

## آليات تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة

الفيوم

إعداد

رجب محمد طه محمد الشبكشي

(معلم أول لغة إنجليزية - إدارة شرق الفيوم التعليمية)

إشراف

أ.م. د/ منى شعبان عثمان

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة سوهاج

وقائم بعمل رئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفي

## المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى وضع آليات مقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد في جمع البيانات على التطبيق الميداني للاستبانة، واقتصر البحث على عينة عشوائية قوامها (321) من القيادات المدرسية (مدير، وكيل، ومعلم كبير/خبير) بمدارس التعليم الأساسي (ابتدائي واعدادي) في محافظة الفيوم، والتطبيق في عدد من المدارس الحكومية، في جميع إدارات محافظة الفيوم والبالغ عددها (7) إدارات، وقد عكست نتائج الدراسة الميدانية واقع برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، حيث توصلت نتائج الدراسة إلي أن برامج إعداد القيادات المدرسية تتسم بالجودة والفاعلية بدرجة عامة مرتفعة، حيث أظهرت الدراسة الميدانية تميز هذه البرامج بوضوح الأهداف وارتباطها

بالتوجهات الاستراتيجية، وملائمة المحتوى والأساليب التنفيذية، والمرونة في التخطيط الزمني، وتنوع أساليب التقييم. هذا يعكس جهود مستمرة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، وتحديثها بما يتناسب مع متطلبات المرحلة واتجاهات التعليم الحديثة. على الرغم من ذلك، لا تزال هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين، كتوفير المباني والتجهيزات المناسبة، وتعزيز الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير البرامج، وفي ضوء هذه النتائج تم وضع آليات مقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية، حيث أوصى البحث باستمرار الجهود التطويرية لمعالجة نقاط الضعف في برامج إعداد القيادات المدرسية بما يدعم تحقيق الأهداف المنشودة منها.

#### **Abstract:**

The aim of the current research is to identify the theoretical frameworks of school leadership preparation programs, and to reveal the reality of school leadership preparation programs in basic education schools in Al Fayoum Governorate, and then propose mechanisms for their development. The research used a descriptive methodology, relying on field application of a questionnaire to collect data. The research was limited to a random sample of 321 school leaders (principals, vice principals, and senior/expert teachers) in basic education schools in Al Fayoum Governorate, and was applied in a number of government schools across all seven districts of Al Fayoum Governorate.

The results of the field study reflected the reality of school leadership preparation programs in basic education schools in Al Fayoum, showing that these programs are characterized by a generally high level of quality and effectiveness. The study revealed the clear delineation of objectives aligned with strategic orientations, suitability of content and implementation methods, flexibility in scheduling, and diverse assessment methods. This reflects ongoing efforts to develop and update these programs to meet the

requirements of the stage and modern educational trends. However, there are still areas that require further improvement, such as providing suitable buildings and facilities, enhancing the use of assessment results in program development. Based on these results, proposed mechanisms for the development of school leadership preparation programs were formulated, recommending continued developmental efforts to address weaknesses in these programs to support the achievement of their intended objectives.

### المقدمة:

إن العملية التعليمية تستحوذ على أهمية محورية في المجتمعات عامة، فالتعليم يعد أساس نهضة المجتمعات، وأحد أولوياتها، حيث يمثل محوراً رئيساً في تطورها. وتواجه القيادات المدرسية تغيرات متنامية وتحديات كبيرة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والثورة المعرفية في عالم متجدد وسريع التغيير، ويتطلب ذلك توافر قيادات مدرسية لديها مستوى عال من المهارات والمعارف تمكنها من مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات. لأنهم المسؤولين عن مواجهة التغيرات الجديدة وعن التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، حتى يمكنهم من التكيف مع التغيرات ومواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في شتى المجالات ولاسيما الإدارية.

والقيادات المدرسية هي جوهر العملية التعليمية والتربوية، وأساس نجاحها (خليل، 2015، 117). ويقع على عاتق القيادات المدرسية مسؤولية الارتقاء بالعملية التعليمية داخل المدرسة، وحل المشكلات التي توجه العاملين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والإدارة التعليمية فهم حلقة الوصل بينهم جميعاً.

ورغم الدور الحيوي للقيادات المدرسية، لا يزال التركيز على تطوير برامج إعدادهم موضوعاً مهماً إلى حد كبير، (Bush, T. 2018, p66-71) لذا فإن سرعة تقييم الوضع الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات أضحت ضرورة، بل يمكن

القول بأن برامج إعداد القيادات المدرسية وتطويرها من وقت لآخر ضرورة حتمية فرضتها متطلبات العصر، ومطلب أوجدته الرغبة في تقديم الأفضل من أجل تحسين الأداء التعليمي.

وتأتي برامج إعداد القيادات المدرسية لإعدادهم للقيام بدورهم القيادي بكفاءة وفعالية؛ ويعد إعداد وبناء قدرات القيادات المدرسية مفتاحاً للإصلاح التربوي، وشرطاً أساسياً لنجاح جهود الإصلاح ومن ثم فقد نالت أهميتها خلال إعداد المعايير القومية للتعليم. (وزارة التربية والتعليم مصر، 2014، ص102) باعتبارها من أبرز العوامل التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية ورفع مستوهم وتطويرهم.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الاستثمار في إعداد القيادات المدرسية ضروري لتحقيق النجاح في النظام التعليمي ككل، لذا أصبح من الضروري التعرف على الأطر النظرية والفكرية لبرامج إعداد القيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية، لذا تطرق البحث إلى أبرز الجوانب المتعلقة ببرامج إعداد القيادات المدرسية بما يتناسب وأهداف البحث، حيث تناول:

#### مشكلة البحث:

التعليم الأساسي في مصر بصفة عامة ومحافظة الفيوم بصفة خاصة ليس بمعزل عما يدور حوله من تحديات وتطورات متسارعة، فهو يمر بتغيرات ونقله فكريه وتطورات بهدف الارتقاء بالتعليم، وتمكين وإعداد وبناء القيادات.

ويعاني إعداد القيادات المدرسية في مصر من تحديات ومشكلات وأوجه قصور عديدة ومتنوعة، أثرت سلباً على كفاءة وفاعلية القيادات المدرسية، ومن ثم على الأداء المدرسي بوجه عام (عيداروس، ومصطفى، 2022). وفي دراسة أجريت للكشف عن جهود جمهورية مصر العربية في برامج إعداد قادة المدارس، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير برامج إعداد قادة المدارس الجدد في مصر في ضوء خبرة كل من

سغا فورة وهونج كونج توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن برامج إعداد قادة المدارس الجدد في مصر غير ملبية لاحتياجاتهم التدريبية، كما يؤخذ على تلك البرامج أن مدتها غير كافية لإعداد قائد مبدع ومدرك لأبعاد العمل في المدرسة، ويضاف إلى ذلك أنها تعتمد على الأساليب التقليدية، مع قلة الاهتمام بقياس أثر التدريب (محمد، 2023، ص42).

وأشارت دراسة تناولت تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمحافظة الفيوم إلى أن برامج التدريب الحالية لا تخدم طبيعة الوظائف القيادية المدرسية وتتكرر كل عام دون إدخال أي جديد عليها، وان عملية إعداد القادة مديري المدارس تحتاج إلى برامج تدريب مستمر، وان هناك اهتمام بالشكل (لاستكمال بعض شروط الترقية) وليس بجوهر. كما أوضحت الدراسة سوء بعض أماكن التدريب وعدم صلاحيتها للتدريب، وغياب التجديد في المحتوى التدريبي لعدم قيامه على الاحتياجات التدريبية (عصام، أبو النور & احمد، 2018، ص225).

ومما سبق يتضح أن منظومة إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمصر عامة ومحافظة الفيوم خاصة تواجه العديد من التحديات، لذلك يأتي هذا البحث لتوضيح الإطار النظري لبرامج إعداد القيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية، ثم التعرف على واقع برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، ومعوقاتهما، ومتطلبات وآليات تطويرها.

**ومن ثم تحاول مشكلة البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:**

ما واقع برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم وآليات تطويرها؟

### وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الإطار النظري لبرامج إعداد القيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
  - 2- ما الواقع النظري لبرامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم؟
  - 3- ما الواقع الميداني لبرامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم؟
  - 4- ما الآليات المقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم؟
- أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى:
- التعرف على الأطر النظرية لبرامج إعداد القيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
  - التعرف على الواقع النظري لبرامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.
  - الكشف عن الواقع الميداني لبرامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.
  - تقديم آليات مقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.
- أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية:
- أولاً: الأهمية النظرية: تظهر الأهمية النظرية من خلال ما يؤمل أن يقدمه البحث الحالي من معلومات جديدة إلى المكتبة العربية والمعرفة الإنسانية حول موضوع (برامج القيادات المدرسية).

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:** يُؤمل أن يستفيد من نتائج هذا البحث الجهات الآتية:

- 1- المسؤولين في التعليم: تزود نتائج البحث هذه الفئة بأفضل الآليات المقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم
- 2- مديرو المدارس: حيث تسهم في تعميق فهم هذه الفئة بتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بالمدارس.

**حدود البحث:** يسير البحث الحالي في نطاق الحدود التالية:

#### (أ) الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث الحالي في تحديد واقع برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ثلاث مراحل (مرحلة تحديد الاحتياجات من برامج إعداد القيادات المدرسية، ومرحلة تنفيذ البرامج، ومرحلة تقويم البرامج) لانهم المراحل الأساسية في برامج إعداد القيادات المدرسية.

#### (ب) الحدود البشرية:

يقتصر البحث الحالي في دراسته الميدانية على عينة عشوائية ممثلة من قيادات مدارس التعليم الأساسي الحكومية: (مدير - وكيل - معلم كبير/خبير). لأنهم الفئات ذات الأثر البالغ في قيادة وتحسين مخرجات العملية التعليمية، ويمكن تفويض الوكلاء والمعلمين الكبير والخبير بمهام المدير في حال غياب المدير.

#### (ج) الحدود المكانية:

يقتصر هذا البحث على عينة عشوائية ممثلة من مدارس التعليم الأساسي الحكومية (ابتدائي واعدادي) في محافظة الفيوم. في الإدارات التعليمية الآتية: عدد 7 إدارات تعليمية (شرق الفيوم-غرب الفيوم-سنورس-إطسا-أبشواي-طامية-يوسف الصديق).

(د) الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي (2023 / 2024).

## منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والذي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يضمن قَدَارَ من التفسير لهذه البيانات (منى عثمان، 2017، ص40).

**أدوات البحث:** قام الباحث بتصميم استبانة للتعرف على واقع برامج إعداد القيادات المدرسية ومتطلبات وآليات تطويرها بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.

**مصطلحات البحث:** تضمن البحث الحالي المصطلحات الآتية:

1- **برامج إعداد القيادات المدرسية:** تعرف برامج إعداد القيادات المدرسية اصطلاحاً: بأنها توضح سير العمل الواجب القيام به لتحقيق الأهداف المقصودة، كما يوفر الأسس الملموسة لإنجاز الأعمال ويحدد نواحي النشاط الواجب القيام بها خلال مدة معينة، والبرنامج مجموعة من الأنشطة والممارسات العملية بقاعة أو حجرة النشاط لمدة زمنية محددة؛ وفقاً لتخطيط وتنظيم هادف محدد ويعود على المتعلم بالتحسن. (شحاتة، والنجار، 2003، ص12)

وبرامج إعداد القيادات المدرسية أيضاً "هي مجموعة من الخبرات، والمهارات، والقدرات المنظمة التي تقدم للقيادات المدرسية بقصد تنمية وتطوير مهاراتهم الإدارية والتربوية بطرائق منهجية وعلمية هادفة وبما يمكنهم من تحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفاعلية" (شهاب، 2009، ص12).

- وهي "تدريب الأفراد على ممارسة الأعمال والمهن المختلفة ومنها التعليم التي يزودون من خلالها بالمعلومات والثقافات العامة التخصصية والتطبيقات العملية التي تساعدهم على تحقيق أهداف المهنة وتتم عملية التدريب داخل مؤسسات متخصصة سواء كانت معاهد أو جامعات أو مراكز تدريب" (الجهوية، 2009، ص106).

برامج إعداد القيادات المدرسية إجرائياً: هي مجموعة الأنشطة المتكاملة (الخبرات والمهارات والمعارف والاتجاهات) المقدمة للقيادات المدرسية العاملين بمدارس التعليم الأساسي (ابتدائي واعدادي) في محافظة الفيوم.

البحوث والدراسات السابقة: فيما يلي عرض لأبرز البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي:

(أولاً) الدراسات العربية:

1- دراسة نسمة عبدالرسول محمد (2023) بعنوان: "برامج إعداد قادة المدارس الجدد في كل من سنغافورة وهونج كونج ومصر" دراسة مقارنة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لبرامج إعداد قادة المدارس الجدد في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على ملامح خبرة كلاً من سنغافورة وهونج كونج في برامج إعداد قادة المدارس الجدد، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير برامج إعداد قادة المدارس الجدد في مصر في ضوء خبرة كل من سنغافورة وهونج كونج. واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن برامج إعداد قادة المدارس الجدد في مصر غير ملبية لاحتياجاتهم التدريبية، كما يؤخذ على تلك البرامج أن مدتها غير كافية لإعداد قائد مبدع ومدرك لأبعاد العمل في المدرسة، ويضاف إلى ذلك أنها تعتمد على الأساليب التقليدية، مع قلة الاهتمام بقياس أثر التدريب.

2- دراسة موسى محمد وأحمد نجم الدين عيداروس (2022) بعنوان "الخبرة السويدية في إعداد واختيار القيادات المدرسية وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، هدفت الدراسة إلى: وضع مجموعة من المقترحات التي تسهم في تطوير نظام إعداد واختيار القيادات المدرسية في ضوء الخبرة السويدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها: أن إعداد واختيار القيادات المدرسية

يعد جزءاً من منظومة أكبر وهي التنمية المهنية للقيادات المدرسية، ولا يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة دون توفر قائد مدرسي ناجح، والذي أحسن إعداده، واختياره وفق أحدث الأساليب والاتجاهات.

**3- دراسة أسامة رءوف على إبراهيم (2020) بعنوان " تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية على ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية لهيئة التعليم المقدمة من الأكاديمية المهنية للمعلمين"،** هدفت الدراسة إلى: التعرف على برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية، والواقع الفعلي لتنفيذها في ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية، وذلك بهدف التوصل إلى آليات لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية على ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على تطبيق استبانة موجهة لأعضاء الإدارة المدرسية (مديرين- وكلاء)، وتوصلت الدراسة إلى أن تطابق تنفيذ برامج التنمية لأعضاء الإدارة المدرسية مع ومعايير اعتماد جودة خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم بدرجة متوسطة، وتم تقديم مجموعه من الآليات لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية من أهمها مراعاة أن تتلاءم الأنشطة التدريبية من حيث الكم والكيف مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرنامج التدريبي.

### (ثانياً) الدراسات الأجنبية:

**1- دراسة Jensen (2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى برامج التطوير المهني لقادة المدارس في النرويج، والمساهمة في الفهم التجريبي لعملية التطوير المهني واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة. وتم اختيار (7) مدارس واستخدمت المقابلة الشخصية لجمع البيانات والمعلومات. وتناولت الدراسة مشروعاً للتطوير المهني اشتمل على سبع مدارس ضمن مبادرة تتضمن 100 مشروع تحت مبادرة تسمى تعزيز المعرفة - من القول إلى العمل ومن خلال تحليل البيانات

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود (13) نمطاً للمبادرات التعليمية في تلك المدارس. كما أشارت النتائج إلى أن المبادرات المتنوعة تسهم في توسيع نطاق المشكلات التي يتم التعامل معها في المدارس، وتوضيح كيفية التعامل معها من قبل القيادة المدرسية بالتعاون مع إدارات التعليم المحلية.

**2- دراسة Adams, Mooi, & Muniandy (2020)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية برنامج الإعداد المهني للقادة التربويين المتبع في خطة وزارة التعليم في ماليزيا، وكفاءته في إعدادهم تبعا للمعايير المهنية حيث اتبعت المنهج الوصفي عن طريق تطبيق الاستبيان المفتوح على عينة بلغت (١٠٢) مدير ومديرة لتحديد كيفية إعدادهم لأدوارهم القيادية ووجهات نظرهم في ممارساتهم القيادية، وبينت النتائج ارتفاع معايير إعداد قادة المدرسة والأداء متميز لهم، والتوافق بين النهج ومعايير الكفاءة، ومساهمة البرنامج التدريبي في تطوير سمات أو مهارات قادة المدرسة لأدوارهم القيادية وفقا لخطة التعليم الماليزي 2013-2025

**3- دراسة Bush (2018)** هدفت الدراسة إلى: التعرف على الاتجاهات العالمية المختلفة لإعداد القادة الجدد وتهيئتهم لدورهم الجديد، واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن القيادة أمر أساسي لتحسين أداء المدرسة ونتائج تعلم الطلاب، كما توصلت الدراسة إلى أنه يمكن أن يقلل التدريب المخطط من الشعور بالعزلة الذي ينتاب العديد من المدراء الجدد. كما توصلت الدراسة إلى وجود تنوع في أنماط إعداد وتطوير القيادة بشكل كبير عبر السياقات الوطنية وأن هناك اعتراف متزايد بالحاجة إلى إعداد متخصص للقيادة، لكن محتوى البرنامج وعملياته تختلف اختلافا كبيرا في الأنظمة المركزية، مثل الصين وفرنسا وسنغافورة وفي الأنظمة اللامركزية.

**(ثالثاً): تعقيب على البحوث والدراسات السابقة:** من خلال استقراء البحوث والدراسات السابقة يمكن تحديد الآتي:

**1- أوجه التشابه:** يتشابه البحث الحالي مع البحوث والدراسات السابقة في عدد من الأمور، منها: اعتماد معظم البحوث والدراسات على المنهج الوصفي، واستخدامها الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتأكيداً على أهمية تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية، ومن أمثلة الدراسات السابقة التي ركزت على هذا الهدف دراسة نسمة عبدالرسول محمد (2023)، دراسة موسى محمد وأحمد نجم الدين عيداروس (2022)، دراسة أسامة رعوف على إبراهيم (2020). والدراسات الأجنبية مثل دراسة Jensen (2020)، دراسة Adams, Mooi, & Muniandy (2020)، دراسة Bush (2018).

## **2- أوجه الاختلاف:**

حيث يختلف البحث الحالي عن بعض البحوث والدراسات السابقة في **اختلاف البيئة** التي أجري فيها البحث الحالي فمن الدراسات التي تمت بدولة النرويج دراسة Jensen (2020)، ومنها ما تم بدولة ماليزيا دراسة Adams, Mooi, & Muniandy (2020)، ومنها ما تم بدولة بريطانيا دراسة Bush (2018).

## **3- أوجه الاستفادة:**

استفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات حيث تمثل الأساس المنطقي ومدخلا نظريا وعمليا في النواحي الآتية: بناء وتكوين الإطار النظري لبرامج إعداد القيادات المدرسية، وكذلك تحديد مشكلة البحث الحالي، واختيار المنهج المناسب لدراساتها، وتصميم أدواتها.

## 4- أوجه التميز:

وفي ضوء ما سبق وفي حدود إطلاع الباحث فإن البحث الحالي تميز عن البحوث والدراسات بالآتي: جاء هذا البحث مكملاً لجهود البحوث والدراسات السابقة في تناول موضوع برامج إعداد القيادات بمدارس التعليم الأساسي، وكذلك اختلاف بيئة وعينة البحث الحالي عن البحوث والدراسات ذات الصلة.

القسم الأول: برامج إعداد القيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية (إطاراً نظرياً)

أولاً: مفهوم برامج إعداد القيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية:

قدم علماء الإدارة والاجتماع العديد من التعريفات لبرامج إعداد القيادات المدرسية، يمكن ذكر أبرز هذه التعريفات كما يلي:

تُعرف برامج إعداد القيادات المدرسية بأنها برامج تهدف إلى إعداد المعلمين للحصول على وظائف قيادية، ومساعدتهم في تعريف طبيعة وظائفهم الجديدة، وكيفية التعامل معها، وإكسابهم المهارات اللازمة لهم، مما يساعدهم على تحقيق أفضل النتائج عند قيامهم بأداء عملهم الوظيفي، وتشمل هذه البرامج المعلمين الذين سوف تتم ترقيتهم إلى وكيل أو مدير مدرسة، أو من وكيل مدرسة إلى مدير أو مدير إدارة تعليمية وغيرها من الوظائف المرتبطة بالعملية التعليمية.

وينصب تركيز هذه البرامج على إعداد القيادات المدرسية - سواء كانوا مديريين أو وكلاء - لضمان أن مدارس الدولة الحكومية ذاتية التحسين ومبتكرة وقابلة للتكيف، والبرامج مترابطة للغاية، وتختار وزارة التربية والتعليم المرشحين وترعاهم بالكامل. تعد هذه البرامج وسيلة أساسية لتزويدهم بالأدوات التي يحتاجونها لقيادة مدارسهم بفعالية (Grissom., Mitani, & Woo 2019 p.75).

كما تُعرف برامج الإعداد بأنها مجموعة من الجلسات موزعة على حلقات تدريبية تعالج كل حلقة تنمية مهارات وقدرات قيادية لدى المتدربين ضمن استراتيجيات مخطط لها يتم اختيارها وفق أهداف البرنامج. (السعدي، 2022). ومن خلال ما تم استعراضه من تعريفات لمفهوم برامج إعداد القيادات المدرسية يمكن القول بأنها: مجموعة الأنشطة المتكاملة (الخبرات والمهارات والمعارف والاتجاهات) المقدمة للقيادات المدرسية (مدير، وكيل، معلم كبير/خبير) العاملين بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.

ثانياً: فلسفة وأهداف برامج إعداد القيادات المدرسية:

فيما يلي عرض لفلسفة وأهداف برامج إعداد القيادات المدرسية:

(أ) الفلسفة: تقوم فلسفة برامج إعداد القيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية وتدريبهم على مجموعة من المبادئ العامة في إطار متكامل ومتناسق لتكون الموجه والمرشد لكل العمليات الإدارية بالمدرسة. وترتبط هذه الفلسفة بحاجات المتعلمين والمعلمين والعاملين وسد حاجات المجتمع ومتطلبات نمائه. فهذه البرامج لا يقتصر على مجرد تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم لممارسة مهام وظائفهم، بل هي محاولة لإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة وتغيير سلوكهم، وهذا التطوير الذاتي للموظف يرفع من مستوى طموحه، وينمي دوافعه ويحدد نظريته للدور الذي يؤديه وبالتالي يحسن معدل أداءه (عبد الله العنزي، وأحمد الخطيب، 2008 ص35).

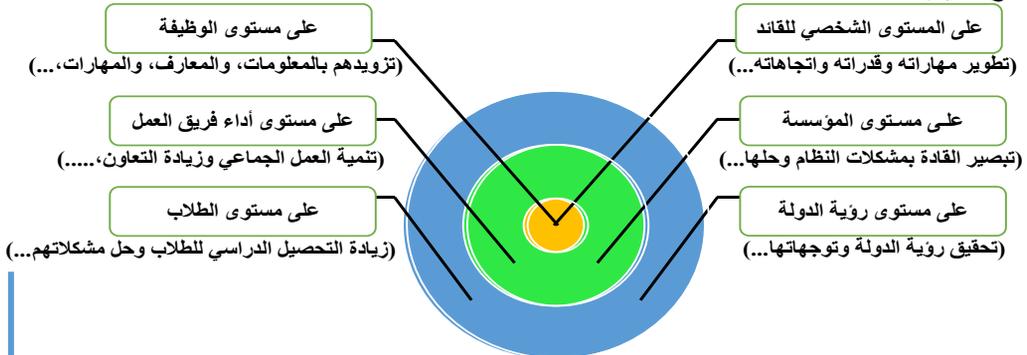
(ب) الأهداف: ويمكن توضيحها فيما يلي:

◆ تهدف برامج الإعداد إلى تطوير القائد نفسه؛ مهاراته، وقدراته، وقيمه، واتجاهاته، وعلاقاته، وتلبية متطلباته حتى يكون على درجة عالية من التأهيل والإعداد (Rodriguez, & Walters, 2017, 206-212).

وبناء على ذلك فإن برامج إعداد القيادات المدرسية تسهم في تحقيق النمو الشخصي والمهني وتعمل على تطوير استعداداتهم لتحمل المسؤولية. ◆ كما تهدف برامج إعداد القيادات المدرسية إلى مساعدة القيادات المدرسية أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بالوظيفة، وتزويدهم بالمعلومات، والمعارف، والمهارات، والقدرات ذات الصلة بوظائفهم (عطوي، 2014، ص60).

◆ تهدف برامج إعداد القيادات المدرسية إلى تبصير القيادات المدرسية بمشكلات النظام، والمشكلات القائمة في المؤسسة، ووسائل حلها، وتعريفه بدوره، ومسئولياته (شريف، 2009، ص 200) وكذلك تزويدهم بأحدث النظريات النفسية والتربوية والإدارية، وإكساب القيادات المدرسية معلومات ومعارف ومهارات مهنية ووظيفية تتعلق بأعمالهم وصقل المهارات التي يتمتعون بها بما يتوافق مع مستجدات العصر الأمر الذي ينعكس إيجابا على منظومة التعليم بالمدرسة (إسماعيل، 2014) كل ذلك بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المدرسة وزيادة كفاءتها

وفعاليتها.



شكل (1) أهداف برامج إعداد القيادات المدرسية

يتضح من شكل (1) أن أهداف برامج إعداد القيادات المدرسية تركز على تطوير القيادات أنفسهم، وتهدف إلى تطوير الوظيفة، والمؤسسة، وتحقيق رؤية

وتوجهات الدولة، كما تعمل على تنمية العمل الجماعي وزيادة التعاون بين أعضاء فريق العمل بالمدرسة.

ثالثاً: مراحل تصميم برامج إعداد القيادات المدرسية:

تمر برامج إعداد القيادات المدرسية بعدة مراحل ، يمكن توضيحها فيما يلي:

### المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات: Needs Analysis

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال فريق من الخبراء والاستعانة بالتوصيف الوظيفي للقيادات المدرسية لمعرفة طبيعة المسؤوليات والمهام المكلفون بها (محمد، 2023، ص42).

وبالتالي يمكن القول بأن في هذه المرحلة يتم فيها جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل وتحديد القدرات الأساسية من المعارف والمهارات المتاحة لدى القيادات المدرسية حالياً ثم تحليلها؛ ومنها يتم تحديد الاحتياجات ونوعية المعارف والمهارات المراد اكتسابها والمُستهدف تحقيقها.

المرحلة الثانية: تخطيط وتصميم البرنامج: تشمل هذه المرحلة العديد من الخطوات، التي تتمثل في:

(أ) تحديد الهدف من البرنامج: يتم وضع أهداف محددة واضحة وقابلة للتنفيذ (أبو النصر، 2012).

(ب) تحديد محتوى البرنامج: (Davis, & Hammond, 2012, Pp25-26)

لم تعد برامج إعداد القيادات المدرسية تقتصر على إدارة شؤون العملية التعليمية، بل تشعبت، فأصبحت متعددة، لذا تتطلب برامج إعداد القيادات المدرسية إعادة النظر حتى تتلاءم مع مستجدات العصر وإتاحة محتوى مخصص للعصر الرقمي والمعرفي وفهم التقنيات والخاصة بمجالات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، وأخلاقيات الروبوت، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وغيرها.

(ج) **تحديد الأساليب:** وهي طرق نقل المحتوى والتي يمكن الاعتماد عليها لإيصال المحتوى، ويمكن تقسيمها إلى: أساليب تقليدية كالمحاضرة والمناقشة، وأساليب غير تقليدية مثل: استخدام الأنترنت لتبادل المعلومات والخبرات، ويعتمد اختيار الأسلوب - سواء كان تقليدياً أو حديثاً - على نوعية البرنامج، والهدف المقصود من ورائه. (السكرانة، 2011، ص73)

(د) **تحديد زمن برنامج:** (تحديد الفترة الزمنية للبرنامج) (حمائل، ص264) يُفضل أن تكون برامج الإعداد خلال فترات متوازنة، بعيداً عن ضغوط العمل وأعبائه، وفي أوقات الفراغ كالعطلة الصيفية.

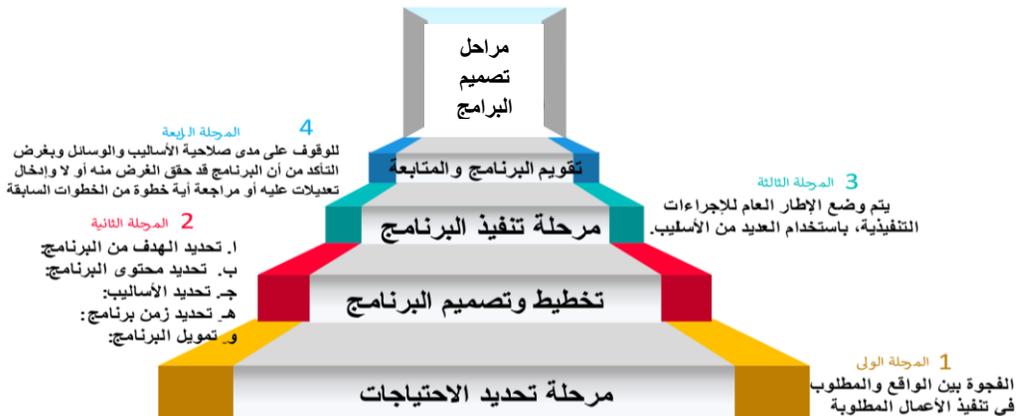
(هـ) **تمويل البرنامج:** بتوفير الموارد والإمكانات المادية والوسائل اللازمة، والدعم المادي، والتعويضات وبدل الانتقال للمشاركين (أبو النصر، 2012).

### المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ البرنامج: Implementation

بعد الإعداد والتحديد الدقيق للأهداف واختيار أفضل الأساليب لإعداد القيادات المدرسية وتحديد جميع عناصر عملية الإعداد يبدأ التنفيذ الفعلي لهذا البرنامج وفق ما تم تحديده (وزارة التربية والتعليم 2003، دليل الوحدات التدريبية ص73)

المرحلة الرابعة: مرحلة تقويم البرنامج والمتابعة:

تتم في ضوء الأهداف التي حددت للوقوف على مدى صلاحية الأساليب والوسائل وبغرض التأكد من أن البرنامج قد حقق الغرض منه أو لا وإدخال تعديلات عليه أو مراجعة أية خطوة من الخطوات السابقة بهدف تحسين البرنامج حتى تتحقق أهداف التعلم والسلوك والتغيير وغيرها من الأهداف (Ikemoto, 2020)



شكل (2) مراحل تصميم برامج الإعداد للقيادات المدرسية.

يتضح من شكل (2) أن برامج إعداد القيادات المدرسية تمر بأربعة مراحل أساسية؛ تحديد الاحتياجات، وتخطيط وتصميم البرنامج، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج، ثم تأتي مرحلة تقييم البرنامج والمتابعة بهدف التحسين المستمر للبرامج المقدمة مستقبلاً وللوقوف على نقاط القوة والضعف.

**القسم الثاني: الواقع النظري لبرامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي (ابتدائي واعدادي) في محافظة الفيوم:**

(أولاً) الجهات المسؤولة عن برامج إعداد القيادات المدرسية في محافظة الفيوم: تنحصر الجهات المسؤولة عن تقديم برامج إعداد القيادات المدرسية في محافظة الفيوم في ثلاث مؤسسات، وهي مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ومركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم، والأكاديمية المهنية للمعلمين.

إلا أنه يمكن القول إن مسؤولية إعداد القيادات المدرسية في محافظة الفيوم تقع على عاتق الأكاديمية المهنية للمعلمين، فهي المسؤول الأول عن تقديم برامج إعداد القيادات المدرسية من خلال تقديم تدريبات رسمية للقيادات المدرسية. (دليل اعتماد مراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم القاهرة، ٢٠١٣، ص3).

(ثانياً) الجهود المبذولة في برامج الإعداد المقدمة للقيادات المدرسية في محافظة الفيوم: قطعت الأكاديمية المهنية للمعلمين بمحافظة الفيوم شوطاً كبيراً في مجال برامج إعداد القيادات المدرسية، حيث تقدم الأكاديمية المهنية للمعلمين برامج خاصة بالقيادات المدرسية (مدير - وكيل) وهي برامج إلزامية للراغبين في الترقى للوظائف القيادية من أعضاء هيئة التعليم، ويمكن تصنيفها كما يلي:

### 1- برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس: (الأكاديمية المهنية للمعلم، 2013)

هو شرطاً للترقية لمنصب مدير مدرسة، وهو برنامج معتمد بواسطة مستشاري دعم التعليم بالتنسيق مع الأكاديمية المهنية للمعلمين.

### 2- برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس "المستوى المتقدم":

وهو برنامج يستهدف القيادات المدرسية "مديري ووكلاء المدارس"، والمرشحون لتولي قيادات مدرسية (الأكاديمية المهنية للمعلم، 2019).

### 3- البرامج الرقمية للأكاديمية المهنية للمعلمين:

في ظل جائحة كورونا قدمت الأكاديمية المهنية للمعلمين عبر منصتها الإلكترونية - وهو النظام المتبع حالياً - مجموعة من البرامج التدريبية الإلكترونية عن بعد ومنها البرامج الرقمية للقيادات التربوية: وهي مخصصة للمتقدمين للترقي في الوظائف القيادية والإشرافية (مدير/ وكيل مدرسة، ومدير وكيل إدارة تعليمية، وأساسيات التوجيه الفني)، (الأكاديمية المهنية للمعلم، 2023)

### (ثالثاً) مبررات الاهتمام ببرامج إعداد القيادات المدرسية في محافظة الفيوم:

تشهد محافظة الفيوم العديد من التغيرات والتحولت المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة الأمر الذي يتطلب من الأنظمة التعليمية بها تحديث تصوراتها بما ينسجم مع التحديات التي يفرضها الواقع، ومرجع ذلك إلى:

◆ تزايد حاجة المؤسسات التعليمية إلى الاستثمار الفعال لمواردها البشرية لاسيما الكوادر التي تتولي قيادة تلك (عبد الفتاح، 2019، ص132).

◆ تزويد القيادات المدرسية بالمهارات الفنية والتقنية والتكنولوجية والمرونة في التفكير بما يسهم في بناء شخصياتهم المتكاملة، وإطلاق إمكاناتهم إلى أقصى مدى (زاهر، أحمد، ٢٠١٩، ص 166).

كما أن هناك مجموعة من التحديات العالمية تواجه قطاع التعليم، لعل من أبرزها ثورة المعرفة والمعلومات والثورة التكنولوجية وتحول المدارس إلى مجتمعات للتعلم وتغير أدوار مديري المدارس (محمد، 2023، ص 109)، والعولمة (ربيع، 2014، ص188)، والثورة الاجتماعية (شنودة، ٢٠٠٧، ص535)، وسرعة التغير في الاتجاهات التربوية والإدارية المعاصرة. (Platts, 2017)

(رابعاً) التحديات التي تواجه برامج إعداد القيادات المدرسية في محافظة الفيوم:

بالرغم كل الجهود التي المبذولة في محافظة الفيوم بمجال برامج إعداد القيادات المدرسية، فإنه ثمة مجموعة من السلبيات وأوجه القصور التي تؤثر سلباً على فاعلية هذه البرامج، وتمثل أبرز هذه السلبيات فيما يلي:

- التدريب الذي يعقد للترقية عملية روتينية بحتة (رزق، 2017، ص8).
- ضعف برامج الإعداد التي تقدم للقيادات المدرسية؛ وذلك نظراً لضعف شموليتها لكافة مجالات الإدارة المدرسية وعملياتها. (لاشين، ومحمد، 2019، ص133)
- يؤخذ على برامج إعداد القيادات المدرسية أن مدتها غير كافية لإعداد قائد مبدع ومدرك لأبعاد العمل في المدرسة. (محمد، 2018، ص433)
- برامج إعداد القيادات المدرسية في معظمها غير ملبية لاحتياجاتهم (محمد، 2023، ص 109)

- الأكاديمية المهنية تعمل بمعزل عن كليات التربية (محمد، 2023، ص 110).
- قصور أدوات وعمليات تقويم المتدربين، والبرامج، وقياس أثر التدريب للبرامج التدريبية، (شنودة، ٢٠٠٧، ص535).

- قلة جودة برامج إعداد القيادات المدرسية المقدمة، حيث اعتمدت الأكاديمية على بعض الحقائق التدريبية الجاهزة لبعض المنح الأجنبية والتي تم تزويد الأكاديمية بها،

مما جعل المادة التدريبية المقدمة لا تتفق أو تتواءم مع المشكلات الواقعية التي يعيشها القيادات (فرج، 2021، ص 208)

▪ ضعف البنية التحتية اللازمة لتنفيذ أنشطة برامج إعداد القيادات المدرسية، بجانب ضعف الموازنة المخصصة لها. (محمد، 2023، ص 109)

مما سبق ذكره من تحديات تواجه برامج إعداد القيادات المدرسية، يتضح أن برامج إعداد القيادات المدرسية يواجهها العديد من التحديات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها مما يؤثر سلبا على أدائها.

القسم الثالث: الواقع الميداني لبرامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم. (الإجراءات - النتائج).

إجراءات الدراسة الميدانية: كما يأتي:

(1) أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة البحث فيما يتعلق بواقع برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم.

(2) مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في جميع القيادات المدرسية

العاملين بمدارس التعليم الأساسي (ابتدائي واعدادي) في محافظة الفيوم.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

عدد وكلاء		عدد مديري		
إعدادي	ابتدائي	إعدادي	ابتدائي	
٥٨	٩٢	٣٨	٩٢	شرق
٥٤	٧٣	٣٤	٧٣	غرب
٩١	١٤٣	٧١	١٤٣	اطسا
٥٤	١٠٠	٣٤	١٠٠	سنورس
٤٧	٩٣	٢٧	٩٣	طامية
٤٤	٦٣	٢٤	٦٣	أبشواي
٤٧	٧٦	٢٧	٧٦	يوسف الصديق
٣٩٥	٦٤٠	٢٥٥	٦٤٠	الإجمالي
١٠٣٥		٨٩٥		

وفق الإحصاءات الرسمية لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم.

وكما هو موضح بالجدول (1) تشمل مرحلة التعليم الأساسي (ابتدائي واعدادي) بمحافظة الفيوم على إجمالي عدد (895) مدير مدرسة، ويبين الجدول عدد الوكلاء بإجمالي 1035 وكييل، ويجب الانتباه إلى أن هناك مدارس تعليم أساسي وبالتالي لها مدير واحد. كما يلاحظ وجود مديرين بأمر تنفيذي ومدرين بالتكليف وكذلك الوكلاء.

(3) عينة الدراسة: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية على عينة من القيادات المدرسية ممثلة للمجتمع الأصلي قوامها (321) مدير ووكيل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، واتبع الباحث في تطبيقها أسلوب العينة العشوائية.

#### (4) أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام الاستبانة، تم تطويرها بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتكونت في صورتها النهائية من (77) فقرة بعد التحكيم موزعة على 3 محاور، موضحة بالجدول التالي:

جدول (2) وصف أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

م	المحور	عدد العبارات
١	واقع برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم	٣٧
٢	معوقات برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم	١٧
٣	آليات مقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية لتحقيق التعاقب القيادي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م	٢٣
	الإجمالي	٧٧

#### صدق أداة الدراسة الميدانية:

صدق الاستبانة يعني التأكد سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال التأكد من الصدق الظاهري للأداة وصدق الاتساق الداخلي.

## المعالجة الإحصائية المستخدمة بالدراسة الميدانية:

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (26)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

**1-أساليب الإحصاء الوصفي:** حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة الدراسة، عن كل بند من بنود الاستبانة ثم تحويلها إلى الدرجات المقابلة على النحو الآتي: (نعم = 3)، (إلى حد ما = 2)، (لا = 1)

-حساب الوزن النسبي للعبارات = ك<sub>1</sub> × 3 + ك<sub>2</sub> × 2 + ك<sub>3</sub> × 1 / ن × 3

-حساب النسبة المئوية الوزنية للعبارات = الوزن النسبي للعبارات × 100

-المتوسط الحسابي؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل عبارة.

-الانحراف المعياري؛ وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد

رقم العبارة	الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
					لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق	
مرتفعة	1	0.95	0.354	2.85	-	47	274	ك تحدد احتياجات البرامج وفقا لمتطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال التنمية المستدامة.
مرتفعة	3	0.89	0.617	2.66	25	58	238	ك يستطلع فريق من الخبراء آراءكم حول احتياجاتكم التدريبية.
مرتفعة	4	0.88	0.577	2.63	16	86	219	ك تستند البرامج على الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
مرتفعة	5	0.87	0.524	2.62	6	111	204	ك تقاس احتياجات المتدربين من خلال متطلبات التطوير.
مرتفعة	2	0.92	0.502	2.75	10	61	250	ك تحدد الاحتياجات ونوعية المعارف والمهارات التي يحتاج إليها المتدربين.
مرتفعة	6	0.83	0.725	2.49	44	77	200	ك يشارك المتدربين بفاعلية في تحديد البرامج اللازمة لهم.
مرتفعة		00.88	0.40	2.67				ك إجمالي نسبة البعد

يوضح جدول (3) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة متوسط الاستجابة لعبارات البعد الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات من برامج إعداد القيادات المدرسية، ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق، ومن خلال فحص درجة التحقق لدى عينة القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم يتضح الآتي:

- حصلت العبارة رقم (1) ونصها "تُحدد احتياجات البرامج وفقاً لمتطلبات رؤية مصر 2030 في مجال التنمية المستدامة" على أعلى متوسط حسابي بمتوسط حسابي بلغ 2.85، وانحراف معياري قدره 0.35 ونسبة استجابة مرتفعة (95%).

- بينما حصلت العبارة رقم (6) ونصها "يُشارك المتدربين بفاعلية في تحديد البرامج اللازمة لهم" على متوسط حسابي مرتفع بلغ 2.49 ونسبة 83%، وهو أقل متوسط حسابي وأقل نسبة موافقة ضمن هذا المحور، مما يشير إلى ضرورة تعزيز مشاركة المتدربين في هذه العملية.

- وبشكل عام، بلغ إجمالي نسبة البعد 88%، بمتوسط حسابي (2.67)، وانحراف معياري قدره (0.40)، مما يشير إلى أن مرحلة تحديد الاحتياجات من برامج إعداد القيادات المدرسية تتم بدرجة مرتفعة، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تعزيزها مستقبلاً.

## جدول (8) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثاني (مرحلة تنفيذ البرامج)

الترتيب	التحقق من صحة	النسبة	متوسط الاستجابة	المعيار القياسي	الحسابي المتوسط	الاستجابات			العبارة
						أوافق	لا أوافق	أوافق لحد ما	
٢٧	متوسطة	0.73	0.767	2.19	69	121	131	ك	تتوافر الموارد المادية اللازمة لتمويل البرامج وفق رؤية مصر ٢٠٣٠.
					21.5	37.7	40.8	%	
٢٨	مرتفعة	0.85	0.647	2.54	27	94	200	ك	يقوم بتنفيذ البرامج مدربون مؤهلون أكاديميا وفنيا.
					8.4	29.3	62.3	%	
٢٩	مرتفعة	0.81	0.678	2.44	34	112	175	ك	يُدرّب الموظفون على توظيف التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج.
					10.6	34.9	54.5	%	
٣٠	مرتفعة	0.85	0.605	2.56	19	103	199	ك	يستخدم المدربين أساليب متنوعة لتحفيز المشاركين في فعاليات البرامج.
					5.9	32.1	62.0	%	
٣١	مرتفعة	0.78	0.733	2.34	50	112	159	ك	تتوافر مباني مخصصة وتجهيزات مناسبة لتنفيذ البرامج.
					15.6	34.9	49.5	%	
		0.84	0.54	2.41					إجمالي نسبة البعد

- من خلال تحليل البيانات الإحصائية الواردة في الجدول، يمكن استخلاص التالي:
- أعلى عبارة من حيث درجة التحقق هي العبارة رقم 30 "يستخدم المدربين أساليب متنوعة لتحفيز المشاركين في فعاليات البرامج"، حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة 85% وهي درجة "مرتفعة".
  - أقل عبارة من حيث درجة التحقق هي العبارة رقم 27 "تتوافر الموارد المادية اللازمة لتمويل البرامج وفق رؤية مصر ٢٠٣٠"، حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة 73% وهي درجة "متوسطة".
  - درجة التحقق العامة للبعد الثاني (مرحلة تنفيذ البرامج) هي "مرتفعة"، حيث بلغ متوسط نسبة الاستجابات "أوافق" و"أوافق لحد ما" 84%.

## جدول (9) النتائج التفصيلية لعبارات البعد السابع (مرحلة تقويم البرامج)

رقم العبارة	الدرجة	نسبة متوسطة الاستجابة	المعيار الإحصائي	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة
					أوافق	لا أوافق	أوافق لحد ما	
32	مرتفعة	0.86	0.648	2.57	28	81	212	توجد معايير واضحة لتقييم البرامج.
					8.7	25.2	66.0	
33	مرتفعة	0.85	0.620	2.56	22	98	201	تنوع الأساليب التقييمية المستخدمة بتنوع أهداف البرامج.
					6.9	30.5	62.6	
34	مرتفعة	0.85	0.691	2.56	37	66	218	تستخدم نتائج تقييم أداء المتدربين كتغذية راجعة لتطوير البرامج.
					11.5	20.6	67.9	
35	مرتفعة	0.85	0.666	2.54	31	87	203	يتم قياس فعالية خطة البرامج وكفاءتها لإبراز مواطن القوة والضعف فيها.
					9.7	27.1	63.2	
36	مرتفعة	0.83	0.680	2.48	34	98	189	يتوافر تقييم مرحلي قبل وأثناء وبعد انتهاء البرامج.
					10.6	30.5	58.9	
37	مرتفعة	0.83	0.681	2.49	34	96	191	يتم تقويم برامج إعداد القيادات على أساس نتائج التقييم المرحلي لتنفيذ البرامج.
					10.6	29.9	59.5	
مرتفعة			0.55	2.53				إجمالي نسبة البعد

من خلال تحليل البيانات الإحصائية الواردة في الجدول، يمكن استخلاص التالي:

- أعلى عبارة من حيث درجة التحقق هي العبارة رقم 32 "توجد معايير واضحة لتقييم البرامج"، حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة 86% وهي درجة "مرتفعة".
- أقل عبارة من حيث درجة التحقق هي العبارة رقم 36 "يتوافر تقييم مرحلي قبل وأثناء وبعد انتهاء البرامج"، حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة 83% وهي درجة "مرتفعة".

- درجة التحقق العامة للبعد السابع (مرحلة تقويم البرامج) هي "مرتفعة"، حيث بلغ متوسط نسبة الاستجابات "أوافق" و"أوافق لحد ما" 83%. يمكن أن يرجع ارتفاع درجة التحقق العامة للبعد السابع إلى عدة أسباب محتملة، منها: وجود معايير واضحة لتقييم برامج إعداد القيادات المدرسية، وهذه الممارسات المتبعة في مرحلة تقويم برامج إعداد القيادات المدرسية تعكس الاهتمام بتحقيق الأهداف المنشودة من هذه البرامج وتحسينها باستمرار.

**ثالثاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية:** يمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي: (1) واقع برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم؟

- أظهرت الدراسة أن برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم تتسم بالجودة والفاعلية بدرجة مرتفعة بشكل عام.  
- تميزت البرامج بوضوح الأهداف وارتباطها بالتوجهات الاستراتيجية مثل رؤية مصر 2030، وملاءمة المحتوى والأساليب التنفيذية مع الاحتياجات التدريبية والاتجاهات الإدارية الحديثة.

- كذلك لوحظ وجود مرونة في التخطيط الزمني لتنفيذ البرامج، وتنوع أساليب التقييم المستخدمة لقياس فعاليتها وتحديد نقاط القوة والضعف.

(2) معوقات برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم؟ أظهرت النتائج وجود عدد من المعوقات لبرامج إعداد القيادات المدرسية في محافظة الفيوم:

- المعوقات الفنية: أبرزها ندرة وجود قاعدة بيانات متكاملة للاحتياجات الحقيقية للقيادات المدرسية، وضعف متابعة أثر التدريب والاستفادة من التغذية الراجعة، وضعف استمرارية عقد البرامج وتحديثها، وتركيز البرامج على الجانب النظري دون التطبيقي.

- المعوقات المادية والبشرية: أبرزها قلة الحوافز المادية والمعنوية، وقلة الاعتمادات المالية والتمويل.

## القسم الرابع: الآليات المقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم:

من منطلق الإطار النظري وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، تقترح الدراسة مجموعة من الآليات التي قد تسهم في تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، يمكن تفصيل ذلك فيما يلي:

**أولاً: آليات مقترحة لتطوير مرحلة تحديد الاحتياجات من برامج إعداد القيادات المدرسية:**

\*إنشاء وحدة (لجنة) تحت مسمى "وحدة تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية" مكونة من 5 أفراد مختصين + مستشار من الجهات الآتية: (الأكاديمية المهنية للمعلمين، وكلية التربية بالفيوم، ووحدة التدريب بالإدارات التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، ووحدة قياس الجودة) تختص هذه الوحدة بإجراء دراسة سنوية، وتشخيص واقع القيادات المدرسة واحتياجاتهم التدريبية (إجراء مسح شامل للحاجات التدريبية المختلفة سواء الأكاديمية منها أو التربوية أو الثقافية) وتقديم المقترحات اللازمة وتطبيق معايير الجودة والاعتماد على برامج إعداد القيادات المدرسية المقترحة، على أن تشمل الدراسة السنوية ما يلي:

- تشخيص الواقع التنظيمي الحالي للقيادات المدرسية وتحديد فجوات الأداء بصورة واقعية ودقيقة. (دراسة الوضع الراهن بكل المدارس وتحديد الاحتياجات التدريبية).
- إنشاء قاعدة بيانات متكاملة عن القيادات المدرسية واحتياجاتهم التدريبية تقوم عليها برامج الإعداد.
- تقترح الدراسة سنويا تقديم أنواع متعددة ومتنوعة من برامج إعداد القيادات المدرسية لتتميزهم بصورة مستمرة، بحيث تقابل الأنواع المختلفة من هذه البرامج الاحتياجات التدريبية المختلفة للقيادات المدرسية.

- تطبيق استطلاعات رأي دورية لتحديد المتطلبات اللازمة للبرامج وتحديد الاحتياجات التدريبية بمشاركة القيادات أنفسهم في تحديد البرامج اللازمة لهم.  
- تبني توصيات ومقترحات هذه الأبحاث واقعاً تطبيقياً، بحيث يتم تنظيم برامج تدريبية للقادة التربويين في ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة في هذه الدراسة وذلك وفقاً للمجالات التي وردت، في ضوء معايير الجودة.

**ثانياً: آليات مقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية في مرحلة تنفيذ البرامج:**

\*الوقوف على مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية كمّاً ونوعاً ومدى كفايتها للوفاء بمتطلبات برامج إعداد القيادات المدرسية، اتخاذ الخطوات والإجراءات الكفيلة بتوفير الموارد اللازمة للتطوير ومنها:

-إيجاد مصادر تمويل بديلة بالشراكة مع المجتمع المحلي، والقطاع الخاص.  
-تقدم جميع برامج إعداد القيادات المدرسية بالمجان وتقديم حوافز ومكافآت تشجيعية مناسبة للمتميزين منهم كأسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين. فهذا يزيد المبدعين إبداعاً ويشجع غيرهم على الإبداع.  
-وضع مزايا تشجيعية وتحفيزية (علاوة خاصة) للموظبين على حضور البرامج، واتخاذ إجراءات حازمة لمن يتخلف عن التدريب.

-توفير وتحسين البنية التحتية: مباني مخصصة وتجهيزات مناسبة لتنفيذ برامج إعداد القيادات المدرسية (مرافق التدريب، التقنية، خدمات النقل، ومواد التدريب).

**رابعاً: آليات مقترحة لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية في مرحلة تقويم البرامج:**  
-تقوم هيئة إشرافية من وزارة التربية والتعليم بالإشراف على عمليات المتابعة لتنفيذ البرامج، بحيث تكون هذه المتابعة بمثابة تغذية مرتدة مستمرة تمنع تعثر عمليات

التنفيذ التي قد تظهر نتيجة لبعض الإشكالات التي كان من الممكن السيطرة عليها ومواجهتها قبل نشوؤها.

-أن تتسم خطط التقويم والمتابعة بالشمولية والمرونة والاستمرارية  
-إجراء تقييم مرحلي قبل وأثناء وبعد انتهاء البرامج، وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه (اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة).

-قياس أثر التدريب للمتدربين (من خلال ملاحظة أدائهم فيما بعد التدريب) للتأكد من مدى تحقق أهداف برامج إعداد....، انعكس ذلك على أدائهم الوظيفي، ومدى التحسن في ميدانها أثناء ممارستهم لمهامهم، وأيضا للتعرف على مدى جدوى برامج إعداد القيادات المدرسية وتطويرها باستمرار.

التقويم الذاتي: وهو أن يقوم المتدربين من القيادات بكتابة تقارير ذاتية لهم منذ بداية البرنامج تعبر عن آرائهم وانطباعاتهم حول أهداف البرنامج ومحتواه وأنشطته، ثم يتصرف في ضوء هذا التقويم فيعتز بممارساته السليمة، ويطور ما يحتاج لتطوير.

### المراجع:

إبراهيم، أسامة رءوف. (2020). تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية على ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية للأكاديمية المهنية للمعلمين، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد (14)، إصدار (13).

إبراهيم، معوض حسن. (2014). تقويم أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء أهدافها واستراتيجية مقترحة لتطويرها، دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية جامعة عين شمس، (28).

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر. القاهرة.

إسماعيل، محمد صادق. (2014). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1.

الأكاديمية المهنية للمعلم. (2013). برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس دليل المدرب، برنامج دعم التعليم بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، القاهرة: الأكاديمية المهنية للمعلم، مارس.

الأكاديمية المهنية للمعلم. (2019) الحقيبة التدريبية مهارات القيادة لمديري المدارس المستوى المتقدم دليل المدرب، القاهرة: الأكاديمية المهنية للمعلمين.

الأكاديمية المهنية للمعلم، (2023) البرامج الرقمية، متاح على:

<http://pat.edu.eg/platform/programs>

الأكاديمية المهنية للمعلمين وزارة التربية والتعليم برنامج دعم التعليم، USAID: دليل اعتماد مراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم القاهرة، ٢٠١٣.

جمهورية مصر العربية (٢٠٠٣). وزارة التربية والتعليم. دليل الوحدات التدريبية.

- الجهوية، ملحقة سعيدة. (2009). **المعجم التربوي، الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية.**
- خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥). **مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.**
- ربيع، هادي مشعان. (2014). **المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.**
- رزق، نشوة شوقي. (2017). **دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في التطوير المهني للقيادات التربوية الواقع - التصور، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، (5)، (2)، أغسطس.**
- زاهر، ضياء الدين وأحمد، علاء. (٢٠١٩). **سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المهنية المستدامة: مصر نموذجاً، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٦).**
- السعدي، حمدة حمد. (2022). **فاعلية برنامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات المدارس العمانية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 19 العدد 2.**
- السكرانة، بلال خلف. (2011). **تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة، عمان، ط1.**
- شحاتة، حسن، والنجار، وزينب. (٢٠٠٣). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية، مراجعة حامد عمار، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط1.**
- شريف، شريف محمد. (2009). **إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع 63.**

شنودة، إميل فهمي. (2007). تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي، المؤتمر السنوي الخامس تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

شهاب، شهر زاد محمد. (2009). أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة مركز البحوث والدراسات التربوية، العراق، (مج8)، ع(2).

صلاح، أمنية. (2021). التنمية المهنية للمعلمين بين الواقع والمأمول، المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية، <https://ecss.com.eg/16623> تم الاطلاع بتاريخ 2023-10-21

عبد الفتاح، خميس فهمي. (2019). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع24 ديسمبر.

عثمان، منى شعبان: المنهج والمنهجية في الإدارة التربوية، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2017.

عصام عبد السميع جودة، أبو النور، محمود عبد التواب & احمد، علا عبد الرحيم. (2018). تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 10(3).

عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط8، الأردن: دار الثقافة.

العززي، عبد الله و الخطيب، أحمد. (2008). تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية. الأردن، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

عذاروس، أحمد نجم الدين ، ومصطفى، موسى محمد. (2022). الخبرة السويدية في إعداد واختيار القيادات المدرسية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية، مج19، ع112*.

فرج، مصطفى احمد. (2021). تطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء معايير الترخيص، *المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط، م (3)، ع (4)*.

لاشين، محمد؛ ومحمد، نسرين صالح. (2019). آليات مقترحة لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية دراسة حالة على محافظة بنى سويف، *مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ع 1، ج2*.

محمد، علي أحمد. (2018). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول "، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (34)، (2)، جزء2، فبراير*.

محمد، نسمة عبد الرسول. (2023). برامج إعداد قادة المدارس الجدد في كل من سنغافورة وهونج كونج ومصر "دراسة مقارنة". *مجلة التربية المقارنة والدولية، 19(19)*.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (2020). *استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030/2020*، القاهرة، ص60.

وزارة التربية والتعليم. (2014). *البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2017*، القاهرة.

Adams, D., Mooi, A., & Muniandy, V. (2020). Principal leadership preparation towards high-performing school leadership in Malaysia. *Asian Education and Development Studies*, 9 (4).

Bush, T. (2018). Preparation and induction: global perspectives, *Management in Education*, 32 (2).

- Davis, S. & Hammond, L. (2012). Innovative Principal Preparation Programs: What Works and how We know, **Journal of Planning and Changing**, (43) 1.
- Grissom, J., Mitani, H., & Woo, D. (2019). Principal Preparation Programs and Principal Outcomes. **Educational Administration Quarterly**, 55(1).
- Ikemoto, G. (2020). principal preparation Guide Book the School leadership Initiative, **George W. Bush Institute School Leadership Initiative District Cohort**.
- Jensen, R. (2020). Professional development of school leadership as boundary work: Patterns of initiatives and interactions based on a Norwegian case. **International Journal of Leadership in Education**.
- Platts, J. (2017). **The role of ethics in the professional development, academic preparation, and decision-making processes of high school leaders**. A doctoral dissertation, Mercer University.
- Rodriguez, J. & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. **World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development**, 3(10).