



**المضامين التربوية للقيادة التنموية وكيفية الاستفادة منه في
إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر
”دراسة تحليلية“**

بحث مستل من رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

جمال الشحات جاب الله محمد

إشراف

د/ فاطمة السيد صادق

مدرس التربية المقارنة والإدارة
التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م

المضامين التربوية للقيادة التنموية وكيفية الاستفادة منه في**إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر**

إبراهيم

جمال الشحات جاب الله محمد**المستخلص باللغة العربية**

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية الاستفادة من المضامين التربوية للقيادة التنموية في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، وذلك من خلال الكشف عن الأسس النظرية للقيادة التنموية، والتعرف على المضامين التربوية للقيادة التنموية، وتحديد أهم ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر مع تحديد أهم الدروس المستفادة من المضامين التربوية للقيادة التنموية في إدارة المدرسة الثانوية، ووظف البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته العلمية وكان من أبرز نتائجه أن مدخل القيادة التنموية يحتم على قيادات المدارس الثانوية التمسك بمنظومة القيم النبيلة وخاصة الاحترام المتبادل مع كافة العناصر البشرية في المدرسة (الطالب - المعلم - ولي الأمر)، وكذلك اهتمام بعض المدارس الثانوية العامة بتنمية شبكة العلاقات الإنسانية وتفعيل نظم الحوافز للعناصر البشرية المتميزة، وهذا بالإضافة إلى أن غالبية المدارس الثانوية العامة تحتاج إلى وجود قاعدة بيانات شاملة لكل ميادين العمل بها حتى يتسنى لها إنجاز مهامها بنجاح.

الكلمات المفتاحية : المضامين التربوية - القيادة التنموية - الاستفادة - إدارة

المدرسة الثانوية.

Abstract in Arabic

The current research aimed to identify how to benefit from the educational contents of developmental leadership in the management of the public secondary school in Egypt, by revealing the theoretical foundations of developmental leadership, identifying the educational contents of developmental leadership, and identifying the most important features of the management of the public secondary school in Egypt at the present time with Determining the most important lessons learned from the educational implications of developmental leadership in secondary school management, and the research employed the descriptive approach to achieve its objectives and answer its scientific questions. One of its most prominent results was that the approach to development leadership necessitates that secondary school leaders adhere to the noble values system, especially mutual respect with all human elements in The school (student - teacher - guardian), as well as the interest of some public secondary schools in developing the network of human relations and activating incentive systems for distinguished human elements. Successfully.

Keywords : Educational Contents - Developmental Leadership - Utilization - High School Management

أولاً : الإطار العام للبحث**مقدمة البحث :**

لقد أصبح التغيير الإداري ضرورة عصرية تدخل في إطار وظائف القائد الناجح، حيث إنه لا يمكن لأي قائد مدرسي أن يحقق النجاح خاصة في ظل تداعيات العولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال إتباع سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بالمؤسسة؛ فالسلوك القيادي يعد العنصر الرئيس الذي يؤثر في مختلف عناصر المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية فتجعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها المنشودة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال وجود قيادة تعتمد على تنمية رأس المال البشري بالتوازن مع تنمية الموارد الأخرى التي تتكامل مع بعضها البعض في إطار الصالح العام للمؤسسة بالإضافة إلى وجود خطة في إطار الارتقاء بالمؤسسة بكافة وحداتها عبر توجه كافة الجهود نحو إخراجها وتنفيذها على أرض الواقع.

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن الاستفادة من المضامين التربوية للقيادة التنموية في إدارة المدرسة الثانوية

العامّة في مصر في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للقيادة التنموية؟
- ما أهم المضامين التربوية للقيادة التنموية؟
- ما ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر؟
- ما الدروس المستفادة من المضامين التربوية للقيادة التنموية في إدارة المدرسة الثانوية؟

أهداف البحث :

- هدف البحث الحالي إلى الوقوف على المضامين التربوية للقيادة التنموية وكيفية الاستفادة منها في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، وذلك من خلال ما يلي :
- الكشف عن الأسس النظرية للقيادة التنموية.
 - التعرف على المضامين التربوية للقيادة التنموية.

- تحديد أهم ملامح إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر.
- تحديد أهم الدروس المستفادة من المضامين التربوية للقيادة التنموية في إدارة المدرسة الثانوية.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول المضامين التربوية للقيادة التنموية وكيفية الاستفادة منها في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر.

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١-المضامين التربوية Educational Contents :

عبارة عن مجموعة من الخبرات العملية التي يتم استقائها من القيادة التنموية بحيث تصبح من المقومات الأساسية للعملية التربوية أو الإدارية داخل المدرسة الثانوية في إطار بناء شخصية الإنسان على النحو المنشود^(١)، أي أنها تمثل مجموعة الآراء والمبادئ والأسس والأساليب التربوية والخبرات العملية التي تتضمنها القيادة التنموية مع التركيز على توظيفها لخدمة إدارة المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر.

٢-القيادة التنموية Development Leadership :

ينظر إلى القيادة التنموية على أنها بمثابة عملية متكاملة الأركان لتزويد الأفراد والعاملين بالمعرفة، والمهارات، والفرص اللازمة للنمو والتطوير، وإحداث التغيير المطلوب والوصول إلى مستويات أعلى من الفاعلية^(٢)، أي أنها تعبر عن تلك العملية التي يتحرك خلالها القائد التنموي ومعه مجموعة من العاملين حيث يستخدم معه مجموعة من الوسائل مثل الحفز الإلهامي واستثارة دافعيتهم بالإضافة إلى وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة مع نشر ثقافة العمل الجماعي بين الجميع من أجل وصول المدرسة الثانوية إلى أهدافها المنشودة في الوقت المناسب ووفقاً للإمكانات المتاحة مع مراعاة جودة الإنجاز.

٣-المدرسة الثانوية Secondary school :

هي تلك المؤسسة التعليمية التي تهتم بتزويد طلابها بالثقافة العامة بالإضافة إلى النواحي الأكاديمية من أجل مساعدتهم على الالتحاق بالجامعة بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات الحياتية التي تؤهلهم إلى المشاركة الفاعلة في الحياة المجتمعية ودفع قاطرة التنمية نحو الأمام

عبر الانخراط في سوق العمل، كما أن هذه المدرسة تأتي مدخلاتها من مخرجات الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، في حين أن مخرجاتها تعد بمثابة مدخلات للمؤسسة الجامعية مع مراعاة أن طلبة هذه المدرسة يدرسون بها لمدة (٣) سنوات (١٥-١٨) وهي فترة المراهقة التي تفرض على كافة المسؤولين عن هذه المدرسة مراعاة احتياجات هذه المرحلة بالإضافة إلى المعاملة الراقية والأسلوب المتحضر عند التفاعل مع طالب هذه المدرسة سواء على المستوى الإداري أو التعليمي أو التربوي أو المجتمعي.

٤- إدارة المدرسة الثانوية Secondary School Administration :

وتعني مجموعة الجهود المبذولة من قبل كافة العناصر البشرية التي تعمل داخل المدرسة أو خارجها من أجل تحقيق أهدافها مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الجهود تأتي عبر ممارسة مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف وصنع القرار بالإضافة إلى المتابعة والتقييم.

ثانياً : الأسس النظرية للقيادة التنموية : ويندرج تحتها :

أ- ماهية القيادة التنموية وفلسفتها :

يمكن النظر إلى القيادة التنموية على أنها عملية تزويد الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات وفرص النمو من خلال الأنشطة، والاتصالات المتكاملة، والتقييمات، وأنظمة الاعتراف والجوائز، بهدف تنميتهم وتحسين إنجازهم، حتى يصبحون أكثر كفاءة ومن ثم تزداد قدرتهم على تحقيق التغيير المؤسسي، معنى ذلك أن القيادة التنموية تركز على علاقة العاملين ببعضهم البعض مع الارتقاء بسلوك القائد من أجل تحسين مهارات العاملين والارتقاء بذواتهم^(٣) وفي بعض الأحيان تعرف القيادة التنموية على أنها تلك العملية التي يقوم من خلالها القائد بمجموعة من المهام التي تتميز بالتحدي واهتمامه بتزويد العاملين بالتدريب اللازم مع التأكيد على التغذية الراجعة عن أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة^(٤)، ويأتي فريق آخر وينظر إلى القيادة التنموية على أنها بمثابة عملية تعتمد على تنظيم وتعبئة العاملين وكافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار السياقات الثقافية للسلطة والشرعية والنفوذ المجتمعي^(٥)، ويمكن النظر إلى القيادة التنموية على أنها جاءت نتيجة الالتقاء العلمي المشترك بين نظرية القيادة التحويلية ونظرية التبعية بالإضافة إلى نظرية القيادة الخادمة على اعتبار أن الاهتمام الشخصي يسهم في زيادة دافعية العاملين نحو العمل وصل

مهاراتهم القيادية، معنى ذلك أن القيادة التنموية تعد بمثابة عملية متكاملة تزود العاملين بالمعرفة والمهارات والفرص اللازمة للتنمو مع إحداث التغيير المنشود من أجل الوصول إلى النجاح وفي ذات السياق تتضمن القيادة التنموية بناء علاقات منسجمة تتميز بالتجانس بين القائد والعاملين ومن ثم تتاح الفرصة لبناء شركات فعالة في بيئة العمل^(٦).

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للقيادة التنموية مؤداه: القيادة التنموية عبارة عن بناء علاقات متناغمة بين القائد والعاملين شريطة أن تتميز بالتنام والتجانس، بالإضافة إلى إحداث التوافق مع كل العاملين في كافة مجالات العمل المؤسسي، في إطار بيئة عمل محفزة للهمم ومواجهة للجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة سواء في الحاضر أو في المستقبل.

وتتمثل فلسفة القيادة التنموية في كونها تنمي الثقة بين القائد والعاملين على ضوء الاحترام المتبادل والالتزام في العلاقة المؤسسية بين الطرفين مع الارتقاء بمنظوم القيم الإيجابية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة مع الالتزام بالمعايير المؤسسية واعتبار العاملين رأس المال الحقيقي للمؤسسة، على أن يتصدر المشهد القائم حيث إنه يمثل النموذج المثالي الذي يوجه العاملين نحو إنجاز العمل بدقة وفي إطار الالتزام بالأخلاق المهنية وفي ذات الوقت يركز على تزويدهم بالإلهام والدافعية من أجل الوصول إلى الإبداع المنشود الذي يسهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح^(٧)، وعلى هذا فإنه يمكن بلورة محاور فلسفة القيادة التنموية على النحو التالي :

- تنظيم العاملين مع حصر الموارد المتاحة من أجل تحقيق الغايات النهائية للمؤسسة.
- التمرکز حول التغيير من أجل الوصول إلى الأفضل.
- تجسيد السلطة أو الشرعية المؤسسية من خلال الخبرات التاريخية والتعاون مع المؤسسات القائمة في المجتمع^(٨).
- إنجاز الأهداف المنشودة على ضوء ثقافة المجتمع.
- تكوين تحالفات رسمية وغير رسمية رأسية وأفقية بين قيادات المؤسسة ونخب المجتمع من أجل حل المشكلات التي تواجه المؤسسة^(٩).

ب- عناصر القيادة التنموية وأبعادها :

لقد طرح الفكر القيادي المعاصر عناصر القيادة التنموية على النحو التالي :

- إطار العمل **Framework** : ويركز على طرح أسس نظرية للقيادة التنموية يسير على هديها القائد والعاملين في المؤسسة العصرية على اعتبار أن مثل هذا الإطار يوفر التوجيه اللازم لكافة العناصر البشرية بالمؤسسة من أجل الوصول إلى النمط المفضل الذي يعمل على نمو القدرة القيادية للقائد التنموي.
 - الأداة التقييمية **Evaluative** : وتتمثل في الاستبيان الذي يتم توظيفه لقياس السلوكيات القيادية الفعلية للقائد التنموي في المؤسسة العصرية.
 - الآلية المقترحة **Mechanism** : وتتمثل في مجموعة إجراءات تسهم في تنمية شخصية القائد التنموي عند تنفيذها على أرض الواقع بل وتساعد المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة^(١٠).
- وتحمل هذه العناصر بين طياتها تحفيز العاملين واستثارة دافعيتهم من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة مع تحديد التزاماتهم في العمل والواجبات المنوطة بهم بالإضافة إلى اللوائح والقوانين التي تحدد حركة العمل مع منظومة القيم والتأكيد على القواسم المشتركة بين وحدات المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المنشودة لها.
- أما عن أبعاد القيادة التنموية فيمكن عرضها على النحو التالي :
- سمات القائد **Leader Traits** : وتعتبر عن مجموعة السمات التي يجب أن تكون في القائد التنموي حتى يصبح قدوة حسنة أو مثالية للعاملين من خلال تحمل المسؤولية وتبني منظومة القيم النبيلة وممارستها على أرض الواقع وفي ذات الوقت يصبح مثلاً يحتذى به من قبل كل العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى اهتمام القائد بتوفير الدعم اللازم للعاملين في إطار المشاركة الجماعية في العمل وتنمية الإبداع لديهم وغرس ثقافة العمل التعاوني بين الجميع مع توظيف كافة الجهود المبذولة لصالح العمل المؤسسي^(١١).
 - الإطار التنظيمي للمؤسسة **Institution's Organizational Framework** : حيث يتضمن البيئة بمواردها وتهديداتها وكذلك مجموعة العاملين بالإضافة إلى طبيعة المؤسسة وحجمها من حيث عدد وحداتها وفلسفة العمل بها، على اعتبار أن البيئة تحتضن مجموعة من الموارد الطبيعية المتنوعة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في إطار تحقيق أهدافها وفي ذات الوقت تواجهها مجموعة من المخاطر أو التهديدات التي

يتحتم عليها مواجهتها على ضوء الإمكانيات المتاحة لها^(١٢)، أما المجموعة The Group فتتضمن مجموعة العاملين بمستوياتهم الوظيفية المختلفة ومستوياتهم الإدارية المتنوعة بالإضافة إلى أدوارهم داخل وحداتهم ودرجة التماسك أو الترابط بين العاملين في كل وحدة على حده ناهيك عن الترابط الكلي للعاملين بكل وحدات المؤسسة في إطار النظرة المنظومية للمؤسسة والتي تؤكد على أن الكل يتفاعل من أجل تحقيق السعادة لكل والسعادة الكلية محصلتها تتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة ذاتها، ويتم ذلك عن طريق تحديد الأدوار من خلال الوصف الوظيفي الواضح والمحدد مع الإرادة والإصرار كثقافة عملية لكل العناصر البشرية بالمؤسسة، مع التأكيد على تحسين الأداء وجودة الإنجاز، في حين أن المؤسسة Enterprise تتضمن الإطار العام لحركة وحداتها وتفاعل العناصر البشرية بها والذي يتمثل في الهيكل التنظيمي ذات الفلسفة الأفقية الذي يؤمن بتضافر الجهود وتحديد العمليات واحترام التاريخ وتأسيس الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تحتضن مجموعة من القيم النبيلة والعادات والسلوكيات الإيجابية التي تقدم مصالح المؤسسة على مصالح العنصر البشري^(١٣).

ج- خصائص القيادة التنموية ومبادئها :

يمكن عرض خصائص القيادة التنموية على النحو التالي :

- **التلبية Meet** : وتعني اهتمام القائد التنموي بالتعرف على احتياجات العاملين ومحاولة تلبيتها على ضوء الاعتراف بقدراتهم وإمكاناتهم في مجال العمل المؤسسي.
- **التهيئة Initialization** : وتعني اهتمام القائد التنموي بتحديد احتياجات العاملين مع تهيئة الظروف المؤسسية لاحتواء الجميع مع دعم ثقافة العمل التعاوني واحترام إمكانية كل العاملين وإتاحة الفرصة لإظهار مواهبهم.
- **التعلم Learning** : ويعني تركيز القائد التنموي على قيمة التعلم لكل العاملين حتى يكتسب كل واحد منهم ما هو جديد ومفيد لصالح العمل المؤسسي مع تهيئة الظروف اللازمة لنجاح هذا التعلم في إطار التفاعل الإيجابي بين الفرد وزملائه في ذات الوحدة المؤسسية^(١٤).
- **التفاعل Interaction** : ويعني اهتمام القائد التنموي بتحقيق التفاعل الشامل على المستوى الشخصي والمجتمعي والإنساني بينه وبين كل العاملين بالمؤسسة على أن يتم

ذلك على ضوء تنمية قنوات الاتصال باتجاهاتها المتنوعة سواء الرأسية التصاعدية أو الرأسية التنازلية أو الأفقية من أجل الحصول على أفضل النتائج الممكنة.

- **البناء Building** : ويعني اهتمام القائد التنموي ببناء بيئة العمل المؤسسي حتى تتناسب مع احتياجات نمو العاملين مع مراعاة السياق المجتمعي الذي تنتمي إليه المؤسسة^(١٥).

ويمكن عرض المبادئ التي تنطلق منها القيادة التنموية على النحو التالي :

- **المسئولية The Responsibility** : وتعني أن القائد مسئول عن كافة الأنشطة التي تنفذ داخل المؤسسة أو خارجها من أجل تحقيق أهدافها كما أنه مسئول عن النتائج التي تحققت مع مراعاة السياسات والإجراءات التي تدير على ضوءها المؤسسي مع تحفيز العاملين نحو ذلك ومنع التدخلات الخارجية في شئون المؤسسة^(١٦).

- **الجدارة Merit** : وتعني اهتمام القائد بتحقيق الثقة بينهم وبين العاملين في إطار الاحترام المتبادل وتطبيق العدالة والمساواة بين الجميع^(١٧).

- **التأهيل Qualification** : ويعني اهتمام القائد بإعداد ذاته لممارسة أدواره والاضطلاع بمسئوليات الجديدة بنجاح وكذلك الاهتمام بإعداد العاملين لممارسة أدوارهم والقيام بواجباتهم على النحو الأفضل.

- **المناخ The Climate** : ويعني اهتمام القائد بتوفير مناخ مؤسسي باعث للهمم وحافز للنشاط مع الحفاظ على إنسانية العاملين وتنمية مهاراتهم وترقية قدراتهم حتى تزداد إنتاجيتهم المؤسساتية^(١٨).

- **المشاركة Share** : وتعني اهتمام القائد بتطوير مبادرات العاملين التي تفيد المؤسسة والعاملين من خلال مشاركة الجميع في وضع خطة لتحسين سمعة المؤسسة والمحافظة على مكانتها المجتمعية وذلك من خلالها جدول زمني يتم تنفيذ المطلوب^(١٩).

ولاشك أن هذه المبادئ تمثل مجموعة من المعايير أو الممارسات التي يتم من خلالها تفاعل القائد مع العاملين في إطار ثقافة الحوار الهادف وتبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوس مع تطوير إستراتيجية المؤسسة لتلبية حاجات العاملين مع التوازن

بينها وبين احتياجات المستفيدين من خدمات المؤسسة وتقييم النتائج أولاً بأول وإجراء التصحيح المطلوب من أجل تسهيل العمليات التي من شأنها أن ترتقي بالمؤسسة في المجتمع الذي تنتمي إليه.

ثالثاً : المضامين التربوية للقيادة التنموية :

يمكن تحديد مجموعة المضامين التربوية للقيادة التنموية على النحو التالي :

- تعتبر القيادة التنموية عملية تبادلية تفاعلية تؤكد على تطوير هوية القائد وتنمية قدرته على الأداء المتميز.
- تتضمن القيادة التنموية قدرة القائد على تحمل مسؤولية قيادة المؤسسة نحو الأفضل^(٢٠).
- تعتبر القيادة التنموية عملية متكاملة الأركان تهتم بتزويد العاملين بالمعرفة والمهارات والفرص اللازمة لتحقيق النمو المنشود في أدائهم وتطوير قدراتهم.
- تركز القيادة التنموية على إحداث التغيير المنشود في كل مجالات العمل المؤسسي من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة^(٢١).
- تضمن القيادة التنموية بناء شراكات ضمنية بين العاملين وبعضهم البعض في إطار الارتقاء بالمؤسسة التي يعملون بها وتحقيق التميز أو التفرد لها.
- تهتم القيادة التنموية بتحقيق طموحات المؤسسة عبر تدريب العاملين ودعم التغذية الراجعة المستمرة عن أدائهم في إطار صقل كفاياتهم وتحديد أدوارهم باستمرار^(٢٢).
- تتضمن القيادة التنموية مجموعة من السلوكيات الإشرافية والقيادية الهادفة نحو تنمية معارف ومهارات العاملين في إطار الارتقاء بالنمو الشخصي والوظيفي لهم عبر التعلم والتدريب المستمر.
- تتضمن القيادة التنموية التنمية الفردية والجماعية والمؤسسية مع الأخذ في الاعتبار التمسك بمنظومة القيم ومجموعة الممارسات الإيجابية التي من شأنها أن تحافظ على قيمة ومكانة العاملين وتلبي احتياجاتهم في إطار التوازن مع تلبية احتياجات المستفيدين وقراءة توقعاتهم^(٢٣).
- تؤكد القيادة التنموية على تقديم التغذية الراجعة للعاملين بالمؤسسة من أجل إحداث عملية التعلم والنمو المستمر لهم.
- تهتم القيادة التنموية بتنمية مشاعر العاملين تجاه بعضهم البعض.

- تحرص القيادة التنموية على مساعدة العاملين على إثبات ذواتهم واستثمار طاقاتهم في العمل.
- تهتم القيادة التنموية بتوفير بيئة عمل مؤسساتية تجذب العاملين إليها.
- تسهم القيادة التنموية في ترقية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة.
- تسعى القيادة التنموية نحو تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تعمل القيادة التنموية على رفع مستوى أداء العاملين وتنمية ولائهم تجاه المؤسسة.
- تحافظ القيادة التنموية على التفاعل الإيجابي بين القائد والعاملين عبر الاعتراف بالقيمة والمكانة.
- تحدد القيادة التنموية مجموعة المهارات الهامة للقائد والتي تساعده على تطوير ذاته والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة^(٢٤).
- تؤكد القيادة التنموية على تحسين أداء العاملين بشكل خاص وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.
- تهتم القيادة التنموية بتحقيق أعلى مستويات الرضا من قبل المستفيدين من خدمات المؤسسة على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي.
- تؤكد القيادة التنموية على رفع الروح المعنوية للعاملين عبر شحذ الهمم وتحفيز العنصر المتميز والتدريب المستمر^(٢٥).
- تدعم القيادة التنموية التعلم المستمر لكافة العاملين بالمؤسسة مع احترام مشاعرهم وإتاحة الفرصة لإثبات ذواتهم في العمل المؤسسي.
- توجه القيادة التنموية قائد المؤسسة نحو توفير بيئة عمل تدعم كافة الجهود المبذولة في إطار الحرص على إنجاز المهام في الوقت المحدد لها^(٢٦).
- تؤكد القيادة التنموية على الارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية ومشاركة العاملين للقائد في إنجاز العمل المؤسسي.
- تسعى القيادة التنموية لنشر ثقافة الاحترام الكامل لدستور المؤسسة وقانونها مع رفض ثقافة العنف ومحاربة الفساد الإداري وتبني القيم الإيجابية كمنهج عملي لكل العناصر البشرية بالمؤسسة^(٢٧).
- تساعد القيادة التنموية المؤسسة على زيادة قدرتها على الإبداع.

- تعزز القيادة التنموية كفايات العمل الجماعي لدى كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.
 - تدفع القيادة التنموية عجلة النجاح المؤسسي من خلال تبني الفكر المبادر وحسن استثمار الوقت مع التوظيف الأمثل لكل الجهود المبذولة.
 - تشعر القيادة التنموية العاملين بالأمن الوظيفي وتشجعهم على التطوير أو التحسين المستمر.
 - تدعم القيادة التنموية ثقافة الالتزام الوجداني بين العاملين ومساعدتهم مهنيًا لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم^(٢٨).
- وعلى هذا فإن القيادة التنموية تهتم بدعم نمو العاملين في إطار تقدير قيمة التعلم المستمر على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي مع بناء قدرات الأفراد على ضوء مستجدات العصر وتعزيز التفاعل الاجتماعي بين العاملين في كل وحدات المؤسسة وإحداث التغيير المؤسسي المنشود من أجل الوصول إلى النجاح المؤسسي.

رابعاً : ملامح إدارة المدرسة الثانوية :

أ- أهداف المدرسة الثانوية :

يمكن عرض أهداف المدرسة الثانوية على النحو التالي:

- غرس الولاء لله وحده لدى الطالب.
- تعميق روح الولاء والانتماء للوطن في نفوس الطلبة.
- تنمية الاعتزاز باللغة العربية لدى الطلبة.
- تنمية شخصية الطلبة تنمية متكاملة.
- إكساب الطلبة مهارات التعلم الذاتي.
- إكساب الطلبة مهارات البحث عن المعلومات في المصادر المختلفة، مثل: بنك المعرفة.
- إكساب الطلبة مهارات استخدام الوسائل التكنولوجية - أجهزة التابلت أو الحاسب اللوحي في البحث، والمعرفة، والدراسة.
- تشجيع الطلبة على البحث والفهم والإبداع والابتكار بدلا من الحفظ والتلقين.
- إكساب الطلبة مهارات التفكير العلمي السليم.

- إكساب الطلبة مهارات حل المشكلات.
- إكساب الطلبة مهارات التعايش مع الآخرين^(٢٩).

ب- منطلقات المدرسة الثانوية :

لاشك أن تفعيل أهداف المدرسة الثانوية على أرض الواقع يتأتى من خلال دعم المنطلقات التالية :

- المشاركة الشعبية **Popular Post** : وتعني إتاحة الفرصة أمام كل من له صلة بالعملية التعليمية وأيضاً المنفعين منه بأن يكون لهم حق المشاركة في إدارة التعليم وتوجيهه.

- التعليم المستمر **Continuous Education** : ويعني القدرة على التعلم الذاتي بحيث يتمكن الطالب من ملاحقة ومواكبة واستيعاب التطورات الجديدة في المجالات التعليمية أو التربوية.

- ديمقراطية التعليم **Education Democracy** : وتعني العمل على تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية للجميع من خلال توفير التعليم لكل أفراد المجتمع على اعتبار أن له حق في هذا التعليم.

- الهيكلية **Structuring** : وتعني ربط منظومة التعليم بشكل عام بهيكل العمالة وخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى يتم توفير العمالة الماهرة لميادين العمل المختلفة.

- التحديث **Update** : ويعني تحديث التعليم وتجويده باستمرار حتى يحقق أهدافه ويكفل التوجيه السليم للعنصر البشري على المستوى الإنساني أو على المستوى الوجداني^(٣٠).

- التكافؤ **Parity** : ويعني تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية المتاحة من خلال إرساء العدالة والديمقراطية مع رفض التفاوت الاجتماعي ودعم الأسس الثقافية المشتركة لأبناء الوطن الواحد^(٣١).

- التطوير **Development** : ويعني تطوير البنية التعليمية في إطار التنوع والوحدة على اعتبار أن ذلك يعد بمثابة دلالة للشجرة التعليمية.

- المساواة **Equality** : وتعني إتاحة الفرصة للجميع في إطار رفع وعي المجتمع مع التركيز على إتاحة كافة التخصصات أمام الطلبة حتى يتم تلبية حاجاتهم وإثبات ذاتهم والمشاركة في صنع مستقبلهم^(٣٢).

ج- إدارة المدرسة الثانوية :

يشير الواقع المعاش إلى أن إدارة التعليم الثانوي العام في مصر يتم من خلال ثلاثة مستويات يتمثل الأول منها في المستوى القومي المركزي وتقوم به وزارة التربية والتعليم، أما على المستوى المحلي فيتمثل في المديريات والإدارات التعليمية، أما بالنسبة للمستوى الإداري فيتمثل في إدارات مدارس التعليم الثانوي العام مع الأخذ في الاعتبار إن إدارات التعليم المحليات يقع عليها مسؤولية تحقيق الربط بين الأجهزة والمؤسسات المختلفة ذات الصلة بالتعليم وتنسيق التعاون فيما بينها من ناحية وبين الوزارة من ناحية أخرى، وتأتي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية على أنها من المستوى الأول المتميز حيث يترأسها مدير التربية والتعليم بمستوى وكيل أول وزارة ثم الوكيل بمستوى وكيل وزارة ثم مدير التعليم العام بمستوى مدير عام ثم مدير التعليم الثانوي بمستوى مدير إدارة، وتتمثل عناصر إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في عدة عمليات مثل :

- ١- **التخطيط:** ويتضمن صياغة الأهداف واختيار أفضل الاستراتيجيات ووضع السياسات والبرامج والإجراءات التي من شأنها أن تساعد المدرسة على نحو أفضل في تحقيق الأهداف المعلنة.
- ٢- **التوظيف:** ويعني حسن استثمار الطاقات البشرية المتاحة للمدرسة من أجل تحقيق أهدافها.
- ٣- **التنسيق:** ويعني منع الازدواجية بين مسؤوليات الوحدات المختلفة بالمدرسة بالإضافة إلى صنع القرار والمتابعة وتقييم أداء العاملين وفق الأسس المتعارف عليها من قبل الإدارة العليا للتعليم الثانوي^(٣٣).

خامساً : النتائج والإجراءات المقترحة : ويندرج تحتها :**أ-النتائج : تتمثل نتائج البحث فيما يلي :**

يحتاج القائد التنموي إلى تنمية الوعي وتصحيح الفكر في إطار متطلبات القيادة التنموية. تفرض التغيرات العالمية المتسارعة تجديد الفكر القيادي لدى مديري المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص. تحتم التحديات العالمية والمقرونة بمجموعة من التحولات غير المسبوقة على كافة قيادات المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص التجاوب مع الفكر

الإداري المعاصر من أجل مواجهة مشكلات المؤسسة التعليمية بمنهجية علمية تساعدها على المنافسة في الحاضر والمستقبل.

يحتج مدخل القيادة التنموية على قيادات المدارس الثانوية التمسك بمنظومة القيم النبيلة وخاصة الاحترام المتبادل مع كافة العناصر البشرية في المدرسة (الطالب - المعلم - ولي الأمر).

تهتم بعض المدارس الثانوية العامة بتنمية شبكة العلاقات الإنسانية وتفعيل نظم الحوافز للعناصر البشرية المتميزة.

تحتاج غالبية المدارس الثانوية العامة إلى وجود قاعدة بيانات شاملة لكل ميادين العمل بها حتى يتسنى لها إنجاز مهامها بنجاح.

تهتم بعض المدارس الثانوية العامة بتحسين ظروف العمل في كل وحداتها مع الاهتمام بالمظهر الخارجي للمبنى المدرسي.

ب- الإجراءات المقترحة :

على ضوء النتائج السابقة يمكن طرح مجموعة من الإجراءات التي تسهم في تحقيق الاستفادة من المضامين التربوية للقيادة التنموية وذلك على النحو التالي :

غرس قيم العدالة والعمل الجماعي في نفوس قيادات المدارس الثانوية في المستقبل من خلال مشاركة ذوي الخبرة في عملية اختيار هذه القيادات.

توفير التسهيلات المادية والمعنوية المساعدة لعملية إعداد وتأهيل القيادة التنموية من قبل مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها بمحافظة الشرقية.

عقد ورش عمل لقيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية تتضمن التدريب على مبادئ القيادة التنموية.

تفعيل دور قيادات المدارس الثانوية بمحافظة الشرقية نحو العمليات التنموية من خلال ممارسة أبعاد القيادة التنموية وتطوير قدراتهم بشكل مستمر.

تغيير الثقافة السائدة في غالبية المدارس الثانوية بمحافظة الشرقية في إطار البحث عن ثقافة تواكب العصر وتدعم الحوار وتؤكد على العمل الفريقي وتحت على التعلم والنمو المستمر وتتيح المعرفة وحب الاستزادة منها للجميع.

المراجع

- (1) عبد العزيز المعاينة : المدخل إلى أصول التربية الإسلامية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٥٥-١٥٦.
- (2) J. Gilley & et al., : Developmental Leadership: A new Perspective for Human Resource Development, Advances in Developing Human Recourse, Vol.13, No.1, London, 2011, PP.388-389.
- (3) E. Rafferty & et al., : Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 79, No.2, London, 2016, PP.37-40.
- (4) Ibid, PP.44-50.
- (٥) غانم عصام، وقمر عصام : القيادة التنموية كمدخل جديد للقيادة التربوية : رؤية مقترحة، مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مج ٢١، ع ٩١، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢٣٤ - ٢٥٠.
- (٦) بروس فوليو : تنمية القيادة، بناء القيادة الحيوية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢٣٦-٢٣٧.
- (7) B.J. Avolio & B.M. Bass : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (from 5X), Op.Cit., PP.80-82.
- (8) R. J. House : Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.22, London, 2012, PP.321- 324.
- (9) W. Pan & et al., : The impact Of Supervisory Mentoring On Personal Learning And Career Outcomes: The Dual Moderating Effect Of Self – Efficacy, Journal Of Vocational Behavior, Vol. 78, No.2, London, 2011, PP. 264-268.
- (10) W. Gilley & et al., : A. developmental leadership: A new Perspective for Human Resource Development, Advances in Developin Human Resources, Vol.13, No.3, U.S.A., 2017, PP.387-389.
- (11) P. John & et al., : Developing Leadership Capacity in College Students: Finding from A national Study, Ph.D., University of Maryland, Multi – Institutional Study of Leadership, London, 2018, PP.18-25.
- (12) Ibid, PP. 30-33.

- (¹³) R. J. House : Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.22, London, 2012, PP.321– 324.
- (¹⁴) B.M. Bass : Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2018, PP. 11-12.
- (¹⁵) M. Wilson : Effective Developmental Leadership: A Study of the Traits and Behaviours of A Leader Who Develops Both People and the Organization, Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Louisiana, U.S.A., 2004, PP. 414-416.
- (¹⁶) S. Story & P. Joana: A developmental Approach to Global Leadership, International Journal of Leadership Studies, Vol.6, Iss 3, London, 2011. PP.385-389.
- (¹⁷) J. Kraus Aaron & N. Wilson Chantale : Leadership Development for Organizational Success, Society for Industrial and Organizational Psychology, London, 2012, PP.4-6.
- (¹⁸) J. Corbett : Shifting Sands : Interpreting Developmental Leadership in the Pacific Islands, Article in forum for Development Studies. Vol.40, No.2, New York, 2013, PP. 491– 494.
- (¹⁹) Ibid, PP. 496– 498.
- (²⁰) J. Reichard & et al., : In Pursuit : Mastering Leadership Through Leader Developmental Readiness, Wiley Online Library, Vol.30, No.1, 2016. PP.18-25.
- (²¹) W. Gilley & et al., : A. developmental leadership: A new Perspective for Human Resource Development, Op. Cit., PP. 386-405.
- (²²) A. E., Rafferty & M.A. Griffin : Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, Vo.79, No.5, New York, 2016. PP.38-40.
- (²³) E. Drago Severson & J. Blum Destefano : Leadership for Transformational Learning: A developmental Approach to Supporting Leaders' Thinking and Practice, Journal of Research on Leadership Education, Vol.9, No.2, London, 2014, PP.123-124.
- (²⁴) M. Mcintyre : Developmental Leadership, Academic Leadership Journal. Vol.5, No.4, London, 2010, PP.36–39.

- (²⁵) Narendra Y. Phadnis : Contribution of Ancient Indian Ethosin Developing Global Mindset in Leadership and Management, Business Management and Information systems, Institute of Management Technology (IMT), Vol.2, No.1, Nagpur, India, 2012, PP. 122-123.
- (²⁶) L. Brannelly & et al., : Learning and Leadership : Exploring the Linkages Between Higher Education and Developmental Leadership. Developmental Leadership Program Research Paper. Vol. 18, No.2, New York, 2011, PP. 121-122.
- (²⁷) G. Fontana : Higher Education : Developmental Leadership and Good Governance, Helpdesk Report, Knowledge, Evidence And Learning For Development, University of Birmingham, London, 2017. PP.4-8.
- (²⁸) M. Popper & O. Mayseless : Back to Basics: Applying A parenting Perspective to Transformational Leadership, Basic Books, New York,, 2012, PP. 125-126.
- (^{٢٩}) أمل علي محمود سلطان: الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في ضوء متطلبات النظام التعليمي الجديد في مصر "٢٠١٨/٢٠١٩": مرجع سابق، ص ص٤٩٥-٤٩٧.
- (٣٠) فايزة أحمد الحسيني مجاهد : رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج ٢، ع ٤٤، المؤسسة التربوية لآفاق المستقبل، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص٢٧٦-٢٧٨.
- (٣١) مركز هردو لدعم التعبير الرقمي : السياسات التعليمية في مصر، مركز هردو لتدعم التعبير الرقمي، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص٤٦-٤٨.
- (٣٢) جمال أبو الوفا، سلامه عبد العظيم : الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم، مرجع سابق، ص ص٤٦٥-٤٦٨.
- (٣٣) محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص٨٢-٨٣.