



عنوان البحث: إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية بمحافظة المنوفية "دراسة ميدانية"

الباحث: خالد أنور محمد شلتوت



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية بمحافظة المنوفية "دراسة ميدانية"

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص: التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

تم قبول البحث للنشر

إعداد الباحث
خالد أنور محمد شلتوت

يعتمد
عميد الكلية

لجنة الإشراف

د/ نشوى سعد محمود زنون

أ.د/ حسن مختار حسين سليم

مدرس أصول التربية

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية جامعة مدينة السادات

المتفرغ كلية التربية جامعة الأزهر

٢٠٢٢ م - ١٤٤٤ هـ

المستخلص

هدفت الدراسة تعرّف إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، وذلك من خلال تعرّف واقع إعدادهم كما تشير إليه التشريعات التربوية ، والكشف عن مشكلاتهم من وجهة نظرهم ، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت إستبانته كأداة لجمع البيانات وذلك علي عينة عشوائية مكونه من ٣٢٠ مفردة من القيادات بنسبة ١٩٪ من المجتمع الأصلي والذي بلغ (١٦٧٤) مفردة (قيادة تعليمية) كإجمالي عددهم علي مستوى الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ندرة الاطلاع لدى القيادات التعليمية على كل ما هو جديد وقلة ابتكارهم لممارسات تعليمية تفاعلية ، واستخدام الطرق التقليدية في نقل وتداول المعلومات ، ونمطية نظم التعلم الحديثة وبرامج التدريب وربطها بنظم الترقى التقليدية ، وضعف الشفافية وتدخل الاعتبارات الشخصية في عملية الاختيار. وقلة وجود قيادات قادرة على التغيير واستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية والتوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ، وقلة إعداد دورة تدريبية حول مدخل الإدارة الاستراتيجية وعجز النظام التربوي التقليدي عن الاستجابة لتحديات المرحلة الراهنة .

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

تدريب القيادات التعليمية علي كيفية تساعدهم علي تطوير مهامهم الوظيفية، وتذليل الصعاب أمامهم للتكيف مع ضغوط العمل التي قد تواجههم وأن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة واقعية ودقيقة.

الكلمات المفتاحية: الإعداد ، القيادة ، مرحلة التعليم الأساسي، الإدارة الإستراتيجية

Abstract

The study aimed to identify the preparation of educational leaders in the basic education stage in the light of the strategic management approach, by identifying the reality of their preparation as indicated by educational legislation, and revealing their problems from their point of view. It consists of 320 female leaders, representing 19% of the original community, which amounted to (1674)female leaders (educational leadership), as their total number at the level of educational administrations in Menoufia Governorate.

The study reached a set of results, including: the educational leaders' lack of knowledge of everything new and their lack of innovation in interactive educational practices, the use of traditional methods of transfer and circulation of information, the typicality of modern learning systems and training programs and their linking to traditional promotion systems, poor transparency and the interference of personal considerations in the process Choice. The lack of leaders capable of change and the use of the strategic management approach, the compatibility between strategy and the organizational structure, the lack of preparation of a training course on the strategic management approach, and the inability of the traditional educational system to respond to the challenges of the current stage.

The study recommended a set of recommendations, including:

Training educational leaders on how to help them develop their job duties, and to overcome the difficulties in front of them to adapt to the work pressures that they may face, and to identify the training needs in a realistic and accurate manner.

Keywords: preparation, leadership, basic education stage, strategic management

مقدمه البحث.

إن المتأمل في أحوال عالمنا المعاصر، يلحظ حدوث تغييرات وتطورات كبيرة ومتسارعة في جميع مجالات الحياة، مما دفع النظام التعليمي إلي أن يخطو خطوات أصبح في مقدوره التنبؤ بها، وجعله يسعى إلي رسم ملامحه والسيطرة عليها لكي يتمكن من مواجهة التغيرات والتحديات البيئية المختلفة التي تساعده علي تلبية ما يناسب إحتياجاته، و يعتبر التعليم كنظام يمثل الأساسى في البناء المجتمعي، وتحقيق نهضته وتقدمه من خلال تفاعله مع الأنظمة الأخرى بما يؤدي إلي تطوره وتحقيق أهدافه القومية، لذا تهتم معظم الدول بالتعليم وتهيئ له الظروف والأوضاع اللازمة في ظل هذا العصر، و تعد إدارته أداة تطوير للمجتمع ، تعمل علي تقدمه باستغلال الطاقات المتوافرة في الإتجاه المرغوب فيه إلي أقصى مدي ممكن، فما حدث في التاريخ من ثورات صناعية وتكنولوجية، إنما يعود في معظمه إلي أساليب الإدارة المستخدمة وخاصة في النظام التعليمي وغيره من الأنظمة الحياتية المختلفة، ولكي تحقق الإدارة ثمارها، يجب التوافق مع تلك التغيرات و التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية واتباع نهج الأساليب الحديثة.حيث تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق أهدافها.

ويعد النظام التربوي أحد الأنظمة الإجتماعية المهمة شأنها مثل الأنظمة الإجتماعية الأخرى كالنظام السياسي والإعلامى والإقتصادى وعليه فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية تطوير قيادتها التربويه التي تعمل على مواجهة متطلبات العصر الحديث ، حيث إن نجاح أية مؤسسة يعتمد بشكل كبير علي فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به فالمؤسسات التربويه ومن بينها المؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات العلمية والمداخل الإدارية الحديثة وخاصة إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسى. التي تعتبر بداية السلم التعليمي، فهي بمثابة أول مؤسسة تعليمية تهدف إلي إكساب طلابها أسس المهارات والمعلومات والسلوكيات التي يفرزها المجتمع وتركها في أذهانهم مما ينعكس علي خبراتهم⁽¹⁾.

(1) حنان فؤاد محمد: الجودة الشاملة في التعليم الأساسى-نموذج مقترح، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عين شمس،

ويعد مدخل الإدارة الاستراتيجية من المداخل الحديثة التي تساعد في تطوير وبناء القيادات في كافة المؤسسات، ومن ثم يمكن أن يواجه المشكلات التي تعترض أدائه، و يمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها وبالتالي فهي تعد إطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة كل الأنشطة والعمليات الموجودة بالمؤسسة وتحليلها من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها^(١).

وبناء على ذلك فنحن بحاجة الى تطوير إعداد القيادات التعليمية وتدريبهم في مجال الإدارة الإستراتيجية حتى يمكن تكوين قوة واعية ومن ثم يجب إعدادهم في المستقبل لشغل وظائف أعلى وبهذا أصبحت هذه الإدارة ضرورة حتمية ومطلبا أكيدا، فهي تسهم في تلبية النمو الإداري لديهم ، فضلا عن كونها وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب هذه الإدارة وفكرها الإستراتيجي بمختلف جوانبه وأبعاده ، ومحورا هاما لتحقيق فلسفتها ونجاح نظرياتها وأساليبها وأنشطتها المختلفة بصفة عامة.

ولذلك يركز هذا البحث على التعرف على واقع إعداد القيادات التعليمية في ضوء الإدارة الإستراتيجية والتعرف على مدى إدراكهم لطبيعة الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وخصائصها وأهميتها ودرجة توافر أبعادها ، وكذلك التعرف على أبعاد واقع إعدادهم ، وكذا رصد واقع ممارسة القيادات لأدوارهم الجديدة في ضوء توافر متطلبات عمليات الإدارة الإستراتيجية التي تسهم في التعرف على المعوقات التي تحول دون أدائهم لتلك الأدوار الجديدة وصولا لوضع تصور مقترح لتنمية وعيهم بمفهوم عمليات الإدارة الإستراتيجية ومساعدتهم للتغلب على تلك المعوقات وهذا بدوره يستدعي تطبيق الإهتمام بإعداد هذه القيادات بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية .

ثانياً : مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعانى كثير من المؤسسات التعليمية من ندرة وجود القيادات المؤهلة تأهيلاً جيداً للوفاء باحتياجات هذه المؤسسات وأساليب إدارتها إستراتيجياً وضعفها في تطبيق أساليبها وممارساتها في

(١) فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها عملياتها المعاصرة، عمان ، دار وائل النشر ، ٢٠٠٠،

الحقل التعليمي والمعلوماتية، وفي الممارسات المهنية للمعلمين، والعمليات الإدارية والتربوية والهياكل التنظيمية مما يعوق تقدمها وتطورها والمتمثلة في المدخلات المادية والبشرية (١).

وتشير دراسة جمعه سيد (٢) أن هناك معوقات كثيرة تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي منها قلة تعرض برامج التنمية المهنية التي تعقد لهم لبرامج ترقيتهم، فضلاً عن ضعف جاذبية العمل الإداري لهم من خلال اللوائح والتشريعات المنظمة لذلك. كما تشير دراسة ولاء (٣) إلي ضعف قدرتهم على تحديد احتياجاتهم المهنية التي تنمي قدراتهم المرتبطة بأدائهم الوظيفي.

ومن خلال عمل الباحث كمعلم خبير في التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، والمقابلات الشخصية التي أجراها مع بعض مديري المدارس تبين قلة الأهتمام ببرامج إعدادهم وخاصة المرتبطة بتنميتهم مهنيًا لذلك تتمثل مشكلة البحث في الأجابة عن الأسئلة التالية.

١- ما الأسس النظرية لإعداد القيادات التعليمية ومدخل الإدارة الاستراتيجية ؟

٢- ما واقع إعداد القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بمصر من الناحيتين التشريعية و الميدانية؟

٣- هل هناك اختلاف بين استجابات أفراد العينة حول واقع إعداد القيادات التعليمية طبقاً لمتغيرات التالية (الوظيفة- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية- الجنس- حاله المدرسة معتمدة , غير وعتمة) ؟

٤- ما التصور المقترح لإعداد القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ؟

ثالثاً : أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلي ما يلي:

(١) إيمان زغلول راغب أحمد ، عزة أحمد محمد الحسيني: الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة وإدارة التعليمية ، ع١٧، السنة الثامنة ، ديسمبر ٢٠٠٥ ، ص ١٤٣.

(٢) جمعة سيد أحمد علي : القوانين واللوائح المؤسسة لعمل مديري مدارس التعليم الأساسي ومدى وعيهم بها، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة دمنهور ، كلية التربية، ٢٠١١م.ص٥٥

(٣) ولاء كمال عبد السلام على : تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل العلاقات الانسانية"، رسالة

ماجستير ، غير منشورة، جامعة بنى سويف ، كلية التربية، ٢٠١٢م.ص٢٤.

- ١- تحديد الأسس النظرية للإعدادات القيادية التعليمية ومدخل الإدارة الاستراتيجية.
- ٢- التعرف إلي واقع إعداد القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بمصر من الناحيتين التشريعية و الميدانية.
- ٣- الكشف عن درجه الإختلاف بين استجابات أفراد العينة حول واقع إعداد القيادات التعليمية طبقاً لمتغيرات التالية (الوظيفة- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية- الجنس- حاله المدرسة معتمدة , غير وعتمدة).
- ٤- التواصل للتصور المقترح لإعداد القيادات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

رابعا : أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- ١- تساهم الدراسة في زيادة كفاءه وإعداد القيادات التعليمية على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية والدولية.
- ٢- تؤدي الدراسة الى رفع أداء المؤسسات التعليمية حاضرا ومستقبلا وذلك إذا طبقت بشكل جيد من حيث تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية وبناء أهداف طويلة المدى وصياغة إستراتيجيات بديلة.
- ٣- تقيد الدراسة على إرساء اللامركزية في التعليم، وإعطاء القيادة السلطات في اتخاذ القرارات الخاصة بها من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة شئونها واتخاذ قراراتها والمشاركة الجماعية فيها.
- ٥- تبصيرالدراسة المسؤولين بالإدارة الإستراتيجية وكيفية تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي من أجل علاج مشكلاتها المرتبطة بواقع إعداد قيادتها وتطويرها بما يحقق جودته.
- ٦- توفر الدراسة فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية مما يؤدي الى توافر التجانس الفكري والممارسات الإدارية لدى القيادة التعليمية.
- ٧- تعالج الدراسة المعوقات التي تحد من استخدام الإدارة الاستراتيجية في التعليم في جمهورية مصر العربية.
- ٨- أهمية الدراسة لمرحلة التعليم الأساسي في تطبيق ونجاح الإدارة الإستراتيجية وإنعكاسها علي العملية التعليمية.

٩- تقديم تصور مقترح لتطوير القيادة وإدارتها لتستفيد منها الجهات المسؤولة عن التعليم من وزارات ومراكز بحثية وإدارات ومدارس لرفع مستوى جودة التعليم المصري.

خامساً : حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل في الأسس النظرية لإعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر فضلاً علي الأسس النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية.

الحدود المكانية: عينة عشوائية من مدارس التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة علي عينة عشوائية من قيادات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.

الحدود الزمانية: أداة الدراسة (الاستبانة) في الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

سادساً: منهج الدراسة وأداتها:

إعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف كل من ظاهرتى إعداد القيادات التعليمية والإدارة الإستراتيجية بغية الوصول لتصور مقترح لواقع إعداد القيادات التعليمية فى ضوء الإدارة الإستراتيجية ، وجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها لاستخلاص النتائج من خلال الاستبانة، وذلك للتعرف على درجة توافر وأهمية أبعاد واقع الإعداد للقيادات التعليمية وأبعاد الإدارة الإستراتيجية ، وكذلك التعرف على مدى إختلاف أبعاد الإدارة الإستراتيجية بإختلاف بعض المتغيرات مثل الجنس- الدورات الحاصل عليها- الخبرة - نوع المدرسة - حالة المدرسة.

سابعاً : مصطلحات الدراسة:

يوجد العديد من التعريفات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وسوف يتناولها الباحث على النحو التالى:

- **الإعداد:** يعرف بأنه
- عملية مخططة على أسس علمية لإكساب المرشحين لوظيفة قيادية تتضمن مجموعة من المهارات والقدرات التى تمكنهم من القيام بأعمالهم ومهامهم على أكمل وجه^(١).

(١) هاني محمود رشدي بني مصطفى: بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم التدريبية، عمان، دار جرير، ٢٠٠٥م، ص ٤٢.

- عملية منظمة ومدروسة لتعديل أداء وسلوك المرشحين من خلال إكسابهم المعارف الجديدة والمهارت والإتجاهات الحديثة^(١).

ويعرف (إجرائياً): عملية منظمة ومخططة على أسس علمية ووفق احتياجات تدريبية لتزويد المرشح لوظيفة قيادية بالمعارف والمهارات الإدارية ، والتدريب على اساليب إدارية احديثة كإدارة الإستراتيجية وغيرها من الأساليب الإدارية المعاصرة.

القيادة: تعرف بأنها:

- مجموعة سلوكيات أو تصرفات تتوفر في شخص ما يقوم على حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة^(٢)

- عملية فنية تفاعلية جماعية يؤثر من خلالها القائد فى التابعين، ويتأثير بهم وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة التي كلف بقيادتها^(٣)

- وتعرف (إجرائياً): بأنها عملية التأثيرعلى الآخرين وإلهامهم للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وكفاءته وقدرته على التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

• القيادات التعليمية: تعرف بأنها:

- قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم^(٤).

(١) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، ط٣، القاهرة، دار الفاروق، ٢٠٠٨م، ص١١٨.

(٢) محمد حسنين العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان ، دار المسير للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص٢٩.

(٣) حسين الحسن موسى الناشري: الأنماط القيادية لمديري مدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الباحة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣، ص٢٤.

(٤) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٠، ص١٨١.

- ويقصد بها كل من يرأس أو يقود عمل أو فريق داخل الإدارة التعليمية بدابة من مدير عام التربية والتعليم، مساعد المدير العام ومديري الإدارات ومساعد مدير مكتب التربية ورؤساء الأقسام. (١).

وتعرف (إجرائياً): بأنها مجموعة من السلوكيات أو التصرفات التي يمتلكها شخص ما يقوم على حث العاملين والموظفين تحت رايته على التعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

• **مرحلة التعليم الأساسي: يعرف بأنها:**

- حق لجميع التلاميذ المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم و تلتزم الدولة بتوفيره لهم، وأولياء الأمور بتنفيذه وذلك علي مدي تسع سنوات دراسية. بهدف تنمية إستعدادات وقدرات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية التي تتفق مع ظروف البيئات المختلفة بحث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمة في مرحلة أعلى أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف وذلك من أجل إعداده لكي يكون منتجاً في مجتمعه. (٢).

- القاعدة الأساسية والعريضة لتعليم جميع الناشئة من سن السادسة حتي الخامسة عشر بهدف تزويد التلاميذ بالقدر الضروري من القيم والمعارف والخبرات والمهارات العلمية وأنماط السلوك التي تربطهم بواقع بيئاتهم وتوثق العلاقة بين مايدرسونه في المدرسة وما يتوفر في البيئة (٣).

ويري الباحث أنه فكر تربوي متميز يهدف إلي إعداد التلاميذ الذين يبلغون سن السادسة بهدف تنمية إستعدادهم وقدراتهم وإشباع إحتياجاتهم الأساسية وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم

(١) خلف بن تركي نادل الحربي: درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القري، كلية التربية، مكة المكرمة، ٢٠١٥ص٧٥.

(٢) جمهورية مصر العربية: قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ مادة ١٥ مادة ١٦.

(٣) حميدة التهامي محمد: تطوير التنمية المهنية لمعلم مرحلة التعليم الأساسي لمواكبة تغيرات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحث لعلمي في التربية بمصر، ع١٢، مج١، ٢٠١١ ص ٩٢.

والسلوكيات والمعارف والمهارات وفقاً لطبيعة البيئة مع ضرورة ربط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية ليصبح كل تلميذ مواطن منتج في مجتمعه.

• الإدارة : تعرف بأنها:

- عملية إجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الإقتصادي والتنظيم الفعال لعملية المؤسسة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد⁽¹⁾

- وحدة إجتماعيه متناسقة ومتكاملة الجهود والمهام والأدوار، والمشاركة الإجتماعية بين المدير ومساعديه⁽²⁾

وتعرف (إجرائياً): بأنها علم وفن الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة من خلال حسن إتخاذ القرارات وتحقيق النتائج بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة لبلوغ أهداف المؤسسة.

الإستراتيجية: تعرف بأنها" تصور للرؤى المستقبلية الخاصة بالمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد⁽³⁾

-" المسار الرئيسي الذى تختاره المنشاء من بين بدائل أخرى من أجل تحقيق أهدافها⁽⁴⁾.

وتعرف (إجرائياً): بأنها عبارة عن صياغه مهمة أو رسالة للمؤسسة تتضمن عبارات عامة حقيقة تعكس غرضها وفلسفتها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة .

• الإدارة الإستراتيجية: تعرف بأنها:

⁽¹⁾ Brech, E.F.L.thePrinples and Practice of Management,Long mans,Green and co.2nd edition,Long,1982.

⁽⁴⁾ حسن محمد ابراهيم حسان، محمد حسنين العجمي: الادارة التربوية، عمان، دار الميسرة، ٢٠٠٧، ص ١٠٢.

⁽³⁾ عبدالحميد عبد الفتاح المغربي: اساسيات الاستراتيجيات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة مجموعة النيل العربية، ٢٠٠١، ص ٢٥٠.

⁽⁴⁾ سيد الهواري: الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، ط١٢، القاهرة، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي، ٢٠٠٢، ص ١١٧ .

- رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبناء غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها^(١).

- مجموعة من القرارات والأعمال التي ينتج عنه اوضع وتنفيذ استراتيجيات مصممه لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المؤسسة وتنفيذها ومتابعتها^(٢).
وتعرف (إجرائياً): "أنها طريقة تنبؤ وتصرف تؤدي إلى مجموعة من القرارات التي ينجم عنها صياغة استراتيجيات معينة للوصول إلى الإتجاه الذي إختارته المؤسسة لنفسها في المستقبل.

ثامناً :الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وسوف يعرض الباحث لتلك الدراسات على النحو التالي وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:-

- المحور الأول: إعداد القيادات التعليمية.

- أولاً : الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إعداد القيادات التعليمية.

دراسة : جمعة سيد أحمد علي(٢٠١١) ^(٣).

هدف الدراسة : تعرف مدى وعي مديري مدارس التعليم الأساسي بأهم القوانين واللوائح المؤسسة لعمل هذه المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق إستبياناه علي عينة يبلغ عددها حوالي(١٩٠مديراً) من مدارس التعليم الأساسي، وتوصلت إلي نتائج عدة منها ضعف وعي مديري مدارس التعليم الأساسي بالقوانين واللوائح المؤسسة لعملهم نتيجة

(١) محمود اسامة جلال: مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى الادارة المدرسية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، ٢٠٠٢، ص١٢.

(٢) درة عبد البارى إبراهيم :الادارة الاستراتيجية فى القرن والحادى العشرون النظرية والتطبيق، مجلة كلية التربية،جامعة الأزهر، ع١٧١ج٢ ديسمبر٢٠١٦دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،٢٠١٤. ص٦٥١.

(٣)جمعة سيد أحمد علي : القوانين واللوائح المؤسسة لعمل مديري مدارس التعليم الأساسي ومدى وعيهم بها، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمنهور، كلية التربية، ٢٠١١م. ص٥٥.

عدم دراستهم لأية مقررات تتعلق بالقوانين واللوائح والقصور في عمليات تدريب مديري مدارس التعليم الأساسى وضعف الدور الذي يقوم به التوجيه المالي والإداري.

- دراسة ولاء كمال عبد السلام على (٢٠١٢) (١).

هدفت الدراسة معرفة تحلي طبيعة العلاقات الانسانية من حيث المفهوم، والمبادئ، والأهداف، والمحاور، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستبيان وعينة مكونه من (١٧٠) مديري المدارس التعليم الإبتدائي و توصلت الدراسة إلى النتائج الأتية: إلقاء الضوء على أهم متغيرات أو عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء مديري مدارس التعليم الإبتدائي في مصر، التعرف على واقع أداء مديري مدارس التعليم الإبتدائي والقوى الثقافية المؤثرة فيه. وأوصت بتعديل الاساليب المستخدمة في التنمية المهنية لهم لتحسين وتطوير العلاقات الإنسانية لديهم في التعليم الإبتدائي في مصر

- دراسة أسامة رءوف علي إبراهيم (٢٠١٦) (٢).

هدفت الدراسة تعرف علي منظومة الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية، نشأتها، الأسس التشريعية لها، هيكلها التنظيمي، أهدافها واختصاصاتها، وتحديد مدي تحقيق أهدافها من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس بمرحلة التعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال تعرف علي واقع الممارسة الأكاديمية للأدوار التي تحقق أهدافها، أتبع الباحث المنهج الوصفي، و طبق الباحث إستبائية علي عينة مكونه من فئتين، الأولى (٣٠٠) معلماً والثانية (١٥٠) من مديرين ووكلاء ورؤساء الأقسام وتوصلت إلي نتائج عدة منها، عدم تحقيق الأكاديمية المهنية للمعلمين للكثير من الأهداف التي أنشئت من أجلها. وجود معوقات كثيرة تقف عائقاً أمام تحقيق الأكاديمية للأهداف التي أنشئت من

(١) ولاء كمال عبد السلام على : تطوير أداء مديري المدارس الإبتدائية في ضوء مدخل العلاقات الانسانية"، رسالة

ماجستير ،غير منشورة، جامعة بنى سويف ، كلية التربية ، ٢٠١٢ م.

(٢) اسامة رءوف علي إبراهيم : دراسة تقويمية للأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية في ضوء أهدافها،

ماجستير،جامعة الفيوم، كلية التربية ، ٢٠١٦ م.

أجلها ، وأوصت. بتفعيل دور التنظيمي والمؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في تحسين أدائها والمشاركة والتعاون مع المؤسسات التعليمية والجمعيات الأهلية المهتمة بالتعليم.

- دراسة بسمه ربيع محمد محمد (٢٠١٨) (١)

هدفت الدراسة رصد إدارة الضغوط المهنية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مبادي الإدارة في الإسلام ، وأستخدمت المنهج الوصفي وقامت بتطبيق إستبئانة علي عينة عددها (٦٠٠) فرداً من مديري المدارس، وتوصلت إلي نتائج عدة منها.ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد العاملين علي المشاركة في إتخاذ القرارات، وأوصت بضرورة دراسة واقع الضغوط المهنية لمديري المدارس لمعرفة حجمها ومصادرها وكيفية التغلب عليها.

- دراسة (Casey Shorter ٢٠١٢) (٢)

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين السلوكيات القيادية للمدراء وتطوير مجتمعات التعلم المهنية، وتحديد مجموعات دراسة المعلمين في الواقع، واستخدم الباحث منهج تحليل الدراسات الأستقصائية المتكاملة من خلال الإحصائيات التفصيلية، ومصفوفات الارتباط، وطبق إستبئانتين علي عينة من المعلمين،وتوصلت الدراسة إلي النتائج الأتية ومنهأن هناك علاقة قوة بين ممارسات القيادة الرئيسة للمدراء وتطوير مجتمعات التعلم المهنية، وأوصت الدراسة ضرورة توجيه برامج التطوير المهني للقادة التربويين نسبة إلي ممارسات القيادة المحددة الي تساعد في دعم ثقافة تعاونية لمجتمعات التعلم المهنية في المدارس.

- دراسة (Cheng , ٢٠١٦) (٣).

(١) بسمه ربيع محمد محمد: مقترح لإدارة الضغوط المهنية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة في الإسلام, رسالة ماجستير , غير منشورة, جامعة بني سويف, كلية التربية, ٢٠١٨م.

(١) Casey Shorter: "The Relationship Between School Principals' Leadership Behaviors And The Development Of Professional Learning Communities In School With Teacher Study Groups, Doctor Of Education, Seton Hall University, 2012

(٣) Cheng, Chao- Shun, The Influence Of Leadership Competency Education On The Development Of Leadership Potential, Chinese Association Of Gifted Education, Taiwan, 2017.

هدفت الدراسة معرفة تأثير جدارة القيادة التعليمية في التنمية القيادية للأفراد المحتمل توليهم لمناصب قيادية في المستقبل، واستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وطبق أستبياناه علي عينة من المديرين بلغ عددها (٢٠ مديراً) في مدينة هونج كونج ، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الأتية منها .تحليل أبعاد الجدارة القيادية وما تشمله من مهارات متنوعة منها التحليل الإستراتيجي ومراعاة احتياجات العاملين داخل المؤسسة وخارجها وتطوير الأداء القيادي للمتعاملين معهم من المديرين في المستوى الأدنى ، وأوصت الدراسة بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية كبيرة بين أملاك المديرين للجدارة وانعكاس ذلك في تنمية المتعاملين معهم.

- الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إعداد القيادات التعليمية في ضوء الإدارة الاستراتيجية

دراسة: عبدالمنعم الدسوقي حسن الشحنة " (٢٠١٧) (١).

هدفت الدراسة تعرف كيفية تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ولتحقيق ذلك تم إستخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق إستبانة علي عينة قوامها (٢٠٠) فرداً من المدرين والوكلاء والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها يمتلك العاملون المسئولون عن تنفيذ القرارات والمهارات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلى قلة وجود قيادات قادرة على التغيير وغير قادرة على استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى قلة وعى المديرين بمدخلها. قلة التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمى مما يجعل المدرسة عاجزة عن مواكبة التغييرات الحادثة فى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمدرسة، ضعف إيمان بعض المديرين بفكرة العمل الجماعى وقلة تشجيع المديرين المرؤسين على الابتكار والتعاون معهم، قلة وجود أفراد مدربين على إعداد خطط استراتيجية وعلى التعامل مع التكنولوجيا وعدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة يعتمد عليها المديرين فى إعداد الخطة الإستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة وجود إستراتيجية واضحة ومحددة يتبلور فيها نظام التقويم الكائن في المدرسة، مع الأخذ في الاعتبار جميع الجوانب المتعلقة بالإداء المدرسي.

(٢)عبدالمنعم الدسوقي حسن الشحنة: تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة بور سعيد فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية ،ع ٢١، جامعة بور سعيد ، ٢٠١٧م، ص ٣٨٩ - ٤٧٦.

- دراسة : زاید علی المنزوع ، أحمد مثنی العنسی (٢٠١٨).^(١)
- هدفت الدراسة: معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجيات، تقييم ورقابة الاستراتيجيات) في أداء مؤسسات التمويل الأصغر اليمنية. واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، وطبقاً استبيانه علي عينة بلغ عددها (١٤٥) تمثلت في مديري المراكز الرئيسة لمؤسسات التمويل الأصغر اليمنية. وتوصلت الدراسة إلي نتائج عدة منها. وجود أثر لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجيات، تقييم ورقابة الاستراتيجيات) في أداء مؤسسات التمويل الأصغر اليمنية ، وأوصت الدراسة. بضرورة تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بشكل علمي، حيث أن تطبيقها سيسهم في تحقيق مستويات أداء عالية الجودة بالنسبة للمؤسسات المماثلة.
- دراسة : عمرو محمد حسن علي(٢٠٢٠)^(٢)

هدفت الدراسة تعرف أساليب الإدارة الإستراتيجية وتحديد مدى تأثيرها في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وطبق استبيانه لمفردات عينة تبلغ ١٥٠ مفردة، وتوصلت الدراسة إلي نتائج عدة منها. توجد دلالة إحصائية كافية تؤكد صحة الفرض الأول، أي أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء الإداري، وأوصت الدراسة إنشاء إدارة متخصصة لمتابعة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسات والاندية الرياضية تحت الإشراف المباشر للإدارة العليا. توفير الإمكانيات

^(١)زاید علی المنزوع، أحمد مثنی العنسی : الإدارة الإستراتيجية وأثرها في أداء مؤسسات التمويل الأصغر اليمنية دراسة تطبيقية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة جامعة البيضاء، اليمن، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ع ٤، مج ٢٦، ٢٠١٨، م، ص ص ٥٧-٤٢ .

^(٢)عمرو محمد حسن علي: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي، دراسة تطبيقية علي المؤسسات الرياضية المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس. معهد الدراسات والبحوث البيئية. قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، ٢٠٢٠.

البشرية والمادية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ووضع الخطط والجدول الزمنية للتطبيق، ومتابعة وتقييم طرق وأساليب التنفيذ.

- دراسة (Liwen Tan & Jingkun Ding، 2015)^(١).

هدفت الدراسة : مساعدة الباحثين للتعرف إلي حدود الإدارة الاستراتيجية إستناداً إلي الأبحاث العلمية التي نشرت في مجلة الإدارة الاستراتيجية خلال الفترة الزمنية (٢٠٠١، ٢٠١٢) ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلي تركيز الأبحاث علي موضوع الإدارة الاستراتيجية من حيث المتغيرات التالية في التأثير علي تطبيق المؤسسات للإدارة الإستراتيجية: المعرفة، القدرة الديناميكية، المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة إتباع النهج الإستراتيجي من حيث تحليل السوق، والمرونة الإستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات في تطبيقها.

- دراسة (Sang 2016، Changeiywo، Moindi)^(٢).

هدفت الدراسة تعرف علي أثار قدرات المديرين في مجال العمل علي أعتاماد الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية وتطبيقها في تحسين الإداء في المدارس الثانوية في مقاطعة بارينغو في كينيا، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانته علي عينة من (٤٠٨) معلماً من معلمي المدارس الثانوية، وتوصلت إلي نتائج عدة منها أن قدرات فريق عمل مديري المدارس كان لها تأثير كبير علي اعتاماد الإدارة الإستراتيجية في مدارسها.

المحور الأول : الأسس النظرية للإعداد القيادات التربوية في التعليم

أولاً : دوافع تأهيل القيادات التربوية.

تكمن أهمية دوافع تأهيل القيادات التربوية للمؤسسات التربوية والتعليمية في مجموعة من

الدوافع الكامنة لدي تلك المؤسسات وتتمثل كما يلي:^(٣)

^(١) Liwen Tan & Jingkun Ding: The Frontier and Evolution Of the Strategic Management theory"Nankai Business Review Intemational, Vol.6,Iss 1,PP20-41.2015.

^(٢) Moindi, R.C Changeiywo, J,M Sang,A.K Effects Of Prinipals,Team Work Capadilities on the Adoption Of Strategic Management, in Public Secondary Schools in Baringo County,Kenya, Journal of Educatian and Practice, Vol.7,No,36,PP9-15.2016.

^(٣) عبد عطا الله حمائل: القيادات التربوية وتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر:عمادة البحث العلمي

والدارسات العليا-جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.٢٠١٦. ص-ص،٦-٧

- المؤسسات تسعى إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها بأعلى درجة من الكفاية والجودة، وبشكل يضمن نجاحها واستمرارها، وبخلاف ذلك تجد المؤسسة نفسها عاجزة عن تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.
- الاتجاهات التربوية والادارية المعاصرة التي تؤكد علي ضرورة أهمية إعداد وتأهيل مديري المؤسسات التربوية قبل وأثناء الخدمة، لما للمدير من تأثير فعال علي خصائص التنظيم، وليتناسب تأهيلهم مع حاجات النظم التربوية والمؤسسات التعليمية تمشياً مع متغيرات العصر المتسارعة.

ويؤكد الباحث أن القيادات التربوية تعد بمثابة حلقة الوصل بين العاملين داخل المؤسسة وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، حيث تتلقي القيادة التربوية هذه الخطط وتعيد صياغتها بما يتلائم مع القدرات الفنية والادارية للعاملين.

ثانياً : أهداف إعداد القيادات التربوية.

تحتاج القيادة قبل استلامها للعمل إلى مجموعة من المعلومات التي تؤهلها إلى عملها الجديد حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائها واتجاهاتها النفسية وبالتالي ينبغي خضوعها لبرامج الإعداد، لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه، وذلك من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في مواقع الإعداد.

وتهدف برامج إعداد القيادات التربوية .

- إعطاء الفرصة للكشف عن الفجوات بين مستوى أداء القيادات الذين يتم اختيارهم ومتطلبات وظيفتهم القيادية ومن ثم تنمية المهارات الفنية والإدارية والفكرية وزيادة المعلومات لدى المرشحين لوظيفة قيادية المدرسة وتنمية قدراتهم للتعامل مع التحديات التي تواجههم ومن ثم الوصول لأداء العمل بشكل أكثر كفاءة. (1).

(1)Leslie L Griffin, et.al : Staying the Course, A Model Leadership Preparation Program that Goes the Distance, **Journal of Planning and Changing**, Vol 43, No 12, 2012

- توفير قيادة قادرة على التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية في عصر يتسم بصرامة المساءلة وقلة الموارد، و تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة بين المرشحين، وتعريفهم بالقوانين واللوائح التنظيمية في مجالات الشؤون القانونية والمالية والإدارية. للإختيار الأكثر كفاءة. (١).

ويري الباحث أن للإعدادات أساسية تتبلور في رفع مستويات الأداء وتنمية قدرات القيادات على التفكير الابتكاري بما يمكنهم من التكيف في عملهم من ناحية ومواجهه مشكلاتهم والتغلب عليها من ناحية أخرى، وتنمية الاتجاهات السليمة لديهم نحو تقديرهم لقيمه أعمالهم وأهميتهم والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

ثالثاً: التنمية المهنية مفهومه وأهميتها:

يقصد بالتنمية المهنية:

- أنها المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للمعلمين، والموجهين، والمديرين، وغيرهم في مجال الحقل التعليمي، ليصبحوا أكثر فاعلية في أدائهم للأعمال الوظيفية، وتتميز بأنها عملية نمو مستمرة، تتيح الفرصة للتجديد، والتطوير في المهنة، شريطة أن يكونا متوافقين مع مجموعة المتغيرات المحيطة" (٢)

- عملية تنموية بنائية مستمرة تستهدف العاملين في الحقل التعليمي، لتغير أدائهم وتطوير ممارستهم ومهاراتهم وكفاءتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية. (٣)

وتعرف التنمية المهنية إجرائياً بأنها : عملية تطور شامل أو جزئى مستمر وتتخذ أشكالاً مختلفة تهدف إلى الرقى بالوضع الإنساني والإستقرار والتطور لقدراته ومهاراته المادية والمعنوية بما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الإقتصادية والإجتماعية والفكرية.

(١) Davide Celoria: The Preparation of Inclusive Social Justice Education Leaders, **Journal Education Leadership and Administration and Program Development**, Vol 27, March 2016

(٢) المجالس قومية المتخصصة : التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة، (٢٠٠٠/٢٠٠١)، ص - ص ٤٠ - ٤١.

(٣) عبد العزيز عبد الهادي الطويل: التنمية المهنية. المستمرة، دراسة تقييمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٠٣.

أهميتها.

- إضافة معارف جديدة واكتساب قوة ذاتية ومرونة في معالجة الأمور المتعلقة بالعمل اليومي، وخطط لتعزيز نواحي القوة والتغلب علي نواحي الضعف لدي القائد التربوي. (١)
- مواكبة العصر في كل ما هو جديد في مجالاتهم العلمية، وإقامة الملتقيات التربوية، والثقافية، وورش العمل. (٢)

المحور الثاني : واقع إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي كما تشير التشريعات.

أولاً - معايير إختيارالقيادات التعليمية من قبل مديريات التربية والتعليم (بمرحلة التعليم الإساسي)

ترجع معايير إختيار القيادات التربوية إلي مجموعة من القوانين والقرارات المنظمة له

وسوف تعرض تاريخياً من الأقدم للأحدث، ويتمثل ذلك في

١- اشترطت المادة (٣٧) من الفصل الرابع الخاص بالترقيات من قانون العاملين بالدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨م. أن معايير الترقية بالاختيار تتمثل في (٣).

الحصول علي مرتبة ممتاز في تقرير الكفاية لأخر سنتين، التقيد بالأقدمية. وجود برنامج تدريبي يؤهله، يجوز للسلطة المختصة بناء علي اقتراح شئون العاملين إضافة ضوابط للترقية حسب ظروف وطبيعة نشاط كل وحدة. وأيضاً أن يجتاز العامل بنجاح التدريب الذي تحدده له ، بالاتفاق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

-قانون رقم ١٥٥ لسنة (٤). ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم

١٣٩ لسنة ١٩٨١ باسم الشعب ورئيس الجمهورية ، والصادر لتنظيم وتطوير العمل

داخل المنظومة التعليمية وقد نصت المادة (٧٤) علي أنه يشترط للتعيين ابتداء في

(١) مشعان بن ضيف الله: تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في ضوء الإتجاهات العالمية، مجلة كلية

التربية ،ع ٣، مج ٣٢، ٢٠١٦ ، جامعة أسيوط، ص ص ٣٨٧ - ٣٤٩.

(٢) إيمان الرمح : الوصف الوظيفي لوظيفة المديرية المساعدة وأساليب الأرتقاء بمستوي الأداء المهني للعاملين،

مجلة العلوم التربوية، ع ٣، ج ٣، يوليو ٢٠١٦، متاح علي :

http://www.kuwait.php2toles-i.id=773_25. On 25th., April, 2020.

(٣) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٧، بشأن نظام العاملين بالدولة المدنية، ١٩٨٧.

(٤) جمهورية مصر العربية: قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة

١٩٨١ باسم الشعب ورئيس الجمهورية ، مادة ٧٠.

إحدى وظائف التعليم المشار سالفاً في المادة (٧٠) يشترط توافر شروط شغلها، شهادة
الصلاحية لشغل الوظيفة أو للترقية للوظائف الأعلى، أو ما يعادلها علي النحو الوارد
في هذا التدريب والاختبارات التي تعقد لهذا الغرض. والمادة (٧٩) بين شاغلي وظيفة"
معلم أول (أ)" على اختيار شاغلي وظيفة مدير ووكيل المدرسة (قيادة ثانية) لمدة ثلاث
سنوات قابلة للتجديد ، وتحديد اللائحة التنفيذية لإجراءات واسس الاختيار والتجديد لكل
وظيفة من الوظائف السابقة. وقد حددت المادة (٨١) من هذا القانون شروط الترقى
للوظيفة الأعلى

حيث يشترط للترقية إلي الوظائف المنصوص عليها في المادة (٧١) من هذا القانون.
- استيفاء شروط شغل الوظيفة المرقي إليها علي النحو المبين ببطاقة الوصف الخاص
بها. قضاء خمس سنوات علي الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأدنى مباشرة،
أوما في مستواها وفقاً للقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم. الحصول علي
شهادة الصلاحية لمزاولة والحصول علي تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط علي الأقل
في السنتين السابقتين مباشرة .

- قانون رقم ١٦ لسنة ٢٠١٩ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩
لسنة ١٩٨١. المادة الأولى يستبدل بنصوص الفقرة الثانية من المادة (٧٠)، المواد (٧٦، ٧٣، ٧٩،
٧٢)، من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١.

المادة (٧٠) وتسري أحكام قانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ فيما لم
يرد في شأنه نص في هذا الباب. المادة (٧٢) تشمل عدم الإخلال بشروط شغل الوظائف
المدنية المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦،
يشترط فيمن يشغل وظيفة من وظائف المعلمين أو ما يعادلها. أما المادة (٧٩) والتي تمثلت
فيما يلي: (١) .

(١) وزارة التربية والتعليم قانون رقم ١٦ لسنة ٢٠١٩ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة

١٩٨١، سنة ٢٠١٩م.

- يكون شغل وظيفتي (مدير إدارة تعليمية)، (وكيل إدارة تعليمية) وظيفتي (مدير مدرسة) (وكيل مدرسة) بطريق الأختيار من بين شاغي وظيفة (معلم أول-أ) أو ما يعادلها بأقدمية سنتين علي الأقل في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة، ويكون الأختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد.

- يجوز تعيين الحاصلين علي دبلوم المعلمين والمعلمات في وظيفتي (مدير مدرسة وكيل مدرسة) بمدارس التعليم الأساسي، وذلك وفقاً للقواعد والشروط التي يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم. وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون، وأسس الأختيار والتجديد لكل وظيفة من الوظائف المشار إليها.

وعليه يري الباحث أن قانون رقم ١٦ لسنة ٢٠١٩ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١. فتح الباب علي تعيين الحاصلين علي دبلوم المعلمين والمعلمات لشغل وظيفتي (مدير مدرسة وكيل مدرسة) بمدارس التعليم الأساسي بما يتنافي مع قانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م واللائحة التنفيذية الخاصة بمادة (١١) وهي مؤهل عال تربوي مناسب، أو مؤهل عال مناسب مع شهادة أو إجازة التأهيل التربوي. مما كان له الأثر السلبي في ضعف الكثيرين من مديري مدارس التعليم الأساسي عامة، ومديري التعليم الابتدائي خاصة.

ثانياً: الجهات المسئولة عن تقديم برامج أعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي. ويتضمن

أصبح الاهتمام بجودة التعليم في العصر الحاضر خاصة في ظل المتغيرات المتلاحقة ونظراً لأن عالمنا اليوم يعيش تطوراً كبيراً، وتقدماً سريعاً في مجال التعليم، فقد أصبح من الضروري جداً إعادة النظر في نظم التعليم وتطويرها. الأمر الذي يستدعي معه تطوير الكوادر ومنها القيادات التعليمية. فقد قامت وزارة التربية والتعليم على المستوى المحلي والعالمي بتفعيل خطة التنمية والتطوير للقادة التربويين من خلال مؤسسات وجهات داخل التربية والتعليم مثل الأكاديمية المهنية للمعلمين وفروعها، والإدارة المركزية للتدريب لأعداد القيادات التعليمية، ومن خارجها الجامعات مثل، كلية التربية جامعة عين شمس، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وفروعه، لتحسين معدلات أدائهم وارتقائهم العلمي والمهني

والسلوكي والاخلاقي وصقل اتجاهاتهم حيث تمثل البرامج التدريبية عملية رئيسية وحيوية في مجال الإعداد والتنمية المهنية للقيادات التعليمية.

١- الإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات المركزية^(١).

وتشمل الادارة العامة للتنمية المهنية حيث تم إنشاءها وأهدافها وتحديد اختصاصاتها من الكتب الدورية الصادرة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقرار وزاري رقم (١١٩) لسنة ٢٠١٤ م الخاص، وتم تحديثها بالقرار وزاري رقم ٢٧٤ لسنة ٢٠١٤ م فتم تغيير مسماها لتصبح الإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات التربوية التابع لها الإدارة العامة للتنمية المهنية. والإدارة العامة لشئون مركز وضبط الجودة ومكافآت التدريب بالقرار الوزاري رقم (٨) لسنة ٢٠١٥ ، وقانون الخدمة المدنية رقم (١٨) لسنة ٢٠١٥.

- **الإدارة المركزية للتدريب:**^(٢) وتشمل الإدارة المركزية للتدريب واللجنة العليا للتدريب والادارات: مثل الإدارة العامة للتدريب الفني، وتتبعها إدارتان: إدارة نظم المعلومات، ضبط الجودة، وشئون المالية والإدارية. وتحتها قسمان: قسم الشؤون المالية، والشؤون الإدارية. الإدارة العامة للتدريب الفني فتضم تحتها ثلاث إدارات: إدارة الخطة والبرامج. إدارة المركز. إدارة اللغات.

البرامج التي تقدمها الإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات المركزية^(٣).

وفقاً لما تضمنته خطة وزارة التربية والتعليم الإستراتيجية من ضروره تنمية العاملين بكافة قطاعات الوزارة بما يمكنهم من أداء عملهم ببسر وسهولة وفق المتغيرات الحديثة ، لذا تسعى الإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات التربوية للعمل علي تلبية الإحتياجات التدريبية بما يضمن فاعلية الاداء وقد راعينا ذلك في وضع الخطط التدريبية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.

(١) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) : القرار الوزاري رقم ٢٧٤ لسنة ٢٠١٤، بشأن الهيكل التنظيمي والوظيفي المستحدث لديوان عام وزارة التربية والتعليم، المادة الثانية، ص ٦.

(٢) وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦) : دليل الإدارة المركزية للتدريب، القاهرة، ص ٥.

(٣) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: الإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات التربوية، دليل الإدارة المركزية للتدريب، ص ١٠، عام ٢٠٢٠

حيث تشمل خطة الوزارة الإستراتيجية علي أربعة محاور تدريبية .

المحور الاول: برامج إدارة القيادات.

المحور الثاني: برامج إدارة التكنولوجيا والحاسب الالى.

المحور الثالث: برامج إدارة التخصصية..

المحور الرابع: برامج إدارة اللغات.

وعليه يري الباحث بعد تولي القيادات التعليمية تستكمل عملية تأهيلهم وذلك من خلال حضورهم برامج تدريبية تم إعدادها من الإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات المركزية التابعة لوزارة التربية والتعليم ثم تقوم مديريات التربية والتعليم (مراكز التنمية المهنية) بكل محافظة بتنفيذها وفقاً بما يسمي بالتدريب المحلي.

٢- مراكز إعداد القادة للقطاع الحكومي والبرامج التي تقدمها: (١)

- مجموعة برامج إعداد الوظائف القيادية مثل برنامج الدرجة الممتازة .
- مجموعة برامج إعداد الوظائف القيادية الدرجة العالية :
- مجموعة برامج إعداد الوظائف القيادية درجة مدير عام:

٣- الأكاديمية المهنية للمعلمين ودورها فى تدريب وتأهيل القيادات التربوية.

قامت الأكاديمية المهنية للمعلمين بتصميم مجموعة من البرامج التدريبية الداعمة لمديرى ووكلاء الإدارات التعليمية "تنمية معارف ومهارات مديرى ووكلاء الإدارات التعليمية" و"تنمية معارف ومهاراتهم ويمكنهم من عملهم بكفاءة وفاعلية.وتتنوع وتختلف باختلاف المرحلة التعليمية سواء كانت(رياض أطفال وابتدائى وإعدادى و ثانوى عام وفنى) حسب الدرجة الوظيفية المرشح لها.

المحور الثالث: الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية

أولاً : أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المؤسسة من

(١) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: مرجع سابق، بالقاهرة ص ص ٩٦-١٠٠.

وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل ويشتمل أي أسلوب إداري على أهداف وغايات يسعى لتحقيقها، ومن هذه الأساليب الإدارية الحديثة الإدارة الاستراتيجية، حيث يعرض الباحث فيما يلي مجموعة من الأهداف للإدارة الاستراتيجية كما تناولها العديد من الخبراء والمختصين في هذا المجال وهي كما يلي. (١).

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد طبقاً للأهمية.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية. (٢).
- يضيف (Mayios) في هذا الجانب ما يلي (٣).
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحث يمكن للمدير إكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل الإستراتيجية الآخرين.
- التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن إستغلال الفرص ومقاومة التهديدات هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن أهداف الإدارة الإستراتيجية تختلف عن أي نمط إداري في توجهها الرئيسي، حين تهتم الإدارة التقليدية بالمؤسسة من الداخل بينما الإدارة الإستراتيجية تهتم بالمستفيدين والبيئة الخارجية، فهي تهدف لتعديل اتجاهات المؤسسة (رؤيتها ورسالتها) وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية. لاستكمال عملياتها الأبداعية والعقلانية والتحليلية من أجل مستقبل

(١) أحمد عبد الوهاب حسن: الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٣٥-٣٦

(٢) مايكل أرمسترونج: الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمه إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٥١-٥٢

(٣) Katsioloudes, M. : **Strategic Management- Global Cultural Perspective for Profit and Non Profit Organization**, Boston: Butterworth- Heinemann, 2006,p39

أفضل لتحقيق أهدافها بفاعلية. وأن جميعها تنصب حول تحقيق هدف رئيسي وهو تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً : خصائص الإدارة الإستراتيجية

- أسلوب المشاركة : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة. (١).

- المرونة: الإستراتيجية عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر حيث المتابعة المستمرة للمحيطها وتغير ميولاتها المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، و تطبق متى حدثت للتقليل من الأخطاء المرتقبة. (٢).

- تخصيص الموارد : تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها .

ويري الباحث يمكن القول أن خصائص الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة تتفاعل مع نظم ديناميكية مفتوحة، و تنبسم بالشمولية وإدارة الوقت والقرارات والمشاركة الإيجابية والمرونة وتحدد الأولويات والاستجابة السريعة في إدارة السيناريوهات للتغيرات المحيطة بالمؤسسة بفاعلية.

ثالثاً : خطوات الإدارة الاستراتيجية :

للإدارة الاستراتيجية عدة خطوات يجب على من يطبقها أن يسير عليها ويمكن تحديدها في أربعة عناصر رئيسية هي (٣) :

- التحليل البيئي. ويعرف بأنه استعراض المعلومات وتقييمها وتوزيعها التي تم الحصول عليها من البيئة الداخلية والخارجية إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة. (٤)

(١) محمد عابد الجابري: إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995 ص 34 .

(٢) دارين بوزيدي، مساهمة لاعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، ٢٠٠٥. ص١٣

(٣) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٢، ص ٢٢

(٤) مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ١٠٠.

- **صياغة الاستراتيجية.** تمثل صياغة الإستراتيجية نقطة التحول الأولى من الأطار العام للإتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي للمنظمة الأعمال إلى أدله ذات معنى يمكن أن يهتدى بها صناع القرار عند إتخاذ القرارات المناسبة، وتتعى الصياغة تطوير الخطة الرئيسية لمنظمة الأعمال⁽¹⁾

- **تنفيذ الاستراتيجية.** بأنها مجموعة الأنشطة والفاعليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية، والموازنات، والإجراءات⁽²⁾.

- **التقييم والرقابة:** نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجرى تنفيذها بشكل فعلي ومناسب⁽³⁾.

ويري الباحث أن خطوات الإدارة الإستراتيجية تتسم بترايط بين عناصرها، وكذلك بالديناميكية السريعة، مما يحتم على المؤسسة القيام بالتحليل المستمر لمتغيراتها ، حتى تستطيع التكيف معها والاستمرار في تحقيق أهدافها.

المحور الرابع : إجراءات الجانب الميداني للبحث ونتائجها

استهدفت الدراسة الميدانية تحقيق الآتي:

- التعرف على واقع إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي وأهميته من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الأبعاد الآتية: أهداف إعداد القيادات التعليمية، تخطيط برامج إعداد القيادات التعليمية، تنفيذ تدريب القيادات التعليمية، اختيار القيادات التعليمية

(1) وائل محمد أدریس، طاهر محسن منصور غالبی: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٣٤٤.

(2) Sarnual, C, Peter, P: " **The Strategic management Process** " 3th.ed., New York, McGraw - Hill, 1997,p. 139.

(3) Cctro, Samual ,C. , Peter, J. Paul: " Strategic Management: A Focus on Process ", McGraw H ill, New York , 1995,P. 148.,.

لحضور البرامج التدريبية، التقنيات الحديثة المستخدمة في إعداد القيادات التعليمية، تقييم برامج تدريب القيادات التعليمية.

- التعرف على واقع تطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية في إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي وأهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الأبعاد الآتية: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية.
- دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية (النوع-المسمى الوظيفي -الدورات التدريبية-حالة المدرسة)، وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات-إن وجدت- وتحليلها، بما يسهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم توصيات ومقترحات الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات، على النحو الآتي:

١- صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتسائلاتها، وأهدافها، و إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمحور/البُعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يرويه مناسباً.

٢- ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات/مقاييس الاتجاه حيث يوجد

مدى محدد من الدرجات المحتملة لكل مفردة أو عبارة. ^(١) ويتم حساب قيمة معامل ألفا من المعادلة ^(٢):

$$\alpha = \frac{K \times \bar{r}}{1 + (K - 1) \times \bar{r}}$$

حيث α معامل ثبات ألفا كرونباخ، و K عدد العبارات، و \bar{r} متوسط قيم معاملات الارتباط بين العبارات. ويوضح الجدول (١) معاملات الثبات لأداة الدراسة.

جدول (١) معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	البُعد	قياس درجة التوافر		قياس درجة الأهمية
		معامل الفا	مستوى	معامل الفا
واقع إعداد القيادات التعليمية	أهداف إعداد القيادات التعليمية	٠.٧٣	مرتفع	٠.٧٢
	تخطيط برامج إعداد القيادات	٠.٨٤		٠.٨٨
	تنفيذ تدريب القيادات التعليمية	٠.٩٠		٠.٨٩
	اختيار القيادات التعليمية	٠.٨٨		٠.٧٩
	التقنيات الحديثة المستخدمة في	٠.٨٦		٠.٧٨
	تقييم برامج تدريب القيادات	٠.٨٩		٠.٨٣
	إجمالي واقع إعداد القيادات	٠.٩٦		٠.٩٥
	التحليل البيئي	٠.٨٩		٠.٨٦
	صياغة الاستراتيجية	٠.٩٤		٠.٩٣
	تنفيذ الاستراتيجية	٠.٩٣		٠.٩٢
عمليات الإدارة الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية	٠.٩١	٠.٨٢	
	إجمالي عمليات الإدارة	٠.٩٧	٠.٩٧	
	إجمالي الاستبانة	٠.٩٨	٠.٩٨	

يتضح من الجدول (٢) أنه بالنسبة لقياس درجة التوافر فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (٠.٩٨)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها

^(١) رجاء محمود أبو علام (٢٠١١). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (ط٦)، القاهرة: دار النشر للجامعات، ص ٤٩٢.

^(٢) Johnson, B. and Larry C. (2013) Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches, (5th ed.), USA, P.171.

الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٧٣) إلى (٠.٩٧)، وأما بالنسبة لقياس درجة الأهمية فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (٠.٩٨)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٧٢) إلى (٠.٩٧)، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تطاب ذلك تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تضمنت ما يلي:

١- التكرارات والنسب المئوية للاستجابات: للكشف عن أقل الاستجابات وأكبرها تكراراً، وتم حساب النسبة المئوية لتكرار كل استجابة (كبيرة-متوسطة-قليلة) باعتبارها أكثر تعبيراً مقارنة بالتكرارات ذاتها.

٢- المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل عبارة/ بُعد/ محور في الاستبانة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة/ بُعد/ محور يمكن معرفة درجة التوافر/ الأهمية المناظرة، حيث يتم تقسيم مدى ليكرت الثلاثي الذي تتراوح فيه قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات متساوية لتحديد مدى كل استجابة من الاستجابات الثلاث (كبيرة-متوسطة-قليلة)، ويوضح الجدول (٢) طريقة الحكم على درجة التوافر/ الأهمية في ضوء المتوسط الحسابي.

جدول رقم (٢) الحكم على درجة التوافر/ الأهمية في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافر/ الأهمية
من ١ وحتى ١.٦٦	قليلة
من ١.٦٧ وحتى ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى ٣	كبيرة

٣- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

٤- اختبار التواء للعينات المرتبطة **Paired sample t-test**: للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي درجة التوافر والأهمية لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة.

٥- اختبار "ت" للعينات المستقلة **Independent sample t-test**: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيرات: النوع، والدورات التدريبية، وحالة المدرسة، وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة التاء المحسوبة أقل من أو تساوي (٠.٠٥).

١- تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way ANOVA**: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي، وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة الفاء المحسوبة أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، وفي حال وجود فروق يتم استخدام اختبار LSD لتحديد مصادر الفروق واتجاهاتها.

٢- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار الخامس والعشرون لعام ٢٠١٧م من البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

أ- النتائج الإجمالية لواقع إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء عمليات الإدارة الاستراتيجية

يوضح الجدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر/ الأهمية المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء عمليات الإدارة الاستراتيجية.

جدول (٣) النتائج الإجمالية لواقع إعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء عمليات الإدارة الاستراتيجية

المحور	البُعد	التوافر/الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر/الأهمية النسبية (%)	الفجوة النسبية (%)	الترتيب	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
واقع إعداد القيادات التعليمية	أهداف إعداد القيادات التعليمية	التوافر	٢,٤٩	٠,٢٣	متوسطة	١٢,٧٣	٦	٢٠,٠٠-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٨٨	٠,١٩	كبيرة				
	تخطيط برامج إعداد القيادات التعليمية	التوافر	٢,٢٠	٠,٣٩	متوسطة	٢٢,٦٤	٣	٢٨,١٦-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٨٨	٠,٢٥	كبيرة				
	تنفيذ تدريب القيادات التعليمية	التوافر	٢,١٦	٠,٣٦	متوسطة	٢٤,٤٨	١	٣١,٨٥-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٩٠	٠,٢٥	كبيرة				
	اختيار القيادات التعليمية	التوافر	٢,٣٠	٠,٣٩	متوسطة	١٩,٧٩	٥	٢٧,١٤-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٩٠	٠,٢٤	كبيرة				
	التقنيات الحديثة المستخدمة في إعداد القيادات التعليمية	التوافر	٢,١٧	٠,٤٠	متوسطة	٢٤,٣٤	٢	٢٩,٤٧-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٩٠	٠,٢٢	كبيرة				
	تقييم برامج تدريب القيادات التعليمية	التوافر	٢,٢٦	٠,٤٠	متوسطة	٢٢,١٢	٤	٢٩,٢٤-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٩٢	٠,٢٠	كبيرة				
إجمالي واقع إعداد القيادات التعليمية	التوافر	٢,٢٧	٠,٣١	متوسطة	٢٠,٧٤	—	٣٣,٢٩-	٠,٠٠	
	الأهمية	٢,٨٩	٠,١٩	كبيرة					
عمليات الإدارة الاستراتيجية	التحليل البيئي	التوافر	١,٩٤	٠,٥٧	متوسطة	٣١,٩١	١	٢٧,٣٩-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٩٠	٠,٢٦	كبيرة				
	صياغة الاستراتيجية	التوافر	٢,٠٤	٠,٥٦	متوسطة	٢٨,٩٨	٢	٢٤,٦١-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٩١	٠,٢٥	كبيرة				
	تنفيذ الاستراتيجية	التوافر	٢,١٨	٠,٤٣	متوسطة	٢٤,٧٥	٤	٢٨,٣٧-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٩٢	٠,٢١	كبيرة				
	الرقابة الاستراتيجية	التوافر	٢,١٣	٠,٤٩	متوسطة	٢٦,٤٦	٣	٢٨,٢٧-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٩٣	٠,٢٠	كبيرة				
	إجمالي عمليات الإدارة الاستراتيجية	التوافر	٢,٠٨	٠,٤٨	متوسطة	٢٧,٧٧	—	٢٨,٦٠-	٠,٠٠
		الأهمية	٢,٩١	٠,٢١	كبيرة				

يتضح من النتائج بالجدول (٣) ما يلي:

جاءت درجة التوافر لإجمالي واقع إعداد القيادات التعليمية في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢.٢٧)، بينما جاءت درجة الأهمية في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢.٨٩)، وقد بلغت قيمة

التاء (٣٣.٢٩) بما يشير إلى أنه يوجد فرق معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطي درجة التوافر والأهمية، حيث بلغت الفجوة النسبية بين التوافر والأهمية (٢٠.٧٤٪)، تعني من وجهة نظر أفراد العينة حاجة القيادات التعليمية الشديدة للعبارة الواردة بكل بعد من أبعاد واقع إعداد القيادات التعليمية وقد يعزى ذلك حيث يرون ضرورة وأهمية معرفتهم المتزايدة من المعلومات الأكاديمية والالتزام بالقوانين واللوائح والقرارات والتعليمات، والتركيز على جودة صنع القرارات واتخاذها مما يعزز من أهميتها ولذلك جاءت بمستوى موافقة "كبيرة".

١- جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطي درجة التوافر والأهمية لكافة أبعاد واقع إعداد القيادات التعليمية، كما يوجد تفاوت في مقدار الفجوة النسبية، حيث جاء بُعد تنفيذ تدريب القيادات التعليمية في المرتبة الأولى بفجوة نسبية قدرها (٢٤.٤٨٪)، يليه بُعد التقنيات الحديثة المستخدمة في إعداد القيادات التعليمية في المرتبة الثانية بفجوة نسبية قدرها (٢٤.٣٤٪)، يليه بُعد تخطيط برامج إعداد القيادات التعليمية في المرتبة الثالثة بفجوة نسبية قدرها (٢٢.٦٤٪)، يليه بُعد تقييم برامج تدريب القيادات التعليمية في المرتبة الرابعة بفجوة نسبية قدرها (٢٢.١٢٪)، يليه بُعد اختيار القيادات التعليمية لحضور البرامج التدريبية في المرتبة الخامسة بفجوة نسبية قدرها (١٩.٧٩٪)، بينما يأتي بُعد أهداف إعداد القيادات التعليمية في المرتبة الأخيرة بفجوة نسبية قدرها (١٢.٧٣٪). فأن أفراد العينة يرون أن هناك حاجة كبيرة للعبارة الواردة لكل بعد من أبعاد واقع إعداد القيادات التعليمية ويعزى ذلك إلى قصور الإطلاع لدى القيادات التعليمية بمحاظفة المنوفية على كل ماهو جديد وقلة إبتكار ممارسات تعليمية تفاعلية وضعف تفعيل قنوات الإتصال الحديثة وإستخدام الطرق التقليدية في نقل وتداول المعلومات ونمطية نظم التعلم الحديثة وبرامج التدريب وربطها بنظم الترقى التقليدية , وضعف الشفافية وتدخل الاعتبارات الشخصية في عملية الاختيار .

جاءت درجة التوافر لإجمالي عمليات الإدارة الاستراتيجية في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢٠.٠٨)، بينما جاءت درجة الأهمية في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢٠.٩١)، وقد بلغت قيمة التاء (٢٨.٦٠) بما يشير إلى أنه يوجد فرق معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطي درجة التوافر والأهمية، حيث بلغت الفجوة النسبية بين التوافر والأهمية (٢٧.٧٧٪)، تعني من وجهة نظر أفراد العينة حاجة القيادات التعليمية الشديدة للعبارة الواردة بكل بعد من أبعاد عمليات الإدارة الإستراتيجية وقد يعزى ذلك ضرورة أهمية التحليل البيئي وتحقيق الترابط بين البنية الداخلية والخارجية للمؤسسة و صياغة الإستراتيجية التي تواكب تطورها وتنفيذ الإستراتيجية حيث تعتمد على تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الإستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ و الرقابة

الاستراتيجية التي تساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل الإدارة للتغيير، مما يعزز من أهميتها وذلك يمثل مستوى موافقة " كبيرة".

جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجة التوافر والأهمية لكافة أبعاد عمليات الإدارة الاستراتيجية، كما يوجد تفاوت في مقدار الفجوة النسبية، حيث جاء بُعد التحليل البيئي في المرتبة الأولى بفجوة نسبية قدرها (31.91%)، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بفجوة نسبية قدرها (28.98%)، يليه بُعد الرقابة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بفجوة نسبية قدرها (26.46%)، بينما يأتي بُعد تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بفجوة نسبية قدرها (24.75%)، فأن أفراد العينة يرون أن هناك حاجة كبيرة للعبارات الواردة بكل بعد من أبعاد عمليات الإدارة الاستراتيجية وقد يعزى ذلك إلى قلة وجود قيادات قادرة على التغيير واستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية مما يجعلهم عاجزين عن مواكبة التغييرات الحادثة وقلة وجود أفراد مدربين على إعداد خطط استراتيجية وعلى التعامل مع التكنولوجيا وقلة الإستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات البيئية، ومشاركة المجتمع المحلي في تحديد البدائل الإستراتيجية. وتوفير الدعم المالي اللازم للإدارتها عند تطبيقها، وقلة إعداد دورة تدريبية للقيادات حول مبادي الإدارة الاستراتيجية وعجز النظام التربوي التقليدي عن الإستجابة لتحديد المرحلة الراهنة.

النتائج العامة للدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من الإطار النظري والإطار الميداني تم وضع تصور مقترح تضمن فلسفة وأهداف ومنطلقات ومحاور وآليات تنفيذه ومعوقات تنفيذه وسبل التغلب عليها، وأجمالاً يمكن القول أن التصور المقترح لإعداد القيادات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الاستراتيجية تضمن آليات عدة لتنفيذها تمثلت في:
- توافر برامج تدريبية فعالة وحديثة على المصطلحات والمفاهيم الحديثة وعمليات الإدارة الإستراتيجية وذلك ليتمكنوا من الإلمام بإدارة في ضوء متطلباتها.
 - توافر خبرات وتجارب عالمية حديثة في نظم التعليم المتطورة وتسهيل إطلاع القيادات عليها وإتاحة تبادل الخبرات.
 - توافر خدمات الإنترنت السريع ومناهل المعرفة الحديثة وأجهزة متطورة ودعم بنك المعرفة المصري كأحد أهم مصادر البحث.
 - وجود نظم تحفيزية تشجع القيادات على إكتساب مهارات التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة الإستراتيجية لتحقيق أهدافا متقدمة للمؤسسة.

- سيادة روح الفريق ودعم العمل الجماعي بين أفراد المدرسة لتحقيق أهداف مشتركة.
- توافر آليات للتواصل مع مؤسسات المجتمع المحيط (عقد بروتوكولات) لدراسة إحتياجات مؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك لحل مشاكل البيئة المحيطة.
- توافر قواعد بيانات متطورة وحديثة على إتصال بقواعد البيانات العالمية تستطيع القيادات من خلالها الحصول على المعلومات والمعارف وتشاركها مع الغير .
- وجود نظم تدعم اللامركزية في الإدارة من خلال تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأقل لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر .
- وجود نظام إدارى مرن ونظام مالى مستقل للمدارس ولايخضع للمركزية المالية التابعة للوزارة حتى تتمكن المدارس من توفير الإعتمادات المالية المستقلة لتمكينها من إستقطاب وتعيين الكوادر البشرية المتميزة .
- وضع خطة مستقبلية للإعداد القيادات التعليمية يشترك فيها الاطراف المعني. وتحديد رؤيتها ورسالتها.
- قناعة القيادات بإمكانية التغيير مهما كانت الظروف والموارد المتاحة.
- تدريب قيادات المدارس على كيفية تنفيذ أساليب عمليات الإدارة الإستراتيجية وتقييمها .
- توضيح ثقافة الإدارة الإستراتيجية لقيادات مدارس التعليم الأساسي .
- إشاعة جو من الثقة بين القيادات في التدريبات ودعم روح العمل الجماعي بينهم مع ضرورة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لدعم الإبداع والإبتكار لدى المتميزين والكوادر لديهم.
- إتاحة نظام إمكانية إستقطاب وتعيين الموارد البشرية ذات المهارة العالية من مدربين متخصصين وذلك من خلال دعم اللامركزية.
- تبنى آليات المراجعة المستمرة لبرامجها التعليمية والتدريبية لتتلائم مع متطلبات المجتمع المحيط ومتغيرات العصر .

المراجع العربية:

- ١- حنان فؤاد محمد (٢٠٠٢) : الجودة الشاملة في التعليم الأساسي-نموذج مقترح, رسالة دكتوراه, غير منشورة, جامعة عين شمس, كلية البنات.
- ٢- فلاح حسن الحسيني (٢٠٠٠): الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها- مداخلها عملياتها المعاصرة, عمان, دار وائل النشر.
- ٣- عبد عطا الله حمائل (٢٠١٦) : القيادات التربوية وتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا-جامعة القدس المفتوحة, فلسطين. ص-ص٦-٧ .
- ٤- إيمان زغلول راغب أحمد ، عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠٠٥): الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ولإدارة التعليمية، ع١٧، السنة الثامنة ، ديسمبر .
- ٥- محمد يوسف محمود أحمد (٢٠١٠م): تصور مقترح لتطوير برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير, غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التربية،.
- ٦- جمعة سيد أحمد علي (٢٠١١ م): القوانين واللوائح المؤسسة لعمل مديري مدارس التعليم الأساسي ومدى وعيهم بها، رسالة ماجستير, غير منشورة, جامعة دمنهور , كلية التربية.
- ٧- ولاء كمال عبد السلام على (٢٠١٢ م): تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية فى ضوء مدخل العلاقات الانسانية، رسالة ماجستير, غير منشورة، جامعة بنى سويف , كلية التربية.
- ٨- إيمان حمدي زهران (٢٠١٧ م) : تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر علي ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، ع١٧٣، مج ١، جامعة الأزهر، كلية التربية، إبريل، ص-ص٢٩٧-٣٢٣.
- ٩- هاني محمود رشدي بني مصطفى (٢٠٠٥م): بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم التدريسية، عمان، دار جرير، ص٤٢.
- ١٠- باري كشواي (٢٠٠٨م): إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، ط٣، القاهرة، دار الفاروق، ص١١٨.
- ١١- المجالس قومية المتخصصة (٢٠٠١ م): التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة، ص - ص ٤٠ - ٤١.
- ١٢- عبد العزيز عبد الهادي الطويل (٢٠٠٨ م): التنمية المهنية. المستمرة، دارسة تقويمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- ١٣- حسن محمد ابراهيم حسان، محمد حسنين العجمي (٢٠٠٧ م): الادارة التربوية، عمان، دار الميسرة.
- ١٤- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠١ م): اساسيات الاستراتيجيات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة مجموعة النيل العربية.
- ١٥-سيد الهواري: الإدارة (٢٠٠٢ م): الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، ط١٢، القاهرة، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي.

- ١٦- مشعان بن ضيف الله (٢٠١٦ م): تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في ضوء الإتجاهات العالمية، مجلة كلية التربية، ٣٤، مج ٣٢، جامعة أسيوط، ص ص ٣٨٧ - ٣٤٩.
- ١٧- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي (٢٠٠٢ م): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٢٢
- ١٨- وائل محمد أدریس، طاهر محسن منصور غالي (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٣٤٤.
- ١٩- مؤيد سعيد السالم (٢٠٠٥): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ١٠٠.
- ٢٠- محمود اسامة جلال (٢٠٠٢ م): مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى الادارة المدرسية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين.
- ٢١- دة عبد البارى إبراهيم: الادارة الاستراتيجية فى القرن والحادى العشرون النظرية والتطبيق، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٧١٤ ج ٢ ديسمبر ٢٠١٦ دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤، ص ٦٥١.
- ٢٢- محمد حسنين العجمى (٢٠٠٨ م): الأتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع.
- ٢٣- حسين الحسن موسى الناشرى (٢٠١٣ م): الأنماط القيادية لمديرى مدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الباحة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- ١٩ - محمد قاسم الفيوتي (٢٠٠٠ م): السلوك التنظيمى دراسة السلوك الإنسانى الفردى والجماعى فى المنظمات المختلفة، ط٣، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٠- خلف بن تركي ناكل الحربى (٢٠١٥ م): درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- ٢١- جمهورية مصر العربية (١٩٨١ م): قانون التعليم رقم ١٣٩ مادة ١٥ مادة ١٦.
- ٢٢- حميدة التهامى محمد (٢٠١١ م): تطوير التنمية المهنية لمعلم مرحلة التعليم الإساسى لمواكبة تغيرات القرن الحادى والعشرين، مجلة البحث لعلمى فى التربية بمصر، ١٢٤، مج ١.
- ٢٣- مروة محمود ابراهيم الخولانى (٢٠١٣ م): الأدوار المعاصرة للإدارة بمرحلة التعليم الأساسى فى ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة، مجلة القراءة والمعرفة بمصر، ١٣٤.
- ٢٤- عثمان دفع الله القاضى (٢٠١٠ م): الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم، ط١، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- ٢٥- أحمد عبد الوهاب حسن (٢٠١٠ م): الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٢٦- مايكل أرمسترونج (٢٠٠٨ م): الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمه إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٢٧- حاتم عبد الله شحادة (٢٠٠٨ م) واقع الممارسات الإدارية لمديرى التربية والتعليم فى محافظة غزة فى ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة الجامعة الإسلامية غزة.

- ٢٨- أبو عزيز شيشون (٢٠٠٠ م): مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية- رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسير، جامعة باتنة .
- ٢٩- محمد عابد الجابري (١٩٩٥) إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسير، جامعة الجزائر.
- ٣٠- فيروز شين (٢٠٠٤ م): محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسير مؤسسات، جامعة باتنة .
- ٣١- دارين بوزيدي، (٢٠٠٥م): مساهمة لاعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية فرع تسيير مؤسسات، ، جامعة باتنة.
- ٣٢- حميدة التهامي محمد، (٢٠١١م) : تطوير التنمية المهنية لمعلم مرحلة التعليم الأساسي لمواكبة تغيرات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحث لعلمي في التربية مصر ،ع ١٢٤، مج ١ .
- ٣٣- مروة محمود ابراهيم الخولاني (٢٠١٣ م) : الأدوار المعاصرة للإدارة بمرحلة التعليم الاساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة مجلة القراءة والمعرفة بمصر، ع١٣ .
- ٣٤- سلمى فلاح مساعد سلطان (٢٠١٨ م) : بعض مشكلات إدارة المدارس الإبتدائية ومواجهتها بإستخدام مدخل اقتصاد المعرفة واسلوب سواء الاستراتيجي، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه بنها، كلية التربية.
- ٣٥- غادة عبد الله غنيم (٢٠١٤ م) : أدوار مديري المدارس في تطوير الثقافة التنظيمية للمعلمين , دراسة ميدانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة المنوفية , كلية التربية, ص ٣٠٠
- ٣٦- مروه فتحي الاصر (٢٠٠١ م): تنسيق المواقع كأداة فاعله في تطوير العملية التعليمية- دراسة تحليله لمدارس المرحلة الإبتدائية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عين شمس.
- ٣٧- مبروكة عمر محيريق (٢٠١٣م): أساسيات تدريب الموارد البشرية، القاهرة، دار السحاب .
- ٣٨- منصور بن علي منصور الحميدي (٢٠١٠ م) : اسهام برامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام , بمحافظة الطائف في تطوير ادانهم المهني, رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٣٩-وزارة التربية والتعليم: (١٩٨٧ م) قرار وزاري رقم ٤٧ ، بشأن نظام العاملين بالدولة المدنية، ١٩٨٧.
- ٤٠- _____: القرار ٢١٣ لسنة ١٩٨٧، بشأن نظام الترقيات للعاملين بوزارة التربية والتعليم، ١٩٨٧.
- ٤١- جمهورية مصر العربية (٢٠٠٧ م) : قانون رقم ١٥٥ لسنةبتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ باسم الشعب ورئيس الجمهورية ، مادة٧٠.
- ٤٢- قرار رؤس مجلس الوزراء (: رقم ٤٢٨ لسنة٢٠١٣ والخاص بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، والمضاف بمقتضى رقم ١٥٥، والمعدل بالقانون ٩٣ لسنة ٢٠١٢.
- ٤٣- جمهورية مصر العربية: قانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م بإصدار قانون الخدمة المدنية، والذي ألغى قانون نظام العاملين المنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨م الباب الرابع ، ٢٠١٦ .
- ٤٤-وزارة التربية والتعليم قانون رقم ١٦ لسنة ٢٠١٩ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، سنة ٢٠١٩م.

- ٤٥-وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) : القرار الوزاري رقم ٢٧٤ لسنة ٢٠١٤، بشأن الهيكل التنظيمي والوظيفي المستحدث لديوان عام وزارة التربية والتعليم، المادة الثانية، ص٦.
- ٤٦-وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦) : دليل الإدارة المركزية للتدريب، القاهرة، ص٥.
- ٤٧-وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: الإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات التربوية، دليل الإدارة المركزية للتدريب، ص١٠، عام ٢٠٢٠
- ٤٨- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: مرجع سابق، بالقاهرة ص ص ٩٦-١٠٠.
- ٤٩- جمعة سيد أحمد علي (٢٠١١ م): القوانين واللوائح المؤسسة لعمل مديري مدارس التعليم الأساسي ومدى وعيهم بها، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمنهور، كلية التربية.
- ٥٠-اسامة رءوف علي إبراهيم (٢٠١٦م): دراسة تقويمية للأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية في ضوء أهدافها، ماجستير، جامعة الفيوم، كلية التربية ،
- ٥١- بسمة ربيع محمد محمد (٢٠١٨م): مقترح لإدارة الضغوط المهنية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة في الإسلام، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بني سويف، كلية التربية.
- ٥٢- عبدالمنعم الدسوقي حسن الشحنة (٢٠١٧م): تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، ع٢١٤، جامعة بور سعيد
- ٥٣- محمد شحادة عبد الرحمن قفه (٢٠١٨ م): دورالإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي الكليات الجامعية الحكومية، رسالة ماجستير، غيرمنشورة ،جامعة الأقصي غزة، أكاديمية الأدارة والسياسة للدراسات العليا ،فلسطين.
- ٥٤- عمرو محمد حسن علي (٢٠٢٠ م): دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي، دراسة تطبيقية علي المؤسسات الرياضية المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس. معهد الدراسات والبحوث البيئية. قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية.

المراجع الأجنبية

Global Cultural -Katsioloude,(2006) M. : Strategic Management)^(١)
 Perspective for Profit and Non Profit Organization, Boston:
 Butterworth- Heinemann, ,p39.

^(٢) Leslie L Griffin, (2012) et.al : Staying the Course, A Model Leadership Preparation Program that Goes the Distance, Journal of Planning and Changing, Vol 43, No 12,

^(٣)Davide Celoria (2016): The Preparation of Inclusive Social Justice Education Leaders, Journal Education Leadership and Administration and Program Development, Vol 27, March

- (4) Demobwski ,F(2014).: Use of Rrigor ,Relevance Framework in Ttaining of School Administrators. The AAsA Professor, , p (23)11.
- (5) Fry, B ,O, Neill ,K ,and Bottoms, G, Schools cant wait: Accelerating the redesign of university principal preparation. programs. Southem Regional Education Board, .2015, p.28.
- (6) Grogan ,M.& Roberson ,S.: Developing a new generation of leaders by capitalizing on partnerships. intemational Journal of Education Management, 2012, p314.
- (7) Casey Shorter: The Relationship Between School Principals" Leadership behaviors And The Development Of Professional Learning communities In School With Teacher Study Groups, Doctor Of education, Seton Hall University, 2012.
- (8) Burch, Allen. Principal Preparation: Perceptions Of School Leaders in Florida. Unpublished Doctoral Dissertation, USA: Florid State University, 2014.
- (9) Cheng, Chao- Shun, The Influece OF Leadership Competency Education ON The Development OF Leadership Potential, Chinese Association OF Gifted Education, Taiwan, 2017.
- (10) Nzoka ,J. , Orodho ,P: School Management and Students Academic Performance: How Effective are Strategies being Employed by School Managers in Secondary School in Emdu North District , Emdu County , Kenya. International Journal of Humanities and Social Science , 2014. 4(9): 89-99.
- (11) Thomas, O.A. The Bureaucratic Experience and Post Modern Challenges Of Strategic Management In Higher Education Institutions, African Higher Education Review, Vol.8, No,1, PP. (9): 56-68. 2014.
- (12) Liwen Tan & Jingkun Ding: The Frontier and Evolution Of the Strategic Management theory "Nankai Business Review Intemational, Vol.6, Iss1, PP20-41. 2015.
- (13) Moindi, R.C Changeiywo, J, M Sang, A.K Effects Of Prinipals, Team Work Capadilities on the Adoption Of Strategic Management, in Public Secondary Schools in Baringo County, Kenya, Journal of Educatian and Practice, Vol.7, No,36, PP9-15. 2016.

(^ε)Parakhina , V.Godina, O,Boris, O Ushvitsky Strategic Management, in Universities as a Factor Of Their Global Competitiveness, International Journal Of Educational Management,Vol.31,No,1,PP62-75.2