤	
			٥١	٣٩	١٠	
٩	يمتلك القائد الريادي القدرة الابتكارية، في وضع خطط محكمة لتجهيز الفصول والمدرسة بالأدوات والأجهزة الكافية، للمحافظة على جودة المخرج التعليمي، خاصة في الأزمات "مثل أزمة كورونا".	ك %	٧٤	٥٧	١٦	
			٥٠	٣٩	١١	
١٠	أن يمتلك القائد الريادي القدرات الشخصية، من تحويل مدرسته إلى منظمة مبدعة تمارس أنشطة مسؤولة اجتماعية مبتكرة "تشجير، وعي صحي، برامج محو أمية، محو أمية الرقمية وغيرها، التي يستفيد منها المجتمع الخارجي، وتضمن في نفس الوقت دعم أصحاب المصالح والمنظمات الخارجية للمدرسة".	ك %	٧٢	٦٤	١١	
			٤٩	٤٣,٥	٧,٥	

يلاحظ من الجدول السابق أن الاستجابات جاءت بين قوية ومتوسطة، مما يشير إلى وعي أفراد العينة بضرورة اكتساب القيادات المدرسية العديد من الكفايات والمهارات الريادية، والتي تمكنهم من الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية، وأن لديهم رغبة في امتلاك هذه المهارات، للتوصل لحلول مبدعة للمشكلات والقضايا الكبيرة بالمدرسة الثانوية العامة.

وتمثلت أقوى هذه الاستجابات في العبارة رقم (١) والتي أكدت اتفقت نسبة كبيرة من العينة على أهمية مهارات استشراف المستقبل في اقتناص فرص البيئة الخارجية والتي

تتيح الاستفادة من دعم أصحاب المصالح والمنظمات الخارجية من خلال رؤية مستقبلية منهجة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسة النظرية والتي أكدت على ضعف ممارسات الاستشراف المستقبلي والتواصل لدى الإدارة المدرسية، وهو ما يعوقهم من كسب دعم أصحاب المصالح والمنظمات الخارجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **Pihie; Asimiran& Bagheri AKSU and ORÇAN (٢٠١٥)**، ودراسة **Rey (٢٠١٨)**، والتي أبرزت أهمية الفرص والاستفادة من البيئة المدرسية، ودراسة **Rey (٢٠١٨)**، والتي أبرزت أهمية مهارات الاستشراف لدى مدير المدرسة الريادي وأنها القوة الكامنة وراء نجاح المدرسة. أما العبارة رقم (٢) والتي حصلت هي الأخرى على وزن نسبي مرتفع (٢,٦)، والتي كشفت على اتفاق نسبة كبيرة من العينة على أهمية امتلاك القيادي بالمدرسة لمهارات التواصل الفعال مع المعلمين لتحفيزهم على الاهتمام بالأنشطة الصيفية، ولكن هذه النتيجة تختلف عن نتائج الدراسة النظرية والتي أكدت ضعف ممارسات الإدارة المدرسية المتعلقة بتحفيز المعلمين لإقامة الأنشطة الصيفية والدليل على ذلك صورية هذه الأنشطة، ولكن تتفق مع دراسة **Kongjinda et al كونغ كينج وآخرون (٢٠٢٠)** والتي أكدت على تأثير القائد الريادي في توجيه اهتمام المعلمين نحو الأنشطة المدرسية وأهميتها في دعم العملية التعليمية، كما تتفق النتيجة التي تم التوصل إليها في العبارة رقم (١,٢) مع ما توصلت إليه دراسة **Smerichevskyi Britchenko; Kryvovyazyuk & (٢٠١٨)** والتي أكدت على أهمية مهارات التواصل واستشراف المستقبل وغيرها من الكفايات والتي تمكن القائد الريادي في تلبية احتياجات المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي.

أما أقل العبارات فقد تعلقت بالعبارة رقم (٤) بقدرة القائد الريادي على اغتنام فرص البيئة الخارجية لسد عجز الموارد المالية والمادية للمدرسة وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية والتي أكدت على ضعف ممارسات أعضاء الإدارة

المدرسية في كسب دعم أصحاب المصالح لسد الاحتياجات المادية والمالية للمدرسة الثانوية، كما أن ليس لديهم رؤية واضحة لدى أصحاب المصالح تحفزهم على التعاون مع المدرسة ودعمها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه **et al** كونغ كينج وآخرون (٢٠٢٠) في أهمية الكفايات الريادية للإدارة المدرسية والتي تمكنهم من تحويل المدرسة إلى منظمة مبدعة بدعم أصحاب المصالح ومنظمات المجتمع المدني، ودراسة **AKSU and ORÇAN (٢٠١٥)** والتي أكدت على ارتباط سمعة المدرسة الثانوية الجيدة بممارسات مدير المدرسة التي تمكنه من توفير بدائل مالية، تلبي الاحتياجات المالية والمادية للمدرسة الثانوية.

كما جاءت العبارة رقم (٥) والتي حصلت على أقل وزن نسبي ومقداره (١,٩)، والتي أكدت على قدرة الريادي في تحفيز المعلمين المتميزين ماديا ولعل هذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية من المركزية المالية التي تعاني منها المدرسة الثانوية العامة في مصر، وضعف قدرة مدير المدرسة على التحفيز المادي للمعلمين المتميزين، بل ضعف قدراته في توزيع الميزانية المحدودة للمدرسة الثانوية، ولكنها تتفق مع دراسة **Pihie; Dahiru; Basri & Hassan (٢٠١٨)** والذي أكدت على أهمية السلوك التحفيزي للقائد الريادي خاصة الذي يتعلق بتحفيز المادي للمعلمين المتميزين.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

ب. دور القائد الريادي في الارتقاء بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.

جدول رقم (١٦) استجابات العينة المتعلقة بدور القائد الريادي في الارتقاء بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية

الترتيب	القوة النسبية	الأوزان النسبية	درجة الموافقة			التكرارات والنسب	العبارة	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
١	قوية	2.7	٤	٤١	١٠٢	ك	أن يتوافر في القائد الريادي القدرة على التواصل الفعال مع أولياء الأمور من خلال وسائل التواصل الاجتماعي (الجروبات المدرسية) لمتابعة مدى الجدية في تنفيذ الخدمات الإلكترونية المقدمة لأولياء الأمور والطلاب.	١
			٣	٢٨	٦٩	%		
٧	متوسطة	2.3	١٤	٦٩	٦٤	ك	أن يمتلك القائد الريادي نحو التواصل مع أساتذة الجامعات والمراكز البحثية، للاستفادة من خبراتهم في وضع معايير إدارة ومراقبة الجودة داخل المدرسة.	٢
			١٠	٤٦,٥	٤٣,٥	%		
٣	قوية	2.4	٨	٧٨	٦١	ك	أن يستطيع القائد الريادي اغتنام الفرص التدريبية التي تقدمها وحدة التدريب والجودة بالمدرسة، لتدريب المعلمين على المستجدات الحديثة في العملية التعليمية والتي تحقق التنمية المستدامة لهذه الفئة.	٣
			٦	٥٣	٤١	%		
٢	قوية	2.5	١١	٥٣	٨٣	ك	أن يتوافر في القائد الريادي القدرة على التواصل الفعال مع المعلمين لبناء مناخ تنظيمي يشجعهم على تجريب أساليب تدريس حديثة دون الشعور بالخوف والقلق.	٤
			٧,٥	٣٦	٥٦,٥	%		
٤	قوية	2.4	١٤	٦١	٧٢	ك	أن يمتلك القائد الريادي القدرات المعرفية التي تساعده على مشاركة أعضاء مجلس الأمناء والمعلمين، من وضع قواعد صارمه للمخالفات الأخلاقية (معلم / طالب) مع العدالة في تطبيقها، مما يحقق الانضباط بالمدرسة.	٥
			٩,٥	٤١,٥	٤٩	%		
٥	قوية	2.4	٩	٦٨	٧٠	ك	أن يمتلك القائد الريادي المهارات الاجتماعية التي تمكنه من توظيف نظم الاتصال والمعلومات بالمدرسة، للوقوف على مقترحات أصحاب المصالح وأولياء الأمور، من أجل تحسين جودة الخدمة والمنتج التعليمي المقدم.	٦
			٦	٤٦	٤٨	%		

د. عزة جلال مصطفى

م	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة			الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٧	أن يمتلك القائد الريادي القدرات الشخصية التي تحفز أولياء الأمور التوجه نحو مجموعات النقوية المدرسية التي أقرتها الوزارة في محاولة جادة لمحاربة الدروس الخصوصية.	ك %	٥٢ ٣٥	٤٨ ٣٣	٤٧ ٣٢	٦ 2.0
٨	أن يتمكن القائد الريادي من القدرات المعرفية لتشخيص الأسباب الكامنة نحو ضعف المهارات الرقمية للطلاب، وتكليف وحدة التدريب والجودة بتنمية هذه المهارات، من أجل مواكبة المخرج التعليمي لاحتياجات السوق.	ك %	٦٢ ٤٢	٧٠ ٤٨	١٥ ١٠	١٠ 2.3
٩	أن يتوافر في القائد الريادي كفايات استشراف لإعداد خطط إستراتيجية الفعالة للارتقاء بجودة المخرجات التعليمية.	ك %	٦٩ ٤٦,٥	٦٣ ٤٢,٩	١٥ ١٠,٦	٦ 2.4
١٠	أن يمتلك القدرات القيادية التي تساعده في إيجاد حلول للتحديات التكنولوجية بالمدرسة وتحد من مقاومة المعلمين للتعامل مع متطلبات الأنظمة الرقمية في التعليم.	ك %	٦٢ ٤٢	٧٣ ٥٠	١٢ ٨	١١ 2.3
١١	أن يمتلك القائد الريادي القدرة على التواصل الفعال مع منظمات المجتمع المدني لتبديد المتطلبات المالية والمادية اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج الجودة.	ك %	٥٩ ٣٩	٦٢ ٤٢	٢٦ ١٩	٥ 2.2

ويلاحظ من الجدول السابق: أن النتائج التي تم التوصل إليها في هذا المحور، تتفق مع ما تم التوصل إليها في محور السابق من نتائج، كما أن النتائج تراوحت بين القوية والمتوسطة، وجاءت أعلى الاستجابات التي حصلت على أعلى وزن نسبي في الآتي:

العبارة رقم (١) والتي تشير إلى أهمية مهارات التواصل الفعال التي يمتلكها القائد الريادي في سرعة تقديم الخدمات الإلكترونية عالية الجودة لأولياء الأمور والطلاب، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Rey (٢٠١٨) في أهمية التواصل للقائد الريادي مع أولياء الأمور، كأحد الممارسات التي يتم من خلالها تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، Smerichevskyi Britchenko; Kryvovyazyuk & (٢٠١٨)

والتي أكدت على أهمية مهارات التواصل في تلبية احتياجات المجتمع المدرسي، ودراسة Akbari et al (2021) والتي أبرزت دور القائد الريادي في توظيف التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات عالية الجودة.

وجاءت العبارة رقم(٤) في المرتبة الثانية والتي أوضحت أهمية مهارات التواصل في بناء مناخ تنظيمي يشجع المعلمين على التجريب دون خوف، ولكن تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية على شيوع مناخ تنظيمي مقاوم للممارسات الإبداعية للمعلمين، مما ساعد على انتهاجهم لأساليب تقليدية في التدريس، وهو ما يعكس رغبة العينة في امتلاكهم هذه المهارات والتي تكسبهم القدرة على تهيئة مناخ تنظيمي محفز وآمن للمعلمين، كما أنه يعكس محدودية هذه المهارات لديهم، ولكن تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه Kongjinda et al كونغ كينج وآخرون(٢٠٢٠) والتي أكدت على دور القائد الريادي في تهيئة مناخ تنظيمي محفز للمعلمين على التجريب، ودراسة Pihie; Dahiru; Basri & Hassan (٢٠١٨) والتي أكدت على دور القائد الريادي في تحفيز المعلمين على استخدام أساليب مبتكرة داخل الفصل.

أما أقل الاستجابات فتمثلت في العبارة رقم(١٠) والتي تشير إلى أهمية القدرات القيادية للإدارة المدرسية لإيجاد حلول للتحديات التكنولوجية بالمدرسة، وربما تشير هذه الاستجابات إلى محدودية وعي العينة بأهمية امتلاكهم هذه القدرات للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، مما يساعدهم في تدنية مقاومة المعلمين لمتطلبات الأنظمة الرقمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية فيما يتعلق بضعف قدرات ومهارات الإدارة المدرسية مع مسابرة المستجبات في النظام التعليمي للمرحلة الثانوية العامة، كما أنها تختلف مع دراسة Smerichevskiy Britchenko; Kryvovyazyuk& (٢٠١٨)، والتي أكدت على أن القرن الحادي والعشرين يتطلب أنماط قيادية مختلفة عن الشائعة في المؤسسات وذلك للتكيف مع التغيرات الحادثة في بيئة العمل.

د. عزة جلال مصطفى

وتلتها في الترتيب العبارة رقم (٨) والتي حصلت على وزن نسبي متوسط مقداره (٢,٣)، والتي أشارت أن أهمية القدرات المعرفية للقائد الريادي في تشخيص أسباب ضعف المهارات الرقمية للطلاب، والاستفادة من وحدة التدريب لتنمية هذه المهارات، ولكن تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة النظرية والتي تؤكد على ضعف وحدة التدريب في تقديم فرص تنمية حقيقية للمعلمين، فكيف تهتم بالطلاب، كما أن هذه النتيجة تشير إلى ضعف هذه القدرات لدى أفراد العينة وقلة الرغبة لديهم في التوسع في تقديم فرص تدريبية تشمل الطلاب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Pihie; Dahiru; Basri & Hassan (٢٠١٨)، والتي أكدت على أهمية ممارسات القائد الريادي في استكشاف الموارد البشرية والمادية المتاحة وتسخيرها لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية، كما تمكنه من القضاء على بيروقراطية المدارس.

ثالثًا: دور القائد الريادي في تحويل المدرسة الثانوية العامة إلى مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا:

جدول رقم (١٦) استجابات العينة المتعلقة بدور القائد الريادي في تحويل المدرسة الثانوية العامة إلى مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا

م	العبارة	التكرار والنسب	درجة الموافقة			الأوزان النسبية	القوة النسبية	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	أن يكون القائد الريادي قادرًا على تحقيق التواصل الجيد مع المعلمين، من أجل التعاون في إعداد رؤية للأنشطة الاجتماعية للطلاب، ترسخ لديهم القيم الاجتماعية المرجوة.	ك	١٠٨	٣٢	٧	2.7	قوية	١
		%	٧٣	٢٢	٥			
٢	أن يكون القائد الريادي قادرًا على تمكين القائمين على وحدة التدريب والجودة، لعقد شراكات مع المؤسسات المعنية، لتقديم برامج رقمية (مدير/ معلم / طالب) تساهم في التغييرات الحادثة في النظام التعليمي.	ك	٧١	٦٧	٩	2.4	قوية	٣
		%	٤٨	٤٦	٦			
٣	أن يتوافر في القائد الريادي المهارات الخاصة باقتناص الفرص المتاحة بالمجتمع المدرسي المحيط، لإقامة تحالفات إستراتيجية مع	ك	٧٦	٦٤	٧	2.5	قوية	٢
		%	٥٢	٤٣	٥			

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

الترتيب	القوة النسبية	الأوزان النسبية	درجة الموافقة			التكرار والنسب	العبرة	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
							المؤسسات التعليمية المحيطة، لتبادل الخبرات اللازمة لإنجاح عمليات التحسين.	
٦	متوسطة	2.2	٢١	٧٥	٥١	ك	أن يمتلك القائد الريادي مهارة استشراف المستقبل، لوضع رؤية مستقبلية تضمن مشاركة المجتمع الخارجي، في إقامة مشروعات مدرسية مرتفعة العوائد "مثل إنشاء/صيانة فصول دراسية وإعداد برامج توعية وبرامج دينية ومعارض".	٤
			١٤	٥١	٣٥	%		
٧	متوسطة	2.2	٢٦	٦٧	٥٤	ك	أن يكون لدى القائد الريادي المهارات التحفيزية التي تشجع المعلمين، في وضع خطط مبتكرة لتنفيذ أنشطة صيفية للمجتمع الخارجي، تجعل من المدرسة مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا.	٥
			١٨	٤٥	٣٧	%		
٤	متوسطة	2.3	٢٦	٤٩	٧٢	ك	أن يكون القائد الريادي قادرًا على اقتناص الفرص التي تطرحها الإدارات والمديريات التعليمية المتعلقة بالمسابقات الرياضية والفنية، وذلك لاكتشاف ودعم المواهب الطلابية.	٦
			١٨	٣٣	٤٩	%		
٨	متوسطة	2.2	٢٣	٧٠	٥٤	ك	أن يمتلك القائد الريادي مهارة التحليل الدقيق لبيئة العمل "منظمات، رجال أعمال، نقابات" للبحث عن فرص تحسن الجانب الاجتماعي والمهني لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة مما يقلل من الضغوط الوظيفية، وهو ما ينعكس على فعالية الأداء التنظيمي للمدرسة.	٧
			١٥	٤٨	٣٧	%		
٥	متوسطة	2.3	١٩	٦٨	٦٠	ك	أن يتصف القائد الريادي بالشفافية لنشر قيم العدل والمساواة بين العاملين في المدرسة الثانوية والتي تنعكس على الارتقاء بمستويات الرضا الوظيفي لديهم.	٨
			١٣	٤٦	٤١	%		

من الجدول السابق يلاحظ أن استجابات الإدارة المدرسية جاءت معظمها متوسطة وهو ما يشير إلى محدودية ممارسات الإدارة المدرسية، التي يمكن من خلالها تحويل المدرسة إلى مؤسسة اجتماعية مسؤولة، وقد يشير ذلك إلى أهمية أن تتضمن البرامج التدريبية لهذه المهارات والكفايات والتي تجعل من إدارة المدرسة الثانوية قوة فاعلة اجتماعيًا. وتمثلت أعلى الاستجابات في العبارة (١) والتي تشير إلى قدرة مهارات القيادي المتعلقة بالتواصل الفعال مع المعلمين، في تحفيزهم من إعداد رؤية للأنشطة الاجتماعية للطلاب، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية والتي أكدت على صورية الأنشطة الطلابية في المدارس، ولعل ذلك يبرز وعي أفراد العينة بأهمية هذه الأنشطة في ترسيخ القيم الاجتماعية، وأنهم لديهم رغبة حقيقية في امتلاك هذه المهارات والممارسات التي تمكنهم من تحفيز المعلمين على تنفيذ هذه الأنشطة على أرض الواقع، والدور الذي تلعبه هذه الأنشطة في ترسيخ القيم الأخلاقية لدى الطلاب، وتدنيه العنف الطلابي خاصة في هذه المرحلة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Pihie; Asimiran & Bagheri (٢٠١٤) والتي أبرزت أهمية ممارسات القائد الريادي في تنفيذ أنشطة طلابية بالمدرسة تحد من العنف الطلابي.

كما حصلت العبارة رقم (٦،٨) على أوزان متوسطة، حيث أشارت العبارة رقم (٦) إلى أهمية ممارسات القائد الريادي في اقتناص الفرص التي تطرحها الإدارات والمديريات التعليمية المتعلقة بالمسابقات الرياضية والفنية، وذلك لاكتشاف ودعم المواهب الطلابية، والتي ربما تبرز إلى محدودية وعي أفراد العينة بهذه الممارسات، أو أنهم يرون صورية في تنفيذ هذه المسابقات، وهو ما أكدت عليه استجابات عينة أولياء الأمور والتي أشارت إلى ضعف الاهتمام بالمسابقات التي تقدمها الإدارات والمديريات التعليمية، وربما يرجع ذلك إلى كثرة الضغوط الوظيفية التي تعاني منها هذه الفئة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية، من ضعف الاهتمام بالأنشطة المدرسية خاصة بعد إلغاء الوزارة للملاعب وحجرات الأنشطة وتحويلها إلى فصول لحل مشكلة الكثافة

الطلابية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Kongjinda et al (٢٠٢٠) والتي أبرزت كيف يؤثر القائد الريادي على ثقافة المدرسة والسلوك التنظيمي للمعلمين وتوجيه اهتمامهم نحو أهمية الأنشطة المدرسية.

أما العبارة رقم (٨) والتي تتعلق بأهمية ممارسات القائد الريادي في التحليل الدقيق للبيئة الخارجية لاقتناص الفرص التي تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، وهو ما يشير إلى محدودية وعي أفراد العينة بأهمية هذه الممارسات أو قد يرجع إلى قلة شعورهم بأهميتها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية والتي أكدت على ضعف ممارسات الإدارة المدرسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمدير إزاء العاملين، وخاصة التي تتيح لهم اقتناص الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، وهو ما كان له مردود سلبي على جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى علاقة القيادة الريادية بتنمية المسؤولية الاجتماعية بجميع أبعادها الاقتصادية والبيئية والقانونية والأخلاقية، ودراسة Kongjinda et al (٢٠٢٠)، والتي أكدت على أهمية المهارات الريادية للقائد والتي تمكنه من وضع رؤية قوية تحفز أصحاب المصالح والمستفيدين من دعم المدرسة، ودراسة Mmutle & Ajayi (٢٠٢٠) والتي أظهرت نتائجها أهمية ممارسات القائد الريادي في اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية:

يتضح من التحليل الميداني أن المدرسة الثانوية العامة يجتنبها العديد من جوانب القصور والتي ساعدت على ترسيخ سمعة تنظيمية سيئة لدى جمهور المستفيدين، علاوة على أن استجابات أعضاء الإدارة المدرسية كشفت عن رغبتهم اكتساب العديد من المهارات والكفايات الريادية التي تمكنهم من تحسين هذه السمعة، وأن قلة من هذه الاستجابات أبرزت محدودية الوعي ببعض الممارسات وكانت أبرز هذه النتائج ما يلي:

د. عزة جلال مصطفى

- أن نسبة ليست بالقليلة من أولياء الأمور يرون أن مدير المدرسة لديه القدرة على حل المشكلات الطلابية دون تحيز أو تعصب.
- أن أولياء الأمور لا يشعرون بالدور الذي يقوم به مجلس الأمناء ويرون صورية هذا المجلس في المهام المكلف بها، وهو ما ساعد على عكس صورة سيئة عنه.
- محدودية الأساليب الابتكارية التي تنتهجها الإدارة المدرسية في إدارة المدرسة والذي انعكس على استخدام المعلمين لأساليب تقليدية في التدريس داخل الفصل وهو ما شكل رؤى سلبية لدى أولياء الأمور عن المدرسة الثانوية.
- ضعف المهارات والكفايات الريادية لدى الإدارة المدرسية والمتعلقة بالتواصل والابتكار والتحليل البيئي وتحمل المخاطر والاستشراف وغيرها من المهارات، والتي انعكست على أداء الإدارة والمعلمين بشكل خاص، وأداء المدرسة الكلي بشكل عام، وهو ما أثر في هوية المدرسة الثانوية وأضعف الرؤية الذهنية لدى المجتمع الخارجي وظهر ذلك في ضعف تعاون المجتمع الخارجي بجميع منظمات مع المدرسة الثانوية.
- أن نسبة ليست بالقليلة من أولياء الأمور اتفقت على شعورهم بالضغوط الوظيفية لمدير المدرسة وهو ما أظهر تعاطفهم معه.
- أن نسبة كبيرة من أفراد العينة "الإدارة المدرسية" لديهم الرغبة في اكتساب المهارات الريادية لتحسين صورة المدرسة الثانوية في البيئة الخارجية، وأن نسبة قليلة منهم ترى أن بعض هذه المهارات خاصة التي تتعلق باقتناص الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية سواء المنظمات أو المديرات والإدارات التعليمية أو أصحاب المصالح، قليلة الأهمية في تلبية الأنشطة والمبادرات الاجتماعية، وهو ما أضعف من المسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية، وانعكس ذلك على ضعف رضا أولياء الأمور عن الممارسات الاجتماعية للمدرسة الثانوية.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

- أن نسبة ليست بالقليلة من أفراد العينة "الإدارة المدرسية" ترى أنه لا يوجد ضرورة للمخاطرة بتوظيف إمكانات وحدة التدريب في تنمية المهارات الرقمية للطلاب، وهو ما أضعف من المبادرات الاجتماعية التي تقوم بها المدرسة وعكس صورة عن ضعف القدرات الريادية للإدارة المدرسية خاصة المتعلقة بالمخاطرة والاستباقية والتحليل البيئي لدى المجتمع الخارجي.
- محدودية في قدرات أفراد العينة "الإدارة المدرسية" المتعلقة بالتنبؤ واقتناص الفرص في إيجاد حلول للتحديات التكنولوجية بالمدرسة الثانوية، وهو ما أثر سلبيًا على هوية المدرسة.
- رغبة الإدارة المدرسية في امتلاك مهارات التواصل، وأنها من المهارات الريادية التي تمكنهم من تحفيز المعلمين على تبني أساليب تدريس مبتكرة، وتنفيذ أنشطة طلابية تدعم مواهب الطلاب مما يقلل العنف الطلابي، والتعرف على احتياجات البيئة الخارجية لتنفيذ أنشطة اجتماعية هادفة، وكسب دعم أصحاب المصالح في تلبية العجز في إمكانات المدرسة المادية والمالية، وهو ما يشكل رؤى وصورة ذهنية جيدة عن المدرسة لدى المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي.
- انخفاض مستوى رضا أولياء الأمور عن المدرسة، وأنهم يرون أن بيئة المدرسة منفرة، وأنها ساعدت في ضعف انتظام أبنائهم في المدرسة.
- أن نسبة كبيرة من أولياء الأمور ترى ضعف المبادرات الاجتماعية التي تقدمها المدرسة الثانوية.

المحور الثالث: تحسين السمعة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية "سيناريوهات مقترحة".

بعد تحليل واقع المدرسة الثانوية العامة النظري والميداني، والوقوف على جوانب القوة والقصور بهذا الواقع، وفي ضوء منهجية البحث المتبعة، تم اقتراح بعض السيناريوهات لتحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة على ضوء نمط القيادة

الريادية، ويهدف بناء سيناريوهات للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، تحديد توجهات المستقبل ومساراته واتجاهاته المختلفة والمؤثرة في هذه السمعة، كما يمكن أن تفيد صناع القرار في اكتشاف القوى المحركة للمستقبل والمؤثرة في سمعة المدرسة الثانوية. وبناء على ذلك سوف يسير بناء هذه السيناريوهات وفقاً للمراحل التالية:

المرحلة الأولى: وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة المؤثرة في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.

ويتم في هذه المرحلة تحديد جوانب القوة التي تدعم التحسين المستمر للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة وجوانب الضعف والتي تمثل تحدياً يعوق تحسين السمعة التنظيمية بها، والناجمة من ضعف الممارسات الريادية لأعضاء الإدارة المدرسية، والتي تم التوصل إليها من خلال "الدراسة النظرية والميدانية"، وعلى ذلك تتناول هذه المرحلة على النحو التالي:

١- جوانب القوة وتمثل فيما يلي:

- توسع الوزارة في تجهيز الفصول بنقاط الإنترنت حتى تتم عملية التعلم الرقمي داخل الفصول بنجاح، وبما يساعد على توظيف المهارات الرقمية للمعلمين والطلاب.
- تزويد قاعات الحاسب الآلي بأجهزة الحاسوب، والتي يمكن أن تساعد في محو الأمية الحاسوبية لجميع الطلاب والعاملين بالمدرسة الثانوية.
- اهتمام الوزارة بتوفير وحدة التدريب والجودة بجميع مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، والتي يمكن أن تتيح فرص تنمية مهنية للمعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية داخل المدرسة، وبما يسمح لهم من النمو المهني المستمر ومسايرة التطورات الحادثة في العملية التعليمية.
- التنظيمات الرسمية بالمدرسة والتي منها، مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والذي يتيح تكاتف الإدارة المدرسية مع الأعضاء به، من أجل تنفيذ الرؤية الإستراتيجية المرتبطة بالتحسينات المستمرة، وبما يكفل لها المصداقية والإبداع في تنفيذها.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

- توجه الوزارة نحو تقديم خدمات إلكترونية لأولياء الأمور وطلاب المرحلة الثانوية العامة، بما يوفر لهم الكثير من الوقت والجهد، وهو ما يساعد على الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية.
- إدراج المحتوى الرقمي للمناهج والأنشطة على موقع بنك المعرفة؛ لتحفيز المعلمين والطلاب على الابتكار في توظيف أدوات التعلم الرقمي، للتكيف مع نظام التعليم الثانوي الحديث، والذي يهدف إلى موازنة المخرج التعليمي لسوق العمل المستقبلية.
- التوسع المستمر من قبل الوزارة في بناء المدارس والفصول، في محاولة لتقليل الكثافة الطلابية في المدارس، وهو ما سوف يكون له مردود مباشر على جودة المخرجات التعليمية.
- توجه الوزارة نحو محاربة الدروس الخصوصية من خلال إقامة مجموعات تقوية بأسعار معقولة وذلك على ضوء ما ورد بالقرار الوزاري رقم (١٩٣ لسنة ٢٠٢٠)، في خطوة جادة من الوزارة نحو جعل المدرسة الثانوية مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا.
- إقامة المديرية والإدارة التعليمية بعض المسابقات الرياضية والفنية، والتي تعد أحد الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها إدارة المدرسة الثانوية لتدعيم مواهب الطلاب.
- الأنشطة الصيفية المكلف بإعدادها إدارة المدرسة من قبل المديرية والإدارات التعليمية، في محاولة جادة من الإدارة العليا تهيئة بيئة جاذبة للطلاب، وهو ما يؤثر إيجاباً في جودة المخرج التعليمي.
- تعاون الوزارة مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في وضع لائحة الانضباط المدرسي، في محاولة لدعم إدارة المدرسة الثانوية، نحو خفض معدلات العنف الطلابي والتصدي للانحرافات السلوكية بالمدرسة، من أجل توفير مناخ آمن لممارسة العملية التعليمية، وهو ما سيساعد على إطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية للمعلمين والطلاب.

٢- جوانب الضعف وتمثل فيما يلي:

- غياب مفهوم القيادة الريادية لدى أعضاء الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، والذي يتضح مظاهره في الحرفية في تطبيق القرارات، وضعف مهارات استشراف المستقبل والمهارات الاجتماعية، والقدرات الشخصية والقيادية وغيرها من القدرات والمهارات التي كشفت عنها دراسة واقع المدرسة الثانوية بشقيها النظري والميداني.
- محدودية قدرة الإدارة المدرسية، في تنفيذ الرؤى الإستراتيجية المتعلقة بمبادرات التحسين بالمدرسة الثانوية العامة، بالتعاون مع أعضاء مجلس الأمناء، نظرا لضعف الموازنة المخصصة للمدرسة، وضعف قدرات أعضاء الإدارة المدرسية في البحث عن فرص بديلة لحل هذه المشكلة.
- ضعف ملاءمة المخرج التعليمي للمدرسة الثانوية العامة لسوق العمل الحالية والمستقبلية.
- صعوبة إقامة شراكات ناجحة مع أصحاب المصالح لتوفير احتياجات خطط الجودة الموضوعية؛ نظراً لتدني القدرات الشخصية والقيادية والمهارات الاجتماعية لدى العديد من أعضاء الإدارة المدرسية.
- قصور المناخ المدرسي المحفز للمعلمين والعاملين على إطلاق قدراتهم الإبداعية في العمل سواء الذي يتعلق بالجانب التعليمي أو الإداري، والذي يؤكد على ضعف المهارات الريادية المتعلقة بالإبداع لدى الإدارة المدرسية.
- ضعف وحدة التدريب والجودة بالمدرسة الثانوية في تقديم فرص ابتكارية تساعد على تحقيق التنمية المهنية المرجوة للعاملين بالمدرسة، تسهل عليهم مواكبة التغيرات الحادثة، والذي يعكس ضعف قدرة الإدارة المدرسية على اغتنام واستثمار الفرص المتوفرة في بيئة المدرسة الثانوية.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

- غياب التفعيل الجدي لبعض القرارات الوزارية مثل لائحة الانضباط المدرسي والتي من شأنها توفير مناخ آمن للطلاب، وقرار تطبيق مجموعات التقوية بالمدارس والذي من شأنه الحد من الدروس الخصوصية، والذي يشير إلى ضعف المهارات الريادية للإدارة المدرسية، والتي تمكنها من تهيئة بيئة مدرسية آمنة وجاذبة، مما ينعكس سلباً على جودة المخرج التعليمي.
- كثرة القرارات الوزارية وتخبطها والتي تزيد من الضغوط الوظيفية لأعضاء الإدارة المدرسية، خاصة في ظل ضعف قدراتهم القيادية والشخصية، والتي تؤثر في رغبتهم في الابتكار والإبداع، وتؤثر بشكل مباشر في جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها، وعلى رغبتهم في تنفيذ الأنشطة والمبادرات الاجتماعية، التي تحتاجها بيئة المدرسة.
- قصور دور الإدارة المدرسية في اغتنام فرص المسابقات الطلابية الريادية، والأنشطة الصيفية، وما ما يفسر تزايد السلوكيات غير المرغوب فيها لدى الطلاب، وضعف تمسكهم بالقيم الاجتماعية.
- ضعف القدرات المعرفية والتحليل البيئي لدى الإدارة المدرسية، مما يضعف من قدرة المدرسة على مسايرة التغيرات الحادثة، خاصة البيئية، والذي يظهر في ضعف مبادرات التوعية المقدمة لولي الأمر والطلاب عن بعض الأوبئة مثل جائحة كورونا والفطر الأسود، وهو ما يزيد من فرص ارتباط ولي الأمر بالمدرسة ويرتقى بمستوى الولاء والرضا لديهم.
- ضعف مهارات تحمل المخاطر واقتناص الفرص لدى الإدارة المدرسية، والتي تحد دون التوظيف الجيد لوحدة التدريب والجودة في محور الأمية الرقمية لأولياء الأمور، والتي تمكنهم من مسايرة التحول الرقمي بالمدارس، وكيفية استخدام الأدوات الرقمية في التواصل مع المدرسة ومتابعة أبنائهم والذي ربما يرجع إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم.

د. عزة جلال مصطفى

- ضعف الكفايات والممارسات الريادية للإدارة المدرسية والنابع من ضعف محتوى البرامج التدريبية المقدمة لهم.
- ضعف نظم تحفيز المعلمين المتميزين والمبتكرين، علاوة على ضعف فرص التنمية المهنية المقدمة لهم، وهو ما يقلل من رغبتهم في تحقيق النمو المهني المسير للتغيرات الحالية في التعليم الثانوي العام، وهو ما يزيد من مقاومتهم له، والذي يعكس تقليدية النمط القيادي للإدارة المدرسية.
- ضعف القدرات التقنية للإدارة المدرسية والتي تمكنهم من توظيف نظم الاتصال والمعلومات بالمدرسة، في مسح البيئة الخارجية للبحث عن الفرص المتاحة بها؛ لتحقيق عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- ضعف تجهيز الفصول بالأدوات والأجهزة الحديثة المسيرة للتعلم الرقمي، والذي يضعف من فرص نجاح النظام التعليمي الجديد، ويعكس محدودية القدرات الاجتماعية لدى الإدارة المدرسية في بناء شراكات ناجحة يمكن أن تفي بهذا الغرض.
- ضعف المهارات الرقمية لدى الإدارة المدرسية، والتي تحد من استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.
- "شكالية الإستراتيجية"، نظرًا لضعف اهتمام الإدارة المدرسية بالمستقبل وتنفيذ الإستراتيجية الموضوعية.
- هرمية الهيكل التنظيمي بالمدرسة، والذي أضعف من فرص مشاركة الإدارة المدرسية للمعلمين في اتخاذ القرارات وتبادل الخبرات.
- تكاتف بعض أعضاء الإدارة المدرسية مع المعلمين، في مقاومة النظام الرقمي الحديث، حفاظًا على مصالحهم الشخصية.
- صورية صندوق الشكاوى والمقترحات، والناجم عن رفض الإدارة المدرسية الاعتراف بالشكاوى والمقترحات التي يدلي بها أولياء الأمور، والذي أثر سلبيًا في

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

الصورة الذهنية المشككة لديهم إزاء المدرسة وأن آراءهم ومقترحاتهم محل اهتمام مما يزيد من تفاعلهم مع الإدارة المدرسية.

- توجه الوزارة نحو حل مشكلة الكثافة الطلابية، بإلغاء الملاعب، وحجرات النشاطات التربوية، كأحد البدائل في مواجهة هذه المشكلة، وهو ما جعل من بيئة المدرسة بيئة منفرة للطلاب، مع ضعف القدرات المعرفية لدى الإدارة المدرسية في إيجاد بدائل؛ لتفعيل الأنشطة التربوية بالمدرسة.

- عدم خروج القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦-٥-٣١ والمتعلق بشروط شغل وظيفة أعضاء الإدارة المدرسية، إلى حيز التنفيذ الفعلي.

- الاستمرار في سياسة وقف تكليف خريجي كليات التربية، مما وسع الفجوة بين أعداد الطلاب والمعلمين، وأثر سلباً في جودة المخرج التعليمي.

٣- الاتجاهات العامة البازغة في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر:

يمكن تحديد الاتجاهات العامة البازغة والتي تعد بمثابة إرصاصات للتغيير تؤثر في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، في ضوء نمط القيادة الريادية، وتتمثل في الآتي:

- اتجاه الوزارة نحو اللامركزية الإدارية والمالية في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، وهو ما يتيح مزيداً من الصلاحيات لأعضاء الإدارة المدرسية، تشجعهم على توظيف قدراتهم الريادية في جذب الكفاءات البشرية من المعلمين والإداريين، وبناء إستراتيجية مستقبلية تتيح توفير بدائل تلبي احتياجات المدرسة، مما يؤثر بالإيجاب على مستوى جودة الخدمة والمخرج التعليمي المقدم، إلى جانب أن اللامركزية سوف تساعد الإدارة المدرسية في اتخاذ قرارات مبتكرة في تنفيذ الأنشطة والمبادرات الاجتماعية والتي تجعل من المدرسة مؤسسة مسؤولة اجتماعياً.

- توجه القائد الريادي نحو توظيف قدراته الريادية المختلفة (الشخصية أو القيادية أو المعرفية أو استشراف المستقبل وغيرها)، لتعظيم الاستفادة من وحدة التدريب

د. عزة جلال مصطفى

والجودة بالمدرسة، لمنح فرص التنمية المستدامة للمعلمين، بهدف إكسابهم المهارات الرقمية المرجوة والتي تنصب بشكل مباشر على تحسين جودة أدائه المهني، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة والمنتج التعليمي، بالإضافة إلى التنفيذ الفعلي للجوانب الأخرى التي تهتم بها هذه الوحدة من وضع آليات لأعمال صيانة والمباني والتجهيزات والتقويم الذاتي للمنظومة التعليمية ومتابعة أثر البرامج التدريبية المقدمة، وجميعها أمور تساعد إدارة المدرسة على نيل شهادة الاعتماد، وهو ما يكسبها سمعة تنظيمية جيدة.

- الاتجاه القوي للقائد الريادي بالمدرسة الثانوية نحو توظيف قدراته الاجتماعية في بناء الشراكات المجتمعية، التي تدعم المدرسة الثانوية العامة في تلبية احتياجاتها المادية والمالية، والذي يساعدها على تقديم مستوى تعليمي متميز ومبتكر، يرتقي بجودة المخرجات التعليمية، وهو ما يعكس صور ورؤى ذهنية جيدة عن المدرسة الثانوية العامة لدى أصحاب المصالح.

- توجه القائد الريادي نحو الاستفادة القصوى بنظم الاتصال والمعلومات، في مسح البيئة الخارجية؛ بحثًا عن فرص جديدة في بيئة المدرسة، يتم اغتنامها في الارتقاء بجودة المخرجات التعليمية التي تقدمها، علاوة على توظيف هذه النظم في التواصل الجيد مع أصحاب المصالح (أفراد وهيئات وأولياء أمور) وتوضيح رؤية المدرسة المستقبلية وخطط ومبادرات التحسين التي تقوم بها المدرسة، وهو ما يضمن دعم هذه الفئة للمدرسة، في التنفيذ الفعلي لهذه الرؤى والخطط، ويعكس مصداقية الجهود التي تقوم بها القيادات الريادية بالمدرسة، علاوة أن هذه النظم تتيح للإدارة المدرسية توظيف مهاراتهم الاجتماعية في التواصل مع المدارس المتواجدة في البيئة المحيطة، للاستفادة من خبراتهم الناجحة في توظيف الفرص المتاحة في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لإنجاح عمليات التحسين المستمر بها.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

- التوجه نحو تأكيد القيادات الريادية على تحقيق الإبداع الإداري بالمدرسة، وهو ما يتيح لهم التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية (المتعلقة بالتنمية المهنية للمعلمين، العنف الطلابي، الخدمات المقدمة لأولياء الأمور، تقديم أنشطة اجتماعية للمجتمع الخارجي تتعلق بأعمال النظافة والتشجير وندوات تربية، وخدمات صحية وغيرها) والذي يعكس صورة جيدة عن المدرسة للمجتمع المدرسي الداخلي والخارجي، علاوة على تحفيز المعلمين على تجريب أساليب جديدة ومبتكرة داخل الفصل، وجميعها أمور تساعد على الارتقاء بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية للمدرسة الثانوية العامة.

- التوجه بقوة نحو تحديث شروط اختيار أعضاء الإدارة المدرسية طبقاً للكفايات الريادية. المرحلة الثانية: فهم ديناميكيات النسق الخاص بتحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.

هناك العديد من القوى والعوامل المحركة والدافعة نحو تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، والتي يمكن تقسيمها إلى داخلية وخارجية، حيث تتمثل القوى المحركة في أولئك الفاعلين الذين يمارسون درجة من السيطرة أو التحكم بشكل مباشر أو غير مباشر في النسق، أما العوامل فتتمثل في العوامل ذات التأثير في السمعة التنظيمية للمدرسة، وسوف تيسر هذه المرحلة على النحو التالي:

١- القوى والعوامل الداخلية المؤثرة في السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة:
أ. المعلمون: يعد المعلم الركيزة الأساسية في نجاح العملية التعليمية بالمدرسة الثانوية، لذلك عليه امتلاك الكفاءات والقدرات المهنية خاصة التقنية، والتي تمكنه من التجاوب مع النظام التعليمي الحديث، وتضعف من فرص المقاومة، ويتوقف ذلك على الفرص المهنية التي يتيحها له مدير المدرسة، علاوة على الرغبة الداخلية لديه في التطوير الذاتي، وهو ما ينمي من قدراته ومهاراته لمواكبة التغيرات الحادثة على الساحة التعليمية، وعلى المعلم أن يتحلى بالمرونة في التعامل مع

الطلبة داخل الفصل وفتح باب الحوار والمناقشات، لتهيئة مناخ تعليمي آمن يحفز الطلاب على الحضور والالتزام، وجميعها أمور تعكس صورة جيدة لدى أولياء الأمور، تؤثر في اختياراتهم للمدرسة.

ب. **الإدارة المدرسية:** أن تمتلك المدرسة الثانوية العامة قيادات ريادية في الوقت الراهن، أصبح حاجة ملحة خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، والتي تجعل من القائد الريادي حجر الأساس في التكيف مع هذه التحديات، من خلال قدراتهم الاستشرافية في وضع خطط مستقبلية تقلل من المخاطر ومستويات عدم اليقين والتأكد من المستقبل، والتخطيط الجيد له، وتبني رؤية مقنعة لمستقبل المدرسة الثانوية يشترك المعلمون في وضعها، مما يرتقي بجودة المخرجات التعليمية، والتغلب على المشكلات التي تحول دون الوصول إلى المستويات المرجوة، علاوة على قدرة هذه القيادات الريادية في تحقيق التمكين النفسي للمعلمين، ما يجعلهم يسعون نحو توظيف أساليب تعليم وتعلم جديدة ومبتكرة، علاوة على المهارات الاجتماعية والتي تساعدهم في نشر ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحسين بالمدرسة، وتُحفز المستفيدين وأصحاب المصالح للتواصل الجيد مع المدرسة وتدعيم هذه العمليات، وتحتاج المدرسة الثانوية إلى القادة الرياديين؛ ليصبحوا نموذجًا يحتذى به المعلمون وجميع العاملين في الالتزام والإبداع والمثابرة، وغيرها من السمات، والتي تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي لجميع العاملين، بالإضافة إلى أن القيادات الريادية تقوم دومًا بالتشكيك في أساليب العمل الحالية ومحاولة التوصل إلى حلول مبتكرة؛ لتفعيل القرارات الوزارية، ما يخلق قيمة مضافة للمدرسة الثانوية.

وتلعب الإدارة المدرسية دورًا مهمًا في تطبيق النظام التعليمي الجديد بالمرحلة الثانوية، وهو ما يتطلب منها التخلي عن النمط البيروقراطي والتوجه إلى النمط الريادي، والذي يمكنهم من تغيير معتقدات وقيم راسخة لدى المعلمين والإداريين

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

عن أساليب وطرق العمل، والتي شكّلت الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة الثانوية، والتوجه نحو اكتساب المهارات الرقمية والابتكار في توظيفها، ويتوقف ذلك على فرص التنمية المهنية التي تتيحها هذه القيادات الريادية للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، وجميعها أمور تنصب مباشرة على تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية لدى المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي.

ج. **الموارد المالية:** إن أبرز المشكلات التي تواجه جهود التحسين في المدرسة الثانوية، تتمثل في ضعف الموارد المالية المخصصة لهم، علاوة على ضعف المهارات الابتكارية للإدارة المدرسية، والتي تحول دون البحث عن أساليب وطرق يمكن من خلالها زيادة هذه الموارد، والذي يتطلب توجه الوزارة نحو اللامركزية المالية، والتي سوف تتيح للإدارة المدرسية توظيف قدراتهم الشخصية والمعرفية والقيادية والابتكارية وغيرها من القدرات الريادية؛ لوضع بدائل مبتكرة لتوظيف الموارد المالية وحسن استثمارها والبحث عن فرص ابتكارية لزيادتها؛ من أجل الخروج بخطط التحسين الموضوعية إلى حيز التنفيذ الفعلي، مستخدمين أساليب وطرق مبتكرة في التنفيذ، ولذلك على متخذي القرار سن قرارات تتيح مزيداً من السلطات المالية لأعضاء الإدارة المدرسية، تساعدهم في وضع أنظمة تحفيز للمعلمين المتميزين، وتنفيذ خطط التحسين الموضوعية، وهو ما يرتقي بالسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة.

د. **الإمكانات التقنية:** إن المدرسة ذات السمعة الطيبة تحتاج إلى إمكانات تقنية، خاصة في ظل نظام تعليمي حديث، يركز على التقنية الرقمية بشكل كبير في العمل الإداري أو التعليمي، حيث إن توافر الأدوات والأجهزة التقنية في الفصول يحفز المعلمين والطلاب على استخدامها، في ظل قيادات ريادية تدفع المعلمين والطلاب ليس فقط لاستخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية، ولكن الابتكار في توظيفها؛ للارتقاء بها وممارسة الأنشطة التعليمية بشكل تعاوني بين الطلاب، وهو ما يجعل

د. عزة جلال مصطفى

من بيئة الفصل بيئة جاذبة، علاوة على أن التقنية الحديثة تساعد القيادات الريادية على سرعة التواصل الإداري مع المعلمين وأولياء الأمور، وتقديم خدمات عالية الجودة وبأسرع وقت، وجميعها أمور تساعد على الارتقاء بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية، إلى جانب أن هذه التقنية تمكن القيادات الريادية من توظيف قدراتهم الابتكارية في نشر رؤية المدرسة وإنجازاتها بين المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي، وهو ما يساعد على تشكيل سمعة تنظيمية جيدة للمدرسة في المجتمع المحيط بها.

هـ. **المناخ التنظيمي:** إن المناخ التنظيمي الجيد يساعد على بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين بالمدرسة، تزيد من التزامهم التنظيمي، وتساعدهم على تحقيق النمو الذاتي، وخاصة لدى المعلمين والإداريين الجدد والذين يفتقرون للعديد من المهارات، نظرًا لمحدودية خبرتهم المهنية، ويرتبط هذا المناخ بشكل كبير بإدارة مدرسية ريادية، تمتلك العديد من المهارات الاجتماعية التي توظفها في بناء وتحسين العلاقات وتذيب الفوارق وتُهمش وتقضي على العلاقات السلبية، علاوة على تحفيز المعلمين على توطيد العلاقات بينهم وبين الطلاب وأولياء الأمور، والذي يكون له أثر إيجابي في انتماء الطلاب للمدرسة، وتكوين صورة ذهنية جيدة عن المدرسة الثانوية العامة لدى ولي الأمر.

و. **الهيكل التنظيمي:** إن التخلي عن الهيكل التنظيمي الهرمي في إدارة التعليم الثانوي بشكل عام، والمدرسة الثانوية العامة بشكل خاص، والتوجه نحو الهياكل الأفقية والشبكية المرنة، يخلق فرصًا كبيرة لتبادل المعارف والخبرات سواء بين العاملين داخل المدرسة الثانوية العامة، أو بينهم وبين نظرائهم في البيئة المجاورة، مما يحقق النمو المهني المطلوب، خاصة في ظل نظام تعليمي جديد، يفتقر معه العاملون لكثير من المهارات خاصة الرقمية، ويتطلب تبادل المعارف والخبرات الناجحة بينهم وبين نظرائهم في المؤسسات المجاورة، علاوة على أن هذه الهياكل

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

تتضح فيها خطوط السلطة والمسؤوليات والمهام بشكل كبير، وهو ما يمنع ازدواجية وتداخل المهام والسلطات خاصة بين أعضاء الإدارة المدرسية، وجميعها تنعكس إيجابياً على السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.

٢- القوى والعوامل الخارجية المؤثرة في السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر:

أ. **متخذو القرار وواضعو السياسات التعليمية:** والمنوط بهم بإصدار القرارات الوزارية، المنظمة لشؤون العمل بالمدرسة، والتي تتعلق بالعناصر البشرية، والانضباط ومسؤوليات جميع المنظومة البشرية (مدير/معلم/ ولي أمر/طالب)، علاوة على الأسس التي يتم على ضوئها اختيار مدير المدرسة وباقي أعضاء الإدارة المدرسية، وهو ما يساعد على تكاتف هذه العناصر البشرية مع مجلس الأمناء وأصحاب المصالح، من أجل تلبية احتياجات وحدة التدريب والجودة لاقتناص الفرص التي تتيحها هذه الوحدة، من أجل تهيئة المدرسة للاعتماد، وجميعها أمور تجعل من المدرسة الثانوية مؤسسة مسؤولة، وهو ما يؤدي إلى الارتقاء بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية، حيث إن هذه الجهات عليها الدراسة الجيدة للقرارات التي تقوم بإصدارها ومدى إمكانية تنفيذها على أرض الواقع بشكل فعلي وناجح، حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها، علاوة على مشاركة القيادات المدرسية في القرارات قبل إصدارها؛ لتجنب الشكالية في التنفيذ.

ب. **جمهور المستفيدين وأصحاب المصالح:** ويمثل ولي الأمر أكثر فئة من جمهور المستفيدين وأصحاب المصالح، والذين يتوجهون مباشرة نحو المدرسة ذات السمعة الطيبة التي تشبع احتياجات أبنائهم التعليمية والنفسية والاجتماعية وغيرها من الاحتياجات، والتي تجعل أبنائهم أكثر التزاماً في الحضور وأكثر تفاعل مع المعلمين داخل الفصل، وحين يكون ولي الأمر مقتنعاً بالجهود المبذولة من قبل المعلمين، والتي تستهدف الإنجاز الأكاديمي لأبنائهم، وكذلك الجهود التي يبذلها

د. عزة جلال مصطفى

أعضاء الإدارة المدرسية كقادة رياديين في تحقيق الانضباط داخل المدرسة الثانوية، والاهتمام بحل المشكلات الطلابية، والوقوف على مقترحات ولي الأمر، وتفعيل مجلس الأمناء والتي تجعل منه تنظيمًا فعالاً، علاوة على تنفيذ أنشطة ومبادرات اجتماعية سواء التي تتعلق بالبيئة أو تقديم ندوات دينية أو صحية أو تربوية، أو تعليمية وغيرها من الأنشطة، والتي تجعل ولي الأمر يندمج مع النسيج البشري داخل المدرسة، ويتكون لديه صورة ورؤى ذهنية ينقلها لجمهور أولياء الأمور في المجتمع الخارجي، حينها سوف يختار المدرسة الملائمة لابنه ويتوجه إليها دون تردد.

ج. **الاتصال الإداري الفعال بين المستويات الإدارية:** وهو أحد المهارات الريادية التي تمكن أعضاء الإدارة المدرسية من التواصل الفعال، مع المستويات الإدارية العليا والبيئة الخارجية والمجتمع المدرسي الداخلي، حيث إن التواصل مع المستويات الإدارية العليا، يحقق الفهم الجيد للقرارات وسبل تنفيذها، ويتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات الموضوعية لضمان المصداقية في تنفيذها وتحمل مسؤولية إنجازها، وعلى قائد المدرسة الريادي فتح قنوات اتصال كذلك بين مدرسته والمدارس المجاورة من أجل الوقوف على الممارسات الناجحة التي حققتها هذه المدارس، في محاولة لاستعارتها لإنجاح مبادرات التحسين داخل مدرسته، كما أن هذا الاتصال سوف يزيد من المهارات الاجتماعية لدى هؤلاء القادة الرياديين، ويمكنهم من تقديم أنشطة اجتماعية تحسن السمعة التنظيمية للمدرسة، وهو ما يضمن تعاون منظمات المجتمع المدني ورجال الأعمال وضمان دعمهم في سد احتياجات المدرسة، وعلى مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية توظيف الاتصال التقني مع أولياء الأمور؛ لتسهيل عملية الاتصال وسرعة تقديم الخدمات التعليمية لهم.

ولا يقتصر الاتصال الإداري على المجتمع الخارجي، ولكنه يمكن القيادات المدرسية من توظيف قدراتهم الريادية في تحفيز المعلمين على المشاركة في حل المشكلات

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

الطلابية، وتبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم، وهو ما يهيئ مناخاً مدرسياً محفزاً على الإبداع والابتكار في العمل؛ مما يؤسس هوية قوية للمدرسة الثانوية، تساعد على نشر سمعة طيبة عنها لدى المجتمع الخارجي.

د. **التوسع الرأسي والأفقي في بناء الفصول والمدارس الثانوية:** أحد أبرز التحديات التي تواجه التعليم الثانوي العام، هو زيادة الإقبال عليه نظراً لأنه يؤهل الطالب إلى جامعات القمة من وجه نظر أولياء الأمور، بغض النظر إذا كان هذا التعليم يواكب قدرات الطالب من عدمه، ونظراً لأن المدرسة الثانوية العامة هي التي تلبية توقعات أولياء الأمور، فقد زاد الإقبال عليها بشكل كبير دون أن يقابل ذلك زيادة في الفصول تستوعب هذا الإقبال، وهو ما ساعد على انتشار ظاهرة الكثافة الطلابية في معظم محافظات الجمهورية.

المرحلة الثالثة: عرض السيناريوهات المقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء القيادة الريادية.

يعبر السيناريو عن الصورة الذهنية التي تبني على ضوء الوضع الراهن والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بمصر، وبناء على نتائج الدراسة الحالية، فقد تبنت الدراسة ثلاثة سيناريوهات، وهما الامتدادي والإصلاحي والتفأولي، وفيما يلي عرض لتلك السيناريوهات:

١- **سيناريو امتدادي:** ولا يعني هذا السيناريو أن المستقبل سوف يكون امتداداً للواقع الخطي لما هو قائم، بل إنه سوف يقود إلى مزيد من التدهور في السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، خاصة في ظل تفشي الأوبئة واستمرارية تخطت القرارات التعليمية الصادرة عن متخذي القرار وتسارع التغيرات التكنولوجية والوبائية، ومزيد من هدر الفرص المتاحة في بيئة المدرسة، وغياب القدرات الريادية لأعضاء الإدارة المدرسية؛ ما ينتج عنه مزيداً من سخط أولياء الأمور وعزوف أصحاب المصالح من منظمات وأفراد ونقابات، عن دعم المدرسة الثانوية سواء مادياً أو مالياً

أو المشاركة في الأنشطة والمبادرات الاجتماعية، والذي يؤدي مباشرة إلى تدني الخدمات والمخرجات التعليمية لهذه المدارس، مما يساعد على تدهور سمعة المدرسة الثانوية العامة التنظيمية، وزيادة الضغط المجتمعي على أصحاب القرار وصانعي السياسات التعليمية للاستعانة ببعض الجهات البحثية لمعالجة هذه المشكلات والقضايا.

أ- الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الامتدادي "متطلبات تنفيذ السيناريو":

- (١) استمرار التغييرات الوبائية والتي لها تأثير على جميع القطاعات بما فيها قطاع التعليم، مع غياب وعي قيادات هذه المدرسة نحو البحث عن بدائل مبتكرة لمواجهة هذه التغييرات.
- (٢) ضعف المخصصات المالية للمدرسة الثانوية، والتي تؤثر بشكل سلبي على الممارسات الإبداعية والمبادرات الاجتماعية، وهو ما يساعد على انخفاض مستويات جودة الخدمة والمخرج التعليمي.
- (٣) استمرارية تبني أعضاء الإدارة المدرسية للنمط الأوتوقراطي في الإدارة، والذي يدعم القرارات الفردية، وفرض السيطرة والسلطة على المدرسة الثانوية، ويؤكد على فكرة القائد الأوحد.
- (٤) التغييرات الثقافية وانتشار بعض السلوكيات غير المرغوب فيها بين طلاب المدارس الثانوية، مع استمرارية تجاهل أعضاء الإدارة المدرسية تطبيق لائحة الانضباط المدرسي التي وضعتها الوزارة بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- (٥) قصور الدور الذي تقوم به وحدة التدريب والجودة بالمدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، وضعف صلاحيات الإدارة المدرسية في توسيع مهام هذه الوحدة لتشمل فرص لمحو الأمية الرقمية للطلاب وأولياء الأمور.

- (٦) قلة توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بالمدارس على الرغم من توافر معمل حاسب الآلي بكل منها، ونقاط للإنترنت، وهو ما يحول دون اغتنام الفرص المتاحة في المجتمع الخارجي.
- (٧) الضغوط المتزايدة التي يعاني منها مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية وخاصة في ظل كثرة وتخبط القرارات الصادرة من الوزارة.
- (٨) زيادة الطلب على المرحلة الثانوية العامة والذي يتناسب طرديا مع توسع الوزارة في بناء الفصول والمدارس، وينجم عن ذلك زيادة الكثافة الطلابية بالفصول، وهو ما يضعف قدرة المعلم على الابتكار والإبداع والسيطرة على السلوكيات غير المرغوب بها داخل الفصل، خاصة في ظل ضعف المهارات الاجتماعية والقيادية لأعضاء الإدارة المدرسية، والتي تمنعهم من بناء شراكات مجتمعية لحل هذه المشكلة، أو التفكير في حلول مبتكرة للمشكلات.
- (٩) مقاومة معلمي المرحلة الثانوي للنظام التعليمي الجديد، وتمسكهم بالأساليب التقليدية في التدريس داخل الفصول، للمحافظة على مصالحهم الشخصية، مع تكاتف الإدارة المدرسية معهم.
- (١٠) ضعف فعالية مجلس الأمناء بالمدرسة، والناجم عن قلة رغبة أعضاء الإدارة المدرسية من تفعيل هذا المجلس خوفا من محاسبية ورقابة المجتمع الخارجي، علاوة على إقصاء أعضاء هذا المجلس بعيداً عن مشكلات المدرسة.
- (١١) استمرارية وقف وزارة التربية والتعليم تكليف خريجي كليات التربية، وهو ما يزيد من تفاقم مشكلة العجز في أعداد المعلمين.
- (١٢) التنفيذ الشكلي للأنشطة الصيفية والمشاركة في المسابقات التي تقدمها المديريات والإدارات التعليمية، دون الاهتمام الكافي من أعضاء الإدارة المدرسية في دعم هذه الأنشطة والمسابقات؛ لتنمية مواهب وقدرات طلاب هذه المرحلة، وتوظيفها لترسيخ القيم الاجتماعية لديهم.

د. عزة جلال مصطفى

- (١٣) التجهيز الجزئي للفصول بالوسائل والأدوات التقنية اللازمة، والتي تضعف من التطبيق الجيد للنظام التعليمي الجديد.
- (١٤) قلة وعي أعضاء الإدارة المدرسية بأهمية الخدمات الإلكترونية المقدمة لولي الأمر؛ مما يقلل من سرعة إنجاز وجودة هذه الخدمات.
- (١٥) استمرار عزوف أصحاب المصالح عن دعم المدرسة الثانوية نظرًا لضعف الممارسات والأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها، وضعف الاهتمام بوضع وتنفيذ رؤية مستقبلية تتعلق بالمشاركة الاجتماعية لهذه الفئات.
- (١٦) تعنت أصحاب القرار وواضعو السياسات التعليمية في الاستمرار في نظام تعليمي أشارت الدراسات إلى أن نسب نجاحه ضعيفة، نظرًا لضعف الإمكانيات بالمدارس وخاصة التي تتعلق بالوسائل والأدوات الرقمية، علاوة على ضعف إعداد المنظومة البشرية بالمدرسة؛ لمسايرة هذا النظام.
- (١٧) تجاهل تفعيل شروط شغل وظيفة أعضاء الإدارة المدرسية، والمدرجة في القرار الوزاري رقم (١٦٤ لسنة ٢٠١٦)، واستمرارية الاعتماد في الترقية على عدد السنوات في الوظيفة السابقة.
- (١٨) تأكيد الوزارة على الهيكل التنظيمي الهرمي بالمدارس، والذي يشمل المدرسة الثانوية العامة، والذي يعوق عمليات الإبداع والابتكار وتبادل الخبرات بين العاملين من جهة، وبينهم وبين المدارس المناظرة في البيئة المحيطة من جهة أخرى.
- (١٩) إهدار الوزارة لمبالغ مالية طائلة متعلقة بتوزيع التابلت على الطلاب والتي قدرت بحوالي (٩ مليار جنيه) كان يمكن أن تحل مشكلة تدريب المعلمين والطلاب وتفعيل الوحدات المدرسية، وحل مشكلة العجز في المعلمين وبناء الفصول وغيرها من المشكلات المدرسية.

ب. تداعيات السيناريو الامتدادي: في ظل التحديات السابقة فإن هناك العديد من

التداعيات التي سوف يفرضها السيناريو الامتدادي، والتي تتمثل فيما يلي:

(١) صعوبة استفادة ولي الأمر من الخدمات الإلكترونية التي تمكنه من المتابعة المستمرة لابنه في المدرسة، علاوة على استنزاف الوقت والجهد في دفع المصروفات، واستخراج الشهادات وغيرها من الخدمات.

(٢) تركيز المعلمين على أساليب وطرق التدريس التقليدية، وزيادة مقاومتهم للنظام التعليمي الجديد.

(٣) ضعف الاستفادة من وحدة التدريب والجودة، وتوظيفها لتلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين، خاصة في ظل التحول الرقمي الجديد.

(٤) غياب المناخ التعليمي الآمن والمشجع للمعلمين على تبني أساليب ابتكارية في تنفيذ العملية التعليمية داخل الفصل.

(٥) عزوف الطلاب عن الحضور، خاصة في ظل بيئة مدرسية أصبحت منفرة لهم.

(٦) تكوّن صورة ذهنية سيئة لدى أصحاب المصالح والمجتمع الخارجي عن المدرسة الثانوية العامة، والذي يحد من دعمهم للمدرسة الثانوية وتلبية احتياجاتها، وبالتالي فشل تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية.

(٧) تفشي السلوكيات غير المرغوب فيها بين الطلاب، خاصة العنف الطلابي.

(٨) انفراد الإدارة المدرسية بالسلطة واتخاذ القرارات الفردية، والمحسوبية في معالجة الانحرافات الأخلاقية، وضعف الحساسية إزاء التغيرات الحادثة، والتي تؤثر بشكل سلبي في العملية التعليمية.

(٩) ضعف قدرة مجلس الأمناء على تنفيذ رؤى وإستراتيجيات التحسين المدرسية، وهو ما يساعد على استمرار الرؤى السيئة لدى المجتمع المدرسي.

(١٠) زيادة الضغط المجتمعي على الوزارة، نحو التوجه إلى المراكز البحثية للاستفادة من نتائج البحوث التي تقدمها في حل المشكلات التعليمية وخاصة أن تواصل الوزارة مع هذه المراكز ضعيف.

ج- مبررات تنفيذ السيناريو الامتدادي: هناك العديد من العوامل التي تبرر تنفيذ هذا السيناريو في المستقبل والتي أبرزها:

(١) استمرارية الوزارة في انتهاج سياسات تعليمية تحدث بلبلة في المجتمع، وتحد من القدرات الإبداعية لأعضاء الإدارة المدرسية نظرًا لكثرة وتخطب القرارات الوزارية.

(٢) المركزية المالية والتي تضعف من قدرة مدير المدرسة على تحفيز وجذب الكفاءات التعليمية المتميزة، مما يحد من الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.

(٣) تجاهل العناصر الشبابية المتميزة ذات الكفاءة والقدرات الريادية من شغل الوظائف القيادية بالمدرسة الثانوية، علاوة على تجاهل الالتزام بشروط الترقية الواردة بالقرار الوزاري رقم (١٦٤ لسنة ٢٠١٦).

(٤) غلبة العمل الفردي بين أعضاء المجتمع المدرسي مما يحد من استثمار الطاقات البشرية الجماعية.

(٥) تفاقم حدة التغيرات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية، المؤثرة في المدرسة الثانوية العامة، وضعف كفايات وقدرات أعضاء الإدارة المدرسية على مواكبة هذه التغيرات، خاصة في ظل محدودية الدعم المجتمعي لهم.

(٦) ضعف الموازنة المدرسية، إلى جانب ضعف الصلاحيات المالية لمدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية، ما يمنعهم من تنفيذ الخطط الموضوعة وإخراجها من حيز العشوائية إلى نطاق التنفيذ والعمل الإبداعي المنظم.

- (٧) استمرارية الوزارة في تحويل الملاعب وحجرات الأنشطة إلى فصول، كأحد الحلول الضعيفة التي تقدمها للتصدي للكثافة الطلابية بالفصول، دون التفكير في حلول ابتكارية لحل هذه المشكلة، وهو ما يزيد من عدم التزام الطلاب بالحضور والمواظبة.
- (٨) شيوع المناخ السلبي بين العاملين في المدرسة، والذي يعكس صورة غير مرغوب فيها لدى المجتمع الخارجي ويزيد من تجاهل أصحاب المصالح والمستفيدين للمدرسة الثانوية، وعزوفهم عن دعمها.
- (٩) ضعف جسور التواصل بين الوزارة والمراكز البحثية بشكل عام والمركز القومي للبحوث التربوية بشكل خاص للاستفادة من خبرة الأساتذة العاملين به في تطوير منظومة التعليم الثانوي العام.
- (١٠) ضعف القدرات الريادية لأعضاء الإدارة المدرسية، والتي تؤثر بشكل مباشر في جودة الخدمة والمخرج التعليمي، وعلى المبادرات الاجتماعية التي تمارسها، وهو ما يساعد على تجاهل أصحاب المصالح والمستفيدين من دعم مبادرات التحسين بالمدرسة.
- (١١) الشعور السائد بين أعضاء الإدارة المدرسية بأهمية المحافظة على الوضع الحالي، وهو ما يدفعهم نحو التكتاف مع أولياء الأمور والمعلمين، في مقاومتهم للنظام التعليمي الجديد للمرحلة الثانوية العامة، والذي له متطلبات مهنية غير متوافرة لديهم.
- (١٢) استمرارية وضع الوزارة للقرارات الوزارية مع تجاهل متابعة مدى المصادقية والجدية في تنفيذ هذه القرارات على أرض الواقع والتي منها (القرار رقم ٣٧٨ لسنة ٢٠١٧ والمتعلق بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والقرار رقم ١٦٤ لسنة ٢٠١٦ بشأن بطاقات وصف أعضاء هيئة التدريس، والقرار رقم ١٣٧ لسنة

٢٠١٢ بشأن وحدة التدريب والجودة بالمدارس)، وغيرها من القرارات التي لم

تخرج إلى الآن لحيز التنفيذ الفعلي، ولكنها تطبق بشكل صوري.

وتكمن مخاطر هذا السيناريو في الخوف من أن أعضاء الإدارة المدرسية يستمرون في إهدار المزيد من الوقت في تنفيذ القرارات الوزارية المتخبطة والغامضة والتي لا يشتركون في وضعها، مع استمرار ضعف إمكانات المدرسة الثانوية البشرية والمادية خاصة التي تتعلق بالتجهيزات الرقمية، وهو ما سوف يساعد على ترسيخ صور ورؤى ذهنية وهوية سيئة عن المدرسة لدى المجتمع المدرسي الداخلي والخارجي، خاصة في ظل غياب الممارسات الريادية لأعضاء الإدارة المدرسية، والتي كان من خلالها يمكن دعم المدرسة في مواجهة هذه المخاطر، وفي ظل ذلك سوف يصعب على المدرسة الثانوية تكوين سمعة تنظيمية جيدة، بل سوف يؤدي ذلك لتدهور هذه السمعة.

وترى الباحثة أن هذا السيناريو هو الأضعف في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، في ظل إدارة مدرسية تنتهج الأساليب التقليدية في العمل الإداري، مما يقلل من الفرص المتاحة في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.

ويمكن تفادي هذا السيناريو من خلال طرح الوزارة التغييرات المستقبلية التي سوف تقوم بها، للحوار المجتمعي ومشاركة أساتذة الجامعات والمراكز البحثية؛ لعمل التعديلات اللازمة على الإستراتيجيات المطروحة، وهو ما يضمن رضا جمهور المستفيدين وأصحاب المصالح عن هذه السياسات والتجاوب معها، علاوة على منح فرص التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين، وخاصة الفرص التي تكسبهم المهارات الرقمية لمواكبة النظام الجديد الرقمي، والذي أصبح أمرًا واقعيًا في ظل جائحة كورونا والتقدم التكنولوجي الهائل التي تشهده جميع القطاعات، والتي تشمل القطاعات التعليمية خاصة المدرسة الثانوية العامة في مصر، علاوة على إعداد برامج تدريبية لأعضاء الإدارة المدرسية تكسبهم بعض المهارات، والتي تدفعهم نحو التخلي عن النمط الأوتوقراطي، والأساليب التقليدية في معالجة المشكلات المدرسية وتنفيذ

بعض المبادرات الاجتماعية، وهو ما يساعد على التحسن الطفيف في السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، وتحقيق رضا بسيط لدى أصحاب المصالح والمستفيدين.

٢- السيناريو الاصلاحى:

يعد هذا السيناريو هو السيناريو الوسط، والذي يقوم على التحسن الجزئي في الأوضاع الراهنة بالتعليم الثانوي العام في مصر، دون تغييرها بشكل جذري، من خلال تدعيم بعض جوانب القوة الموجودة بالمدرسة الثانوية ومحاولة علاج بعض جوانب القصور لدى الإدارة المدرسية، والتي أفرزتها نتائج الدراسة النظرية والميدانية، حيث يركز هذا السيناريو على تفعيل بعض الممارسات الريادية المتعلقة (باستشراف المستقبل والتواصل والتحفيز والتحليل البيئي)، إلى جانب بعض القدرات خاصة المعرفية والشخصية، وهو ما يحقق التحسين النسبي في الصورة الذهنية والرؤى لدى المجتمع المدرسي "الداخلي والخارجي"، وفيما يلي وصف للسيناريو الإصلاحي:

أ- الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الإصلاحي "متطلبات تنفيذ السيناريو":

- (١) تفعيل الاتصال التقني مع أولياء الأمور؛ للوقوف على مقترحاتهم في المشكلات والقضايا المدرسية، لتقوية جسور التواصل بينهم وبين المدرسة الثانوية.
- (٢) منع ازدواجية المهام لدى الإدارة المدرسية مما يقلل من العبء الوظيفي لدى مدير المدرسة، ويساعده على تبني بعض الممارسات الريادية التي تتعلق بتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف فرص جديدة، تضمن دعم منظمات وهيئات البيئة الخارجية وأصحاب المصالح في تلبية بعض الاحتياجات المادية بالمدرسة خاصة التي تتعلق بالأدوات الرقمية لمسايرة النظام التعليمي الجديد.
- (٣) اهتمام الإدارة المدرسية باغتنام الفرص المتاحة ببيئة المدرسة الداخلية، خاصة وحدة التدريب والجودة لتنمية المهارات الرقمية للمعلمين، لتقليل مقاومتهم للتحول الرقمي، مع الاستعانة بخبرة خبراء التكنولوجيا بالمنظمات والهيئات الخارجية.

- (٤) منح الإدارة المدرسية بعض الصلاحيات المالية، والتي تمكنهم من تحفيز المتميزين من المعلمين، في محاولة جادة لتفعيل الأنشطة الطلابية بالمدرسة، للحد من العنف الطلابي وتدعيم المواهب الطلابية، وهو ما يحسن تدريجيا من صورة المدرسة الثانوية لدى بعض أولياء الأمور.
- (٥) إدراج القدرات الشخصية والمعرفية ضمن الشروط التي يجب أن يتحلى بها عضو الإدارة المدرسية وكأساس لاختياره، لضمان قدرته على مسابرة التغيرات الحادثة في النظام التعليمي بالمرحلة الثانوية العامة، والتأكد من تمسكه بالقيم والأخلاق والقدرة على تحمل الضغوط، بما يمكنه من الإنجاح الجزئي لخطط التحسين المدرسية، وخرجها لحيز التنفيذ الفعلي.
- (٦) محاولة نشر أعضاء الإدارة المدرسية لثقافة العمل الاجتماعي في بيئة المدرسة، لضمان نجاح الشراكات المدرسية مع منظمات المجتمع الخارجي، لسد بعض العجز في احتياجات المدرسة.
- (٧) إقامة أعضاء الإدارة المدرسية بعض المبادرات والأنشطة الاجتماعية التي تتضمن تشجير البيئة المحيطة ومحاولة تجميلها، لتحسين صورة المدرسة لدى أصحاب المصالح والمستفيدين.
- (٨) تحفيز الإدارة المدرسية لمعلمي المرحلة الثانوية فتح حوارات مع الطلاب، نتيج تهيئة بيئة آمنة للطلاب، تزيد من فرص التزامهم بالحضور والانتظام المدرسي.
- (٩) وضع رؤية واضحة لدى منظمات المجتمع المدني وأصحاب المصالح عن المبادرات الاجتماعية التي يقوم بها أعضاء الإدارة المدرسية، مع تفعيل خطوط الاتصال بينهم لخلق المزيد من فرص التعاون بين المدرسة الثانوية العامة وهذه الفئات.
- (١٠) محاولة الإدارة المدرسية تحفيز المعلمين على تحقيق أقصى استفادة من التجهيز الجزئي للفصول بالوسائل التقنية الحديثة، في محاولة لدعم التغيرات الحادثة في

النظام التعليمي بهذه المرحلة، والتي يكون لها مردود إيجابي على جودة المخرج التعليمي، وبالتالي تحسين صورة المدرسة الثانوية.

١١) سعي الإدارة المدرسية نحو تفعيل الاجتماعات المدرسية مع المعلمين، من خلال ضم بعض أولياء الأمور لهذه الاجتماعات، للوقوف على مقترحاتهم بشأن المشكلات الطلابية، من أجل كسب ثقتهم في المقترحات المقدمة وأنها محل تقدير وتنفيذ، وهو ما يساعد على التحسين النسبي في سمعة المدرسة الثانوية.

١٢) قيام الإدارة المدرسية بتنظيم ندوات لأولياء الأمور بشأن أخطار الأوبئة المنتشرة، في محاولة للتفعيل الجزئي لبعض أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يحسن صورة المدرسة لدى المجتمع الخارجي.

ب. تداعيات السيناريو الإصلاحي: في ظل التحسينات الجزئية السابقة فإن هناك العديد من التداعيات أو النتائج المتوقعة، التي سوف يحققها هذا السيناريو، والتي تتمثل في الآتي:

١) الارتقاء النسبي في مستوى رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية.

٢) اجتماعات مدرسية فعالة يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية مع المعلمين وأولياء الأمور، للخروج بآليات لحل العديد من المشكلات الطلابية وهو ما يحسن نسبيا صورة المدرسة لدى المجتمع الخارجي.

٣) شيوع مناخ آمن للطلاب يساعد على تدنية بعض السلوكيات غير المرغوب فيها.

٤) تهيئة بيئة صافية داعمة للحضور والانتظام أساسها فن الحوار الهادف بين المعلم والطالب.

٥) سن بعض التشريعات التي تتيح لمدير المدرسة، التحفيز المادي للمعلمين المتميزين خاصة في مجال التعلم الرقمي.

٦) زيادة وعي أعضاء الإدارة المدرسية بضرورة تبادل الخبرات مع نظرائهم في البيئة الخارجية لتحقيق النمو المهني لبعض المهارات خاصة التي تتعلق باستشراف المستقبل والتحليل البيئي والتحفيز، من أجل اقتناص الفرص المتاحة في بيئة المدرسة (الداخلية والخارجية).

٧) تزايد فرص مشاركة منظمات المجتمع المدني وأصحاب المصالح في تنفيذ بعض المبادرات الاجتماعية التي تقوم بها الإدارة المدرسية، في محاولة لدعم وسد بعض احتياجاتها.

٨) نمو وعي أعضاء الإدارة المدرسية بأهمية ترسيخ ثقافة العمل الاجتماعي بالمدرسة الثانوية، كعامل داعم لتنفيذ بعض الأنشطة الاجتماعية التي قامت بالتخطيط لها.

٩) الارتقاء بالمهارات الرقمية للمعلمين، لتقليل مقاومتهم للتغيرات الحادثة في النظام التعليمي.

١٠) اكتساب أعضاء الإدارة المدرسية بعض القدرات والمهارات الريادية التي تمكنهم من تنفيذ بعض خطط التحسين بالمدرسة الثانوية.

ج- مبررات تنفيذ السيناريو الإصلاحي: هناك مجموعة من العوامل التي تدعو الى تنفيذ هذا السيناريو من أهمها ما يلي:

١) تزايد إقبال أولياء الأمور نحو إلحاق أبنائهم بالمدرسة الثانوية العامة، وهو ما يخلق الدافع لدى الإدارة المدرسية نحو التنفيذ الفعلي لبعض خطط التحسين الموضوعية.

٢) التوجه الفعلي للوزارة نحو سن قرارات وزارية تمنح مدير المدرسة الثانوية وأعضاء الإدارة المدرسية المزيد من الصلاحيات الإدارية، التي تمكنه من إقامة شراكات حقيقية مع منظمات المجتمع المدني.

٣) التطبيق الفعلي لبعض الممارسات الريادية التي ترسخ قيم العدل والمساواة بين المعلمين والعاملين وهو ما يرتقي بمستويات رضا المعلمين والعاملين بالمدرسة.

٤) الأبحاث والدراسات التربوية التي أبرزت جوانب القصور بالمنظومة التعليمية المدرسية ورصدت كذلك آليات التغلب عليها، في محاولة لتحقيق التحسين النسبي للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية.

٥) غياب الإقبال على مجموعات التقوية التي وضعتها الوزارة، كبديل لمحاربة الدروس الخصوصية.

٦) توجه الوزارة نحو الاهتمام بتقديم برامج تدريبية للعاملين في حقل التعليم الثانوي العام (معلمين وإدارة مدرسية)، خاصة التي تتعلق بالتقنية الحديثة، وإتاحة المشاركة فيها إلكترونياً عبر موقع الوزارة.

٧) حدوث طفرة في الأنماط القيادية التي تساعد على إنجاز المؤسسة التعليمية، خاصة المدرسة الثانوية العامة والتي يجتهد العديد من المشكلات والقضايا، والذي على القيادات المدرسية الاستفادة منها، لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه المرحلة.

٨) الضغوط المجتمعية إزاء رفض أداء المدرسة الثانوية العامة ككل، وإظهارهم محدودية الرضا عن جودة المخرج التعليمي، ومطالبتهم المستمرة بضرورة تحسين جودة هذا المخرج ليوكب التغيرات المستمرة.

وبذلك نجد أن هذا السيناريو يمتلك بعض المقومات التي يمكن أن تساعد على التحسين الجزئي للسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية، من خلال بعض الممارسات الريادية للإدارة المدرسية، والتي توجه بمشاركة والتواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور، في محاولة لتلبية بعض توقعات أولياء الأمور، علاوة السعي من الإدارة المدرسية نحو تحقيق التنمية المهنية الذاتية، لاكتساب بعض المهارات والقدرات الريادية، والتي ستدفعهم نحو تبني بعض الممارسات الريادية، للتحسين الجزئي في سمعة المدرسة التنظيمية، ولكن هذه الممارسات تفتقر إلى الممارسات الإبداعية، ولذلك لن تستطيع المدرسة الثانوية مقابلة جميع التوقعات المرجوة للمجتمع الخارجي إزاء جودة الخدمات والمخرجات التعليمية التي تقدمها،

د. عزة جلال مصطفى

خاصة في ظل التحول الرقمي والذي فرض ممارسات ابتكارية مختلفة على المستوى التعليمي والإداري، وهو ما لم يستطع هذا السيناريو أن يحققه بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية سواء الداخلية أو الخارجية. وترى الباحثة أن هذا السيناريو، سوف تحافظ من خلاله الإدارة المدرسية على السمعة المقبولة نسبياً للمدرسة الثانوية العامة وأنه يمكن أن يكون مرحلة انتقالية تحدث من خلالها بعض التحسينات تمهيداً للانتقال للسيناريو الابتكاري.

٣- السيناريو التفاضلي "سيناريو ابتكاري"

يعد هذا السيناريو هو السيناريو المقترح والذي يهدف إلى توظيف قدرات ومهارات أعضاء الإدارة المدرسية الريادية، من أجل خلق فرص واغتنام الفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما يساعد على تحويل المدرسة الثانوية العامة من الوضع الحالي والذي يشوبه العديد من التحديات وجوانب القصور إلى الوضع المرغوب فيه، مع إقناع أصحاب المصالح (الجهات المعنية- منظمات المجتمع الخارجي- أولياء الأمور) بهذا السيناريو؛ لضمان دعمهم في تنفيذه.

أ. الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو "متطلبات تنفيذ السيناريو":

- (١) وضع شرط امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية للكفايات الريادية ضمن الشروط الأساسية في اختيارهم وترشحهم للوظيفة.
- (٢) تغيير بعض مهام مدير المدرسة، بحيث يندرج تحت مهامه إمكانية استقطاب الكفاءات البشرية سواء للعمل الإداري أو التعليمي، بعقود سنوية شاملة لجميع المستحقات التي يحصل عليها المعينين، وهو ما يساعد على الارتقاء بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية.
- (٣) إعادة الوزارة تكليف خريجي كليات التربية، مع اختيار بعض القيادات الشابة الواعدة التي يمكن لها ممارسة العمل الإداري، شرط امتلاكهم للكفايات الريادية.

٤) تعديل الهيكل التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة، والاتجاه نحو الهياكل المرنة والشبكية.

٥) تمكين الوزارة مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية من إقامة تحالفات إستراتيجية مع الجامعات والمراكز البحثية، للاستفادة من خبرات أساتذتها في البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة التدريب والجودة.

٦) تكاتف الجهات التدريبية المعنية بتقديم برامج تدريبية للقيادات المدرسية، تُكسبهم القدرات الريادية، مع تتبع أثر التدريب للتأكد من التوظيف العملي لهذه القدرات في العمل الإداري.

٧) إدراج تعديل على وحدة التدريب والجودة بالمدرسة، بحيث تشمل البرامج التدريبية الطلاب وأولياء الأمور، من أجل تدريبهم على بعض المهارات وخاصة التقنية؛ للتكيف مع التطورات الحادثة في العملية التعليمية.

٨) سن الوزارة بعض القرارات الوزارية التي تتيح للإدارة المدرسية الصلاحيات الكافية، الداعمة لقدراتهم المعرفية والشخصية والقيادية، والتي تساعدهم في إقامة شراكات وتحالفات إستراتيجية بين منظمات المجتمع والمدارس الثانوية العام المجاورة؛ لتجهيز الفصول بالتقنيات الحديثة اللازمة لإنجاح العملية التعليمية خاصة في ظل جائحة كورونا، والتي أبرزت أهمية التعلم الرقمي وضرورة التوسع فيه.

٩) تنمية قدرات القائد الريادي على تفعيل الأنشطة والممارسات الاجتماعية، التي ترسخ القيم الاجتماعية لدى الطلاب، وعلى الجانب الآخر تجعل من المدرسة الثانوية بيئة جاذبة للطلاب تزيد من تفاعلهم والتزامهم.

١٠) توظيف وحدة المعلومات والإحصاء، في بناء قاعدة بيانات ومعلومات كبيرة تضم جميع العاملين بالمدرسة ومؤهلاتهم، وأولياء الأمور وأصحاب المصالح، ومنظمات المجتمع الخارجي، على أن يتم تحديث هذه القاعدة بشكل دوري مرتين على الأقل

د. عزة جلال مصطفى

في السنة؛ لتحقيق الاستفادة المرجوة من إمكانات هذه الكيانات والعناصر البشرية سواء في الجانب التعليمي أو سد احتياجات المدرسة.

(١) استثمار الفرص الطلابية التي تتيحها المديریات والإدارات التعليمية، والممثلة في الأنشطة والمسابقات الرياضية والفنية والأدبية، والتي تدعم مواهب طلاب هذه المرحلة.

ب. **التداعيات المحتملة لهذا السيناريو:** في ظل هذه التحسينات الكلية فإن هذا السيناريو سوف يحقق سمعة تنظيمية جيدة للمدرسة الثانوية، وتتمثل هذه التداعيات في الآتي:

(١) تفعيل القائد الريادي للمجموعات (للجروبات) المدرسية الإلكترونية، من خلال مهارات التواصل التي يتمتع بها، والقدرات القيادية التي تتعلق باستخدام وسائل متطورة تركز على المعرفة والتكنولوجيا؛ لتحقيق الهدف من الاتصال، وهو ما يسهل عملية الاتصال بأولياء الأمور ويختصر الكثير من الوقت والجهد، ويكون له تأثير مباشر على الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة.

(٢) القضاء على الظواهر الطلابية غير المرغوب فيها والمنتشرة في هذه المرحلة، والتي تتعلق بالعنف والانحرافات الأخلاقية، والتي تجعل من الأنشطة الاجتماعية والرياضية حاجة ملحة؛ لترسيخ القيم الأخلاقية لدى الطلاب.

(٣) قيام القائد الريادي بتوظيف قدراته الاستشرافية في بناء رؤية مستقبلية تتضمن تنفيذ مبادرات التحسين، من خلال البحث عن فرص جديدة ومبتكرة متاحة في بيئة المدرسة، سواء كانت الداخلية والممثلة في حسن توظيف الوحدات الموجودة بها مثل وحدة التدريب ووحدة المعلومات والإحصاء، واغتنام مجلس الأمناء والآباء والمعلمين الفرص؛ لتنفيذ هذه الرؤية، أو البحث في البيئة الخارجية عن فرص تتيح شراكات ناجحة مع أصحاب المصالح والمستفيدين.

(٤) نجاح القائد الريادي في تحقيق التمكين النفسي للمعلمين، والذي يشجعهم على وضع خطط مبتكرة؛ لتنفيذ الأنشطة الصيفية بالمدرسة، وهو ما سوف يكون له مردود

مباشر على الارتقاء بجودة المخرجات التعليمية، ويساعد في جعل المدرسة مسؤولة اجتماعيًا.

(٥) توظيف القائد الريادي قدراته الاجتماعية في تنفيذ أنشطة ومبادرات اجتماعية

(التواصل مع الجهات التدريبية لمحو الأمية الحاسوبية للعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور/النقابات لتقديم برامج ترفيهية، علاوة على الرعاية الاجتماعية للعاملين بالمدرسة/ بناء الفصول/ سد احتياجات المدرسة المادية والمالية/ ندوات توعية صحية وتربوية) وغيرها من الأنشطة، التي تحقق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والعاملين، وتزيد من رضا وتفاعل أولياء الأمور ودعم أصحاب المصالح.

(٦) تعديل شروط اختيار أعضاء الإدارة المدرسية، وجعل شرط امتلاكهم للكفايات الريادية ضمن الشروط الأساسية في اختيارهم.

(٧) توظيف مدير المدرسة الثانوية وباقي أعضاء الإدارة المدرسية للمهارات والكفايات الريادية المكتسبة من البرامج التدريبية، لابتكار سبل مميزة في تنفيذ خطط التحسين الموضوعية، وهو ما سيكون له أثر إيجابي على جودة الخدمات والمخرجات التعليمية، وتفعيل الممارسات والأنشطة الاجتماعية.

(٨) تكوين القائد الريادي لفرق إبداعية تؤلف من المنظومة البشرية بالمدرسة، تخصص في توليد أفكار ابتكارية للمشكلات والتحديات المدرسية.

(٩) نشر القادة الرياديين بالمدرسة للثقافة الإبداعية، التي تركز على توظيف الإداريين الأساليب الابتكارية في العمل الإداري، وتجريب المعلمين لأساليب تدريس ابتكارية في العملية التعليمية، مما يساعد على تقديم خدمات ومخرجات تعليمية عالية الجودة.

(١٠) سوف تتيح الهياكل المرنة والشبكية، للقائد الريادي توظيف مهارات التواصل التي يتمتع بها، في تفعيل العمل الجماعي بالمدرسة وتبادل الخبرات بين العاملين داخل

وخارج المدرسة، علاوة على التواصل مع المدارس الثانوية الناجحة في البيئة المحيطة، وهو ما سيعكس صورة ذهنية جيدة عن المدرسة لدى المجتمع الخارجي. (١١) سوف تتيح قاعدة البيانات والمعلومات بالمدرسة لإدارة المدرسة الثانوية استكشاف الفرص المتاحة في بيئة المدرسة، واقتناصها في محاولة لسد احتياجات المدرسة البشرية والمادية.

(١٢) تحمل القائد الريادي أخطار توظيف بعض الوحدات في المدرسة مثل وحدة التدريب والجودة في إتاحة فرص تدريبية لأولياء الأمور والطلاب، خاصة التي تتعلق بمحو الأمية الحاسوبية، ووحدة المعلومات والإحصاء في مسح البيئة الخارجية واقتناص فرص يمكن من خلالها تحقيق شراكات ناجحة مع منظمات المجتمع المدني؛ لتحقيق أقصى استفادة من هذه المنظمات.

(١٣) تفعيل نموذج التعلم بالقدوة داخل المدرسة الثانوية، حيث يكون القائد الريادي قدوة في تصرفاته وسماته الشخصية للمعلمين والطلاب، وهو ما يساعد على الارتقاء بالأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي.

(١٤) توظيف القادة الرياديين لقدراتهم القيادية والمعرفية في وضع تشخيص دقيق للمشكلات التعليمية، والتي تتعلق بعجز المعلمين والقيادات الإدارية، والاستفادة من التفكير النقدي وخبرات العاملين في حل هذه المشكلات، وذلك من خلال لجان اختيار تتولى مهام اختيار المعلمين ذوي الكفاءات والقيادات الشابة، وهو ما يساعد على الارتقاء بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية.

(١٥) نجاح القائد الريادي في استخدام قدرات التعامل مع الآخرين في محو الأمية الحاسوبية للمنظومة البشرية (مدير/معلم/طالب/ولي الأمر/إداري)، والتي تسهل له إقناع العناصر البشرية ذات الخلفيات الثقافية المختلفة بأهمية امتلاكهم للمهارات التقنية، خاصة في ظل التعديلات الجديدة في النظام التعليمي الحديث في محاولة للتكيف معه وإنجاح تطبيقه.

(١٦) اقتناص القائد الريادي الفرص التي تتيحها المديرات والإدارات التعليمية للطلاب، وإشراكهم في المسابقات التي تقدمها، وهو ما سوف يساعد على اكتشاف وتدعيم مواهبهم التي يتمتعون بها.

ج- مبررات تنفيذ السيناريو: هناك العديد من المبررات التي تدعو نحو تنفيذ هذا السيناريو، أبرزها:

- (١) مواجهة تزايد العنف الطلابي والانحرافات الأخلاقية لطلاب هذه المرحلة، والتي تجعل من الأنشطة الاجتماعية وممارسة الأنشطة المختلفة (الرياضية والفنية والأدبية) حاجة ملحة، كآلية من الآليات المهمة في ترسيخ القيم الاجتماعية المرجوة لديهم.
- (٢) تنامي الوعي لدى الإدارة المدرسية بأهمية الكفايات الريادية في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، حيث إنها تتيح لهم تنفيذ خطط الجودة بالمدرسة، والأنشطة والمبادرات الاجتماعية والتي تجعل منها مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا.
- (٣) الضغط المجتمعي على متخذي القرار خاصة في ظل نظام تعليمي مبهم لدى جميع العاملين بالمدرسة الثانوية، وأولياء الأمور، بضرورة سن تشريعات تتيح المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة الثانوية العامة وباقي أعضاء الإدارة المدرسية، وتؤكد على ضرورة اختيار قادة رياديين يمكنهم التصدي بشكل مبتكر للمشكلات المدرسية التي أفرزها هذا النظام التعليمي.
- (٤) السمعة التنظيمية السيئة التي تتمتع بها المدرسة الثانوية العامة -خاصة في الآونة الأخيرة-، والتي تدفع متخذي القرار نحو القيام بالإصلاحات المدرسية الجذرية؛ لتعيد الثقة المجتمعية في قراراتهم، وتضمن الدعم المجتمعي للمدرسة الثانوية.
- (٥) الاستقرار السياسي والانتعاش الاقتصادي الذي تمر به البلاد حالياً، والذي يدفع رجال الأعمال نحو إقامة شراكات فاعلة مع المدارس تزودهم بالموارد المالية

د. عزة جلال مصطفى

التي تمكنهم من تأسيس شبكة تكنولوجية قوية بالمدارس وتوفير كافة التجهيزات التي تحتاجها وتمكنها نحو التحول إلى مجتمعات رقمية.

(٦) تزايد الاهتمام بالمناخ التنظيمي، الذي يهيئه القائد الإداري، والذي يساعد على العلاقات التفاعلية بين العاملين، ويهيئ بيئة مدرسية آمنة تسمح بالتجريب والإبداع، وتجنب الخوف من الفشل في تطبيق بعض الممارسات سواء الإدارية أو التعليمية.

(٧) اهتمام الدولة باعتماد المدارس وهو ما سيحفز مديري المدارس باعتماد خطط وسياسات من شأنها استيفاء معايير وشروط الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ مما يرتقي بسمعتها التنظيمية.

ويمكن القول إن السيناريو الابتكاري هو السيناريو المستهدف، والذي يساعد على تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، من خلال قيادات ريادية تستطيع اقتناص الفرص المتاحة والابتكار في توظيفها، من أجل التنفيذ الفعلي والجاد لخطط الجودة الموضوعية، وتنفيذ المبادرات الاجتماعية، وأن هذا السيناريو سوف يكون بمثابة الركيزة الأساسية أمام متخذي القرار؛ لتفعيل الإستراتيجية الموضوعية.

د- معوقات تنفيذ السيناريو المقترح وسبل التغلب على هذه المعوقات:

(١) العشوائية في إصدار القرارات الوزارية دون أن يكون لها تخطيط مسبق لسبل تنفيذها يضمن مصداقيتها، وقدرة المدرسة الثانوية على تنفيذها.

(٢) الاستمرار في وقف تكليف خريجي كلية التربية، وبالتالي استمرار العجز في أعداد المعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية، وهو ما يزيد من العبء التدريسي للمعلم، والعبء الوظيفي لأعضاء الإدارة المدرسية لجمعهم بين العمل التعليمي والإداري، وهو ما يزيد من الضغوط الوظيفية لدى المعلمين والإدارة المدرسية، ويكون صورة مشوهة عن المدرسة ترسخ في أذهانهم وعقولهم، وتنتقل بالتالي إلى المجتمع الخارجي.

- (٣) قلة اهتمام الإدارة المدرسية بالأنشطة الاجتماعية والذي يزيد من عزوف المجتمع الخارجي عن تقديم الدعم الذي يلبي احتياجات خطط التحسين الموسوعة.
- (٤) ضعف الصلاحيات المالية لدى أعضاء الإدارة المدرسية، والتي تحد من قدراتهم في البحث عن بدائل مالية (سواء عن طريق الشراكات أو التنقل بين بنود الميزانية، أو استثمار الفرص المتاحة من بعض الوحدات وتوظيفها لصالح المجتمع المدرسي وغيرها من البدائل) والتي لا يمكن للمدير وأعضاء الإدارة المدرسية طرحها دون سلطات مالية.
- (٥) استمرارية الإدارة المدرسية في انتهاج الأساليب التقليدية في العمل الإداري وحل المشكلات، علاوة على الانفراد بالقرارات.
- (٦) تركيز الوزارة على إصدار القرارات الوزارية ظاهرياً تساعد في عمليات التحسين بالمدرسة الثانوية العامة، ولكن فعلياً يصعب تنفيذها داخل المدرسة الثانوية، خاصة في ظل قيادات مدرسية تفتقر للقدرات الريادية، وفي حاجة مستمرة لتحسين هذه القدرات، للإبداع والبحث عن وسائل مبتكرة يمكن من خلالها تنفيذ هذه القرارات على أرض الواقع.
- (٧) ضعف فرص التنمية المهنية المقدمة لأعضاء الإدارة المدرسية؛ لإكسابهم الكفايات الريادية المرجوة، لإنجاح مبادرات وخطط التحسين المدرسية.
- ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال ما يلي:**
- (١) إعداد برامج تدريبية مستمرة لأعضاء الإدارة المدرسية، تؤكد على إكسابهم للمهارات الريادية، مع تتبع أثر هذه البرامج على أرض الواقع.
- (٢) الدراسة الجيدة للقرارات الوزارية قبل اتخاذها؛ للوقوف على إمكانية التنفيذ الفعلي لها داخل المدرسة الثانوية.
- (٣) منح أعضاء الإدارة المدرسية المزيد من الصلاحيات المالية، مع وضع أسس للمحاسبية تضمن محاربة الفساد الإداري الناجم من الصلاحيات المالية المطلقة.

د. عزة جلال مصطفى

- ٤) وضع القدرات الريادية كأحد الشروط الأساسية في اختيار أعضاء الإدارة المدرسية، مع فتح باب الترشيح للقيادات الشبابية في العمل الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، لمن يستوفوا الشروط الخاصة بامتلاكهم للكفايات الريادية.
- ٥) المتابعة المستمرة والمحاسبية من قبل الإدارة العليا (وزارة /مديرية /إدارة تعليمية)، والتي تتعلق بمدى التنفيذ الفعلي للإدارة المدرسية لخطط الأنشطة الاجتماعية، والتي تضمن رضا ودعم المجتمع للمدرسة.
- ٦) إعادة فتح باب التكليف لخريجي كليات التربية لسد عجز المعلمين، والذي تشهده هذه المرحلة بوضوح.

ومجمل القول إن السيناريوهات السالف سردها (المرجعي، والإصلاحي، والابتكاري) تضمنت بعض الرؤى المستقبلية حول تفعيل ممارسات الإدارة المدرسية خاصة الريادية؛ من أجل تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، وكان لكل سيناريو منطلقات والمشاهد المتوقع حدوثها من خلاله، كما أن هذه السيناريوهات وإن تباينت في رؤاها إلا أنها تعين متخذي القرار في تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، من خلال رؤية أكثر وضوحًا بالنسبة للبدائل المحتملة والممكنة التي يمكن الأخذ بها، من خلال تحقيق هذا التحسين على ضوء تبني نمط القيادة الريادية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، خديجة عبد العزيز على (٢٠١٥) إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعليم الثانوي العام في توجيه طلابه لاختيار مستقبلهم المهني، *المجلة التربوية "جامعة سوهاج"*، ج ٣٩.
٢. أحمد، أمل على محمود سلطان (٢٠١٩) الاحتياجات التدريسية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في ضوء متطلبات النظام التعليمي الجديد في مصر " ٢٠١٩ / ٢٠١٨ : دراسة ميدانية، كلية التربية "جامعة بنها"، ع ١١، مج ٣٠.
٣. آل صليح، جابر ناصر منصر (٢٠٢٠) تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي، *المجلة التربوية "جامعة سوهاج"*، ع ٧٣.
٤. البربري، محمد أحمد عوض (٢٠٢٠) تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظتي الشرقية والدقهلية للحد من ضغوط العمل الوظيفية: دراسة ميدانية، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٥٢، مج ٣٤.
٥. الببلي، سهير حسين أحمد (٢٠١٦) تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر. المؤتمر الدولي الأول: توجهات إستراتيجية في التعليم -تحديات المستقبل، المقام في جامعة كلية التربية/ جامعة عين شمس، مج ٣.
٦. جاد الكريم، أسامة عبد الفتاح محمد (٢٠١٨) تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية، *مجلة الإدارة التربوية*، ع ٢٠.
٧. جوهر، على صالح حامد (٢٠١٨) متطلبات تنوع مصادر تمويل التعليم في مصر في ضوء التوجهات المعاصرة، *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، ع ١٣٠، مج ١٩.

د. عزة جلال مصطفى

٨. حسن، عبد المنعم الدسوقي (٢٠١٧) تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، **مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد**، ع ٢١.
٩. حسن، نجاح رحومة أحمد (٢٠١٩) رؤية مقترحة لتحسين أداء وحدات التدريب والجودة بالمدرسة المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة، **مجلة البحث العلمي في التربية** جامعة عين شمس/ كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ٢٠٤، ج ١.
١٠. حلمي، فؤاد أحمد" رئيس فريق البحث" (٢٠٢٠) إسقاطات التعليم قبل الجامعي في مصر حتى ٢٠٣٠، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
١١. خضر، فخري رشيد (٢٠٠٥): الاختبارات والمقاييس في التربية وعلم النفس. دار القلم للنشر والتوزيع. دبي
١٢. خلف الله، محمود إبراهيم (٢٠١٧) ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)، **مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)**، ع ٢٤، مج ٢١.
١٣. درّه، عمر محمد والتيجاني، محمد عثمان وحناوي، سوزان إلياس (يوليو ٢٠١٨) المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، ع ١٠، مج ٢.
١٤. الرشيد، فهد عبيد عبد الله (٢٠١٨) الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق جودتها: المدرسة الثانوية نموذجًا، **مجلة كلية التربية - جامعة بنها**، ع ١١٦، مج ٢٩.
١٥. الرميدي، بسام سمير (٢٠١٩) الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية، **مجلة الباحث الاقتصادي**، المجلد ٧، ع ١١.
١٦. الزيايدي، بسنت عادل رمضان (٢٠٢٠) أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية"**، مج ٤٠، ع ٤.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

١٧. سليمان، حنان حسن (٢٠١٨) دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة، مجلة الإدارة التربوية "الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية"، ع ٢، ص ٥.
١٨. السيد، سماح السيد محمد (٢٠١٨) تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية "المنوفية"، ع ١٤، ص ٣٣.
١٩. سيد، هايدي مصطفى (٢٠١٨) تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية "أسيوط"، ع ٣، ص ٣٤.
٢٠. شطا، أحمد عبد المعبود أبو زيد (٢٠١٦) المشاركة المجتمعية كمدخل لتطوير أداء المدارس الثانوية في ضوء المعايير القومية للتعليم: دراسة ميدانية بمحافظة دمياط، مجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ع ٣.
٢١. صلاح الدين، نسرين صلاح محمد (٢٠٢٠) القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٤، ص ٤.
٢٢. طرشاني، سهام (٢٠١٧) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثر تبنيها على التنمية المستدامة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (الجزائر). ع ٣٠.
٢٣. عبد الرحمن، مسعد (٢٠٠٥): القياس النفسي، النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي.
٢٤. عبد النعيم، إيمان محمود محمد (٢٠٢٠) الإدارة بالأهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية "جامعة عين شمس"، ع ٤٤، ص ٤٤.
٢٥. عثمان، رانيا وصفي (٢٠٢٠) إسهامات التعليم الثانوي العام في تعزيز التماسك الاجتماعي لمواجهة الإرهاب في مصر: رؤية تربوية، المجلة التربوية "جامعة سوهاج"، ج ٧٠.

د. عزة جلال مصطفى

٢٦. العربي، محمد (٢٠١٨) بناء السيناريوهات المستقبلية: دليل نقدي، مركز الدراسات الإستراتيجية، الإسكندرية "مصر".
٢٧. على، على محمد يحيى (٢٠١٥) مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية، مجلة كلية التربية "جامعة أسيوط"، ع ١، مج ٣١.
٢٨. على، وفاء إبراهيم صادق (٢٠١٩). فعالية المدرسة الثانوية العامة في تحقيق كفايات الاقتصاد المعرفي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ١٠٦، ج ١.
٢٩. علي، نادية حسن السيد (٢٠٢٠) الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. المركز العربي للتعليم والتنمية، ع ١٢٥، مج ٢٧.
٣٠. العمري، اسماعيل (٢٠١٨) إستراتيجيات إدارة السمعة، القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر.
٣١. فتحي، عمار وحسين، منى (٢٠١٩) دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء التنظيمي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع ١٨.
٣٢. الفقير، عماد الدين علي محمد وأدم، عيسى ضو البيت محمد (٢٠٢١). دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية "السودان"، ع ٢٤.
٣٣. متولي، حبيبة رمضان الجوهري (٢٠٢٠). المتطلبات الإدارية لتحويل المدرسة الثانوية المصرية إلى مجتمع تعلم مهني، دراسات تربوية ونفسية "جامعة الزقازيق"، ع ١٠٦.
٣٤. محمد معيط (٢٠٢١) البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٢/٢٠٢١، وزارة المالية.
٣٥. محمد، محمد ماهر الحمار (٢٠٢١) تجربة استخدام الحاسوب اللوحي التابلت في التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة تحليلية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس "رابطة التربويين العرب"، ع ١٣٠.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

٣٦. محمود، داليا طه (٢٠١٩) التطرف الإداري لدي مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقته بالعنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة المنيا، مجلة كلية التربية "جامعة أسيوط - كلية التربية"، ٩٤، مج ٣٥.
٣٧. مصطفى، بورنان (٢٠١٨) أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ٨ ع ٨.
٣٨. مغاوري، هالة أمين (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية "جامعة عين شمس"، ١٨٤ ج ٦.
٣٩. النجار، خالد محمد محمود (٢٠١٩) تأثير النشر الدولي والسمعة الأكاديمية على ترتيب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في التصنيفات، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٢٤، مج ٢.
٤٠. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). قرار وزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ١١/٣/٢٠١٢ بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة بكل مدرسة، القاهرة: مكتب الوزير.
٤١. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧) قرار وزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. القاهرة: مكتب الوزير.
٤٢. وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠) القرار الوزاري رقم (١٩٣) بتاريخ ٥/١٠/٢٠٢٠ الخاص بتنظيم مجموعات التقوية المدرسية، القاهرة: مكتب الوزير.
٤٣. وزارة التربية والتعليم (٢٠٢١) كتاب الاحصاء السنوي، القاهرة: الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
٤٤. يوسف، سلوى حلمي على (٢٠١٩) سيناريوهات بديلة للإصلاح المدرسي بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نظرية "الشبكة والمجموعة الثقافية": نظام الثانوية العامة الجديد نموذجًا. العلوم التربوية "جامعة القاهرة"، ١٤، مج ٢٧.
٤٥. يوسف، نجلاء محمد السيد محمد وجورج، جورجيت دميان والقصبي، راشد صبري محمود وحنفي، محمد ماهر محمود (٢٠١٩) رؤية مقترحة لتحسين المناخ المدرسي

بمرحلة التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات الممارسات الديمقراطية، **مجلة كلية التربية "جامعة بور سعيد"**، ع ٢٧.

٤٦. يوسف، هشام راغب (٢٠١٧). دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي "دراسة ميدانية". **مجلة تطوير الأداء الجامعي**، ع ٤٤، مج ٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aggarwal, Vijita S. & Jha, Aruna (2019). Pressures of CSR in India: an institutional perspective, **Journal of Strategy and Management**, 12 (2).
2. Ajayi ,Oyindamola Abiola & Mmutle, Tsietsi (2020) Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility, **Corporate Communications: An International Journal**, 26 (5).
3. Akbari,Morteza ; Bagheri,Afsaneh ; Imani ,Saheb & Asadnezhad, Mohammad (2021).Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation, **European Journal of Innovation Management**, 24 (1).
4. AKSU, Ali and ORÇAN, Aslı (2015) The opinions of high school principals about their schools' reputation, **Educational Research and Reviews**, 10(4).
5. Alawawdeh, Sabreen (٢٠١٦) The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters, **Journal of Education and Practice**,7 (11).
6. Al-Qubelat, Najwa (2019) limitations of administrative creativity among the principals of public schools in Amman directorate of education: Their Point of View, **British Journal of Education**,7 (12).
7. Anosike, P. (2019). Entrepreneurship education as human capital: Implications for youth self-employment and conflict mitigation in sub-Saharan Africa, **Industry and Higher Education Journal**,33 (1).
8. Badri, Masood A. & Mohaidat, Jihad (2014) Antecedents of parent-based school reputation and loyalty: an international application, **International Journal of Educational Management**, 28 (6).

9. Bagheri, Afsaneh & Harrison, Christian (2020) Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 27 (4)
10. Britchenko, Igor; Smerichevskiy, Sergiy & Kryvovyazyuk, Igor (2018) Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, 217.
11. Burgos, Jaime & Carnero, María Carmen (2020) Assessment of Social Responsibility in Education in Secondary Schools, **Sustainability** , 12 (12).
12. Chkir, Imed; Hassan, Boushra El Haj; Rjiba, Hatem & Saadi, Samir (2021) Does corporate social responsibility influence corporate innovation? International evidence, **Emerging Markets Review**, available at: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.S100746>
13. Confente, Ilenia ; Sicilianob ,Giorgia Giusi; Gaudenzia ,Barbara & Eickhoffc ,Matthias (2019)Effects of data breaches from user-generated content: A corporate reputation analysis, **European Management Journal**, 37.
14. Cruz, Francisco Jose Fernandez (2016) Impact of quality management systems on teaching-learning processes, **Quality Assurance in Education**, 24 (3).
15. Díaz, Jorge Antonio Arribas & Martínez-Mediano, Catalina (2018) The impact of ISO quality management systems on primary and secondary schools in Spain, **Quality Assurance in Education**, 26 (1).
16. Esmer, Yusuf & Dayi, Faruk (٢٠١٨) Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework, **journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**, 4 (2)
17. Fawzieh Masa'd & Nader Mohammad Aljawarneh (2020) Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University, **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, 24 (08).
18. Feldman, Percy Marquina; Bahamonde, Rolando Arellano & Bellido, Isabelle Velasquez (2014) A New Approach for Measuring Corporate Reputation, **São Paulo**, 54 (1).
19. Fombrun, C. J.; Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000) "The Reputation Quotient a Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation," **Journal of Grand Management**, 7 (4)

20. Fombrun J. C. ; Ponzi L. J & Newburry W. (2015) Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak System for Measuring Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 18 (1).
21. Foroudi, Pantea; Jin, Zhongqi; Gupta, Suraksha; Melewar, T.C. & Foroudi, Mohammad Mahdi (2016) *Journal of Business Research*, p.1 <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.047>
22. Ghafoor, A. and Haar, J. (2021)"Does job stress enhance employee creativity? Exploring the role of psychological capital", *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://0810brtlw-1105-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/PR-08-2019-0443>.
23. Harrison, R.; Leitch C., & McAdam, M. (2015) Braking class: Towered a gendered Analysis of Entrepreneurial Leadership, *journal of small business management*, 53 (3).
24. He. Ling ; Standen, Peter & Coetzer, Alan (2017) The perceived personal characteristics of entrepreneurial leaders, *Small Enterprise Research* , 24 (2).
25. Ibrahim, Yaro; Arshad, Rozita & Salleh, Dani (2017) Stakeholder perceptions of secondary education quality in Sokoto State, Nigeria, *Quality Assurance in Education*, 25 (2).
26. Janette-Erika Berg & Sofia Blomqvist (2019) Managing Corporate Reputation Management: Challenges to Communicate the Corporate Identity in a SME, *Department of Business Administration, Ume university*, available at <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1333450/FULLTEXT01.pdf>, accessed on: 1/1/2021.
27. Kawengian, K. D., Pangemanan, S. S., & Tielung, M. V. (2019). The Influence of Reputation, Distance and Involuntary Switching on Customer Switching behavior at PT. Jne in Manado. Journal EMBA, *Journal Reser Economic, Management, Business and Accounting*, 7 (1).
28. Kongjinda ,Naritchaya ; Niyamabha ,Achara ; Wichitpatcharaporn, Wisut & Moore ,Kanda (2020) Entrepreneurial Leadership of Private School Principals in Thailand: The Pathway to School Effectiveness through School Culture and Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(01).
29. Lépine ,Andrea (2015)."School Reputation and School Choice in Brazil: a Regression Discontinuity Design," Working Papers, Department of Economics 2015_38, *University of São Paulo*,

- available at: <https://ideas.repec.org/p/spa/wpaper/2015wpecon38.html>, accessed on: 1/1/2021.
30. Lombardi, R., Tiscini, R., Trequattrini, R. & Martiniello, L. (2021) , "Strategic entrepreneurship: Personal values and characteristics influencing SMEs' decision-making and outcomes. **The Gemar Balloons case**", Management Decision, 59 (5).
 31. Maija Renko, Ayman El Tarabishy, Alan L. Carsrud, and
 32. Maija Renko, Ayman El Tarabishy, Alan L. Carsrud, and
 33. Maija Renko, Ayman El Tarabishy, Alan L. Carsrud, and
 34. Maija Renko, Ayman El Tarabishy, Alan L. Carsrud, and
 35. Malin Brännback
 36. Malin Brännback
 37. Malin Brännback
 38. Malin Brännback
 39. Mammon s. alzboun; Asma'a f. Al Zubaidi & Nour r. Momani (2019) Obstacles of Administrative Creativity Among the Principals of Public Schools in Amman City from their Point of View, **Journal of Education and Practice**, 10 (36).
 40. Mehmood, M.S., Jian, Z., Akram, U. & Tariq, A. (2021) , "Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations", Leadership & Organization Development Journal, 42 (3).
 41. Mehmood, Muhammad Shahid; Jian, Zhang & Akram, Umair (2020) Be so creative they can't ignore you! How can entrepreneurial leader enhance the employee creativity? ,**Thinking Skills and Creativity**, 38.
 42. Miguel, Juan Martín et al) 2020). Determinants of Reputation at Private Graduate Online Schools, **Sustainability**, 12.
 43. Mishra ,Prachee & Misra ,Rajnish Kumar (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: Comparative Study of Executives and Non- executives, **Procedia Computer Science**.122.
 44. Nawelwa, Joyce; Sichinsambwe, Chanda & Mwanza ,Bupe Getrude (2015). An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools: A survey of Lusaka district, **The TQM Journal**, 27 (6).
 45. Newman ,Alexander ;Tse,Herman H.M.; Schwarz,Gary; Nielsena, Ingrid (2018) The effects of employees' creative self-efficacy on

- innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership, **Journal of Business Research**, 89.
46. Nwoko, Ngozi Lynda (2017) Creative Skills of Principals for Effective Administration of Public Secondary Schools in Abia State, **Journal of Teacher Perspective**, 12 (2).
 47. OECD (Organization of Economic Cooperation and Development) (2011). OECD Guidelines for Multinational Enterprises, **OECD, Paris**, available at: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, accessed on: 1/1/2021.
 48. Öncer, Ayla Zehra & Yıldız, Mü ge Leyla (2012) “The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58.
 49. Osiyevskyy, Oleksiy; Radnejad, Amir Bahman & Mazdeh, Mahdavi Hossein (2020). An Entrepreneurial Management System for established companies, **Strategy & Leadership**, 48 (2).
 50. Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope; Asimiran, Soaib & Bagheri, Afsaneh (2014) Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness, **South African Journal of Education**; 34(1).
 51. Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope; Dahiru, Abbas Sani; Basri, Ramli & Hassan, Siti Aishah (2018) Relationship between Entrepreneurial Leadership and School Effectiveness among Secondary Schools, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8 (12).
 52. Pires, Vanessa & Trez, Guilherme (2018) Corporate reputation A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance, **Revista de Gestão**, 25 (1).
 53. Renko, Maija (2018) Entrepreneurial Leadership, In The nature of leadership, J. Antonakis & D. V. Day (Eds.). (pp. 381–408), New York: **SAGE Publications**, Inc. (3rd ed.)
 54. Renko ,Maija ; El Tarabishy ,Ayman ; Carsrud, Alan L. & Brännback ,Malin__ (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style, **Journal of Small Business Management**, 53 (1)
 55. Rey, Amanda de la (2018) The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools, Magister Education in

- Education Management, Law and Policy, the Faculty Education of the University OF Pretoria.
56. Ríos-Manríquez, Martha; Ferrer-Ríos, Martha Gabriela & Sánchez-Fernández, María Dolores (2021) Structural model of **corporate social responsibility**. An empirical study on Mexican SMEs, *PLOS ONE*, 16 (2).
 57. Roomi, M.A. & Harrison, P. (2011) 'Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?', *International Review of Entrepreneurship*, 9 (3).
 58. S. Direction; Bradford (2018), "Investigating the relationship between strategic quality management (SQM) and corporate social responsibility (CSR)", *Strategic Direction*, 34 (11).
 59. Saensuksom, Kanokporn; Choi, Sukanya Chaem & Kulopas, Teeraphat (2019) Factors of Secondary School Management According to Organizational Reputation Influencing Educational Resource Mobilization, *Academic Review*, 13(3).
 60. Sagir, Mahmud; Dos, Izzet & Cetin, Remzi B. (2014) Identifying School Reputation, *International J. Soc. Sci. & Education*, 5 (1).
 61. Schwaiger, Manfred (2004). "Components And Parameters Of Corporate Reputation – An Empirical Study," *Schmalenbach Business Review (sbr)*, *LMU Munich School of Management*, 56 (1).
 62. Singh, Kuldeep & Misra, Madhvendra (2021) Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation, *European Research on Management and Business Economics*, 27.
 63. Šontaitė-Petkevičienė, Miglė (2019). dimensions and attributes building corporate reputation in rural businesses, *Research for Rural Development*, 2.
 64. Suyatno, Dwi Ariyani & Zuhary, Muhammad (2020) Principal's Entrepreneurial Leadership in Developing Entrepreneurship At 4 Magelang High School, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(01).
 65. Sweis, Rateb J.; Diab, Hannah; Saleh, Firas Izzat Mahmoud; Suifan, Taghrid & Dahiyat, Samer Eid (2016). Assessing service quality in secondary schools: the case of Jordan, *Benchmarking: An International Journal*, 23 (5).

66. Tikerperia, Mari-Liis (2020) which makes up the reputation of the school, **Estonian Journal of Educational Sciences**, 8 (2)
67. Vig, Silvija; Dumičić, Ksenija & Klopotan, Igor (2017) The Impact of Reputation on Corporate Financial Performance: Median Regression Approach, **Business Systems Research**, 8 (2).
68. ZENCİROĞLU, Sedef & SADIK, Fatma (2018). Investigating Teachers' Attitude and Beliefs about Classroom Management through Their Perceptions of the Quality of the School Life, Çukurova University, **Journal of Education Faculty**, 47 (1).

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

ملحق رقم (١) أسماء السادة الخبراء محكمي مقياس السمعة التنظيمية

الاسم	الوظيفة الأكاديمية
١	أ.د. بيومي محمد الضحاوي
٢	أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي
٣	أ.د. سوزان المهدي
٤	أ.د. السيدة محمود إبراهيم سعد
٥	أ.د. فؤاد أحمد حلمي
٦	أ.د. محمد غازي الدسوقي
٧	أ.د. محمد يحيى ناصف
٨	أ.د. هندأوي محمد حافظ رضوان
٩	أ.د. ولاء ربيع مصطفى علي

القائمة تم ترتيبها أبجدياً

ملحق (٢) الصورة النهائية

مقياس السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر والموجه نحو أولياء الأمور

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة ولي أمر الطالب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... تحية تقدير واحترام... وبعد،،،

يأتي هذا المقياس ضمن إجراءات بحث علمي بعنوان " القيادة الريادية وتحسين السمعة

التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر: سيناريوهات مقترحة"

تعد المدرسة الثانوية العامة أحد المراحل التعليمية المهمة والتي يُستكمل فيها تكوين شباب الوطن للانخراط في سوق العمل أو مواصلة التعليم الجامعي، ويتوقف ذلك على ما تقدمه المدرسة من أساليب وطرق إبداعية يمكن من خلالها تقديم تعليم جيد للطلاب يضمن التنمية الشاملة لهم ودعم مواهبهم وقدراتهم الخاصة، والذي يحقق رضا أولياء الأمور عن العملية التعليمية والخدمات التي تقدمها لهم المدرسة، علاوة على الأنشطة الاجتماعية التي تقدمها للمجتمع الخارجي، والتي تجعل منها مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا، وجميعها أمور تساعد على تكوين صور ذهنية جيدة لدى المجتمع الخارجي عن المدرسة، بما يدعم سمعتها التنظيمية.

حيث تعد السمعة التنظيمية للمدرسة أحد أهم الموارد التي تسعى دوماً نحو الاحتفاظ بها واستمراريتها، والتي لا تكون وليدة اللحظة ولكنها تتكون عبر سنوات كثيرة من الجهد والعطاء وتلبية توقعات أولياء الأمور منها، وتتعلق السمعة التنظيمية بتصوراتهم المختلفة عن قدرة المدرسة على استخدام أساليب وطرق مبتكرة في العمل الإداري والتعليمي، بما يحقق جودة الخدمة والمنتج التعليمي، واندماج المدرسة مع المجتمع الخارجي من خلال أنشطة اجتماعيه تُقدم للمجتمع المدرسية والبيئة المحيطة، وهو ما يساعد على مد جسور التواصل بين المدرسة والمجتمع الخارجي، كما ينعكس بشكل إيجابي على رضا أولياء الأمور والمعنيين عن الخدمات والمخرجات التي تقدمها المدرسة الثانوية العامة في مصر.

ويهدف هذا المقياس الوقوف على الصورة الذهنية والرؤى الراسخة لديكم والتي تشكل السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، ونشكركم مقدماً على حسن تعاونكم ونحيطكم علمًا بأن هذا المقياس لن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: عزة جلال مصطفى نصر

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

أولاً: البيانات الأساسية:

الجنس: ذكر أنثى

المحافظة التي تقع بها المدرسة: القاهرة شمال سيناء الفيوم الإسماعيلية
 سوهاج أخرى.

المؤهل التعليمي: أقل من الثانوية دبلوم أو ما يعادله معهد متوسط جامعي
 تعليم فوق جامعي (ماجستير أو دكتوراه)

ثانياً: محاور المقياس:

١- الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية العامة: وهو عملية جماعية تسهم في توليد الأفكار المتطورة، التي تُسهم في تنمية ممارسات مدير المدرسة والمعلمين وجميع العاملين، والذي يساعد على الارتقاء بأدائهم الإداري والتعليمي، ويمكن المدرسة من تقديم خدمات ومخرجات تعليمية متميزة.

م	العبارة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تمتلك إدارة المدرسة رؤية جيدة للمستقبل تعزز الإبداع والابتكار بالمدرسة.			
٢	يتسم المعلمون داخل الفصل بالمرونة في تقبل آراء وأفكار الطلاب، مما يزيد من تفاعلهم والتزامهم.			
٣	تبادر إدارة المدرسة بتقديم أساليب متميزة لتسهيل الخدمات المقدمة (التقديم، دفع المصروفات، النقل وغيرها).			
٤	يعمل بالمدرسة معلمون ذو كفاءة عالية، تجعلهم يستخدمون أفكاراً إبداعية في التدريس.			
٥	يفتقد معلمي المدرسة للمهارات التعليمية الحديثة، والتي تجعلهم أكثر مقاومة للنظام التعليمي الحديث.			
٦	يعاني المدير إرهاقاً متزايداً بسبب الضغوط والمشكلات والصراعات داخل المدرسة، خاصة في ظل قرارات الإدارة العليا الكثيرة والمتضاربة.			
٧	تستخدم إدارة المدرسة أساليب رقابية مبتكرة لمنع انحرافات الطلاب الأخلاقية والعنف (داخل الفصل مع بعضهم أو ضد معلمهم أو الاستخدام الخاطئ للجولات)			

د. عزة جلال مصطفى

وغيرها.			
٨	يتملك مدير المدرسة حساسية اتجاه مشكلات النظام الحديث، تجعله يتعاون مع مجلس الأمناء لوضع خطط لمواجهة هذه المشكلات.		
٩	يتسم مدير المدرسة بالتعصب وضعف العدالة والمساواة، في حل المشكلات الطلابية.		
١٠	يسهم مجلس الأمناء في إطلاق العديد من الأفكار الإبداعية التي تساعد في تدعيم التحسين المستمر بالمدرسة.		

٢- جودة الخدمات والمخرجات التعليمية بالمدرسة: تسعى المدرسة الثانوية العامة في مصر إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها لأولياء الأمور والطلاب، والتي تساعد على توليد مستويات عالية من الرضا لديهم، علاوة على الارتقاء بجودة العملية التعليمية كعنصر نجاح حاسم في محاولة لتمييز نفسها عن المدارس الأخرى في البيئة المحيطة.

م	العبارة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	توفر المدرسة كافة الأنشطة التعليمية للطلاب.			
٢	تتوفر في الفصول الوسائل التقنية الحديثة اللازمة لمسايرة التغييرات في العملية التعليمية مثل (الإنترنت - الشاشة الذكية).			
٣	تتناسب الفصول بالمدرسة مع الكثافة الطلابية.			
٤	حقق جروب المدرسة الإلكتروني سهولة التواصل مع أولياء الأمور والطلاب.			
٥	تتوافر في الفصول المدرسية مقومات العملية التعليمية (أثاث، إضاءة، نظافة/....).			
٦	يمكنني متابعة غياب ابني عن طريق الموقع الإلكتروني للمدرسة.			
٧	يحرص ابني على الحضور والمواظبة في المدرسة.			
٨	يهيئ النظام التعليمي بالمرحلة الثانوية الطالب للمهن المستقبلية التي تتناسب مع قدراته.			
٩	تحرص إدارة المدرسة على عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمعرفة مشكلات أبنائهم.			
١٠	ينتشر العنف الطلابي داخل المدرسة.			
١١	يقوم المعلمون بالتحاور مع الطلاب للوقوف على مشكلاتهم، وهو ما جعل ابني أكثر ارتباطاً بالمدرسة.			
١٢	ساعد صندوق الشكاوى والمقترحات بالمدرسة في تحسين الخدمات المقدمة لأولياء الأمور			

٣- المسؤولية الاجتماعية: قرار تطوعي للمدرسة الثانوية، باعتبارها بيئة طبيعية لتنمية القيم الاجتماعية للطلاب، فهي ليس خياراً اجتماعياً يتطلب تغيير هيكل هذه

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

المؤسسات، ولكنه خيار وجودي يتطلب تغييرًا في الأنشطة الاجتماعية التي تقدمها من أجل ربطها باحتياجات المجتمع وجعلها جزء من سياق عملها اليومي.

م	العبرة	درجة التحقق		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تقدم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة برامج تدريبية للطلاب تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وبنك المعرفة.			
٢	يتخذ مجلس الآباء والمعلمين بالمدرسة قرارات جادة إزاء أي انحرافات أخلاقية بالمدرسة (طالب أو معلم)			
٣	تقدم المدرسة دروس لمحو الأمية الحاسوبية لأبناء المجتمع الخارجي، من خلال وحدة التدريب والجودة بالمدرسة.			
٤	تنظم المدرسة ندوات للتوعية من أخطار الفيروسات والأوبئة المنتشرة (مثل: كورونا والفطر الأسود)			
٥	تقوم المدرسة بالمساهمة في تحسين البيئة المحيطة (تشجير/ نظافة/..).			
٦	تقدم المدرسة أنشطة صيفية تدعم مواهب الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم.			
٧	تتيح المدرسة فرص المشاركة في المسابقات الرياضية والفنية على مستوى الإدارات التعليمية للطلاب لاستثمار الطاقات الكامنة لديهم.			
٨	تساعد مجموعات التقوية المقدمة بالمدرسة في الحد من الدروس الخصوصية.			
٩	يتعاون رجال الأعمال والمجتمع المحلي المحيط مع المدرسة في سد احتياجاتها.			
١٠	تحرص المدرسة في أنشطتها الطلابية على ترسيخ القيم الأخلاقية المرتبطة بالمجتمع.			

ملحق (٣) أسماء السادة الخبراء محكمي استبانة السمعة التنظيمية

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د حشمت عبد الحكم محمدين فراج	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية جامعة الأزهر
٢	أ.د دسوقي حسين عبد الجليل	أستاذ التخطيط التربوي مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي - معهد التخطيط القومي.
٣	أ.د السيدة محمود إبراهيم سعد	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم/ كلية التربية جامعة الإسكندرية
٤	أ.د فؤاد أحمد حلمي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
٥	أ.د محمد حفني خليفة	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية جامعة الأزهر.
٦	أ.د محمد غازي الدسوقي	أستاذ علم النفس ورئيس شعبة السياسات التعليمية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
٧	أ.د محمد يحيى ناصف	أستاذ علم النفس ورئيس شعبة بحوث التعليم الفني بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
٨	أ.د هند داوي محمد حافظ رضوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية/ كلية التربية جامعة حلوان.
٩	أ.د ولاء ربيع مصطفى علي	رئيس قسم الصحة النفسية كلية التربية جامعة بني سويف ووكيل كلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة للدراسات العليا والبحث العلمي.

القائمة تم ترتيبها أبجدياً

ملحق

الأستاذ الفاضل / مدير – وكيل المدرسة- معلم خبير

تحية طيبة وبعد،،،،،

يأتي هذا الاستبانة ضمن إجراءات بحث بعنوان " القيادة الريادية وتحسين

السمعة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر: سيناريوهات مقترحة.

ويقصد بالسمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة بأنها أحد الأصول غير الملموسة ذات القيمة للمدرسة الثانوية، والتي تتكون من صور ورؤى ذهنية ترسخ في أذهان العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأصحاب المصالح، حيث يعتمد تشكيل هذه الصور والرؤى، على تكاتف إدارة المدرسة الثانوية العامة مع العاملين من أجل توظيف قدراتهم الابتكارية، لتقديم خدمات ومخرجات تعليمية ذات جودة عالية، علاوة على جعل المدرسة مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا، وهو ما يجعلها مميزة عن نظيرتها في المجتمع الخارجي، ويساعد على استدامة الرؤى والصورة الذهنية الجيدة لدى المجتمع المدرسي".

حيث ارتكز البحث في تناوله للسمعة التنظيمية على ثلاث أبعاد وهي الإبداع الإداري وجودة الخدمات والمخرجات التعليمية، والمسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية العامة.

أما القيادة الريادية فتشير إلى نمط قيادي يوظف من خلاله أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة، مجموعة الممارسات الريادية المتعلقة بالابتكار وخلق الفرص واستغلالها وتمكين المعلمين والعاملين بالمدرسة، وتوظيف القدرات والمهارات الريادية والتي تتمثل في القدرات القيادية والمعرفية والشخصية والتعامل مع الآخرين، علاوة على التواصل الجيد مع فرق العمل، واستشراف المستقبل وغيرها من الممارسات

د. عزة جلال مصطفى

والقدرات، التي تساعد على تقليل الغموض وعدم التأكد وتعامل المدرسة مع المخاطر، وهو ما يحقق قيمة تنظيمية للمدرسة الثانوية".

ويهدف هذا الاستبانة استطلاع رأي أعضاء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، حول بعض المقترحات الإجرائية التي يمكن أن تُحسن السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر من خلال تبني نمط القيادة الريادية، لذا يرجى من حضراتكم الإجابة على الاستبانة، للوقوف على آرائكم في المقترحات المقدمة، والمقترحات التي يمكن أن تضيفونها، والتي سوف تثري بالتأكيد بالبحث، مع العلم أن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،،

الباحثة: د. عزة جلال مصطفى: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

أولاً: البيانات الأساسية: أمل التكرم بوضع علامة [✓] أمام العبارة المناسبة

-الوظيفة: مدير مدرسة □ وكيل. □ معلم خبير قائم بأعمال مدير أو وكيل.

-المحافظة التي تقطن بها المدرسة: القاهرة □ الإسماعيلية □ الفيوم □ العريش

-المدرسة والإدارة التعليمية:

- سنوات الخبرة: أقل من ٣ سنوات □ من ٣-٥ سنوات □ أكثر من ٥ سنوات.

ثانياً: محاور الاستبانة:

١- دور القائد الريادي في تحقيق الإبداع الإداري بالمدرسة الثانوية: حيث يحفز

القائد الريادي على توليد الأفكار المتطورة الجماعية للمعلمين وجميع العاملين،

وامتلاك الرؤية وبناء فرق العمل وغيرها من الكفايات الريادية، التي تساعد في

الارتقاء بالأداء الإداري والتعليمي بالمدرسة، وتؤثر بشكل إيجابي في تقديم

خدمات ومخرجات تعليمية متميزة، وهو ما يرسخ صورة ذهنية طيبة لدى

العاملين والمجتمع الخارجي عن المدرسة.

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	أن يكون القائد الريادي متمكنا من الكفايات المطلوبة لاستشراف المستقبل وبناء الرؤية المستقبلية لاغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية "والإفادة من دعم أصحاب المصالح والمنظمات الخارجية" آليات استثمارها لتحسين الأداء في المدرسة.			
٢	أن توافر القدرة على التواصل لدى القائد الريادي تمكنه من إقامة ندوات ناجحة مع المعلمين تحفزهم على تقديم أنشطة صيفية مبتكرة.			
٣	أن تكون لديه المقدرة على تكوين فرق عمل إبداعية تؤلف من (معلم/ولي أمر/طالب/بعض أصحاب المصالح)، تساعد على توليد أفكار ومعلومات متميزة ومناقشتها للتوصل إلى حلول خلاقة للمشكلات المدرسية.			
٤	أن يتوافر في القائد الريادي القدرات لاغتنام الفرص الخارجية وتوظيف الفرص الحالية، لإنتاج عدد كبير من البدائل التي تحمل أفكار مبدعة تتعلق بتوفير الموارد المالية والمادية التي تحتاجها المدرسة الثانوية.			
٥	أن يكون القائد الريادي على دراية كاملة بالقواعد القانونية المتعلقة بالجوانب المالية بتخصيص جزء من ميزانية المدرسة، لمكافأة المعلمين المتميزون.			
٦	ان يتصف القائد الريادي بالقدرة على تقليل الغموض المتعلق بأساليب تقييم العاملين، وببشر آليات واضحة للتقييم تجعلهم يتنافسون دوما نحو التميز وابتكار طرق وأساليب تدريس مبدعة.			
٧	أن يكون القائد الريادي قادرا على عقد اجتماعات مع المعلمين الرياديين والآخرين لإحداث التعلم بالقدوة، والذي يتيح اكتساب الخبرة الكافية، لجعلهم أكثر مرونة في التعامل مع المواقف والمتغيرات الحادثة في عملية التعليم والتعلم.			
٨	أن يمتلك القائد القدرة على التعامل مع الآخرين، والتي تتيح له التمكين النفسي للمعلمين، ويفتح أمامهم باب التطبيق والتجريب لكل ما هو جديد وغير مألوف في طرق وأساليب التدريس.			
٩	يمتلك القائد الريادي القدرة الابتكارية، في وضع خطط محكمة لتجهيز الفصول والمدرسة بالأدوات والأجهزة الكافية، للمحافظة على جودة المخرج التعليمي، خاصة في الأزمات" مثل أزمة كورونا".			
١٠	أن يمتلك القائد الريادي القدرات الشخصية، من تحويل مدرسته إلى منظمة مبدعة تمارس أنشطة مسؤولية اجتماعية مبتكرة" تشجير، وعي صحي، برامج محو أمية، محو أمية رقمية وغيرها، التي يستفيد منها المجتمع الخارجي، وتضمن في نفس الوقت دعم أصحاب المصالح والمنظمات الخارجية للمدرسة.			
-	مقترحات أخرى ترونها:			

٢- دور القائد الريادي في الارتقاء بجودة الخدمات والمخرجات التعليمية للمدرسة

الثانوية العامة في مصر: يسعى القائد الريادي نحو اقتناص الفرص والبحث عن فرص جديدة والابتكار في الفرص الحالية، وتحمل المخاطرة وتفعيل عمليات التواصل وبناء فرق العمل، واستشراف المستقبل، وتوظيفه قدراته الشخصية والقيادية والمعرفية

د. عزة جلال مصطفى

والتعامل مع الآخرين، من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها للطلاب ولأولياء الأمور، والارتقاء بجودة العملية التعليمية كعنصر نجاح حاسم في محاولة لتمييز مدرسته عن المدارس الأخرى في البيئة المحيطة، وهو ما يُشكل رؤية جيدة عن الخدمات والمخرجات التي تقدمها المدرسة الثانوية العامة.

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	أن يتوافر في القائد الريادي القدرة على التواصل الفعال مع أولياء الأمور من خلال وسائل التواصل الاجتماعي (الجروبات المدرسية) لمتابعة مدى الجدية في تنفيذ الخدمات الإلكترونية المقدمة لأولياء الأمور والطلاب.			
٢	أن يمتلك القائد الريادي نحو التواصل مع أساتذة الجامعات والمراكز البحثية، للاستفادة من خبراتهم في وضع معايير إدارة ومراقبة الجودة داخل المدرسة.			
٣	أن يستطيع القائد الريادي اغتنام الفرص التدريبية التي تقدمها وحدة التدريب والجودة بالمدرسة، لتدريب المعلمين على المستجدات الحديثة في العملية التعليمية والتي تحقق التنمية المستدامة لهذه الفئة.			
٤	أن يتوافر في القائد الريادي القدرة على التواصل الفعال مع المعلمين لبناء مناخ تنظيمي يشجعهم على تجريب أساليب تدريس حديثة دون الشعور بالخوف والقلق.			
٥	أن يمتلك القائد الريادي القدرات المعرفية التي تساعده على مشاركة أعضاء مجلس الأمناء والمعلمين، من وضع قواعد صارمه للمخالفات الأخلاقية (معلم / طالب) مع العدالة في تطبيقها، مما يحقق الانضباط بالمدرسة.			
٦	أن يمتلك القائد الريادي المهارات الاجتماعية التي تمكنه من توظيف نظم الاتصال والمعلومات بالمدرسة، للوقوف على مقترحات أصحاب المصالح وأولياء الأمور، من أجل تحسين جودة الخدمة والمنتج التعليمي المقدم.			

تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
٧	أن يمتلك القائد الريادي القدرات الشخصية التي تحفز أولياء الأمور التوجه نحو مجموعات التقوية المدرسية التي أقرتها الوزارة في محاولة جادة لمحاربة الدروس الخصوصية.			
٨	أن يتمكن القائد الريادي من القدرات المعرفية لتشخيص الأسباب الكامنة نحو ضعف المهارات الرقمية للطلاب، وتكليف وحدة التدريب والجودة بتنمية هذه المهارات، من أجل مواكبة المخرج التعليمي لاحتياجات السوق.			
٩	أن يتوافر في القائد الريادي كفايات استشراف لإعداد خطط إستراتيجية الفعالة للارتقاء بجودة المخرجات التعليمية.			
١٠	أن يمتلك القدرات القيادية التي تساعد في إيجاد حلول للتحديات التكنولوجية بالمدرسة وتحث من مقاومة المعلمين للتعامل مع متطلبات الأنظمة الرقمية في التعليم.			
١١	أن يمتلك القائد الريادي القدرة على التواصل الفعال مع منظمات المجتمع المدني لتدبير المتطلبات المالية والمادية اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج الجودة.			
-	مقترحات أخرى ترونها:			

٣- دور القائد الريادي في تحويل المدرسة الثانوية العامة إلى مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا: يسعى القائد الريادي نحو الابتكار والمخاطرة وامتلاك رؤية وتمكين العاملين بالمدرسة واقتناص الفرص وتوظيف قدراته ومهاراته التي يتسم بها، من أجل إحداث تغييرًا في الأنشطة الاجتماعية التي تقدمها المدرسة، وبما يسمح لها من ربط المدرسة باحتياجات المجتمع وجعلها جزء من سياق عملها اليومي، وهو ما يحسن من السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة لدى المجتمع المدرسي.

د. عزة جلال مصطفى

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	أن يكون القائد الريادي قادرًا على تحقيق التواصل الجيد مع المعلمين، من أجل التعاون في إعداد رؤية للأنشطة الاجتماعية للطلاب، ترسخ لديهم القيم الاجتماعية المرجوة.			
٢	أن يكون القائد الريادي قادرًا على تمكين القائمين على وحدة التدريب والجودة، لعقد شراكات مع المؤسسات المعنية، لتقديم برامج رقمية (مدير/ معلم / طالب) تساهم في التغييرات الحادثة في النظام التعليمي.			
٣	أن يتوافر في القائد الريادي المهارات الخاصة باقتناص الفرص المتاحة بالمجتمع المدرسي المحيط، لإقامة تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات التعليمية المحيطة، لتبادل الخبرات اللازمة لإنجاح عمليات التحسين.			
٤	أن يمتلك القائد الريادي مهارة استشراف المستقبل، لوضع رؤية مستقبلية تضمن مشاركة المجتمع الخارجي، في إقامة مشروعات مدرسية مرتفعة العوائد" مثل إنشاء/صيانة فصول دراسية وإعداد برامج توعوية وبرامج دينية ومعارض".			
٥	أن يكون لدى القائد الريادي المهارات التحفيزية التي تشجع المعلمين، في وضع خطط مبتكرة لتنفيذ أنشطة صيفية للمجتمع الخارجي، تجعل من المدرسة مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا.			
٦	أن يكون القائد الريادي قادرًا على اقتناص الفرص التي تطرحها الإدارات والمديريات التعليمية المتعلقة بالمسابقات الرياضية والفنية، وذلك لاكتشاف ودعم المواهب الطلابية.			
٧	أن يمتلك القائد الريادي مهارة التحليل الدقيق لبينة العمل" منظمات، رجال أعمال، نقابات" للبحث عن فرص تحسن الجانب الاجتماعي والمهني لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة مما يقلل من الضغوط الوظيفية، وهو ما ينعكس على فعالية الأداء التنظيمي للمدرسة.			
٨	أن يتصف القائد الريادي بالشفافية لنشر قيم العدل والمساواة بين العاملين في المدرسة الثانوية والتي تنعكس على الارتقاء بمستويات الرضا الوظيفي لديهم.			