واقع ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم (دراسة ميدانية)

إعداد

السيد كمال صابر هواري

أ.م. د / منى شعبان عثمان

أ.د / نبيل سعد خليل

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وقائم بأعمال رئيس القسم بكلية التربية - جامعة

المتفرغ

الفيوم

ملخص البحث:

تعد القيادة الإيجابية مصطلح حديث العهد مواكبًا للتطورات الحديثة في علم الإدارة، وإجراء التطوير والتحديث في النظم القيادية لمديري المدارس بالمؤسسات التعليمية، مما ينعكس إيجابيًا على وضع العاملين بها ماديًا ومعنويًا، ويهدف البحث الحالي إلى التعرف الأسس النظرية لأبعاد القيادة الإيجابية والتي تتضمن أربعة أبعاد هي: (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي)، من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها ومرتكزاتها، ورصد واقع ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من (359) معلمًا بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن بعد المناخ الإيجابي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم

يتحقق بدرجة كبيرة وبمتوسط موزون (2.19).

أن بعد العلاقات الايجابية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم يتحقق بدرجة كبيرة وبمتوسط موزون (2.23).

أن بعد التواصل الايجابي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم يتحقق بدرجة متوسطة وبمتوسط موزون (2.12).

أن بعد المعنى الايجابي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم يتحقق بدرجة كبيرة وبمتوسط موزون (2.19).

وتوصل الباحث الي عدة مقترحات لتنمية ممارسة أبعاد القيادة الايجابية المتمثلة في (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي) لدى مدير مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة الإيجابية - مدارس التعليم الثانوي العام.

Summary :

Positive leadership is a relatively new term that aligns with modern developments in management science and the ongoing improvement and modernization of leadership systems for school directors in educational institutions. This positively impacts on the material and moral status of the staff. The current research aims to identify the theoretical foundations of the dimensions of positive leadership, which include four dimensions: (positive climate, positive relationships, positive communication, and positive meaning), in terms of their concepts, importance, characteristics, and foundations. It also aims to assess the reality of practicing these dimensions of positive leadership in secondary general education schools in the Fayoum Governorate.

The research relied on a descriptive methodology and used a questionnaire to understand the reality of practicing positive leadership dimensions among school directors in secondary general education in Fayoum. A random sample of 359 teachers from these

schools was selected. The study has reached several findings, the most important of which are:

The dimension of positive climate among school directors in secondary general education in Fayoum is achieved to a large extent, with a weighted average of 2.19.

The dimension of positive relationships in secondary general education schools in Fayoum is achieved to a large extent, with a weighted average of 2.23.

The dimension of positive communication among school directors in secondary general education in Fayoum is achieved to a moderate extent, with a weighted average of 2.12.

The dimension of positive meaning among school directors in secondary general education in Fayoum is achieved to a large extent, with a weighted average of 2.19.

The research concluded with several recommendations for enhancing the practice of positive leadership dimensions (positive climate, positive relationships, positive communication, and positive meaning) among school directors in secondary general education in Fayoum.

Keywords:

Leadership - Positive Leadership - Secondary General Education Schools.

مقدمة البحث:

القيادة عملية إنسانية تدفع الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، إنها علاقة تأثير متبادلة بين القادة والتابعين الذين يقومون بتغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة، فالقيادة تقوم على أساس التأثير في الآخرين.

ويعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات ذات أهمية بالغة في علم الإدارة، فقد أصبحت القيادة الإدارية أحد أهم المعايير التي تحدد نجاح أي مؤسسة، وتعتبر القيادة التربوية جوهر العمل الإداري، فهي تمثل عاملاً مهماً في نجاح الإدارة التعليمية أو إخفاقها لما لها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي

مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها ينبعان من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية الأمر الذي يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004، ص 123).

ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على إدارتها التي تمثل القيادة جوهر عملياتها وتتبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، كما يتوقف نجاحها على قدرات المدير وإمكاناته في توجيهه، ورعاية المعلمين، وحثهم على الإبداع النيرة (السالم، 2020، ص 50)، وتفرض طبيعة عمل مدير المدرسة عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته وما يترتب على ذلك من مسؤوليات ومهام.

فالقائد التربوي لا يعيش بعيداً عن الحَدَث، عليه أن يتقرب من المعلمين المحيطين به ، ويتعرف على دوافعهم وأدائهم ، لا يأخذ الأمور بمحملٍ شخصيٍّ وإنما يؤثر ويتأثر ويتعامل مع المحيطين به ، ولذا يلعب القائد الإيجابي الدور الأكبر في تطبيق الأسس والنظم ، وفي تحقيق التنسيق بين أداء المعلمين داخل المؤسسة التعليمية، وتوجيه أنشطتها (بني مصطفى، 2018).

ونرى أن القائد الإيجابي لا يعتمد على سلطته بل يسعى لكسب ثقة ورضى المرؤسين له ، وتقديرهم له ، والعمل دائماً على رفع شأن المؤسسة التي ينتمون إليها لتحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكنين.

وتعد أبعاد القيادة الإيجابية والتي حظيت بالاهتمام الكبير في العقد الأخير، وتطورت جنباً إلى جنب مع بزوغ علم النفس الإيجابي، ويشير مفهوم القيادة الإيجابية إلى أنها قدرة القائد على الارتقاء بأداء العاملين إيجابياً، من خلال تعزيز التوجه الإيجابي في المؤسسات التعليمية، والتركيز على أفضل الممارسات الإنسانية (Cameron,

(2012)، ولهذا سعى البحث الحالي إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الإيجابية لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

مشكلة البحث:

يعاني التعليم كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية وتعمل علي تدهور في مستوى التعليم من هذه المشكلات الواضحة لدينا قلة وجود المدير المتطور القائد المبادر الواعي بالمسئولية الجسيمة على عاتقه ونلاحظ أيضا إن دور مدير المدرسة من أهم الأدوار في نجاح العملية التعليمية بل ويعتبر العامل الأساسي في تقدمها فمن الملاحظ أن أي مؤسسة ناجحة لا بد من وجود مدير واعي ديمقراطي عنده رؤية متطورة لتنمية المؤسسة التابع لها ويمتلك الكفايات والمهارات والمعارف اللازمة لإدارة المؤسسة بشكل جيد.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم من أجل النهوض بالعملية التعليمية وأداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر إلا أنه يواجه العديد من المشكلات وواجه القصور من أهمها فقدان المدارس الثانوية فاعليتها في نمط القيادة المتبع وهو ما يؤثر على أداء المعلمين سلبيًا وإيجابيًا وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (نافع، 2013، ص 91).

وتعاني المدارس الثانوية العامة من تمركز الادارة المدرسية حول نفسها، وعزوف مديريها عن أسلوب المشاركة، وبطئها في تيسير الأمور متبعة الأسلوب المركزي، وبعيدة عن العمل بروح الفريق وزيادة على ذلك تركيز السلطة في يد المدير الذي بدوره يتحكم في اتخاذ القرار (هلال، 2021، ص 367).

وقد انبثقت مشكلة البحث من خلال المعرفة التي تشكلت لدى الباحث كمتابع لمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم أن أحد أهم أسباب القصور في أداء بعض المعلمين يعود إلى طبيعة شخصية المدير، ونمط إدارته إذ قد يلجأ المعلمون

إلى الصمت، وعدم الخوض بالتفاصيل أمام المدير حول المشكلات التي يواجهونها والعقبات التي تعترض عملهم خوفاً من الانتقاد ومن خلال البحث والاطلاع على بعض البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي أشارت إلى أن المعلمين يعانون من بعض الأنماط القيادية ونظراً لقصور البحوث والدراسات السابقة المصرية في هذا الموضوع - على حد علم وإطلاع الباحث - فقد قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية استهدفت الوقوف على آراء مجموعة من المعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الايجابية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

أداة الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتصميم أداة دراسة استطلاعية للتوصل إلى مشكلة البحث والتدليل عليها، وهي عبارة عن استبانة موجهة لعينة عشوائية من المعلمين (من ذات المجتمع الأصلي لعينة البحث) بمدارس التعليم الثانوي العام بإدارات الفيوم التعليمية، وقد اتفق أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (56) معلم ومعلمة وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

تصدرت العبارة "يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للتدريب فيما يتعلق باستخدام الوسائل التعليمية"، والعبارة "يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بطريقة تعزز الثقة بأنفسهم"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.69)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.56)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ندرة المخصصات المالية للمدارس مما يجعل هناك ندرة في توفير مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للتدريب فيما يتعلق باستخدام الوسائل التعليمية، وندرة في تحفيز المعلمين بما يقلل من تعزيز الثقة بأنفسهم.

جاءت العبارة "يقدم المدير الدعم الكامل للمعلمين لتجاوز التحديات الأكاديمية"، بوزن نسبي (1.01)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.34)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للمدير فيما يتعلق بتوفير التنمية المهنية للمعلمين.

وجاءت العبارة "يعمل مدير المدرسة على تعزيز روح الفريق بين المعلمين"، بوزن نسبي (1.51)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.50)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة).

وجاءت العبارة "يساعد مدير المدرسة على توفير بيئة صفية إيجابية تعزز من التعلم"، بوزن نسبي (1.68)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.56)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة).

وكانت العبارة "يشارك مدير المدرسة المعلمين في خلق نتائج إيجابية لتقديم أفضل ما لديهم"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (1.66)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55)، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة).

وجاءت العبارة "يتأكد مدير المدرسة من التزام المعلمين بالسلوك الإيجابي الدائم داخل المدرسة"، والعبارة "يهتم مدير المدرسة بتحسين العملية التعليمية من خلال احترامه لجهود المعلمين" بوزن نسبي (1.64)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة تقييم المدير لأداء المعلمين بشكل مستمر مما يترتب عليه قلة التأكد من التزام المعلمين بالسلوك الإيجابي الدائم داخل المدرسة، وقلة اهتمامه بتحسين العملية التعليمية من خلال احترامه لجهود المعلمين.

وجاءت العبارة "يقود مدير المدرسة المعلمين بتفاؤل وثقة لإنجاز المهام المطلوبة منهم"، بوزن نسبي (1.63)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.54)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يكون السبب في ذلك قلة ثقة مدير المدرسة في قدرة المعلمين على انجاز المهام المطلوبة منهم.

وجاءت العبارة "يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات"، بوزن نسبي (1.56)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.52)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض المديرين في السيطرة على السلطة داخل المدرسة.

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

ما الأسس النظرية لأبعاد القيادة الإيجابية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

ما التحليل الوثائقي لأبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم؟

ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة

الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ما أهم المقترحات التي تسهم في تنمية أبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم؟

أهداف البحث:

تحددت أهداف البحث الحالي فيما يلي:
الوقوف على الأسس النظرية لأبعاد القيادة الإيجابية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
إجراء تحليل وثائقي لأبعاد القيادة الإيجابية بالمؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم.
الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية بالمؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة.
التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في تنمية أبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

أهمية البحث :

استمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

أ - الأهمية النظرية:

ندرة الدراسات المصرية التي عنيت بموضوع أبعاد القيادة الإيجابية بالمؤسسات التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي العام
تركيز البحث على موضوع أبعاد القيادة الإيجابية للحاجة إلى تنمية أفكار المعلمين وآرائهم واقتراحاتهم للإستفادة منها في تطوير منظومة التعليم في المرحلة الثانوية
ب - الأهمية التطبيقية:

إمكانية مساعدة المدارس في تطوير مهام القيادات بالمدارس التعليمية للوصول بالمدرسة إلى مستوى متقدم من الأساليب الحديثة في القيادة.
وضع مقترحات تسهم في التغلب على القصور في ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث الحالي في جانبه الموضوعي على دراسة أبعاد القيادة الايجابية (المناخ الايجابي - العلاقات الايجابية - التواصل الايجابي - المعنى الايجابي).

الحدود البشرية:

اقتصر البحث في التطبيق الميداني لأداته على عينة عشوائية من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، متمثلة في عينة قوامها (359) معلمًا بمدارس التعليم الثانوي العام.

الحدود المكانية:

اقتصر البحث على عينة من مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم بإداراتها السبع (غرب الفيوم - شرق الفيوم - إطسا - سنورس - إيشواي - طامية - يوسف الصديق).

الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية من شهر ديسمبر 2024 وحتى شهر مارس 2025م.

مصطلحات البحث:

1 - القيادة: Leadership

القيادة في اللغة: جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضًا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد (حمودي، 2001، ص 479).
وعرفت أيضًا على أنها مصدر القائد، القائد من حبل أنفه، ومسناة كان مستطيل على وجه الأرض، فهو قائد وظهر من الأرض بقوة وينقاد ويتقاود كذا وكذا ميلاً، قيادة: رأسه دبر أمره (ابن منظور، 1994، ص 371).

وتعرف القيادة: مشى أمامها اخذاً بمقودها (المعجم الوجيز، 2001، ص 519).
وتعرف على أنها السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف
مشترك (مرسي، 2001، ص 141).

2 - القيادة الإيجابية: Positive Leadership

لقد وردت عدة تعريفات للقيادة الإيجابية من أهمها:
نعرف على أنها التأثير في الآخرين وإنشاء قالب من التنظيم والتنسيق والتكامل
والانسجام لجهود الموظفين وفرق العمل مما يدفعهم إلى أداء مهامهم على أكمل
وجه، ولكنه لا يعتمد على السلطة والقوة والتهديد والعقوبات؛ بل يعتمد على تشجيعهم
وتحفيزهم بطريقة راقية ولطيفة تضمن تعزيز اندفاع ذاتي لدى كل منهم تجاه أداء
مهمته بأفضل صيغة، وبذل جهود إضافية في سبيل تحقيق الفائدة للجماعة (2005،
Davies).

وتعرف بأنها: ضرورة إظهار سلوكيات قيادية ملائمة ومؤثرة، تلتزم بالمعايير
المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية ومع الآخرين، وتروج تلك السلوكيات
على الأتباع والزملاء (الشهري، 2020، ص 186).
كما تعرف بأنها: هي عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم
وعلاقتهم مما جعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف
المنشودة (الشحنة، 2020، ص 15).

وتُعرف بأنها أسلوب قيادي يركز على بناء العلاقات الإيجابية، وتعزيز بيئة العمل،
وتحفيز الأفراد لتحقيق أفضل أداء لهم. في هذا السياق، يتمحور التركيز حول دعم
الأفراد وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة (جيمس، 2020،
ص 45).

وعليه فيمكن تعريف القيادة الإيجابية إجرائيًا بأنها: عملية تأثير القائد في المعلمين من خلال جوانب خصائصه الشخصية وممارساته الإدارية وعلاقاته الإنسانية، من خلال تحفيز الموظفين وتشجيعهم بطريقة تضمن استمرارهم في العمل وتطوير مهارتهم لتحقيق أهداف العمل المشتركة.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتلائم مع وصف الظواهر المعاصرة وتفسيرها من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة المؤثرة فيها وذلك من خلال جمع المعلومات والحقائق المفصلة لها بهدف الوصول إلي نتائج وتعميمات تساعد على فهمها وتطويرها (درويش، 2018، ص 119).

لذا تناول البحث الحالي واقع ممارسة أبعاد القيادة الايجابية بمدارس التعليم الثانوي لدراسة الواقع والخروج منها بمقترحات.

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة (كأداة من أدوات المنهج الوصفي) لجمع المعلومات بالدراسة الميدانية لعينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم بإدارتها السبعة للتعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الايجابية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم.

الدراسات والبحوث السابقة

فيما يلي عرض لأهم البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وقد تم تصنيفها إلى دراسات وبحوث عربية وأجنبية وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً : الدراسات والبحوث العربية:

دراسة (مصطفى، جمعة، 2020)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن سمات الشخصية الإيجابية وفق مفاهيم علم النفس الإيجابي، وعلاقتها بمهارات قيادة الفريق لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات جامعة ظفار نموذجاً ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (92) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار، أظهرت النتائج أن مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لسمات الشخصية الإيجابية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لمهارات قيادة فريق العمل متوسطة أيضاً، ولم تظهر فروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس في مستوى امتلاك هذه المهارات تعود لمتغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)، في حين ظهرت فروق وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية باتجاه الرتبة الأعلى، وظهرت علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لأبعاد سمات الشخصية الإيجابية ومستوى امتلاكهم لمهارات قيادة فريق العمل.

دراسة (معمار، وآخرون، 2021)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مجال دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين، وقد استخدم الباحث استبانة للقيادة الإيجابية والرضا الوظيفي مكونة من (60) فقرة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات كانت (بدرجة عالية) ، مع درجة عالية من الرضا الوظيفي ، كما كشفت النتائج عن ارتباط إيجابي بين تقييم درجة الممارسة القيادية الإيجابية بين مديري مدارس التعليم العام ككل والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

دراسة (الرقب، 2023)، هدفت إلى تحليل أثر القيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي في الجامعات السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة

واختبار فرضياتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (210) قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الإيجابية بأبعادها المختلفة في الاستغراق الوظيفي، وكشفت الدراسة أن هناك تأثيراً للقيادة الإيجابية في الذكاء العاطفي، علاوة على وجود أثر للذكاء العاطفي في الاستغراق الوظيفي، مع وجود أثر غير مباشر للذكاء العاطفي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي (الرقب، 2023، ص 28).

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

دراسة (زو وتو، 2019)، سعت إلى الكشف عن تأثير القيادة الإيجابية على فعالية المدرسة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي أداة الاستبانة، حيث تم تطبيقها على عينة مسحية مكونة من (441) معلماً ومعلمة من مدارس جنان الصينية، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الإيجابية لمدير المدرسة لها تأثير إيجابي بدرجة عالية على فعالية المدرسة، ولها تأثير إيجابي بدرجة عالية أيضاً على التصورات المدركة للمعلمين حول القيادة الإيجابية.

دراسة (Benito et al., 2019) سعت الي الكشف عن دور القيادة الإيجابية في تحسين التعلم على الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في الكليات الهندية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثون المنهج المختلط الكمي والكيفي معاً ، وتم استخدام أداة الاستبانة مع عينة بلغ عددها (627) طالباً وطالبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، وبواقع (19) طالباً من (33) تخصصاً مختلفاً، وتم استخدام أداة المقابلة مع اثنين من أعضاء هيئات التدريس تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد اتضح من نتائج

عينة الطلبة أن للقيادة الإيجابية دور بدرجة عالية في التفاعل مع المحاضرين، وفي تحسين طرق التدريس والمهنية، وإزالة الشكوك، وردود الفعل البناءة، وزيادة التفاعل مع الطلبة والعمل الجماعي، والتغيير الإيجابي في عملية التفكير ، واتضح من نتائج أعضاء هيئة التدريس أن للقيادة الإيجابية دور إيجابي في بناء بيئة تعليمية نشطة ومعززة، وتساعد الطلبة على تطوير مواقف أكثر احتراما وإيجابية، وتعدهم بشكل أفضل ومهنيين ومواطنين.

دراسة (Adams, Meyers & Sekaja, 2019) هدفت الدراسة للكشف عما إذا كانت القيادة الإيجابية تعزز الاندماج وتحد من التمييز في جنوب إفريقيا، وهدفت كذلك للكشف عن دور القيادة الإيجابية في ثلاثة مجالات العلاقات بين دمج الموظفين والتمييز والرفاهية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثون أسلوب الدراسات التتابعية ، فتم إجراء دراستين، تم في الدراسة الأولى استطلاع آراء (569) موظفاً، وأشارت النتائج إلى أن أنماط القيادة أياً كان نوعها مرتبطة بدور (القيادة الإيجابية) وبشكل إيجابي بكل من الإدماج والتمييز، وفي الدراسة الثانية، تم استطلاع آراء (1926) موظفاً، وأشارت النتائج إلى أن عامل القيادة الإيجابي الكامن كان مرتبطاً بشكل إيجابي بكل من الإدماج والتمييز .

دراسة (Morris & Nykiel, 2019) هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الإيجابية في ترسيخ ثقافة العاملين في المدرسة الثانوية في أستراليا، وقد تم استخدام المنهج المختلط (النوعي والكمي)، حيث تم جمع البيانات الأساسية باستخدام استبانة الصحة التنظيمية للمدرسة من عينة بلغ عددها (28) مديراً، والبيانات النوعية من مجموعات بؤرية مكونة من (15) مشارك، وقد اتضح من النتائج أن التغيير في أسلوب القيادة نحو القيادة الإيجابية كان عاملاً رئيسياً في التغيير الثقافي المدرسي، كذلك زيادة النمط التشاركي وترسيخ مهارات القيادة الداعمة.

دراسة (Cann & Powell, 2020) ، هدفت إلى بناء نموذج للقيادة المدرسية الإيجابية لتحسين رفاهية المعلم، والكشف عن تصورات المعلمين في بناء هذا النموذج، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج التجريبي وأداة المقابلة، حيث تم توجيهها إلى عينة قصدية مكونة من (6) معلمين في مدرسة ثانوية في نيوزيلندا، كان منهم ثلاثة معلمين من ذوي الرفاهية العالية وثلاثة من الرفاهية المنخفضة، والذين شاركوا في مقابلات شبه منظمة، وقد أظهرت النتائج أن هذا النموذج يتطلب وجود قيادة قادرة على القيام بممارسات تؤدي إلى الشعور بالتقدير، والتطوير المهني الهادف للمعلمين والفاعلية في صنع القرار، ثم وجود مهارات أساسية يجب أن يظهرها قادة المدارس، وهي على الترتيب: بناء العلاقات، والكفاءة السياقية، والكفاءة الاجتماعية والعاطفية.

دراسة (Cherkowski, Kutsyuruba & Walker, 2020) ، عنيت الدراسة بالكشف عن دور القيادة الإيجابية في المدارس في جميع المراحل باستخدام منظور تنظيمي إيجابي لفهم كيفية تعزيز ودعم وتشجيع الازدهار في مدارس مقاطعة كولومبيا البريطانية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث منهج المسح الظاهري وأداة المقابلة مع عينة قصدية مكونة من (9) مديرين، وقد اتضح من النتائج أن للقيادة الإيجابية دور بدرجة عالية لتحقيق الازدهار والتطور في المدارس، وأنها تزيد من قدرة المديرين على تحقيق الهدف المدرسي، وتزيد من التعلم الاجتماعي العاطفي، وتقلل من حالة التوتر داخل المدرسة.

دراسة (Macgregor, Brown & Flood, 2021) ، سعت الدراسة لفحص العلاقة بين تصورات المعلمين حول القيادة المدرسية الإيجابية، وبين سلوكياتهم المتعلقة بالممارسات المبتكرة، وعلاقتهم بالموظفين الآخرين داخل شبكة متعددة المدارس، والكشف عن تأثير تصوراتهم للقيادة الإيجابية والمعلومات حول أدوارهم المدرسية

وعلاقتهم الاجتماعية في إمكانية زيادة الممارسات المبتكرة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحثون على المنهج المسحي وأداة الاستبانة، حيث تم تطبيقها على عينة مسحية مكونة من (31) معلماً ومعلمة يعملون في ثلاث مدارس أساسية في مدينة هامبشاير بإنجلترا، وقد اتضح من النتائج أنه توجد علاقة قوية بين تصورات المعلمين للقيادة الإيجابية وبين السلوكيات المبتكرة، حيث تؤدي هذه القيادة إلى فهم المعلمين للأدوار القيادية الإيجابية، وتعزز من ممارسات التدريس وإدارة الفصول الدراسية، وتحفز التواصل الاجتماعي بين المعلمين، كذلك تتفهم القيادة الإيجابية المعلمين بطريقة واقعية، مما يؤدي لمواءمة سلوكياتهم مع تلك الاحتياجات وزيادة الأساليب المبتكرة.

دراسة (Kouhsari et al., 2022) ، هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسات القيادة المدرسية الإيجابية في المدارس الابتدائية الإيرانية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثون المنهج النوعي وأداة المقابلة، حيث تم توجيهها إلى (24) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أنه درجة ممارسة القيادة الإيجابية قد كانت بدرجة عالية، وتتمثل هذه الممارسات في تحسين وجهة النظر الدينية والمكانية، وتحسين المبادئ والأخلاق والعلاقات بين القائد والعضو، وتطوير مهارات القيادة الإيجابية، والمودة القيادية الإيجابية، والنتائج للموظفين.

دراسة (Debono, 2023)، بحثت الدراسة في أثر القيادة الإيجابية على النمو المهني لمعلمي المدارس الابتدائية في مالطا، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج المختلط بالأسلوبين الكمي والكيفي، حيث تم تطبيق أداة المقابلة مع ستة مديري مدارس تم اختيارهم بطريقة قصدية، وتطبيق أداة الاستبانة مع عينة عشوائية بلغ عددها (106) معلماً ومعلمة، وقد اتضح من النتائج أن مديري المدارس والمعلمين متفقون على أن القيادة الإيجابية تعمل على تحسين التواصل والثقة،

والدعم بينهم، وأنها تتيح للمعلمين أن يكونوا أكثر ابتكاراً في ممارساتهم، مما يساهم في تطورهم ونموهم المهني، وأظهرت النتائج أن القيادة الإيجابية تؤثر أيضاً على الثقافة المدرسية، وأنها أسلوب فعال لتعزيز النمو المهني لدى المعلمين، إذ تبني ممارسات قيادي تدعم تطوير المعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات العربية منها والاجنبية إلي وجود إطار نظري حول مفاهيم القيادة الايجابية وأبعادها كما ساهمت العديد من الدراسات في بناء تصورات لأبعاد القيادة الايجابية لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة، واتضح أن هناك أوجه اتفاق، حيث اتفقت معظمها على وجود علاقة ارتباطية بين علاقة القادة وآداء العاملين بالمؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة، وكذلك اتفقت معظمها أيضاً في استخدام المنهج الوصفي المسحي وبعضها المنهج الشبة تجريبي وفي استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، واستفادت معظمها في تصميم الاستبانة وتحليلها إحصائياً، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوقوف على مسببات ومبررات الدراسة، وفي استخدام منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة، وطريقة تناولها لجوانب المشكلة للوصول إلى توصيات الدراسة بدقة، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات الاخرى حيث لم يتم تناول واقع ممارسة أبعاد القيادة الايجابية في المراحل التعليمية المختلفة وهو موضع الدراسة، وعلى وجه الاجمال فان الدراسات السابقة أفادت الباحث في بناء الإطار النظري، من حيث مفهوم القيادة الإيجابية وابعادها ، كما أفادت تلك الدراسات الدراسة الحالية في تصميم الاستبانة التي من خلالها يتم الوقوف على واقع المشكلة لدى عينة الدراسة بمدارس التعليم العام بمحافظة الفيوم .

خطوات السير في البحث:

تم معالجة موضوع البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث ويشمل: المقدمة، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث، أدوات البحث، الدراسات السابقة، خطوات السير في البحث.

الخطوة الثانية: الأسس النظرية والفكرية لأبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي

الخطوة الثالثة: التحليل الوثائقي لأبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام.
الخطوة الرابعة: الدراسة الميدانية وتناولت (واقع ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم).

الخطوة الخامسة: مقترحات تنمية أبعاد القيادة الإيجابية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

وفيما يلي عرض لخطوات البحث من الخطوة الثانية وحتى الخامسة:
الخطوة الثانية

الأسس النظرية والفكرية لأبعاد القيادة الإيجابية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة
أولاً: مفهوم القيادة الإيجابية:

لقد وردت عدة تعريفات للقيادة الإيجابية من أهمها:

تعرف بأنها: أسلوب قيادي يركز على تعزيز بيئة عمل محفزة وداعمة، حيث يسعى القائد إلى إلهام الأفراد وتحفيزهم لبذل أقصى جهدهم. يعتمد هذا النوع من القيادة على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يساعد على تطوير مهارات

الأفراد وتعزيز روح الفريق. من خلال توفير الدعم والتوجيه، يسهم القائد الإيجابي في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي (Youssef, 2012, p. 1346).
وتعرف بأنها: أنها تكمن في ضرورة إظهار سلوكيات قيادية ملائمة ومؤثرة، تلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية ومع الآخرين وتروج هذه السلوكيات مع الزملاء والعاملين وفقاً لأهدافها (الرقب، 2023، ص30).
وتعرف: بأنها نهج يهدف إلى استثمار الإمكانيات البشرية من خلال تشجيع الموظفين على تحقيق النجاح والتميز. يساهم القائد الإيجابي في خلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة بناءة. من خلال تعزيز التواصل الفعال وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية، يُعزز القائد من التزام الأفراد تجاه أهداف المنظمة (Seligman, 2011, p.112).

وتعرف أيضاً بأن: القائد يمتلك القدرة على تحويل التحديات إلى فرص من خلال التفكير الإيجابي، يتبنى القائد الإيجابي سلوكيات تشجع على التعلم والنمو، مما يساعد الأفراد على مواجهة التحديات بشكل أفضل، كما أن القائد يسعى لبناء ثقافة مؤسسية تحثي بالنجاح وتدعم الأفراد في مسيرتهم المهنية (Dweck, 2012 , p. 78).

وكذا تعرف: بأنها القدرة على التأثير الإيجابي على الأفراد من خلال تعزيز ثقافة من التعاون والمشاركة. يركز القائد الإيجابي على التعرف على نقاط القوة لدى كل فرد ويعمل على تطويرها، مما يساهم في خلق بيئة عمل تعزز من الابتكار والمبادرة. بالإضافة إلى ذلك، يسعى القائد إلى تحقيق توازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الأفراد، مما يحقق نتائج إيجابية للجميع (Cameron, 2013, p. 45)

بعد ما تم عرض مفهوم القيادة الإيجابية، وما تتضمنه من قيم ومبادئ، وكيفية تأثيرها على الأفراد والمؤسسات، وعليه فإن القيادة الإيجابية ليست مجرد أسلوب

إداري حديث، بل هي ضرورة ملحة في عالمنا المتغير، الذي يتطلب من القادة القدرة على إلهام وتحفيز فرقهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار. ثانياً: أهمية القيادة الإيجابية:

القيادة الإيجابية هي نهج فعال يمكن أن يساعد المؤسسات والأفراد على تحقيق أهدافهم وتحقيق النجاح المستدام، من خلال التركيز على نقاط القوة، وبناء العلاقات الإيجابية، وتعزيز القيم والأخلاق، يمكن للقادة الإيجابيين خلق بيئات عمل إيجابية ومحفزة، وتحقيق نتائج متميزة، وفيما يلي عرض لأهمية القيادة الإيجابية: ذكر (Yates , 2014) عدة نقاط لأهمية القيادة الإيجابية في المؤسسات التعليمية منها:

تأثير القيادة الإيجابية في تحقيق دور فعال نحو دافعية المعلمين. قدرة القائد الإيجابي على تفحص جوانب القوة والضعف لدى المعلمين والوعي بحاجاتهم ورغباتهم والتوقعات عن أعمالهم والإفادة منها في تحسين الدافعية. وضع الفروق الفردية بين المعلمين في الحسبان. الربط بين الأداء الإيجابي وما يتلقاه المعلم من حوافز مادية ومعنوية. القدرة على شرح وتبسيط طبيعة الأعمال التي يتم التكليف بها من قبل القيادة الإيجابية.

بذل الجهد المستمر لتقييم جهود المعلمين العاملين مع القائد الإيجابي في المدرسة. الاهتمام بنوعية البيئة العامة في العمل. وأوضح شوراسكو وكوتسربا ووكر (Cherkowski, Kutsyuruba & Walker, 2020) أن للقيادة الإيجابية في المدارس دوراً بالغ الأثر تبعاً لأدوار الإدارة منها ما يلي:

التشجيع نحو التغيير والتطوير.

إعداد الطلبة إعداداً مثالياً ينسجم مع التغيرات المجتمعية والاقتصادية والتكنولوجية. دمج المجالات الثقافية والاجتماعية في العملية التعليمية، لأن القائد الإيجابي يسعى لأن تكون مدرسته متميزة من حيث العطاء والنواتج.

ترسيخ النظم الاجتماعية وغيرها في نفوس الطلبة. تتجلى أهمية القيادة الإيجابية في قدرتها على إحداث تأثيرات جوهرية على الأفراد والمؤسسات على حد سواء من حيث التغيير والتطوير وترسيخ للنظم الاجتماعية، ومن خلال استعراض أنواع القيادة الإيجابية، يمكننا أن ندرك بشكل أوضح كيف تتجسد هذه الأهمية في الممارسات اليومية.

ثالثاً: أنواع القيادة الإيجابية:

للقيادة الإيجابية أنواع يقدم كل منها رؤية مختلفة للقيادة الإيجابية، ويسهم بشكل فريد في تعزيز الأداء والروح المعنوية داخل الفرق وفيما يلي نستعرض أنواع القيادة الإيجابية.

ذكرت (جونز، ماري، 2022) أنواع القيادة الإيجابية على النحو التالي:

Motivational Leadership القيادة التحفيزية:

تركز هذه النوعية من القيادة على تحفيز الأفراد لزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم. يستخدم القائد التحفيزي استراتيجيات مثل المكافآت والتقدير والتشجيع لتشجيع الأعضاء على تحقيق أهدافهم. من خلال تعزيز الروح المعنوية، يمكن للقائد أن يخلق بيئة عمل إيجابية تسهم في نجاح الفريق.

Transformational Leadership القيادة التحولية:

القيادة التحولية تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم للتغيير نحو الأفضل. يستخدم القادة التحوليون رؤى واضحة ومؤثرة لتحقيق أهداف مشتركة. يقوم هؤلاء القادة بتشجيع الابتكار والإبداع، مما يعزز من روح الفريق. كما يعملون على تطوير مهارات الأفراد

وتمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة. من خلال بناء علاقات قوية مع الأفراد، يمكنهم تعزيز الالتزام والإيجابية في مكان العمل. تعتمد هذه القيادة على التواصل الفعال والمستمر لبناء الثقة. الهدف هو تحقيق تحول في الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.

Servant Leadership

القيادة الخادمة:

القيادة الخادمة تضع مصلحة الأفراد أولاً، حيث يركز القائد على مساعدة الآخرين لتحقيق إمكاناتهم. يسعى القائد الخدمي إلى دعم وتنمية أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا. يشجع هذا النوع من القيادة على التعاون والعمل الجماعي، مما يعزز من الروح المعنوية. كما يعمل القادة الخدميون على إنشاء بيئة عمل شاملة تدعم التنوع والاختلاف. من خلال الاستماع إلى احتياجات الأفراد، يمكنهم تلبية توقعاتهم بشكل أفضل. يسهم هذا الأسلوب في بناء علاقات قوية وثقة متبادلة بين القائد وأعضاء الفريق.

Value-Based Leadership

القيادة القيمية:

تقوم على تعزيز القيم والأخلاقيات في بيئة العمل، مما يسهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية، يخلق بيئة تشجع على الحوار وتبادل الأفكار، من خلال الاستماع لوجهات نظر الأفراد، ويسهم ذلك في تعزيز الالتزام والولاء، يعزز هذا النوع من القيادة من الإبداع، حيث يشعر الأفراد بأن آرائهم مُقدّرة. كما يساعد في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والمشاركة. يتطلب هذا الأسلوب مهارات تواصل قوية وقدرة على إدارة المناقشات بشكل فعال، النتيجة هي فريق متماسك يعمل نحو تحقيق أهداف مشتركة.

Participative Leadership

القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية تتمحور حول التفاعل المستمر بين القائد وأعضاء الفريق، يقوم القائد التشاركي بتقديم تغذية راجعة فورية وبناءة، مما يساعد الأفراد على تحسين أدائهم،

هذا النوع من القيادة يعتمد على الانفتاح والشفافية في التواصل ، من خلال تعزيز التواصل المستمر، يتمكن القادة من معالجة المشكلات بسرعة. كما يعزز من العلاقات الشخصية بين القائد وأعضاء الفريق، مما يزيد من الثقة والتعاون. يشجع هذا الأسلوب على التعلم والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

Strategic Leadership

القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية تركز على وضع رؤية طويلة الأمد وتوجيه الفريق نحو تحقيقها، يقوم القائد الاستراتيجي بتحليل الاتجاهات والتحديات، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة، يتطلب هذا النوع من القيادة القدرة على التفكير النقدي والتخطيط الجيد، من خلال إشراك الأفراد في وضع الأهداف، يشعر الجميع بأنهم جزء من النجاح، كما يعزز القادة الاستراتيجيون من الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة، يتطلب النجاح في هذا النوع من القيادة توازنًا بين التفكير الاستراتيجي والتنفيذ الفعال.

ومن ثم تتجسد أنواع القيادة الإيجابية التي تم ذكرها سابقاً في الخصائص التي يتمتع بها القائد الإيجابي، حيث إن كل نوع من هذه الأنواع يتطلب مجموعة من الصفات والمهارات التي تمكن القائد من تحقيق أهدافه بفعالية، وبشكل عام، يتميز القائد الإيجابي بالعديد من الخصائص التي تجعله قادراً على تحقيق النجاح في القيادة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

رابعاً: خصائص القائد الإيجابي.

القائد الإيجابي هو الشخص الذي يلهم ويحفز الآخرين لتحقيق أهدافهم، مع التركيز على نقاط القوة وتنمية القدرات، يتميز القائد الإيجابي بعدة خصائص أساسية: حيث يرى (Northouse, 2021) أن القائد الإيجابي يتسم بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره ومن هذه الخصائص ما يلي:

الرؤية المستقبلية:

يمتلك القائد الإيجابي رؤية واضحة تُحدد أهداف العمل وتوجه الفريق نحو تحقيقها. يساعد ذلك الأعضاء على فهم المهام المطلوبة منهم وكيفية تحقيق النجاح، من خلال مشاركة هذه الرؤية، يُحفز القائد الفريق على العمل بشكل متنسق نحو الأهداف المشتركة.

الايجابية والتفاؤل:

يُظهر القائد الإيجابي تفاؤلاً وإيجابية حتى في الأوقات الصعبة، يُعزز من روح الإبداع ويشجع الفريق على التفكير خارج الصندوق، هذه الإيجابية تُساعد في التغلب على التحديات وتحفيز الأعضاء على الاستمرار في العمل بجد.

القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة:

يجيد القائد الإيجابي تحليل المواقف واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على المعلومات المتاحة، يتجنب التسرع في اتخاذ القرارات، مما يُعزز من فعالية الفريق، يُشجع هذا الأسلوب على الثقة في القيادة ويزيد من احتمالية نجاح القرارات المتخذة. الإستماع الجيد والاهتمام بمشاعر الآخرين:

يُظهر القائد الإيجابي اهتماماً حقيقياً بآراء ومشاعر أعضاء الفريق. يُعزز من ثقافة الاستماع، مما يساعد على فهم احتياجات الأفراد وتطلعاتهم. هذا النوع من الاستماع يُقوي الروابط ويُعزز من الثقة والاحترام المتبادل.

الالتزام بتحقيق الأهداف:

يلتزم القائد الإيجابي بتحقيق الأهداف ويتحمل المسؤولية عن نتائج الفريق، يظهر الولاء تجاه المؤسسة ويعمل على تعزيز روح الانتماء بين الأعضاء، هذا الالتزام يشجع الفريق على العمل بجد لتحقيق النجاح المشترك.

لديه المقدرة على تحطيم الجمود المؤسسي:

وذلك من خلال الإعتماد على القدرات المعرفية والإبداعية وبناء العلاقات الايجابية وتكوين فرق عمل مؤثرة.

التفكير العاطفي الايجابي:

لديه القدرة على التعرف على المشاعر الإيجابية وتعزيزها، مما يساعد الأفراد على التعامل بشكل أفضل لتعزيز صحتهم النفسية، من خلال بث التفاؤل والمرونة والوعي الذاتي للأفراد (Northouse, 2021, p. 15).

وأضافت الجيار (2016) خصائص القائد التربوي الإيجابي فيما يلي:
القيادة ليست غاية في حد ذاتها، ولكنها وسيلة يتحقق من خلالها أهداف المؤسسة. الوعي بأهداف المؤسسة وتتبع الوسائل في سبيل تحقيق الأهداف.
يحدد المسؤوليات بين المعلمين، وملم بواجبات ومهام المعلمين التي يقومون بها، وتوضيحها وإزالة أي لبس فيها.

تتجسد خصائص القائد الإيجابي في المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها مفهوم القيادة الإيجابية، حيث إن هذه الخصائص ليست مجرد صفات فردية، بل هي عناصر أساسية تساهم في بناء ثقافة قيادية إيجابية داخل المؤسسة وبالتالي، فإن خصائص القائد الإيجابي هي التي تشكل مرتكزات القيادة الإيجابية، حيث أن هذه الخصائص هي التي تمكن القائد من تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية بشكل فعال وتحقيق النجاح في القيادة.

خامساً: مرتكزات القيادة الإيجابية.

القيادة الإيجابية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة ترتكز على مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه القائد في تعامله مع فريقه وتحقيقه للأهداف، ومرتكزات القيادة الايجابية بشكل عام تشكل الأساس لخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار

والتطور الشخصي والمهني، من خلال التركيز على الإيجابية ، يمكن للقادة تحقيق نتائج ملحوظة وتحسين جودة الحياة في العمل.

وأوضح كل من كامبيرون وسبراتزر (2012) أن القيادة الإيجابية تعتمد على عدة مرتكزات أساسية (Cameron, 2012, p. 35).

تركز القيادة على الظواهر الإيجابية، مما يعزز من التوجه الإيجابي في بيئة العمل. هذا النوع من القيادة يدفع الأفراد إلى رؤية الجوانب المشرقة في مهامهم، مما يزيد من الدافعية والتحفيز.

تركز القيادة الإيجابية على تحقيق الأداء والنتائج التي تتجاوز التوقعات والمعايير المعتادة. تسعى هذه القيادة إلى دفع الفرق للوصول إلى مستويات جديدة من الإنجاز، مما يعزز من ثقافة التميز.

تهتم القيادة الإيجابية بنقاط القوة لدى الأفراد، وتعمل على تحفيز القدرات الكامنة فيهم. من خلال تعزيز إمكاناتهم البشرية، يتمكن الأفراد من تحسين أدائهم ويشعرون بالتمكين والقدرة على التأثير.

تركز القيادة الإيجابية على الفضيلة، مما يخلق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل، تهدف إلى بناء بيئة عمل تدعم التعاون والثقة، وهو ما يساهم في تعزيز الروح المعنوية والالتزام بين الأفراد.

تتداخل مرتكزات القيادة الإيجابية بشكل وثيق مع أبعادها، فكل مرتكز يساهم في تعزيز بعد أو أكثر من أبعاد القيادة الإيجابية، مما يخلق منظومة قيادية متكاملة وفعالة وبالتالي، فإن مرتكزات القيادة الإيجابية هي الأساس الذي تقوم عليه أبعادها، وكل مرتكز يساهم في تحقيق هدف محدد من أهداف القيادة الإيجابية، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والتميز في المؤسسة.

سادسًا: أبعاد القيادة الإيجابية:

تعد القيادة الإيجابية من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح أي منظمة أو فريق. فهي تتجاوز مجرد إدارة الأفراد، لتتعلق بتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة في بيئة محفزة وداعمة.

تتضمن أبعاد القيادة الإيجابية مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تعزيز فعالية القائد وتأثيره على الفريق، تتمثل هذه الأبعاد في المناخ الإيجابي، الذي يخلق بيئة عمل تساعد الأفراد على الشعور بالراحة والإبداع، بالإضافة إلى التواصل الإيجابي، الذي يشجع على تبادل الأفكار والمعلومات بشكل فعال، كما أن المعنى الإيجابي يعزز من قدرة الأفراد على رؤية الفرص في التحديات.

وأخيرًا، تسهم العلاقات الإيجابية في بناء الثقة والدعم المتبادل بين الأعضاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي (على، أحمد، 2023، ص 45). وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد القيادة الإيجابية:

Positive Climate

المناخ الإيجابي:

المناخ الإيجابي يشير إلى البيئة التي تسود فيها المشاعر الإيجابية في مكان العمل، يتضمن ذلك تعزيز المشاعر الطيبة بين العاملين، مما يسهم في زيادة الدافعية والإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك يجب توفير المزيد من الفرص الجيدة التي تمنح الموظفين إمكانية تطوير مهاراتهم والإبداع في العمل.

وتلعب العلاقات المثمرة بين أعضاء الفريق دورًا حيويًا في تحسين التعاون، حيث يتم تعزيز الدعم الاجتماعي من خلال التعاطف والتسامح بين الأفراد، وأثبتت الدراسات أن وجود المناخ الإيجابي يؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء واتخاذ القرارات، كما أنه يعزز الابتكار ويشجع على استكشاف أفكار جديدة (Anderson, 2022,p. 15).

Positive Relationships

العلاقات الإيجابية:

تشير العلاقات الإيجابية إلى قدرة القائد على بناء روابط وثيقة مع الأفراد من حوله، يتطلب ذلك الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة مع فريق العمل، مما يسهل فهم احتياجاتهم ومخاوفهم، من المهم أيضًا موازنة النتائج مع مراعاة الظروف الشخصية للعاملين، مما يعزز روح التعاون بينهم. حل الصراعات بطرق بناءة هو عنصر أساسي في تعزيز العلاقات الإيجابية.

حيث يجب تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الخلافات. تقديم الملاحظات يجب أن يتم بطريقة إيجابية وبناءة، مما يساهم في تحسين الأداء. بناء الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد يعزز هذه العلاقات، كما أن الاهتمام بالرفاهية الشخصية للعاملين يعكس مدى اهتمام القائد بهم. تقدير الفروقات الفردية واحترامها يعزز التنوع في الفريق، بينما تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز من شعور الأفراد بالانتماء، لذا يجب تطوير المهارات الاجتماعية للأفراد لتسهيل التواصل وبناء علاقات إيجابية (Cameron, 2008, p. 45)

Positive Communication

التواصل الإيجابي:

التواصل الإيجابي هو عملية تبادل المعلومات بطريقة تشجع الآخرين وتدعم روح التعاون. يتطلب ذلك تعزيز تدفق المعلومات بين الأفراد بشكل مفتوح وشفاف، مما يسهل فهم المواقف المختلفة. استخدام لغة داعمة ومشجعة يعزز الروح المعنوية ويزيد من الدافعية للعمل. من الضروري التركيز على فهم احتياجات ومشاعر الآخرين، حيث إن التواصل الفعال يتطلب الاستماع الجيد، يجب تجنب اللغة السلبية التي قد تؤدي إلى الإحباط أو الانتقاد، بل ينبغي استخدام استراتيجيات لتحسين جودة التواصل بين الأفراد. تعزيز التعاون من خلال التواصل الفعال يساعد في تكوين بيئة إيجابية داخل الفريق. تقديم التدريب للأفراد لتطوير مهارات التواصل يعد أمرًا حيويًا.

كما أن استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل يسهل تبادل المعلومات. يجب أيضًا تقييم الأداء بشكل دوري باستخدام التغذية الراجعة لتحسين مستوى التواصل. أخيرًا، بناء ثقافة التواصل المفتوح داخل المنظمة يعزز من فعالية العمل الجماعي (Tee, .W., 2015, p. 645).

المعنى الإيجابي: Positive Meaning

المعنى الإيجابي يتضمن انخراط الأفراد في أعمال ذات مغزى تعزز من شعورهم بالإنجاز. يتعين على القادة تعزيز الشعور بأن العمل له قيمة ومعنى، مما يحفز العاملين على المشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف. تقديم أفضل ما لديهم يتطلب توفير بيئة تدعم الإبداع والابتكار. الالتزام بالمهام يجب أن يكون مدعومًا بتعزيز الرضا الوظيفي، حيث إن الشعور بأن العمل مهم يساهم في زيادة الدافع الشخصي. تحسين الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بشعور الأفراد بأن لديهم دورًا مهمًا في نجاح المنظمة.

يمكن أن يسهم المعنى الإيجابي في تحقيق النجاح الفردي والجماعي، مما يعزز من ثقافة الإنجاز. من المهم مساعدة الأفراد في تحديد أهدافهم الشخصية والعمل على تحقيقها، مما يعزز من شعورهم بالتحقق. تشجيع الاستقلالية في اتخاذ القرارات يعزز من روح المبادرة، بينما خلق ثقافة الإنجاز يشجع الأفراد على الالتزام بتحقيق الأهداف المحدد (جون، 2021، ص 135).

ومما سبق يستنتج أن أبعاد القيادة الإيجابية تتجسد في عدة جوانب حيوية تسهم في خلق بيئة عمل محفزة ومثمرة، يبدأ ذلك بالمناخ الإيجابي الذي ينشئه القائد، حيث يسود التفاؤل والتعاون، مما يعزز روح الفريق، يتكامل معه التواصل الإيجابي، الذي يركز على الاستماع الفعال والتقدير، مما يوطد العلاقات بين الأفراد، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يمتد إلى المعنى الإيجابي الذي يزرعه القائد في نفوس العاملين،

حيث يربطون عملهم بقيم وأهداف سامية، مما يزيد من دافعيتهم ، وتكتمل الصورة بالعلاقات الإيجابية التي يبنها القائد، والتي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، مما يخلق بيئة عمل داعمة ومريحة.

الخطوة الثالثة

التحليل الوثائقي لأبعاد القيادة الإيجابية

بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم

يتطلب تحليل أبعاد القيادة الايجابية لمديري المدارس الثانوية العامة دراسة عناصر محددة لهذه الأبعاد وتأثيرها على البيئة التعليمية والعاملين بالمؤسسات التعليمية، فتطبيق أبعاد القيادة الايجابية يتطلب من مدير المؤسسات التعليمية العديد من المهام التي تؤثر في النهوض بالعملية التعليمية داخل مدرسته، وبالطبع عدم تطبيق أبعاد القيادة الايجابية يعود بالتأثير السلبي على المؤسسات التعليمية وعدم المساهمة في صنع واتخاذ القرار.

ولتحقيق كل هذه الأهداف يقع على مديري مدارس الثانوية العامة مسؤولية كبيرة في تحديد الممارسات القيادية والإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف ومن هنا تأتي أهمية دراسة الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، وفيما يلي تفصيل ذلك من خلال:

أولاً: أدوار ومسئوليات مديري مدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية:
حدد القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ الوصف الوظيفي لمديري المدارس في مصر فيما يلي (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، 2016، ص 127-131):

١- الوصف العام :

تقع هذه الوظيفة في المدارس بالمراحل التعليمية من المستويات المختلفة.

يعمل شاغل الوظيفة طبقا للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقيم على أساسها. يخضع شاغل الوظيفة للإشراف المباشر لرئيسه.

ب - الواجبات والمسئوليات

يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي، وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي، ويشرف شاغل الوظيفة إشراقا عاما على جميع العاملين بالمدرسة.

القيادة والإشراف المؤسسي

يقوم شاغل الوظيفة بمهام القيادة التعليمية، والإدارة المدرسية، مستندا إلى المعايير القومية، ومستتر شداً بمبادئ اللامركزية، والإصلاح المتمركز حول المدرسة ويشمل ذلك:

تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد الموارد المدرسة .

- إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق .
- دعم التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة .
- حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة .
- اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار .

يقوم شاغل هذه الوظيفة بدعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تكامل الجهود كافة، تحقيقا للإصلاح المرتكز حول المدرسة من خلال الفرق المختلفة.

يعمل شاغل هذه الوظيفة على ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضع بالتعاون مع المجلس اللائحة الداخلية للمدرسة، ويشركه في متابعتها وييسر له متابعة سير العملية التعليمية .

ج - يقوم بالإشراف المباشر على المهام التالية:

إعداد الخطة الدراسية، أعمال الامتحانات، أعمال المدرسة المنتجة، شئون العاملين وشئون الطلاب، أعمال الحكومة الإلكترونية، أمن وسلامة المدرسة، الشئون المالية والمخزنية، التقويم والمتابعة، تقارير الأداء المؤسسي.

عمليات التعليم والتعلم

يشرف شاغل الوظيفة على العملية التعليمية بالمدرسة، ويتأكد من استخدام الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة، بالتنسيق مع التوجيه التربوي، ويقوم تحقيقاً لذلك بما يلي:

اتخاذ القرارات التعليمية بناءً على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقويم المعتمدة - خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجنب المتعلمين، وأولياء الأمور .

الاعتماد على المنهج الحقوقي في التعليم ووضع أساليب دمج الفئات المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة، والتميز من المتعلمين، والعمل على الحد من التسرب الدراسي .

الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين .

تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة طبقاً للقواعد والإجراءات المتبعة.

المشاركة في إجراءات حصول المعلم المساعد والأخصائي المساعد على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة وفقاً للمعايير .

تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع وتوطيد المشاركة المجتمعية.

ضمان معايير الجودة والاعتماد

يقوم شاغل الوظيفة بدعم فرق المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين ووحدات التدريب والجودة المدرسية، ويقود عملية وضع رؤية ورسالة المدرسة بالمشاركة مع جميع الأطراف المعنية من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي طبقا المعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ويقوم في سبيل ذلك بما يلي:

الإشراف على تطبيق أساليب التقييم الذاتي، ووضع عملياته موضع التطبيق مع نشر وتشجيع ثقافته لدى أفراد المؤسسة التعليمية، على أن يتم ذلك على نحو دوري.

قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي، بالمشاركة مع الأطراف المعنية بما يضمن موافقة ودعم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وبما يعكس أهداف وتوجهات الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة، مع متابعة تنفيذها وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك بالمشاركة مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

التأكد من أن الأهداف الموضوعية للخطة تعكس أولويات المتعلمين وأولياء الأمور والعاملين، وتراعي اللوائح والقوانين والتوجهات التربوية الحديثة.

التنمية المهنية:

يحرص شاغل الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في مدرسته، ويقوم بنشر ثقافة التعلم المستمر بينهم، وفي ذلك يقوم بما يلي: دعم وحدة التدريب والجودة، ومتابعة تنفيذ خططها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بالتعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

حفز العاملين على تطوير أدائهم المهني، مع خلق فرص التنمية المهنية المتساوية للعاملين كافة.

تقديم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة. دعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار بما يحقق التفاعل بين المعلم والمتعلمين ويخلق بيئة آمنة وجاذبة لهم. التنسيق مع التوجيه الفني في متابعة وتقييم وتقويم المعلمين والأخصائيين وتحديد أوجه الاحتياج للتدريب، ووضع خطط التنمية المهنية المستدامة لهم. المشاركة كمتدرب في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية. المشاركة المجتمعية يقوم شاغل الوظيفة بترسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع، وذلك من خلال:

وضع سبل للتواصل مع المجتمع، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في شئون المدرسة، وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها .

حث المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

التشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق والمجموعات ذات العلاقة بتحسين المدرسة .

وضع الضمانات والمحفزات لمشاركة المجتمع في وضع وتنفيذ خطط المدرسة، مع تحفيز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة.

العمل على جعل المدرسة مركزا لتنمية المجتمع المحيط والمساهمة في تنميته .

يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسؤوليات الوظيفة .

ومما سبق يمكن استنتاج ضرورة تبني مجموعة واسعة من الممارسات القيادية من قبل مديري المدارس الثانوية العامة في مصر. من أبرز هذه الممارسات: الإشراف المؤسسي على جميع العاملين بالمدرسة وقيادتهم، مع تعزيز تكامل جهودهم عبر

تطبيق الحوكمة الرشيدة ومبادئ المحاسبية. كما يتعين إرساء قواعد العمل الجماعي وتعزيز التواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي، بالإضافة الي اعتماد أساليب مبتكرة في اتخاذ القرار وتطبيق أساليب التقييم الذاتي، بالإضافة إلى وضع خطط لتحسين الأداء بشكل مستمر. من المهم أيضًا دعم وتطوير وحدات التدريب والجودة، وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي لخلق فرص للتنمية المهنية المتساوية، كما يجب تشجيع التجريب والابتكار، ووضع خطط للمشاركة المجتمعية والتواصل مع المجتمع المحلي، مع تحفيز المبادرات التطوعية التي تساهم في الإصلاح المدرسي، وتحويل المدرسة إلى مركز لتنمية المجتمع المحلي المحيط.

ثانيًا: واقع الممارسات القيادية في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية :

تتمثل أهم الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر فيما يلي :

أ- الممارسات القيادية المتعلقة بإدارة التنوع في مدارس الثانوية العامة في مصر :

يضم التعليم الثانوي العام الحكومي في مصر أشكالًا متنوعة ومختلفة من المدارس منها المدارس الحكومية التي تعلم باللغة العربية، والمدارس الرسمية للغات والتي تعلم بلغة أجنبية، مما يجعل منه تعليمًا متنوعًا يقدم فرصًا تعليمية متنوعة لطلاب مرحلة الثانوية العامة، وفقًا لتنوعهم الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، مما يؤكد ضرورة وأهمية وجود نظام إداري واضح المعالم يهتم بهذا التنوع الموجود. وتظهر أبرز مظاهر التنوع الموجود بمدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر، فيما يلي:

(1) التنوع الوظيفي في التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية:

تتنوع وتتعدد وظائف أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1)

التعليم في المرحلة الثانوية (2012/11- 2024/23) (التعليم الثانوي العام)

الوحدة : بالعدد

18/17	17/16	16/15	15/14	14/13	13/12	البيان
3 468	3 334	3 235	3 114	2 994	2 874	عدد المدارس
42 104	41 296	39 856	39 016	38 549	36 913	عدد النصول
106 887	105 743	106 237	105 688	103 654	102 235	عدد المدرسين
1 708 847	1 641 218	1 576 336	1 535 064	1 455 472	1 390 262	جملة عدد الطلبة
41	40	40	39	38	38	متوسط عدد الطلبة / فصل

المصدر: القاهرة: الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ص (٧٢).
 لتتضمن مديري المدارس والمعلمين أعضاء الهيئة التدريسية، والأخصائيين، وإداريين،
 وعمال، وبنيتجة وجود مدير المدرسة على رأس العمل فهو مطالب بإدارة التنوع
 الوظيفي الموجود داخل مدرسته من خلال فهم طبيعة عمل كل من المعلمين
 والأخصائيين، والإداريين، والعمال، كما يتضح من الجدول التنوع الجنسي بين
 أعضاء المجتمع المدرسي ما بين ذكور وإناث مما يتطلب إدارة للتنوع الجنسي،
 ويتبين أن هناك تنوعا جنسيا في وظيفة المديرين حيث يبلغ عدد مديري مدارس
 الثانوية العامة الحكومية في مصر ١٨٠٣ بنسبة ٥١ ، في حين بلغ عدد المديرات
 ١٧٣١ بنسبة ٤٩ % ، وبالتالي فهناك تقارب كبير في نسبهم مما يعد من نقاط القوة
 الموجودة في التعليم الثانوي العام المصري.

(٢) التنوع في الدرجات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية بالتعليم الثانوي العام في
 جمهورية مصر العربية:

تتنوع وتتعدد الدرجات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدارس الثانوية العامة
 الحكومية في مصر، لتضم وكلاء مدارس وكبير معلمين ومعلم خبير ومعلم أول أ
 مشرف، ومعلم أول أ، ومعلم أول مشرف، ومعلم أول غير مشرف، ومعلم، وعليه

فمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر يتعامل يوميا مع عدد كبير من أعضاء الهيئة التدريسية متعددي ومتنوعي الدرجات الوظيفية .

(3) التنوع في المؤهلات التعليمية للمعلمين:

تتنوع وتتعدد المؤهلات التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر، لتضم مؤهلات تربوية، ومؤهلات أخرى غير تربوية، إضافة إلى تنوع هذه المؤهلات إلى مؤهلات ممتازة وعليا (كالماجستير والدكتوراه والليسانس والبالوريوس)، ومؤهلات فوق متوسطة ومؤهلات متوسطة ويضاف إلى كل هذا وجود مؤهلات أخرى أقل في فئة العمال، مما يتطلب إدارة جيدة لهذا التنوع المعرفي والثقافي والتعليمي لتحقيق الأهداف المدرسية .

ثالثاً: الواقع الكمي لأعداد المدارس الثانوية العامة ومديريها ومعلميها في محافظة الفيوم (الإحصاء السنوي، 2024):

جدول (2)

الواقع الكمي لأعداد المدارس الثانوية العامة ومديريها ومعلميها في محافظة الفيوم

عدد المدارس	عدد الفصول	عدد المعلمين	عدد المديرين
80	1182	1889	80

وبعد الاطلاع على ما سبق يتضح مدى التنوع والاختلاف الموجود بمدارس الثانوية العامة، سواء كان هذا التنوع جنسياً، أو تنوعاً وظيفياً، أو في الدرجات الوظيفية ذاتها، أو حتى تنوع في المؤهلات التعليمية لأعضاء المجتمع المدرسي، مما يتطلب قيام مديري مدارس الثانوية العامة بالعديد من الممارسات القيادية التي تمكنهم من إدارة هذا التنوع بفعالية لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام وأهداف مدارسهم.

رابعاً: العوامل المحلية والثقافية التي تؤثر في القيادة الايجابية بالمؤسسات التعليمية، ومن هذه العوامل ما يلي (Northouse, P. G., 2019, p. 34):

الرؤية والتوجه الاستراتيجي: امتلاك رؤية واضحة للمستقبل المنشود للمنظمة أو الفريق، القدرة على وضع استراتيجيات وخطط عمل لتحقيق هذه الرؤية. التأثير والإلهام: القدرة على التأثير في سلوك وأفكار الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، إلهام الأتباع وتحفيزهم على بذل الجهد والالتزام بالرؤية المشتركة. التواصل الفعال: امتلاك مهارات الاتصال والتواصل الجيد مع الآخرين، القدرة على الاستماع والتفاعل بشكل إيجابي مع الأتباع. الدعم والتشجيع: تمكين الأتباع وتفويضهم بالصلاحيات اللازمة، والاهتمام بتطوير مهارات وقدرات الأتباع وتحفيزهم على النمو المستمر. التقييم وحل المشكلات: القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، التفكير خارج الصندوق والتوصل إلى حلول إبداعية للتحديات.

الخطوة الرابعة

الدراسة الميدانية

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم لأبعاد القيادة الايجابية

بناءً على أهداف البحث الحالي يتناول الإطار الميداني الاجراءات والنتائج والتفسير بالاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة من عينة البحث من خلال الاجراءات التالية (أهداف الدراسة الميدانية، أدوات الدراسة الميدانية، اختيار عينة الدراسة، تطبيق الاستبانة، تصحيح الاستبانة، المعالجة الاحصائية لنتائج الاستبانة، الأساليب الإحصائية المستخدمة):

أولاً أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق التالي:

التعرف على واقع ممارسة أبعاد المحور الأول: القيادة الإيجابية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم، من وجهة نظر عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، والتي تتضمن أربعة أبعاد هي: (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي).

معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على محور الدراسة (أبعاد القيادة الإيجابية)، تعزى لمتغيرات (الإدارة التعليمية، نوع المدرسة، الوظيفة على الكادر).

الوقوف على واقع ممارسة المحور الأول: أبعاد القيادة الإيجابية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم
ثانياً أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث الميداني الحالي، باعتبارها وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات حيث شاع استخدامها في البحوث التربوية والنفسية على نطاق واسع، قام الباحث بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظر للدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (65) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين؛ تمهيداً للنزول الى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، من حيث (ملائمتها للصياغة، ومناسبتها للمحور)، ومن ثم فان الاستبانة في صورتها النهائية تكونت من (65) عبارة حيث اقتصر التعديل على الصياغة فقط دون حذف أو إضافة عبارات، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين: القسم الأول: ويتضمن البيانات الأساسية لعينة الدراسة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم،

والقسم الثاني والذي يتضمن المحور الأول: واقع أبعاد القيادة الإيجابية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم، ويشتمل على أربعة أبعاد هي: (المناخ

الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي)، وقد تم وضع سؤال مفتوح في كل محور ليكشف عن المقترحات الخاصة بأفراد العينة. والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وأبعاد كل محور وعدد عباراته.

جدول (3)

محاور الاستبانة وابعاد كل محور وعدد عباراته

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	الاجمالي
المحور الأول: واقع أبعاد القيادة الإيجابية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم	البعد الأول: المناخ الإيجابي	10	40
	البعد الثاني: العلاقات الإيجابية	10	
	البعد الثالث: التواصل الإيجابي	10	
	البعد الرابع: المعنى الإيجابي	10	

صدق الأداة وثباتها:

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وقد اعتمد الباحث على الصدق الظاهري (صدق المحكمين وعددهم 13 محكمًا بلغت نسبة الاتفاق 78%) ، وصدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) ، ثم حساب الصدق الذاتي وهو يساوي (الجذر التربيعي لمعامل الثبات وبلغ 0.91)، وأخيرًا حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

Reliability

ثبات الأداة:

تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور وأبعاد أداة الدراسة، وبعد حساب معامل الارتباط وجد ان معامل الثبات للاستبانة يساوي (0.86) تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على افراد عينة الدراسة.

ثالثاً مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

عند النظر إلى مجتمع الدراسة لابد من تمثيله لجميع الأفراد الذين يرتبطون بموضوع الدراسة، لكي تساعد آرائهم في الوصول إلى نتائج الدراسة، وعند النظر إلى عينة الدراسة الحالية نجد ان مجتمعها يتمثل في معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم، والذي يبلغ عددهم (1889) وفقاً لبيان (الاحصاء السنوي، 2024)، ولتحديد عدد أفراد العينة الممثلة للمجتمع الاصيلي والذي بلغ (324) مشاركاً وفقاً لاستخدام معادلة ستيفين ثامبسون وقد طبقت الاستبانة على عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، وبلغ حجم العينة (500) عضواً، وكان الفاقد (84) استبانة، وتم استبعاد (57) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات، وقد اجاب على الاستبانة بدقة (359) من افراد العينة وهي ما تمثل 19% تقريباً من المجتمع الاصيلي، وبالتالي اعتمد الباحث في التحليل الاحصائي على هذا العدد وهو (359) كعينة للدراسة.

رابعاً المعالجة الاحصائية لنتائج الاستبانة:

يتناول الباحث في هذه الجزئية دراسة واقع أبعاد المحور الأول: القيادة الإيجابية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم، من وجهة نظر عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، والتي تتضمن أربعة أبعاد هي: (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي).

المحور الأول: واقع أبعاد القيادة الإيجابية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم:

ويتضمن هذا المحور عدة ابعاد يمكن تناولها في التالي:

البعد الأول: المناخ الإيجابي:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات (البعد الأول: المناخ الإيجابي)، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول (4)

الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

البعد الأول: المناخ الإيجابي

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		نادرًا	أحيانًا	دائمًا			
1	يتأكد مدير المدرسة من عمل المعلمين في بيئة آمنة.	17	11	71	2.28	0.76	3
2	يعزز مدير المدرسة التوجه الإيجابي داخل بيئة الصف كثقافة مدرسية.	79	49	23	1.58	0.53	10
3	يشجع مدير المدرسة سيادة المشاعر الإيجابية لتمكين المعلمين من إنجاز عملهم.	18	10	73	2.30	0.77	2
4	يقدر مدير المدرسة مشاعر المعلمين داخل المدرسة.	13	14	80	2.16	0.72	9
5	يشجع مدير المدرسة روح التسامح بين المعلمين.	20	97	59	2.40	0.80	1
6	يساعد على تطوير أساليب العمل داخل المدرسة.	16	11	75	2.26	0.75	4
7	يعزز المدير انتماء المعلمين للمدرسة.	16	10	84	2.24	0.75	6

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			دائمًا	أحيانًا	نادرًا		
8	0.74	2.21	77	13 1	15 1	يفوض مدير المدرسة المهام التي يمكن تفويضها للمعلمين بحسب قدراتهم.	8
6 مكرر	0.75	2.24	79	11 5	16 5	يعزز مدير المدرسة الإبتكار في أساليب العمل داخل المدرسة.	9
5	0.75	2.25	75	12 0	16 4	يشارك المعلمين في الالتزام تجاه تحقيق النتائج التعليمية للمدرسة.	1 0

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (4) يتضح الآتي:

تصدرت العبارة (5): " يشجع مدير المدرسة روح التسامح بين المعلمين"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2.40)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.80)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يرجع ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بأن يكون المناخ السائد داخل المدرسة هو المناخ الإيجابي والذي يزيد فيه التسامح ويقبل فيه التشاحن.

وجاءت العبارة (3): " يشجع مدير المدرسة سيادة المشاعر الإيجابية لتمكين المعلمين من إنجاز عملهم."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.30)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.77)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة (1): " يتأكد مدير المدرسة من عمل المعلمين في بيئة آمنة."، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.28)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.76)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى انه عند وجود أي مشكلات او حوادث بسبب قلة توافر الامن داخل المدرسة فإن المدير هو من يتعرض للمساءلة القانونية في المقام الأول.

وكانت العبارة (6): " يساعد على تطوير أساليب العمل داخل المدرسة."، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.26)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.75)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى رغبة المدير في تحقيق بعض الإنجازات التي تكتب باسمه مما يجعله يستمر في المنصب الحالي، بل ويتيح له فرصة الترقى لمناصب اعلى.

وجاءت العبارة (10): " يشارك المعلمين في الالتزام تجاه تحقيق النتائج التعليمية للمدرسة."، في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.25)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.75).

جاءت العبارة (7): " يعزز المدير انتماء المعلمين للمدرسة "، والعبارة رقم (9) " يعزز مدير المدرسة الابتكار في أساليب العمل داخل المدرسة " في المرتبة السادسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2.24)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.75)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة (8): " يفوض مدير المدرسة المهام التي يمكن تفويضها للمعلمين بحسب قدراتهم."، في الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير

استجابات افراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.21)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.74)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدير مما يجعله يبحث عن المساعدة خاصة في المعلمين الذين يمتلكون القدرة على تحمل المسؤولية.

وجاءت العبارة (4): " يقدر مدير المدرسة مشاعر المعلمين داخل المدرسة."، في الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.16)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.72)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (متوسطة)؛ ويرجع ذلك إلى حرص المدير على تنفيذ القوانين بشكل رسمي دون الاخذ في الاعتبار روح القانون.

وكانت العبارة (2): " يعزز مدير المدرسة التوجه الإيجابي داخل بيئة الصف كثقافة مدرسية."، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (1.58)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.53)، في الترتيب العاشر، حيث تُشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ ويرجع ذلك إلى تركيز المدير على سير العمل فقط، مع قلة الاهتمام بالتوجه الإيجابي داخل بيئة الصف كثقافة مدرسية. وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في تطبيق بعض الممارسات الخاصة بالمناخ الإيجابي حيث يقل تعزيز مدير المدرسة التوجه الإيجابي داخل بيئة الصف كثقافة مدرسية، مما يجعل هناك قلة في تقديره لمشاعر المعلمين داخل المدرسة.

البعد الثاني: العلاقات الإيجابية:

الجدول التالي يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات (البعد الثاني: العلاقات الإيجابية)، والخاصة ببدائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول (5)

الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات
البعد الثاني: العلاقات الإيجابية

الترتيب	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
2	0.76	2.28	74	11 1	17 4	يحرص مدير المدرسة على تمكين المعلمين من العمل مع بعضهم البعض.	1 1
1	0.78	2.34	73	90	19 6	يحترم مدير المدرسة المعلمين لكسب تقنهم.	1 2
4	0.75	2.25	81	10 8	17 0	يسعى مدير المدرسة لتكوين فريق عمل مترابط مبني على الاحترام.	1 3
4 مكرر	0.75	2.25	77	11 5	16 7	يسهم مدير المدرسة في إيجاد حلول للمشاكل حتى لا تؤثر على أداء المعلمين.	1 4
3	0.75	2.26	82	10 3	17 4	يشجع مدير المدرسة على إقامة علاقات ناجحة بين المعلمين قائمة على الاحترام.	1 5
10	0.71	2.12	90	13 7	13 2	يتجنب مدير المدرسة التقليل من المعلمين أو انتقادهم بشكل غير بناء.	1 6
7	0.74	2.21	80	12 5	15 4	يقيم مدير المدرسة علاقات اجتماعية متميزة بين أعضاء المجتمع المدرسي	1 7
4 مكرر	0.75	2.25	76	11 7	16 6	يعمل مدير المدرسة على بناء الثقة بين الإدارة والمعلمين.	1 8
9	0.71	2.14	97	11 5	14 7	يشجع مدير المدرسة على تبادل الخبرات بين المعلمين.	1 9
7	0.79	2.12	79	12	15	يدعم مدير المدرسة تطور المهارات والكفاءات لدى	2

الترتيب	متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
مكرر	74	21		5	5	المعلمين.	0

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (5) يتضح الآتي:

تصدرت العبارة (12): " يحترم مدير المدرسة المعلمين لكسب ثقتهم "، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2.34)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.78)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يرجع ذلك إلى وعي مدير المدرسة بدوره التربوي والذي يعتمد على التوجيه والإرشاد بشكل يتسم بالأخلاق ويقل فيه الكره والبغضاء وبالتالي جعل بيئة العمل بيئة جاذبة.

وجاءت العبارة (11): " يحرص مدير المدرسة على تمكين المعلمين من العمل مع بعضهم البعض."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.28)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.76)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يكون السبب في ذلك تشجيع المدير وحرصه على العمل الجماعي لما فيه من تطبيق الفكر القيادي المعاصر.

وجاءت العبارة (15): " يشجع مدير المدرسة على إقامة علاقات ناجحة بين المعلمين قائمة على الاحترام."، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.26)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.75)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى حرص المدير على التقليل من

المشكلات والصراعات داخل العمل من خلال نشر قيم التسامح وتقدير الآخرين واحترامهم.

وكانت العبارة (13): " يسعى مدير المدرسة لتكوين فريق عمل مترابط مبني على الاحترام."، والعبارة رقم (14): " يسهم مدير المدرسة في إيجاد حلول للمشاكل حتى لا تؤثر على أداء المعلمين."، والعبارة رقم (18): " يعمل مدير المدرسة على بناء الثقة بين الادارة والمعلمين." يتحققوا في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.25)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.75)، في الترتيب الرابع، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بالتخلص من أي مشكلات لما لها من تأثير سلبي على أداء المعلمين، مما يجعله يسعى لتكوين فريق عمل مترابط مبني على الاحترام.

وجاءت العبارة (17): " يقيم مدير المدرسة علاقات اجتماعية متميزة بين أعضاء المجتمع المدرسي."، والعبارة رقم (20): " يدعم مدير المدرسة تطور المهارات والكفاءات لدى المعلمين."، في الترتيب السابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.21)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.74) وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (كبيرة)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بتطوير المستوى الأكاديمي للمعلمين وكذلك المستوى التربوي لهم.

جاءت العبارة (19): " يشجع مدير المدرسة على تبادل الخبرات بين المعلمين "، في المرتبة التاسعة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2.14)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.71)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى كثرة أعباء المعلمين مما يجعل المدير لا يرغب في تحميلهم أكثر من طاقتهم.

وجاءت العبارة (16): " يتجنب مدير المدرسة التقليل من المعلمين أو انتقادهم بشكل غير بناء."، في الترتيب العاشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.12)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.71)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض المدير في بيان أنهم الأكثر خبرة من غيرهم من المعلمين.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في تشجيع مدير المدرسة لتبادل الخبرات بين المعلمين، رغبة منه في بسط سيطرته عليهم وهو الامر الذي يمتد أحيانا إلى التقليل من المعلمين أو انتقادهم بشكل غير بناء.

البعد الثالث: التواصل الإيجابي:

الجدول التالي يوضح الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عباره من عبارات (البعد الثالث: التواصل الإيجابي)، والخاصة ببدائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهه نظر عينة البحث.

جدول (6)

الاوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عباره من عبارات

البعد الثالث: التواصل الإيجابي

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
4	0.73	2.18	83	129	147	يتبادل مدير المدرسة المعلومات مع المعلمين بطريقة داعمة.	21
6	0.72	2.15	84	138	137	يسهل مدير المدرسة التواصل الإيجابي من	22

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
						خلال ردود الأفعال الذاتية.	
2	0.74	2.23	85	106	168	يقدم مدير المدرسة كل ما يساعد في انتعاش العمل وتحقيق الأهداف.	23
4 مكرر	0.73	2.18	92	112	155	يحول مدير المدرسة شكاوى المعلمين إلى حلول إيجابية من خلال الإستماع لهم.	24
8	0.71	2.14	94	121	144	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعبير عن أنفسهم وآرائهم	25
6 مكرر	0.72	2.15	94	118	147	يستمع مدير المدرسة لأفكار وآراء المعلمين.	26
3	0.73	2.19	87	116	156	يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع المعلمين بشكل فعال.	27
1	0.79	2.36	62	107	190	يوزع مدير المدرسة المهام على المعلمين والاداريين بحسب ما تراه الادارة مناسباً.	28
9	0.69	2.06	97	143	119	يساعد مدير المدرسة في حل بعض المشاكل الشخصية للمعلمين.	29
10	0.52	1.56	230	56	73	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات.	30

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (6) يتضح الآتي:

تصدرت العبارة (28): " يوزع مدير المدرسة المهام على المعلمين والاداريين بحسب ما تراه الادارة مناسباً "، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2.36)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.79)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع

الفعلي بدرجة (كبيرة)؛ وقد يرجع ذلك إلى حرص المدير على تطبيق تعليمات الإدارة العليا حتى لا يتعرض للمساءلة القانونية.

وجاءت العبارة (23): " يقدم مدير المدرسة كل ما يساعد في انتعاش العمل وتحقيق الأهداف."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (2.23)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.74)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (كبيرة)؛ وقد يكون السبب في ذلك اتخاذ المدير كل الممارسات التي تجعله يحقق الأهداف المرجوة مما يضمن له الاستمرار في المنصب ويزيد من فرص ترقيه.

وجاءت العبارة (27): " يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع المعلمين بشكل فعال."، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (2.19)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.73)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى حرص المدير على مواكبة التقدم العلمي الحادث في المجتمع وتوظيفه لخدمة العملية التعليمية.

وكانت العبارة (21): " يتبادل مدير المدرسة المعلومات مع المعلمين بطريقة داعمة."، والعبارة (24): " يحول مدير المدرسة شكاوى المعلمين إلى حلول إيجابية من خلال الاستماع لهم." يتحققا في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.18)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.73)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بتنفيذ المعلمين لما هو مطلوب منهم بشكل مناسب، مما يفرض عليه تبادل المعلومات مع المعلمين بطريقة داعمة تجعله يحول شكاوى المعلمين إلى حلول إيجابية من خلال الاستماع لهم.

وجاءت العبارة (22): "يسهل مدير المدرسة التواصل الإيجابي من خلال ردود الأفعال الذاتية"، والعبارة (26): "يستمتع مدير المدرسة لأفكار وآراء المعلمين"، في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.15)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.72)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (متوسطة).

وجاءت العبارة (25): "يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعبير عن أنفسهم وآرائهم"، في الترتيب السابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (2.14)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.71)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (متوسطة).

جاءت العبارة (29): يساعد مدير المدرسة في حل بعض المشاكل الشخصية للمعلمين"، المرتبة التاسعة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2.06)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.69)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء المدرسية المتعلقة بالمدير مما يقلل من الوقت المتاح له للتعاطي مع المشاكل الشخصية للمعلمين.

وجاءت العبارة (30): يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات"، في الترتيب العاشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (1.56)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.52)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض المديرين في السيطرة على السلطة داخل المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مصطفى، سيد جمعة، 2020، حيث توصلت إلى افتقار بعض مديري المدارس قلة تشجيع هيئات التدريس في التعبير عن أنفسهم، وعدم اشراكهم في اتخاذ القرار.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في إشراك مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرارات وفي الاستماع لأفكارهم وآراءهم وهو الأمر الذي يترتب عليه قلة تسهيل مدير المدرسة التواصل الإيجابي من خلال ردود الأفعال الذاتية، وقلة تشجيعه المعلمين على التعبير عن أنفسهم وآرائهم، وقلة مساعدتهم في حل بعض المشاكل الشخصية للمعلمين.

البعد الرابع: المعنى الإيجابي:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات (البعد الرابع: المعنى الإيجابي)، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول (7)

الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارته من عبارات

البعد الرابع: المعنى الإيجابي

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			ناد رأ	أح يانأ	دا نمأ		
4	0.55	1.66	21	58	89	يشارك مدير المدرسة المعلمين في خلق نتائج إيجابية لتقديم أفضل ما لديهم.	3 1
			2				
7	0.54	1.63	21	68	79	يقود مدير المدرسة المعلمين بتقاول وثقة لإنجاز المهام المطلوبة منهم.	3 2
			2				

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي الاستجابية	نسبة متوسط شدة الترتيب	م
		دا ثفا	أح يانا	ناد را			
3	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصًا للتدريب فيما يتعلق باستخدام الوسائل التعليمية.	97	54	20	1.69	0.56	1
3	يتأكد مدير المدرسة من التزام المعلمين بالسلوك الإيجابي الدائم داخل المدرسة.	80	70	20	1.64	0.55	5
3	يعمل مدير المدرسة على انخراط المعلمين في أعمال هادفة وذات مغزى.	74	65	22	1.59	0.53	8
3	يقدم المدير الدعم الكامل للمعلمين لتجاوز التحديات الأكاديمية.	1	1	35	1.01	0.34	10
3	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بطريقة تعزز الثقة بأنفسهم.	95	59	20	1.69	0.56	1 مكرر
3	يساعد مدير المدرسة على توفير بيئة صفية إيجابية تعزز من التعلم	88	68	20	1.68	0.56	3
3	يهتم مدير المدرسة بتحسين العملية التعليمية من خلال احترامه لجهود المعلمين.	86	59	21	1.64	0.55	5 مكرر
4	يعمل مدير المدرسة على تعزيز روح الفريق بين المعلمين.	61	61	23	1.51	0.50	9

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (7) يتضح الآتي:

تصدرت العبارة (33): " يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصًا للتدريب فيما يتعلق باستخدام الوسائل التعليمية "، والعبارة (37): " يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بطريقة تعزز الثقة بأنفسهم "، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.69)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.56)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في

الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ندرة المخصصات المالية للمدارس مما يجعل هناك ندرة في توفير مدير المدرسة للمعلمين فرصًا للتدريب فيما يتعلق باستخدام الوسائل التعليمية، وندرة في تحفيز المعلمين بما يقلل من تعزيز الثقة بأنفسهم.

وجاءت العبارة (38): "يساعد مدير المدرسة على توفير بيئة صفية إيجابية تعزز من التعلم"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (1.68)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.56)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة).

وكانت العبارة (31): "يشارك مدير المدرسة المعلمين في خلق نتائج إيجابية لتقديم أفضل ما لديهم." تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (1.66)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة.

وجاءت العبارة (34): "يتأكد مدير المدرسة من التزام المعلمين بالسلوك الإيجابي الدائم داخل المدرسة"، والعبارة (39): "يهتم مدير المدرسة بتحسين العملية التعليمية من خلال احترامه لجهود المعلمين"، في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (1.64)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.55)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة تقييم المدير لأداء المعلمين بشكل مستمر مما يترتب عليه قلة التأكد من التزام المعلمين بالسلوك الإيجابي الدائم داخل المدرسة، وقلة اهتمامه بتحسين العملية التعليمية من خلال احترامه لجهود المعلمين.

وجاءت العبارة (32): " يقود مدير المدرسة المعلمين بتفائل وثقة لإنجاز المهام المطلوبة منهم."، في الترتيب السابع، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (1.63)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.54)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يكون السبب في ذلك قلة ثقة مدير المدرسة في قدرة المعلمين على انجاز المهام المطلوبة منهم.

جاءت العبارة (35): يعمل مدير المدرسة على انخراط المعلمين في أعمال هادفة وذات مغزى"، في المرتبة الثامنة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1.59)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.53)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة).

وجاءت العبارة (40): "يعمل مدير المدرسة على تعزيز روح الفريق بين المعلمين."، في الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (1.51)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.50)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة).

وجاءت العبارة (36): "يقدم المدير الدعم الكامل للمعلمين لتجاوز التحديات الأكاديمية."، في الترتيب العاشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات افراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (1.01)، ومتوسط شدة الاستجابة (0.34)، أي يرى افراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للمدير فيما يتعلق بتوفير التنمية المهنية للمعلمين.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شنودة، ٢٠٢٣)، حيث توصلت إلى افتقار بعض مديري المدارس الثانوية العامة إلى الدعم المعنوي، والغموض في توزيع

الأدوار والمسؤوليات لدى بعض مديري المدارس الثانوية العامة، والمعلمين وكافة العاملين.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في عمل مدير المدرسة على تعزيز روح الفريق بين المعلمين وكذلك في تعامله مع المعلمين بطريقة تعزز الثقة بأنفسهم، كما أن هناك قلة في تقديمه الدعم الكامل للمعلمين لتجاوز التحديات الأكاديمية وقلة في عمله على انخراط المعلمين في أعمال هادفة وذات مغزى أو توفير فرصًا لتدريب المعلمين فيما يتعلق باستخدام الوسائل التعليمية، مما يؤدي إلى قلة مساعدة مدير المدرسة على توفير بيئة صفية إيجابية تعزز من التعلم أو الاهتمام بتحسين العملية التعليمية من خلال احترامه لجهود المعلمين.

خامسًا خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

يتضح من نتائج المحور الأول أن ممارسة أبعاد القيادة الإيجابية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم قد حظي بدرجات ممارسة مختلفة حسب واقع كل بعد من أبعاد القيادة، ويمكن توضيح ذلك من خلال دراسة الارتباط بين ممارسة ابعاد المحور الأول: القيادة الإيجابية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين ممارسة ابعاد القيادة الإيجابية ودلالاتها الإحصائية.

جدول (8)

مصفوفة الارتباط بين ممارسة ابعاد القيادة الإيجابية ودلالاتها الإحصائية

إجمالي القيادة الإيجابية	البعد الرابع: المعنى الإيجابي	البعد الثالث: التواصل الإيجابي	البعد الثاني: العلاقات الإيجابية	المحاور والابعاد	
				معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
0.92	0.66	0.89	0.92	معامل ارتباط بيرسون	البعد الأول: المناخ الإيجابي
0.01	0.01	0.01	0.01	الدلالة الإحصائية	
0.95	0.45	0.89	1	معامل ارتباط بيرسون	البعد الثاني: العلاقات الإيجابية
0.01	0.05	0.01		الدلالة الإحصائية	
0.89	0.51	1		معامل ارتباط بيرسون	البعد الثالث: التواصل الإيجابي
0.01	0.05			الدلالة الإحصائية	
0.56	1			معامل ارتباط بيرسون	البعد الرابع: المعنى الإيجابي
0.01				الدلالة الإحصائية	
1				معامل ارتباط بيرسون	إجمالي القيادة الإيجابية
				الدلالة الإحصائية	

يتضح من جدول (8) ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة ابعاد المحور الأول: القيادة الإيجابية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.95) و(0.44) وجميعها قيم ذات دلالة إحصائية عند (0.01) أو (0.05)، وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي وعلاقة قوية بين تطبيق القيادة الإيجابية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرقب (2023)، والتي كشفت على أن هناك تأثيراً للقيادة الإيجابية على تحقيق بعض الممارسات الإيجابية في الجامعات السعودية.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الناظر، نفين أسامة ومخامرة، كمال خليل وأبو منشار، منال ماجد، (2022)، والتي كشفت على أن تحقيق الالتزام التنظيمي لدى

معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين يتأثر ببعض الأنماط القيادية.

الخطوة الخامسة

مقترحات تنمية أبعاد القيادة الايجابية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم في ضوء ما تم التوصل إليه في الإطار النظري للبحث والواقع الوثائقي ونتائج الدراسة الميدانية يقترح البحث الحالي مجموعة من المقترحات وهي:

مقترحات تتعلق بممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لبعدها المناخي الايجابي. تحسين التواصل وذلك من خلال تنظيم اجتماعات دورية مع المعلمين، واجراء استطلاع رأي بصفة دورية لقياس رضا المعلمين حول البيئة المدرسية. تقدير مشاعر المعلمين والعمل على دعم الاهتمامات المشتركة للمعلمين للتعبير عن أنفسهم وتشجيع روح التسامح.

تطوير بيئة التعلم لتوفير بيئة تعليمية مريحة وجذابة وذلك من خلال تحسين المرافق المدرسية ودمج التكنولوجيا في الفصول الدراسية لزيادة الفاعلية وتحفيز المعلمين لبذل المزيد من الجهد.

دعم برامج التوجيه والإرشاد للمساعدة في التعامل مع ضغوطات العمل من خلال تنظيم ورش عمل حول إدارة الضغوطات والرفاهية النفسية.

تعزيز القيم الايجابية من خلال برامج التربية على القيم الانسانية مثل الاحترام والمساواة.

تعزيز المشاركة الايجابية من خلال بناء شركات مع المؤسسات المحلية لتعزيز المشاركة المجتمعية في الانشطة المدرسية.

مقترحات تتعلق بممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لبعدها العلاقات الإيجابية. إقامة علاقات ناجحة بين المعلمين مبنية على الاحترام.

تعزيز العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة من المعلمين والطلاب لإنجاز مشاريع معينة، مما يعزز التعاون تقدير الجهود للمعلمين من خلال تقديم مكافآت لمجهودات المعلمين والطلاب لتعزيز روح العمل الإيجابي والاحتفال بالإنجازات.

دعم المعلمين الجدد من خلال توفير التوجيه والمساعدة لهم.

مقترحات تتعلق بممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لبعث التواصل الإيجابي. تطوير قنوات التواصل عن طريق منصات التواصل مثل "WhatsApp" أو "Slack" لتسهيل التواصل السريع بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

إصدار نشرات دورية تحتوي على أخبار المدرسة والأنشطة والمبادرات الجديدة لتعزيز الشفافية.

اجتماعات منتظمة مع المعلمين لمناقشة قضايا التعليم والاحتياجات الأكاديمية.

إجراء استطلاعات رأي للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور لتقييم مستوى الرضا عن التواصل والإجراءات في المدرسة.

الاعتراف بمساهمات المعلمين والطلاب في تعزيز التواصل الإيجابي من خلال مكافآت أو شكر علني.

مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية.

إنشاء خطوط ساخنة للإبلاغ عن المشكلات أو الاستفسارات بسرعة وسهولة.

مقترحات تتعلق بممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لبعث المعنى الإيجابي.

التأكيد على رؤية المدرسة ورسالتها بشكل واضح، بحيث يفهم جميع الأفراد قيم المدرسة وأهدافها.

تطوير برامج تعليمية ملهمة للمعلمين من خلال مشاريع ذات مغزى.

توفير بيئة تعليمية تشجع المعلمين على الابتكار ودعم الإبداع والعمل بروح الفريق

تنظيم مسابقات وفعاليات تبرز إبداعات الطلاب وتمنحهم فرصة للتعبير عن أنفسهم. تقدير الجهود الفردية من خلال تقديم جوائز لمجهودات الطلاب والمعلمين لتعزيز الثقة بأنفسهم.

المراجع العربية:

ابن منظور (1994): لسان العرب، دار صابر، الطبعة الثانية، المجلد (3)، بيروت - لبنان.

أبو حسين، أسعد صبحي أسعد (2016): الأسلوب القيادي المتبع لقائد المدرسة وأثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلم: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، المجلد (64)، العدد (4).

أبو عرار، ناصر رزق (2023): القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، المجلد (39)، عدد (2، 3). كلية التربية - جامعة أسيوط.

أبو عيدة، كفالة (2005): الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أحمد، يسرا محمد السيد، وآخرون (2022): أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوى التراخي التنظيمي

لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، المجلد (19)، العدد (115)، كلية التربية - جامعة بني سويف.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2016): القرار الوزاري رقم (164) لسنة 2016، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي 2023-2024، القاهرة: وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

جونز، ماري (2022): أنواع القيادة الإيجابية وتأثيرها على الأداء، دار الفكر الإداري، دبي.

الجيار، سوسن (2016): بعد الاستحقاق الثالث مصر في حاجة إلى القيادة الناجحة، مجلة جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (152).

حمودي، صبحي (2001): النجد في اللغة العربية، دار المشرق، الطبعة الثانية، بيروت - لبنان.

ديفي، جيمس (2020): أهمية القيادة الإيجابية، دار النشر الأكاديمية، القاهرة.

الرجبي، توفيق (2023): الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي، المجلة العربية للعلوم والنشر للأبحاث، المجلد (7).

رقب، توفيق . (2023): الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقات بين سلوكيات القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (7)، العدد (7)، المركز القومي للبحوث بفضة - فلسطين.

الزيات، أحمد حسن، وآخرون (1972): المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطبع والنشر، ج1، ط2، إستانبول - تركيا.

السالم، عبد الله بن عبد العزيز (2020): الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، الرياض: دار النشر.

الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (2020): أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، المجلد (29)، العدد (29)، كلية التربية - جامعة بور سعيد.

الشهري، عبد العزيز سالم مهدي (2020): درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، مجلة التربية، المجلد (2)، العدد (186)، كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر.

علي، أحمد (2023): أبعاد القيادة الإيجابية وتأثيرها على الأداء. دار الفكر الإداري، القاهرة.

العلي، تهاني (2022): درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس
مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، مجلة
الدراسات والبحوث التربوية، المجلد (2)، العدد (5).

عمار، صلاح اليماحي، مروة، شهوان أميمة، الكعبي، آمنة (2021): دور
القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس
الحكومية بمنطقة العين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد
(5)، العدد (22)، القاهرة: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.

مجاهد، إيمان عبد العزيز (٢٠٠٩): نمط الإدارة المدرسية وعلاقته بضغط
العمل لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمصر، رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.

مخامرة، كمال (2022): القيادة الأصيلة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى
معلمي المدارس الثانوية بمدينة حورة في النقب، مجلة رواد الإبداع
العلمي ماليزيا، المجلد (5)، العدد (18).

مخامرة، كمال (2022): القيادة الموزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة
التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم
من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (28)،
العدد (114)، العراق: الجامعة المستنصرية.

مرسي، محمد منير (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، دار الكتب،
القاهرة - مصر.

مصلح، مصطفى وناصر، سيد جمعة (2020): سمات الشخصية الإيجابية وفق مفاهيم علم النفس الإيجابي وعلاقتها بمهارات قيادة فريق العمل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات جامعة ظفار أنموذج، مجلة العلوم التربوية، المجلد (28)، العدد (3)، كلية الدراسات العليا للتربية – جامعة القاهرة.

هلال، محمد سعيد عبد المطلب (2021): تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (45)، العدد (3)، كلية التربية – جامعة عين شمس.

المراجع الأجنبية:

- Cameron, K. S. (2013): Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. Barrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. & Spreitzer, G. (2012): Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. San Francisco, Barrett-Koehler Publishers.
- Davies, B. & Ellison, L. (2005): School Leadership in the 20st Century, Developing a Strategic Approach, (2nd Edition), Oxford, UK, Routledge – Taylor and Francis Group
- Dweck, C. S. (2006): Mindset: The New Psychology of Success. Random House.
- Goleman, D.: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam، p45.

Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2020): The Role of Strategic Leadership in the Performance of Family Firms, *Family Business Review*, 33(3).

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2020): Goal-Setting Theory. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York, NY: Routledge, 2015.

Northouse, P. G. (2021): *Leadership: Theory and Practice* ‘Sage Publications ‘p15.

Parlini, J. R. & Smith, S. M. (2020): Servant Leadership and Employee Engagement: A Study of the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*.

Salas, E. & Wilson, K. (2021): Teamwork and Team Training in Organizations: A Review of Literature." *Human Factors*, 63(4).

Seligman, M. E. P. (2011): *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.

Tiberius, V. & Evers, A. (2020): "Democratic Leadership in Organizations: A Review and Future Directions." *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2)

Wang, Y. & Zhang, W. (2021): "Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Safety." *Journal of Business Psychology*.

Dweck, C. S. (2006): *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

Goleman, D.: *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam ‘ p45.

Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2020): The Role of Strategic Leadership in the Performance of Family Firms, *Family Business Review*, 33(3).

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2020): Goal-Setting Theory. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York, NY: Routledge, 2015.
- Northouse, P. G. (2021): *Leadership: Theory and Practice* Sage Publications ,p15.
- Parlini, J. R. & Smith, S. M. (2020): *Servant Leadership and Employee Engagement: A Study of the Hospitality Industry*, *International Journal of Hospitality Management*.
- Salas, E. & Wilson, K. (2021): *Teamwork and Team Training in Organizations: A Review of Literature.*" *Human Factors*, 63(4).
- Seligman, M. E. P. (2011): *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Pres.
- Tiberius, V. & Evers, A. (2020): "Democratic Leadership in Organizations: A Review and Future Directions." *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2)
- Wang, Y. & Zhang, W. (2021): "Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Safety." *Journal of Business Research*, 126.