

**تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل
التخطيط للتعاقب الإداري**

إعداد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج

د/ أحمد خيرى محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد
أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري
أ.د/ نبيل سعد خليل
أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

إعداد

د/ أحمد خيرى محمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أ.د/ نبيل سعد خليل
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

المستخلص:

تطلب نجاح المؤسسات التعليمية مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة مثل (التخطيط للتعاقب الإداري) والتي من شأنها أن تؤهل القيادات التعليمية في تلك المؤسسات إلى تطوير أداءاتهم القيادية بما يضمن لها البقاء والتفوق؛ لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واتبعت أسلوب تحليل النظم في وضع التصور المقترح للدراسة، وكانت الاستبانة أداة للدراسة وتكونت من (٨٠) عبارة موزعة على ثلاث مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨١) قائداً تعليمياً بنسبة (٢٥,٦٤%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٠٩٦) قائداً تعليمياً اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع الإدارات التعليمية والمدارس بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا، للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٣٢) بانحراف معياري (٠,٨٣٣) وجاءت مجالات الاستبانة متوسطة، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة توافر متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٨١٧-٢,٨٣٤) وبانحراف معياري بين (٠,٨٢٩-٠,٨٣٧). وجاء في الرتبة الأولى المجال الأول "القيادة التعليمية". بمتوسط حسابي (٢,٨٣٤) وانحراف معياري (٠,٨٣٧). وجاء في الرتبة الثانية المجال الثاني "القيادة التعليمية" بمتوسط حسابي (٢,٨٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٣٤). وجاءت في الرتبة الثالثة والأخيرة المجال الثالث "القيادة المؤسسية" بمتوسط حسابي (٢,٨١٧) وانحراف معياري (٠,٨٢٩). وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري. وأوصت الدراسة ببناء على نتائجها تبني النموذج المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري.

الكلمات المفتاحية: (أداء القيادات التعليمية، محافظة قنا، التخطيط للتعاقب الإداري)

A proposed conception to develop the performance of educational leaders in Qena Governorate in light of of the Administrative Succession planning Approach

Abstract:

The success of educational institutions requires keeping abreast of all that is new in management, such as (administrative succession planning), which would qualify the educational leaders in these institutions to develop their leadership performances to ensure their survival and excellence; Therefore, the current study aims to present a proposed vision for developing the performance of educational leaders in Qena Governorate in light of the approach to planning for administrative succession. The study used the descriptive approach and followed the method of systems analysis in developing the proposed scenario for the study, and the questionnaire was a tool for the study and consisted of (80) phrases distributed over three areas, and the study sample consisted of (281) educational leaders with a percentage of (25,64%) of the study population of (1096) educational leaders were chosen by simple random method from all educational departments and schools in the Directorate of Education in Qena Governorate, for the academic year 2021/2022 AD. The results of the study showed that the degree of performance of educational leaders in the light of the administrative succession planning approach was medium, as the arithmetic mean was (2,832) with a standard deviation (0.833), and the fields of the questionnaire were medium, where all fields came with a medium availability degree, as the arithmetic averages ranged between (2,817 - 2,834), with a standard deviation between (0.829-0.837). In the first place came the first field, "educational leadership." With an arithmetic mean (2,834) and a standard deviation (0.837). In the second rank came the second domain, "educational leadership", with a mean (2,820) and a standard deviation (0.834). In the third and last rank came the third domain, "institutional leadership", with a mean (2.817) and a standard deviation (0.829). The study ended with the development of a proposed vision for the development of the performance of educational leaders in Qena Governorate in the light of the approach to planning for administrative succession. The study recommended, based on its results, the adoption of the proposed model for developing the performance of educational leaders in the light of administrative succession planning.

Key words: (performance of educational leaders, Qena Governorate, Succession planning)

مقدمة:

تعد القيادات التعليمية في النظم التعليمية هي المحرك الرئيس، والمسؤول عن إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف، وأداء الرسالة، والقائمة على إثراء المنظومة القيمية، لذا يتطلب من هذه القيادات أن تكون واعية وعلى مستوى من الكفاءة التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم، لتعمل على تفعيل دور العاملين وحفزهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، بدلاً من قيادات تتبنى المفاهيم الإدارية التقليدية القائمة على الضبط والسيطرة ومقاومة التجديد.

ونظراً لما يشهده عالمنا المعاصر تطورات متسارعة ومتلاحقة على كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والتربوية. والتي من أهم أسبابها الانفجار المعرفي الهائل والتقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة واعية وطموحاً ومرنة وغير تقليدية. فتزايدت حاجة المنظمات الماسة إلى الاستثمار الفعال لمواردها البشرية لا سيما الكوادر التي تتولى قيادة تلك المنظمات، وذلك من خلال البحث عن نظم جديدة لتنمية تلك الموارد وتطويرها بحيث تسهم في تحقيق الإبداع والتميز للمنظمات التي تعمل بها. وتحتل القيادة مكانة كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لما تشهده المؤسسات التعليمية من تطورات وتغيرات وتحديات في ظل التقدم العلمي، والتطور المعرفي، وتعدد الحاجات والرغبات، وأصبحت الحاجة ماسة إلى قادة ذوي مهارات وكفاءات مناسبة ليقوموا بتوجيه العمليات الإدارية وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، إذ أن القيادة الفعالة متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها، وهي من أهم العناصر التي تحتاجها المؤسسات والمنظمات لأجل توجيه الجهود، وتنظيم الأعمال، وتقسيم المهام، وتحقيق الغايات والأهداف المرسومة.

فالقادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية أو إنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل وتضع الحلول اللازمة للعلاج. ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة التغيرات المستجدات التي تحيط بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لمصلحتها. (العتيبي، ٢٠١٧، ص ٣٨٣)

وبالتالى فإن فاعلية وكفاية المؤسسات التربوية التعليمية تتوقف إلى حد كبير على كفاية وفاعلية أداء قيادتها، ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة. لذلك فإن أي برنامج يوضع لتطوير أداء القيادات الإدارية يجب أن ينطلق من واقع الأداء الممارس، ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة عن الممارسات القيادية القائمة تُبنى على أساسها القرارات التطويرية.

ولم يعد خافياً أن كثير من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تعليمية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم. (الحريري وآخرون، ٢٠١٦، ص ١٢٥). وحتى يتم تطوير أداء القيادات التعليمية بكفاءة عالية فيجب أن يتم ضمن نموذج وإطار علمي يعتمد في مكوناته حول معايير واضحة يمكن قياسها وتحقيقها؛ وذلك لضمان تحقيق الحد الأعلى من النتائج. (الصعيدي، ٢٠١٨، ص ٢٣١). ويعد تخطيط التعاقب الإداري من أفضل الأنظمة العالمية لتطوير القيادات وهو نظام معمول به في معظم الشركات العالمية حيث تولي تلك الشركات هذا الموضوع أهمية خاصة وتخصص الوقت والموارد الكافية لارتباط مستقبل الشركات بالقيادات المستقبلية.

تخطيط التعاقب الإداري هو العملية المستمرة لتحديد وتقييم وتطوير القيادة التنظيمية بشكل منهجي لتحسين الأداء ويتطلب تقييم المرشحين واختيار أولئك الذين سيشغلون المناصب الرئيسية. (Gary Dessler, 2020, p. 658). ويدور تخطيط التعاقب الإداري حول اختيار الأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة في المرحلة المناسبة من تطورهم الشخصي والمهني. (Tichy , 2014, p. 84). أي أنه عملية لتحديد وتطوير الأشخاص الداخليين بالمهارات والقدرات اللازمة لشغل المناصب القيادية الرئيسية.

ويتضمن تخطيط التعاقب الإداري "نهجاً تفصيلياً ومنكاملًا ومنهجياً لتحديد وتطوير الإمكانيات العالية أو مجموعات المواهب التي تهدف إلى تمكين المؤسسات من الحصول على قائمة بالمرشحين المستعدين بشكل كافٍ لملء المناصب الرئيسية في أعلى مستويين أو ثلاثة مستويات إدارية عند حدوث شواغر. (Mateso , 2010, p. 31)

فمن خلال خطة عمل مدروسة واستراتيجية، تبحث المنظمات عن قادة محتملين ومن ثم تهيئ الوقت والطاقة والموارد اللازمة لإعداد هؤلاء الأفراد لأنوار قيادية، فمن خلال التركيز على قدرة "القادة" على التعلم والتكيف والإبداع يتم تحقيق نجاح أكبر بدلاً من التركيز على

قدراتهم للكفاءات الحالية لوظيفة معينة". (Fink, 2010, p. 145) ، ويجب أن يكون تخطيط التعاقب الإداري مرتبطاً وداعماً للخطة الإستراتيجية وخطط الموارد البشرية وخطط تنمية الموارد البشرية وأنشطة التخطيط التنظيمي الأخرى. (William J. Rothwell, 2015, p. 41)

كان تخطيط التعاقب الإداري موضوعاً للدراسة في مجال الأعمال والصناعة لأكثر من نصف قرن، ولكن في العقدين الماضيين فقط بدأت المؤسسات التعليمية في تفحص الموضوع عن كثب في محاولة للتحضير للزيادة المتوقعة في معدل دوران القيادة leadership turnover، هذا الدوران، الذي يشار إليه غالباً باسم "أزمة القيادة leadership crisis" في الأدبيات الأكاديمية والتعليمية هو انعكاس لنقص المرشحين المحتملين المؤهلين لشغل المناصب القيادية الشاغرة. (Keller, 2018, p. 10) فبدون خلفاء من القيادات التعليمية المؤهلين تُترك المؤسسات التعليمية بمناصب شاغرة في المناصب الإدارية المتوسطة والعليا التي تعتبر بالغة الأهمية للمؤسسات التعليمية الناجحة.

يتضح مما سبق إن الحفاظ على ثقافة تحسين المؤسسات التعليمية يعتمد على استمرارية هذا المنصب القيادي ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تخطيط تعاقب القيادة المنسق. وعندما يتم القيام تطوير أداء القيادات التعليمية كجزء من خطة التخطيط للتعاقب الإداري، يتم تنمية وتعزيز مخزون القادة المحتملين، بحيث يمكن وضع المرشح الأمثل في منصب القيادة الشاغرة.

مشكلة الدراسة:

نظراً لحالة النظم التعليمية الحالية في مصر تخلق أزمة في عمليات تطوير القيادة وتخطيط التعاقب في المستقبل القريب. تتعلق المشكلة باحتمال انخفاض عدد الطامحين لشغل مناصب قيادية تعليمية، لا سيما فيما يتعلق أداء القيادات التعليمية، والآثار المترتبة على هذا الاتجاه لتعاقب القيادة. وهذا أمر بالغ الأهمية بسبب التوقعات الاجتماعية والضغوط العالمية والقانونية والسياسية المفروضة حالياً على دور القيادات التعليمية. بالإضافة إلى عدم الاهتمام ببناء قادة المستقبل من الصف الثاني بمؤسسات التعليمية، وبتوفر الرعاية الكافية لهم والتدريب والتأهيل، التي جانب اهمال الموهوبين في شتى المجالات، أدى الي وجود الفجوات الوظيفية في حالات خلو المنصب بالتقاعد أو أي سبب من الاسباب، وفقدان الكثير من العناصر والكوادر اما بالهجرة الي خارج الوطن، بحثاً عن الوضع الافضل. مما انعكس سالباً على أدائها الكلي وبالتالي

يؤثر هذا القصور على تنمية الموارد البشرية وإعداد قيادات المستقبل لتحقيق الاستدامة لمؤسسات التعليمية.

ولكي ينجح هذا الإعداد للقيادات لابد من اتخاذ الإجراءات التخطيطية المناسبة والتي تسمى بالتعاقب الإداري وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة ومنها دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩)، (Sanschagrin, 2019)، (Fusarelli, et. al., 2018)، (Parfitt, 2017)، إلى أهمية إعداد صف ثان من الكفاءات القيادية والمهياة للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات القيادية، والتخطيط للوظائف القيادية وألية التعيين فيها، وأن التدوير الوظيفي أداة فعالة نحو تطوير العمل يستلزم التدريب والتأهيل والممارسة لاكتساب خبرات ومعارف إدارية في مجال العمل ويخلق صفا قياديا يمكن الاستفادة منه في أي وقت ولا يعرض المؤسسة للخلل أو انخفاض الانتاجية، ويجنب المؤسسة الترهل وتغلغل المحسوبيات فيها ويقلص احتمال الفساد والقصور والضمور في الانتاجية ومخرجات العمل وجودته وتحرير الإدارات من الروتين الإداري والنمط التقليدي السائد .

ويشير (Bartlett, 2011) إلى أن واحدًا من أكثر العوامل التي تؤثر على المؤسسة التعليمية واستمرارية التحسين بها هو تعاقب المديرين، وأن التحسين الذي يحدث على مدار فترة طويلة من الزمن ومن خلال قادة متتاليين ينبغي أن يُخطط لاستمراريته بعناية، وأن تغير القيادات التعليمية دون تخطيط قد يعوق الاستمرارية. كما أكد (Gordon & Overbey, 2018, p. 8) أن يمكن للقيادة المستدامة من خلال إطار عمل تخطيط التعاقب الإداري أن تساعد القادة في المنظمات على تطوير استراتيجيات وتكتيكات محددة لمعالجة تدريب الموظفين وتطوير القيادة واحتياجات تخطيط التعاقب داخل المنظمة.

ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

• كيف يمكن تطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الاسس النظرية لتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري في ضوء الادبيات الادارية المعاصرة؟
٢. ما واقع أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. تحديد الأسس الفكرية لتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
2. رصد واقع أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
3. تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.

أهمية الدراسة:

- بيان أهمية تخطيط التعاقب الإداري وعلاقته بتطوير أداء القيادات التعليمية بالمؤسسات التعليمية بمحافظة قنا.
- إسهام هذه الدراسة في التوصل الي نتائج وتوصيات من الممكن ان تفيد الجهات المسؤولة وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في مصر من تجنب مشكلة الفجوة القيادية من خلال تطوير أداء القيادات التعليمية وتهيئة قادة المستقبل..
- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم أداة لمتخذي القرار يمكن من خلالها تقييم وتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
- محاولة تغيير النمط المعمول به في اختيار القادة من نمط الاختيار وفقاً للأقدمية فقط او للاعتبارات الشخصية الي نمط الموضوعية وأسس الاختيار العلمية.
- قد تسهم هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور التخطيط للتعاقب الإداري في تطوير وتنمية أداء القيادات التعليمية.

محددات الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- أولاً: الحد المكاني: المؤسسات التعليمية بمحافظة قنا.
- ثانياً: الحد الزمني: تطبيق الدراسة في العام ٢٠٢٠-٢٠٢١.
- ثالثاً: الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على تطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري بمحافظة قنا.

- رابعاً: الحد البشري: تقتصر الدراسة على عينة من القيادات التعليمية في الإدارات التعليمية (مدرين إدارات) وفي المدارس (مديرين المدارس) بمحافظة قنا من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس).

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلات المعضلة الفكرية والمشكلة الميدانية والوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، والذي يعتبر مناسباً للدراسة لأنه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة من خلال عرض الجدليات المعرفية والطروحات الفكرية عن متغيري الدراسة (تطوير أداء القيادات التعليمية، التخطيط للتعاقب الإداري).

أدوات الدراسة:

• استمارة الاستبانة:

تعد استمارة الاستبانة الوسيلة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني، بشمولها للمتغيرات وقدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسة وابعادها وقياسها، من خلال استخدام مقياس (Likert) الخماسي (موافق بقوة، موافق، محايد، معارض، ومعارض بقوة) للإجابة على عباراتها المتعلقة بأبعاد تطوير أداء القيادات التعليمية وتخطيط التعاقب الإداري، وتألفت الاستبانة من جزئين الأول البيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة الجامعية) والجزء الثاني البيانات المتعلقة بتطوير أداء القادات التعليمية وتخطيط التعاقب الإداري.

مصطلحات الدراسة:

تخطيط التعاقب الإداري:

هو خطة تنظيمية داخلية لتطوير المواهب، يستند الكثير من التخطيط نحو التعاقب الوظيفي إلى نماذج توجيهية تشجع الموظفين الأصغر سناً أو الأقل خبرة على امتلاك القدرة على تحسين مجموعات مهاراتهم من خلال العمل مع معلم تنظيمي. (المطيري وعبد الزيدي، ٢٠٢١، ص ١٥٠)

وهو الجهد المتعمد والمنهجي الذي تقوم به قيادة المنظمات التوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأفراد مع مجموعة من الكفاءات القيادية القادرة على تنفيذ الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية. (Seniwoliba, 2015, p. 2)

وهو أيضا "العملية المستمرة في إمداد الوظائف القيادية بالقادة المدربين ملين والقادرين على شغل هذه المناصب وإدارتها في الوقت الحالي أو المستقبلي". (الداود، ٢٠٢٠، ص ١٦٩)

ويعرفه الباحث إجرائيا: أنه جهد متعدد ومنهجي من قبل منظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بتطوير أداء القيادات التعليمية:

الدراسات العربية:

(١) دراسة لوقا (٢٠٢٠) بعنوان: "تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري".

هدفت الدراسة الي وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج في ضوء مدخل الابداع الاداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لملائته لموضوع الدراسة كما استخدمت الباحثة الأسلوب الاحصائي الوصفي لمعالجة نتائج الإطار الميداني اشتملت الدراسة على خمسة فصول، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث وتحقيقا لأهدافه. كما استخدمت الاجراءات العلمية للتأكد من صدق أداء البحث، وعدد من الأساليب الإحصائية في تحليل وتغيير بيانات البحث وطبقت الاستبانة على عينة من مديري ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج وبلغ حجم العينة (٤٦٥) متمثلة في القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج. وقد توصلت الدراسة في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري ومن خلال الأدبيات التربوية المعاصرة، وكذلك ما توصلت اليه الدراسة الميدانية، وتأسيسا على بنود الاستبانة تم التوصل الي تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج في ضوء مدخل الابداع الاداري.

(٢) دراسة زايد (٢٠١٩) بعنوان: تطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لموضوع الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لملائته لموضوع الدراسة كما

اعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة للتعرف على واقع الأداء الإداري البيروقراطي داخل وزارة التربية والتعليم بمصر، التعرف على متطلبات ومقترحات تطوير الأداء الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية، واستخدام مقابلة شخصية مع المديرين والقادة داخل وزارة التربية والتعليم وذلك التعرف على واقع أسلوب العمل البيروقراطي، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث وتحقيقاً لأهدافه. كما استخدمت الاجراءات العلمية للتأكد من صدق أداء البحث، وعدد من الأساليب الإحصائية في تحليل وتغيير بيانات البحث وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين والمديرين في وزارة التربية والتعليم، وقد توصلت الدراسة في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري ومن خلال الأدبيات التربوية المعاصرة، وكذلك ما توصلت اليه الدراسة الميدانية، وتأسيساً على بنود الاستبانة تم التوصل الي أجماع أفراد عينة الدراسة على أن يجب توافر متطلبات ومقترحات تطوير الأداء الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية الأمر الذي يؤكد إمكانية تطبيق إذا ما توافرت تلك المتطلبات بشكل مناسب، وبآليات غير تقليدية.

٣) دراسة (Samson , 2020) بعنوان:

"Approaches to Leadership Development and Succession Planning in Canadian Accredited Independent Schools".

هدفت الدراسة إلى بيان ووصف ما تقوم به المدارس المستقلة لتطوير الأداء والكفاءة القيادية والتخطيط لتعاقب المناصب العليا ومديري المدارس، استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي (Qualitative research) لاكتساب منظور حول ما يتعلق بكيفية تعامل المدارس المستقلة الكندية المعتمدة مع تنمية القيادة والتعاقب، كما اعتمدت الدراسة الميدانية على بروتوكول مقابلة منظم لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في ٢٠ من القيادات التعليمية (رؤساء، مدري موارد بشرية وأعضاء مجلس إدارة) في سبع مدارس تابعة لـ CAIS. توصلت الدراسة إلى تسليط الضوء على رغبة قادة مدارس CAIS في الحصول على مزيد من الدعم في هيكلة عمليات تطوير التعاقب والقيادة في مدارسهم، فضلاً عن دعوة هيئة وطنية مثل CAIS للترويج لبرامج التدريب على القيادة التي يديرونها مع مجالس المدارس وشركات البحث التنفيذي.

٤) دراسة (Naicker & Mestry, 2015) بعنوان:

Developing educational leaders: A partnership between two universities to bring about system-wide change.

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية تغيير على مستوى النظام في منطقة تعليمية بجنوب إفريقيا، والتي سعت إلى بناء الأداء والقدرة القيادية لمديري المدارس ومسؤولي المنطقة لتحسين التعليم. استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي (Qualitative research) لكشف وفهم وجهات نظر المشاركين في LLP، وتكونت عينة الدراسة من 11 عضو هيئة تدريس، ومسؤول واحد، وسبعة ميسرين (facilitator)، و101 مدير مدرسة، و44 مسئولاً في المنطقة من 5 مجموعات إقليمية للمنطقة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح يوصى بإنشاء هياكل تعاونية مثل الأكاديميات المهنية والشبكات والفرق لتقليل ممارسات العمل المنعزلة والمجزأة في المؤسسة التعليمية لتسريع التغيير على مستوى النظام نحو تحسين أداء المتعلم. ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط للتعاقب الإداري:

- 1) دراسة صالح (2015) بعنوان: أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل. هدفت الدراسة تحليل أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل حيث تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي من أعمال إدارة الموارد البشرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث والعينة المكونة لمجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية.
- 2) دراسة عبد العزيز (2019) بعنوان: الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر على ضوء الإفادة من ملامح الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارسها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استمارة لاستطلاع رأي عدد (83) عضو هيئة تدريس بكليات التربية من المتخصصين في التخطيط التربوي حول إمكانية التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر - اعتماداً على الخبرة الأمريكية واستطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية المتخصصين في التخطيط التربوي - تمثلت أهدافه في: نشر ثقافة تأهيل وتمكين ذوي المواهب القيادية في المدارس وفق خطة متكاملة للتعاقب القيادي، وإعداد صف ثان من القيادات المدرسية بطريقة منهجية تدعم استمرارية العمل وفق أفضل الممارسات، واتخاذ التدابير اللازمة لدعم القادة المتميزين بعد تعيينهم لضمان بقائهم في العمل

القيادي لأطول فترة ممكنة. بينما تمثلت معالم التصور المقترح في التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر من خلال عدة مراحل هي: مرحلة الإعداد للتعاقب القيادي، ومرحلة إدارة حدث التعاقب القيادي، ومرحلة تمكين القائد الجديد وتحقيق التنمية القيادية المستدامة.

٣) دراسة الداود (٢٠٢٠) بعنوان: التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي.

هدفت الدراسة معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات؛ والمتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كاداء للدراسة. وتم تطبيقها على مجتمع البحث المكون من (٢١) عميدا من جامعة شقراء؛ و(٣٨) عميدا من جامعة القصيم. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعة شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة؛ وأن تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية؛ وأهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية؛ وتطوير نماذج التقييم للأفراد بما يتناسب مع متطلباتهم الوظيفية؛ وأن يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني؛ مع ضرورة تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دوريا وفق برنامج معد لذلك. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق برنامج للتعاقب الإداري بالجامعة مع المراجعة الدورية له؛ والعمل على إعداد برامج تنمية وتدريب وتطوير العاملين وربطه بسجل نمو مهني؛ وتحديد متطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب وإعداد مسبق للقيادات.

الدراسات الأجنبية:

٤) دراسة (Parfitt, 2017) بعنوان:

"Creating a Succession-Planning Instrument for Educational Leadership".

هدفت الدراسة إلى بناء أداة مسح، والتحقق من صحتها لتعكس كيفية إدراك القيادات التعليمية والمرشحين القياديين لتوظيف تخطيط التعاقب في المؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة منهج البحث النوعي (Qualitative research) لكشف وفهم وجهات نظر المشاركين، وتضمنت عينة الدراسة مجموعة تجريبية مكونة من ١٢ مدير مدرسة ومسؤول،

كما اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبانة باعتبارها أداة رئيسة لجمع البيانات والفرض من الأداة هو فحص كيفية إدراك مديري المدارس والمرشحين القياديين لتوظيف تخطيط التعاقب في المؤسسات التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لأداة لتحليل عمليات تخطيط التعاقب الإداري الحالية تساعد بشكل كبير في ضمان اختيار الأفراد المناسبين لشغل مناصب قيادية رئيسية على جميع مستويات المنظمة.

(٥) دراسة (Keller, 2018) بعنوان:

"Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System".

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات التي تعيق الجامعات عن تخطيط التعاقب الإداري، وربط قضايا القيادة وحلها لتتيح ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي، وتقديم توصيات حول كيفية الاستفادة من الفرص المقدمة من خلال مبادرات تخطيط التعاقب. استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي (Qualitative research) لكشف وفهم وجهات نظر المشاركين، وتضمنت عينة الدراسة خمس كليات من جامعات ولاية مينيسوتا (MnSCU) وتشمل العينة أولئك الذين شاركوا في تخطيط التعاقب الإداري في البداية وتوقفوا عن المشاركة والذين استمروا في المشاركة، وتمت مقابلة قادة الكليات CHRO المشاركين والآخرين حول مشاركتهم في البرنامج التجريبي لتخطيط التعاقب، بما في ذلك استخدامهم لإطار العمل المعتمد، لفهم ما إذا كان تخطيط التعاقب قد أثر على قدرتهم على التخفيف من عوامل أزمة القيادة وكيفية ذلك. وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح يوصي بتسلط الضوء على تأثير تخطيط التعاقب الإداري وتقديم إرشادات حول تصميم وتنفيذ تخطيط التعاقب الإداري.

(٦) دراسة (Fusarelli, et. al., 2018) بعنوان:

"Planning for the Future: Leadership Development and Succession Planning in Education".

تقوم الدراسة على مراجعة الأبحاث وأفضل الممارسات حول تخطيط التعاقب في التعليم وكذلك في القطاعات الأخرى. باستخدام الإطار النظري لنظرية رأس المال البشري، وتوضح كيف يمكن للمشرفين ذوي التفكير المستقبلي أن يتعاونوا مع الجامعات والمؤسسات الأخرى لمواجهة تحديات القيادة التي يواجهونها من خلال إنشاء خطط نمو قيادية استراتيجية وطويلة الأجل تبني القدرات القيادية ويحتمل أن تحقق عوائد كبيرة في تحسين نتائج الطلاب.

(7) دراسة (Sanschagrín, 2019) بعنوان:

"Succession Planning For K-12 Leadership: Educators' Perceptions of a Public-School District Leadership Development Program".

هدفت الدراسة استكشاف كيفية تجربة تطوير القيادة من قبل المعلمين الذين أكملوا برنامج تطوير قيادة المعلم على مستوى المنطقة. بالإضافة إلى دراسة كيفية إدراك المشاركين لنموهم كقادة نتيجة لتعلمهم. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة الجماعية للتحقيق في تجربة مشتركة من خلال وجهات النظر المتعددة. واستخدمت الدراسة الاستبيانات الديموغرافية، والمقابلات شبه المنظمة، الأدوات المادية مع عملية تحليل من ثلاث مراحل من ترميز فيفو vivo coding، وطريقة المقارنة الثابتة، والتحليل المتقاطع مع التحليل غير القياس للأدوات المادية. وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج تطوير القيادة جمع الأفراد ذوي التفكير المتشابه الذين يبحثون عن أنفسهم بشكل أفضل من خلال تعزيز بيئة من التعاون. كما دعم البرنامج شبكة من بناء الفريق حيث أعطى استخدام الميزات القابلة للتطبيق في برنامج تطوير القيادة للمشاركين القدرة على ربط النظرية بالحياة الواقعية. بالإضافة إلى أن جميع المشاركين في المقابلات وجدوا أن البرنامج يمكن أن يكون أكثر دعماً إذا كان برنامج تطوير القيادة متميزاً أكثر لتلبية احتياجات الفرد وأهدافه.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

يعتبر هذا الموضوع حديث لذلك سلاحظ ندرة الدراسات العربية السابقة في هذا الموضوع.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تشبه الدراسة الحالية الدراسات السابقة في أنها تبحث في تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التعاقب الإداري، وتختلف عنها كون دراستنا الحالية دراسة ميدانية في محافظ قنا.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

نستفيد في دراستنا الحالية من الدراسات السابقة استفادة من ناحية الوقوف على النتائج لهذه الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تفادي بعض الأخطاء التي وقعت فيها الدراسات السابقة
- كون الدراسة الحالية في جمهورية مصر العربية وتحديداً في محافظة قنا.

الإطار النظري:

عندما يصبح هناك منصباً قيادياً شاغراً قد يستغرق العثور على بديل وقتاً طويلاً، بمجرد اختيار البديل، يصبح هناك أيضاً حاجة إلى فترة يتعلم خلالها الخليفة ثقافة المؤسسة ويتأقلم مع المنصب، قد تستغرق هذه العملية شهوراً أو سنوات.

تتمثل فوائد انتقال القيادة الجديدة من خلال تخطيط التعاقب في أن المرشح قد تلقى بالفعل سنوات من التوجيه والتدريب وتقييم الأنشطة داخل المؤسسة استعداداً لتولي المنصب. (Grossman, 2014, p. 56)

كما أن تخطيط التعاقب الإداري لن يسمح لمؤسسات التعليم بالاستثمار في موظفيها فحسب، بل سيسمح لهم أيضاً بتوجيه الأفراد الذين يعكسون مهمة وقيم مؤسساتهم. (Adams, 2013, p. 22)

ويعتقد Lovely أن طريقة تقوية مهنة التعليم تتمثل في تشجيع أولئك الذين لديهم طموح بأن يصبحوا قيادات تعليمية، سيضمن تأمين المرشحين الفعالين لتولي المسؤولية عند رحيلنا مستقبلاً ناجحاً للطلاب والمدارس والأمة والعالم". (Lovely, 2004, p. 18)

ويؤكد Goodlad ويشدد على أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى بذل جهد مقصود لتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات القيادية". (Goodlad, 2004, p. 306)

لذلك فإن تخطيط التعاقب الإداري هو ممارسة يجب استخدامها بشكل أو بآخر في المؤسسات التعليمية نظراً لمتطلبات القيادة في هذه المؤسسات. ويمكن أن تستفيد المؤسسات التعليمية بشكل خاص من هذه الممارسة بسبب ارتفاع الطلب على القادة المؤهلين تأهيلاً عالياً والعرض غير المتكافئ والمتفاوت للمرشحين في مجموعات المرشحين.

ويعد تطوير أداء القيادات التعليمية وتخطيط التعاقب هي مساعي تعليمية مصممة لتقليل المخاطر التنظيمية في حالة وجود منصب رئيسي شاغر، فمن أجل نجاح برامج تخطيط التعاقب، يجب أن تكون المشاركة في الأنشطة التعليمية والاستفادة من فرص الأنشطة القائمة على الأداء لإثبات مستويات المهارات المتزايدة جزءاً من سياسة المؤسسة التعليمية.

فالتركيز على تطوير أداء القيادات وتخطيط التعاقب لدعم القيادة خلال التغييرات التحولية التي تمر بها المؤسسات. (Mcdonagh, 2013, p. 17)

ويصبح تطوير الأداء للقيادات التعليمية أمراً بالغ الأهمية للقائد، وذلك لإشراك جميع أنشطة الإدارات والأقسام في قيادة الممارسات الأساسية الحالية وتطويرها. (Knight, 2014, p. 8)

أدوات القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري:

تتلخص المعايير القيادية القيادات التعليمية ذوو الأداء العالي في ضوء تخطيط التعاقب الإداري في المعايير القيادية والاداءات التالية، (26) (Hanover Research, 2014, p. 26)
جدول (1).

جدول (1): أدوات القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري.

| القيادة التعليمية | |
|---------------------------|---|
| القيادة التعليمية | <ul style="list-style-type: none"> • تعزيز ثقافة التعلم الإيجابية. • توفير برنامج تعليمي فعال. • تطبيق أفضل الممارسات على تعلم الطلاب. |
| إدارة بيئة التعلم | <ul style="list-style-type: none"> • يدير المنظمة والعمليات والمرافق والموارد بطرق تزيد من استخدام الموارد في منظمة تعليمية. • تعزز بيئة تعليمية آمنة وعملية وقانونية وفعالة. |
| التعلم والمساءلة والتقييم | <ul style="list-style-type: none"> • مراقبة نجاح المتعلمين في بيئة التعلم. • تحقيق موازنة المناهج الدراسية، والعملية التدريس، وعمليات التقييم لتعزيز أداء الطلاب الفعال. • استخدام مجموعة متنوعة من المعايير، وتوقعات التعلم، ومقاييس التغذية الراجعة لضمان المساءلة لجميع المشاركين في عملية التعليم. |
| القيادة الإجرائية | |
| استراتيجيات صنع القرار | <ul style="list-style-type: none"> • يخطط بشكل فعال. • يستخدم التفكير النقدي وتقنيات حل المشكلات. • جمع البيانات وتحليلها من أجل التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية. |
| التقنية | <ul style="list-style-type: none"> • يقوم بتخطيط وتنفيذ تكامل الأدوات التكنولوجية والإلكترونية في مسؤوليات التدريس والتعلم، والإدارة والبحث والاتصالات. |
| تطوير الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"> • يقوم بتوظيف واختيار ورعاية، وعند الاقتضاء، الاحتفاظ بالموظفين والمعلمين الفعالين. • تطوير برامج التوجيه والشراكة. • تصميم وتنفيذ خطط النمو المهني الشاملة لجميع الموظفين والمتطوعين بالمؤسسة التعليمية. |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

أ.د/ نبيل سعد خليل

د/ أحمد خيرى محمد

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

| القيادة التعليمية | |
|------------------------------|--|
| القيادة الأخلاقية | • يتصرف بنزاهة وإنصاف وأمانة بطريقة أخلاقية. |
| القيادة المؤسسية | |
| الرؤية | • يتمتع برؤية شخصية لمؤسستهم التعليمية والمعرفة والمهارات والتصرفات اللازمة لتطوير وتوضيح وتنفيذ رؤية مشتركة تدعمها المنظمة التعليمية الأكبر. |
| شراكة المجتمع وأصحاب المصلحة | • يتعاون مع العائلات والأعمال التجارية وأعضاء المجتمع. • يستجيب لاهتمامات واحتياجات المجتمع المتنوعة. • يعمل بفعالية داخل المنظمة الأكبر. • يحشد موارد المجتمع. |
| التنوع | • يتفهم ويستجيب ويؤثر على العلاقات الشخصية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية والثقافية في المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي. |

أهمية تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري:

أشار Allio إلى أن "القيادة هي احتمالية، غير متطورة وغير محققة حتى يتم تطويرها" (Allio, 2005 , p. 1072)، لذا يلعب تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري دوراً مهماً من خلال المساعدة في توفير القدرات القيادية للموظفين. تتمثل الخطوة الأولى في نظام تخطيط التعاقب الفعال والمتكامل في تحديد كيفية ارتباط عملية التعاقب بالإدارة وأنظمة الموارد البشرية بما في ذلك تطوير القيادة (Barnett & Davis, 2008 , p. 730)، لذا يُنظر إلى تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري على أنه إحدى الطرق لضمان وجود عدد كافٍ من القادة لمواجهة تحديات المستقبل.

تؤدي مبادرات تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري الموجهة بشكل منهجي إلى تعزيز القدرات القيادية والأداء التنظيمي.

تتضمن أنظمة تخطيط التعاقب الإداري الأكثر شمولاً توفير العملية والهيكل لتحديد وفهم المواهب القيادية في المؤسسة، كما تؤكد وتسهل التعلم والتطوير المستمر لقادة المؤسسة الأكثر موهبة. (Muslim, et. al., 2015, p. 7)

متطلبات تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري:

يتوجب تلبية خمس متطلبات إذا كانت المؤسسة التعليمية ترغب في تطوير أداء

القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري: (Davis, 2011, pp. 10-18)

١. دعم القيم التنظيمية لتخطيط التعاقب الإداري.

يتطلب تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري أن تستند ثقافة المؤسسة التعليمية إلى مجموعة من القيم التنظيمية المترابطة التي يمكن أن تعزز عقلية تخطيط التعاقب الإداري، ومن تلك القيم التنظيمية "المسئولية، الاحترافية، العمل بروح الفريق الواحد، الثقة، الملكية، الشفافية".

٢. القيادة التعليمية الحالية تفقد تخطيط التعاقب الإداري.

يجب أن يشارك القيادة التعليمية الحالية شخصياً في تخطيط التعاقب لأن المخاطر التي ينطوي عليها توفير قيادة تعليمية فعالة في كل مؤسسة تعليمية هي ببساطة عالية جداً بحيث لا يمكن لأي قيادة تعليمية حالية أن يظل على مسافة من تحديد المواهب الداخلية وتطويرها.

٣. امتلاك الموارد البشرية وتسهيل عملية تخطيط التعاقب الإداري.

بمعنى تسهيل العملية والاحتفاظ بقائمة تستند إلى الجدارة للقيادات التعليمية المحتملة ذوي الإمكانيات العالية للتقدم وتحديثها.

٤. وضوح أبعاد كفاءات القادة.

أي النظر إلى ما هو أبعد من الذكاء الخام -وهو مؤشر ضعيف للنجاح الوظيفي- بل النظر إلى الكفاءات كالخصائص مثل الدوافع والسمات وجوانب الصورة الذاتية أو الدور الاجتماعي أو مجموعات المعرفة.

٥. دعم سياسات الدولة لتخطيط التعاقب الإداري.

تشجيع سياسات الدولة لتخطيط التعاقب الإداري من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات لتعزيز تخطيط التعاقب الإداري في كل مؤسسة تعليمية.

مبادئ تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري:

هناك سبع مبادئ لتحقيق الاستدامة في تطوير أداء القيادات التعليمية وهي كالتالي:

(Hargreaves, 2006, pp. 41-42)

1. العمق Depth: القيادات التعليمية المستدامة مهمة. لذا يجب الحفاظ وحماية وتعزيز تطوير الأداء ما هو في حد ذاته يحافظ على إثراء الحياة، فالمبدأ الأول للقيادة المستدامة هو القيادة من أجل التعلم والقيادة من أجل الاهتمام بالآخرين.
 2. الامتداد Length: القيادة التعليمية المستدامة مستمرة. فالقائد يحافظ على الجوانب الأكثر قيمة في الحياة ويدفعها بمرور الوقت، عاماً بعد عام، من قائد إلى آخر.
 3. الاتساع Breadth: القيادة التعليمية منتشرة. فالقائد يدعم ويعتمد على قيادة الآخرين. في عالم معقد، لا يمكن لقائد أو مؤسسة أو دولة واحدة التحكم في كل شيء. القيادة المستدامة عبارة عن قيادة موزعة.
 4. العدالة Justice: القيادة التعليمية المستدامة لا تضر البيئة التعليمية وتعمل بنشاط على تحسينها. لا تدهم أفضل موارد الطلاب والمعلمين المتميزين، لا تزدهر على حساب المؤسسات التعليمية الأخرى، لا تضر وتبحث بنشاط عن طرق لمشاركة المعرفة والموارد مع المؤسسات المجاورة والمجتمع المحلي
 5. التنوع Diversity: تعزز القيادة التعليمية المستدامة التنوع الالتماسك. النظم البيئية القوية متنوعة بيولوجيا. أيضاً تعمل المؤسسات التعليمية القوية على تعزيز التنوع وتجنب التوحيد القياسي. وتعزز التنوع في التدريس والتعلم وتتعلم منه وتدفع الأمور إلى الأمام من خلال خلق التماسك والشبكات بين مكوناتها المتنوعة الغنية.
 6. الحيلة Resourcefulness: تتطور القيادة التعليمية المستدامة ولا تستنزف الموارد المادية والبشرية، وتعترف بالموهبة القيادية للمؤسسة وتكافئها في حياتهم المهنية وتجدد طاقتهم، القيادة التعليمية المستدامة هي قيادة حكيمة وواسعة الحيلة لا تهدر لا أموالها ولا شعبها.
 7. الاستبقاء Conservation: القيادة التعليمية المستدامة تحترم وتتعلم من أفضل ما في الماضي لخلق مستقبل أفضل. وسط فوضى التغيير، فإن القيادة التعليمية المستدامة ثابتة في الحفاظ على أهدافها طويلة الأمد وتجديدها.
- تحديات تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء تخطيط التعاقب الإداري:
- أ. عدم وجود رؤية متسقة.
- الافتقار إلى الاستقرار والدعم الإداري سبباً رئيسياً لمغادرة القيادات التعليمية المحتملة، حيث أكد Steele أن القيادات التعليمية المحتملة كانوا أكثر عرضة للبحث عن عمل في في

مؤسسات تعليمية أخرى عندما يتم إجراء تغيير في المدير خلال ثلاث سنوات أو أقل. (Steele, 2015, p. 35)

ووجد Meyer وآخرون أن القيادات التعليمية المحتملة الأصغر سناً قد تأثروا أكثر بسبب عدم اليقين بشأن التعاقب السيئ التخطيط لمديري المدارس. (Meyer, et. al., 2009, p. 171)

وصرح Andy أن نقل قيادات تعليمية ناجحة من مؤسسة تعليمية لمؤسسة أخرى لمعالجة المشاكل قد ساهم في توقف أو منع التحسن الدائم، كما أشار أن القيادات التعليمية يجب أن تظل في منصبها لمدة خمس سنوات أو أكثر، وأنه عندما يحدث الانتقال فإن الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة يجب أن تتعامل مع فقدان القيادات التعليمية هي الاستفادة من فرص القيادة الموزعة. (Hargreaves, 2005, p. 170)

ب. غموض المناصب الإدارية الثانوية.

ينتج عن الغموض في المناصب الإدارية التابعة (المساعدة) عدم الاستقرار داخل المؤسسات. وقد نوه Hausman بأن التطوير المهني والتدريب الرسمي يركزان على دور القيادات التعليمية، والتطوير المهني المحدد الذي يركز على الدور الرئيسي المساعد نادراً للغاية، وفي معظم الحالات غير موجود، بسبب عدم وجود تدريب محدد وتطوير لتصبح مديراً مساعداً، وأن هناك نقص في الفهم والوضوح للدور. (Hausman, et. al., 2002, p. 152) وذكر Rintoul & Goulais، أنه لم يتم تحديد دور نائب الرئيس بشكل واضح، كما تم وصفه بالدور غير المرئي، الدور المهمل. (Rintoul & Goulais, 2010, pp. 745-746)

كما أكد أيضاً Ashley وآخرون أن دور المدير المساعد يختلف من مؤسسة تعليمية إلى أخرى. كما أوصى بأن دور المدير المساعد بحاجة إلى توضيح بحدود محددة ودور محدد، وأنه يجب أن تكون أي إعادة هيكلة متوافقة مع ثقافة المؤسسة التعليمية؛ ومع ذلك، كان التركيز على القيادة المشتركة أو الموزعة مفيداً للعملية التعليمية. (Oleszewski, et. al., 2012, p. 264)

وفي ضوء ما سبق، إن تخطيط التعاقب الإداري وتطوير القيادة التعليمية يتناسب مع ثقافة المؤسسة التعليمية. حيث أن تطوير القيادة التعليمية لغرض ضمان استدامة القيادة هو العنصر الحاسم في التعامل مع التغييرات الثقافية التي تؤثر على المؤسسات التعليمية. وإذا كانت المؤسسات التعليمية تأمل في التغلب على عواصف التغييرات الداخلية والخارجية التي تدور حولها، فيجب أن يكون تطوير قيادتها مكوناً هادفاً ومخططاً ورسمياً لثقافتها.

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

إن عملية تحسين وتطوير المؤسسة التعليمية التي تعتمد على تعلم المحترفين بالتنسيق مع بعضهم البعض تحمل مفتاح تطوير القدرات القيادية والاستدامة التي تحتاجها المؤسسات والأنظمة التعليمية بشدة. تزدهر المؤسسات التعليمية عندما تشهد المناطق قيادة متسقة، وبالتالي، يجب أن يسير تخطيط التعاقب وتطوير المؤسسة التعليمية جنباً إلى جنب. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تناولت الدراسة الحالية في جانبها النظري الأسس الفكرية للتخطيط للتعاقب الإداري، الأسس الفكرية لتطوير أداء القيادات التعليمية، وسوف يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة مع وضع أهداف الدراسة الميدانية، ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء خطوات شملت مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) وكيفية بنائها وتقنيها (الثبات والصدق)، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وفيما يلي عرض لذلك.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من القيادات التعليمية في المدارس والإدارات والمديرية التعليمية بمحافظة قنا.

جدول (٢): توزيع مجتمع الدراسة والنسب المئوية.

| مجتمع الدراسة | | | |
|---------------|----------------------|-------|-------------------------|
| م | البيان | العدد | النسبة من مجتمع الدراسة |
| ١ | وكيل مدرسة. | ١٠٧٨ | ٩٨,٣٦% |
| ٢ | مدير تعليمي بالإدارة | ١٨ | ١,٦٤% |
| | المجموع | ١٠٩٦ | ١٠٠% |

وفق الإحصاءات الرسمية لمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا.

يتضح من جدول (٢) السابق، أن عدد مجتمع الدراسة بلغ (١٠٩٦) قائداً تعليمياً بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا، منهم (١٠٧٨) وكيل مدرسة. و(١٨) مدير تعليمي بالإدارة، وفق الإحصاءات الرسمية لمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا.

عينة الدراسة وخصائصها:

يُعد اختيار عينة الدراسة من أهم الإجراءات التي تحقق نجاح الدراسة الميدانية، لذلك تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من إجمالي القيادات التعليمية في

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

المدارس والإدارات ومديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا والبالغ عددهم (١٠٩٦) قائداً، للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، وجدول (٣) يوضح ذلك. واستخدم الباحث (ستيفن ثامبسون) لتحديد حجم العينة المختارة. ففي الدراسات المسحية التي يراد من خلالها معرفة بيانات وصفية، يمكن تحديد حجم العينة بواسطة تلك المعادلة، وتم تطبيقها كما يلي:

$$N = \frac{N \times P(1 - P)}{[N - 1 \times (d^2 \div Z^2)] + P(1 - P)}$$

حيث:

N : حجم مجتمع الدراسة

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

d : نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي ٠.٥٠

طبقاً لمعادلة (ستيفن ثامبسون) السابقة، فإن عدد العينة المختارة بالطريقة العشوائية البسيطة في الدراسة الحالية هو (٢٨٣) بما نسبته (٢٥,٦٤%) من إجمالي القيادات التعليمية. جدول (٣): توزيع عينة الدراسة والنسب المئوية.

| مجتمع الدراسة | | | | |
|---------------|----------------------|-------|-----------|------------|
| م | البيان | العدد | النسبة | |
| | | | من العينة | من المجتمع |
| ١ | مدير مدرسة. | ٢٧٥ | %٩٧,٨٦ | %٢٥,٠٩ |
| ٢ | مدير تعليمي بالإدارة | ٦ | %٢,١٤ | %٠,٥٥ |
| | المجموع | ٢٨١ | %١٠٠ | %٢٥,٦٤ |

يتضح من جدول (٣) السابق، أن عينة الدراسة الحالية عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وتكونت من (٢٨١) قائداً تعليمياً من إجمالي القيادات التعليمية في المدارس والإدارات التعليمية بمحافظة قنا والبالغ عددها (١٠٩٦) قائداً تعليمياً للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م. ٢. أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدم الباحث الاستبانة (المغلقة أو المقيدة) الإلكترونية من خلال نماذج جوجل Google Forms، وشملت خطوات إجراء أداة الدراسة (الاستبانة) على الجوانب التالية:

أ. خطوات بناء أداة الدراسة:

وتعرض الدراسة لهذه الخطوات على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد محاور القياس لأداة الدراسة:

وتمثلت فيما يلي:

- المحور الأول: القيادة التعليمية.
- المحور الثاني: إدارة بيئة التعلم.
- المحور الثالث: التعلم والمساءلة
- المحور الرابع: استراتيجيات صنع القرار.
- المحور الخامس: التقنية.
- المحور السادس: تطوير الموارد البشرية.
- المحور السابع: القيادة الأخلاقية.
- المحور الثامن: الرؤية.
- المحور التاسع: شراكات المجتمع وأصحاب المصلحة.
- المحور العاشر: التنوع.

الخطوة الثانية: صياغة عبارات أداة الدراسة:

لصياغة عبارات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية:

- مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل مجال من مجالات متطلبات تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
 - عقد مقابلات شخصية مع العديد من القيادات التعليمية بمحافظة قنا، من أجل الوقوف على متطلبات تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
 - تتبّع الخطط والبرامج والنشرات والقرارات الوزارية الخاصة بتطوير تطوير أداء القيادات التعليمية.
 - الاطلاع على المعايير العالمية لتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري المطلوب توافرها في القيادات التعليمية.
 - مراجعة أدوات الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على مجالات تطوير أداء القيادات التعليمية، وكذلك التي أعدت للتعرف على أساليب مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
- وقام الباحث بصياغة عبارات أداة الدراسة وفق ما يلي:

- مراعاة أن تخدم العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.
 - صياغة فقرات أداة الدراسة تحت كل مجال بحيث تكون واضحة ومفهومة.
 - صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث يستجيب المفحوص لكل عبارة من عبارات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) تقابله الدرجات (١-٢-٣-٤-٥) على الترتيب.
 - روعي في اختيار عبارات أداة الدراسة التنوع، وأن تقيس كل عبارة هدفا محددا في كل مجال من مجالات أداة الدراسة.
 - روعي في صياغة عبارات الاستبانة أن تكون بصيغة المضارع، وعدم استخدام صيغة النفي، حتى لا تربك المستجيب، وأن يكون للعبارة الواحدة معنى واحد فقط، وعلى مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
- الخطوة الثالثة: إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية

تم القيام بالإجراءات التالية:

- أ. التأكد من وضوح العبارات والتعليمات والتعرف على مدى الدقة في صياغتها والكشف عن غموضها من خلال عرض عبارات الاستبانة على القيادات التعليمية في المدارس والإدارات ومديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا، حيث تبين أن العبارات والتعليمات واضحة ومفهومة لهم سواء من حيث اللغة أم الصياغة، علماً بأنه تم قراءة وتوضيح عبارات الاستبانة لمن كانوا يجدون صعوبة في ذلك.
- ب. بناء نموذج إلكتروني للاستبانة من خلال نماذج جوجل Google Forms في صورتها الأولية، وإبداء الرأي فيها من قبل المتخصصين في المجال التربوي والإداري.
- ج. عرض الباحث الاستبانة على لجنة الإشراف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- د. أعد الباحث أداة الدراسة في صورتها الأولية، وشملت على الآتي:
 - ❖ القسم الأول: شمل المعلومات العامة عن المستجيب وبدون ذكر اسمه، وشمل أيضاً متغيرات أداة الدراسة كالتالي:
 - الوظيفة: وشمل أربعة مستويات هي (مدير/وكيل مدرسة، مدير/وكيل إدارة، مدير/وكيل مديرية)

- المؤهل العلمي: وشمل أربعة مستويات هي (فوق متوسط، بكالوريوس/ ليسانس، ماجستير، دكتوراه)
 - عدد سنوات خبرة العمل: وشمل ثلاثة مستويات هي (من ٥ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة، من ٢٥ سنة فأكثر).
 - النوع: ويشمل مستويين هما (ذكر، أنثى)
 - ❖ القسم الثاني: تكون من (٨٠) عبارة موزعة على أربع مجالات (عشر محاور) كالتالي:
 - المجال الأول: القيادة التعليمية: تضمن ثلاث محاور. المحور الأول: القيادة التعليمية: تضمن على (٨) عبارات. المحور الثاني: إدارة بيئة التعلم: تضمن على (٨) عبارات. المحور الثالث: التعلم والمساعدة التقييم: وتضمن على (٨) عبارات.
 - المجال الثاني: القيادة الإجرائية: تضمن أربع محاور. المحور الرابع: استراتيجيات صنع القرار: وتضمن على (٨) عبارات. المحور الخامس: التقنية: وتضمن على (٨) عبارات. المحور السادس: تطوير الموارد البشرية: وتضمن على (٨) عبارات. المحور السابع: القيادة الأخلاقية: وتضمن على (٨) عبارات.
 - المجال الثالث: القيادة التعليمية: تضمن ثلاث محاور. المحور الثامن: الرؤية: وتضمن على (٨) عبارات. المحور التاسع: شراكات المجتمع وأصحاب المصلحة: وتضمن على (٨) عبارات. المحور العاشر: التنوع: وتضمن على (٨) عبارات.
- ب. تقنين أداة الدراسة (الثبات والصدق):

١. صدق المحتوى أو المضمون:

وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة للميادين والفروع والجوانب المختلفة المراد قياسها، وكذلك التوازن بين هذه الميادين، بحيث يصبح من المنطقي أن يكون محتوى الاستبانة صادقاً ما دام يشمل جميع عناصر القدرة أو السمة المراد قياسها.

قام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، من خلال استبانة، وطبقت استبانة إلكترونية باستخدام نماذج جوجل Google Forms في صورتها الأولية من خلال الرابط التالي:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScAh-2b2L3Tsr8UVxo1fdoryUlz4H2bKAYdYK-6eJSdgE4g/viewform?usp=sf_link

وأجري التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، مثل تعديل محتوى بعض العبارات لتصبح أكثر ملائمة، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم. وتمت عملية رأي المحكمين بداية من الأسبوع الثالث وحتى الأسبوع الرابع من شهر يونيو ٢٠٢٢م، وجدول (٤) يوضح بنسب اتفاق المحكمين على عبارات أداة الدراسة (الاستبانة).
جدول (٤): نسب اتفاق المحكمين على أداة الدراسة (الاستبانة).

| إجمالي نسبة عدم الاتفاق | عدد العبارات غير المتفق عليها | إجمالي نسبة الاتفاق | عدد العبارات المتفق عليها | متوسط نسبة الاتفاق | إجمالي عدد العبارات |
|----------------------------|-------------------------------------|------------------------|---------------------------------|-----------------------|------------------------|
| %٠ | ٠ | %١٠٠ | ٨٠ | %٩٨,٧٥ | ٨٠ |

حدد الباحث نسبة الاتفاق لكل عبارة ونسبة الاتفاق العامة بأن لا تقل عن ٨٤% من جملة اتفاق المحكمين.

يتضح من جدول (٤) السابق، أن إجمالي نسبة اتفاق المحكمين على عبارات أداة الدراسة (الاستبانة) بلغت (٩٨,٧٥%) وأن إجمالي نسبة عدم الاتفاق بلغت (١٠٠%) وأن عدد العبارات المتفق عليها (٨٠) عبارة من إجمالي عدد عبارات الاستبانة في صورتها الأولية والتي بلغت (٨٠) عبارة. وحدد الباحث نسبة الاتفاق لكل عبارة ونسبة الاتفاق العامة بأن لا تقل عن (٨٤%) من جملة اتفاق المحكمين، وبذلك تصبح عدد العبارات (٨٠) عبارة.

٢. حساب معامل صدق وثبات أداة الدراسة (Reliability):

بعد إجراء الباحث لتعديلات المحكمين، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة في صورتها النهائية، من ثم تأكد الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة بطريقتين وهما:
الطريقة الأولى: الاختبار وإعادة الاختبار:

اختيار الباحث عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) وكيل مدرسة بما نسبته (٦,٥٦%) من إجمالي عينة الدراسة، تم اختيارهم عشوائياً بالمدارس والإدارات التعليمية بمحافظة قنا من خارج عينة الدراسة طبقت الاستبانة عليهم إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل Google Forms في صورتها الأولية من خلال الرابط التالي:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd53rtq3F9twxNMsqDrKI7zp4FTOKBgKbZeNxHVO5oe8uBDbw/viewform?usp=sf_link

وبعد مرور أسبوع تم إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم، يوضح وجاءت استجابة أفراد العينة الاستطلاعية، ثم حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

أ.د/ نبيل سعد خليل

د/ أحمد خيرى محمد

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

الثاني باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (٠.٨٥٤-٠.٩٧٥) وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض هذه الدراسة، وتمت عملية التطبيق على العينة الاستطلاعية بداية من الأسبوع الأول وحتى الأسبوع الثاني من شهر يوليو ٢٠٢٢م، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): قيم معامل ارتباط (بيرسون) لمحاور أداة الدراسة (الاستبانة).

| قيم معامل ارتباط (بيرسون) | مجالات ومحاور أداة الدراسة |
|---------------------------|---|
| **٠.٩٧٥ | المحور الأول: القيادة التعليمية. |
| **٠.٩٥١ | المحور الثاني: إدارة بيئة التعلم. |
| **٠.٩٦٢ | المحور الثالث: التعلم والمساعدة والتقييم. |
| **٠.٩٨٨ | معامل ارتباط المجال ككل |
| **٠.٩٦٩ | المحور الرابع: استراتيجيات صنع القرار: |
| **٠.٩٥٨ | المحور الخامس: التقنية: |
| **٠.٨٥٤ | المحور السادس: تطوير الموارد البشرية: |
| **٠.٩٤٠ | المحور السابع: القيادة الأخلاقية: |
| **٠.٩٥٨ | معامل ارتباط المجال ككل |
| **٠.٩٤٥ | المحور الثامن: الرؤية: |
| **٠.٩١٠ | المحور التاسع: شراكات المجتمع وأصحاب المصلحة: |
| **٠.٨٨٣ | المحور العاشر: التنوع: |
| **٠.٩٥٦ | معامل ارتباط المجال ككل |
| **٠.٩٨٦ | معامل ارتباط الأداة ككل |

**توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، (ن=٢٥)

يتضح من جدول (٥) السابق، أن قيم معامل ارتباط (بيرسون) لمجالات الاستبانة تراوحت ما بين (٠.٩٨٨-٠.٩٥٦)، وقيم معامل ارتباط (بيرسون) لمحاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠.٨٥٤-٠.٩٧٥)، والارتباط الكلي لأداة الدراسة (الاستبانة) بلغ (٠.٩٨٦) وجميع هذه القيم مرتفعة ودالة عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى قوة ثبات محاور أداة الدراسة والتماسك

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقد الإداري

أ.د/ نبيل سعد خليل

د/ أحمد خيرى محمد

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

الداخلي لعبارات أداة الدراسة، ومن ثم ثبات مجالات ومحاور أداة الدراسة وأيضاً ثبات أداة الدراسة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

الطريقة الثانية: الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)

بعد تطبيق الطريقة الأولى لثبات أداة الدراسة (الاختبار وإعادة الاختبار)، تحقق الباحث من ثبات الاتساق الداخلي لكل محور من محوري أداة الدراسة وكل مجال من مجالاتها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط (ألفا كرونباخ)، بعد تفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة من نموذج إعادة تطبيق أداة الدراسة، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): قيم معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ).

| قيم معامل (ألفا كرونباخ) | مجالات ومحاور أداة الدراسة |
|--------------------------|---|
| ** ٠.٩٨٧ | المحور الأول: القيادة التعليمية. |
| ** ٠.٩٧٥ | المحور الثاني: إدارة بيئة التعلم. |
| ** ٠.٩٨١ | المحور الثالث: التعلم والمساءلة والتقييم. |
| ** ٠.٩٩٤ | ثبات المجال ككل |
| ** ٠.٩٨٤ | المحور الرابع: استراتيجيات صنع القرار: |
| ** ٠.٩٧٧ | المحور الخامس: التقنية: |
| ** ٠.٩٠٥ | المحور السادس: تطوير الموارد البشرية: |
| ** ٠.٩٦٥ | المحور السابع: القيادة الأخلاقية: |
| ** ٠.٩٧٨ | ثبات المجال ككل |
| ** ٠.٩٦٩ | المحور الثامن: الرؤية: |
| ** ٠.٩٤٠ | المحور التاسع: شراكات المجتمع وأصحاب المصلحة: |
| ** ٠.٩٣٨ | المحور العاشر: التنوع: |
| ** ٠.٩٧٧ | ثبات المجال ككل |
| ** ٠.٩٩٣ | ثبات الاستبانة ككل |

**توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من جدول (٦) السابق، أن قيم معامل ارتباط (بيرسون) لمجالات الاستبانة تراوحت ما بين (٠.٩٧٧-٠.٩٩٤)، وقيم معامل (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠.٩٠٥-٠.٩٨٧)، والثبات الكلي لأداة الدراسة (الاستبانة) بلغ (٠.٩٩٣)، وجميع هذه القيم مرتفعة ودالة عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى قوة ثبات محاور الأداة والتماسك الداخلي لعبارة أداة الدراسة، ومن ثم ثبات مجالات ومحاور أداة الدراسة وأيضاً ثبات أداة الدراسة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

بعد الأخذ بتوصيات المحكمين، أصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) جاهزة لقياس ما وضعت له.

ج. إجراءات تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، قام الباحث بإتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

- الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- الحصول على تصديق مديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا على تسهيل مهمة الباحث.
- الحصول على بيان إحصائي للقيادات التعليمية في المدارس والإدارات والمديرية التعليمية بمحافظة قنا للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، يوضح ذلك.
- قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة بتوزيع (٢٨١) استبانة إلكترونية باستخدام نماذج جوجل Google Forms على القيادات التعليمية في المدارس والإدارات التعليمية بمحافظة قنا.
- تمت عملية التطبيق في جدول زمني خلال العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، من خلال تحليل نتائجها وتفسيرها وما أسفر عنه تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، بواسطة عرض استجابات عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية ومعالجتها إحصائياً باستخدام الإحصاء الوصفي، والإحصاء التحليلي، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية،

والدراسات السابقة. وذلك بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصه " ما واقع أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري؟"

وذلك من خلال التعرف على ما يلي:

تحديد درجة القطع:

درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه، ويُعد تحديد درجة القطع من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وقد قام الباحث بتحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة.

لتحديد درجة القطع تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٧): تحديد درجة القطع.

| درجة الأداء | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي |
|-------------|--------------------|---------------------|
| منخفضة جداً | من ٢٠% - ٣٦% | من ١,٠٠ - ١,٨٠ |
| منخفضة | من ٣٧% - ٥٢% | أكبر من ١,٨٠ - ٢,٦٠ |
| متوسطة | أكبر من ٥٣% - ٦٨% | أكبر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠ |
| كبيرة | أكبر من ٦٩% - ٨٤% | أكبر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠ |
| كبيرة جداً | أكبر من ٨٥% - ١٠٠% | أكبر من ٤,٢٠ - ٥,٠٠ |

وقام الباحث بتفريغ الاستجابات وفق معايير العبارات المعتمدة والمحكمة، وقد اتبع

الباحث الإجراءات التالية في عملية التفريغ:

- تم جمع البيانات وتفريغها في جداول خاصة ووفق المعايير المحددة في أداة الدراسة.
- تحليل البيانات إحصائياً بما يناسب أسئلة الدراسة من الإجراءات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

بعد أن تناول الباحث في الفصل الحالي إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة الحالية، وأداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة، سوف يتناول في الفصل التالي

تحليل لنتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة توافر أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات كل محور من مجالات القيادة ولمجموع المجالات وللدرجة الكلية لمجالات الاستبانة (الأداة ككل)، وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في كل مجال من مجالات القيادة مرتبة تنازلياً.

| الدرجة | الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال |
|--------|--------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|
| متوسطة | ١ | %٥٦,٦٨ | ٠,٨٣٧ | ٢,٨٣٤ | المجال الأول: القيادة التعليمية. |
| متوسطة | ٢ | %٥٦,٤٠ | ٠,٨٣٤ | ٢,٨٢٠ | المجال الثاني: القيادة الإجرائية. |
| متوسطة | ٣ | %٥٦,٣٣ | ٠,٨٢٩ | ٢,٨١٧ | المجال الثالث: القيادة المؤسسية. |
| متوسطة | | %٥٦,٤٦ | ٠,٨٣٣ | ٢,٨٣٢ | الدرجة الكلية |

يتضح من جدول (٨) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٣٢) بانحراف معياري (٠,٨٣٣) وجاء مجالات الاستبانة متوسطة، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة توافر متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٨١٧-٢,٨٣٤) وبانحراف معياري بين (٠,٨٢٩-٠,٨٣٧). وجاء في الرتبة الأولى المجال الأول "القيادة التعليمية". بمتوسط حسابي (٢,٨٣٤) وانحراف معياري (٠,٨٣٧). وجاء في الرتبة الثانية المجال الثاني "القيادة التعليمية" بمتوسط حسابي (٢,٨٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٣٤). وجاءت في الرتبة الثالثة والأخيرة المجال الثالث "القيادة المؤسسية" بمتوسط حسابي (٢,٨١٧) وانحراف معياري (٠,٨٢٩).

تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية القيادات التعليمية بمحافظة قنا من أفراد عينة الدراسة يرون أن قياداتهم لا يتمتعون بتوافر درجة كافية من الأداءات في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري ولا يدركون أهمية هذه الأداءات للقيام بدورهم القيادي بفاعلية. وذلك سواء من خلال أداءاتهم من حيث المجالات القيادية "القيادة التعليمية، القيادة الإجرائية، القيادة المؤسسية"، أو

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

من خلال قيامهم بمهامهم الإدارية والتي تعكس هذه الأداءات. ويرجع هذا إلى عدم إلمام القيادات التعليمية بمحافظة قنا في الإدارات والمدارس بالقدر الكافي من متطلبات القيادة التعليمية، أو قلة إمكانياتهم وخبرتهم بآليات القيادة الإجرائية، أو عدم الإلمام الكافي بجوانب القيادة المؤسسية. كما أن تقييم عينة الدراسة يغلب عليه "الشكلية" فالقيادات التعليمية في الإدارات والمدارس يحافظون على التمسك بالمعايير التقليدية المألوفة لديهم.

وتؤكد هذه النتيجة على إجماع عينة الدراسة باختلاف مؤهلاتهم وتخصصاتهم على ضرورة تطوير أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري، وعلى ضرورة امتلاك هذه الأداءات، والتي تضمنتها المجالات القيادية الثلاث بالدراسة الحالية، بالإضافة إلى أن مفهوم تخطيط للتعاقب الإداري حديث نسبياً ويحتاج تضافر جميع أعضاء المجتمع التعليمي، والتأكيد على العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والتنمية المستدامة. وعلى القيادات التعليمية بمحافظة قنا أن يسعوا لتطوير هذه الأداءات للارتقاء بها لتصل إلى درجة كبيرة جداً.

وبالنسبة إلى مجالات فكانت النتائج على النحو التالي:

المجال الأول: القيادة التعليمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات كل محور من محاور القيادة ولمجموع المحاور وللدرجة الكلية لمحاور الاستبانة (الأداة ككل)، وجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية

بمحافظة قنا في محاور المجال الأول "القيادة التعليمية" مرتبة تنازلياً.

| الدرجة الأداء | الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور | م | المجال |
|------------------|--------|-----------------|----------------------|--------------------|------------------------------|---|----------------------|
| متوسطة | ١ | ٥٧,٠٦% | ٠,٨٥٠ | ٢,٨٥٣ | القيادة التعليمية | ١ | القيادة التعليمية |
| متوسطة | ٢ | ٥٦,٥٦% | ٠,٨٣١ | ٢,٨٢٨ | إدارة بيئة التعلم | ٢ | |
| متوسطة | ٣ | ٥٦,٤٢% | ٠,٨٣٢ | ٢,٨٢١٢ | التعلم والمساعدة والتقييم | ٣ | |
| متوسطة | | ٥٦,٦٨% | ٠,٨٣٧ | ٢,٨٣٤ | الدرجة الكلية | | |

يتضح من جدول (٩) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في مجال "القيادة التعليمية" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٣٤) بانحراف معياري (٠,٨٣٧) وجاء محاور المجال متوسطة، حيث جاءت جميع المحاور بدرجة توافر متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٨١٢-٢,٨٥٣) وبانحراف معياري بين (٠,٨٣١-٠,٨٥٠). وجاء في الرتبة الأولى المحور الأول "القيادة التعليمية" بمتوسط حسابي (٢,٨٥٣) وانحراف معياري (٠,٨٥٠). وجاء في الرتبة الثانية المحور الثاني "إدارة بيئة التعلم" بمتوسط حسابي (٢,٨٢٨) وانحراف معياري (٠,٨٣١). وجاءت في الرتبة الثالثة والأخيرة المحور الثالث "التعلم والمساعدة والتقييم" بمتوسط حسابي (٢,٨٢١٢) وانحراف معياري (٠,٨٣٢). تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية القيادات التعليمية من أفراد عينة الدراسة يرون أن قياداتهم لا يتمتعون بتوافر درجة كافية من الأدعات القيادية في مجال القيادة التعليمية ولا يدركون أهمية هذه الأدعات للقيام بدورهم القيادي بفاعلية. وذلك سواء من خلال أدعاتهم من حيث المحاور القيادية "القيادة التعليمية، إدارة بيئة التعلم، التعلم والمساعدة والتقييم"، أو من خلال قيامهم بمهامهم الإدارية والتي تعكس هذه الأدعات. ويرجع هذا إلى ضعف وعي مديري الإدارات والمدارس بأهمية الدور القيادي الذي يؤديه، أو قلة إمكاناتهم وخبرتهم بآليات إدارة بيئة التعلم، أو عدم الإلمام الكافي بجوانب التعلم والمساعدة والتقييم. كما أن تقييم عينة الدراسة يغلب عليه "الشكوية" فالقيادات التعليمية في الإدارات والمدارس يحافظون على التمسك بالمعايير التقليدية المألوفة لديهم.

وتؤكد هذه النتيجة على إجماع عينة الدراسة باختلاف مؤهلاتهم وتخصصاتهم على ضرورة تطوير أدعات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في مجال القيادة التعليمية، وعلى ضرورة امتلاك هذه الأدعات، والتي تضمنتها المحاور الثلاث بالمجال الأول "القيادة التعليمية".

وبالنسبة إلى محاور المجال الأول "القيادة التعليمية" فكانت النتائج على النحو التالي:

المحور (١): القيادة التعليمية:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أدعات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (القيادة التعليمية) - (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (١٠) يوضح ذلك.

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (١) القيادة التعليمية، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الأداء |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------|
| ١ | يعمل مع الموظفين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب لتحقيق مكاسب تعليمية سنوية وأهداف تحسين المدرسة. | 3.142 | 0.708 | 62.85% | ١ | متوسطة |
| ٣ | يعمل على مشاركة المعلمين في الدراسة المستمرة لأفضل الممارسات الحالية. | 3.107 | 0.790 | 62.14% | ٢ | متوسطة |
| ٥ | يحدد بشكل تعاوني التوقعات العالية والمعايير للتنمية الأكاديمية والاجتماعية لجميع الطلاب. | 3.082 | 0.768 | 61.64% | ٣ | متوسطة |
| ٧ | يسهم في تطوير المناهج الدراسية المتوافقة مع معايير الدولة بناءً على احتياجات الطلاب والمجتمع وأهداف المدرسة. | 3.082 | 0.835 | 61.64% | ٣ | متوسطة |
| ٢ | يستخدم مصادر متعددة للبيانات، بعضها تم إنشاؤه ذاتياً، لتخطيط وتقييم التحسين التعليمي. | 2.651 | 0.937 | 53.02% | ٤ | متوسطة |
| ٤ | يتخذ قرارات ممنهجة بناء على البحث والنظرية التطبيقية والممارسة المستنيرة. | 2.605 | 0.860 | 52.10% | ٥ | منخفضة |
| ٨ | يهيئ الظروف التي تعزز رغبة المعلمين واستعدادهم لتركيز طاقتهم على تحقيق التميز التعليمي. | 2.605 | 0.782 | 52.10% | ٥ | منخفضة |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الأداء |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------|
| ٦ | يوفر القيادة التعليمية مع مراعاة قيم المجتمع وأهدافه واحتياجاته الاجتماعية والظروف المتغيرة. | 2.552 | 0.801 | 51.03% | ٦ | منخفضة |
| | الدرجة الكلية | ٢,٨٥٣ | ٠,٨٥٠ | ٥٧,٠٦% | | متوسطة |

يتضح من جدول (١٠) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية في المحور (١) القيادة التعليمية لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور ككل (٢,٨٥٣) بانحراف معياري (٠,٨٥٠) وجاءت عبارات هذا المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٥٢ - ٣,١٤٢) وبفارق (٠,٥٩) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٥) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٣) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (١) "يعمل مع الموظفين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب لتحقيق مكاسب تعليمية سنوية وأهداف تحسين المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,١٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٠٨) وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (٣) "يعمل على مشاركة المعلمين في الدراسة المستمرة لأفضل الممارسات الحالية" بمتوسط حسابي (٣,١٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٩٠) وبدرجة متوسطة، ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى أن ترسيخ ثقافة الجودة والاعتماد مؤخرًا حيث تسعى القيادات التعليمية إلى تحديد واضح لصلاحيات ومسئوليات القيادة التعليمية لإنجاز الأعمال والممارسات وفقا لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول لتحقيق المكاسب التعليمية وأهداف تحسين البيئة والمجتمع التعليمي.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٨) "يهيئ الظروف التي تعزز رغبة المعلمين واستعدادهم لتركيز طاقتهم على تحقيق التميز التعليمي" بمتوسط حسابي (٢,٦٠٥) وانحراف معياري (٠,٧٨٢) وبدرجة منخفضة. وجاءت في الرتبة السادسة والأخيرة العبارة (٦) " يوفر القيادة التعليمية مع مراعاة قيم المجتمع وأهدافه واحتياجاته الاجتماعية والظروف المتغيرة" بمتوسط حسابي (٢,٥٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٠١) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى عدم تطوير واستغلال بعض إمكانات المجموعة أو المؤسسة، مما يضعف تهيئة المناخ المناسب لتعزيز الرغبة والاستعداد لدى المعلمين نحو التميز التعليمي وعدم سعى القيادات التعليمية دوماً لحل الكثير من مشكلات المجتمع التعليمي. تعزى نتيجة أداءات القيادات التعليمية في محور "القيادة التعليمية" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قاداتهم التعليميين:

- لا يدركون أهمية التعاون والمشاركة كسمة إنسانية ضرورية للقيادة التعليمية للتنمية الأكاديمية والاجتماعية داخل المجتمع التعليمي،
 - قلة خبرتهم في استخدام المصادر المتعددة للبيانات وإنشائها ذاتياً لتخطيط وتقييم التحسين التعليمي.
 - عدم الأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات أن تكون ممنهجة بناء على البحث والنظرية التطبيقية والممارسة المستنيرة.
 - ضعف قدرتهم تهيئة الظروف التي تعزز رغبة المعلمين واستعدادهم وتركيز طاقتهم على تحقيق التميز التعليمي،
 - عدم الإسهام بشكل فعال في تطوير المناهج الدراسية لتتوافق مع معايير الدولة بناءً على احتياجات المتعلمين والمجتمع وأهداف العملية التعليمية.
 - وذلك نظراً لزيادة أعداد الطلاب والعاملين بمعظم المجتمعات التعليمية، بالإضافة إلى قلة تدريب القيادات التعليمية على الأساليب الحديثة في بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل البيئة التعليمية وخارجها.
- المحور (٢): إدارة بيئة التعلم:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (إدارة بيئة التعلم) - (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (١١) يوضح ذلك.

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٢) إدارة بيئة التعلم، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ٥ | يطور عملية تخطيط ميزانية فعالة مدفوعة بأولويات المدرسة بمشاركة المعلمين والمجتمع. | 3.096 | 0.807 | 61.92% | ١ | متوسطة |
| ١ | يطور السياسات التي توفر بيئة مدرسية آمنة. | 3.089 | 0.734 | 61.78% | ٢ | متوسطة |
| ٧ | يوضح التقنيات والمهارات التنظيمية اللازمة لقيادة / إدارة منظمة معقدة ومتنوعة. | 3.089 | 0.767 | 61.78% | ٢ | متوسطة |
| ٣ | يربط العمليات اليومية للمدرسة بتحقيق اهدافها المنشودة. | 3.053 | 0.789 | 61.07% | ٣ | متوسطة |
| ٨ | يخطط عمل الفرد وعمل الآخرين بحيث يتم استخدام الموارد بشكل مناسب من تلبية الأولويات والأهداف قصيرة وطويلة المدى بما يتوافق مع المعايير القانونية والأخلاقية في إدارة بيئة التعلم. | 2.630 | 0.881 | 52.60% | ٤ | منخفضة |
| ٤ | يعمل على تحسين المصادر الرئيسية للموارد المالية وغير المالية للمدرسة بما في ذلك موارد الأعمال والمجتمع. | 2.612 | 0.859 | 52.24% | ٥ | منخفضة |
| ٢ | يضع الخطط والعمليات التشغيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | 2.541 | 0.746 | 50.82% | ٦ | منخفضة |
| ٦ | ينظم الموارد لتحقيق أهداف المناهج والأهداف التعليمية. | 2.512 | 0.732 | 50.25% | ٧ | منخفضة |
| | الدرجة الكلية | ٢,٨٢٨ | ٠,٨٣١ | ٥٦,٥٦% | | متوسطة |

يتضح من جدول (١١) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٢) إدارة بيئة التعلم لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور ككل (٢,٨٢٨) بانحراف معياري (٠,٨٣١) وجاءت عبارات هذا

المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافر، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥١٢-٣,٠٩٦) وبفارق (٠,٥٨) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٤) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٤) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (٥) "يطور عملية تخطيط ميزانية فعالة مدفوعة بأولويات المدرسة بمشاركة المعلمين والمجتمع" بمتوسط حسابي (٣,١١٥) وانحراف معياري (٠,٨١٩) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (١) "يطور السياسات التي توفر بيئة مدرسية آمنة" بمتوسط حسابي (٣,٠٩٦) وانحراف معياري (٠,٨٠٧) وبدرجة متوسطة، وأيضاً العبارة (٧) "يوضح التقنيات والمهارات التنظيمية اللازمة لقيادة / إدارة منظمة معقدة ومتنوعة" بمتوسط حسابي (٣,٠٨٩) وانحراف معياري (٠,٧٦٧) وبدرجة متوسطة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى ضعف الوسائل والإمكانيات المتاحة، مما يؤثر على تطور عملية تخطيط ميزانية فعالة مدفوعة بأولويات المدرسة بمشاركة أعضاء المجتمع التعليمي، ويؤثر على تطور سياسات توفر بيئة تعليمية آمنة، وأيضاً لا تعمل على توضيح التقنيات والمهارات التنظيمية اللازمة للإدارة.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٢) "يضع الخطط والعمليات التشغيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (٢,٥٤١) وانحراف معياري (٠,٧٤٦) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة السابعة والأخيرة العبارة (٦) "ينظم الموارد لتحقيق أهداف المناهج والتعليمية" بمتوسط حسابي (٢,٥١٢) وانحراف معياري (٠,٧٣٢) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى أن القيادات التعليمية لا تمتلك المهارات اللازمة لوضع الخطط والعمليات التشغيلية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكذلك لا تعمل على تنظم الموارد بالقدر الذي يتيح تحقيق أهداف المناهج والأهداف التعليمية تعزى نتيجة أداءات القيادات التعليمية في محور "إدارة بيئة التعلم" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قادتهم التعليميين:

- قلة خبرتهم في تطوير وتخطيط ميزانية فعالة مدفوعة بأولويات المدرسة بمشاركة المعلمين والمجتمع.
- قلة خبرتهم في تطوير السياسات التي توفر بيئة مدرسية آمنة.
- عدم توضيح التقنيات والمهارات التنظيمية اللازمة لقيادة / إدارة منظمة معقدة ومتنوعة.

- قلة خبرتهم في ربط العمليات اليومية للمدرسة بتحقيق أهدافها المنشودة.
 - ضعف قدرتهم على تخطيط عمل الفرد وعمل الآخرين بحيث يتم استخدام الموارد بشكل مناسب من تلبية الأولويات والأهداف قصيرة وطويلة المدى بما يتوافق مع المعايير القانونية والأخلاقية في إدارة بيئة التعلم.
 - لا يعملون على تحسين المصادر الرئيسية للموارد المالية وغير المالية للمدرسة بما في ذلك موارد الأعمال والمجتمع.
 - ضعف قدرتهم على وضع الخطط والعمليات التشغيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - ضعف قدرتهم على تنظيم الموارد لتحقيق أهداف المناهج والأهداف التعليمية.
- المحور (٣): التعلم والمساعدة والتقييم:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (التعلم والمساعدة والتقييم) لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٣) التعلم والمساعدة والتقييم، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ٧ | تدريب المعلمين على استخدام أدوات التشخيص لتقييم وتحديد وتطبيق التحسين التعليمي. | 3.089 | 0.847 | 61.78% | ١ | متوسطة |
| ١ | ينشئ ثقافة مدرسية مريحة في استخدام البيانات. | 3.064 | 0.729 | 61.28% | ٢ | متوسطة |
| ٣ | يقيم تقدم الطالب باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب المناسبة ومصادر المعلومات. | 3.043 | 0.801 | 60.85% | ٣ | متوسطة |
| ٥ | يستخدم أساليب ومبادئ تقويم البرنامج في عملية تحسين المدرسة. | 2.950 | 0.750 | 59.00% | ٤ | متوسطة |
| ٤ | يراقب ويقيم البرامج والأنشطة والمواد التعليمية. | 2.658 | 0.852 | 53.17% | ٥ | متوسطة |
| ٨ | يستخدم المدارس الناجحة ذات التركيبة السكانية المماثلة لتحديد استراتيجيات لتحسين تحصيل | 2.619 | 0.883 | 52.38% | ٦ | ضعيفة |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| | الطلاب. | | | | | |
| ٦ | ينمي مهارات وقدرات المعلمين في تقييم الاستراتيجيات والمواد التعليمية | 2.577 | 0.776 | 51.53% | ٧ | ضعيفة |
| ٢ | يستخدم مصادر متعددة للبيانات لإدارة المساعلة وعملية التحسين التعليمي. | 2.569 | 0.777 | 51.39% | ٨ | ضعيفة |
| | الدرجة الكلية | ٢,٨٢١ | ٠,٨٣٢ | ٥٦,٤٢% | | متوسطة |

يتضح من جدول (١٢) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٣) التعلم والمساعدة والتقييم لـ(مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارة المحور ككل (٢,٨٢١) بانحراف معياري (٠,٨٣٢) وجاءت عبارات هذا المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافر، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٦٩-٣,٠٨٩) وبفارق (٠,٥٢) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٥) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٣) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (٧) "تدريب المعلمين على استخدام أدوات التشخيص لتقييم وتحديد وتطبيق التحسين التعليمي" بمتوسط حسابي (٣,١١٥) وانحراف معياري (٠,٧٦١) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (١) "ينشئ ثقافة مدرسية مريحة في استخدام البيانات" بمتوسط حسابي (٣,٠٦٤) وانحراف معياري (٠,٧٢٩) وبدرجة متوسطة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع النمطية والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير، مما يؤدي إلى قلة تقديم التدريب الكافي للمعلمين على أساليب أدوات التشخيص لتقييم وتحديد وتطبيق التحسين التعليمي وعدم بذل الجهد الكافي لإنشاء ثقافة مدرسية مريحة في استخدام البيانات أو تحقيق الترابط والتكامل بين عناصر البيئة التعليمية.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٦) "ينمي مهارات وقدرات المعلمين في تقييم الاستراتيجيات والمواد التعليمية" بمتوسط حسابي (٢,٥٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٧٦) وبدرجة منخفضة. وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة العبارة (٢) "يستخدم مصادر متعددة

للبيانات لإدارة المساءلة وعملية التحسين التعليمي" بمتوسط حسابي (٢,٥٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٧٧) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى أن القيادات التعليمية لا تعمل على تنمية مهارات وقدرات المعلمين في تقييم الاستراتيجيات والمواد التعليمية، وضعف قدراتهم على توظيف واستخدام المصادر المتعددة للبيانات لإدارة المساءلة وعملية التحسين التعليمي.

تعزى نتيجة أداءات القيادات التعليمية في محور "التعلم والمساءلة والتقييم" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قادتهم التعليميين:

• قلة قدرتهم تدريب المعلمين على استخدام أدوات التشخيص لتقييم وتحديد وتطبيق التحسين التعليمي.

• قلة جهودهم المبذولة في إنشاء ثقافة مدرسية مريحة في استخدام البيانات.

• عدم إلمامهم أساليب تقييم تقدم الطالب باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب المناسبة ومصادر المعلومات.

• لا تسعى لاستخدام أساليب ومبادئ تقويم البرنامج في عملية تحسين المدرسة.

• يتغافلون في بعض الأحيان عن تقييم البرامج والأنشطة والمواد التعليمية.

• عدم استخدام نماذج المدارس الناجحة ذات التركيبة السكانية المماثلة لتحديد استراتيجيات لتحسين تحصيل الطلاب.

• لا تعمل على تنمية مهارات وقدرات المعلمين في تقييم الاستراتيجيات والمواد التعليمية.

• ضعف قدراتهم على توظيف واستخدام مصادر متعددة للبيانات لإدارة المساءلة وعملية التحسين التعليمي.

المجال الثاني: القيادة الإجرائية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحرافات المعيارية لجميع

عبارات كل محور من مجالات القيادة ولمجموع المجالات وللدرجة الكلية لمجالات الاستبانة (الأداة ككل)، وجدول (١٣) يوضح ذلك.

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في محاور المجال الثاني "القيادة الإجرائية" مرتبة تنازلياً.

| الدرجة | الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور | م | المجال |
|--------|--------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------|---|-------------------|
| متوسطة | ١ | ٥٦,٦٦% | ٠,٨٤١ | ٢,٨٣٣ | التقنية | ٥ | القيادة الإجرائية |
| متوسطة | ٢ | ٥٦,٤٤% | ٠,٨٣٥ | ٢,٨٢٢ | استراتيجيات صنع القرار | ٤ | |
| متوسطة | ٣ | ٥٦,٣٣% | ٠,٨٢٩ | ٢,٨١٦ | القيادة الأخلاقية | ٧ | |
| | ٤ | ٥٦,١٧% | ٠,٨٣٠ | ٢,٨٠٨ | تطوير الموارد البشرية | ٦ | |
| متوسطة | | ٥٦,٤٠% | ٠,٨٣٤ | ٢,٨٢٠ | الدرجة الكلية | | |

يتضح من جدول (١٣) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في مجال "القيادة الإجرائية" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٢٠) بانحراف معياري (٠,٨٣٤) وجاء محاور المجال متوسطة، حيث جاءت جميع المحاور بدرجة توافر متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٨٠٨-٢,٨٣٣) وبانحراف معياري بين (٠,٨٢٩-٠,٨٤١). وجاء في الرتبة الأولى المحور الخامس "التقنية" بمتوسط حسابي (٢,٨٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٤١)، وجاءت في الرتبة الرابعة والأخيرة المحور السادس "تطوير الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٢,٨٠٨) وانحراف معياري (٠,٨٣٠).

تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية القيادات التعليمية من أفراد عينة الدراسة يرون أن قياداتهم لا يتمتعون بتوافر درجة كافية من الأداءات القيادية في مجال القيادة الإجرائية ولا يدركون أهمية هذه الأداءات للقيام بدورهم القيادي بفاعلية. وذلك سواء من خلال أداءاتهم من حيث المحاور القيادية "استراتيجيات صنع القرار، التقنية، تطوير الموارد البشرية، القيادة الأخلاقية"، أو من خلال قيامهم بمهامهم الإدارية والتي تعكس هذه الأداءات.

ويرجع هذا إلى قلة تمكن مديري الإدارات والمدارس من استراتيجيات صنع القرار، أو قلة خبرتهم بالمجالات التقنية الحديثة، وقلة إمكاناتهم بتطوير الموارد البشرية، أو عدم الإلمام الكافي بخصائص القيادة الأخلاقية.

كما أن تقييم عينة الدراسة يغلب عليه "الشكلية" فالقيادات التعليمية في الإدارات والمدارس يحافظون على التمسك بالمعايير التقليدية المألوفة لديهم.

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

وتؤكد هذه النتيجة على إجماع عينة الدراسة باختلاف مؤهلاتهم وتخصصاتهم على ضرورة تطوير أداءات القيادات التعليمية في مجال القيادة التعليمية، وعلى ضرورة امتلاك هذه الأداءات، والتي تضمنتها المحاور الأربع بالمجال الثاني " القيادة الإجرائية".
وبالنسبة إلى محاور المجال الأول "القيادة التعليمية" فكانت النتائج على النحو التالي:
المحور (٤): استراتيجيات صنع القرار:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (استراتيجيات صنع القرار) - (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٤) استراتيجيات صنع القرار، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ٥ | يأخذ في الاعتبار الآثار المعنوية والأخلاقية لخيارات السياسة والاستراتيجيات السياسية عند اتخاذ القرارات. | 3.103 | 0.870 | 62.06% | ١ | متوسطة |
| ١ | يحدد النجاح بناء على النتائج. | 3.082 | 0.720 | 61.64% | ٢ | متوسطة |
| ٣ | يعرض الأحداث والمشاكل بشكل روتيني من وجهات نظر متعددة. | 3.071 | 0.834 | 61.42% | ٣ | متوسطة |
| ٧ | يفوض السلطة والمسؤولية بشكل واضح ومناسب لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. | 3.043 | 0.764 | 60.85% | ٤ | متوسطة |
| ٢ | يؤطر المشكلات ويحلها ويحلها باستخدام تقنيات حل المشكلات المناسبة ومهارات اتخاذ القرار. | 2.601 | 0.831 | 52.03% | ٥ | ضعيفة |
| ٦ | يُظهر القوة والثقة بالنفس في اتخاذ القرارات، عند الاقتضاء. | 2.580 | 0.816 | 51.60% | ٦ | ضعيفة |
| ٤ | يستخدم مصادر متعددة للبيانات لإبلاغ القرارات. | 2.577 | 0.757 | 51.53% | ٧ | ضعيفة |
| ٨ | يعزز تعلم الطلاب كقوة دافعة | 2.520 | 0.770 | 50.39% | ٨ | ضعيفة |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| | للمناهج والتعليم واتخاذ القرارات المؤسسية. | | | | | |
| | الدرجة الكلية | ٢,٨٢٢ | ٠,٨٣٥ | ٥٦,٤٤% | | متوسطة |

يتضح من جدول (١٤) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٤) استراتيجيات صنع القرار لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارة المحور ككل (٢,٨٢٢) بانحراف معياري (٠,٨٣٥) وجاءت عبارات هذا المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافر، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٢٠-٣,١٠٣) وبفارق (٠,٥٨) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٤) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٤) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (٥) "يأخذ في الاعتبار الآثار المعنوية والأخلاقية لخيارات السياسة والاستراتيجيات السياسية عند اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٣,١٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٧٠) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (١) "يحدد النجاح بناء على النتائج." بمتوسط حسابي (٣,٠٨٢) وانحراف معياري (٠,٧٢٠) وبدرجة متوسطة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى قلة توافر البيانات والمعلومات الجيدة والمتجددة عن البيئة التعليمية وإمكاناتها، مما يترتب الأخذ في الاعتبار الآثار المعنوية والأخلاقية لخيارات السياسة والاستراتيجيات السياسية عند اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة التعلم والمجتمع التعليمي وعدم العمل بالقدر الكافي على تحديد النجاح في تحقيق أهداف العملية التعليمية بناء على نتائج التعلم وما أحرزه المتعلمين من تقدم.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٤) "يستخدم مصادر متعددة للبيانات لإبلاغ القرارات" بمتوسط حسابي (٢,٥٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٥٧) وبدرجة منخفضة. وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة العبارة (٨) "يعزز تعلم الطلاب كقوة دافعة للمناهج والتعليم واتخاذ القرارات المؤسسية" بمتوسط حسابي (٢,٥٢٠) وانحراف معياري (٠,٧٧٠) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى عدم توافر آليات ووسائل اتصال فعالة شاملة في المجتمع التعليمي، والتي تعوق القيادات التعليمية من استخدام المصادر المتعددة للبيانات لإبلاغ

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية أو التنظيمية داخل المجتمع التعليمي، وقصورهم في تهيئة المناخ الذي يعزز تعلم الطلاب باعتبارهم قوة دافعة للمناهج والتعليم واتخاذ القرارات المؤسسية نحو صالح العملية التعليمية.

تعزى نتيجة أداءات القيادات التعليمية في محور " استراتيجيات صنع القرار" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قادتهم التعليميين:

- لا يأخذوا في الاعتبار دائما مراعاة الآثار المعنوية والأخلاقية لخيارات السياسة والاستراتيجيات السياسية عند اتخاذ القرارات.
- قلما يعملوا على تحدد النجاح بناء على النتائج.
- يعرضوا الأحداث والمشاكل بشكل روتيني من وجهات نظر متعددة.
- لا يفوضوا السلطة والمسؤولية بشكل واضح ومناسب لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- ضعف قدرتهم على تأطير المشكلات وتحليلها وإحالتها باستخدام تقنيات حل المشكلات المناسبة ومهارات اتخاذ القرار.
- لا يُظهروا القوة والثقة بالنفس في اتخاذ القرارات، عند الاقتضاء.
- ضعف استخدام المصادر المتعددة للبيانات لإبلاغ القرارات.
- لا يعزّزوا تعلم الطلاب كقوة دافعة للمناهج والتعليم واتخاذ القرارات المؤسسية.

المحور (٥): التقنية:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (التقنية) (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية

بمحافظة قنا في المحور (٥) التقنية، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ١ | يدير الموظفين والمعلمين في استخدامهم للتكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية وأنظمة المعلومات لإثراء تدريس المناهج الدراسية والتقييم. | 3.171 | 0.731 | 63.42% | ١ | متوسطة |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

أ.د/ نبيل سعد خليل

د/ أحمد خيرى محمد

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري

| | | | | | | |
|--------|---|--------|-------|-------|---|---|
| متوسطة | ٢ | 61.85% | 0.836 | 3.093 | يوفر الدعم التعليمي والتقني لزيادة استخدام التكنولوجيا الموجودة بالفعل في المدرسة / الفصل الدراسي. | ٧ |
| متوسطة | ٣ | 61.78% | 0.808 | 3.089 | ينفذ استراتيجيات مبتكرة لتعزيز التكامل الفعال للتكنولوجيا في جميع أنحاء بيئة التدريس والتعلم. | ٥ |
| متوسطة | ٤ | 59.64% | 0.749 | 2.982 | يخطط لزيادة تطوير وتنفيذ التكنولوجيا. | ٣ |
| متوسطة | ٥ | 53.52% | 0.877 | 2.676 | يطور خطة تطوير مهني فعالة للمعلمين والمدرسة بأكملها لاستخدام التكنولوجيا لدعم ممارسات التكامل القائمة على المناهج الدراسية. | ٤ |
| ضعيفة | ٦ | 51.89% | 0.861 | 2.594 | يستخدم التكنولوجيا لتقييم الطلاب وتأثير المبادرات التكنولوجية والتعليمية. | ٨ |
| ضعيفة | ٧ | 50.75% | 0.783 | 2.537 | يحصل على أي موارد ضرورية لزيادة الوصول إلى التقنيات التعليمية للمدرسة. | ٦ |
| ضعيفة | ٨ | 50.46% | 0.756 | 2.523 | يخلق وينقل رؤية واضحة لتكامل التكنولوجيا لمجتمع المدرسة. | ٢ |
| متوسطة | | ٥٦,٦٦% | ٠,٨٤١ | ٢,٨٣٣ | الدرجة الكلية | |

يتضح من جدول (١٥) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٥) التقنية لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور ككل (٢,٨٣٣) بانحراف معياري (٠,٨٤١) وجاءت عبارات هذا المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٢٣) - (٣,١٧١) وبفارق (٠,٦٥) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٥) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٣) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (١) " يدير الموظفين والمعلمين في استخدامهم للتكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية وأنظمة المعلومات لإثراء تدريس المناهج الدراسية والتقييم" بمتوسط حسابي (٣,١٧١) وانحراف معياري (٠,٧٣١)

وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (٧) "يوفر الدعم التعليمي والتقني لزيادة استخدام التكنولوجيا الموجودة بالفعل في المدرسة / الفصل الدراسي" بمتوسط حسابي (٣,٠٩٣) وانحراف معياري (٠,٨٣٦) وبدرجة متوسطة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى أن قلة برامج التدريب والتطوير التي تنمي المقومات والخبرات والمهارات التكنولوجية في ظل التقدم التكنولوجي الهائل، والذي بدوره يحد من مقدرة القيادات التعليمية من إدارة الموظفين والمعلمين في استخدامهم للتكنولوجيا وأنظمة المعلومات لإثراء تدريس المناهج الدراسية والتقييم أو توفير الدعم التعليمي والتقني لزيادة استخدام التكنولوجيا الموجودة بالفعل في المجتمع التعليمي.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٦) "يحصل على أي موارد ضرورية لزيادة الوصول إلى التقنيات التعليمية للمدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٥٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٨٣) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة العبارة (٢) "يخلق وينقل رؤية واضحة لتكامل التكنولوجيا لمجتمع المدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٥٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٥٦) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى ضعف الموارد والتقنيات والتكنولوجيا المتاحة بالإدارات التعليمية، والذي بدوره يضعف قدرة القيادات التعليمية في الحصول على تلك الموارد لزيادة الوصول إلى التقنيات التعليمية وتكامل التكنولوجيا للمجتمع التعليمي.

تعزى نتيجة أداءات القيادات التعليمية في محور "التقنية" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قادتهم التعليميين:

- قلة خبرتهم في إدارة الموظفين والمعلمين في استخدامهم للتكنولوجيا والاتصالات السلوكية واللاسلكية وأنظمة المعلومات لإثراء تدريس المناهج الدراسية والتقييم.
- قلة توفير الدعم التعليمي والتقني لزيادة استخدام التكنولوجيا الموجودة بالفعل في المدرسة / الفصل الدراسي.
- لا ينفذوا استراتيجيات مبتكرة لتعزيز التكامل الفعال للتكنولوجيا في جميع أنحاء بيئة التدريس والتعلم.
- لا يخططوا لزيادة تطوير وتنفيذ التكنولوجيا.
- لا يعملون على خطة تطوير مهني فعالة للمعلمين والمدرسة بأكملها لاستخدام التكنولوجيا لدعم ممارسات التكامل القائمة على المناهج الدراسية.
- ضعف استخدام التكنولوجيا لتقييم الطلاب وتأثير المبادرات التكنولوجية والتعليمية.

• تدنى الجهد المبذول في الحصول على أي موارد ضرورية لزيادة الوصول إلى التقنيات التعليمية للمدرسة.

• ضعف قدرتهم على خلق ونقل رؤية واضحة لتكامل التكنولوجيا لمجتمع المدرسة.

المحور (٦): تطوير الموارد البشرية:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (تطوير الموارد البشرية) لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (١٦) يوضح ذلك.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٦) تطوير الموارد البشرية، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ١ | يعمل بشكل تعاوني مع المعلمين للتخطيط للتطوير المهني الفردي. | 3.075 | 0.750 | 61.49% | ١ | متوسطة |
| ٣ | يستخدم أساليب ومبادئ تقييم واضحة للمعلمين. | 3.053 | 0.793 | 61.07% | ٢ | متوسطة |
| ٧ | استقطاب معلمين ذوي جودة عالية والاحتفاظ بهم وتحميلهم مسؤولية تعلم الطلاب. | 3.039 | 0.794 | 60.78% | ٣ | متوسطة |
| ٥ | يضع توقعات ومعايير عالية لأداء جميع المعلمين والموظفين. | 3.004 | 0.739 | 60.07% | ٤ | متوسطة |
| ٤ | يعمل ضمن أحكام كل عقد بالإضافة إلى إجراءات الإنفاذ والتظلم المعمول بها. | 2.580 | 0.816 | 51.60% | ٥ | ضعيفة |
| ٢ | يستخدم النماذج الإشرافية المناسبة لأفراد التدريس لتحسين التدريس والتعلم. | 2.577 | 0.816 | 51.53% | ٦ | ضعيفة |
| ٦ | يخلق ثقافة للمعلمين للتطوير المهني المستمر مرتبطة بتعلم الطلاب وأهداف المدرسة الأخرى. | 2.573 | 0.847 | 51.46% | ٧ | ضعيفة |
| ٨ | يعمل مع فريق العمل حتى يكون لديهم المهارات اللازمة لضمان | 2.566 | 0.817 | 51.32% | ٨ | ضعيفة |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|-------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| | مشاركة جميع الطلاب في التعلم النشط. | | | | | |
| | الدرجة الكلية | ٢,٨٠٨ | ٠,٨٣٠ | ٥٦,١٧% | | متوسطة |

يتضح من جدول (١٦) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٦) تطوير الموارد البشرية لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور ككل (٢,٨٠٨) بانحراف معياري (٠,٨٣٠) وجاءت عبارات هذا المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافر، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٦٦-٣,٠٧٥) وبفارق (٠,٥١) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٤) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٤) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (١) "يعمل بشكل تعاوني مع المعلمين للتخطيط للتطوير المهني الفردي" بمتوسط حسابي (٣,٠٧٥) وانحراف معياري (٠,٧٥٠) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (٣) "يستخدم أساليب ومبادئ تقييم واضحة للمعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٠٥٣) وانحراف معياري (٠,٧٩٣) وبدرجة متوسطة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع زيادة الأعباء الإدارية للقيادات التعليمية وعدم وافتقار المنظومة التعليمية لآليات تقييم المعلمين، والذي يؤثر سلباً على التخطيط للتطوير المهني الفردي ووضوح أساليب ومبادئ التقييم.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٦) "يخلق ثقافة للمعلمين للتطوير المهني المستمر مرتبطة بتعلم الطلاب وأهداف المدرسة الأخرى" بمتوسط حسابي (٢,٥٧٣) وانحراف معياري (٠,٨٤٧) وبدرجة منخفضة. وجاءت في الرتبة السابعة والأخيرة العبارة (٨) "يعمل مع فريق العمل حتى يكون لديهم المهارات اللازمة لضمان مشاركة جميع الطلاب في التعلم النشط" بمتوسط حسابي (٢,٥٦٦) وانحراف معياري (٠,٨١٧) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى الأعباء التدريسية للمعلمين الناجم عن الزيادة في أعداد الطلاب، وينتج عن ذلك قلة ثقافة التطوير المهني المستمر المرتبط بالعملية والأهداف التعليمية أو اكتساب المهارات اللازمة لضمان تحقيق التعلم النشط.

تعزى نتيجة أداءات القيادات التعليمية في محور "تطوير الموارد البشرية" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قادتهم التعليميين:

- قلة العمل بشكل تعاوني مع المعلمين للتخطيط للتطوير المهني الفردي.
- قلة استخدام أساليب ومبادئ تقييم واضحة للمعلمين.
- لا يسعون لاستقطاب معلمين ذوي جودة عالية والاحتفاظ بهم وتحميلهم مسؤولية تعلم الطلاب.
- قلة اسهامهم في وضع توقعات ومعايير عالية لأداء جميع المعلمين والموظفين.
- لا يعملون ضمن أحكام كل عقد بالإضافة إلى إجراءات الإنفاذ والتظلم المعمول بها.
- ضعف استخدامهم للنماذج الإشرافية المناسبة لأفراد هيئة التدريس لتحسين التدريس والتعلم.
- لا يعملون على خلق ثقافة للمعلمين للتطوير المهني المستمر مرتبطة بتعلم الطلاب وأهداف المدرسة الأخرى.
- ضعف دورهم مع فريق العمل حتى يكون لديهم المهارات اللازمة لضمان مشاركة جميع الطلاب في التعلم النشط.

المحور (٧): القيادة الأخلاقية:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (القيادة الأخلاقية) (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية

بمحافظة قنا في المحور (٧) القيادة الأخلاقية، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ١ | تظهر عليه علامات الأخلاق المهنية والقيم. | 3.071 | 0.728 | 61.42% | ١ | متوسطة |
| ٣ | يبتكر وينمذج ويطبق مجموعة من القيم للمدرسة. | 3.050 | 0.839 | 61.00% | ٢ | متوسطة |
| ٥ | يفهم الاهتمامات الأخلاقية والقانونية التي يواجهها المعلمون عند استخدام التكنولوجيا في جميع | 3.043 | 0.818 | 60.85% | ٣ | متوسطة |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| | أنحاء بيئة التدريس والتعلم. | | | | | |
| ٧ | يتصرف وفقاً للأحكام واللوائح والمعايير القانونية والتطبيقات التنظيمية. | 2.996 | 0.777 | 59.93% | ٤ | متوسطة |
| ٨ | يوضح القدرة على اتخاذ القرارات في سياق أخلاقي. | 2.619 | 0.824 | 52.38% | ٥ | ضعيفة |
| ٤ | يطور معتقدات تعليمية منطقية تستند إلى فهم التدريس والتعلم. | 2.616 | 0.825 | 52.31% | ٦ | ضعيفة |
| ٦ | يطور قيم أخلاقية شخصية تحتضن التنوع والنزاهة والكرامة لجميع الناس. | 2.569 | 0.813 | 51.39% | ٧ | ضعيفة |
| ٢ | يتخذ القرارات بناءً على الآثار القانونية والأخلاقية والخيرية لخيارات السياسة والاستراتيجيات السياسية. | 2.566 | 0.758 | 51.32% | ٨ | ضعيفة |
| | الدرجة الكلية | ٢,٨١٦ | ٠,٨٢٩ | ٥٦,٣٣% | | متوسطة |

يتضح من جدول (١٧) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٧) القيادة الأخلاقية لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور ككل (٢,٨١٦) بانحراف معياري (٠,٨٢٩) وجاءت عبارات هذا المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافر، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٦٦-٣,٠٧١) وبفارق (٠,٥١) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٤) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٤) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (١) "تظهر عليه علامات الأخلاق المهنية والقيم" بمتوسط حسابي (٣,٠٧١) وانحراف معياري (٠,٧٢٨) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (٣) "يبتكر وينمذج ويطبق مجموعة من القيم للمدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٠٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٣٩) وبدرجة متوسطة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى معوقات القيادة الأخلاقية كعدم وجود سياسات مكتوبة وواضحة في شكل قواعد ولوائح وممارسات، والذي بدوره يجعل علامات الأخلاق المهنية والقيم غير محدد وعدم اتاحة المجال لابتنكار ونمذجة وتطبيق القيم في المجتمع التعليمي. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٦) "يطور قيم أخلاقية شخصية تحتضن التنوع والنزاهة والكرامة لجميع الناس" بمتوسط حسابي (٢,٥٦٩) وانحراف معياري (٠,٨١٣) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة العبارة (٢) "يتخذ القرارات بناءً على الآثار القانونية والأخلاقية والخيرية لخيارات السياسة والاستراتيجيات السياسية" بمتوسط حسابي (٢,٥٦٦) وانحراف معياري (٠,٧٥٨) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى صرامة هيكل المؤسسة التعليمية ومناخها التنظيمي، الذي يعمل على ضعف تطور قيم أخلاقية شخصية تحتضن التنوع والنزاهة والكرامة وعدم القدرة اتخاذ القرارات بشكل صحيح بناءً على الآثار القانونية والأخلاقية. تعزى نتيجة أداءات القيادات التعليمية في محور "القيادة الأخلاقية" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قادتهم التعليميين:

- قلما تظهر عليهم علامات الأخلاق المهنية والقيم.
- قلة القدرة على ابتكار ونمذجة وتطبيق مجموعة من القيم للمدرسة.
- عدم الفهم الكافي بالاهتمامات الأخلاقية والقانونية التي يواجهها المعلمون عند استخدام التكنولوجيا في جميع أنحاء بيئة التدريس والتعلم.
- قلما يتصرف وفقاً للأحكام واللوائح والمعايير القانونية والتطبيقات التنظيمية.
- لا يملوا على توضيح القدرة على اتخاذ القرارات في سياق أخلاقي.
- ضعف تطوير معتقدات تعليمية منطقية تستند إلى فهم التدريس والتعلم.
- عدم العمل على تطوير قيم أخلاقية شخصية تحتضن التنوع والنزاهة والكرامة لجميع الناس.
- ضعف اتخاذ القرارات بناءً على الآثار القانونية والأخلاقية والخيرية لخيارات السياسة والاستراتيجيات السياسية.

المجال الثالث: القيادة المؤسسية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات كل محور من مجالات القيادة ولمجموع المجالات وللدرجة الكلية لمجالات الاستبانة (الأداة ككل)، وجدول (١٨) يوضح ذلك.

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في محاور المجال الثالث "القيادة المؤسسية" مرتبة تنازلياً.

| الدرجة | الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور | م | المجال |
|--------|--------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------------|----|------------------|
| متوسطة | ١ | ٥٦,٤٦% | ٠,٨٣٧ | ٢,٨٢٣ | التنوع | ١٠ | القيادة المؤسسية |
| متوسطة | ٢ | ٥٦,٤١% | ٠,٨٣٤ | ٢,٨٢٠٧ | شراكة المجتمع وأصحاب المصلحة | ٩ | |
| متوسطة | ٣ | ٥٦,١٢% | ٠,٨١٦ | ٢,٨٠٦ | الرؤية | ٨ | |
| متوسطة | | ٥٦,٣٣% | ٠,٨٢٩ | ٢,٨١٧ | الدرجة الكلية | | |

يتضح من جدول (١٨) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في مجال "القيادة المؤسسية" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨١٧) بانحراف معياري (٠,٨٢٩) وجاء مجالات الاستبانة متوسطة، حيث جاءت جميع المحاور بدرجة توافر متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٨٠٦-٢,٨٢٣) وبانحراف معياري بين (٠,٨١٦-٠,٨٣٧).

وجاء في الرتبة الأولى المحور العاشر "التنوع" بمتوسط حسابي (٢,٨٢٣) وانحراف معياري (٠,٨٣٧)، وجاءت في الرتبة الثالثة والأخيرة المحور الثامن "الرؤية" بمتوسط حسابي (٢,٨٠٦) وانحراف معياري (٠,٨١٦).

تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية القيادات التعليمية من أفراد عينة الدراسة يرون أن قياداتهم لا يتمتعون بتوافر درجة كافية من الأدعات القيادية في مجال القيادة المؤسسية ولا يدركون أهمية هذه الأدعات للقيام بدورهم القيادي بفاعلية. وذلك سواء من خلال أدعاتهم من حيث المحاور القيادية "الرؤية، شراكة المجتمع وأصحاب المصلحة، التنوع" أو من خلال قيامهم بمهامهم الإدارية والتي تعكس هذه الأدعات.

ويرجع هذا إلى قلة تمكن مديري الإدارات والمدارس من عدم اتساق ووضوح الرؤية، أو إغفال شراكة المجتمع وأصحاب المصلحة، أو عدم مراعاة التنوع. كما أن تقييم عينة الدراسة يغلب عليه "الشكلية" فالقيادات التعليمية في الإدارات والمدارس يحافظون على التمسك بالمعايير التقليدية المألوفة لديهم.

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

وتؤكد هذه النتيجة على إجماع عينة الدراسة باختلاف مؤهلاتهم وتخصصاتهم على ضرورة تطوير أداءات القيادات التعليمية في مجال القيادة التعليمية، وعلى ضرورة امتلاك هذه الأداءات، والتي تضمنتها المحاور الثلاث بالمجال الثالث "القيادة المؤسسية".
وبالنسبة إلى محاور المجال الأول "القيادة التعليمية" فكانت النتائج على النحو التالي:
المحور (٨): الرؤية:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (الرؤية) لـ(مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٨) الرؤية، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ١ | يسهل تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة وخطة إستراتيجية للمدرسة. | 3.089 | 0.743 | 61.78% | ١ | متوسطة |
| ٧ | يضع خططاً لتحقيق الأهداف باستخدام عملية تعاونية. | 3.025 | 0.795 | 60.50% | ٢ | متوسطة |
| ٣ | يهيئ الظروف التي تحفز الموظفين والطلاب والأسر لتحقيق رؤية المدرسة. | 3.018 | 0.834 | 60.36% | ٣ | متوسطة |
| ٥ | يتفاعل مع المجتمع فيما يتعلق برؤية المدرسة ورسالتها وأولوياتها. | 2.961 | 0.748 | 59.22% | ٤ | متوسطة |
| ٤ | يوفق بين الأهداف التعليمية وأهداف المناهج مع الرؤية المشتركة. | 2.633 | 0.805 | 52.67% | ٥ | ضعيفة |
| ٨ | يربط الرؤية والرسالة والأهداف باحتياجات الرفاهية والتعلم للطلاب. | 2.605 | 0.804 | 52.10% | ٦ | ضعيفة |
| ٢ | يسهل تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة تضع تعلم الطلاب وأعضاء هيئة | 2.577 | 0.812 | 51.53% | ٧ | ضعيفة |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| | التدريس في المركز. | | | | | |
| ٦ | يطور وينفذ خطة لتشكيل / استخدام التأثيرات الخارجية التي تؤثر على المدرسة. | 2.541 | 0.746 | 50.82% | ٨ | ضعيفة |
| | الدرجة الكلية | ٢,٨٠٦ | ٠,٨١٦ | ٥٦,١٢% | | متوسطة |

يتضح من جدول (١٩) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٨) الرؤية لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور ككل (٢,٨٠٦) بانحراف معياري (٠,٨١٦) وجاءت عبارات هذا المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافر، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٤١ - ٣,٠٨٩) وبفارق (٠,٥٥) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٤) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٤) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (١) "يسهل تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة وخطة إستراتيجية للمدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٠٨٩) وانحراف معياري (٠,٧٤٣) وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (٧) "يضع خطأ لتحقيق الأهداف باستخدام عملية تعاونية" بمتوسط حسابي (٣,٠٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٩٥) وبدرجة متوسطة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى البيروقراطية، مما يؤدي إلى عرقلة تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة وخطة إستراتيجية ووضع خطط لتحقيق الأهداف باستخدام عملية تعاونية.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٢) "يسهل تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة تضع تعلم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في المركز" بمتوسط حسابي (٢,٥٧٧) وانحراف معياري (٠,٨١٢) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة العبارة (٦) "يطور وينفذ خطة لتشكيل / استخدام التأثيرات الخارجية التي تؤثر على المدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٥٤١) وانحراف معياري (٠,٧٤٦) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى القيود التنظيمية والإدارية في المجتمع التعليمي، مما يؤدي ضعف تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة قائمة على أفراد المجتمع التعليمي وضعف تطوير وتنفيذ خطة لتشكيل واستخدام التأثيرات الخارجية التي تؤثر على المجتمع التعليمي.

تعزى نتيجة أداءات القيادات التعليمية في محور "القيادة الأخلاقية" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قاداتهم التعليميين:

- قلة الجهد المبذول لتسهيل تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة وخطة إستراتيجية للمدرسة.
- عدم وضع خططاً فعالة لتحقيق الأهداف باستخدام عملية تعاونية.
- عدم القدرة على تهيئة الظروف التي تحفز الموظفين والطلاب والأسر لتحقيق رؤية المدرسة.
- ضعف التفاعل مع المجتمع فيما يتعلق برؤية المدرسة ورسالتها وأولوياتها.
- عدم القدرة على التوفيق بين الأهداف التعليمية وأهداف المناهج مع الرؤية المشتركة.
- ضعف ربط الرؤية والرسالة والأهداف باحتياجات الرفاهية والتعلم للطلاب.
- ضعف تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة تضع تعلم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في المركز.
- ضعف تطوير وتنفيذ خطة لتشكيل / استخدام التأثيرات الخارجية التي تؤثر على المدرسة.

المحور (٩): شراكات المجتمع وأصحاب المصلحة:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (شراكات المجتمع وأصحاب المصلحة) لـ (مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (٢٠) يوضح ذلك. جدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٩) شراكات المجتمع وأصحاب المصلحة، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ١ | يمكن الموظفين والمعلمين من معالجة ظروف الطلاب والأسرة التي تؤثر على التعلم. | 3.114 | 0.723 | 62.28% | ١ | متوسطة |
| ٣ | ينقل رؤية المدرسة ورسالتها وأولوياتها إلى المجتمع. | 3.071 | 0.799 | 61.42% | ٢ | متوسطة |
| ٧ | يُشرك المجتمع بنشاط لخلق مسؤولية مشتركة لنجاح الطالب والمدرسة. | 3.060 | 0.756 | 61.21% | ٣ | متوسطة |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ٥ | يشارك القيادة وصنع القرار مع الآخرين في المجتمع وداخل المدرسة. | 3.028 | 0.774 | 60.57% | ٤ | متوسطة |
| ٨ | يبني باستمرار مشاركة الأسرة والمجتمع في تنفيذ السياسات المناسبة، وتخطيط البرامج، والتقييم. | 2.623 | 0.841 | 52.46% | ٥ | ضعيفة |
| ٤ | يدير ويسوق صورة المدرسة من خلال الانطباعات التي تم إنشاؤها من قبل الطلاب والموظفين. | 2.616 | 0.891 | 52.31% | ٦ | ضعيفة |
| ٢ | يستخدم قادة الرأي الرئيسيين في المجتمع لدعم وتعزيز أهداف وبرامج المدرسة. | 2.537 | 0.810 | 50.75% | ٧ | ضعيفة |
| ٦ | يطور ويحافظ على شراكات وتحالفات وشبكات بين الأسرة والمدرسة والمجتمع والتعليم العالي. | 2.516 | 0.770 | 50.32% | ٨ | ضعيفة |
| | الدرجة الكلية | ٢,٨٢٠٧ | ٠,٨٣٤ | ٥٦,٤١% | | متوسطة |

يتضح من جدول (٢٠) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (٩) شراكات المجتمع وأصحاب المصلحة لـ(مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارة المحور ككل (٢,٨٢٠٧) بانحراف معياري (٠,٨٣٤) وجاءت عبارات هذا المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافر، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥١٦-٣,١٤٤) وبفارق (٠,٦٢٣) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٤) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٤) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (١) "يمكن الموظفين والمعلمين من معالجة ظروف الطلاب والأسرة التي تؤثر على التعلم" بمتوسط حسابي (٣,١٤٤) وانحراف معياري (٠,٧٢٣) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (٣) "ينقل رؤية المدرسة ورسالتها وأولوياتها إلى المجتمع" بمتوسط حسابي (٣,٠٧١) وانحراف معياري (٠,٧٩٩) وبدرجة متوسطة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى غياب المعلومات حول كيفية بناء الشراكة مع المجتمع وأصحاب المصلحة، مما يؤدي قلة تمكن الموظفين والمعلمين من معالجة وبناء الشراكة المجتمعية ونقل رؤية المجتمع التعليمي ورسالتها وأولوياتها إلى المجتمع الخارجي وأصحاب المصلحة.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٢) "يستخدم قادة الرأي الرئيسيين في المجتمع لدعم وتعزيز أهداف وبرامج المدرسة" بمتوسط حسابي (٢.٥٣٧) وانحراف معياري (٠.٨١٠) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة العبارة (٦) "يطور ويحافظ على شراكات وتحالفات وشبكات بين الأسرة والمدرسة والمجتمع والتعليم العالي" بمتوسط حسابي (٢.٥١٦) وانحراف معياري (٠.٧٧٠) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى قلة المبادرات المؤسسية نحو المشاركة المجتمعية، مما يؤدي إلى التعاون مع قادة الرأي الرئيسيين في المجتمع لدعم وتعزيز أهداف وبرامج الإدارة / المدرسة وضعف التطوير والحفاظ على شراكات وتحالفات وشبكات بين الأسرة والمدرسة والمجتمع والتعليم العالي.

تعزى نتيجة أدعاءات القيادات التعليمية في محور "القيادة الأخلاقية" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قادتهم التعليميين:

- لا يعملون على تمكين الموظفين والمعلمين من معالجة ظروف الطلاب والأسرة التي تؤثر على التعلم.
- لا ينقلوا رؤية المدرسة ورسالتها وأولوياتها إلى المجتمع بصورة مستمرة.
- قلة مشاركة المجتمع بنشاط لخلق مسؤولية مشتركة لنجاح الطالب والمدرسة.
- قلة مشاركة القيادة وصنع القرار مع الآخرين في المجتمع وداخل المدرسة.
- ضعف القدرة على بناء مشاركة مستمرة الأسرة والمجتمع في تنفيذ السياسات المناسبة ، وتخطيط البرامج، والتقييم.
- ضعف إدارة وتسويق صورة المدرسة من خلال الانطباعات التي تم إنشاؤها من قبل الطلاب والموظفين.
- عدم استخدام قادة الرأي الرئيسيين في المجتمع لدعم وتعزيز أهداف وبرامج المدرسة.
- ضعف القدرة على التطوير والحفاظ على شراكات وتحالفات وشبكات بين الأسرة والمدرسة والمجتمع والتعليم العالي.

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

المحور (١٠): التنوع:

يشتمل هذا المحور على (٨) عبارات، تصف كل عبارة أداء من أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري من حيث (التنوع) لـ(مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، وجدول (٢١) يوضح ذلك.

جدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (١٠) التنوع، مرتبة تنازلياً.

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------|
| ١ | يستخدم مهارات التعامل مع الآخرين المناسبة للموقف. | 3.107 | 0.753 | 62.14% | ١ | متوسطة |
| ٣ | يتواصل بشكل فعال مع مختلف المجموعات الثقافية والعرقية وذات الاهتمامات الخاصة في المجتمع. | 3.089 | 0.821 | 61.78% | ٢ | متوسطة |
| ٧ | يتوافق مع المعايير القانونية والأخلاقية المتعلقة بالتنوع. | 3.043 | 0.792 | 60.85% | ٣ | متوسطة |
| ٥ | يبنى باستمرار مشاركة المجتمع المدرسي في تنفيذ السياسة المناسبة ، وتخطيط البرامج ، والتقييم. | 3.032 | 0.842 | 60.64% | ٤ | متوسطة |
| ٤ | يعمل مع الموظفين لتطوير محتوى تعليمي يوفر وجهات نظر متنوعة مناسبة للموقف. | 2.658 | 0.901 | 53.17% | ٥ | متوسطة |
| ٨ | توقع احتياجات واهتمامات الآخرين ويكون استباقياً في التعامل معها. | 2.569 | 0.781 | 51.39% | ٦ | ضعيفة |
| ٢ | يعزز الوعي متعدد الثقافات في جميع جوانب المؤسسة التعليمية. | 2.544 | 0.741 | 50.89% | ٧ | ضعيفة |
| ٦ | يدير المواقف ويتفاعل بشكل فعال مع مختلف الأفراد والجماعات. | 2.541 | 0.765 | 50.82% | ٨ | ضعيفة |
| | الدرجة الكلية | ٢,٨٢٣ | ٠,٨٣٧ | ٥٦,٤٦% | | متوسطة |

يتضح من جدول (٢١) السابق، أن درجة أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المحور (١٠) التنوع لـ(مديري الإدارات التعليمية - مديري المدارس) من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس) على التوالي، كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي

لعبارات المحور ككل (٢,٨٢٣) بانحراف معياري (٠,٨٣٧) وجاءت عبارات هذا المحور بين المنخفضة والمتوسطة في درجة التوافق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٤١ - ٣,١٠٧) وبفارق (٠,٥٧) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وهذا يقابل درجة توافر متوسطة. حيث أظهرت نتائج هذا المحور أن (٥) عبارات حصلت على درجة أداء متوسطة، وحصلت (٣) عبارات على درجة أداء منخفضة. وجاء في الرتبة الأولى العبارة (١) "يستخدم مهارات التعامل مع الآخرين المناسبة للموقف" بمتوسط حسابي (٣,١٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٥٣) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (٣) "يتواصل بشكل فعال مع مختلف المجموعات الثقافية والعرقية وذات الاهتمامات الخاصة في المجتمع" بمتوسط حسابي (٣,٠٨٩) وانحراف معياري (٠,٨٢١) وبدرجة متوسطة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى ضعف التنظيم، والتنوع، والتعدد، وقبول الاختلاف، مما يؤثر سلباً على مهارات التعامل مع الآخرين المناسبة للموقف والتواصل بشكل فعال مع مختلف المجموعات الثقافية والعرقية وذات الاهتمامات الخاصة في المجتمع.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة (٢) "يعزز الوعي متعدد الثقافات في جميع جوانب المؤسسة التعليمية" بمتوسط حسابي (٢,٥٤٤) وانحراف معياري (٠,٧٤١) وبدرجة منخفضة. وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة العبارة (٦) "يدير المواقف ويتفاعل بشكل فعال مع مختلف الأفراد والجماعات" بمتوسط حسابي (٢,٥٤١) وانحراف معياري (٠,٧٦٥) وبدرجة منخفضة.

ومرد نتائج هذه العبارات يرجع إلى عدم الإلمام بخصائص وسمات الثقافات والمجتمعات المتنوعة، مما يعمل على ضعف تعزيز الوعي متعدد الثقافات في جميع جوانب المؤسسة التعليمية وإدارة المواقف التفاعل مع مختلف الأفراد والجماعات.

تعزى نتيجة أداءات (القيادة التعليمية) بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن تعزى نتيجة أداءات القيادات التعليمية في محور "القيادة الأخلاقية" بصفة عامة إلى اعتقاد عينة الدراسة بأن قادتهم التعليميين:

- قلة استخدام مهارات التعامل مع الآخرين المناسبة للموقف.
- عدم التواصل بشكل فعال مع مختلف المجموعات الثقافية والعرقية وذات الاهتمامات الخاصة في المجتمع.
- قلة القدرة على تحقيق التوافق مع المعايير القانونية والأخلاقية المتعلقة بالتنوع.

- لا يتبنوا باستمرار مشاركة المجتمع المدرسي في تنفيذ السياسة المناسبة، وتخطيط البرامج، والتقييم.
 - عدم العمل مع الموظفين لتطوير محتوى تعليمي يوفر وجهات نظر متنوعة مناسبة للموقف.
 - ضعف القدرة على توقع احتياجات واهتمامات الآخرين ويكون استباقياً في التعامل معها.
 - ضعف تعزيز الوعي متعدد الثقافات في جميع جوانب المؤسسة التعليمية.
 - ضعف إدارة المواقف ويتفاعل بشكل فعال مع مختلف الأفراد والجماعات.
- نتائج إجابة السؤال الثاني الذي نص على ما يلي "ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري"
- وتعرض الدراسة خطوات بناء التصور المقترح فيما يلي:

خطوات تطوير النموذج المقترح:

- اتباع الباحث الإجراءات المنهجية التالية لبناء النموذج المقترح وهي كما يلي:
- أ. الاطلاع على الأدبيات التربوية التي تناولت تطوير أداء القيادات التعليمية وتخطيط التعاقب الإداري والاستفادة منها.
 - ب. تشخيص واقع أداء القيادات التعليمية الحالية بمحافظة قنا من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس).
 - ج. تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري وآليات تحقيقها.
 - د. تحديد الصعوبات التي قد تواجه القيادات التعليمية بمحافظة قنا والتي قد تحد من تطوير الأداء القيادية للقيادات في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري.
 - هـ. تصميم وبناء النموذج المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري وفقاً للنتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة.

فلسفة التصور المقترح:

أصبح من الواجب على المهتمين بالميدان التربوي إجراء مراجعة شاملة لكل عناصر العملية التعليمية وبخاصة القيادات التعليمية، والذي هو أهم عنصر فيها وتدور حوله العناصر

الأخرى للمجتمع التعليمي، وبات عليه مواجهة التحديات الجسام من خلال مشاركة فاعلة في العملية التعليمية أساسها تطوير أداءهم القيادي، واكتساب مهارات وخبرات تربوية وعلمية جديدة ليواكب التقدم والتطور، حيث يعد القيادة التعليمية أحد أهم مدخلات النظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن أن ينظر النظر للأداء القيادي في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري على أنه سلسلة من التفاعلات اليومية تشكل نظاماً تبادلياً يقوم بتطبيق أساليب متنوعة القيادة التعليمية من تحقيق الأهداف التربوية، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العمليات الإدارية بالمجتمع التعليمي. وشكل (١٤) يوضح ذلك.



شكل (١): عملية تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.

يتضح من شكل (1)، أن الأداء القيادي للقيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري هو سلسلة من التفاعلات والأحداث اليومية بينه وبين أعضاء المجتمع التعليمي، والمجتمع المحلي، القيادات التعليمية العليا، وهو في دوره يمثل عملية إدارية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها، وتؤثر وتتأثر فيما بينها، ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، لذلك يجب أن تتطور أداءات القيادات التعليمية بمحافظة قنا في المجالات القيادية المختلفة لكي نضمن تحقيق التعاقب الإداري.

وأن الأداءات القيادية للقيادات التعليمية تمثل متغيرات وسيطة أي أنها مدخلات وعمليات ومخرجات في الوقت نفسه، وذلك كما يلي:

- الأداءات القيادية: عبارة عن مدخلات من حيث كونها مجموعة من القدرات والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي ينبغي أن تتوفر لدي القيادات التعليمية بمحافظة قنا.
- الأداءات القيادية: عبارة عن عمليات من حيث كونها آليات قوى يستخدمها القائد التعليمي عند القيام بعمله القيادي من تعليم، وإطلاع وعلاقات ومشاركة.
- الأداءات القيادية: عبارة عن مخرجات من حيث كونها قدرات ومهارات وقيم واتجاهات للقيادات التعليمية ولأعضاء المجتمع التعليمي.

ولتحقيق هذا التطوير فإن الأمر يتطلب تخطيطاً جيداً يبدأ بالغاية والنتائج أو المخرجات المرغوبة وصياغتها على شكل أهداف ومقاصد، ومن هنا جاءت فكرة تقديم التصور المقترح. وقد راعى الباحث عند صياغة هذا التصور أن يكون عملياً وقابلاً للتطبيق وأن يأتي في شكل إجرائي يوضح ما يجب عمله، وأن يشكل خطة توضع أمام المسؤولين عن تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري بالمؤسسات التربوية المختلفة للاسترشاد بها عند التخطيط لتطبيق التعاقب الإداري.

من هذا المنطلق فإن فلسفة التصور المقترح تقوم على مجموعة من الرؤى والتصورات على اعتبار أن القيادة التعليمية تتطلب فيمن يقوم بها أداءات معينة في المجالات القيادية، تستلزم اكتشافها بوسائل علمية، وتتضمن فلسفة التصور المقترح ما يلي:

1. جانب شخصي: يتمثل في إدراك القيادات التعليمية أن القيادة التعليمية مسئولية قومية تؤثر في المجتمع التعليمي والعملية التعليمية الذي يمثل الطريق لإعداد القوى البشرية بنوعيات المعرفة والفكر والإبداع.

٢. جانب معرفي: يتضمن معرفة المبادئ الأساسية في مجالات القيادة التعليمية وأدائها في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري وما يستجد فيها من معلومات واتجاهات وتقنيات، وفهمه لقضايا التعليم والعمل الإداري وأهدافه، وكل ما يرتبط بالسياسة التعليمية.
 ٣. جانب مهني: يتضمن أن تتوافر لدى القيادات التعليمية قدرات ومهارات عملية وأسس وكل ما يتصل بأصول وقواعد السلوك المهني والتي تعمل على تحسين ممارسة المسئوليات والمهام الوظيفة التي تساعده على تشخيص وحل المواقف الإدارية المختلفة.
 ٤. جانب إداري: يتضمن قدرة القيادات التعليمية على الفهم الكامل لتخطيط التعاقب الإداري وللثقافة والهيكل التنظيمي، والعمليات والممارسات الإدارية، والأنظمة وتكييف السلوك والمواقف وفقاً لذلك.
 ٥. جانب أخلاقي وقيمي: يتضمن أن تتوافر لدى القيادات التعليمية مجموعة المبادئ والقيم والممارسات الخلقية التي تشكل مقوماً رئيساً له، إذ لا يمكن أن ينجح العمل إلا بوجودها، فهي تسهم في تنقية الفكر من الانحراف والممارسات الإدارية والمهنية من الفساد الإداري، فالقائد المتمسك والمسترشد بالمبادئ والقيم والمعتقدات الأخلاقية يعد قائداً مؤثراً لأنها تولد لديه القوة في اتخاذ القرار، وتجعله محترماً ومقدراً من الآخرين وبالتالي تنعكس إيجاباً على أدائه.
 ٦. جانب تكنولوجي وتقني: يتمثل في الاستفادة من التقدم التكنولوجي والتقنيات الحديثة، وتوظيفها في العمليات والممارسات القيادية.
 ٧. جانب إنساني واجتماعي: يتمثل في أحاسيس ومشاعر العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم، فالقائد التعليمي هو الذي يؤكد أهمية مبدأ الجانب الاجتماعي والإنساني التعامل مع أعضاء المجتمع التعليمي.
 ٨. جانب معياري: يتمثل في تمتع القيادات التعليمية بقدر كبير من الإعداد الجيد والتخصص العلمي للقيام بهذه المهمة الدقيقة، مع مراعاة التعاون بين وزارة التربية والتعليم بخبرائها في هذا المجال، وأقسام الإدارة التعليمية بكلية التربية بأساتذتها المتخصصين.
- أهداف التصور المقترح:
- حددت أهداف التصور المقترح من خلال نتائج الدراسة النظرية، والميدانية، بحيث تغطي هذه الأهداف جميع جوانب تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري، ويهدف التصور المقترح الوصول إلى ما يلي:

١. تحسين أداءات القيادات التعليمية من خلال إتباع الأساليب العلمية والتربوية وبما يتناسب مع التطور العالمي والمؤثرات الخارجية.
 ٢. تحديد درجة أداء القيادات التعليمية في افي المؤسسات التعليمية بمحافظة قنا لمعرفة مواضع الخلل وتقويم الأداء بالشكل الذي يساعدها على تحقيق الأهداف المنوطة بالمؤسسات التعليمية.
 ٣. الارتقاء بأداء القيادات التعليمية بالمؤسسات التعليمية من خلال تطوير وتحسين مستوى أدائها.
 ٤. مساعدة القيادات التعليمية على التعرف على نقاط القوة والضعف في التخطيط للتعاقب الإداري ومستوى التطور الذي حققته مقارنة بأدائها السابق.
 ٥. إحداث نقلة نوعية وتغيير شامل في مستوى الخدمات الإدارية والإشرافية والتعليمية داخل المؤسسات التعليمية.
 ٦. نشر ثقافة التخطيط للتعاقب الإداري وزيادة الوعي بأهميته في المؤسسات التعليمية.
 ٧. تعزيز الاداءات والممارسات القيادية الداعمة لتخطيط التعاقب الإداري من تمكين وتفويض وتحفيز ومساءلة ومحاسبة.
 ٨. لفت انتباه القيادات التعليمية إلى ضرورة قياس الأداء في ضوء تخطيط التعاقب الإداري بشكل مستمر كقاعدة أساسية للانطلاق نحو التحسين.
 ٩. توظيف القدرات والمهارات والمبادرات الإبداعية الفردية والجماعية وتحويلها إلى معارف ومهارات تنظيمية تفيد في عمليات تطوير أداء القيادات التعليمية.
 ١٠. تحديد متطلبات تطوير الأداء للقيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري من أجل العمل على تحقيقها.
 ١١. الكشف عن الصعوبات المتوقعة التي قد تواجه تطوير الأداء للقيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري لتلافيها وسبل التغلب عليها. ومن خلال النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة وعلى ضوء الواقع الفعلي للأداءات القيادية للقيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية، أمكن التوصل الى الأهداف الإجرائية التالية:
- تحقيق نموذج القيادة التعليمية الفعالة للقائد التعليمي في المؤسسات التعليمية في تطبيقه للأداءات القيادة في محور القيادة التعليمية، إدارة بيئة التعلم، التعلم والمساءلة والتقييم.

- تحقيق نموذج القيادة الإجرائية الفعالة للقائد التعليمي في المؤسسات التعليمية في تطبيقه للأداءات القيادة في محور استراتيجيات صنع القرار، التقنية، تطوير الموارد البشرية، القيادة الأخلاقية.
 - تحقيق نموذج القيادة المؤسسية الفعالة للقائد التعليمي في المؤسسات التعليمية في تطبيقه للأداءات القيادة في محور الرؤية، شراكة المجتمع وأصحاب المصلحة، التنوع.
- مبررات تطبيق النموذج المقترح:

يمكن إيجاز مبررات تطبيق النموذج المقترح وفقاً لمعايير التخطيط للتعاقب الإداري كما يلي:

- أ. التغييرات المتسارعة التي تفرضها متغيرات العصر ومتطلباته وتحولاته والتحديات التي تؤثر على التعليم في مصر بصفة عامة وعلى المؤسسات التعليمية بمحافظة قنا بصفة خاصة، سواء المدارس أو الإدارات التعليمية فأصبح التطوير في ضوء للتعاقب الإداري ضرورة تفرضها هذه المتغيرات.
- ب. إن نجاح التعليم وتحقيق أهدافه يعتمد بشكل كبير على دور المؤسسات التعليمية الأمر الذي يتطلب العناية الفائقة بأداءات القيادات التعليمية في هذه المؤسسات.
- ج. حتمية التغيير والتطوير يفرض على القيادات العمل بصفة دائمة ومستمرة نحو تطوير الأداء الأمر الذي لن يحدث دون الاعتماد على معايير التخطيط للتعاقب الإداري التي أقرتها النماذج العالمية والمحلية.
- د. كثرة المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه القيادات التعليمية بشكل متكرر والذي يستلزم امتلاك الأداءات القيادية المناسبة والتخطيط والتنظيم السليم والقدرة على رفع كفاءة الأداء وتحسين فعاليته.
- د. دعم الجهود الحالية لوزارة التربية والتعليم والهادفة لتطوير أداء قيادات المؤسسات التعليمية.
- و. إن تحديد درجة أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري يساهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية بمحافظة قنا، ورسالتها، وفلسفتها و قيمها، وأهدافها والتي من شأنها أن يوجه جهود القائمين على تطوير أداء القيادات التعليمية بالاستفادة منها في البدء بالتنفيذ لتطبيق النموذج المقترح وتحديد أهدافه بوضوح.
- ز. إن الإجراء في تشخيص الواقع الحالي، من خلال ما تم التوصل إليه استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية وما ورد في أدبيات الموضوع، والذي يوضح الفجوة

بين الواقع الحالي والممارسات المنشودة من شأنه أن يساهم في تحديد جوانب القوة للاستفادة منها وجوانب الضعف لتلافيها وعلاجها.

ح. إن العمل على تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري بالمؤسسات التعليمية من شأنه أن يساهم في تحقيق الرؤية الوطنية مصر ٢٠٣٠ من خلال تحسين الأداء والاقتصاد في النفقات والحد من عمليات ومصادر الهدرا لبشري من خلال توجيه العمل الإداري في بيئة المؤسسات نحو معايير التخطيط للتعاقب الإداري لتحقيق التحسين المستمر وتحقيق التطوير المنشود.

ط. من خلال الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث بدءاً من التشخيص بتقييم الأداءات القيادية الحقيقية لمعايير التخطيط للتعاقب الإداري وتحديد المتطلبات اللازمة للتطوير والوقوف على الصعوبات البشرية والمادية والتقنية والإدارية والتنظيمية التي قد تحد من جهود التطوير في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري، تساهم في رسم خارطة طريق للنموذج المقترح، والذي يهدف الباحث من خلاله بالمحصلة النهائية إلى تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.

منطلقات ومرتكزات التصور المقترح:

ينطلق النموذج المقترح لتطوير أداء القيادات في ضوء التخطيط للتعاقب

الإداري من منطلقات عدة منها المنطلقات التالية:

• المنطلقات المحلية: وجود توجه لدى المؤسسات التعليمية في مصر إلى تبني الأداءات القيادية أساساً لتطوير القيادات التعليمية، وذلك بعد صدور التشريعات والقوانين التي تهتم بمسئوليات القيادات التعليمية وتطوير قدراتهم وأدائهم، خاصة أن نظام الإعداد والتدريب الحالي للقيادات التعليمية بمصر يشوبه كثير من جوانب الضعف، وقلة مواكبة النظم العالمية الحديثة، ووجود توجه لدى وزارة التربية والتعليم بمصر إلى تطبيق تخطيط التعاقب الإداري.

• المنطلقات العالمية: التي تستند إلى أن الأداءات القيادية في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري من أفضل الطرق لتطوير القيادي المستخدمة في المؤسسات العامة والخاصة، إضافة إلى وجود اهتمام بتطبيق تخطيط التعاقب الإداري على مستوى المؤسسات التعليمية، كما أثبتت الدراسات العالمية والعربية أن تطبيق تخطيط التعاقب الإداري في المؤسسات التعليمية يحقق نجاحاً ملموساً في تطوير العملية التعليمية.

- الانفجار المعرفي وثورة المعلومات: يتميز العصر الحالي بالانفجار المعرفي، والتقدم التقني والتكنولوجي والذي أثار بدوره على وظائف وأدوار المؤسسات التعليمية بصفة عامة وأداءات القيادات التعليمية بصفة خاصة، كما إن ثورة الاتصالات والمعلومات أصبحت ضرورية لمواكبة العصر، مما ألزم ضرورة تطوير أداء القيادات في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري.
- أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة: حيث تمت الاستفادة من نماذج التطوير التي جاءت في أدبيات التطوير للأداءات القيادية للقيادات التعليمية وتخطيط التعاقب الإداري، كما تمت الاستفادة من معطيات الدراسة الحالية وتوصيات الدراسات السابقة والتي أشارت إلى ضرورة تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة كالتخطيط للتعاقب الإداري.
- نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية: حيث تمت الاستفادة من نتائج الدراسة والاجابة عن أسئلتها.

واعتمد التصور المقترح على مجموعة من المرتكزات الأساسية والتي من أهمها ما

يلي:

- الاعتماد على مدخل التخطيط للتعاقب الإداري في بناء برامج إعداد القيادات التعليمية وتدريبهم.
- الاهتمام بنشر الوعي التدريبي لدى القيادات التعليمية بالمؤسسات التعليمية، بحيث تستطيع المراكز التدريبية أن تساعد في إعداد كوادر تدريبية (مدربين) في المجالات القيادية المختلفة.
- الاهتمام بوضع خطة شاملة ومتكاملة للبرامج والأنشطة التدريبية وفق جدول زمني محدد تكون قابلة للتنفيذ على مدار العام الدراسي وعلى ضوء الأهداف والاحتياجات التدريبية والإمكانات البشرية والمادية المتاحة.
- الاهتمام بالاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية ومصادر المعرفة المتوافرة في البيئة التعليمية.

الأسس والمبادئ العامة التي أستند عليها بناء النموذج:

ويقصد بها مجموعة الأسس والثوابت والمبادئ التي انطلق منها الباحث لبناء النموذج المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري، وتتلخص فيما يلي:

- أسس ثقافية: حيث تعد عملية التطوير المعتمدة على أداء القيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية ممثلة بالمدارس والإدارات التعليمية بمحافظة قنا من المداخل الرئيسية الهامة والتي تؤكد أهمية الانطلاق من الميدان التربوي لتبني استراتيجيات العمل التطويرية، فأداءات القيادات التعليمية هي الميدان الحقيقي للتطوير ومنها تبدأ الانطلاقة والتطوير من خلالها يكون أكثر جودة وأسرع في تحقيق الهدف.
- أسس اقتصادية: المتمثلة في قوة تأثير رأس المال الفكري المتمثل في العنصر البشري من خلال تطوير الأداء للقيادات التعليمية، وفقاً لتخطيط التعاقب الإداري التي تقضي على الهدر المالي وتعظم الإجازات والنواتج، وضرورة التعرف على امكانات القيادات التعليمية بمحافظة قنا وقدراتهم ومهاراتهم لتوظيفها التوظيف المناسب بما يتطلبه النموذج المقترح، مما يتطلب إعداد وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة للقيادة التعليمية، بالإضافة الى الموارد المادية اللازمة وضمان تأمينها لدعم عمليات الادارة التعليمية ودعم البيئة الإدارية والتنظيمية والاستثمار في الموارد المالية والمادية والتجهيزات التقنية.
- أسس تقنية: تتمثل في الطفرات التقنية الهائلة الملموسة في مصر تساهم في عملية التواصل بأكثر من ذي قبل، وبوسائل متعددة وبطرق أسرع من السابق، والاستفادة من التقنيات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير القيادات في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
- أسس تربوية: تتمثل في البحث عن أداء قيادي تعليمي نوعي يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لأحداث التغيير المنشود في إدارة التعليم مطبقاً للأفكار والاتجاهات الادارية الحديثة مثل التخطيط للتعاقب الإداري.
- أسس علمية: تتعلق بالدقة في الخروج بالنموذج المقترح والتعرف على واقع أداء القيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري باتباع كافة خطوات التطوير العلمية التي جاءت بها النماذج العالمية لتطوير الأداء وخطوات البحث العلمي في بناء النموذج المقترح.

النموذج المقترح مرحل وآليات تنفيذه:

اشتمل النموذج المقترح على ثلاث مراحل، تبعاً للمراحل التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف العام للنموذج المقترح وهو تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.

وتشمل المراحل ما يلي:

١. مرحلة التشخيص وقياس الفجوة.

٢. آليات تطوير الأداء ومؤشرات القياس.

٣. مرحلة التقويم والمتابعة.

ويمكن توضيح النموذج بالتفصيل من خلال ما يلي:

١. مرحلة التشخيص وقياس الفجوة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت عن واقع أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري لدى القيادات التعليمية بالمؤسسات التعليمية بمحافظة قنا من وجهة نظر (المديرين التعليميين بالإدارات - وكلاء المدارس)، ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسة الحالية، قد تم تحليل جوانب القوة والضعف لأداء القيادات التعليمية في مجالات القيادة ومحاورها باعتبار أن الاداءات التي يقل متوسطها عن ثلاثة درجات هي نقاط ضعف وذلك لأن التخطيط للتعاقب الإداري يتطلب أداءات باهرة ودرجات عالية في تحقيق المؤشرات وقد تم توضيحها في الجدول التالي:

جدول (٢٢): تحليل مؤشرات القوة والضعف لأداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء

التخطيط للتعاقب الإداري.

| المجال الأول: القيادة التعليمية. | |
|--|--|
| المحور الأول: القيادة التعليمية. | |
| عناصر القوة | عناصر الضعف |
| <ul style="list-style-type: none"> يعمل مع الموظفين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب لتحقيق مكاسب تعليمية سنوية وأهداف تحسين المدرسة. يعمل على مشاركة المعلمين في الدراسة المستمرة لأفضل الممارسات الحالية. يحدد بشكل تعاوني التوقعات العالية | <ul style="list-style-type: none"> عدم القدرة على اتخاذ قرارات ممنهجة بناء على البحث والنظرية التطبيقية والممارسة المستنيرة. ضعف الجهد المبذول لتهيئة الظروف التي تعزز رغبة المعلمين واستعدادهم لتركيز طاقتهم على تحقيق التميز |

| المجال الأول: القيادة التعليمية. | |
|---|---|
| <p>والمعايير للتنمية الأكاديمية والاجتماعية لجميع الطلاب.</p> <ul style="list-style-type: none"> يسهم في تطوير المناهج الدراسية المتوافقة مع معايير الدولة بناءً على احتياجات الطلاب والمجتمع وأهداف المدرسة. يستخدم مصادر متعددة للبيانات، بعضها تم إنشاؤه ذاتياً، لتخطيط وتقييم التحسين التعليمي. | <p>التعليمي.</p> <ul style="list-style-type: none"> عدم توافر القيادة التعليمية مع مراعاة قيم المجتمع وأهدافه واحتياجاته الاجتماعية والظروف المتغيرة. |
| المحور الثاني: إدارة بيئة التعلم. | |
| عناصر القوة | عناصر الضعف |
| <ul style="list-style-type: none"> يطور عملية تخطيط ميزانية فعالة مدفوعة بأولويات المدرسة بمشاركة المعلمين والمجتمع. يطور السياسات التي توفر بيئة مدرسية آمنة. يوضح التقنيات والمهارات التنظيمية اللازمة لقيادة / إدارة منظمة معقدة ومتنوعة. يربط العمليات اليومية للمدرسة بتحقيق أهدافها المنشودة. | <ul style="list-style-type: none"> عدم القيام بخطط عمل الفرد وعمل الآخرين بحيث يتم استخدام الموارد بشكل مناسب من تلبية الأولويات والأهداف قصيرة وطويلة المدى بما يتوافق مع المعايير القانونية والأخلاقية في إدارة بيئة التعلم. لا يعمل على تحسين المصادر الرئيسية للموارد المالية وغير المالية للمدرسة بما في ذلك موارد الأعمال والمجتمع. لا يضع الخطط والعمليات التشغيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ضعف ينظم الموارد لتحقيق أهداف المناهج والأهداف التعليمية. |
| المحور الثالث: التعلم والمساعدة والتقييم. | |
| عناصر القوة | عناصر الضعف |
| <ul style="list-style-type: none"> تدريب المعلمين على استخدام أدوات | <ul style="list-style-type: none"> لا يستخدم المدارس الناجحة ذات |

| المجال الأول: القيادة التعليمية. | |
|---|--|
| <p>التركيبية السكانية المماثلة لتحديد استراتيجيات لتحسين تحصيل الطلاب.</p> <ul style="list-style-type: none"> • قلة تنمية مهارات وقدرات المعلمين في تقييم الاستراتيجيات والمواد التعليمية • ضعف استخدام مصادر متعددة للبيانات لإدارة المساءلة وعملية التحسين التعليمي. | <p>التشخيص لتقييم وتحديد وتطبيق التحسين التعليمي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ينشئ ثقافة مدرسية مريحة في استخدام البيانات. • يقيم تقدم الطالب باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب المناسبة ومصادر المعلومات. • يستخدم أساليب ومبادئ تقويم البرنامج في عملية تحسين المدرسة. • يراقب ويقيم البرامج والأنشطة والمواد التعليمية. |
| المجال الثاني القيادة الاجرائية | |
| المحور الرابع: استراتيجيات صنع القرار. | |
| عناصر الضعف | عناصر القوة |
| <ul style="list-style-type: none"> • لا يؤطر المشكلات ويحلها ويحلها باستخدام تقنيات حل المشكلات المناسبة ومهارات اتخاذ القرار. • لا يُظهر القوة والثقة بالنفس في اتخاذ القرارات، عند الاقتضاء. • ضعف استخدام مصادر متعددة للبيانات لإبلاغ القرارات. • قلة تعزيز تعلم الطلاب كقوة دافعة للمناهج والتعليم واتخاذ القرارات المؤسسية. | <ul style="list-style-type: none"> • يأخذ في الاعتبار الآثار المعنوية والأخلاقية لخيارات السياسة والاستراتيجيات السياسية عند اتخاذ القرارات. • يحدد النجاح بناء على النتائج. • يعرض الأحداث والمشاكل بشكل روتيني من وجهات نظر متعددة. • يفوض السلطة والمسؤولية بشكل واضح ومناسب لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. |
| المحور الخامس: التقية. | |
| عناصر الضعف | عناصر القوة |
| <ul style="list-style-type: none"> • ضعف استخدام التكنولوجيا لتقييم | <ul style="list-style-type: none"> • يدير الموظفين والمعلمين في استخدامهم |

| المجال الأول: القيادة التعليمية. | |
|--|---|
| <p>الطلاب وتأثير المبادرات التكنولوجية والتعليمية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يحصل على أي موارد ضرورية لزيادة الوصول إلى التقنيات التعليمية للمدرسة. • لا يخلق وينقل رؤية واضحة لتكامل التكنولوجيا لمجتمع المدرسة. | <p>للتكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية وأنظمة المعلومات لإثراء تدريس المناهج الدراسية والتقييم.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يوفر الدعم التعليمي والتقني لزيادة استخدام التكنولوجيا الموجودة بالفعل في المدرسة / الفصل الدراسي. • ينفذ استراتيجيات مبتكرة لتعزيز التكامل الفعال للتكنولوجيا في جميع أنحاء بيئة التدريس والتعلم. • يخطط لزيادة تطوير وتنفيذ التكنولوجيا. • يطور خطة تطوير مهني فعالة للمعلمين والمدرسة بأكملها لاستخدام التكنولوجيا لدعم ممارسات التكامل القائمة على المناهج الدراسية. |
| المحور السادس: تطوير الموارد البشرية. | |
| عناصر الضعف | عناصر القوة |
| <ul style="list-style-type: none"> • لا يعمل ضمن أحكام كل عقد بالإضافة إلى إجراءات الإنفاذ والتنظيم المعمول بها. • ضعف استخدام النماذج الإشرافية المناسبة لأفراد هيئة التدريس لتحسين التدريس والتعلم. • لا يخلق ثقافة للمعلمين للتطوير المهني المستمر مرتبطة بتعلم الطلاب وأهداف المدرسة الأخرى. • لا يعمل مع فريق العمل حتى يكون لديهم المهارات اللازمة لضمان مشاركة جميع | <ul style="list-style-type: none"> • يعمل بشكل تعاوني مع المعلمين للتخطيط للتطوير المهني الفردي. • يستخدم أساليب ومبادئ تقييم واضحة للمعلمين. • استقطاب معلمين ذوي جودة عالية والاحتفاظ بهم وتحميلهم مسؤولية تعلم الطلاب. • يضع توقعات ومعايير عالية لأداء جميع المعلمين والموظفين. |

| المجال الأول: القيادة التعليمية. | |
|--|---|
| الطلاب في التعلم النشط. | |
| المحور السابع: القيادة الأخلاقية. | |
| عناصر الضعف | عناصر القوة |
| <ul style="list-style-type: none"> لا يوضح القدرة على اتخاذ القرارات في سياق أخلاقي. لا يطور معتقدات تعليمية منطقية تستند إلى فهم التدريس والتعلم. لا يطور قيم أخلاقية شخصية تحتضن التنوع والنزاهة والكرامة لجميع الناس. يتخذ القرارات بناءً على الآثار القانونية والأخلاقية والخيرية لخيارات السياسة والاستراتيجيات السياسية. | <ul style="list-style-type: none"> تظهر عليه علامات الأخلاق المهنية والقيم. يبتكر وينمذج ويطبق مجموعة من القيم للمدرسة. يفهم الاهتمامات الأخلاقية والقانونية التي يواجهها المعلمون عند استخدام التكنولوجيا في جميع أنحاء بيئة التدريس والتعلم. يتصرف وفقاً للأحكام واللوائح والمعايير القانونية والتطبيقات التنظيمية. |
| المجال الثاني: القيادة المؤسسية. | |
| المحور الثامن: الرؤية. | |
| عناصر الضعف | عناصر القوة |
| <ul style="list-style-type: none"> لا يوفق بين الأهداف التعليمية وأهداف المناهج مع الرؤية المشتركة. لا يربط الرؤية والرسالة والأهداف باحتياجات الرقاهية والتعلم للطلاب. لا يسهل تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة تضع تعلم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في المركز. لا يطور وينفذ خطة لتشكيل / استخدام التأثيرات الخارجية التي تؤثر على المدرسة. | <ul style="list-style-type: none"> يسهل تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة وخطة إستراتيجية للمدرسة. يضع خططاً لتحقيق الأهداف باستخدام عملية تعاونية. يهيئ الظروف التي تحفز الموظفين والطلاب والأسر لتحقيق رؤية المدرسة. يتفاعل مع المجتمع فيما يتعلق برؤية المدرسة ورسالتها وألوياتها. |
| المحور التاسع: شراكات المجتمع وأصحاب المصلحة. | |

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقد الإداري

أ.د/ نبيل سعد خليل

د/ أحمد خيرى محمد

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

| المجال الأول: القيادة التعليمية. | |
|---|--|
| عناصر الضعف | عناصر القوة |
| <ul style="list-style-type: none"> • لا يبني باستمرار مشاركة الأسرة والمجتمع في تنفيذ السياسات المناسبة ، وتخطيط البرامج ، والتقييم. • لا يدير ويسوق صورة المدرسة من خلال الانطباعات التي تم إنشاؤها من قبل الطلاب والموظفين. • لا يستخدم قادة الرأي الرئيسيين في المجتمع لدعم وتعزيز أهداف وبرامج المدرسة. • لا يطور ويحافظ على شراكات وتحالفات وشبكات بين الأسرة والمدرسة والمجتمع والتعليم العالي. | <ul style="list-style-type: none"> • يمكن الموظفين والمعلمين من معالجة ظروف الطلاب والأسرة التي تؤثر على التعلم. • ينقل رؤية المدرسة ورسالتها وأولوياتها إلى المجتمع. • يُشرك المجتمع بنشاط لخلق مسؤولية مشتركة لنجاح الطالب والمدرسة. • يشارك القيادة وصنع القرار مع الآخرين في المجتمع وداخل المدرسة. |
| المحور العاشر: التنوع. | |
| عناصر الضعف | عناصر القوة |
| <ul style="list-style-type: none"> • ضعف توقع احتياجات واهتمامات الآخرين ويكون استباقياً في التعامل معها. • لا يعزز الوعي متعدد الثقافات في جميع جوانب المؤسسة التعليمية. • لا يدير المواقف ويتفاعل بشكل فعال مع مختلف الأفراد والجماعات. | <ul style="list-style-type: none"> • يستخدم مهارات التعامل مع الآخرين المناسبة للموقف. • يتواصل بشكل فعال مع مختلف المجموعات الثقافية والعرقية وذات الاهتمامات الخاصة في المجتمع. • يتوافق مع المعايير القانونية والأخلاقية المتعلقة بالتنوع. • يبني باستمرار مشاركة المجتمع المدرسي في تنفيذ السياسة المناسبة ، وتخطيط البرامج ، والتقييم. • يعمل مع الموظفين لتطوير محتوى تعليمي يوفر وجهات نظر متنوعة مناسبة للموقف. |

٢. آليات تطوير الأداء ومؤشرات القياس:

أ. آليات تطوير الأداء:

تدور الآليات المقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري حول أربعة مداخل أساسية أشادت بفعاليتها الأدبيات والدراسات السابقة، وهي بمثابة خارطة طريق، يشمل كل مدخل منها على أمثلة من الإجراءات والتي يمكن تطويرها وتنميتها بحسب احتياجات القيادات التعليمية الفردية وتوقعاتهم وطموحاتهم.

المدخل الأول: التعليم والتدريب:

يتم في هذا المدخل تزويد القيادات التعليمية بجميع أنواع المعرفة المطلوبة لتحقيق الأداءات القيادية من معايير ومؤشرات، وكيفية بناء فلسفة ورؤية ورسالة وأهداف وتحقيق الفهم المشترك بين القيادات التعليمية والمروسين وذلك من خلال:

- عروض تقديمية ومناقشات تفاعلية داخل وخارج المؤسسة التعليمية، وأنشطة قصيرة مكثفة يتم إجراؤها في مجموعات صغيرة تركز على موضوع محدد من مجالات القيادة في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري
- تقديم منح دراسية أو تدريبية مكثفة تدعم تعليم وتطوير أداء القيادات التعليمية، وذلك في الجامعات أو المؤسسات والمراكز التدريبية داخل إطار مؤسسات التعليم أو خارجها، والتي من شأنها أن تحسن من الاداءات القيادية للقيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.

المدخل الثاني: توسيع الخبرات:

ويعتبر هذا المدخل من أكثر المداخل الإدارية حداثة في تطوير أداء القيادات التعليمية بشكل خاص وأكثرها فاعلية حيث يعتمد بشكل كبير على التعلم الذاتي ويتم من خلال:

- تخطيط التعاقب الإداري وما يحققه من الانتقال الرسمي إلى منصب جديد لاكتساب الخبرة في مجالات أخرى من العمل أو عبر مستويات تنظيمية مختلفة داخل المؤسسة التعليمية.
- المشاركة في مهمة على المدى الطويل في مجالات قيادية عليا أو مهمات حرجة.

المدخل الثالث: التعرض (الاحتكاك):

ويقصد به التعايش في مواقف قيادية سواء داخل أو خارج المؤسسة التعليمية وذلك يمكن أن يتحقق من خلال:

- زيارة مؤسسات حكومية أو شركات خاصة أو أخرى؛ لاكتساب فهم أعمق لوجهات نظر الأطراف المعنية الخارجيين ومتطلباتهم.
- التواجد في مواقف قيادية أو إدارية ذات خلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة.
- ملازمة الأقران والتوأمة المهنية والتي يتم من خلالها توطيد الصلات بين القيادات التعليمية خاصة ممن كان لهم خبرة قيادية ثرية وتجارب ناجحة في مجال التخطيط للتعاقب الإداري.

المدخل الرابع: مشاركة التجارب والخبرات:

وذلك يتم من خلال:

- عقد لقاءات دورية مباشرة أو عبر وسائل التواصل الاجتماعية مع قيادات داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها محلية أو عالمية تتناول الخبرات والتجارب الناجحة في تخطيط التعاقب الإداري والاداءات القيادية في ضوءه.
- بناء مجتمعات تعلم مهنية والشبكات المهنية التي تضم عدد من الخبراء والمتخصصين وتفعيلها بشكل واضح وتحديد أهدافها وقياس أثرها بشكل مستمر.

ب. مؤشرات القياس:

ولكي يتم التطوير ضمن منهجية علمية منطقية فإن قياس الأداء ضمن مؤشرات المدخل المقترح وتقديم التغذية الراجعة بصفة مستمرة وتقييم الآليات، وتحديد ما إذا كانت ناجحة ومعرفة الأكثر فاعلية، هي خطوة مهمة جداً ودرجة نحو تحقيق الهدف الرئيس، فتكون الخطوة التالية هي قياس تطور الأداء بشكل مستمر.

وبالاعتماد على مؤشرات القياس والتي تم بناؤها في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب

الإداري، كما يمكن الاستفادة من استخدام مؤشرات القياس في المجالات التالية:

- التقييم الذاتي للأداء القيادي في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
- بناء وتطوير خطط تحسين وخطط التنمية المهنية للأداءات القيادية للقيادات التعليمية.
- المساهمة في تصميم البرامج والحقائب التدريبية.
- الاستفادة منها في معايير ترشيح وترقية القيادات.
- تحديد مستوى القائد التعليمي وتخطيط التطوير بناءً على ذلك.
- التشخيص المستمر للواقع للتحديد فجوة الأداء.

وقد تم وضع طريقة لتوزيع النقاط على المحاور القيادية ثم طريقة وصف الأداء بحسب النسبة المئوية، وتعتمد طريقة الحساب على النسبة المئوية لتفاوت

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري

د/ أحمد خيرى محمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

أ.م.د/ محمد صبرى الأنصاري

أ/ مصطفى محمد شحات محمود عبد العاطي

عدد المحاور القيادية الفرعية في المجالات القيادية الأساسية وحتى يتم إعطاؤها نفس الدرجة من الأهمية بحسب النسبة الموزونة، وبناءً على ذلك يكون توزيع النقاط في كل محور كما في الجدول التالي:

جدول (٢٣): طريقة توزيع النقاط في كل محور من محاور القيادة التعليمية.

| المستوى | مستوى الأداء | عدد النقاط | النسبة المئوية |
|----------------|--------------|------------|----------------|
| غير متحقق | غير متحقق | صفر-٤٥ | صفر-٤٥% |
| المستوى الثالث | مبتدئ | ٤٦-٦٣ | ٤٦-٦٣% |
| المستوى الثاني | متوسط | ٦٤-٨١ | ٦٤-٨١% |
| المستوى الأول | متميز | ٨٢-١٠٠ | ٨٢-١٠٠% |

٣. المتابعة والتقييم:

تعد مرحلة التقييم من أهم المراحل في تطبيق التصور المقترح، وتهدف مرحلة التقييم إلى التأكد من تحقق كافة الأهداف التي يسعى إليها النموذج وفق ما حدد له، مع مراعاة مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف وفق المؤشرات المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.

مستويات المتابعة والتقييم:

وتتم مرحلة المتابعة والتقييم من خلال المستويين التاليين:

١. على مستوى إدارة التعليم:

- تكوين لجنة خاصة تتبع المركز المهني للتطوير لرصد تطبيق النموذج المقترح والمعد لتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
- عقد لقاءات ربع سنوية للتعرف على ما تم تحقيقه وما لم يتم بعد.
- تقديم تقرير حول ما تم انجازه ورفعته لإدارة المركز المهني لتطوير العاملين.
- اصدار تقرير سنوي ورفعته للمركز المهني لتطوير القيادات التعليمية بوزارة التربية والتعليم عن أبرز الاداءات القيادية في المجالات القيادية الرئيسية والمحاور القيادية الفرعية التي تم تحقيقها في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.

٢. على مستوى وزارة التربية والتعليم:

- استقبال كافة التقارير المرفوعة من اللجان الخاصة في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات.
- تحليل كافة التقارير المرفوعة حول تنفيذ النموذج المقترح.

- وضع تقرير تقويمي نهائي يتضمن ما تم انجازه وما لم يتم، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لتلافي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.
 - مناقشة التقرير الصادر من ادارة التعليم والتعريف بما توصلت اليه عبر وسائل الاعلام ووسائط الاتصال المتاحة من باب الشفافية.
- معايير المتابعة والتقويم

ويمكن تحديد المعايير التالية للمتابعة والتقويم:

- الواقعية: تحقيق الأهداف المنشودة وترجمتها على أرض الواقع.
 - الاستمرارية: ضرورة استمرار العمل في ضوءها حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة.
 - الكفاءة: تعني مدى نجاح تحقيق أهداف تطوير أداء القيادات التعليمية بالمؤسسات التعليمية.
 - الفاعلية: تعني مدى تكامل ووحدة وانسجام الأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة وإدارتها مع بعضها البعض، ومدى تفاعلها مع البيئة التعليمية الداخلية والخارجية.
 - المرونة: القدرة على مواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي تظهر أثناء التنفيذ.
 - الالتزام: شعور القيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية بأن أهدافهم التي يلتزمون بها ويتحمسون لتحقيقها، يثمنها القيادات العليا بمتابعتهم لها من موقع الحدث.
- خطوات عملية المتابعة والتقويم:

تتضمن عملية تقييم ورقابة التطبيق خمس خطوات متتابعة هي:

1. تحديد ما يجب قياسه: وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء القيادية للقادات التعليمية التي يجب أن يتم مراقبتها وتقويمها.
2. تحديد معايير لقياس الأداء: تشكل مقاييس نتائج الأداء القيادي للقيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.
3. قياس الأداء الفعلي: يتطلب قياس أداء القيادات التعليمية تحديد المرحلة التي يجب أن تتم عملية القياس، كما يجب الاهتمام بمراقبة الكم والكيف، إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي يتحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية.
4. مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير: تهدف إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا.

٥. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تتم في حالة عدم تطابق النتائج مع الأهداف، مع تحديد سبب الانحراف سواء أكان نتيجة قلبات بالصدفة، أو تطبيق خاطئ للعمليات ومدى ملائمة العمليات للمستويات المرغوبة.

التوصيات:

- تبني النموذج المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء التخطيط للتعاقب الإداري.
- توظيف نتائج الدراسة الحالية بغرض تطوير أداء القيادات التعليمية، والتي كشفت عنها الدراسة ضمن النموذج المقترح وتطبيقه على المؤسسات التعليمية بمصر بشكل عام ومحافظة قنا على وجه الخصوص.
- العمل على إدخال التغيير والتحسين المستمر وتحفيز القيادات التعليمية على الابتكار من خلال توفير بيئة العمل الداعمة للابتكار وتطوير قواعد العمل لتصبح سهلة وفاعلة في مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
- تدريب الصف الثاني من القيادات التعليمية وتأهيلهم بشكل مناسب للقيادة التعليمية.
- تدريب القيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية بمصر على أساليب تقويم استخدام وتوظيف الموارد المادية والبشرية من خلال قياس الأثر أو العائد من كل عملية.
- مشاركة جميع القيادات التعليمية في التخطيط لعملية تطويرهم ووضع الآليات وتقويمها.
- العمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
- معالجة الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.

المقترحات:

- نموذج مقترح لتطوير أداء الصف الثاني من القيادات التعليمية في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري.
- معوقات تخطيط التعاقب الإداري بمؤسسات التعليم الحكومي والخاص: دراسة مقارنة.
- تخطيط التعاقب الإداري في المؤسسات التعليمية دراسة تخطيطية.

المراجع:

المراجع العربية:

١. الداود، حسن بن عبد العزيز محمد. (٢٠٢٠). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي. *جامعة شقراء، مجلة جامعة شقراء*، ع١٣، الصفحات ١٦٣ - ١٩٤.
٢. زايد، محمد جبر عبد اللطيف. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية. *رسالة دكتوراة. جامعة بني سويف - كلية التربية - أصول التربية*.
٣. صالح، محي الدين عبد الله. (٢٠١٥). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل. *رسالة ماجستير. الخرطوم، السودان: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*.
٤. الصعدي، هند أحمد محود سعيد. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٧، ع. ١٧٨، ج. ١، الصفحات ٢٩٩-٣١٥*.
٥. عبد العزيز، خميس فهم عبد الفتاح. (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة الإدارة التربوية*، س٦، ع٢٤، الصفحات ١٣ - ١٦٢.
٦. العتيبي، عالية محمد. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*. ع. ١١، الصفحات ٣٨١-٤٨٠.
٧. لوقا، كارولين ثروت حلیم. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *رسالة ماجستير. سوهاج، مصر: جامعة سوهاج - كلية التربية - التربية المقارنة والإدارة التعليمية*.
٨. المطيري، محمد خلف حسن. وعبد الزيدي، ناظم جواد. (٢٠٢١). دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات (بحث ميداني في معهد

9. Adams, Thomas M. (2013). *Lifting as We Climb: A Multiple Case Study of Succession Planning in Historically Black Colleges and Universities. Ph.D. Thesis. Virginia, USA: egent University, School of Global Leadership & Entrepreneurship.*
10. Allio, Robert J. (2005). Leadership development: Teaching versus learning. *Management Decision* Vol. 43 No. 7/8, pp. 1071-1077.
11. Barnett, Robert & Davis, Sandra. (2008). Creating Greater Success in Succession Planning. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 10, No. 5, pp. 721-739.
12. Bartlett, Catherine. (2011). Principal Succession: Trends and Impacts. *Ph.D. Thesis. Texas, USA: Faculty of the College of Education, University of Houston.*
13. Davis, Jon Schmidt. (2011). WHO'S NEXT? Let's Stop Gambling on School Performance and Plan for Principal Succession. *SREB Southern Regional Education Board.*
14. Fink, Dean. (2010). *The Succession Challenge: Building and Sustaining Leadership Capacity Through Succession Management. California, USA: SAGE Publications Ltd.*
15. Fusarelli, Bonnie C. et. al. (2018). Planning for the Future: Leadership Development and Succession Planning in Education. The University Council for Educational Administration, *Journal of Research on Leadership Education*, Vol. 13(3), pp. 286-313.
16. Goodlad, John. (2004). *A Place Called School: Twentieth Anniversary Edition (Vol. 2nd edition). New York, USA: McGraw-Hill Education.*
17. Gordon, Pamela A. & Overbey, Julie A.. (2018). *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability. London, UK: Palgrave Macmillan.*
18. Grossman, Connie S. (2014). *Succession Planning and Knowledge Transfer in Higher Education. Ph.D. Thesis. Arizona, USA: Northcentral University, faculty of the school education.*
19. Hanover Research. (2014). *Best Practices in Succession Planning. Hanover Research, District Administration Practice.*

-
20. Hargreaves, Andy. (2005). Leadership Succession. *Tile Educational Forum*, Volume 69, pp. 163-173.
 21. Hargreaves, Andy. (2006). Sustainable Leadership. USA: *John Wiley & Sons, Inc.*
 22. Hausman, Charles et. al. (2002). The work life of the assistant principal. *Journal of Educational Administration*, Volume 40, Number 2, pp. 136-157.
 23. Keller, Kristina. (2018). Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System. *Ph.D. Thesis*. Minnesota, USA: Graduate Faculty of St. Cloud State University.
 24. Knight, Ashley. (2014). Excellence in Community College Student Affairs. *New Directions for Community Colleges*, no. 166, Wiley Periodicals, Inc., pp. 5-12.
 25. Lovely, Ms Suzette. (2004). Staffing the Principalship: Finding, Coaching, and Mentoring School Leaders. *ASCD Association for Supervision & Curriculum Development*.
 26. Mateso, Peter E. E.. (2010). Understanding Succession Planning and Management Efforts at Midwestern University: A Mixed Methods Study. *Ph.D. Thesis*. Ohio, United States: Graduate College of Bowling Green State University.
 27. Mcdonagh, Kathryn J. (2013). Leadership succession planning: A governance imperative. *Trustee*, 66(4), 15, pp. 15-18.
 28. Meyer, Matthew J., et. al. (2009). Principal succession and its impact on teacher morale. *INT. J. LEADERSHIP IN EDUCATION*, VOL. 12, NO. 2 , pp. 171-185.
 29. Muslim, Sakinah, et. al. (2015). Leadership Development Initiatives to Ensure uccession Planning Effectiveness. In R. Hashim, & A. Abdul Majeed, *Proceedings of the Colloquium on Administrative Science and Technology* (pp. 1-10). *Springer Science+Business Media Singapore*.

-
30. Naicker, Suraiya R. & Mestry, Raj. (2015). Developing educational leaders: A partnership between two universities to bring about system-wide change. *Academy of Science of South Africa, South African Journal of Education*, Volume 35, Number 2, PP. 1-11.
31. Oleszewski, Ashley. et. al. (2012). The development of assistant principals: a literature review. *Journal of Educational Administration*, Vol. 50, No. 3, 2012, pp. 264-286.
32. Parfitt. Christopher M. (2017). Creating a Succession-Planning Instrument for Educational Leadership. *ICPEL Education Leadership Review*, Vol. 18, No. 1, PP. 21-63.
33. Rintoul, Heather M. & Goulais, Linda. (2010). Vice Principals and Moral Literacy: Developing a Moral Compass. *Educational Management Administration & Leadership* 38(6), pp. 745–757.
34. Rothwell, William. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (Fifth edition). USA: AMACOM.
35. Samson, Katrina Pacholik. (2020). *Approaches to Leadership Development and Succession Planning in Canadian Accredited Independent Schools. Ph.D. Thesis*. Toronto, Ontario, Canada: Higher and Adult Education The Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto.
36. Sanschagrin, Stephanie R. (2019). *Succession Planning For K–12 Leadership: Educators' Perceptions of A Public School District Leadership Development Program. Ph.D. Thesis*.

USA: The College of Graduate and Professional Studies at the University of New England.

37. Seniwoliba, Joseph A. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review* Vol. (1), PP. 1-10.
38. Steele, Farla Gay. (2015). Principal experiences of succession. *Ph.D. Thesis*. Faculty of the Graduate College, Oklahoma State University.
39. Tichy, Noel M.. (2014). Succession: Mastering the Make-or-Break Process of Leadership Transition. London, UK: *Portfolio*.