

**الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل
الجامعي**

**Leadership Competencies and Planning to
Support Pre-University Education Institutions**

د/ طارق عبدالباسط السيد إسماعيل

مدرس التخطيط الاجتماعي

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالشرقية

DOI: 10.21608/fjssj.2024.440696

Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_440696.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/٦/١٠ م تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٧/١٦ م تاريخ النشر: ٢٠٢٤/٧/٣٠ م
توثيق البحث: إسماعيل، طارق عبدالباسط السيد. (٢٠٢٤). الجداريات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ع. ١٨، ج. (٦)، ص-ص: ٥٦-٣.

٢٠٢٤ م

الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي

المستخلص:

تسعى دول العالم إلى الاهتمام بمؤسسات التعليم والانفاق عليها على اعتبار أنه الاستثمار الأكثر نجاحاً. ويعد الاهتمام بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي ما هو إلا حجر أساس في إعداد وتجهيز رأس المال البشري الذي هو الثروة الرئيسية والحقيقية في الدول. فاقتماد المعرفة قائم على ما تنتجه العقول، وعقول المستقبل هي ما يتم تشكيلها وتزويدها بمعارف تواكب تحديات العصر الحالي، ومع تزايد التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في مصر ازدادت الحاجة إلى التركيز على الجدارات القيادية لاستيعاب هذه التحديات ولدعم تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها المنشودة، فتوافر جدارات قيادية يدعم تميز مؤسسات التعليم والعاملين بها وبخاصة في ظل التحديات العالمية والتطورات المعلوماتية والظروف التنافسية الجديدة التي تفرض على هذه المؤسسات ضرورة توافر جدارات قيادية قادرة على مواكبة ذلك كله، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى درجة توافر الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي كذلك تحديد مستوى أبعاد الدعم المؤسسي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي وتحديد الصعوبات التي تحول دون توافر الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول الفرض الأول للدراسة ومؤداه: من المتوقع أن يكون مستوى الجدارات القيادية لدى المسؤولين في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع. كذلك قبول الفرض الثاني للدراسة ومؤداه: من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الدعم المؤسسي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع، وأخير قبول الفرض الثالث للدراسة ومؤداه: توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

الكلمات المفتاحية: الجدارات القيادية، التخطيط، مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

Leadership Competencies and Planning to Support Pre-University Education Institutions

Abstract:

Countries around the world are seeking to prioritize and invest in educational institutions, considering them the most successful investment. Attention to pre-university education institutions is a cornerstone in preparing and equipping human capital, which is the primary and true wealth of countries. The knowledge economy is based on the output of minds, and the minds of the future are shaped and equipped with knowledge that keeps pace with the challenges of the current era. With the increasing challenges facing pre-university education institutions in Egypt, the need to focus on leadership competencies has increased to address these challenges and support these institutions in achieving their desired goals. The availability of leadership competencies supports the excellence of educational institutions and their employees, especially in light of global challenges, information technology developments, and new competitive conditions that impose on these institutions the need to have leadership competencies capable of keeping pace with all of this. Therefore, the current study aimed to determine the level of leadership competencies among employees in pre-university education institutions, as well as to determine the level of institutional support within pre-university education institutions, and to identify the difficulties that prevent the availability of leadership competencies among employees in pre-university education institutions. The study results accepted the study's first hypothesis, which states: "It is expected that the level of leadership competencies among officials in pre-university education institutions will be high." The study's second hypothesis was also accepted, which states: "It is expected that the level of institutional support dimensions in pre-university education institutions will be high." Finally, the study's third hypothesis was accepted, which states: "There is a statistically significant, positive, and positive relationship between leadership competencies and planning to support pre-university education institutions."

Keywords: Leadership competencies, Planning, Pre-university education institutions.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يعد التعليم الركيزة الأساسية في التطوير والارتقاء بالمجتمعات الساعية نحو النمو والتقدم، لذلك تسعى دول العالم إلى الاهتمام بمؤسسات التعليم والانفاق عليها على اعتبار أنه الاستثمار الأكثر نجاحاً. ويعد الاهتمام بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي ما هو إلا حجر أساس في إعداد وتجهيز رأس المال البشري الذي هو الثروة الرئيسية والحقيقية في الدول. فاقتماد المعرفة قائم على ما تنتجه العقول، وعقول المستقبل هي ما يتم تشكيلها وتزويدها بمعارف تواكب تحديات العصر الحالي.

لذا تحدد السياسة التعليمية إطار التعليم وفلسفته وأهدافه ومراحل وأنواعه فلا يمكن لأية أمة أن تنهض فكرياً وحضرياً ما لم تكن لديها سياسة تعليمية واضحة وواقعية ومرنة مستمدة من فلسفة المجتمع، ومنسجمة مع مبادئه وقيمه وقائمة على أسس علمية فالسياسة التعليمية المبنية على أسس علمية تساعد في وضع الخطط وتصميم البرامج التي تكفل بناء شخصية الفرد وفق معتقدات المجتمع.

وفي ظل التغيرات العالمية الراهنة تواجه مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي اليوم الكثير من التحديات والتغيرات والتطورات والتي تدفع هذه المؤسسات نحو السعي لتحقيق التطوير والتغيير والتميز في الأداء المؤسسي الخاص بها، ولذا نجد أن هذه التطورات تحمل عدداً من الأفكار الإدارية والتنظيمية المتجددة، مما يتطلب سرعة الاستجابة لها والتعامل معها بشكل فعال. (العريفي، ٢٠٢٣، ص ٢٢)

ومن هنا نجد أن دعم وتطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي يتطلب وجود قيادات تربوية ذات كفاءة عالية، تمتلك مهارات وأدوات تمكنها من تلبية الاحتياجات الفنية والإدارية للعاملين لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى رفع جودة مخرجاتها في ظل الحوكمة الرشيدة لتلك المؤسسات، والارتقاء بمهارات وقدرات منتسبيها مما يسهم في تعزيز مستوى دافعية لإنجاز لديهم. (الغريب والصويلح والمهيري، ٢٠٢٠، ص ٣٥)

وهذا ما أكدت عليه دراسة (بغدادى، ٢٠١٥)، حيث هدفت إلى تقويم السياسة التعليمية في مصر بالتركيز على تطوير ودعم مؤسسات ما قبل التعليم الجامعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة توجيه التمويل اللازم لهذه المؤسسات وتوفير جميع أدوات رفع كفاءة تلك المؤسسات، كذلك رفع مستوى العنصر البشري وقدراته ومهاراته، وضرورة زيادة الاستثمار في التعليم.

لذا تسعى مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الوقت الراهن إلى إعداد الكوادر والقيادات لديها سواء من داخلها أو بالاستعانة من خارجها، كما تهتم بتحسين قدرات الموارد البشرية فيها والارتقاء بها إلى مستوى الجودة والتميز مما يسهم وبشكل فعال في تميز المؤسسة التعليمية ووصولاً لتحقيق أهدافها في ضوء تحقيق أهداف الجودة الشاملة التي تسعى لتطبيق المعايير العالمية.

وهذا ما أكدت عليه دراسة (Anupam, Das-2019)، حيث اتجهت إلى تحديد الجدارات القيادية المحددة المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TOM)، ودراسة تأثير الجدارات القيادية لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة الفردية، ولفحص العلاقة بين مبادئ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ونتائج إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية أبعاد الجدارات القيادية (الجدارات القيادية - الجدارات الفنية - الجدارات الإنسانية) لتحسين وتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وبالتالي فإن نقطة البداية لأي استراتيجية سليمة وناجحة تعمل على نجاح المؤسسة التعليمية يتلخص في تكوين وبناء شخصية قيادية قائمة على الجدارات (رشاد وعباس، ٢٠٢٠، ص ١١١)

ولذلك نجد أنه لا يمكن تحقيق التميز داخل أي مؤسسة من المؤسسات التعليمية ما لم تهتم المؤسسة بتنفيذ الجدارات القيادية لدى العاملين بها ويتم ذلك عن طريق:-

١- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمؤسسة وتقييم طاقته ومهاراته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.

٢- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية) وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

٣- تخطيط الهيكل البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.

٤- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

٥- توفير العمل الجماعي والمشاركة الايجابية لعناصر الموارد البشرية في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها. (السلمي، ٢٠٠٢، ص ٣٨)

وتتفق مع ذلك دراسة (خواجه، ٢٠٢٠)، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الجدارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وكذلك تحديد أكثر الجدارات القيادية

ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس وأن أكثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس هي بالترتيب (جدارة الحسم، الجدارة الاستراتيجية، يليها جدارة البصيرة النافذة، يليها الجدارة الفنية ثم الجدارة الشخصية، ثم الانتاجية ثم الالهام وأخيراً الجدارة الأخلاقية).

ومن هنا نجد الجدارات القيادية من أهم المؤشرات الواجب توافرها لدى العاملين بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المنظومة التعليمية، فهي تضمن قادة في المؤسسات التعليمية ذوي اداء عالي ومتميز داخل كل مدرسة، ومن هنا كان لامتلاك العاملين ومديري هذه المدارس لتلك الجدارات القيادية أحد متطلبات الأداء المدرسي ورفع مستوى جودة الخدمة التعليمية.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Rohana,adulla-2017) على أن الجدارات القيادية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء التنظيمي، ويعتمد ذلك على الجدارات التي يفهمها القائد، فيجب أن يكون لدى القائد الجيد كل الجدارات اللازمة لتوجيه المنظمة نحو الأهداف وذلك من خلال إتقان الذكاءات المتعددة مثل الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي والمعرفي والشخصي.

ومع تزايد التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في مصر ازدادت الحاجة إلى التركيز على الجدارات القيادية لاستيعاب هذه التحديات ولدعم تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها المنشودة. فتوافر جدارات قيادية يدعم تميز مؤسسات التعليم والعاملين بها وبخاصة في ظل التحديات العالمية والتطورات المعلوماتية والظروف التنافسية الجديدة التي تفرض على هذه المؤسسات ضرورة توافر جدارات قيادية قادرة على مواكبة ذلك كله. (Mduwile 2020).

وهذا ما أكدت عليه دراسة (مجذلاوي، ٢٠٢٣) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الانجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية فلسطين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الانجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية

فلسطين. وأن المديرين الذين يتمتعون بجدارات قيادية قوية وفعالة يمكنهم تحفيز وتعزيز دافعية الانجاز.

ومن ثم نجد أن لمدخل بناء الجدارة القيادية داخل مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي القدرة على تحقيق جملة من النتائج التي تحتاجها تلك المؤسسات منها: تنمية وتطوير البناء التنظيمي والوظيفي مع مواجهة الظروف غير المتوقعة ومواجهة الأزمات المختلفة كذلك رفع مستوى التفكير الإداري في المؤسسة وذلك بإمدادها بالكوادر والمواهب الإدارية. (خاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم - ٢٠١٨)

وهذا ما أكدت عليه دراسة (Kamel, S. B., & Mahd, H. T) (2019) حيث أكدت على أهمية مدخل بناء الجدارة القيادية وأكدت على العلاقة بين بناء الجدارة ومستوى الأداء وتوصلت إلى وجود علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الفرد ومستوى الأداء الذي يحققه لمؤسسته، ومن بين الجدارات التي اتجهت لها هذه الدراسة للتأكيد القيادة الملهمة كأحد الجدارات القيادية التي لها دور في تحقيق التميز المؤسسي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير، الحساسية للقيود البيئية).

لذلك اهتمت رؤية مصر ٢٠٣٠ بالعمل على تحقيق نهضة وتقدم ملحوظ في مجال التعليم، وإعداد كوادر ذات كفاءة عالية قادرة على خدمة الوطن ككل في مجال تخصصه. ولذلك سعت الحكومة المصرية من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تسعى إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الآونة الأخيرة إلى الاهتمام بتنمية الجدارات القيادية وخاصة في هذه المؤسسات لتحقيق التطوير المطلوب ومواجهة الصعوبات التي تؤثر سلبا على تلك المؤسسات.

ودل على ذلك اشارة الرئيس عبد الفتاح السيسي في مؤتمر الشباب المنعقد بالإسكندرية في يونيو ٢٠٢٣ أن التعليم قبل الجامعي يحتاج أكثر من ٤٠٠ إلى ٥٠٠ مليار جنيه لنحو ٢٥ ألف طالب وهو ما لا تستطيع الحكومة توفيره في الوقت الراهن. (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٣)

وهذا ما يشير إليه البيان التحليلي الصادر من وزارة المالية لموازنة ٢٠٢٤/٢٠٢٣ حيث بلغت قيمة الناتج المحلي الاجمالي ما يقارب من ١٢ ترليون جنيه، تم تخصيص ما يقارب ٢٣٠ مليار جنيه لصالح قطاع التعليم، بما يعادل حوالي نسبة (٢%) والتي لم تقترب من النسبة

المخصصة بالدستور والمقررة بنسبة (٤%) بينما كان من المفترض أن تصل النسبة إلى نحو ٧١٠ مليار لتحقيق (٦%)، وفقاً لنص الدستور يتزايد النسبة بما يتوافق مع معدلات النسبة العالمية. (بيان تحليلي لمشروع موازنة ٢٠٢٣-٢٠٢٤ - وزارة المالية ٢٠٢٣)

ونظراً لحجم المشكلات التي تواجه العملية التعليمية وما يترتب على ذلك من ضرورة مواجهتها والتغلب عليها، وإيماناً بأهمية تحويل المجتمع المصري إلى مجتمع يتعلم ويفكر وابتكر، مع تجهيز عدد من الكوادر والقيادات التعليمية القادرة على تحقيق ذلك، فقد افترضت "رؤية مصر" حزمة من الآليات التي تستهدف الوصول إليها بحلول ٢٠٣٠ أهمها (زيادة مخصصات التعليم قبل الجامعي، بناء القدرات والجدارات القيادية في كل المراحل التعليمية، وتبني تشريعات تربط نتائج تقييم المعلمين بالحوافز وتوفير نظام تشجيع لهم لحثهم على التطوير المستمر). (وزارة التخطيط، ٢٠٢٢، ص ٥٨)

ومن هنا نجد أن اعتماد المؤسسات التعليمية قبل الجامعي للجدارات القيادية عدد من الفوائد منها:

- تحديد استراتيجيات تطوير القيادات، وإعداد وتأهيل الأفراد لمهام القيادة.
- تمكين المؤسسة من استثمار قدرات الأفراد وتطويرها بطريقة منظمة.
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- توفير المزيد من بيانات التخطيط، وربطها بالتنمية والأهداف المؤسسية.
- تبسيط الأنشطة القيادية، والعمليات الإدارية بالمؤسسة، مع توفير إطار مشترك للعمل.

والجدير بالذكر أن تدريب وصقل مهارات القيادات الإدارية بمجموعة من الجدارات عبر برامج تدريبية حديثة تلاحق التغيرات الطارئة على المجتمع من أساسيات دعم وتطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

وهذا ما أكدت عليه (دراسة بن مرتضى، ٢٠١٦) حيث هدفت إلى تطوير برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، من وجهة نظرهم، ونظر المشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية، وفقاً لعدد من المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديراً، ومشرفاً، ورئيس شعبة إدارة مدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، كما أبدى المديرون، والمشرفون ورؤساء شعبة إدارة المدرسة؛ جاءت

في جميع المجالات بدرجة عالية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية في متغير المؤهل العلمي، ولصالح المشرفين من حملة الدراسات العليا، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة التعليمية، والمسمى الوظيفي.

ولذلك نجد أهمية كبيرة للدورات التدريبية التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم في مصر لمدير الإدارات التعليمية بهدف تحقيق ذلك التطوير إيماناً منها بأن تطوير هذه الإدارات بالضرورة يعود على تطوير مؤسسات التعليم ككل.

وفي ضوء ما سبق جاءت دراسة (حلمى، ٢٠١٦) لتؤكد على ذلك حيث هدفت الدراسة إلى تطوير الإدارة التعليمية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري في ضوء التكنولوجيا الإدارية، كذلك التعرف على أهم الاتجاهات العالمية لاستخدام التكنولوجيا الإدارية بالتعليم والإفادة منها في عملية التطوير الإداري، وكذا التعرف على أهم الخبرات العالمية في استخدام وتطبيق التكنولوجيا الإدارية بالتعليم قبل الجامعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد العديد من الاستراتيجيات لتطوير الإدارات في التعليم ما قبل الجامعي وضرورة استخدام التكنولوجيا الإدارية بالتعليم لتوفير المعلومات اللازمة للقرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

واتفقت مع ذلك دراسة (الطائي، ٢٠١٨) حيث هدفت إلى التعرف على مدى إسهام القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمات العراقية من خلال تحديد مجالات التطوير وقياس مدى التزام المنظمات بتطوير تلك المجالات. وتوصلت الدراسة إلى وجود إسهامات للقيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري بدرجة ضعيفة مما يتعين على القيادة الإدارية العليا أن تركز جهودها في تنمية وتطويره حتى يسهم في قيمة المنظمة.

وأيضاً دراسة (أحمد، إيمان زغول راغب، ٢٠١٦) حيث تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تطوير ممارسات وأساليب تقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وقد اهتم البحث بدراسة بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات الحديثة لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي بصورة متوازنة وشاملة لجوانب الأداء كافة. وفي ضوء ذلك توصل البحث إلى هدفه الأساسي والمتمثل في بناء بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وعرض المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا التصور المقترح.

وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير برنامج "المكون التكنولوجي لدعم العملية التعليمية والإدارية في الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم. وبناء على ما سبق نجد أن مصر سعت في إطار سياسة تعليمية واضحة لتطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي للنهوض وتحقيق التنمية والتطور في كل المجالات وخاصة مجال التعليم باعتمادها على تطوير القيادات وتنميتها والوقوف على تنمية تلك الجدارات. وهذا ما أشارت إليه دراسة (نصر، ٢٠٢٢) حيث هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تنمية جدارات القيادة الإدارية المهمة لتطوير المورد البشري داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي وخاصة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري. وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض الآليات التي من شأنها تعمل على تنمية جدارات القيادة الإدارية المهمة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري مثل تطوير معايير التدريب لمديري المدارس لتشمل على معايير تنمية الجدارات المهمة. وبناء على ذلك يمكن القول أنه بعد أن قام الباحث بمراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى الإطار النظري والإطار المفاهيمي الضابط للدراسة، والرجوع إلى الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، خلص الباحث إلى تجسيد المشكلة البحثية لهذه الدراسة في تحديد مستوى الجدارات القيادية كمدخل للتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

ثانياً: أهداف الدراسة:

- ١- تحديد مستوى درجة توافر الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
 - ٢- تحديد مستوى أبعاد الدعم المؤسسي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
 - ٣- تحديد الصعوبات التي تحول دون توافر الجدارات القيادية لدى العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
 - ٤- التوصل إلى آليات لتفعيل الجدارات القيادية لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- #### **ثالثاً: أهمية الدراسة:**

- ١- يعد الاهتمام بالجدارات القيادية ضرورة تفرضها التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي نظراً لارتباطها بتحسين الأداء المؤسسي داخل تلك المؤسسات.

- ٢- تأتي أهمية الدراسة الحالية نتيجة لتعاظم دور المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في تحقيق التنمية والتقدم لأي دولة.
 - ٣- الاهتمام بتوفير الجدارات القيادية أصبح مطلباً هاماً لجميع المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها التربوية والمجتمعية.
 - ٤- جاءت الدراسة الحالية لتؤكد على أهمية توفير الجدارات الادارية كآلية رئيسية لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- رابعاً: فروض الدراسة:**
- الفرض الاول:** من المتوقع ان يكون مستوى الجدارات القيادية لدى المسؤولين في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع.
- الفرض الثاني:** من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الدعم المؤسسي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع
- الفرض الثالث:** توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- خامساً: مفاهيم الدراسة:**

١ - مفهوم الجدارات القيادية: Leadership Competences/ Leadership competencies

كلمة "جدارات" في اللغة العربية جمع جدارة، وهي مصدر جَدَرَ ب أو جَدُورَ ل يَجْدُر، جدارة، فهو جدير، والمفعول به مجذور به، يقال جَدَرَ لهذا المنصب: أي صار مستحقاً وأهلاً له، خليقاً به جدرت بنجاحه (ابن المنظور، ٢٠٠٥، ص ٣٤٤).

وشهادة الجدارة: تعني شهادة تؤيد تفوق صاحبها في مجال ما، ونظام الجدارة: يعني مجموعة القواعد والتعليمات التي تضعها مؤسسة ما لإدارة شئون الموظفين والعاملين بها (معجم اللغة العربية المعاصر، ٢٠٠٨، ص ٢٢٢).

أما كلمة الجدارة Competency، أو كلمة جدير Competent في اللغة الانجليزية، فقد وردت مرة بمعنى كفاءة Efficiency، ومرة بمعنى مهارة Skills.

وتعرف الجدارات Competencies بأنها القرة على الأداء الصحيح لنشاط معين بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان، وفق للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتضمن هذا

النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء (هاشم والسلامية، ٢٠٢٠، ص ٨٥)

ومن هذه التعريفات اللغوية يتبين لنا أن كلمة الجداريات في قواميس ومعاجم اللغة العربية جاءت مرادف لمعاني الاستحقاق والأهلية والتفوق، كما يتضح لنا أن كلمة الجدارية في اللغة الانجليزية جاءت بمعاني عديدة، هي الكفاءة، والمهارة، والافتدار، والخبرة. (أسامه، ٢٠١٦، ص ١٠)

وتعرف الجدارية في الخدمة الاجتماعية بأنها " القدرة على إنجاز متطلبات الوظيفة وتشمل كل المؤهلات العلمية والخبرات التي يتطلبها العمل، وإثبات القدرة على تحمل واجبات العمل وتنفيذها وتحقيق أهداف الخدمة الاجتماعية مع الالتزام بقيم المهنة (السكري، ٢٠٠٠، ص ١٠٩)

والجداريات القيادية تعرف بأنها " السلوكيات التي يمتلكها القائد والتي تساعده على تنفيذ الأعمال الموكلة له بكفاءة وفاعلية، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتنظيم امورهم لتحقيق الأهداف المرجوة. (العنبي، العقالي، ٢٠٢٢، ص ٣٦).

وعرفها عثمان بأنها مجموعة من العمليات الإدارية يلتزم بها المدير بإتقانها وتطبيقها بمهارة وكفاءة عالية لتحقيق العدالة التنظيمية لجميع العاملين (محمد، عثمان، ٢٠٢٠، ص ١٦٣) وحدد (Johnston & Williamson) لثمانى جداريات للقيادة في مؤسسات الرعاية التعليمية الناجحة والصفات المحددة لكل جدارية وهي على النحو التالي:-

١ - جدارية البصيرة النافذة Visionary Competence

يشترك القادة مع الآخرين في منظماتهم والمجتمع في تأسيس رؤية مشتركة لمؤسساتهم التعليمية وما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وكيف يمكن لهذه المؤسسات أن تزدهر ويتم تطويرها في هذه البيئة الجديدة. وبالتالي يقوم القادة من ذوي البصيرة النافذة بالأفعال التالية:

- (١) فهم أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه مؤسساتهم التعليمية.
- (٢) رصد واستباق القضايا والاتجاهات المؤثرة على مؤسسات الرعاية التعليمية.
- (٣) التوقع الجيد للمستقبل في الاستجابة لهذه القضايا والاتجاهات.
- (٤) توليد الأفكار والبدائل في استجابة للبيئة المتغيرة.
- (٥) توصيل معتقداتهم والرؤية الخاصة بهم من المحادثات الرسمية وغير الرسمية.

٢- جدارة الإلهام Inspirational Competence

يمتلك القائد الملهم المهارة لتفعيل نشاط العاملين والأسر والمجتمع لقبول التغييرات ورؤية البيئة الطبيعية الجديدة كفرصة وليست تحدي ويتصف القائد الملهم بما يلي:

- ١) يقدر قيمة الأفراد ومساهماتهم.
- ٢) يعامل الآخرون باحترام وثقة وكرامة.
- ٣) نموذج إيجابي لمهارات العلاقات الشخصية/التعامل مع الآخرين.
- ٤) العمل في فريق وجعل الأفراد على استعداد لإتباعه.
- ٥) الإدراك بأهمية تطوير الآخرين.

٣- الجدارة الاستراتيجية Strategic Competence

يتقهم القائد الاستراتيجي نقاط القوة والتحديات في المنظمة، وبارع في تحديد سبل الاستفادة من نقاط القوة وشريك لمعالجة التحديات التي تواجهه. ويتميز القادة الاستراتيجيون بالصفات التالية:

١. تقدير أهمية الانفتاح، والاتصالات الصادقة.
٢. تأييد مدارسهم داخل المجتمع.
٣. إدراك أهمية بناء التحالفات والشراكات.
٤. الرؤية الجيدة للأنماط والعلاقات بين الأنشطة والجماعات.

٤- جدارة الانضباط Disciplined Competence

يركز القادة على تحقيق رؤيتهم المشتركة، وإدراك أهمية التوفيق بين كل نشاط للمدرسة مع الرؤية، وتحديد السبل التي تجعل المدرسة أكثر فعالية وأكثر نجاحاً دون إغفال رؤيتها. والقائد المنضبط/الملتزم يتصف بما يلي:

١. مواصلة التركيز على رؤية المدرسة ورسالتها.
٢. التحلي بالصبر والهدوء عند مواجهة التحديات.
٣. يستخدم البيانات لتوجيه عملية صنع القرار.
٤. التركيز على المشكلة بدلاً من الأشخاص المعنيين عندما تواجههم صعوبة.
٥. رؤية التحديات كفرص للتعلم وعمل أشياء جديدة بدلاً من الحواجز التي لا تخرق.

٥- جدارة الثقة **Confident Competence**

يعمل القادة بشكل وثيق مع الموظفين والأسر والمجتمع، واحترام الالتزام برؤيتهم المشتركة حيث تساعد ثقتهم الأفراد الآخرين على تخيل الاحتمالات في هذه الطبيعة الجديدة. ويتسم القائد الواثق بالسمات التالية:

١. تميز شخصيته بالتواضع، والثقة في قدراته.
٢. الواقعية حول الفرص والتحديات التي تواجه مدرسته.
٣. الاستمرار في التركيز بشكل واضح على عمله.

٦- جدارة التوجه نحو الإيجابية **Action-oriented Competence**

يفهم القادة كيفية اتخاذ الإجراءات دون التسرع، وتبني الموقف بكل ما يلزم بصرف النظر عن التحديات التي يواجهونها. ويتصف القائد من ذي التوجه العملي/الإجرائي بما يلي:

١. جمع واستخدام البيانات من أجل توجيه القرارات.
٢. الصبر عند معالجة الأمور الغامضة.
٣. يدرك الحاجة إلى تعديل الخطط في استجابة للظروف المتغيرة.
٤. التعامل بشكل فعال مع الخلافات والصراعات من أجل الحفاظ على قوة الدفع.

٧- جدارة الحسم **Decisive Competence**

يدرك القادة الحاجة إلى اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية المدرسة، ويقدر المعلومات والمدخلات الواضحة التي تدور حول النتائج/المخرجات. وهنا يقوم القادة الحاسمون بالأعمال التالية:

- المتابعة المستمرة لتقدم مدارسهم.
- تحديد والاستجابة للقوى الخارجية والتي قد تؤثر على مدارسهم.
- القيام بالتفكير التحليلي.
- البراعة في تحديد المشكلات.
- استخدام البيانات والمعلومات الأخرى لتشكيل البدائل والاستراتيجيات.
- التركيز على النتائج.

٨- الجدارة الأخلاقية **Ethical Competence**

تؤدي القيادة على أساس مبادئ أخلاقية واضحة مع الإدراك بأهمية القيام بالشيء الصحيح "Right thing" بدلاً من الخيار الأكثر جاذبية. وهذا يعني التخلي عن أو تغيير الممارسات

السابقة التقليدية، والاستخدام الأمثل للموارد لدعم تعلم الطلاب. ويتصف القادة بالسمات الأخلاقية التالية:

- التعرف على الناس والخبرات التي تشكل معتقداتهم.
 - وضوح معتقداتهم/عقائدهم الخاصة.
 - فهم توجه المعتقدات القرارات التي يتخذونها.
 - تقدير التنوع لرؤية الحاضر في أي مجتمع مدرسي.
 - التحدث بارتياح حول المعتقدات وكيفية تشكيلها للعمل.
- ونستنتج من الطرح السابق أن القيادات المدرسية الناجحة تحمل في ثناياها العديد من الصفات التي تؤدي إلى فعالية وتحسين الأداء والتي تشكل نموذج/أسلوب الجدارات .

(Johnston & Williamson, 2014, pp. 24-34)

كما قام المعهد القومي للقوى العاملة في مجال رفاية الطفل ببعض الخطوات عند إعداد إطاره للجدارات القيادية على النحو التالي (National Child Welfare Workforce, 2011, p.1) :

١. تمت المقابلة والمقارنة بين العديد من النماذج لأطر الجدارة القيادية والكشف عن أوجه التباين البارزة لضمان أن إطار الجدارات القيادية يعكس أبرز الجدارات الشاملة لمجال رفاية الطفل والتي تتماشى بشكل وثيق مع المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة للنجاح في ذلك المجال. وكانت أطر الجدارة التي تمت مقارنتها تشتمل على نماذج من مكتب إدارة الأفراد (OPM) Office of Personnel Management بالولايات المتحدة، ومن جامعة ألباني، وجامعة ولاية نيويورك، وكلية دانيال لإدارة الأعمال، والجامعة بجنوب ولاية ماين، وجامعة دنفر .
٢. تم تصميم إطار الجدارة القيادية لمعهد رفاية الطفل والذي يعكس أفضل النماذج السابقة حيث تم إقراره من قبل الحكومة الفيدرالية ليتألف من الخمس مجالات التالية: قيادة التغيير، القيادة داخل السياق، قيادة الأفراد، القيادة للنتائج. الجدارات المحورية.
٣. لإكمال النموذج، اعتمد معهد رفاية الطفل على خمسة أركان للقيادة التي تعد بمثابة الركائز الأساسية التي تعكس القيم والصفات المطلوبة للقيادة الفعالية داخل مجال رفاية الطفل، حيث يوضح جدول رقم (٢) تلك الركائز (National Child Welfare Workforce Institute, 2011, p.2) على النحو التالي:

جدول رقم (١) وصف ركائز/أركان القيادة الخمس

الركائز القيادية ومواصفاتها	التكيفية Adaptive	التعاونية Collaborative	التوزيعية Distributive	الاحتواء Inclusive	النتائج/ المخرجات outcomes Focused
	تعلم طرق جديدة للتعامل مع التحديات.	مشاركة المجتمع المحلي أو المشاركة المجتمعية.	تشجيع القيادة ولعب الدور على كل المستويات التنظيمية.	عملية جماعية لتعزيز الاندماج/الاحتواء	تحقيق الأهداف المهنية والتنظيمية.
١	التحديات الخاصة وغيرها من عادات الناس، معتقداتهم وقيمتهم.	يخلق فرص للتعاون خارج المنظمة.	توزيع اتخاذ القرار ومسؤوليات القيادة.	المناصرة لمجموعة كاملة من المشاركين (المشاركة المتنوعة).	يطبق المعرفة التقنية.
٢	يؤكد على الاستراتيجية/عقلانية الابتكار	تشجيع تبادل المعلومات وتقاسم/تشارك الموارد.	إدارة رأس المال البشري، والثقافي، والاجتماعي والاقتصادي.	تعزيز القيادة كعملية تعاونية.	تحليل المشكلات.
٣	العمل مع التنوع.	التركيز على الهدف المشترك.	تشجيع التصرف/العمل الهادف.	خلق الإحساس بالاضطرار للاندماج.	استخدام البيانات لتشكيل القرارات.
٤	يُنظم الصراع الإيجابي.	يؤكد على المنتج بدلاً من المعالجة/العملية.	تشجيع العمل الجماعي بدلاً من الفردي.	الاعتراف بالتفاوتات والبحث عن كيفية تخفيضها.	التركيز على المؤثرات التي تؤدي إلى نتائج آمنة ومستدامة وجيدة.
٥	يلهم الآخرين لتحدي عمليات اتخاذ القرار.	يقوم بالتوجيه.	_____	يتعهد بالتعلم المستمر حول القضايا المرتبطة بالاحتواء.	يؤكد على النتيجة/المنتج بدلاً من المعالجة.
٦	يقود بيئات متغيرة.	_____	_____	يشرك أصحاب المصالح المتنوعين.	_____

٤- تمثلت هذه الخطوة في وضع إطار عمل الجدارة لفحص جدارات القيادة مقابل أركان/ركائز القيادة (التكيفية، التعاونية،... إلخ)

- كما قام قسم التربية بمدينة نيويورك New York City Department of Education بتقديم نموذج للجدارات القيادية المدرسية يتضمن هذا النموذج الخمس جدارات التالية (New York City Department of Education, Online)

الجدارة الأولى: القيادة الشخصية / الفردية Personal Leadership
يعزز ثقافة التميز من خلال القيادة الشخصية، وتتضمن هذه الجدارة سبعة عناصر أساسية وهي:

- يعتقد أن جميع الطلاب يمكن أن يحققوا مستويات إنجاز/تحصيل عالية. ويتبنى رؤية واضحة وأهداف الإنجاز العلمي للطلاب.
- يأخذ على عاتقه وللآخرين المسائلة/المحاسبية عن تعلم الطلاب.
- المحادة/الاصطفاف إستراتيجياً لسلوكيات القيادة مع القيم والأهداف المعلنة لقيادة التغيير المطلوبة وتطور الخطط الإستراتيجية مع حلول فعالة، والتكيف بشكل ملائم للموقف والجمهور والمتطلبات
- التأثير على الآخرين لتحقيق النتائج، ويبني علاقات قوية قائمة على الاحترام المتبادل والثقة والتعاطف.
- التواصل بشكل واضح ومناسب للجمهور والرسالة.
- ينمي الوعي الذاتي والالتزام بالتعلم المستمر، يرحب ويعمل على التغذية الراجعة للأداء.
- يُظهر الثبات العاطفي ويثابر في مواجهة العقبات.

الجدارة الثانية: البيانات Data

يستخدم البيانات لوضع أهداف التعلم العالية وزيادة التحصيل العلمي للطلاب، وتتضمن هذه الجدارة ثلاثة عناصر كما يلي:

- إظهار القدرة على فهم وتحليل البيانات من مصادر متعددة.
- يستخدم البيانات لتحديد اتجاهات تعلم الطلاب، ووضع الأهداف، ومتابعة وتعديل التعليم/التدريس، وزيادة التحصيل العلمي للطلاب.
- تطوير الثقافة المدرسية والممارسات التي تعتمد على البيانات، والتنمية المهنية، واتخاذ/ صنع القرار.

الجدارة الثالثة: المناهج وطرق التدريس: Curriculum and Instruction:

يعزز المعرفة المتعمقة للمناهج الدراسية، والتدريس، والتقييم لتحسين تعلم الطلاب. وتتضمن هذه الجدارة أربعة عناصر كما يلي:

١. يضع، ويطبق، ويقيم المناهج بشكل دقيق لتسريع التعليم لجميع الطلاب.
٢. يدعم المعلمين في استخدام استراتيجيات تعليمية/ تدريسية فعالة لتلبية احتياجات التعلم المتنوعة لدى الطلاب.
٣. يقيم بانتظام تعلم الطلاب ويضمن توفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب والمحددة للمعلمين والطلاب.
٤. يقيم بانتظام تعلم الطلاب ويضمن توفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب، والمحددة للمعلمين والطلاب.
٥. الاتساق بين المعايير، والمناهج، واستراتيجيات التدريس، أدوات التقييم.

الجدارة الرابعة: الموظفين والمجتمع: Staff and Community:

تطوير العاملين، والقيادة التشاركية على نحو ملائم، وبناء المجتمعات المدرسية القوية. وتتضمن هذه الجدارة ستة عناصر كالتالي:

١. اختيار وتعيين المعلمين الفعالين.
٢. تحسين التدريس داخل الفصل من خلال وضع توقعات واضحة، والمراقبة، والتدريب، والتقييم للمعلمين والعاملين.
٣. يدعم تطوير كل المعلمين، يحفز ويحافظ على الأداءات العالية ويوجه المعلمين في بداية المهنة، ويتحدى الأداء الضعيف للتحسين، ويرفض الأداء الضعيف الذي لا يتحسن.
٤. يبنى فرق قوية، ويطور القدرات القيادية لدى الموظفين، وتشارك المسؤوليات بشكل مناسب.

٥. تأسيس نظم تعزز التعلم والتعاون والتواصل في جميع أنحاء المدارس.
٦. يستمع بفعالية للأسر، وللطلاب، والمجتمع المدرسي، ويشارك على نحو استباقي أفراد المجتمع المدرسي حول أهداف التعلم بالمدرسة.

الجدارة الخامسة: الموارد والعمليات: Resources and Operations:

يدير الموارد والعمليات لتحسين تعلم الطلاب، وتتضمن أربعة عناصر:

١. تطوير وتنفيذ النظم والعمليات لضمان العمل الفعال الذي يدعم تعلم الطلاب.
 ٢. إدارة الوقت بالنسبة لأولويات تعلم الطلاب، وجذب المشروعات.
 ٣. يخصص ويدير الميزانيات والموارد بفعالية في دعم أهداف التعلم.
 ٤. يقوم بتحقيق الأهداف الأكاديمية وتقديم خدمات الدعم لتنمية الطلاب.
- ووفقاً لما سبق، فإن النموذج الثالث والخاص بجدارات القيادة المدرسية لقسم التربية بمدينة نيويورك، تتضمن خمس جدارات كالقيادة الفردية/الشخصية، والبيانات، والمناهج وطرق التدريس، والمجتمع، الموارد والعمليات. وتحمل كل جدارة في ثناياها بعض الصفات التي تتسم بها وتميزها.
- وهناك العديد من المبررات الداعية إلى ضرورة الأخذ بالجدارات القيادية داخل المنظمات التعليمية، وذلك على النحو التالي:

١ - ترويج البرامج الدولية الجديدة لخدمة التعلم:

ذكرت إحدى الدراسات أن معظم القادة تفتقد للجدارات والصفات والتعليم والتدريب للتعامل مع التحديات الواسعة: الاجتماعية، والسياسية والبيئية والأخلاقية التي يواجهونها في الساحة العالمية، ومع تزايد عدد المنظمات، فإنها بدأت استكشاف طرق جديدة لإعداد المديرين التنفيذيين حالياً وفي المستقبل لتلبية الاحتياجات المتجددة داخل البيئة العالمية (Meak & others, 2014, p. 344). وينطبق القول على المنظمات التعليمية حيث وجدت أدلة قوية في مجال بحوث تعلم الكبار على أن طرق التعلم التقليدية (مثل التدريس داخل حجرة الفصل) لا تؤدي إلى التحولات الأساسية في وجهات النظر أو الافتراضات سواء للأفراد أو المنظمات. فقد لاحظ أدلر ورفاقه Adler et al أن معظم برامج التعلم مازالت تركز على بناء المعرفة الفكرية في المقام الأول وتميل إلى إهمال كل من الأبعاد العاطفية للتعلم والتطبيق القائم على العمل للمعارف والمهارات الجديدة، وبالتالي فإن التعلم ثلاثي الأبعاد (الفكرية والعاطفية والسلوكية) "dimensional learning" يحتاج إلى قادة ومربين يقع على عاتقهم إدارة التصميم والبناء لبرامج تعليمية تمد الطلاب بخبرات التعلم التي تدعم الأبعاد السابقة، هذا بالإضافة إلى دعوة علماء الإدارة وصانعي السياسات والمربين إلى إتباع طرق جديدة لدعم تطوير جدارات، وعقليات ومهارات القيادة. (Maak & Others, 2014, p. 342)

٩- تغيير النزعة الإدارية الجديدة:

واجه ميدان القيادة المدرسية في هذا العصر الذهبي "Golden age" بحقيقة أن النزعة الإدارية الجديدة new managerialism التي تبنت الكفاءة الإدارية والفعالية من خلال البيروقراطية والمساءلة كدوافع أساسية لإصلاح المدارس قد فشلت، وأن الوقت قد حان للمهنيين والقيادات التربوية أن تسعى للتأكيد على ما يحدث الآن وفي المستقبل ألا وهو ما يريدون أن يحدث. ومع ذلك، فإن التغلب على الفجوة بين الاعتماد على والشعور بحتمية النظام المدرسي والبيروقراطية بوصفها وسائل للضبط المدرسي، وبين النموذج المفضل لديهم لرؤية المدارس كمراكز اجتماعية ومنظمات للتعليم لا تزال تشكل تحدياً. ولذا يحتاج القادة التربويين من أجل سيطرة مهنية بدرجة أكبر إلى الفهم والمهارات والقدرة على التصرف داخل السياق والمنظمة وقيادة المدرسة حيث أشارت التطورات الحديثة في المجال أن عناصر القيادة التربوية الناجحة تتضمن من حيث السياق (المتعلمين)، وتنظيماً (الدعاء/الحكمة) (Savvy، ومن حيث القيادة (الذكاء). بالإضافة إلى التداخل والترابط بين العناصر الثلاثة، فإن القيادة التربوية الناجحة هي المحرك الرئيسي لربط كل العناصر الثلاثة من خلال الجدارات القيادية (Mulford, 2010, p. 187).

١٠- تغيير السياق العالمي:

ينطوي السياق العالمي على التقدم السريع في العلوم والتكنولوجيا، والعولمة المتزايدة، والتغيرات الديمغرافية بما في ذلك طبيعة العمل والضغط داخل البيئة والتي تحت القيادة على تحقيق التوازن بين القوى المتنافسة والتوسع الذي يؤدي للتعليم الجيد، ومعايير الإنجاز الطلابي الناجح في مجتمع المعرفة. واستكمالاً لما سبق، فإن الاختيار بين القوى المتنافسة يولد إحساساً أكثر لدى القادة بتعزيز الاستقرار (في شكل القدرة الجماعية للمدرسة للتعليم) من أجل التغيير، والاستقلالية بدلاً من الاتكالية، والجماعية بدلاً من الفردية، والاختلافية بدلاً من التجانس، فضلاً عن المهارات المعرفية وغير المعرفية (كالمهارات الشخصية والاجتماعية، 188, pp. (Mulford, 2010) (191، وفي مثل هذا السياق فإن القيادة المدرسية يجب أن تكون على قدر عال من الإعداد والتدريب على الجدارات القيادية.

١١ - تعقيد القيادة التربوية:

القيادة في القرن الحادي والعشرين معقدة ومتعددة الأبعاد، ووفقاً لبولمان ودبل Bolman & Deal فإن المنظمات الحديثة مليئة بالغموض والتعقيد والاضطراب وعلى غرار منظمات الأعمال فإن المدارس تعمل في بيئة أكثر تعقيداً وتنوعاً مما كانت عليه في الماضي. فعلى سبيل المثال زيادة معايير المحاسبية مقترنة بانعدام الثقة بصفة عامة جعل دور القائد التربوي أكثر تحدياً، وغالباً ما يلجأ قادة المدارس إلى الاستفادة من خبرات الأعضاء الآخرين من خلال تشكيل مجموعات أو فرق للعثور على إجابات للمشكلات المعقدة، وكذلك يوفر فريق القيادة قاعدة مشتركة للاستفادة من الرؤى المتعددة والبصيرة لأصحاب المصلحة في حل المشاكل المعقدة. (Curry, 2014, p.27)

وبالتالي، أصبحت مسائل القيادة التربوية متغيرة، ويحتاج التغيير في السياق والاستجابة التنظيمية إلى أن تكون القيادة ذكية بمعنى التحلي عن الكثير من الأنماط القيادية السابقة (على سبيل المثال: القيادة التربوية، والتحويلية، والتوزيعية) والتي عفا عليها الزمن، ومن المثير للاهتمام أن المؤيدين للقيادة التعليمية والتحويلية والتوزيعية تحركوا مع مرور الوقت بعيداً عن الدعوة إلى "مقاس واحد يناسب الجميع"، وعن الكاريزمية، ونموذج البطل للقيادة المدرسية، واتساع فهمهم ليشمل جوانب السياق، والظروف السابقة (كحجم ومستوى المدرسة والإدارة الذاتية)، رسالة المدرسة، والثقافة التنظيمية، وتعزيز البنية (وخاصة تطور الأفراد والتعاون فيما بينهم، والمتابعة) والبرنامج التعليمي. فعلى سبيل المثال دعا هالنجر Hallinger إلى نموذج تكاملي للقيادة التربوية، والذي يربط بين احتياجات السياق المدرسي، كما ركز ليو Leo على دور السياق الاجتماعي والعوامل الثقافية الاجتماعية بالنسبة لدافعية الإنجاز الطلابي، كما دعا مالفورد (Mulford, 2010, p. 199)

١٢ - ثورة الإصلاحات التعليمية

توالت الإصلاحات المدرسية في آسيا ومنطقة المحيط الهادي وأجزاء كثيرة من العالم منذ أواخر الثمانينات من القرن الماضي نتيجة التغيرات المتنوعة داخل البيئة التعليمية ويمكن ملاحظة هذه الإصلاحات التي شملت الاتجاهات الرئيسة التالية (Cheng, 2005, p. 213).

١. الاتجاه نحو إعادة تأسيس/تكوين رؤية قومية جديدة والأهداف التربوية.

٢. التوجه نحو إعادة هيكلة نظام التعليم في مختلف المستويات.

٣. التوجه وفقاً لقوى السوق، والخصخصة، وتنويع التعليم.
 ٤. زيادة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التعليم والإدارة.
 ٥. التأكيد على جودة التعليم، والمعايير، والمساءلة/المحاسبية.
 ٦. زيادة اللامركزية، والإدارة الذاتية للمدرسة.
 ٧. تعزيز جودة المعلم والتطوير المهني المستمر مدى الحياة.
 ٨. استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم.
 ٩. إجراء تحول نموذجي/نقطة نوعية في التعليم والتعلم والتقييم.
- وجدير بالذكر أن هذه التغيرات السياقية تمثل التحديات التي تواجه مديري المدارس، وتشير إلى الحاجة إلى تحول نموذجي في القيادة المدرسية.

(٢) مفهوم التخطيط Planning:-

يعرف التخطيط الاجتماعي على أنه عملية مقصودة وواقعية يشترك فيها الفرد والجماعة والمجتمع وتتضمن إحداث التوازن بين عناصر ثلاثة: الهدف والموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف بأفضل استخدام للموارد المتاحة وفي أقصر وقت ممكن وذلك بهدف تنمية المجتمع والتحكم في التغيرات الاجتماعية والهيكلية والوظيفية فيه. (السكري، ٢٠٠٠، ٣٧٨)

والتخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة وتعظم النتائج (الكرخي ٢٠١٤).

وينظر توفيق إلى التخطيط على أنه عملية تتضمن وضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات وتحديد الإجراءات وعمل التنبؤات والموازنات التخطيطية ووضع برامج العمل والجدول الزمني الخاصة بالمنظمة كلها أو جزء منها (البوشي ٢٠١٤).

ويعرف "كوتا وسوكوب" التخطيط بأنه تحقيق مقصود لإحداث تغييرات محددة في أوضاع النظم الاجتماعية ولتحقيق هذه التغييرات يتم تنفيذ برامج اجتماعية ذات مجالات وتأثيرات متنوعة (Špiláčková ٢٠١٥).

وهناك من يرى التخطيط بأنه نوع من تدخل الدولة لتحقيق غايات وأهداف محددة تستهدف نقل المجتمع والاقتصاد من وضعهما الراهن إلى وضع آخر مستهدف الوصول إليه

في المستقبل وهو يتم من خلال الاختيار والمفاضلة بين عدد من البدائل اعتمادًا على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة (المعهد العربي ٢٠٢٢).

وقد تحدث رودولف هوندستورفر Hundstorfer Rudolf، الوزير الاتحادي للعمل والشؤون الاجتماعية وحماية المستهلك في النمسا، في ندوة الشبكة الأوروبية للتخطيط الاجتماعي حول التخطيط الاجتماعي، حيث عرف التخطيط الاجتماعي بأنه آلية تنسيق حيث يشير التخطيط الاجتماعي إلى سياسات منسقة تهدف إلى تحسين ظروف السكان في المجال الاجتماعي. ويهدف إلى تحقيق أفضل النتائج للمجتمعات والمجتمع بأسره من خلال مشاركة أصحاب المصلحة (Report, 2013)

هناك من يرى أن التخطيط الاجتماعي عملية استثمار تتم في قطاعات التعليم والصحة والثقافة والرعاية الاجتماعية ويوجه عائد تلك العمليات إلى النشاط الاقتصادي الذي يحدث في المجتمع (التخطيط الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، ١٢٣).
تعريف (شارلز بتلهام) حيث قال ان التخطيط هو عملية يمكن من خلالها تنظيم مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تتطلب ترابطا وتنسيقا بين مختلف القطاعات الاقتصادية على المستوى القومي، مما يستدعي اجراء دراسة على نطاق عام وشامل للتأكد من أن المجتمع سوف ينمو بشكل منتظم وبأقصى سرعه ممكنه من خلال حصر الموارد الموجودة والمتوفرة.

ومن هنا نجد أن التخطيط هو أسلوب ومنهج يهدف الى حصر ودراسة كافة الامكانات والموارد المتوفرة في الاقليم او الدولة او اي موقع اخر على كافة المستويات ابتداء من الشركة وحتى المدينة او المؤسسات او القرية او الاقليم او الدولة، وتحديد كيفية استغلال هذه الموارد والامكانات لتحقيق الاهداف المرجوة خلال مدة زمنية معينة، والتخطيط عملية مستمرة لا ترتبط بفترة زمنية محدده على اساس ان انماط التخطيط المختلفة والتي يؤلف كل منها نوع مميز من النشاط البشري الذي ينظم ويطور قطاعه الانتاجي او اقليمه الخاص حسب انظمة وقواعد دقيقه بصوره مستمرة وشامله. (John M. Bry son-1998)

(٣) مفهوم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي Pre-University Education :Institutions

تعريف كلمة مؤسسة Institution يعود في الأصل إلى الكلمة اللاتينية Institutio التي تقابل كل ما هو مقنن أو محدد، بينما عرفها ماكس فيبر بأنها تجمع تمنح قوانينه الداخلية

نجاحًا لكل العاملين بطريقة محددة بمعايير دقيقة وفي منطقة ما، وهي في نظره تركيب بيروقراطي وظائفه يحتوى على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة، بالإضافة إلى هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة.

ويعرفها مالينوفسكى بأنها تجمع أو عدد من المجموعات الإنسانية تتصرف وفق قواعد (معايير وقوانين وحقوق إدارية أو عادات ومواثيق). (شونوف ٢٠١٩، ص ٦٤)

تعرف مؤسسات التعليم قبل الجامعي بأنها مؤسسات اجتماعية وجدت بغرض تحقيق أهداف التعليم في مرحلة قبل الجامعية، وهي تضم كافة المؤسسات التعليمية التابعة أو الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم حكومية كانت أم غير حكومية وفي مراحل التعليم قبل الجامعي المختلفة (رياض أطفال، تعليم أساسي، ثانوي عام، ثانوي فني، التعليم المجتمعي، والمديرية والإدارات التعليمية) (عباس، ٢٠١٨، ص ١٤)

وتهتم هذه الدراسة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الخاصة بالمؤسسات الإدارية والتنسيقية والتي تتمثل في مديرية التربية والتعليم حيث أنها هي المعنية بالجدارة الإدارية للقيادات التعليمية للتعليم ما قبل الجامعي.

المؤسسة التعليمية هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليمية، وتتكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة التدريسية أو المعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، والهيئات الإدارية فيها، ويقوم الطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنية معينة، تعتمد هذه الفترة أيضاً على نوع المؤسسة التعليمية، فهناك العديد من أنواع المؤسسات التعليمية مثل رياض الأطفال، والمدارس، والمعاهد، والكليات، والجامعات.

– أهمية مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي:

للمؤسسات التعليمية أهمية كبيرة تؤثر على الطالب، وقد تعمل على تغيير سلوكياته وأفكاره المختلفة، وتعمل كذلك على تلبية حاجاتهم التربوية والتعليمية، ومن أهمية المؤسسة التعليمية ما يلي:

- للمؤسسات التعليمية أهمية كبيرة، ومساهمة واضحة في عملية التنشئة الاجتماعية، وتقويم سلوك الطالب من خلال غرس الوازع الديني، وزيادة صلة الطالب بربه من خلال المناهج التعليمية المختلفة، وترسيخ أخلاقيات الدين الإسلامي.

- يساعد على تفتح عقلية الطالب، وحرصه على تعلم كل ما هو جديد للوصول إلى المستوى المطلوب من التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي.
- زيادة الثقافة العامة لدى الطلاب، من خلال زيادة حرصهم على قراءة الكتب، وتمدهم بالمهارات الأساسية للتكيف والعيش مع البيئات الاجتماعية المختلفة.
- تُساعد الطالب على تحمّل المسؤولية، ووضع أهدافه الخاصة بالحياة.
- تقوم بتعليم الطالب على استغلال أوقات الفراغ، والاستفادة منها وعدم تضييعها.
- تقوم المدارس بتأسيس الطالب وتهيئته للدراسة الجامعية، والتي تعمل على تكوين وترسيخ معلومات في مجال محدد يقوم الطالب باختياره في بداية دراسته الجامعية.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة

(١) نوع الدراسة ومنهجها

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، وكذلك فالدراسات الوصفية لديها القدرة على تقديم بعض التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين الجدارات القيادية (كمتغير مستقل) والتخطيط لدعم مؤسسات ما قبل التعليم الجامعي (كمتغير تابع). وتعتمد على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين وعددهم (١٢٤) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

م	المسؤولين	الاعداد
١	المسؤولين بالإدارات العامة بمديرية التربية والتعليم بالدقهلية	٢٢
٢	المسؤولين بالإدارات التعليمية التابعة للمديرية	١٠٢
	الاجمالي	١٢٤

(٢). أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- ١- استبيان للمسؤولين الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي:
٢. قام الباحث بتصميم استبيان للمسؤولين حول الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي اعتماداً على التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة:

٣. اشتملت استمارة استبيان المسؤولين على صحيفة البيانات الأولية التالية:

- النوع.
 - السن.
 - المؤهل الدراسي.
 - الوظيفة.
 - جهة العمل.
 - عدد سنوات الخبرة في مجال العمل.
٤. تم تحديد الأبعاد التي تشتمل عليها استمارة استبيان المسؤولين، والتي تمثلت في أربعة أبعاد رئيسية، ثم تم تحديد وصياغة العبارات الخاصة بكل بعد، والذي بلغ عددها (٩٧) عبارة، وتوزيعها كالتالي:

جدول رقم (٣) يوضح توزيع عبارات استمارة استبيان المسؤولين

م	الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	أرقام العبارات
١	أبعاد الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي	الجدارة الوظيفية	٧	٧ - ١
		الجدارة الفكرية	٧	١٤ - ٨
		الجدارة الانتاجية	٧	٢١ - ١٥
		الجدارة الأخلاقية	٧	٢٨ - ٢٢
		الجدارة الاستراتيجية	٧	٣٥ - ٢٩
		الجدارة الذاتية	٧	٤٢ - ٣٦
٢	أبعاد الدعم المؤسسي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي	توفير التمويل	٦	٤٩ - ٤٤
		تطوير المناهج وطرق التدريس	٦	٥٥ - ٥٠
		تطوير البيئة التعليمية	٦	٦١ - ٥٦
		المورد البشري	٦	٦٧ - ٦٢
		الإدارة التعليمية للمؤسسة	٦	٧٣ - ٦٨
٣	المعوقات التي تواجه الجدارات القيادية لدعم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي		٩	٨٢ - ٧٤
٤	المقترحات التي من شأنها تعمل على دعم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي		٩	٩١ - ٨٣

٥. اعتمدت استمارة استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة). وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) يوضح درجات استمارة استبيان المسؤولين

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا
الدرجة	٣	٢	١

٦. تحديد مستوى الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي: للحكم على مستوى الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما

(درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0,67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٥) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

٧. صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين).

تم عرض استمارة استبيان المسؤولين على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%) بمعنى اتفاق (٤) محكمين على الأداة، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان المسؤولين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك لعينة قوامها (٢٠) مفردة من المسؤولين (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان المسؤولين ودرجة الأداة

كل (ن=٢٠)

الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
١ أبعاد الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي	٠,٦٢٩	**
٢ أبعاد الدعم المؤسسي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي	٠,٨٤١	**
٣ المعوقات التي تواجه الجدارات القيادية لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي	٠,٦٥٦	**
٤ المقترحات التي من شأنها تعمل على دعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي	٠,٨٠٢	**

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد استمارة استبيان المسؤولين، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

٨. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات استمارة استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا . كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان المسؤولين، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من المسؤولين (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٧) يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا .

كرونباخ) (ن=٢٠)

م	الأبعاد	معامل ثبات (ألفا - كرونباخ)
١	أبعاد الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي	٠,٩٢
٢	أبعاد الدعم المؤسسي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي	٠,٨٩
٣	المعوقات التي تواجه الجدارات القيادية لدعم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي	٠,٨١
٤	المقترحات التي من شأنها تعمل على دعم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي	٠,٨٥
	ثبات استمارة استبيان المسؤولين ككل	٠,٩٤

يوضح الجدول السابق أن:

معاملات الثبات لأبعاد استمارة استبيان المسؤولين تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(٣) حدود الدراسة:

– الحدود البشرية للدراسة: وتتمثل في المسؤولين مديرية التربية والتعليم بالدقهلية والإدارة التعليمية التابعة لها ويمكن توضيح توزيعهم بالجدول التالي:

جدول رقم (٨) يوضح عدد المسؤولين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها

م	المسؤولين	الاعداد
١	مدير إدارة عامة بالمديرية	٢٢
٢	مدير عام للإدارات التعليمية	١٧
٣	وكيل إدارة تعليمية	١٧
٤	مديري العلاقات العامة بالإدارات التعليمية	١٧
٥	رئيس قسم المشاركة المجتمعية بالإدارات التعليمية	١٧
٦	رئيس قسم التخطيط الاستراتيجي بالإدارات التعليمية	١٧
٧	مدير مكتب التربية الاجتماعية بالإدارات التعليمية	١٧
	الإجمالي	١٢٤

- **الحدود المكانية للدراسة:** وتتمثل في مديرية التربية والتعليم بالدقهلية والإدارة التعليمية التابعة وترجع مبررات الاختيار للأسباب الآتية :
 - تعد مديرية التربية والتعليم بالدقهلية والإدارات التعليمية لها من المديريات التي حققت نسب انجاز كبيرة في مجال التعليم على مستوى الجمهورية.
 - اتجاه الدراسة الحالية لدراسة الجدارات القيادية وخاصة في مؤسسات ما قبل التعليم فكان الاختيار لمديرية التربية والتعليم بالدقهلية والإدارات التعليمية لها باعتبارها إحدى المؤسسات الهامة ما قبل التعليم الجامعي.
 - اهتمام مديرية التربية والتعليم الواضح في برامجها بإعداد الكوادر القيادية مما أدى على اختيارها لتطبيق الدراسة الحالية.
 - موافقة المسؤولين للتعاون مع الباحث في إجراء الدراسة الحالية

الحدود الزمنية للدراسة: وهي فترة جمع البيانات من ٢٠٢٤/٢/١٥ - ٢٠٢٤/١/١٥

(٤) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

- اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:
- (أ) **أسلوب التحليل الكيفي:** بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- (ب) **أسلوب التحليل الكمي:** تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٤/١/١٥ إلى ٢٠٢٤/٢/١٥، ثم تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل (ألفا . كرونباخ) للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

(أ) وصف المسؤولين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٩) يوضح وصف المسؤولين مجتمع الدراسة (ن=١٢٤)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٣	٦
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١٦	٥

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٧٥	٦٠,٥
٢	أنثى	٤٩	٣٩,٥
المجموع			
١٠٠		١٢٤	
م	المؤهل الدراسي	ك	%
١	مؤهل عالي	٩١	٧٣,٤
٢	ماجستير	١٥	١٢,١
٣	دكتوراه	١٨	١٤,٥
المجموع			
١٠٠		١٢٤	
م	الوظيفة	ك	%
١	مدير إدارة عامة بالمديرية	٢٢	١٧,٧٤
٢	مدير عام للإدارات التعليمية	١٧	١٣,٧١
٣	وكيل إدارة تعليمية	١٧	١٣,٧١
٤	مديري العلاقات العامة بالإدارات التعليمية	١٧	١٣,٧١
٥	رئيس قسم المشاركة المجتمعية بالإدارات التعليمية	١٧	١٣,٧١
٦	رئيس قسم التخطيط الاستراتيجي بالإدارات التعليمية	١٧	١٣,٧١
٧	مدير مكتب التربية الاجتماعية بالإدارات التعليمية	١٧	١٣,٧١
المجموع			
١٠٠		١٢٤	
م	جهة العمل	ك	%
١	مديرية التربية والتعليم بالدقهلية والإدارات التعليمية التابعة لها	١٢٤	١٠٠
المجموع			
١٠٠		١٢٤	

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسؤولين (٤٣) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.
- وقد يعكس ذلك أن المسؤولين لديهم الخبرات اللازمة لأداء المهام الوظيفية المطلوبة منهم نتيجة اكتساب المهارات التي تجعلهم أكثر قدرة للعمل في الواقع العملي.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٦) سنة، وبانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً.
- وقد يعكس ذلك حجم الخبرات المتراكمة لدى المسؤولين ومن ثم يجب المحافظة عليها واستثمارها في التخطيط لدعم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، الأمر الذي يجعلنا نطمئن للدقة والموضوعية فيما يدلى به المسؤولين من آراء.
- أكبر نسبة من المسؤولين إناث بنسبة (٦٠,٥%)، بينما الذكور بنسبة (٣٩,٥%).
- وقد يعكس ذلك اتجاه الأغلبية من الذكور لتلك المناصب لما تحتاجه من ساعات عمل كثيرة، وكذلك تشير النسبة إلي تواجد المرأة مما يعكس الحاجة إلى تمكين المرأة من تولى كافة المناصب بالمؤسسات التعليمية.

- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين على مؤهل عالي بنسبة (٧٣,٤%)، يليه مؤهل الدكتوراه بنسبة (١٤,٥%)، وأخيراً مؤهل الماجستير بنسبة (١٢,١%).
- وقد يعكس ذلك اهتمام الدولة ومراعاتها للدرجات العلمية في التعيينات والترقي الوظيفي وأنه من شروط شغل الوظيفة القيادية الحصول على مؤهل عالي وكذلك مدى الحرص على تشجيع المسؤولين على استكمال دراستهم العليا في تخصصاتهم المختلفة مما يساهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم والاستفادة منها في تطوير مستويات الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي يجعل هناك القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- أكبر نسبة من المسؤولين وظيفتهم مدير عام إدارة بالمديرية بنسبة (١٧,٧٤%)، يليه مدير عام إدارة تعليمية بنسبة (١٣,٧١%).

(ب) أبعاد الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

(١) الجدارة الوظيفية:

جدول رقم (١٠) الجدارة الوظيفية كأحد أبعاد الجدارات القيادية (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	أستطيع اتخاذ القرارات السليمة بحسم لسرعة تنفيذها	٨٩	٢٨	٧	٢,٦٦	٠,٥٨٢	١
٢	أستطيع أن أعمل وفق خطة واضحة والتركيز على تحقيق أهدافها	٨٥	٣٣	٦	٢,٦٣	٠,٥٧٥	٢
٣	أشارك مع الزملاء خبراتي المهنية وأستفيد من أفضل الممارسات	٨٣	٣١	١٠	٢,٥٨	٠,٦٣٧	٥
٤	أعمل على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية	٨٧	٢٧	١٠	٢,٦٢	٠,٦٣٢	٣
٥	أستطيع إدارة المقاومة أو رد الفعل السلبي تجاه التغيير الإيجابي	٨٧	٢٤	١٣	٢,٥٩	٠,٦٧٣	٤
٦	أعمل على تحقيق التماسك وروح عمل الفريق في العمل	٧٤	٣٧	١٣	٢,٤٩	٠,٦٨٠	٧
٧	أعمل على تقديم الدعم والتوجيه والتغذية العكسية لضمان النجاح	٨٣	٢٩	١٢	٢,٥٧	٠,٦٦٤	٦
المتغير ككل					٢,٥٦	٠,٤٠٦	مرتفع

يوضح الجدول السابق: قدرة البرنامج على تحقيق الدمج الاجتماعي لمرضى الايدمان حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٥٦) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (أستطيع اتخاذ القرارات السليمة بحسم لسرعة تنفيذها) بمتوسط

وزني (٢,٦٦)، يليها في الترتيب الثاني (أستطيع أن أعمل وفق خطة واضحة والتركيز على تحقيق أهدافها) بمتوسط وزني (٢,٦٣)، وفي الترتيب قبل الأخير جاء (أعمل على تقديم الدعم والتوجيه والتغذية العكسية لضمان النجاح) بمتوسط وزني (٢,٥٧)، بينما جاء في نهاية الترتيب (أعمل على تحقيق التماسك ورح عمل الفريق في العمل) بمتوسط وزني (٢,٤٩)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (مجدلاوي، فداء عبدالرؤوف ٢٠٢٣)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الانجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية فلسطين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الانجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية فلسطين. وأن المديرين الذين يتمتعون بجدارات قيادية قوية وفعالة يمكنهم تحفيز وتعزيز دافعية الانجاز.

ويمكن أن تستنتج من ذلك أن الجدارة الوظيفية كأد أبعاد الجدارات القيادية لها دور هام في سرعة اتخاذ القرارات السليمة بحسم وتنفيذها بكفاءة عالية في ضوء اهداف التنمية المستدامة التي تسعى إليها مصر في سياستها التعليمية وفي ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

جدول رقم (١١) يوضح الجدارة الفكرية (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	أعمل على وضع رؤية استشرافية لتفادي الصعوبات داخل العمل	٦٤	٣٠	٣٠	٢,٢٧	٠,٨٢٩	٦
٢	أستطيع رصد وتحليل القضايا والمشكلات قبل حدوثها	١٠٠	١٩	٥	٢,٧٦	٠,٥١١	١
٣	أعمل على خلق بيئة صالحة للإبداع والابتكار لدي الزملاء والطلاب	٧٨	٣٥	١١	٢,٥٤	٠,٦٥٥	٣
٤	أعمل على وضع خطط مستقبلية للتعامل مع المتغيرات السلوكية والفكرية للطلاب	٨٢	٣٠	١٢	٢,٥٦	٠,٦٦٥	٢
٥	أعمل على وضع مقترحات وتقديمها للجهات الادارية العليا في نطاق تخصصي	٦٨	٤٧	٩	٢,٤٧	٠,٦٣٠	٥
٦	أشارك في الاجتماعات الإدارية العليا لحل ومواجهة المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة	٧٤	٤٤	٦	٢,٥٤	٠,٥٨٩	٤
المتغير ككل					٢,٥٢	٠,٣٨٢	مرتفع

يوضح الجدول السابق:

الجدارة الفكرية وهي أحد أبعاد الجدارات القيادية، حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٥٢) وهو مستوى (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (أستطيع رصد وتحليل القضايا والمشكلات قبل حدوثها) بمتوسط وزني (٢,٧٦)، يليها في الترتيب الثاني (أعمل على وضع خطط مستقبلية للتعامل مع المتغيرات السلوكية والفكرية للطلاب) بمتوسط وزني (٢,٥٦)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (أعمل على وضع مقترحات وتقديمها للجهات الادارية العليا في نطاق تخصصي) بمتوسط وزني (٢,٤٧) بينما جاء في نهاية الترتيب (أعمل على وضع رؤية استشرافية لتقادي الصعوبات داخل العمل) بمتوسط وزني (٢,٢٧).

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (خاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم - ٢٠١٨) أنه يجب رفع مستوى التفكير الإداري في المؤسسة وذلك بإمدادها بالكوادر والمواهب الإدارية ومن ثم نجد أن لمدخل بناء الجدارة الفكرية داخل مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي تعمل على تحقيق جملة من النتائج التي تحتاجها تلك المؤسسات منها: تنمية وتطوير البناء التنظيمي والوظيفي مع مواجهة الظروف غير المتوقعة ومواجهة الأزمات المختلفة كذلك.

ومما سبق يمكن استنتاج أن رصد وتحليل القضايا والمشكلات قبل حدوثها يعد من اهم المتغيرات التي تستند إليها الجدارة الفكرية داخل المؤسسات التعليمية، كذلك ضرورة وضع الخطط المستقبلية التي تتواءم مع السلوكيات المتغيرة للطلاب داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

ومن هنا نجد أن خلق بيئة للابتكار يعمل على تحفيز القيادات داخل المؤسسات التعليمية لإنجاز مهام عملهم، ومما يعود في نهاية الأمر بالإيجاب على العملية التعليمية.

جدول رقم (١٢) يوضح الجدارة الانتاجية (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
١	أعمل على أهداف العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية	٩٧	٢٦	١	٢,٧٧	٠,٤٣٨	٢
٢	أسعى لتطبيق مهام عملي بأحدث الطرق الابتكارية الحديثة	٩٣	٢١	١٠	٢,٦٦	٠,٦٢١	٥
٣	أقوم بتطوير الأنشطة الطلابية بالمؤسسة بصفة مستمرة	٨٤	٣٥	٥	٢,٦٣	٠,٥٦٠	٦
٤	أسعى لإنجاز الأعمال بالمؤسسة باتباع الوسائل التكنولوجية	٩٦	٢٦	٢	٢,٧٥	٠,٤٦٦	٣
٥	أستخدم الذكاء الاصطناعي في انجاز الأعمال البحثية بالمؤسسة	١٠٥	١٥	٤	٢,٨١	٠,٤٦٦	١

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
٦	أطبق الرقمنة في أساليب حل المشكلات بالمؤسسة	٧٥	٣٩	١٠	٢,٥٢	٠,٦٤٣	٧
٧	أقوم بتعديل مسارات الخطط بما يتوافق مع الظروف الطارئة على المؤسسة	٩٣	٢٤	٧	٢,٦٩	٠,٥٧٢	٤
المتغير ككل							
					٢,٦٩	٠,٣١٨	مرتفع

يوضح الجدول السابق: الجدارة الانتاجية كأحد أبعاد الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٦٩) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (أستخدم الذكاء الاصطناعي في انجاز الأعمال البحثية بالمؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٨١)، يليها في الترتيب الثاني (أعمل على أهداف العملية التعليمية داخل مؤسسة الرعاية التعليمية) بمتوسط وزني (٢,٧٧)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (أقوم بتطوير الأنشطة الطلابية بالمؤسسة بصفة مستمرة) بمتوسط وزني (٢,٦٣) وجاء في نهاية الترتيب (أطبق الرقمنة في أساليب حل المشكلات بالمؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٥٢)، **ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Zaiby, R. (2010) في ضرورة استخدام الرقمنة والأساليب التقنية الحديثة في ضوء ما تسعى إليه القيادات داخل المؤسسة التعليمية، وقد يعكس ذلك أهمية التكنولوجيا الحديثة في انجاز أعمال المؤسسات التعليمية وزيادة القدرة على الانتاجية وتحقيق الأهداف والمخرجات التعليمية المستهدفة.**

جدول رقم (١٣) يوضح الجدارة الأخلاقية (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	أراعي تحقيق الشفافية في توزيع المهام والأدوار داخل المؤسسة	٩٣	٢٨	٣	٢,٧٢	٠,٤٩٩	٢
٢	ألتزم بالميثاق الأخلاقي للمهنة وأطبقه داخل المؤسسة	٧٦	٤٠	٨	٢,٥٤	٠,٦١٦	٣
٣	أعمل على تحقيق مبدأ المساواة لإتاحة الفرص للجميع في تولي الأدوار	٧٣	٤٤	٧	٢,٥٣	٠,٦٠٣	٧
٤	أعمل على احترام حقوق الآخرين أثناء العمل	٧٨	٣٦	١٠	٢,٥٤	٠,٦٤٢	٤
٥	ألتزم بإداء عملي في ضوء المعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة	٨٤	٢٤	١٦	٢,٥٤	٠,٧١٤	٦
٦	أعمل على غرس القيم الإنسانية السامية للطلاب داخل المؤسسة التعليمية	٧٩	٣٣	١٢	٢,٥٤	٠,٦٦٧	٥
٧	أعمل على القضاء على الظواهر السلبية التي تؤثر على القيم الأخلاقية للطلاب	٩٥	٢٥	٤	٢,٧٣	٠,٥١١	١
المتغير ككل							
					٢,٥٩	٠,٣٣٧	مرتفع

يوضح الجدول السابق: الجدارة الأخلاقية كأحد أبعاد الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٥٩) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (أعمل على القضاء على الظواهر السلبية التي تؤثر على القيم الأخلاقية للطلاب) بمتوسط وزني (٢,٧٣)، يليها في الترتيب الثاني (أراعي تحقيق الشفافية في توزيع المهام والأدوار داخل المؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٧٢)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (الترم بأداء عملي في ضوء المعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٥٤) وجاء في نهاية الترتيب (أعمل على تحقيق مبدأ المساواة لإتاحة الفرص للجميع في تولي الأدوار) بمتوسط وزني (٢,٥٣)، ويتفق هذا مع نتائج دراسة (خواجه، زينهم مشحوت، ٢٠٢٠)، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس وأن أكثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس هي بالترتيب (جدارة الحسم، الجدارة الاستراتيجية، يليها جدارة البصيرة النافذة، يليها الجدارة الفنية ثم الجدارة الشخصية، ثم الانتاجية ثم الالهام وأخيراً الجدارة الأخلاقية).

جدول رقم (١٤) يوضح الجدارة الاستراتيجية (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	أستطيع التخطيط المستقبلي للمؤسسة لتحقيق أهدافها	٩٠	٢٤	١٠	٢,٦٤	٠,٦٢٧	٤
٢	أستطيع وضع الخطط المستقبلية للأنشطة التي تحقق احتياجات الطلاب	٩٣	٢٢	٩	٢,٦٧	٠,٦٠٥	٣
٣	لدي القدرة على حل المشكلات بأحدث الطرق العلمية	٦٦	٤٥	١٣	٢,٤٢	٠,٦٧٦	٧
٤	لدي القدرة على عقد شراكات مع منظمات المجتمع المدني لتعزيز موارد المؤسسة	٧٩	٣٦	٩	٢,٥٦	٠,٦٢٧	٦
٥	أعمل على رفع مستوى المؤسسة التنافسي مع المؤسسات الأخرى	٩٤	٢٣	٧	٢,٧٠	٠,٥٦٩	١
٦	أعمل على تطوير أساليب العمل وفق النماذج العربية الناجحة والغربية	٨٠	٣٥	٩	٢,٥٧	٠,٦٢٦	٥
٧	أستطيع إدارة الأزمات بفعالية ووضع خطط مستقبلية لتفادي وقوعها	٨٩	٣٠	٥	٢,٦٧	٠,٥٤٩	٢
المتغير ككل							
					٢,٦٠	٠,٣٧٤	مرتفع

يوضح الجدول السابق:

الجدارة الاستراتيجية كأحد أبعاد الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث بلغ

المتوسط الوزني (٢,٦٠) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (أعمل على رفع مستوى المؤسسة التنافسي مع المؤسسات الأخرى) بمتوسط وزني (٢,٧٠)، يليها في الترتيب الثاني (أستطيع إدارة الأزمات بفعالية ووضع خطط مستقبلية لتقادي وقوعها) بمتوسط وزني (٢,٦٧)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (لدي القدرة على عقد شراكات مع منظمات المجتمع المدني لتعزيز موارد المؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٥٦) بينما جاء في نهاية الترتيب (لدي القدرة على حل المشكلات بأحدث الطرق العلمية) بمتوسط وزني (٢,٤٢).

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (الطائي، أبو رذن، ٢٠١٨) حيث هدفت إلى التعرف على مدى اسهام القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمات العراقية من خلال تحديد مجالات التطوير وقياس مدى التزام المنظمات بتطوير تلك المجالات. وتوصلت الدراسة إلى وجود إسهامات للقيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري بدرجة ضعيفة مما يتعين على القيادة الإدارية العليا أن تركز جهودها في تنمية وتطويره حتى يسهم في قيمة المنظمة.

ويمكن استنتاج مما سبق أن رفع مستوى المؤسسة التعليمية للمنافسة مع المؤسسات الأخرى يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تعمل على نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية، كذلك أحد المؤشرات الهامة للجدارة الاستراتيجية هي إدارة الأزمات بفعالية ووضع خطط مستقبلية تفيد في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

جدول رقم (١٥) يوضح الجدارة الذاتية (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	أعمل على التطوير المستمر لذاتي في العمل بالمؤسسة	٧١	٣٣	٢٠	٢,٤١	٠,٧٥٤	٧
٢	أعمل على إنجاز عملي بأسرع وقت وبدقة عالية	٧٩	٣٥	١٠	٢,٥٥	٠,٧٤١	٢
٣	أعمل على اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة للعمل	٧٥	٤٢	٧	٢,٥٤	٠,٦٠٢	٤
٤	أحرص على الالتحاق بالدورات التدريبية المرتبطة بمجال المهني	٨٣	٣٥	٦	٢,٦٢	٠,٥٧٨	١
٥	لدي مرونة في التعامل في المواقف المهنية سواء مع زملاء العمل أو الطلاب	٧٤	٣٩	١١	٢,٥٠	٠,٦٥٦	٦
٦	أعمل على متابعة نتائج البحوث العلمية والدراسات المرتبطة بمجال عملي	٨٠	٣١	١٣	٢,٥٤	٠,٦٧٩	٥
٧	أعمل على تطوير أهدافي باستمرار وتجديدها	٧٤	٤٤	٦	٢,٥٤	٠,٥٨٩	٣
المتغير ككل					٢,٥٣	٠,٣٧٦	مرتفع

يوضح الجدول السابق: يوضح الجدارة الذاتية كأحد أبعاد الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٥٣) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (أحرص على الالتحاق بالدورات التدريبية المرتبطة بمجال المهني) بمتوسط وزني (٢,٦٢)، يليها في الترتيب الثاني (أعمل على إنجاز عملي بأسرع وقت وبدقة عالية) بمتوسط وزني (٢,٥٥)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (لدي مرونة في التعامل في الموافق المهنية سواء مع زملاء العمل أو الطلاب) بمتوسط وزني (٢,٥٠) بينما جاء في نهاية الترتيب (أعمل على تطوير أهدافي باستمرار وتجديدها) بمتوسط وزني (٢,٤١).

ويتفق هذا مع دراسة (Kamel, S. B., & Mahd, H. T) (2019) حيث أكدت على أهمية مدخل بناء الجدارة القيادية وأكدت على العلاقة بين بناء الجدارة ومستوى الأداء وتوصلت إلى وجود علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الفرد ومستوى الأداء الذي يحققه لمؤسسته، ومن بين الجدارات التي اتجهت لها هذه الدراسة للتأكيد القيادة المهمة كأحد الجدارات القيادية التي لها دور في تحقيق التميز المؤسسي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أبعاد القيادة المهمة (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير، الحساسية للقيود البيئية).

(ب) أبعاد الدعم المؤسسي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

جدول رقم (١٦) يوضح (التمويل) كأحد أبعاد الدعم المؤسسي: (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
١	أعمل على زيادة مصادر التمويل المخصص للمؤسسة	٧٥	٣٦	١٣	٢,٥٠	٠,٦٨٠	٥
٢	أعمل على التخطيط لمشروعات متنوعة تعزز الدعم المالي للمؤسسة	٨١	٢٧	١٦	٢,٥٢	٠,٧١٥	٣
٣	أعمل على تحفيز منظمات المجتمع المدني ورجال الأعمال في تقديم الدعم المالي للمؤسسة	٧٦	٤٠	٨	٢,٥٤	٠,٦١٦	١
٤	أسعى إلى تحقيق شراكات مع منظمات دولية هادفة للتقديم الدعم للمؤسسة	٦٨	٣٩	١٧	٢,٤١	٠,٧٢١	٦
٥	أقوم دائماً ببحث البدائل لزيادة المخصصات المالية للمؤسسة	٨٥	١٨	٢١	٢,٥١	٠,٧٧٠	٤
٦	أعمل على تقدير احتياجات المؤسسة وتقديمها للجهات العليا للحصول على الدعم المناسب	٧٧	٣٥	١٢	٢,٥٢	٠,٦٦٨	٢
المتغير ككل					٢,٥٠	٠,٣٨٧	مرتفع

يوضح الجدول السابق:

مستوي التمويل لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٥٠) وهو مستوى (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (أعمل على تحفيز منظمات المجتمع المدني ورجال الأعمال في تقديم الدعم المالي للمؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٥٤)، يليها في الترتيب الثاني (أعمل على تقدير احتياجات المؤسسة وتقديمها للجهات العليا للحصول على الدعم المناسب) بمتوسط وزني (٢,٥٢)، وجاء في الترتيب قبل الأخير (أعمل على زيادة مصادر التمويل المخصص للمؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٥٠)، بينما جاء في نهاية الترتيب (أسعى إلى تحقيق شراكات مع منظمات دولية هادفة لتقديم الدعم للمؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٤١).

حيث دلت على ذلك نتائج دراسة (بغدادى، منار محمد إسماعيل، ٢٠١٥)، حيث هدفت إلى تقويم السياسة التعليمية في مصر بالتركيز على تطوير ودعم مؤسسات ما قبل التعليم الجامعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة توجيه التمويل اللازم لهذه المؤسسات وتوفير جميع أدوات رفع كفاءة تلك المؤسسات، كذلك رفع مستوى العنصر البشري وقدراته ومهاراته، وضرورة زيادة الاستثمار في التعليم.

كذلك نتائج دراسة (السينفي، على عبدالله، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن بعد التمويل للتعليم يعد أحد أشكال الاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي. ويمكن أن تستج مما سبق أن التمويل هو الأداة الأولى لأي خطوة تنفيذية لتلبية الاحتياجات التنموية المتزايدة، ومن هنا يجب إيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المؤسسات التعليمية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ومخرجتها التعليمية.

جدول رقم (١٧) يوضح تطوير المناهج وطرق التدريس (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
١	تلبى المناهج الدراسية الاحتياجات المعرفية للطلاب	٧٧	٣٥	١٢	٢,٥٤	٠,٦٤٢	٢
٢	تراعي المناهج الدراسية الفروق الفردية بين الطلاب	٧٩	٣١	١٤	٢,٥٢	٠,٦٩٢	٣
٣	يتم تطوير المناهج الدراسية بما يتماشى مع النظم التعليمية العالمية	٦٤	٤٣	١٧	٢,٣٧	٠,٧١٦	٦
٤	لدينا القدرة التنافسية بمحتوى المناهج الدراسية مع مؤسسات أخرى عربية وأجنبية	٦٣	٥١	١٠	٢,٤٢	٠,٦٣٩	٥
٥	تساهم المناهج الدراسية الحالية في إعداد الطالب للمنافسة في سوق العمل	٨٧	٣١	٦	٢,٦٥	٠,٥٧٠	١
٦	يتم استخدام التكنولوجيا المتطورة في تدريس المقررات الدراسية	٧٨	٢٦	٢٠	٢,٤٦	٠,٧٥٩	٤
المتغير ككل					٢,٤٩	٠,٤١٧	مرتفع

يوضح الجدول السابق: مستوى تطوير المناهج وطرق التدريس حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٤٩) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (تساهم المناهج الدراسية الحالية في إعداد الطالب للمنافسة في سوق العمل) بمتوسط وزني (٢,٦٥)، يليها في الترتيب الثاني (تلبى المناهج الدراسية الاحتياجات المعرفية للطلاب) بمتوسط وزني (٢,٥٤)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (لدينا القدرة التنافسية بمحتوى المناهج الدراسية مع مؤسسات أخرى عربية وأجنبية) بمتوسط وزني (٢,٤٢) بينما جاء في نهاية الترتيب (يتم تطوير المناهج الدراسية بما يتماشى مع النظم التعليمية العالمية) بمتوسط وزني (٢,٣٧).

ويتفق ذلك مع دراسة (أحمد، إيمان زغلول راغب، ٢٠١٦) حيث تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تطوير ممارسات وأساليب تقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وقد اهتم البحث بدراسة بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات الحديثة لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي بصورة متوازنة وشاملة لجوانب الأداء كافة. وفي ضوء ذلك توصل البحث إلى هدفه الأساسي والمتمثل في بناء بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وعرض المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا التصور المقترح. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير برنامج "المكون التكنولوجي لدعم العملية التعليمية والإدارية في الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم".

جدول رقم (١٨) يوضح تطوير البيئة التنظيمية (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
١	الاهتمام بتوفير البيئة التعليمية المناسبة للطلاب	٨٥	٢٧	١٢	٢,٥٨	٠,٦٦٢	٦
٢	يتم مراعاة القبول في المؤسسة على اساس الفروق الفردية بين الطلاب	١٠٤	١٦	٤	٢,٨٠	٠,٤٧١	٣
٣	الاهتمام بالكم والكيف في إعداد الطلاب أثناء داستهم بالمؤسسة	١٠٩	١٢	٣	٢,٨٥	٠,٤١٦	١
٤	التحسين المستمر للأنشطة المختلفة التي تقدم للطلاب	٩٧	١٨	٩	٢,٧٠	٠,٥٩٥	٥
٥	اتباع معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية داخل المؤسسة	٩٣	٢٦	٥	٢,٧٠	٠,٥٣٧	٤
٦	يتم دعم الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة وتحفيزهم	٩٦	٢٠	٨	٢,٨٢	٠,٤٢٣	٢
المتغير ككل					٢,٧٤	٠,٢٩٩	مرتفع

يوضح الجدول السابق: يوضح مستوى تطوير البيئة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٧٤) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (الاهتمام بالكلم والكيف في إعداد الطلاب أثناء داستهم بالمؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٨٥)، يليها في الترتيب الثاني (يتم دعم الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة وتحفيزهم) بمتوسط وزني (٢,٨٢)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (التحسين المستمر للأنشطة المختلفة التي تقدم للطلاب) بمتوسط وزني (٢,٧٠) بينما جاء في نهاية الترتيب (الاهتمام بتوفير البيئة التعليمية المناسبة للطلاب) بمتوسط وزني (٢,٥٨).

ويتفق ذلك مع دراسة (Wolfe, Rebecca E; Hatton, Sarah (2017) حيث توصلت نتائجها أهمية تطوير البيئة التنظيمية للمؤسسات التعليمية الساعية لتحقيق جودة خدماتها، أكدت على مؤشر التحفيز للطلاب من خلال مختلف أنواع الأنشطة داخل البيئة المدرسية.

جدول رقم (١٩) يوضح الموارد البشرية (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	يتم الاستعانة بكوادر على أساس الكفاءة لسد العجز في المؤسسة	١٠٢	٢١	١	٢,٨١	٠,٤١٠	٢
٢	الكفاءة في العمل والتميز والإبداع شرط الترقى	٩٠	١٨	١٦	٢,٥٩	٠,٧٠٩	٤
٣	يوجد كفاية في أعداد المعلمين بما يتناسب مع أعداد الطلاب	٨٤	٢٦	١٤	٢,٥٦	٠,٦٨٩	٥
٤	يتم تحديث مستمر لبرامج التنمية المهنية للمعلمين	٧٠	٤٤	١٠	٢,٤٨	٠,٦٤٣	٦
٥	يتم مراقبة الأداء في العمل من قبل موجهين ومشرفين على الكادر الوظيفي بالمؤسسة	١٠٣	٢١	-	٢,٨٣	٠,٣٧٦	١
٦	يتم تحفيز المعلم المبدع القدوة لزملائه وللطلاب	٩٧	٢٥	٢	٢,٧٦	٠,٤٦١	٣
المتغير ككل					٢,٦٧	٠,٢٧٥	مرتفع

يوضح الجدول السابق: مستوى المقترحات المرتبطة بالإمكانيات حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٦٧) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (يتم مراقبة الأداء في العمل من قبل موجهين ومشرفين على الكادر الوظيفي بالمؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٨٣)، يليها في الترتيب الثاني (يتم الاستعانة بكوادر على أساس الكفاءة لسد العجز في المؤسسة) بمتوسط وزني (٢,٨١)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (يوجد

كفاية في أعداد المعلمين بما يتناسب مع أعداد الطلاب) بمتوسط وزني (٢,٥٦) بينما جاء في نهاية الترتيب (يتم تحديث مستمر لبرامج التنمية المهنية للمعلمين) بمتوسط وزني (٢,٤٨). وهذا ما أكدت إليه دراسة (نصر، حنان حسن سليمان ٢٠٢٢) حيث هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تنمية جدارات القيادة الإدارية لتطوير المورد البشري داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي وخاصة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري. ومما سبق عرضه يمكن استنتاج ما يلي: أن الموارد البشرية كأحد أبعاد الدعم المؤسسي يتم استغلاله بفعالية في ضوء وجود رقابة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، كذلك يجب الاستعانة بكوادر على أساس الكفاءة وأن يتمتع بمهارات اللازمة لأداء مهام وظيفته في ضوء المعايير الأكاديمية التي تلتزم بها المؤسسة.

جدول رقم (٢٠) يوضح تطوير جودة الخدمات التعليمية (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	الى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
١	يتم تطوير الخدمات التعليمية باستمرار لتكون البيئة المدرسية جاذبة للطلاب	٩٥	٢٠	٩	٢,٦٩	٠,٦٠٠	١
٢	تهتم الإدارة بتطوير البيئة التعليمية من (ملاعب رياضية-مكتبات-معامل)	٨٨	٢٦	١٠	٢,٦٢	٠,٦٣٠	٢
٣	تتبنى الإدارة سياسة واضحة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد لخدماتها	٨٣	٣٠	١١	٢,٥٨	٠,٦٥١	٣
٤	تدعم الإدارة للمؤسسة بالتكنولوجيا الحديثة في التعليم الالكتروني	٧٣	٣٩	١٢	٢,٤٩	٠,٦٦٨	٥
٥	تتبنى الإدارة استراتيجيات واضحة للتطوير الأداء المهني للعاملين	٦٧	٣٨	١٩	٢,٣٨	٠,٧٤٠	٦
٦	تقوم الإدارة بعمليات المتابعة لنواحي القصور بالمؤسسات للعمل على مواجهتها	٧٧	٣٢	١٥	٢,٥٠	٠,٧٠٤	٤
المتغير ككل					٢,٥٥	٠,٦٧٢	مرتفع

يوضح الجدول السابق: يوضح مستوى تطوير جودة الخدمات التعليمية المحيطة حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٥٤) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (يتم تطوير الخدمات التعليمية باستمرار لتكون البيئة المدرسية جاذبة للطلاب) بمتوسط وزني (٢,٦٩)، يليها في الترتيب الثاني (تهتم الإدارة بتطوير البيئة التعليمية من (ملاعب رياضية-مكتبات-معامل) بمتوسط وزني (٢,٦٢)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (تدعم الإدارة للمؤسسة بالتكنولوجيا الحديثة في التعليم الالكتروني) بمتوسط وزني

(٢,٤٩) بينما جاء في نهاية الترتيب (تتبنى الإدارة استراتيجيات واضحة للتطوير الأداء المهني للعاملين) بمتوسط وزني (٢,٣٨).

وفي ضوء ما سبق جاءت دراسة (حلمى, فؤاد أحمد ٢٠١٦) لتؤكد على ذلك حيث هدفت الدراسة إلى تطوير الإدارة التعليمية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري في ضوء التكنولوجيا الإدارية، كذلك التعرف على أهم الاتجاهات العالمية لاستخدام التكنولوجيا الإدارية بالتعليم والإفادة منها في عملية التطوير الإداري، وكذا التعرف على أهم الخبرات العالمية في استخدام وتطبيق التكنولوجيا الإدارية بالتعليم قبل الجامعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد العديد من الاستراتيجيات لتطوير الإدارات في التعليم ما قبل الجامعي وضرورة استخدام التكنولوجيا الإدارية بالتعليم لتوفير المعلومات اللازمة للقيادات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

ويمكن أن نستنتج مما سبق عرضه أنه يجب أن يتم تطوير الخدمات التعليمية باستمرار لتكون البيئة المدرسية جاذبة للطلاب، وبات هذا واضحاً في انتهاج بعض المدارس الخاصة والأجنبية ذلك الاتجاه مما جعلهم في المرتبة الأولى لرغبات أولياء الأمور في الاختيار والبعد عن المدارس الحكومية.

د: الصعوبات التي تواجه الجدارات القيادية لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي:-

جدول رقم (٢١) يوضح الصعوبات التي تواجه الجدارات القيادية لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي:- ن = (١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	انخفاض اعداد القوى الوظيفية في المؤسسات التعليمية	٨٠	٢٨	١٦	٢,٥١	٠,٧١٥	٨
٢	عدم وجود معايير واضحة لتوزيعهم في الأماكن المناسبة لهم في العمل	٧٥	٣٢	١٧	٢,٤٦	٠,٧٢٦	٧
٣	نقص قواعد البيانات التي تساعد على دعم اتخاذ القرار	٦٢	٤٤	١٨	٢,٣٥	٠,٧٢٣	٩
٤	ضعف المنظومة التدريبية لهيكل التدريس بما يتلائم مع المناهج الدراسية الحديثة	٨٩	٣٢	٣	٢,٦٩	٠,٥١٢	٣
٥	وجود فجوة بين الامكانيات الفنية للمعلمين والدعم التكنولوجي الجاري تنفيذه داخل المؤسسات التعليمية	٨٢	٣٢	١٠	٢,٥٨	٠,٦٣٨	٦
٦	عدم التزام إدارة هذه المؤسسات بالسعي لتحقيق معايير الجودة فيها	٨٨	٢٩	٧	٢,٦٥	٠,٥٨٤	٤

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
٧	غياب الشفافية في اختيار الكوادر القيادية للعملية التعليمية والإدارية	٩٥	٢٧	٢	٢,٧٥	٠,٤٧٠	١
٨	غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج	٩٧	٢٤	٣	٢,٧٥	٠,٤٨٣	٢
٩	عدم وجود شراكات واضحة مع جهات مانحة وممولة لهذه المؤسسات	٨٧	٢٩	٨	٢,٦٣	٠,٦٠٢	٥
المتغير ككل					٢,٦٠	٠,٣٢٨	مرتفع

يوضح الجدول السابق: مستوى الصعوبات التي تواجه الجدارات القيادية لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٦٠) وهو مستوى (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (غياب الشفافية في اختيار الكوادر القيادية للعملية التعليمية والإدارية) بمتوسط وزني (٢,٧٥)، يليها في الترتيب الثاني (غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج) بمتوسط وزني (٢,٧٥)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (انخفاض اعداد القوى الوظيفية في المؤسسات التعليمية) بمتوسط وزني (٢,٥١) بينما جاء في نهاية الترتيب (نقص قواعد البيانات التي تساعد على دعم اتخاذ القرار) بمتوسط وزني (٢,٣٥). ومما سبق يمكن استنتاج أن غياب الشفافية في اختيار الكوادر القيادية للعملية التعليمية والإدارية من أهم الصعوبات التي يجب مواجهتها خاصة لما قد يؤثر ذلك بالسلب على مخرجات العملية التعليمية ككل.

هـ: المقترحات التي من شأنها تعمل على دعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

جدول رقم (٢٢) المقترحات التي من شأنها تعمل على دعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي (ن=١٢٤)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
١	الاهتمام التشريعي والقانوني لدعم وتطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي	٨٥	٣٣	٦	٢,٦٣	٠,٥٧٥	٣
٢	خلق سياسيات تشريعية لتذليل أوجه العقبات لتلك المؤسسات الساعية نحو التطوير والحدثة	٩٨	٢١	٥	٢,٧٥	٠,٥١٩	١
٣	العمل على تطوير البيئة التنظيمية لاختيار الجدارات القيادية بشفافية	٩٣	٢٤	٧	٢,٦٩	٠,٥٧٢	٢
٤	تقديم أوجه الدعم لهيكلية إدارية في تلك المؤسسات بما يتماشى مع متطلبات العصر التكنولوجي	٧١	٣٦	١٧	٢,٤٣	٠,٧٢٤	٦

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	الى حد ما ك	لا ك			
٥	تفعيل قواعد الجودة والاعتماد المسابرة للمعايير العالمية في مؤسسات التعليم	٦٤	٣١	٢٩	٢,٢٨	٠,٨٢٢	٩
٦	خلق شراكات مع منظمات المجتمع المدني لتوفير الدعم المالي المناسب لتلك المؤسسات	٨٠	٣٠	١٤	٢,٥٣	٠,٦٩١	٤
٧	التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة وتداولها بين الطلاب	٧٢	٣٠	٢٢	٢,٤٠	٠,٧٧٤	٧
٨	التنمية الشاملة المخططة للمعلمين لمواكبة المتغيرات الحديثة في التعليم	٦٨	٤٤	١٢	٢,٤٥	٠,٦٦٦	٥
٩	الحاق الجدارات القيادية بدورات تدريبية على أحدث طرق القيادة الحديثة	٦٢	٤٣	١٩	٢,٣٤	٠,٧٣٣	٨
المتغير ككل					٢,٥٠	٠,٤٠٠	مرتفع

يوضح الجدول السابق: مستوي المقترحات التي من شأنها تعمل على دعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,٥٠) وهو مستوي (مرتفع) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط لوزني: جاء في الترتيب الأول (خلق سياسيات تشريعية لتذليل أوجه العقبات لتلك المؤسسات الساعية نحو التطوير والحدثة) بمتوسط وزني (٢,٧٥)، يليها في الترتيب الثاني (العمل على تطوير البيئة التنظيمية لاختيار الجدارات القيادية بشفافية) بمتوسط وزني (٢,٦٩)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير (الحاق الجدارات القيادية بدورات تدريبية على أحدث طرق القيادة الحديثة) بمتوسط وزني (٢,٣٤) بينما جاء في نهاية الترتيب (تفعيل قواعد الجودة والاعتماد المسابرة للمعايير العالمية في مؤسسات التعليم) بمتوسط وزني (٢,٢٨)، وهذا ما أكدت عليه (دراسة بني مرتضى، أحمد سليمان محمد ٢٠١٦) حيث هدفت إلى تطوير برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، من وجهة نظرهم، ونظر المشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، كما أبدى المديرون، والمشرفون ورؤساء شعبة إدارة المدرسة؛ جاءت في جميع المجالات بدرجة عالية.

(و). النتائج المرتبطة باختبار الفروض.

١ - الفرض الاول: من المتوقع ان يكون مستوى الجدارات القيادية لدى المسؤولين في

مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع.

جدول (٢٣) يوضح مستوى الجدارات القيادية لدى المسؤولين

م	ابعاد الجدارات القيادية	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
١	الجدارة الوظيفية	٢,٥٦	٠,٤٠٦	مرتفع
٢	الجدارة الفكرية	٢,٢٥	٠,٣٨٢	مرتفع
٣	الجدارة الانتاجية	٢,٦٩	٠,٣١٨	مرتفع
٤	الجدارة الأخلاقية	٢,٥٩	٠,٣٣٧	مرتفع
٥	الجدارة الاستراتيجية	٢,٦٠	٠,٣٧٤	مرتفع
٦	الجدارة الذاتية	٢,٥٣	٠,٣٧٦	مرتفع
	متوسط ابعاد الجدارات القيادية ككل	٢,٥٤	٠,٣٦٧	مرتفع

يوضح الجدول السابق: مستوى الجدارات القيادية لدى المسؤولين جاء مرتفعاً بمتوسط وزني حيث بلغ (٢,٥٤) بانحراف معياري (٠,٣٦٧), وقد جاء في الترتيب الأول (الجدارة الانتاجية) بمتوسط وزني (٢,٦٩)، يليه في الترتيب الثاني (الجدارة الاستراتيجية) بمتوسط وزني (٢,٦٠)، بينما جاء الترتيب الاخير (الجدارة الفكرية) بمتوسط وزني (٢,٢٥).

وتتفق النتائج السابقة على ما أكدت عليه دراسة (Anupam, Das-2019)، حيث اتجهت إلى تحديد الجدارات القيادية المحددة المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TOM)، ودراسة تأثير الجدارات القيادية لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة الفردية، وفحص العلاقة بين مبادئ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ونتائج إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية أبعاد الجدارات القيادية (الجدارات القيادية - الجدارات الفنية - الجدارات الإنسانية) لتحسين وتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مما يجعلنا نقبل الفرض الاول للدراسة ومؤداه: من المتوقع ان يكون مستوى الجدارات القيادية لدى المسؤولين في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع.

الفرض الثاني: من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الدعم المؤسسي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع

جدول (٢٤) يوضح مستوى أبعاد الدعم المؤسسي

م	ابعاد الدعم المؤسسي	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
١	توفير التمويل	٢,٥٠	٠,٣٨٧	مرتفع
٢	تطوير المناهج وطرق التدريس	٢,٤٩	٠,٤١٧	مرتفع
٣	تطوير البيئة التنظيمية	٢,٧٤	٠,٢٩٩	مرتفع
٤	الموارد البشرية	٢,٦٧	٠,٢٧٥	مرتفع
٥	تطوير جودة الخدمات التعليمية	٢,٥٥	٠,٦٧٢	مرتفع
	متوسط ابعاد الدعم المؤسسي ككل	٢,٥٩	٠,٤٣٤	مرتفع

يوضح الجدول السابق:

أن مستوى أبعاد الدعم المؤسسي وفقا للمسؤولين جاء مرتفعاً بمتوسط وزني حيث بلغ (٢,٥٩) بانحراف معياري (٠,٤٣٤), وقد جاء في الترتيب الأول (تطوير البيئة التنظيمية) بمتوسط وزني (٢,٧٤), يليه في الترتيب الثاني (الموارد البشرية) بمتوسط وزني (٢,٦٧), بينما جاء الترتيب الاخير (تطوير المناهج وطرق التدريس) بمتوسط وزني (٢,٤٩).

مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة ومؤداه: من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الدعم المؤسسي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتفع

الفرض الثالث: توجد علاقة طردية تأثيرية دالة احصائياً بين الجدارات القيادية والتخطيط

لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي

جدول (٢٥) احسب العلاقة بين الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل

الجامعي والقيم داخل الجدول

ن = (١٢٤)

م	ابعاد الجدارات	توفير التمويل	تطوير المناهج وطرق التدريس	تطوير البيئة التنظيمية	الموارد البشرية	تطوير جودة الخدمات التعليمية	الدعم المؤسسي ككل
١	الجدارة الوظيفية	**٠,٧٤	**٠,٦١	**٠,٧٧	*٠,٥٩	**٠,٧١	**٠,٨٧
٢	الجدارة الفكرية	**٠,٦٧	**٠,٧٨	*٠,٥٤	*٠,٧٢	**٠,٨٥	**٠,٨٤
٣	الجدارة الانتاجية	**٠,٥٣	**٠,٨٣	**٠,٧١	*٠,٦٩	**٠,٥٤	**٠,٨٠
٤	الجدارة الأخلاقية	**٠,٧٢	**٠,٦٦	**٠,٦٥	*٠,٦٠	**٠,٧٣	**٠,٨٧
٥	الجدارة الاستراتيجية	**٠,٦٠	**٠,٥٣	**٠,٧٦	*٠,٧٥	**٠,٧٦	**٠,٧٩
٦	الجدارة الذاتية	**٠,٧٨	**٠,٧١	**٠,٧٠	*٠,٧٨	**٠,٧٩	**٠,٨٣
	ابعاد الجدارات القيادية ككل	**٠,٨٩	**٠,٨٢	**٠,٧٨	**٠,٨١	*٠,٨٦	**٠,٨٠

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق:

وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الجدارات القيادية وبين التخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٨٠) وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

جدول (٢٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الجدارات القيادية والتخطيط لدعم

مؤسسات التعليم قبل الجامعي (ن=١٢٤)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠,٤٩٣	٠,٦٩١	٠,٠٠٠	٣٩,٥١٤	٠,٠٠٤	٢١,٩٤٩	٢٦,٢٧٤	الجدارة الوظيفية
				٠,٠٠٢	١٠,٥٣١	٢,٠٣٧	الجدارة الفكرية
				٠,٠٣٩	٤,٢٢١	١,٢٣٤	الجدارة الانتاجية
				٠,٠٠٩	١٧,٩٣٢	٠,٣٢٣	الجدارة الأخلاقية
				٠,٠٠٤	١١,٥٧١	٠,٠٨٠	الجدارة الاستراتيجية
				٠,٠٢٥	٥,١٤٦	٠,٠٧٦	الجدارة الذاتية
				٠,٠٠٧	١٢,٩١٧	٢٢,٩١٧	ابعاد الجدارات القيادية ككل

يتضح من الجدول السابق أنه: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الجدارات القيادية" ككل والمتغير التابع "دعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي" ككل (٠,٦٩١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) (Sig= (٠,٠٠٠)، $F= ٣٩,٥١٤$) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٩٣) أي أن الجدارات تفسر (٤٦%) من التغيرات في دعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي ككل. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٢٢,٩١٧) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ت) $T=١٢,٩١٧$ ، $Sig=٠,٠٠٧$ ، ويشير ذلك إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وبالنظر الى نتائج الجدولين السابقين يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة ومؤداه: توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية والتخطيط لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

تاسعاً: آليات مقترحة لتفعيل الجدارات القيادية لدعم مؤسسات التعليم قبل الجامعي:-

الآليات	مؤشرات الأداء	المستهدفون	جهات التنفيذ	التوقيت الزمني	معايير التقييم
(١) تفعيل القدرة المؤسسية	- الحوكمة والقيادة - الكوادر القيادية - رؤية المؤسسة ورسالتها - الموارد البشرية والمادية	- المعلمين. - الكادر الإداري والوظيفي بالمؤسسة التعليمية.	- وزارة التربية والتعليم - مديريات التربية والتعليم. - الإدارات التعليمية. - المدارس	العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥	- القدرة على الإنجاز - القدرة التنافسية - تحقيق الأهداف الموضوعية - الاستثمار البشري والفكري
(٢) الفاعلية التعليمية	- تطوير المناهج - الارتقاء بجودة المعلم - الارتقاء بمستوى الطالب (الفكري - التحصيل - النفسي - الاجتماعي)	- المعلمين - الطلاب - المنهج الدراسي	- وزارة التربية والتعليم - مديريات التربية والتعليم. - الإدارات التعليمية. - المدارس	العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥	- مواكبة المعايير العالمية في التعليم - جودة المستخرج التعليمي للطلاب - الوصول بالأداء إلى الأداء المتميز
(٣) فعالية البرامج التدريبية	- الوقوف على الاحتياجات التدريبية. - تشجيع القيادات على التعلم - تحديث البرامج التدريبية باستمرار - موائمة البرامج التدريبية للمتغيرات الحديثة التي تطرأ على المؤسسات التعليمية	المعلم الطلاب الكادر الإداري	- وزارة التربية والتعليم - مديريات التربية والتعليم. - الإدارات التعليمية. - المدارس	العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥	- قياس الأداء الذاتي للمعلمين - قياس فعالية البرامج على الأداء بعد كل دورة تدريبية - التقارير السرية - المتابعة الدورية

معايير التقييم	التوقيت الزمني	جهات التنفيذ	المستهدفون	مؤشرات الأداء	الآليات
قياس أداء الخدمات للطلاب ومدى رضا الطلاب وأولياء الأمور. سهولة تلقي الخدمات بسهولة وفي أقل وقت ممكن.	العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥	وزارة الاتصالات وزارة التربية والتعليم المديريات الإدارات التعليمية المدارس	المعلم الطلاب الكادر الإداري	-رقمنة الخدمات الطلابية -استخدام الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي -تفعيل التقنيات التكنولوجية في التدريس وطرق التعلم عن بعد تفعيل المواقع الالكترونية وتحديثها	(٤) تفعيل تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي
-الانتاجية -التحصيل والانجاز -التحسين المستمر -المساءلة	العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥	-مديريات التربية والتعليم. -الإدارات التعليمية. -المدارس	-المعلمين -الطلاب -الكادر الإداري	-تفعيل التقويم الذاتي. -تقابل الوقوع في الأخطاء. -الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للطلاب. -وضع نظم للرقابة والمحاسبة	(٥) الجودة والمساءلة

المراجع:

العريفي دلال البشير (٢٠٢٣). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية العدد (٣٣) الجزء (١).
حلمى، فؤاد أحمد (٢٠١٦). تطوير الإدارة التعليمية للتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء مدخل التكنولوجيا الإدارية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
دراسة بني مرتضى، أحمد سليمان محمد (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (٣٥)، العدد (١٦٩)، الجزء (١).
نصر، حنان حسن سليمان (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية الإدارية المهمة بمدارس التعليم العام المصري، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، العدد ٥٤.

شنوف، زينب (٢٠١٩). تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، العدد ٣، ص ٦٤.

عباس، محمد جابر (٢٠١٨). دور منظمات التعليم قبل الجامعي في تنمية الابتكار لدى الطلاب "دراسة مطبقة على المنظمات الشريكة ببرنامج تنمية مهارات البحث العلمي بمحافظة اسوان، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد ٦٠، المجلد ٥، ص ١٤

هاشم، نهلة، والسلامية، ليلي (٢٠٢٠). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية، سلطنة عمان، مجلة التربية المقارنة والدولية.

وزارة المالية (٢٠٢٣). البيان التحليلي مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٣/٢٠٢٤، القاهرة.

الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٣). فعالية المؤتمر الوطني للشباب بالإسكندرية من خلال الموقع

<https://www.sis.gov.eg/Story/258434/%D8%A7%D9%84%D8%B>

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٢). الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة.

ابن المنظور، أبو الفضل جمال الدين محمد (٢٠٠٥). لسان العرب، لبنان، دار صادر.

أسامه، جردات (٢٠١٦). التدريب الاحترافي -جدارات ومسار، مؤتمر التدريب الأول، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

بغدادى، منار محمد إسماعيل (٢٠١٥). تقويم سياسات التعليم قبل الجامعي في مصر، جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد (٣٠).

خاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم (٢٠١٨). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية المجلد (٥) العدد (٢٠).

خواجه، زينهم مشحوت (٢٠٢٠). الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (١٩).

السكري، أحمد شفيق (٢٠٠٠). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص ٣٧٨

- السكري، أحمد شفيق (٢٠٠٩). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص ١٢٣.
- السلمي، على (١٩٩٧). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط ٢.
- الطائي، أيمن جاسم محمد أبو رذن: إيمان بشير (٢٠١٨). اسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بمديرية التربية بنين، مجلة تنمية الرفادين، المجلد (٣٧) العدد (١١٧)، العراق.
- العتيبي، ابتسام والعقالي (٢٠٢٢). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية، المجلة العربية للتربية النوعية.
- عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر، القاهرة، عالم الكتب.
- الغريب والصويلح المهيري (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز للمعلمين، مجلة التربية، العدد ١٨٦، الجزء (١).
- مجدلاوي، فداء عبدالرؤوف (٢٠٢٣). الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٣٩)، العدد (٧).
- محمد، عثمان (٢٠٢٠). الجدارات القيادية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية، مجلة الفتح، العدد (٨٣).
- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
<http://repository.ekb.eg/handle/ekb/49511>
- الشنيفي، على عبد الله (٢٠١٨). البدائل المقترحة لتمويل التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد العاشر، المجلد الثاني، المؤسسة العربية لعلوم والنشر الابحاث، غزة.
- الكرخي، محمد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر، مطبعة الريان.
- البيشي، محمد ناصر (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم وتطبيقات). مكتبة جرير.

- Anupam, Das, Vinod Kumar (20019). The Role of Leadership competencies for implementing TQM' International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.128, and Issue: 2 pp 195-219
- Johnston, Howard, J & Williamson, Ronald (2014). Leading School in an Era of Declining Resources, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Kamel, S. B., & Mahd, H. T. (2019). Inspirational Leadership and its Karbala. Journal of administration and economics, 8(30).
- Mduwile, P. (2020). Leadership Style: A Panacea for School Improvement in the Conference on Lesson Study, Banjarmasin, 1-3 Sep. 2020.
- Muijs, Daniel (2011). "Leadership and Organizational Performance: from research to prescription?" International Journal of Educational Management, Vol.25, Issl.
- National child Welfare Workforce Institute-Learning, Leading, changing (May2012). Leadership Competency Framework, A service of the Children's Bureau, a member of the T/TA Network.
- Rohan noor syhierah: Abdullah, Chezainab (2017). Leadership competencies and organizational performance: Review and proposed framework, International Journal of Academic Research in Business and social sciences.vol.7, No (8).
- Tulowitzki, Pierre (2013). "Leadership and school improvement in France", Journal of Educational Administration, Vol. 51, Iss 6.
- Yusoff, Sazali and et.al (2014). Best Practices in Educational Management and Leadership: Identifying High Impact Competencies for Malaysian School Principals. Retrieved.
- Zaiby, R. (2010). The effect of strategic planning on Algerian higher education Institutions performance.
- Wolfe, Rebecca E; Hatton, Sarah (2017), Leadership Competencies for Learner - Centered, Personalized Education; Jobs for the Future and the Council of Chief State School Officers, Boston, MA.
- Johnston, Howard, J & Williamson, Ronald (2014). Leading School in an Era of Declining Resources, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- National child Welfare Workforce Institute-Learning, Leading, changing (May2012). Leadership Competency Framework, A service of the Children's Bureau, a member of the T/TA Network.

Meak, Thomas and Others (2014). Developing Responsible Global Leaders, Advances in Global leadership, Vol. 8, Emerald Group Publishing Limited.

Mulford, Bill (2010). Recent Developments in the Field of Educational Leadership: The challenge of Complexity, in second International Handbook of Educational change, Ed.,by and y Hargreaves and Others, Springer, London & New York.

Curry, Katherine A. (2014). Team Leadership, It's Not for the Faint of Heart, Journal of Cases in Educational Leadership, Vol. 17, No 2.

Cheng, Yin Cheong (2005). New Paradigm for Re-engineering Education- Globalization, Localization and Individualization, Published by Springer, Netherlands.

John M. Bry son: Strategic Planning for Public and Non- Profit Organization Jossey Bass Pub, san Francisco, 1998, P1