Vol. 17, No. 1, Jan , 2022 ISSN: 2090-5890 & 2735-3222

سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

سحر محمد السعيد شامة
باحثة ماجستير أصول التربية
كلية التربية-جامعة المنصورة

ملخص

هدف البحث إلي تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠ ، والتوصل إلى أبرز المقترحات تطوير المهارات القيادية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر للتعليم ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٤٠٠) من معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وانتهى البحث إلى صياغة مجموعة من المقترحات لتطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠ و الاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالميًا في مجال التنمية المهنية المستدامة ، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع المصري ، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته، وإجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسئولين لتصميم الانحرافات في أداء المديرين، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار، أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق برؤية مصر ٢٠٣٠ في التعليم والأدوار الاستشرافية لهؤلاء المديرين ، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس

Abstract

The aim of the research is to develop the leadership skills of the principals of the schools of the second cycle of basic education in Dakahlia Governorate in the light of Egypt's vision for education 2030, and to reach the most prominent proposals to develop leadership skills from basic education in Dakahlia Governorate in the light of Egypt's vision for education, and the research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample It consisted of (400) teachers and principals of basic education schools in Dakahlia Governorate. sustainable development, taking into account the conditions and reality of the Egyptian society, and taking into account the application of what suits the customs, values, philosophy and culture of the society, and the process of continuous review and evaluation of performance by officials to design deviations in the performance of managers, and to provide them with continuous feedback, that the Ministry of Education hold courses Periodic and continuous training related to Egypt's vision 2030 in education and prospective roles For these principals, before, during and after the appointment of principals

مقدمة

استجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في مجتمع المعرفة الذي نعيشه اليوم، والتحولات الكيفية في الفكر الإداري المعاصر وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، حدث تحول في الأدوار الوظيفية والقيادية داخل المدرسة نحو التغيير وإرادته ثم إدارته. وتحول القائد المدرسي إلى أن يكون قائداً للتغيير وموجهاً له، بل أصبح مسئولاً عن إحداث هذا التغيير داخل المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، ومن أجل ذلك، وتحقيقًا لرؤية القائد المدرسي- ومن خلال الاهتمام بالتوصيف الوظيفي لدور القائد المدرسي وأهميته- ظهرت حركة التربية القائمة على الكفايات، باعتبارها المدخل لإعداد العاملين كافة في المؤسسة التعليمية (المعلمون- الإداريون- وغيرهم)، وتأهيلهم، وتدريبهم من منطلق أن القائد المدرسي ليس وظيفة أو منصب، بل هو دور يقوم به من أجل إحداث التغيير المنشود. (رمضان عيد، ٢٧٥،٢٠١٥-٢٩٠)

وإذا كان نجاح القائد في مؤسسات المجتمع بشكل عام يتوقف على مدى ما يمتلكه من مهارات وسمات شخصية وفنية، فإن الأمر يزداد إلحاحاً في المؤسسات التربوية حيث إن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها لا يأتي من فراغ، بل من صفات وسلوكيات ومهارات وقدرات القائد (منى جويدة، ٢٠١١: ٣٥٨).

وتكمن أهمية امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية في كون القيادة تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها تعد البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، ويقع على عاتقها رسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتعميم القوي الإيجابية والسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة، والعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة (محمد العجمي، ٢٠١٣، ١٨٠).

بيد أن التطور العلمي المذهل الذي حققه الإنسان في القرن العشرين بفاعلية قد أثر على أسلوب الحياة في كافة المجتمعات المعاصرة، وفي سياق عالم متغير تتطور فيه المعرفة وتتجدد بسرعة لا تكون وظيفة التعليم هي نقل المعلومات فقط، بل وتتجاوز أيضاً مجرد الحديث عن غرس الروح النقدية، وتعلم طرق التفكير، فتعليم الغد يهدف إلى الاهتمام بالمهارات الأساسية وتنميتها لدي التلاميذ، ومن هنا أصبح من الضروري التطلع إلى نظام تعليمي يواكب كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا، ويسعى إلى الانتقال من المدرسة التقليدية إلى المدرسة التي تستطيع مواجهة متغيرات القرن الحالي التي تستطيع مواجهة تحديات المستقبل ومشكلاته وبالتالي تُخرج أجيال أكثر مهارة واحترافية لها فلسفة وأسس ومتطلبات تقوم عليها، وأهداف تسعى إلي تحقيقها وأهمها تهيئة الأفراد لمواجهة ومواكبة كل التغيرات والتطورات والتحديات التي تطرأ وتستجد، وكذلك التنبؤ بالمستقبل، والتهيؤ له بكل أبعاده.(نبيل خليل وعبد الباسط دياب،٢٠١٨، ٣٩- ٥٠)

ومديرو المدارس التعليم العام وبخاصة مديري مدارس التعليم الأساسي - ومن خلال ممارسة مهامهم الإدارية والفنية - يجدون أنفسهم أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشون فيه ، فالفيضان المعرفي ، وتكنولوجيا المعلومات ، والتغيرات المتوالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعًا جديدًا من المهام والمسئوليات ، فلم يعد محمودًا أن تعمل الإدارة المدرسية بعيدًا عن هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة نحو المدرسة والمجتمع على السوا وضرورة امتلاكهم للعديد من المهارات القيادية والإدارية حتى يكون لديهم القدرة على مواجهة

التحديات التي فرضتها روح العصر الذى نعيش فيه. (نشوة رزق ،٢٠٢١ ،٨٥- ٨٦).

واتساقًا مع توجه وزارة التربية والتعليم في مواكبة النظم العالمية المستقبلية في التعليم ،وحرصا من الدولة على النهوض بالعملية التعليمية قامت وزارة التربية والتعليم بإعداد رؤية مستقبلية للتعليم هي رؤية ٢٠٣٠ للتعليم التي تنص على إتاحة التعليم و التدريب للجميع بجودة عالية دون التميز في إطار نظام مؤسسي كف ء و عادل و مستدام مرتكزًا علي المتعلم و المتدرب القادر علي التفكير و المتمكن فنيًا و تقنيًا و تكنولوجيًا و أن يساهم أيضا في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكاناتها إلى أ اقصي مدي لمواطن معتز بذاته و مبدع و مسئول و يحترم الاختلاف و فخور بتاريخ بلاده و شغوف ببناء مستقبلها وقادرًا علي التعامل تنافسيًا مع الكيانات الإقليمية و العالمية (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٧ ،٣-٤)

حيث انطلق هذا العام إشارة البدء في التغيير الجذري لنظام التعليمي بدءًا من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية المرحلة الثانوية للإسهام في بناء الإنسان المصري مُنتِم لوطنه ولأمته العربية وقارته مبتكرًا ،مبدعًا ،يفهم ويتقبل الاختلاف ،مُتمكنًا من المعرفة والمهارات الحياتية ،قادرًا على التعلم مدى الحياة ، عن طريق بناء نظام تعليم عصري ٢.٠ على أحدث المعايير العالمية (من رياض الأطفال والصفوف الأول والثاني والثالث الابتدائي)، بجانب تطوير التعلم والتقييم في المرحلة الثانوية من أجل التأكد من تحصيل الطلاب لنواتج من خلال أبعاد رحلة تطوير التعليم في مصر ؛لتتحول من التعليم إلى التعلم، مع عدم اقتصار دور الطلاب على أن يكونوا متلقين للمعلومات، بل يتحولوا إلى مستفيدين من نظام متكامل، هذا النظام يقدم لهم المعلومات ويكسبهم مهارات الحياة التي تشكل بنيانهم الفكري وسلوكهم مع الاستمرار في التغيير تبعًا للصفوف الدراسية التالية حتى ٢٠٣٠ ،وعلى المنافسة العالمية من أجل تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ (طارق شوقي ،٢٠٢١).

وتعتمد الرؤية الجديدة على استشراف المستقبل ؛لأنه محاولة منهجية تستند إلى مناهج وأساليب وأدوات علمية معينة تيسر عملية الرصد المستقبلي والتنبؤ بدرجة تعلو فوق التأملات والحدس والتخمين، حيث يتوجه علم المستقبل بنظرة فلسفية توجه الإنسان نحوا لزمن القادم، وتمنحه رؤية ومفهوما عن التغيرات والتحولات التي يمكن أن تطرأ على حياته، ومن ثم إمكانية وضع البدائل والاختيار من بينها، توجيه السياسات الإنمائية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، والحاجة إلى معرفة نتائج تطبيق السياسات الحالية وإمكانية استمرارها وتطوير أداء القيادات التربوية بكفاءة ومنهيا مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بهدف التخطيط التربوي إلى صياغة وتشكيل العملية التربوية في المجتمع لمواجهة التغيرات التي سوف تحدث في المستقبل، فهو يسعى إلى تهيئة التربية لا لكي تتكيف مع عالم اليوم فقط بل لكي تتكيف مع عالم الغد المتغير وذلك لأن ما يحكم جودة أي نظام تعليمي ليس التعليم في حد ذاته، وإنما مصداقية هذا التعليم في واقعه الاجتماعي وقدرته على مواجهة متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الذات، من هنا يستوجب البحث والتنقيب لتحديد المسار المستقبلي لمنظومة التعليم. (وزارة التربية والتعليم ،٢٠١٨)

ويتطلب تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ في التعليم الى قيادات مؤهلة ذات كفايات عالية وفاعلية واعية قادرة على قيادة العمل في مختلف مجالات العملية التربوية من خلال القدرة على اتخاذ القرارات التربوية بتحديد اتجاه مستقبل وزارة التربية والتعليم في الارتقاء بالقيادات التربوية وبخاصة قيادات المدارس الإعدادية

ووضع القرارات موضع التنفيذ. (وزارة التربية والتعليم ،٢٠١٦)

و يرتبط الاهتمام بنظم تطوير التعليم في مصر لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في التعليم بتطوير المهارات القيادية والإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في محاولة لتقديم كل ما هو جديد في هذا المجال للنهوض به وتطويره، وأن نستفيد من تحديث وتطوير النظم التعليمية في المجتمع؛ لمواجهة التحديات التي يواجهها التعليم. ويعد تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من أهم الأساليب التي يعول عليها في تحديث التعليم و تطويره، خاصة فيما يتعلق بمقومات العملية التعليمية من جميع جوانبها وأطرافها، ومراجعة غايات التعليم وأهدافه في المراحل المختلفة لضمان استجابته للمتغيرات العصرية والتحديات الداخلية والخارجية، مثل: التزايد المعرفي والمعلوماتية، وثورة الاتصالات، والفجوة العلمية والتكنولوجية بين العالم العربي وبين الغرب وضرورات: التنمية والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية.(وزارة التربية والتعليم ،مرجع سابق)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر لتفعيل الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري ورؤية مصر ٢٠٣٠ إلا أن القصور في التخطيط للمستقبل وتدني المستوى الإداري والثقافة والمهنية لدى بعض القيادات ومنها مديري مدارس الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي أدى إلى التركيز على دائرة ضيقة من الخيارات والبدائل كما أن القصور الذاتي لديهم أدى إلى جمود العمل في منظومة التخطيط المستقبلي على المدى البعيد ،مما يؤثر على التنسيق بين الإدارات والثقافة الإدارية لهذه القيادات ، ويرى بعض التربويون أن ضعف استيعاب بعض القيادات التربوية يؤدي إلى تدنى فاعليتها في تحقيق الأهداف وذلك نتيجة لانتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التطور كما أن عدم الوضوح والقصور في فهم أدوارها المستقبلية المطلوبة وضعف الثقة به يترتب عليه عدم قدرتها على مواكبة التغييرات العالمية نظرا لتزايد الاهتمام بالتربية باعتبارها وسيلة المجتمعات نحو إعداد أفرادها لمواجهة المتغيرات العالمية، والتي تتجه بالعالم نحو نظام عالمي جديد قد يتغير فيه خط الحياة تماماً. "فمع انتصاف القرن العشرين دخل العالم مرحلة تحول أو انتقال جذري شامل لكل نواحي الحياة الإنسانية، مرحلة يصدق معها وعليها قول ابن خلدون إن الأحوال إذا تبدلت جملة، كأنما تبدل الخلق من أصله، وتحول العالم بأسره وكأنه خلق من جديد."(إبراهيم غنيم ،٢٠١٠،٤٥).

إلا أن العديد من الدراسات ومنها دراسة: James Tobin(2014) حسن شحادة (٢٠١٦) وعزيزة طيب وأسماء الوشمي (٢٠١٦) وائل رضوان وعاشور عمري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى محدودية ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية نتيجة وجود العديد من المعوقات التي تحول دون ممارستهم لتلك المهارات بكفاءة عالية، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي والذى أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

١- ما الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ؟
٢- ما واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية ؟
٣- ما سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

١. أهمية موضوعه وهو تطوير المهارات لقيادية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ حيث إنه من المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، ويحتاج للعديد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليه.

٢. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم الأساسي والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.

٣. قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحثة -التي تناولت تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث ، تم تصميم استبانة مقدمه إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بغرض الوقوف على واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية، وسبل تطوير تلك المهارات لديهم

الدراسات السابقة

١- حسن شحادة (٢٠١٦) وعنوانها " المهارات القيادية المنوطة بمدير المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها في محافظة إربد "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية، ومدى تنفيذهم لها وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تنفيذ مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة المتوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنفيذ المهارات القيادية تعزو لمتغير الجنس .

٢- دراسة خالد قروانى و باسم شلش **(٢٠١٨) بعنوان: "درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم".**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر المهارات القيادية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم، كما هدفت الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات المفحوصين ترجع إلى متغيرات (مكان العمل، وسنوات الخبرة، والعمر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانتين: إحداهما للمديرين ، والأخرى للمعلمين والمعلمات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت كانت مرتفعة جداً، على جميع المحاور، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وبدرجة متدنية من وجهة المعلمين والمعلمات.
- جاءت استجابات جميع أفراد العينة على محور المعوقات بدرجة متوسطة.
- لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات والمديرين، ترجع إلى متغيرات (مكان العمل - سنوات الخبرة - العمر) .

٣- **دراسة أنور الزهراني** (٢٠١٩) بعنوان: **"المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت الدراسة الكشف عن درجة المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات (المرحلة التعليمية ـــ سنوات الخبرة ـــ المؤهل) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بلغ عددها (٨٦٥) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج:

- أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة لتوفر المهارات القيادية لدى مديري مدارسهم جاءت كبيرة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في الدرجة الكلية وأبعاد المهارات القيادية، ترجع لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح معلمي المرحلة المتوسطة، ومتغير المؤهل العلمي، لصالح المعلمين الحاصلين على دراسات عليا، ولا توجد فروق وفق متغير سنوات الخبرة.

٤- دراسة كريستوفر (Christopher ,2019)

هدفت الدراسة إلى تطوير المهارات القيادة الأصيلة في المبادئ المبتدئة من خلال مجموعة القيادة وإن جودة المهارات القيادية ترتبط بالبرامج والممارسات والاستراتيجيات المختلفة لتنمية هذه المهارات التي قد تسهم في تنميتها ، وكان من بين نتائجها :

أ- أهمية المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بوصفه قائدًا للمؤسسة التربوية ودوره في تحقيق أهداف المدرسة لما يتمتع به من مهارا ت قيادية ومعرفية وعقلية وأدائية وعملية وإنسانية واجتماعية

ب- يعد مديري مدارس التعليم العام المحور الرئيس في نجاح لعملية التعليمية والإدارية بالمدارس .

وكان من بين توصياتها : أهمية تطوير وتنمية المهارات القيادية لدي مديري المدارس .

٥- دراسة وائل رضوان وعاشور عمري (٢٠٢٠) .

عنوانها :المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم قبل الجامعي

هدفت الدراسة التعرف على أهم المهارات القيادية الواجب توافرها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي والتوصل لآليات تفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج:

إلى آليات لتفعيل المهارات القيادية التي من بينها الاهتمام بتنمية وصقل المهارات القيادية الفنية والفكرية والتصويرية عقد ملتقيات ومؤتمرات تهدف إلى تنمية المهارات القيادية ،وكان من بين توصياتها تصميم برامج لتطوير المهارات القيادية في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة .

٦- دراسة نشوة رزق(٢٠٢١) وعنوانها :

"تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج:

- أن الإدارة الاستراتيجية تساعد بالمدرسة على الوصول إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالتها، وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب، لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب والبيئة والمجتمع، وأنها تسهم في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري مدارس التعليم العام من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته وإمداده بأنماط إدارية جديدة، تتناسب مع متطلبات العمل، وكان من بين توصياتها : دراسة الأدوار المستقبلية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية ودراسة التحول الرقمي مدخل لتطوير مهارات معلمي مدارس التعليم العام في المدارس الرسمية والمتميزة للغات في ضوء مهارات الإدارة الاستراتيجية دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- **المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي .
- **المحور الثانى:** الإطار الميداني
- **المحور الثالث:** سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الأربعة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي

أولاً- مفهوم المهارات القيادية

علي الرغم من أهمية المهارات القيادية إلا أن الدراسات السابقة تناولته بمصطلحات ومفاهيم متعددة منها المهارات الإدارية و تارة ، مهارات الإدارة المدرسية ومن خلال ما سبق ستتناول الباحثة المفاهيم التي تناولته من خلال ما يأتي :

وعرفها يسري بدري (٢٠١٥، ٧) بأنها هي قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق .

وتوصل همام خليل (٢٠١٧ ، ٧) بأنها مجموعة المهارات لتي ينبغي أن تتوافر في خريج برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي التي تركز على (المهارات المفاهيمية – المهارات الإنسانية – المهارات الفنية والإدارية – المهارات التنافسية) وتؤهله للتأثير في مجتمعه وتحقيق أهدافه .

كما عرفتها وفاءعون وأخرون (٢٠١٨،٢٥١) بأنها : القدرة العلمية والفنية على أداء عمل معين بإتقان بقليل من الجهد والوقت لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين؛ لتحقيق أهداف المؤسسة على أحسن وجه وفي أقل مدة وبأقل التكاليف المادية والبشرية

وتعرفها نشوة رزق (٢٠٢١ ،٩٥) على أنها قدرة المدير علي ممارسة الدور التربوي والإداري بشكل علمي ومدروس، من خلال وضع الرؤية والأهداف، مع التركيز علي بناء العلاقات الإنسانية التي تسهم في تحسين العمل التربوي ونتائجه، تحت إطار أخلاقي مهني مع تطبيق السياسات والقوانين بشكل عادل، باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة، وتشمل المهارات الإدارية والفنية والإنسانية والتكنولوجية.

وتعرفها الباحثة في الدراسة الحالية بأنها : مجموعة من الكفايات التي يتصف بها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي التي تمكنهم من ممارسة الأدوار التربوية في مدارسهم من خلال التأثير علي مرؤوسيه ودفعهم للتعاون لتحقيق أهداف المدرسة في إطار مؤسسي باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة، في ضوء مجموعة من الأدوار المستقبلية تجعلهم

مخططين ومنفذين ومجددين ومطورين و باحثين منسقين ومقوَّمين و تقنين رقمين

ثانيا : أهمية اكتساب المديرين للمهارات القيادية

من المسلم به أن إلمام مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالمهارات القيادية يحقق الكثير من الفوائد التي تعود على مدارسهم التي يمكن إيجازها النقاط الآتية: (Mumford et. al., 2017, Sunaengsih., et al, 2019) Spicer,2016):

- **تحقيق الميزة التنافسية وامتلاكها:** تعتبر المهارات القيادية ركيزة أساسية للوصول إلى الميزة التنافسية في المدارس، إذ أن هذه المهارات تمثل خطوط تفكير شاملة ومؤثرة للعاملين من قبل المدير؛ لإنجاز أعمالهم بالمستوي المناسب، حيث إن إسهامات العاملين يفيد في تجربة كل ما هو جديد في سبيل تقديم منتجات وخدمات مميزة تعتبر عاملاً جوهرياً في إكساب المدرسة الميزة التنافسية.
- **تنمية الابتكار:** تلعب المهارات القيادية دوراً مهما في تنمية الابتكار في المدارس، حيث تعطي مؤشرا قويا إلي أن هذه المهارات تقوم بدور كبير في تعزيز الابتكار والتغلب علي المقاومة الداخلية للعاملين، وأن المديرين بما لديهم من مهارات يعتبرون المحركين الرئيسين للابتكار، وأن نجاح المشاريع الابتكارية يعود إلي مهارة المديرين علي إدارة الابتكار الداخلي فيها.
- **التأثير التطويري علي الأفراد:** ومن الفوائد التي قد يحصل عليها العاملون في المدارس عند امتلاك مديريهم للمهارات القيادية، تنمية الذكاء والقدرة على اكتساب الخبرات وزيادة الكم المعرفي لديهم، إضافة إلى تأهيلهم عبر نقل المهارات القيادية إليهم من قبل المدير، مما يزيد من تطوير إمكاناتهم المختلفة.
- **حل المشكلات بمنهجية حكيمة :** إن امتلاك المدير للمهارات القيادية يساهم في حل المشكلات، التي قد تواجه المدارس أثناء قيامه بأعماله، حيث ينظر للمدير أنه صاحب حكمة ضمن بيئة ديناميكية معقدة.
- **السرعة في معالجة المعلومات:** حيث تفيد المهارات القيادية المديرين وتساعدهم على التحليل المنطقي والسليم للمواقف والأحداث بذكاء وسرعة بديهة، تجعلهم قادرين علي إصدار الأحكام المتوافقة مع هذه المواقف بشكل إيجابي.
- **زيادة الثقة لدى المرؤوسين:** وتعتبر المهارات القيادية مؤثراً بالغ الأهمية في زيادة ثقة المرؤوسين بقادتهم، حيث تؤدي القيادة الفعالة من قبل المدير إلي وجود إدارة سليمة للمعرفة في المدارس، مما يضمن العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثالثا : تصنيف المهارات القيادية

قدمت الدراسات السابقة العديد من التصنيفات ومنها على سبيل المثال دراسة :(محمد عثمان ،٢٠١٤ ؛ أنور الزهراني ،٢٠١٩) صنفتها لثلاث مهارات رئيسة وهي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

(١) المهارات الفنية Technical Skills

ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول علي هذه المهارة بالدراسة والتدريب ، فالمهارة الفنية تتصل بالجانب العلمي في الإدارة، اي أن الإدارة علم يستند علي حقائق ومبادئ أصول. (محمد عابدين، ٢٠١٢، ٩٢)، ومن أهم خصائص و سمات المهارات الفنية : (سالم القحطاني، ٢٠٠٨، ٤٨).

- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: يعد من السمات الضرورية لنجاح القائد إيمانه بالهدف الذي يسعي لتحقيقه وكذلك قدرته علي إقناع نفسه، وإقناع المرؤوسين بإمكانية تحقيق الهدف،، ويتطلب الايمان بالهدف من المدير الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح، وشعوره بالمتعة أثناء العمل وبالسعادة عند إنجازه وإدراك الفائدة التي تترتب علي تحقيقه مما يسهل علي المرؤوسين فهمها وتحقيقها . (أيمن عبد الفتاح و أمين أبو لاوي ،٢٠٢١، ٢١٥).
- القدرة على تحمل المسئولية: فالمدير الحقيقي يري أن القيادة قبل كل شئ مسئولية، وليس مركزاً أو تميزاً ويتحمل المسئولية عن الأخطاء دون أن يحلها الآخرين، ويؤكد (وليام كوهين) هذه الحقيقة القيادية بقوله: "إن من الخطوات العلمية لجعل الناس يتبعونك هو أن تتحمل مسؤوليات أعمالك، وأعمال المجموعة التي تعمل معك، وإذا حاولت أن تضع هذه المسئولية علي الآخرين فقد انتهى أمرك كمدير"
- الحزم: وتعني هذه المهارة أن يكون القائد قاطعاً في أوامره، وقادراً على التوفيق في الحكم الصائب علي الأمور، ومراعاة شعور الآخرين، وقدرته علي تمييز الجوانب الهامة بالمشكلة، والقدرة علي تحليل الأهداف، واختيار الأفضل منها. (ماهر محمد، ٢٠١٣، ١٤٥)
- القدرة علي الفهم الشامل للأمور: تتطلب هذه القدرة الإلمام بالمعارف الإنسانية، بمعنى أن يكون لديه القدر الكافي من الثقافة ،التي تجعله علي ثقه بنفسه وثقة الآخرين به والتي تعتبر من مستلزمات النجاح في القيادة. (عبد العزيز المحيلبي ،٢٠١٥، ٧٩)

(٢) المهارات الإنسانية Humanity Skills

وتعني قدرات المدير على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم، وتكوين فرق عمل، وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد، وتكوين بناء متماسك ومتعاون من العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم بالاستمالة، وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة وهذا يتطلب من المدير معرفة اتجاهات المرؤوسين، وآرائهم، وميولهم، وطموحاتهم، ودوافعهم، وأن يكون هناك فهم متبادل بينه وبينهم (Fired, 2010, 7)، ويمكن تصنيف المهارات الإنسانية على النحو الآتي:

١- مهارات الاتصال والتواصل.

٢- مهارة العمل ضمن فريق.

٣- مهارة الذكاء الاجتماعي والوجداني

(٣) المهارات الفكرية

ويقصد بها قدرة المدير على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقرنة ،وكذلك تعني المرونة الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الأخرين ،وكذلك القدرة على تغيير المدرسة و تطويرها حسب متطلبات العصر والظروف، كما أن المهارات الفكرية تظهر في قدرة المدير علي التفكير المنطقي، والحكم علي الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الصائبة .(محمد حسن ،٢٠١١، ١٢١)، ومن أبرزها المهارات التالية:

- **مهارة الإضافة وتوليد الأفكار**: هو عملية منظمة للحصول على الأفكار وفق مبادئ وقواعد محددة، ومن ثم تطويرها، وتقديمها في إطار جديد أو فكره جديدة، وذلك باستخدام طرق وتقنيات التفكير الاستعاري، والتصور غير المقيد ومعاملات الارتباط وغيرها من التقنيات
- **مهارة التنوع في التفكير**: وهي العملية الذهنية التي يستخدمها المدير للوصول للأفكار والرؤي

الجديدة، والتي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي يعتقد أنها غير مترابطة .

- **مهارة التفكير الناقد**: هي عملية عقلية تضم مجموعة من مهارات التفكير، التي يمكن أن تستخدم بصورة منفردة أو مجتمعة، دون التزام بأي ترتيب معين، للتحقق من الشيء بالاستناد إلي معايير معينة؛ من أجل إصدار حكم حول قيمة الشيء أو التوصل إلى استنتاج أو تعميم أو قرار.

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على بعض المهارات القيادية المستقبلية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء رؤية مصر في التعليم ٢٠٣٠ ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.
- تكونت الاستبانة من محورين؛ الأول: واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية، والثانى سؤال مفتوح لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة حول سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.
- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة محاور:

- **المحور الأول :** واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية
- **المحور الثاني:** سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت(٧١٣ . ،٧٦٢ .)، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معاملات الفا كرونباخ التي تراوحت بين (٩٥ . ،٩٣١ .) وهى قيم عالية

٢- **عينة الدراسة**: تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية ،بلغ عددهم(٤٠٠) مديرًا ومعلمًا

٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)v.17 Statistical Package for Social Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا[٢] ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :(كبيرة٣، متوسطة٢، صغيرة١)

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- **التقدير الرقمي**= ك١ ×٣ + ك٢ ×٢ + ك٣ × ١
- **حساب الوزن النسبي** = التقدير الرقمي x ١٠٠ / ك

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – صغيرة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كا٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية – متوسطة – منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

كا٢ = مجـ (ت – ت م)٢ / ت م

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

٤- تحليل النتائج

- ولمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول **واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية**
- تتضح استجابات العينة الكلية للدراسة حول **واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية**
- . من خلال الجداول التالية:

جدول (١)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية(مخططًا ومنفذًا) (ن=٤٠٠)

العبارات	درجة التحقق بدرجة						الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا٢	مستوى الدلالة
	كبيرة		متوسطة		صغيرة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٠	٠	٢٥٨	٦٤.٥	١٤٢	٣٥.٥	٥٥	٦	٣٣.٦٤	٠.٠١
٢	٧٢	١٨	٢١٢	٥٣	١١٦	٢٩	٦٣	٥	٧٦.٨٨	٠.٠١
٣	٢٢٦	٥٦.٥	١٥٤	٣٨.٥	٢٠	٥	٨٤	١	١٦٣.٩٤	٠.٠١
٤	١٩٢	٤٨	١٧٨	٤٤.٥	٣٠	٧.٥	٨٠.٣٣	٣	١٢٠.٨٦	٠.٠١
٥	٢٥٢	٦٣	٩٠	٢٢.٥	٥٨	١٤.٥	٨٣	٢	١٦٢.٢٦	٠.٠١
٦	١٩٢	٤٨	١٤٢	٣٥.٥	٦٦	١٦.٥	٧٧.٣٣	٤	٦٠.٣٨	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول مدير المدرسة مخططًا ومنفذًا كأحد **المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي كما ورد في رؤية مصر** ، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات رقم (١- ٢- ٤) **لصالح البديل (متوسطة)** وباقي العبارات لصالح البديل **(كبيرة)**، حيث جاءت قيم (كا٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١.

ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارة رقم (٣) **" يعمل على إشراك العاملين في تحديد الأهداف والغايات"** في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤%).
- جاءت العبارة رقم (١) **" يشارك القيادات في وضع الاستراتيجيات المختلفة بالوزارة"** في المرتبة الأخيرة في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٥%).
- وقد ترجع الباحثة مجيء عبارة **يعمل على إشراك العاملين في تحديد الأهداف والغايات"** في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠ في استجابات العينة الكلية للدراسةإلى ما يراه المعلمون والمديرون من خطوات جادة وملموسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات والديمقراطية في الإدارة وصنع القرارات المهمة في إدارة العملية التعليمية ، انطلاقا من أن العلاقات تمثل خلاصة، مجموع العلاقات الاجتماعية، القائمة بين مختلف الأطراف بغية الوصول إلى أهداف معينة داخل بناء أو نسق مؤسساتي ، إلى جانب توصيات العديد من الدراسات ومنها دراسة (عيد ،٢٠١٥ ؛ إبراهيم ، ٢٠٢٠؛ محمود ، ٢٠٢٠)،التي جاء من ضمن توصياتها ضرورة على إشراك العاملين في تحديد الأهداف والغايات في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

جدول (٢)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية (مجددا ومطورا) (ن=٤٠٠)

العبارات	درجة التحقق بدرجة						الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا٢	مستوى الدلالة
	كبيرة		متوسطة		صغيرة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	١٢٤	٣١	٢٥٠	٦٢.٥	٢٦	٦.٥	٧٥	٣	١٨٩.١٤	٠.٠١
٢	١٤٤	٣٦	٢١٢	٥٣	٤٤	١١	٧٥	٣م	١٠٧.١٢	٠.٠١
٣	١١٨	٢٩.٥	٢٢٤	٥٦	٥٨	١٤.٥	٧١.٦٧	٥	١٠٥.٩٨	٠.٠١
٤	٢١٢	٥٣	١٥٠	٣٧.٥	٣٨	٩.٥	٨١.٣٣	١	١١٦.٦٦	٠.٠١
٥	٢٠٤	٥١	١٤٦	٣٦.٥	٥٠	١٢.٥	٧٩.٦٧	٢	٩٠.٧٤	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول مدير المدرسة قائدًا (مجددًا ومطورًا) كأحد المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات رقم (١- ٢- ٣) **لصالح البديل (متوسطة)** وباقي العبارات لصالح البديل **(كبيرة)**، حيث جاءت قيم (كا٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١.

ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارة رقم (٤) **"يصمم برامج حديثة لرعاية الموهوبين والمبدعين وعلاج المتعثرين دراسيًا "** في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١.٣٣%).

- جاءت العبارة رقم (٣) **"يجرب أساليب تربوية مستحدثة متابعًا نتائجها وآثارها"** في المرتبة الأخيرة في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١.٦٧%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطاهر ، و قطيط (٢٠١٨)والتي توصلت إلى أهمية البحوث التعليمية المتعلقة برعاية المتميزين في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة لرؤية مصر، كما تتفق مع نتيجة دراسة الحسينان (٢٠٢٠) التي أكدت على أهمية إعداداستراتيجيات لتطوير تربية الموهوبين ورعايتهم في ضوء متطلبات التنمية المستدامة ولكنها تختلف مع دراسة إبراهيم (٢٠١٩)التي توصلت إلى مجموعة من تحديات التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ومنها رعاية المتفوقين .

جدول (٣)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية (باحثا منسقا) (ن=٤٠٠)

العبارات	درجة التحقق بدرجة						الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا٢	مستوى الدلالة
	كبيرة		متوسطة		صغيرة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	١١٨	٢٩.٥	٢١٤	٥٣.٥	٦٨	١٧	٧١	٣	٨٢.٥٨	٠.٠١
٢	٩٢	٢٣	٢١٠	٥٢.٥	٩٨	٢٤.٥	٦٦.٣٣	٤	٦٦.٢٦	٠.٠١
٣	١٩٢	٤٨	١٥٦	٣٩	٥٢	١٣	٧٨.٣٣	٢	٢٣٧.٠٤	٠.٠١
٤	٢٠٢	٥٠.٥	١٧٤	٤٣.٥	٢٤	٦	٨١.٦٧	١	١٣٧.٤٢	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول مدير المدرسة باحثاً منسقًا كأحد المهارات كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارتان رقم (١-٢) **لصالح البديل (متوسطة)** وباقي العبارات لصالح البديل **(كبيرة)**، حيث جاءت قيم (كا٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١.

ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارة رقم (٤) **"يشجع على المشاركة في الأنشطة والمسابقات والندوات وحلقات المناقشة"** في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١.٦٧%).

- جاءت العبارة رقم (٢) **"يقوم بإجراء بحوث تربوية مرتبطة بالمشكلات الميدانية"** في المرتبة الأخيرة في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦.٣٣%)،وقد ترجع الباحثة مجيء عبارة **"يشجع على المشاركة في الأنشطة والمسابقات والندوات وحلقات المناقشة** ، في المرتبة الأولى في استجابات المديرين في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، إلى إدراك المديرين بأهمية توافر المعلومات والبيانات لتحقيق هذه الرؤية للمدرسة، حيث تمثل **المشاركة في الأنشطة**

والمسابقات والندوات وحلقات المناقشة نقطة الانطلاق في المهارات القيادية ، والذي يمثل الخطوة الأولى في رؤية مصر ٢٠٣٠ ، الأمر الذى جعل العديد من الدراسات ومنها دراسة دهشان (٢٠١٧). التى تناولت التعليم ورؤية مصر ٢٠٣٠

كما قد ترجع الباحثة مجيء عبارة **يقوم بإجراء بحوث تربوية مرتبطة بالمشكلات الميدانية"** في المرتبة الأخيرة في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، نظرا للممارسات التقليدية لمواجهة المستقبل ومواكبة متطلبات العصر وعدم مواءمة خطط التنمية المهنية لقيامه بالبحث في مشكلات العملية التعليمية وأن مديري المدارس لا يعطى لهم الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير العملية التعليمية وأن الاهتمام بين مديري المدارس يتباين حول تحديد مستوى كفاءة العاملين وأدائهم الفني ، وهذا ما أكدته دراسة العواد(٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن أهم معوقات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ممارسة أدوراهم المستقبلية في إدارات التربية والتعليم تتمثل في: التطور الهائل والمتنامي في كم وكيف المعرفة والتقدم التكنولوجي الدقيق والمتسارع يواجه مدير المدرسة في كيفية التعامل مع تطوير الأداء.

جدول (٤)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية(مدربا داعما) (ن=٤٠٠)

العبارات	درجة التحقق بدرجة						الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا٢	مستوى الدلالة
	كبيرة		متوسطة		صغيرة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٩٢	٢٣	٢٤٠	٦٠	٦٨	١٧	٦٨.٦٧	٤	١٣٠.١٦	٠.٠١
٢	٩٦	٢٤	٢١٨	٥٤.٥	٨٦	٢١.٥	٦٧.٦٧	٥	٢٣٧.٦	٠.٠١
٣	٢٢٢	٥٥.٥	١٥٦	٣٩	٢٢	٥.٥	٨٣.٣٣	١	١٥٥.٧٨	٠.٠١
٤	٢٠٨	٥٢	١٤٠	٣٥	٥٢	١٣	٧٩.٦٧	٣	٩١.٧٦	٠.٠١
٥	٢٠٦	٥١.٥	١٦٠	٤٠	٣٤	٨.٥	٨١	٢	١١٨.٩٤	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول مدير المدرسة مدربًا داعمًا كأحد المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارتان رقم (١- ٢) **لصالح البديل (متوسطة)** وباقي العبارات لصالح البديل **(كبيرة)**، حيث جاءت قيم (كا٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١.

ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارة رقم (٣) **"يدرب المعلمين على استخدام مهارات التفكير الاستشرافي"** في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣.٣٣%).

جاءت العبارة رقم (٢) **"يخطط برامج تدريبية من مستويات مختلفة وينفذها ويقومها"** في المرتبة الأخيرة في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، وقد ترجع الباحثة مجيء عبارة **يدرب المعلمين على استخدام مهارات التفكير الاستشرافي"** في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، إلى ما يراه المعلمون من إن

وظائف المستقبل ستحدد مهامها طبقا لمتطلبات التغيير ومما سبق نجد أن الكثير من المنظمات قد تخلت عن أنماطها الإدارية التقليدية وأخذت بالتوجهات الحديثة التي تواجه تراكم الإبداع العلمي والتقني سمة العصر الجديد عصر المعرفة إلى جانب توصيات العديد من الدراسات ومنها دراسة الدجني (٢٠١٧) والتى انتهت إلى أن نجاح مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في قدرة إدارتها ومعلميها على التفكير والتخطيط الاستراتيجي من أجل فهم واقع المدرسة وحاجاتها، ووضع رؤية لها تقودها نحو المستقبل وتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣.٣٣%). كما قد ترجع الباحثة مجيء عبارة **يخطط برامج تدريبية من مستويات مختلفة وينفذها ويقومها"** في المرتبة الأخيرة في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠"في المرتبة (الأخيرة) في استجابات المعلمين ، إلى التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المجتمعات البشرية خلال هذا العصر في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية مما يتطلب دور إدارة التعليم في إعداد التوعية الممتازة من الأطر الفنية من المديرين المؤهلين وهذا ما أكدته دراسة Duif (2013) والتى توصلت إلى أن كثيرًا من المسئولين عن إعداد البرامج لتدريبية لا يشركون مديرو المدارس في عمليات تصميم وتخطيط البرامج التدريبية.

جدول (٥)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية(مقوما) (ن=٤٠٠)

العبارات	درجة التحقق بدرجة						الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا٢	مستوى الدلالة
	كبيرة		متوسطة		صغيرة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	١٦٦	٤١.٥	١٧٤	٤٣.٥	٦٠	١٥	٧٥.٦٧	٢	٦٠.٧٤	٠.٠١
٢	٧٦	١٩	٢٢٦	٥٦.٥	٩٨	٢٤.٥	٦٥	٤	٩٨.٤٢	٠.٠١
٣	١٧٨	٤٤.٥	١٦١	٤٠.٣	٦١	١٥.٢	٧٦.٣٣	١	٥٩.٩٥	٠.٠١
٤	١٥٤	٣٨.٥	١٨٤	٤٦	٦٢	١٥.٥	٧٤.٣٣	٣	٦٠.٦٢	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول مدير المدرسة مقوَّمًا داعمًا كأحد المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارتان رقم (٢- ٤) **لصالح البديل (متوسطة)** وباقي العبارات لصالح البديل **(كبيرة)**، حيث جاءت قيم (كا٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١.

ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارة رقم (٣) **"يقوم المنهج المدرسي من حيث محتواه وتنظيمه وأهدافه وتنفيذه"** في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦.٣٣%).
- جاءت العبارة رقم (٢) **"يقوم الموقف التعليمي بكل عناصره وأبعاده"** في المرتبة الأخيرة في

ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥%).

- وقد ترجع الباحثة مجيء عبارة "يقوم المنهج المدرسي من حيث محتواه وتنظيمه وأهدافه وتنفيذه" في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى إدراك المديرين بأن أي خلل فى المنهج المدرسي ، ستنعكس عواقبه على مختلف جوانب العمل في المدرسة، لتأثيره المباشر في قيام المدرسة بوظيفتها على الوجه الأكمل ، وبالتالي التأثير على مخرجات العملية التعليمية ككل، فالتقويم الفعَّال يحقق نتائج إيجابية تعود على مجتمع المدرسة بكثير من الفوائد ، لعلَّ من أبرزها وضوح الأهداف والمهام ، مما يسهل عمليات التوجيه والرقابة وهذا ما أشارت إليه دراسة أبو الغيط (٢٠١٩) حيث وضحت أن تقويم المناهج والمقررات الدراسية من قبل المديرين والمعلمين في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ يسهم في تحقيق النتائج المرغوبة من خلالها .
- كما قد ترجع الباحثة مجيء عبارة يقوم الموقف التعليمي بكل عناصره وأبعاده" في المرتبة الأخيرة في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر إلى اعتقاد كثير من المديرين بأن دورهم يقتصر على النواحي الإدارية البحتة، حيث إن مدير المدرسة يناط به القيام بالمسئوليات التالية فيما يتعلق بأعمال الامتحانات: تشكيل لجنة وضع الامتحانات، و تشكيل لجنة النظام والمراقبة، وبالتالي يعتقدون أن دورهم يتوقف عند هذا العمل، وهذا ما أكدته دراسة الشريف (٢٠١٩) ، التي توصلت إلى أن مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ينحصر دوره في الاهتمام بالشئون الإدارية والأعمال الروتينية وفقاً للوائح والنظم الصادرة من وزارة التربية والتعليم، كما أكدته دراسة عتريس (٢٠٢٠) حول معوقات تطبيق رؤية مصر تدني ترتيب مصر في مؤشرات الابتكار العالمي وضعف الاهتمام بالعلاقة ما بين التوجيه الاستراتيجي وجوانب تطوير المنظومة التعليمية وآلياتها وأدواتها وأساليبها ،كما أشارت تقارير التنافسية العالمية لعامي ٢٠١٨، ٢٠١٩ قصور في مجالات الريادة والابتكار ومهارات التوجه الإداري مما يؤثر سلبيًا على تنافسية التعليم الذي تهدف إليه رؤية مصر ٢٠٣٠ في التعليم

جدول (٦)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للمهارات القيادية(داعما للتكنولوجيا) (ن=٤٠٠)

العبارات	درجة التحقق بدرجة						الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا٢	مستوى الدلالة
	كبيرة		متوسطة		صغيرة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٢٣٨	٥٩.٥	١١٨	٢٩.٥	٤٤	١١	٨٣	١	١٤٣.٧٨	٠.٠١
٢	١٤٨	٣٧	٢١٨	٥٤.٥	٣٤	٨.٥	٧٦.٣٣	٢	١٢٩.٣٨	٠.٠١
٣	٧٢	١٨	٢٦٨	٦٧	٦٠	١٥	٦٧.٦٧	٣	٢٠٤.٥٦	٠.٠١
٤	٨٠	٢٠	٢٥٢	٦٣	٦٨	١٧	٦٧.٦٧	٣م	١٥٨.٩٦	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول مدير المدرسة تقنيًا رقميًا داعمًا كأحد المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارتان رقم (٢- ٣-٤) **لصالح البديل (متوسطة)**

والعبارة (١) لصالح البديل **(كبيرة)**، حيث جاءت قيم (كا٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١.

ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارة رقم (١) **"يواكب التحول الرقمي لمنظومة التعليم الجديدة"** في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣%).
- جاءت العبارتان رقم (٣) **"يستخدم برامج الإدارة الالكترونية في أعمال الإدارة المدرسية"** و(٤) **" يوظف برامج الإدارة الالكترونية في تخطيط هيكل النظام المدرسي وتقييم العملية التعليمية"** في المرتبة الأخيرة في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٧.٦٧%).
- وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة يواكب **التحول الرقمي لمنظومة التعليم الجديدة"** في المرتبة الأولي في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية **مصر إلى إدراك** المديرين لأهمية وحيوية هذا الأمر، حيث إن مواكبة منظومة التعليم الجديدة تعد من المهام التى تحتاج إلى دقة كبيرة، وعليه كانت من أولى المسئوليات التى تم فيها مواكبة التحول الرقمي ، وهذا ما أكدته دراسة (Taylor (2019 أنه ينبغي أن يكون قادة المدارس قادة تعليميين في بيئة رقمية تمامًا كما هو متوقع منهم في البيئة غير الرقمية، وأن القيادة الرقمية عاملًا أساسيًا في خلق بيئة غنية بالخبرات التعّليمية التي تعمل على مساعدة المتعّلم من تحسين وضعه التعليمي إيجابيات لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في ميادين التربية والتعليم، بالإضافة إلى ذلك أن من فوائد التحول الرقمي تكوين متعلمين ومهنيين قادرين ومتمكنين من مواجهة المستقبل .
- كما قد ترجع الباحثة مجيء العبارة " **يوظف برامج الإدارة الالكترونية في تخطيط هيكل النظام المدرسي وتقييم العملية التعليمية"** في المرتبة الأخيرة في ترتيب المهارات القيادية كما وردت في رؤية مصر ٢٠٣٠، "في المرتبة (الأخيرة) تتعلق بالعوامل الفنية و التقنية للمؤسسة، و التي تعد عائقا في توظيف هذه البرامج ، كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالأنترنت و غيرها، و عدم توفر أجهزة عملية متطورة تؤدي إلى عدم توظيف برامج الإدارة التكنولوجية ،وهذا ما أيدته دراسة الحربي (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن التطورات التي أفرزها مجتمع المعرفة، واتجاه النظم التعليمية لتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العمليات التعليمية ، لم يحظ بهذا القدر من الاهتمام بتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ولا يزال يستخدم الوسائل التقليدية مما يتطلب إعادة النظر لتطوير وتحديث تلك القيادة في ضوء مستحدثات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

وهذا ما جعل العديد من الدراسات ومنها دراسة دراسة Hero,(2020)إلى أهمية القيادة الرقمية للمدير، وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين؛ حيث أشار الىان ظهور التقنية الحديثة توفر فرصا جديدة في المجتمع ولا سيما في المدرسة لإد ارك الاتجاهات الحالية للتعليم في القرن الحادي التقنية، وكذلك المعلمين كوكلاء للتقنية في القرن الحالي ،وعليه يجب أن يمتلك مديرو المدارس المهارات اللازمة لانهم قادة للمعرفة في المدارس.

المحور الثالث: سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

فى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، تم صياغة المقترحات التالية لتطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وتتمثل في:

- إعداد برامج تدريبية لتنمية المعارف النظرية حول مفاهيم التخطيط المدرسي الاستراتيجي المتعلقة بصياغة الرسالة والرؤية والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمدرسة وتحديد الاستراتيجيات الملائمة، من خلال:
  - ورش العمل والندوات والمحاضرات
  - جلسات العصف الذهني من خلال طرح الأفكار عن سبب وجود المدرسة وما ينبغي أن يتوفر في صياغة الرسالة من تمثل القيم وتقدير عملية التعلم وإقامة العدل والمساواة والسعي للتميز والإبداع
  - توزيع نشرات دورية تشمل نماذج عربية وأجنبية من الرسائل لمؤسسات تربوية ومجتمعية وتحليلها من خلال اللقاءات والمناقشات.
- تكليف مجموعة من الأكاديميين المتخصصين وبشكل دوري بإعداد تقارير حول المستجدات على الساحتين العالمية والإقليمية في المجالات المختلفة وحول ما يخص المدرسة أو يطالها من آثار مستقبلية مباشرة أو غير مباشرة من جراء تلك المستجدات .
- إجراء استطلاع للرأي حول الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مواجهة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية وما يحتاجه المعلمون وماذا يتوقعون للوصول إلى اتفاق جماعي لوضع رؤية وتصور لمجابهة تلك التحديات.
- الاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال التخطيط الاستراتيجي ، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع المصرى ، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته.
- إجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسئولين لتصميم الانحرافات في أداء المدراء ، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي ، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس .
- تدريب على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تزيد من فعالية العملية الادارية.

المراجـــع

أولًا- المراجع العربية

- أحمد محمود الزنفلى (٢٠١٧) : الإنفاق الحكومي على التعليم قبل الجامعي: الكفاية والكفاءة والعدالة : دراسة تحليلية دراسات تربوية ونفسية ،مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ،ع ٩٦ ،ج١ ،يوليو ،١٢٢- ١٧٠
- أنور على الزهراني (٢٠١٩): المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين ، **مجلة كلية التربية جامعة أسيوط** ،مج ٣٥ ،ع ٩ ،ج ٢ ،سبتمبر ،٥٨ – ٨٧)
- أنور علي الزهراني (٢٠١٩): **المهارات القيادية لدي مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين**، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد٣٥، العدد التاسع الجزء الثاني.
- أيمن عثمان عبد الفتاح و أمين موسى أبو لاوي (٢٠٢١):درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية

الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرون والمعلمين في الأردن ، **مجلة عمان العربية (سلسلة البحوث التربوية والنفسية)** ، مج ٦ ،ع ١ ،٢١٢-٢٢٢

- حسن بدر شحادة (٢٠١٦): المهارات القيادية المنوطة بمدير المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها في محافظة إربد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ،جامعة اليرموك.

- حنان محمود عبدالرحيم، (٢٠١٨): جهود منظمة اليونسكو في التعليم من أجل التنمية المستدامة: دراسة مقارنة، مجلة التربية المقارنة والدولية،س٨ ،ع ٩ ، يونيو ، ٣٩٧- ٤٧٥

- خالد نظمي قرواني و باسم محمد شلش (٢٠١٨): درجة توافر المهارات القيادية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدرسات التربوية والنفسية- المجلد الثامن، ع٢٤.

- رحاب إبراهيم إبراهيم (٢٠١٩): تحديات التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ،مجلة البحث العلمي في التربية ،ع٢٠ ،٣٨٩- ٤٠٨.

- سالم عبد الله القحطاني، (٢٠٠٨): **القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي**، الرياض، ط١، مكتبة الملك فهد الوطنية.

- طارق جلال شوقي (٢٠١٧): تطوير التعليم في أعمال مؤتمر "التعليم فى مصر.. نحو حلول إبداعية ،جامعة القاهرة .

- طارق جلال شوقي (٢٠٢١) التعليم من أجل التنمية المستدامة "نتعلم من أجل كوكبنا، نعمل من أجل الاستدامة، في أعمال مؤتمر اليونسكو العالمي في الفترة من ١٧ إلى ١٩ مايو.

- عبد العزيز سعود المحيلبي، (٢٠١٥): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية- قضايا معاصرة ورؤي مستقبلية**، الأردن، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

- عبد الناصر محمد عبد البر (٢٠٢٠): تطوير منهج الرياضيات ضمن رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ وأثره على تنمية بعض مهارات القرن الحادي والعشرين لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية ، مجلة تربويات الرياضيات ، الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات ،مج ٢٣ ، ع٧ ، أكتوبر ٧ -٨١.

- عزيزة عبد الله طيب، أسماء ناصر إبراهيم الوشمي(٢٠١٦): ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة"، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٤،ع ٩، مجلة كلية التربية للدراسات العليا، جامعة القاهرة ، ٩-٦٠

- غادة عبد الفتاح زايد (٢٠٢٠) : برنامج في التاريخ قائم على استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ لتنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى طلاب المرحلة الثانوية ، المجلة التربوية كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ج٧٩ ، نوفمبر ٦١١- ٦٦٨.

- فتحي عبد الرسول محمد (٢٠١٩) : تربية الطفل من أجل التنمية المستدامة :المشكلات والحل ، في أعمال المؤتمر الدولي الثاني : بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم ٢٠٣٠ ، كلية رياض الأطفال ، جامعة أسيوط ، يوليو ، ٦٠ -٩٤-

- فرج رجب أبو سليمان (٢٠١٩):مؤشرات تعميم التعليم الأساسي في مصر في ضوء أهداف الأهداف الدولية للتنمية المستدامة ،مجلة كلية التربية ،جامعة بنها ،مج ١٣١ ، ع ١٢١ ، ج ٥ ، يناير ٤٧٤ ،٤٩٦.

- ماهر احمد محمد (٢٠١٣): **الإدارة التربوية**، ط٢، الدمام، مكتبة المتنبي.

- محمد الصائم عثمان (٢٠١٤): **الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة**، الرياض، مكتبة الرشد.

- محمد حسانين العجمي (٢٠١٣): **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**، ط٣، عمان، الاردن، دار المسيرة.

- محمد عبد القادر عابدين (٢٠١٢): **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة الثالثة، عمان، دار الشروق.

- محمد محمود حسن (٢٠١١) : **مهارة إدارة الأداء - معايير وتطبيقات الجودة في الأداء** ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع .

- منى السعيد جويدة (٢٠١٩) : متطلبات تحقيق الا نضباط السلوكي المدرسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظريات الضبط الاجتماعي ،دكتوراه (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .

- نبيل سعد خليل و عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٨) . **المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية**، مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف ،ع١٦ ، ج ٢ يوليو ،٣٩- ٥٠

- نجلاء عبد الفتاح الشامي والسيد سلامة الخميسي ونيللي السيد عاشور(٢٠١٩) . إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (دراسة مستقبلية) ،مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ،ع ١٠٩ ،مايو ٢٧٣- ٢٨٨ .

- نشوة شوقي رزق (٢٠٢١). تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، دكتوراه (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة المنصورة٨٤- ٩٠.

- وائل وفيق رضوان وعاشور أحمد عمري (٢٠٢٠) .المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم قبل الجامعي ،المجلة التربوية ،كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ج٢ ،يونيو ١١٢٩ – ١١٧

- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢١): الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجهاز الإداري للدولة المصرية ،الإصدار الأول ،مارس ،القاهرة : وزارة التخطيط

- وزارة التخطيط والمتابعة (٢٠١٤): رؤية مصر "استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ ، القاهرة.

- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري(٢٠١٨): استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، الغاية- المحاور الرئيسية – الأهداف – مؤشرات القياس، القاهرة ،المطابع الأميرية

- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦): مؤتمر الحوار المجتمعي لتطوير التعليم ،(الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر) القاهرة ،٦٦

- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨):الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ،القاهرة ،مطابع وزارة التربية والتعليم.

- وفاء عبد الفتاح محمود (٢٠٢٠). الاستدامة المالية في التعليم الأساسيلتلبية متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠ ،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،مج١٤ ،ع ١٠ ،ديسمبر ،١٢٨- ٢٢٧.

ثانيًا- المراجع الأجنبية :

- Christopher Terry Price, Ed.S (2019): developing authentic leadership in beginner principals through a leadership cohort A Capstone, Cynthia M. Compton, PhD The Faculty of the Thayer School of Education Wingate Universit,
- Fired C. Lunenburg (2010). The Principal and the school; What Do principals Do National Forum of Educational administration and supervisior, Journal Volume 27, Number 40.
- James Tobin(2014) Management and Leadership Issues for School Building Leaders, **NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation**, Vol.9,No.1,March..