



مركز أ. د. احمد المنشاوى
للنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية
=====

تطبيق القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ حنان صلاح الدين محمد الطواني

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة اسيوط

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

أ.د/ محمد مصطفى محمد مصطفى حمد

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي
كلية التربية- جامعة اسيوط

hamd4572eg@edu.aun.edu.eg

أ/ محمد أحمد محمد عبد الحميد

باحث ماجستير – تخصص (تربية مقارنة والإدارة التعليمية)

كلية التربية- جامعة اسيوط

معلم أول بمدرسة دار الكوثر الخاصة بأسيوط

mrhameed2025@gmail.com

﴿المجلد الواحد والأربعون- العدد التاسع – جزء ثانى - سبتمبر ٢٠٢٥ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص :

استهدف البحث التعرف علي واقع تطبيق القيادة التكوينية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين والإداريين، والتوصل إلي وضع إجراءات مقترحة لتحسين ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة التكوينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وطُبقت الاستبانة علي عينة عشوائية من المعلمين والإداريين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة أسيوط وبلغت (٦٥٠) معلماً وإدارياً، توصل البحث إلي عدة نتائج منها: أهمية تطبيق القيادة التكوينية داخل المدارس الثانوية العامة لما له من دور هام في تحقيق أهداف هذه المدارس وتعزيز تفاني قاداتهم في العمل للتطوير من أدائهم من خلال استخدام قيادة تعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، كما توصل البحث إلي وضع إجراءات مقترحة لتحسين ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة التكوينية، مما يساعد علي رفع مستوى كفاءتهم وتطوير أدائهم، ومنها: نشر ثقافة التكيف في القيادة وترسيخه في أذهان مديري المدارس الثانوية العامة من خلال ورش العمل والتدريبات التي تمكنهم من مواجهة التحديات والأزمات الطارئة. تنفيذ اجتماعات دورية بين المدير والمعلمين والإداريين لمناقشة كافة المشكلات المستجدة في جو تعاوني وتشاركي بناء يعزز فيها الثقة فيهم ويشجعهم على المشاركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكوينية، التعليم الثانوي العام، مديري المدارس.

Application of Adaptive Leadership for principals of public Secondary Schools in Assiut Governorate (An analytical Study)

Prof. Dr : Mohamed Mustafa Mohamed Mustafa Hamad

Professor of Foundations of Education and Educational Planning

Faculty of Education – Assiut

hamd4572eg@edu.aun.edu.eg

Prof. Dr : Hanan Salah El-Din Mohamed El-Halawani

Professor of Comparative Education and Educational Administration and

A head of Department of Comparative Education and Educational
Administration

Faculty of Education – Assiut

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

Mohamed Ahmed Mohamed Abd El-Hamid

Senior Teacher at Dar Al-Kawthar

Private School in Assiut

mrhameed2025@gmail.com

Abstract

The research aimed to identify the reality of the application of adaptive leadership among principals of public secondary schools from the point of view of teachers and administrators, and to develop proposed procedures to improve the practice of principals of public secondary schools for the dimensions of adaptive leadership, the researcher used the descriptive method, and used the questionnaire as a tool for the field

study, and the questionnaire was applied to a sample of teachers and administrators in public secondary schools in Assiut Governorate (650 teachers and administrators, the research reached several results, including: The importance of applying adaptive leadership within public secondary schools because of its important role in achieving the objectives of these schools and enhancing the dedication of their leaders at work to develop their performance through the use of leadership, which is one of the most important modern management methods. The research also found proposed procedures to improve the practice of general secondary school principals of the dimensions of adaptive leadership, which helps to raise the level of their efficiency and develop their performance, including: Spreading the culture of adaptive leadership and establishing it in the minds of general secondary school principals through workshops and trainings that enable them to face challenges and emergency crises. Implement periodic meetings between the principal, teachers and administrators to discuss all emerging issues in a co-operative and constructive participatory atmosphere that enhances their confidence and encourages them to participate.

Keywords: Adaptive Leadership, public secondary education, schools principals.

مقدمة البحث:

يشهد العالم تطورات متسارعة تتسم بالغموض والتعقيد على كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، وأصبح التغيير وعدم الاستقرار من أهم ثوابت العصر الحالي، تلك التطورات زادت حاجة مؤسسات المجتمع عامة والمؤسسات التعليمية خاصة إلى التكيف والتفاعل معها والتعامل مع كافة الظروف والتحديات من أجل تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية، وفي ظل هذه التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة والمتلاحقة؛ أصبح هناك حاجة ملحة إلى تكوين المجتمع القادر والمتعلم والمتفاهم مع مطالب الحياة والتفاعل معها، فقد وجب على المؤسسات التعليمية تحسين جودتها، وزيادة قدرتها التنافسية للتعامل مع كافة الظروف ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

ويعد تطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية هو أحد الوسائل التي تعمل على رفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم بتلك المؤسسة، فالقدرة على تحقيق الأداء الجيد من أهم المتطلبات الواجب توافرها بالعمل الإداري في المؤسسات التعليمية (عباس، ٢٠١٦، ٧-٩).

لذا فإن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره ؛ قدرته على تطوير مستوى أدائه بما يتوافق مع طبيعة ومهام وظيفته وحجم مسؤولياته، وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية، مثل دراسة (نوره بنت محمد البليهد، ٢٠٢٠)، ودراسة (رانيا كمال أحمد، ٢٠٢١)، ودراسة (خديجة مقبول جمعان الزهراني، ٢٠٢٢)، كما أكدت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠٣٠-٢٠١٤م) في مصر على أهمية تطوير الأداء، ومتابعة وتقييم الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٦٦)، كما أكدت أيضا على تدعيم قدرات القيادات المدرسية بالنسبة للتعليم الثانوي العام، وتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم بما يضمن سير العملية التعليمية، وأيضا تطوير نظام التعليم الثانوي من خلال الاهتمام بالنماذج الإبداعية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٦٦)؛ لذا يمثل تطوير الأداء لمديري المدارس أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، الأمر الذي يتطلب تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المديرين والعاملين معه، ومن هنا يأتي مدخل القيادة التكيفية (Adaptive Leadership) كأحد المداخل الإدارية الحديثة؛ حيث يوفر إطار القيادة التكيفية وسيلة مفيدة لمديري المدارس للتغلب على المناخ غير المستقر الذي يتعين على المدارس أن تعمل فيه، فالقادة لا يملكون جميع الإجابات على المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ففي القيادة التكيفية، عادة ما يتم العثور على حلول عملية من خلال إشراك الأفراد الأقرب إلى المشكلة داخل النظام، مما يعني أن جميع الأفراد يشاركون في تشخيص المشكلة وإيجاد حلول عملية لها، ويكون دور القائد هو تسهيل إيجاد هذه الحلول، ووضع العمليات والأنظمة اللازمة لتسهيل تنفيذها (Squires, 2017, 118; Nelson & 119).

وتتعامل القيادة التكيّفية مع الغموض والتعقيد في المواقف المختلفة وتسعى إلى ابتكار حلول من خلال التعلم التنظيمي وحل المشكلات والتجارب والتعاون ويعمل القادة التكيّفيون مع الفريق لطرح المشكلات الصعبة، وتحدي الممارسات الراسخة وإشراك العاملين على جميع المستويات لتعلم طرق التوصل إلى الحلول، ويشارك الأفراد بنشاط في عملية التغيير للتجربة والتعلم، لذا فالقيادة هي ممارسة أكثر من كونها منصبا أو وظيفة، كما تتضح أهمية القيادة التكيّفية في تشخيص التحديات النظامية المعقدة، وإشراك أصحاب المصلحة لفحص الممارسات والقيم التنظيمية والتغلب في عملية التغيير بشكل جماعي (Wong & Chan, 2018, 106)، فالقيادة التكيّفية هي إطار قيادة عملي يساعد الأفراد والمؤسسات على التكيف والازدهار في البيئات الصعبة، كما أنها قادرة - فرديا وجماعيا- على تولي عملية التغيير التدريجية ذات الأهمية، وتعتمد على التحديات التكيّفية، ومعايير التحديات، وتستخدم في حالة التعقيد وعدم اليقين والعمل خارج كفاءات المؤسسات (Don,2020,2).

لذا تعتبر القيادة التكيّفية نهجاً للإدارة يدعو إلى التعلم وتطوير المعرفة لتحسين الوظائف والقيمة، فالقادة التكيّفيون غالباً ما يكونون عمليين في نهجهم، وبهذه الطريقة يكونون ديناميكين حيث تتوافق الإجراءات مع التغييرات والحقائق الناشئة في سياقهم، فقيادة المؤسسة لها دور محوري في تطوير القرارات المرتكزة على تعديل وتحسين قيمها الأساسية؛ حيث تربط القيادة التكيّفية المؤسسة ببيئتها وتسهل فعالية استراتيجياتها ووظائفها (Ijeoma-Charles et al., 2023, 140-141).

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم الثانوي العام في مصر إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من المعوقات التي تعوق هذه الجهود، والتي من بينها ما يلي: غياب لمفهوم القيادة التربوية، كما تعاني الإدارات التعليمية من الترهل الشديد، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه (وزارة التربية والتعليم، ٤٦، ٢٠١٤)، وتدني مستوى الخدمات التربوية بالمدارس الثانوية العامة؛ مما أدى إلى ضعف مخرجاتها، بالإضافة إلى تركيزها إلى تقديم خدمة واحدة لطلابها دون أن تراعي رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة والمتنوعة (جوهري، ٢٠١٣، ٢٧٠-٢٦٧)، وضعف قدرة المدرسة على إدارة ميزانيتها بطريقة فعالة، وذلك نتيجة لقلة المخصصات المالية الحكومية لمدارس التعليم العام (جوهري، ٢٠١٣، ٢٨٨)؛ وما زال اختيار مديري المدارس قائم على الأقدمية وليس على الكفاءة؛ مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة المدرسية؛ إضافة إلى تضارب المستويات الإدارية على المستويين المركزي واللامركزي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢٨١). وفي ضوء ما تعانيه مدارس التعليم الثانوي العام من

معوقات تعوق هذه المدارس عن تحقيق أهدافها وتطوير مستوى أدائها، وبخاصة في أسلوب الإدارة المتبع بها، فإن هذا يتطلب مزيد من العمل على تبني النظم والأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء مديري المدارس والعاملين معهم من معلمين وإداريين وغيرهم، وهذا ما يتحقق من خلال تبني القيادة التكوينية بهذه المدارس، وقد جاءت هذه الدراسة لتركز على تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام في محافظة أسيوط في ضوء القيادة التكوينية، فالأساليب والطرق التقليدية في الإدارة لم تعد مناسبة في الأوضاع والظروف الحالية، وهذا ما يحتم على مديري المدارس امتلاك بعض المهارات لكي تساعد على التكيف والتعامل المرين مع كافة المستجدات، وفي ضوء ما سبق تلخصت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق القيادة التكوينية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري للقيادة التكوينية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما مهام ومسؤوليات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية في مصر؟
- ٣- ما درجة توفر أبعاد القيادة التكوينية في ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين والإداريين؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة التكوينية؟

أهداف البحث:

١. تحليل الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة التكوينية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
٢. تحديد مهام ومسؤوليات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية في مصر؟
٣. تعرف درجة توفر أبعاد القيادة التكوينية في ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين والإداريين.
٤. استخلاص عدد من الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة التكوينية.

أهمية البحث:

يمكن الإشارة إلى أهمية البحث الحالي علي المجالين النظري والتطبيقي علي النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

أهمية الموضوع نفسه، إذ يتناول القيادة التكوينية، من حيث مفهومها، أهميتها، أهدافها، مبادئها، أبعادها، دواعي ومراحل وخطوات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وهي تمثل أحد أهم المداخل الحديثة في القيادة، التي يمكن أن تؤتي ثمارها في ظل المتغيرات المعاصرة. كذلك التأكيد علي أهمية القيادة التكوينية، ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص في ظل التغيرات المتلاحقة في البيئة.

ثانياً : الأهمية التطبيقية (العملية):

- قد تساعد مديري مدارس التعليم الثانوي العام على تحسين أدائهم في ضوء أبعاد القيادة التكوينية.
- قد تساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين أداء المدرسين، إضافة إلى أنها قد تسهم أيضاً في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول القيادة التكوينية.
- قد تسهم الإجراءات المقترحة للدراسة في علاج بعض أوجه القصور والمشكلات التي تواجه تطبيق القيادة التكوينية في مدراس التعليم الثانوي العام من أجل زيادة جودته وتحسين أداء القيادات المدرسية به.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث وتحليل أدبيات ومتغيرات الدراسة وجمع المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلة.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الميدانية علي التعرف على درجة ممارسة القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة التكوينية الأربعة، وهي: (قيادة بيئة العمل التعليمية، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، القيادة بالتعاطف، ابتكار حلول مريحة للجميع).

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في بعض مدارس التعليم الثانوي العام التابعة لإدارات (أسيوط – الفتاح – أبنوب – صدفا – القوصية - منفلوط) التعليمية داخل محافظة أسيوط.

الحد البشري: تم تطبيق الدراسة الميدانية علي عينة عشوائية من المعلمين والإداريين بلغ عددهم (٦٥٠).

الحد الزمني: تمثل في فترة إجراء الدراسة الميدانية وهي العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

مصطلحات البحث

القيادة التكيفية Adaptive Leadership:

تُعرف القيادة التكيفية إجرائياً بأنها: نهج القيادة الذي يركز علي قدرة القيادات المدرسية علي التكيف مع التغيرات المستمرة والتحديات في التعليم، ويتضمن هذا النهج مجموعة من المهارات الإدارية التي تمتلكها القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام، والتي تساعد علي تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية، ومواجهة التحديات الصعبة، واتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب.

مديري المدرسة School Principals:

يعرف مديري المدرسة إجرائياً بأنهم: القيادات الأولى للمدرسة الثانوية العامة، وهم القادة المكلفون بالأعمال الإدارية بالمدرسة، وهم في الأصل معلمين ومعلمات ولكن أسند إليهم القيام بمهمة قيادة المدرسة بمواردها البشرية والمادية، وإدارة شؤونها الداخلية والخارجية؛ من أجل تجسيد رؤيتها، وتنفيذ رسالتها، وتحقيق أهدافها.

دراسات سابقة:

أولاً: دراسات عربية:

١- دراسة (الرويس، ٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي، واستخدمت المنهج الكمي المسحي، ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة تكونت من (٢٣) فقرة، تم توزيعها على (٣٧٦) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التكيفية جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء بعد التعلم من

التصحيح الذاتي بالترتيب الأول، وجاء بعد قيادة بيئة الأعمال بالترتيب الثاني، وجاء بعد القيادة من خلال العاطفة في الرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية على جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق دالة إحصائية على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بعد التعلم من التصحيح الذاتي تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

٢- دراسة (الزرقان، ٢٠٢٤):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٨١) معلما ومعلمة، اختيرت بالطريقة الطبقية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية جاءت بدرجة كبيرة؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بضرورة المحافظة على هذا المستوى من القيادة التكيفية لدى المدراء.

ثانياً: دراسات أجنبية:

١- دراسة (Ozen& Turan) ٢٠١٧):

جاءت هذه الدراسة بعنوان، "تطوير النطاق والاختبارات الأولية لمقياس القيادة التكيفية المعقدة متعددة الأبعاد لمديري المدارس": هدفت إلى تطوير المقياس الأولي لتجديد درجة ممارسة القيادة التكيفية لمديري المدارس، والنظر في سماتها النفسية باستخدام مقياس (Cal-Sp) واستخدمت المنهجية النوعية والكمية لتطوير السمات النفسية وتقييمها للاستبانة كما استخدم المقياس الذي يتكون من الأبعاد (تمكين القيادة - القيادة الإدارية - القيادة التكيفية) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تجانسا داخليا، وأن هيكل الأداة كان جيدا وموثقا، ويمكن أن ينفذ في البحوث التربوية.

٢- دراسة (٢٠١٩ Casiello):

جاءت هذه الدراسة بعنوان، "مناهج القيادة التكيفية في التعليم عبر الإنترنت: دراسة لخلق الثقة وإدارة التغيير في التعليم العالي": هدفت إلى الكشف عن أبعاد القيادة التكيفية الأكثر استخدامًا من قبل قادة التعليم الإلكتروني والتعليم المستمر في برامج الدكتوراه في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة بالولايات المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتوظيف المقابلات مع عدد (١٥) قائدًا، وتوصلت النتائج أن القادة مارسوا أبعاد القيادة التكيفية (النظر من الأعلى للصورة كاملة - تحديد التحديات التكيفية - تنظيم التحديات - المحافظة على البيئة التنظيمية - إعادة العمل إلى الموظفين - حماية أصوات الموظفين) عند تعاملهم مع التحديات المعقدة والمتمثلة في زيادة تكلفة التعليم الجامعي، وانخفاض دعم الدولة للمؤسسات العامة، والحد من الهيمنة الإقليمية الناجمة عن التقدم التكنولوجي، وزيادة المنافسة على الطلاب وطلب الطلاب لمزيد من المرونة والخدمات، وأنهم أظهروا قدرة عالية على تطوير الثقة بين الموظفين، واختيار الموظفين بعناية وتمكينهم لاتخاذ القرارات المناسبة.

التعليق علي الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التكيفية على أهميتها ودورها في تعزيز أداء المؤسسات، ومساعدتها في تحسين أدائها، وضمان استمراريتها وبقائها؛ من خلال الاستجابة لمتطلبات البيئة، ومن خلال مساعدة قادتها على فهم التغيرات والتكيف معها واتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الإجراءات الملائمة.

ويتشابه البحث الحالي مع الدراسات المتعلقة بالقيادة التكيفية في التركيز على القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية، ويتشابه مع الدراسات المتعلقة بالقيادات المدرسية للمدارس الثانوية العامة في مجتمع الدراسة، ويتشابه مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بمتغيرات البحث.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه استخدم أبعاد القيادة التكيفية في تحسين ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين والإداريين، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، وهو ما يعني اختلاف مجتمع البحث وعينته التي تم التطبيق عليها.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة شاملة عن موضوع البحث الحالي، وفي صياغة المشكلة، وإعداد الإطار النظري، واختيار منهج البحث وأداته (الاستبانة)، وتحديد المعالجات الإحصائية فضلا عن تفسير نتائج البحث، وأخيرا وضع الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد القيادة التكيفية.

خطوات السير في البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته تم السير في البحث وفقا للمحاور الآتية:

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة التكيفية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

المحور الثاني: مهام ومسؤوليات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية في مصر.

المحور الثالث: درجة توفر أبعاد القيادة التكيفية في ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين والإداريين.

المحور الرابع: الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة التكيفية.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

المحور الأول: الإطار النظري للقيادة التكيفية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

تعود بدايات ظهور مفهوم القيادة التكيفية (Adaptive Leadership) إلى جامعة هارفارد بقيادة كل من رون هيفتز Ron Heifetz ومارتي لينسكي Marty Linsky، لاعتقادهما بأن القيادة التكيفية تكون أكثر فعالية في عالم يشهد تغيرات متزايدة التعقيد، ويعتمد أسلوب القيادة التكيفية على القدرة سواء بشكل فردي أو جماعي على مواجهة التحديات، وتحديد المشكلات بشكل أكثر دقة، والعمل على إشراك المؤسسة بجميع كوادرها في البحث عن أفضل الحلول الممكنة بعيدا عن التسلسل الهرمي التقليدي المستخدم (Heifetz & Linsky, 2011:4).

حيث اكتسب مفهوم القيادة التكيفية اهتمامًا كبيرًا منذ عام ١٩٩٤م، عندما عرضه رونالد هيفيتز Ronald Heifetz، أستاذ القيادة والمدير المؤسس لمركز القيادة العامة في كلية كينيدي بجامعة هارفارد، بأعماله الأساسية في القيادة التكيفية؛ حيث قاد كتاب هيفيتز Leadership Without Easy Answers "القيادة بدون إجابات سهلة" إلى اقتراح مسار عمل حول تطوير القيادة التكيفية كدليل للقادة الذين يتعاملون مع التحديات ليكونوا ناجحين في قيادة التغيير في مكان العمل استجابة للاتجاهات المتغيرة، والقدرة على التكيف في البيئات الاجتماعية للمؤسسات على الصعيد العالمي، ومواجهة الضغوط من خلال إشراك جميع العاملين من أجل قيادة التغيير بنجاح، حيث تتطلب تغييرات في السلوك والتعلم المبتكر والإبداع (Gresham، ٢٠٢٤: ٣).

أولاً: مفهوم القيادة التكيفية:

تعددت محاولات الباحثين في وضع مفهوم للقيادة التكيفية، ومنها : قيادة فريق العمل في أوقات عدم اليقين، وأوقات التحول، والتغيير عبر استخدام أساليب وحلول جديدة لتكيف معها المنظمة خلال وقت معين، وتعتمد على مشاركة الجميع في التغيير (البلاوي، ٢٠٢٣: ٢٢٣). كما تشير القيادة التكيفية إلى قدرة الفرد على التأثير في سلوكيات الآخرين أثناء تفاعله معهم من أجل تعبئة جهودهم لمواجهة التحديات الصعبة وتحقيق النجاح المستدام (Gresham, 2024:4).

إضافة إلى ما سبق، فإن القيادة التكيفية تعني قيادة تفاعلية حديثة تحقق نتائج تكيفية في السياق الاجتماعي الذي يتكون من التحديات الداخلية والخارجية على حد سواء والتي تؤثر في المؤسسة التعليمية وتعتبر مصدر التغيير فيها، وتنشأ من الآراء المختلفة، وتتحدد في الأبعاد التالية: قيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وخلق حلول مربحة للجانبين (الفواز، ٢٠٢٤: ٦١).

ثانياً: أهمية القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية:

تتطلب قيادة المؤسسات التعليمية لتصبح أكثر تكيفا تطوير مهارات شخصية محددة ضرورية لتعزيز الأداء التكيفي، وتتطلب وجود مواقف وهياكل تعاونية تعزز الأداء التكيفي؛ وقد يحتاج قادة المدارس إلى تطوير موقف تكيفي؛ يبحثون من خلاله باستمرار عن طرق لاختبار معرفتهم حول التعليم والتعلم ضمن سياقهم المدرسي؛ حيث تساعد على فهم ومعالجة مجموعة واسعة من القضايا التعليمية؛ فالموقف التكيفي هو موقف فكري يخلق الشروط المسبقة للتكيف، ونمط معين لاتخاذ القرار في المواقف المعقدة، ورغم أنه من الصعب توقع الديناميكيات الدقيقة للمستقبل، فإن تنمية القادة القادرين على التكيف من شأنه أن يمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة واغتنام الفرص التي لم تكن متوقعة في السابق (Dunn, 2020: 36-37).

وتوفر القيادة التكيفية وسيلة لمبادرات التحسين المستمر داخل المؤسسة انطلاقاً من استخدام فرق متعددة التخصصات لحل المشكلات التنظيمية، وبذلك يمكن مساعدة القادة في التغلب على التحديات التكيفية التي تهدد وجودهم؛ حيث إن القادة لا يملكون جميع الإجابات على المشكلات التي تواجهها المؤسسة، وعادة ما يتم العثور على حلول عملية من خلال إشراك الأشخاص الأقرب إلى المشكلة، ويعني هذا أن الأفراد يعاملون على قدم المساواة في تشخيص المشكلة وإيجاد حلول عملية؛ وبذلك يتم منحهم صوتاً في المؤسسة، ويشاركون بنشاط لضمان استمراريتها، وبذلك يكون دور القائد هو تسهيل الوصول لهذه الحلول، ووضع العمليات والأنظمة اللازمة لتسهيل تنفيذها. (Nelson& Squires 2017, 118)

ثالثاً: أهداف القيادة التكيفية:

تهدف القيادة التكيفية إلى مساعدة الأفراد والمنظمات على التكيف والازدهار في مواجهة التحديات وإعدادهم لتولي عملية التغيير، يتضمن منهج القيادة بذلك التشخيص والابتكار كوسيلة لخلق قدرات تتماشى مع تطلعات المنظمة. يتم تعريفه من خلال إطار عمل من ثلاثة محددات رئيسية: (Heifetz et.al.,2014)

- **الانتاجية مقابل الاستهلاكية:** عندما يمر نشاط تجاري بمرحلة انتقالية، يتم طرح السؤال الأساسي ما الذي يستحق الاحتفاظ به وما الذي لا يستحق الاحتفاظ به؟ من أجل المضي قدماً، يعرف القائد التكيفي أنه من الضروري التخلي عن العناصر التي بدت ذات يوم ثمينة، خاصة إذا لم تعد تخدم المنظمة. على سبيل المثال، الوداع لعلاقة مع البائع كانت لدى الشركة لعقود أو إلغاء عملية كانت تستخدم لتعزيز الكفاءة ولكنها تعيقها الآن. باختصار، لكي تنمو المنظمة، يجب أن يحدث هذا الانفصال عن الماضي لأن التخلي عنه لديه القدرة على تحفيز الفرص الاقتصادية الجديدة، والأفكار، وأنظمة القيمة.

- **التجريب والمخاطر الذكية:** هنا حيث يوجه القائد التكيفي ويشجع الإبداع والابتكار الذي يتناسب مع أهداف المنظمة. يتعلق الأمر بتطوير واختبار الخطوات التالية للأمام ولكن أيضاً حول التعلم من الأخطاء، بعض الإشارات الضوئية القليلة أو الكثيرة في العملية ليست ملزمة بحدوثها فحسب، بل يجب أن تحدث حتى تنمو المؤسسة ويفهم القادة المتكيفون ذلك وهم مستعدون لهذه التحديات لأنهم يعلمون أنه ضمن هذه التحديات تكمن القدرة على دفع الشركة إلى آفاق جديدة.

- **التقييم المنضبط** : انتهت المرحلة التجريبية لتطوير أساليب جديدة لتشغيل المنظمة. حان الوقت الآن لدمج هذه الممارسات التالية والمخاطر الذكية في المؤسسة. في هذه المرحلة، يراقب القادة التكييفون بعناية تأثير الأنظمة والعمليات الجديدة ، ويبلغون عن نتائجهم ، ويعملون مع الفرق لإجراء أي تعديلات ضرورية للتحسين.

رابعاً : مبادئ القيادة التكيفية:

أوردت (سحويل، ٢٠٢٣ : ١٣) أربعة مبادئ رئيسية للقيادة التكيفية، والتي وضعها هيفتز وجراشو ولينسكي (٢٠٠٩) وتتمثل في:

- **الذكاء العاطفي**: القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين ومن خلال هذه المعرفة يستطيع القائد التكيفي أن يكون قادراً على تعزيز العلاقات الجيدة وبناء الثقة مع المشاركين الآخرين.

- **العدالة التنظيمية**: مبدأ آخر للقيادة التكيفية وهو ترسيخ ثقافة الصدق، يعرف القادة المتكيفون أفضل السياسات لتقديمها لصالح المؤسسة، يستطيعون معرفة ماهية التغيرات التي يستطيع الأفراد قبولها والتكيف معها، وهم مستعدون للتكيف مع آراء الآخرين والتأكيد أنهم موضع احترام وتقدير.

- **التطوير**: تتضمن القيادة التكيفية تعلم أشياء جديدة، إذ لم تحقق التكنولوجيا النتائج المتوقعة، فإن القائد التكيفي يبذل قصارى جهده لإستكشاف استراتيجيات جديدة للتعامل مع التقنيات الحديثة، وستحقق المؤسسة التعليمية بشكل عام النمو والتطور.

- **الشخصية**: القيادة التكيفية تدور حول امتلاك احساس عميق بالشخصية والشفافية والإبداع، القادة التكييفون ليسوا دائماً على حق ، لكنهم حازوا على احترام من يعملون معهم.

خامساً : دواعي تطبيق القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية:

تتضمن القيادة التكيفية تغيير السلوك بالطرق المناسبة مع تغير الوضع عن طريق تشخيص الموقف بدقة وتغيير السلوك وفقاً لذلك، حيث أصبحت أكثر أهمية بالنسبة للمديرين خاصة مع زيادة وتيرة التغيير التي تؤثر على المؤسسات، وقد زاد من حاجة القادة إلى التكيف والمرونة والابتكار ما يلي: زيادة العولمة والتجارة الدولية، والتغير التكنولوجي السريع، وتغيير القيم الثقافية، وتنوع القوى العاملة، والاستعانة بمصادر خارجية وأشكال جديدة من الشبكات الاجتماعية، وزيادة استخدام التفاعل الافتراضي، وكثرة المهام والإجراءات الملقاة على عاتق القائد والاهتمام بالنتائج بجانب الأرباح (Yukl & Mahsud, 2010, 81). ولذلك على القائد أن يتكيف مع التغيير من أجل التعامل مع المشكلات ويغير الاستراتيجيات في البيئات المضطربة

والصعبة ويتقبل التعقيد باعتبار أن العالم معقد، فمن المنظور الفلسفي للقيادة التكيفية، لا توجد فرضية ولا حلول معروفة، بل مجرد عملية وثقة في تلك العملية، حيث يتعامل القادة مع حالات عدم اليقين والاضطراب المعقدة (٢١، ٢٠١٨، Garcia).

سادساً: أبعاد القيادة التكيفية:

تعددت محاولات الباحثين من خلال الدراسات السابقة حول تصنيف أبعاد القيادة التكيفية، وفيما يلي عرض تلخيص لبعض وجهات نظر الباحثين في الجدول التالي:

جدول أبعاد القيادة التكيفية وفقاً لبعض الدراسات السابقة

م	الدراسة	الأبعاد
١	الزرقان، ٢٠٢٤	التعلم من خلال التصحيح الذاتي - استكشاف بيئة العمل - ابتكار الحلول - القيادة بالتعاطف.
٢	الفواز، ٢٠٢٤	قيادة بيئة العمل - القيادة بالتعاطف - التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل - خلق حلول مربحة للجانبين.
٣	سحويل، ٢٠٢٣	الابتكار - التأمل الذاتي - التعاطف - الريادة.
٤	Heifetz, 2009	القيادة بالتعاطف - استكشاف بيئة العمل - التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل - تهيئة حلول مربحة للجانبين.
٥	مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، ٢٠٢٠	استكشاف بيئات العمل - القيادة بالتعاطف - التعلم من خلال التصحيح الذاتي - خلق حلول مربحة للجانبين.
٦	مهدي، ٢٠٢٢	القدرة على التعلم - مجال التغيير الذاتي - القيادة - الموارد - الحوكمة الفاعلة.

يتضح من الجدول السابق اتفاق بعض الدراسات حول بعض أبعاد القيادة التكيفية، وتعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد التالية: (قيادة بيئة العمل التعليمية، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، القيادة بالتعاطف، وابتكار حلول مريحة للجميع)، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١. قيادة بيئة العمل التعليمية: وتعني قدرة مدير المدرسة على التعامل مع المتغيرات والظروف في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال اتخاذ القرارات في ضوء التحليل التام للموضوعات ومواجهة الأزمات بوضع قواعد بيانات شاملة وخطط بديلة للمدرسة.

٢. التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل: ويقصد بها مدى استعداد مدير المدرسة للتعلم المستمر وتطوير مهاراته وتقييم الممارسات التعليمية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية واحترام وجهات النظر المخالفة.

٣. القيادة بالتعاطف: وتعني قدرة مدير المدرسة على التواصل والتفاعل الإيجابي مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور حيث يجد شعورا مشتركا بالهدف، إذ يقود من خلال التأثير بدلا من القيادة والسيطرة، ورؤية العالم من خلال الآخرين وعبر آرائهم ووجهات نظرهم البديلة، ومن خلال رعاية وإحتضان التنوع المعرفي الذي يدعم المدرسة، والسعي لإدراك الشعور المشترك بالهدف والقيم التي تطمح من أجلها المدرسة.

٤. إبتكار حلول مريحة للجميع: وتعني قدرة مدير المدرسة على تحقيق التوازن بين احتياجات الجميع (الطلاب والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع) وتحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وإثارة التنافس بين العاملين بما يحقق أنشطة بناءة داخل المدرسة.

سابعاً: مراحل تطبيق القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية:

تتضمن عملية القيادة التكيفية ست مراحل عند تنفيذ التغيير في بيئة تنظيمية معقدة حيث تكون القرارات غير الروتينية مطلوبة وتشمل (Randall & Coakley, 2007, 328):

١ - تحديد التحدي التكيفي: أي تحديد نوع المشكلة سواء أكانت تقنية كالمشكلات اليومية مع الحلول الشائعة أم كانت تكيفية كالمواقف الصعبة والجديدة وغير المألوفة.

٢ - تركيز الاهتمام على المشكلة لتوعية أصحاب المصلحة بضرورة حدوث التغيير: أي اهتمام الأفراد بالمشكلات الرئيسية ومشاركة الجميع في التغيير وتبني السلوك المتوقع من الآخرين، وتحمل مسئولية المشكلات التي تواجه المؤسسة.

٣- صياغة المشكلات بطريقة تحافظ على اهتمامهم: أي تحديد الوقت المناسب لعرض المشكلات على أصحاب المصلحة، والتركيز على الفرص التي يمكن أن توفرها هذه المشكلات، والرؤية الشاملة لها.

٤ - تقليل الضغوط لضمان استمرار الجهود نحو التغيير: أي توافق أصحاب المصلحة على تحقيق هدف أعلى، ومواجهة الصراع الناتج عن المشكلات الشخصية لأصحاب المصلحة، ووضع قواعد لمناقشة المشكلات المتداخلة.

٥ - مشاركة أصحاب المصلحة في التفكير في المشكلة والعمل على حلها: أي المحافظة على الظروف التي يتحمل من خلالها أصحاب المصلحة مسؤولية حل المشكلات، ووضع العمل في المكان الذي ينتمي إليه، وتحدي توقعات العاملين.

٦ - توفير بيئة آمنة من خلال توفير الموارد اللازمة: أي اتخاذ التدابير اللازمة لمنع حدوث نتائج عكسية، وإيجاد مكان آمن لمناقشة وجهات النظر المختلفة.

ثامناً : خطوات تطبيق القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية:

يمكن تحديد خطوات تطبيق القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية كما يلي(Fitriani,2023, 8-11):

١. تحليل السياق: ويعني مراقبة التغيرات الخارجية وتحديد التهديدات والفرص الناشئة ويهتم هذا التحليل برصد التحديات الخارجية التي تواجهها المؤسسة التعليمية وتحديد التهديدات الناشئة والفرص الواجب اختيارها، بالإضافة لذلك يهدف تحليل السياق إلى تحديد نوع التحديات التي تواجهها المؤسسة التعليمية هي تحديات تقنية أو تحديات تكيفية، حيث يختلف التحديان عن بعضهما البعض.

٢. تحديد الإستراتيجيات ذات الصلة بناء على التحديات التي يتم مواجهتها: حيث إن تحليل السياق ليس كافياً، ويتوقع أيضاً أن يتابع المدير تحليل السياق مع تحديد الإستراتيجيات ذات الصلة، فالإستراتيجيات المختارة مصممة لتناسب التحديات التي يتم مواجهتها، وتعتمد الإستراتيجية الجيدة على قدرتها على معالجة المشكلة التي يتم طرحها، وذلك لكي يكون الحل متوافقاً مع هذه المشكلة.

٣. إعداد الموارد البشرية: حيث تتطلب القيادة التكيفية موارد بشرية مؤهلة، لذلك تحتاج القيادة التكيفية إلى دعم تنمية الموارد البشرية، وهو ما يطلق عليه "تنمية الأفراد"، فهناك حاجة إلى موارد بشرية لدعم مدير المدرسة.

٤. **العمل الجماعي:** حيث تتطلب القيادة التكيفية تعاون جميع اعضاء المؤسسة التعليمية؛ وذلك لأن التعليم هو نظام يتكون من عناصر متنوعة مترابطة لتحقيق الأهداف، وعلى المدير تطوير قدرات الفريق بحيث يعمل على نجاح المؤسسة التعليمية.
٥. **وضع السياسات مع إضفاء الطابع الاجتماعي عليها:** حيث يكمن دور المدير في وضع سياسات استراتيجية تتعلق بالوضع القائم، وإضفاء طابعاً اجتماعياً على السياسة المنفذة من خلال نشرها للمعلمين والاداريين وجميع العاملين في مجال التعليم وأولياء الأمور والطلاب؛ لتوفير معلومات حول هذه السياسات وتسهيل تنفيذها.
٦. **رصد السياسات وتقييمها:** بعد نشر السياسة وتنفيذها، يقوم المدير بتقييم السياسة المنفذة ومتابعتها لتحسين الأداء من خلال معرفة ما تم إنجازه، وما هي النتائج، وما لم يتم القيام به واسباب ذلك.

تاسعاً: متطلبات تطبيق القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية:

يوجد العديد من المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق القيادة التكيفية بالمؤسسات التعليمية، ومنها:

١- قدرة القائد التكيفي على التنبؤ بالأحداث التي قد تنشأ وإدارة المستقبل ونشجيع الآخرين على التصرف بطريقة صحيحة، وذلك يعني أن القائد التكيفي لديه القدرة على رؤية التحديات والفرص وتطوير أفضل الإستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يمكن قياس القيادة التكيفية من خلال قدرتها على توجيه مروضيها إلى بيئة جديدة، والقيادة بالتعاطف، والقدرة على التعلم من الأخطاء ثم إجراء التصحيحات، والقدرة على إيجاد حلول تحقق مصالح للجميع (Hoerudin,2020, 91).

٢- إظهار القادة الرغبة في التعلم، والقدرة على التكيف مع الظروف سريعة التغير، وإدراك الإمكانية أثناء الأزمات، واستكشاف طرق جديدة للعمل، بالإضافة إلى أن يكونوا متعاونين ومبدعين ومتجاوبين، ويوزعوا القيادة، وقيموا العلاقات الطيبة، والانخراط بشكل أكبر مع المجتمع المحلي، وتتطلب البيئات المضطربة قيادة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف والقدرة على إجراء تكيف سريع استجابة للظروف المتغيرة، والإبداع، وتحسين القدرة على صنع القرار من خلال التعاون والجداره بالثقة (Oduol, 2021, 20-21).

٣- تزويد مديري المدارس بالمهارات اللازمة حول كيفية تشجيع الأفراد وإشراكهم للتفاعل بثقة أثناء السياقات الصعبة، ولا يحتاج مديرو المدارس إلى التركيز على كفاءاتهم القيادية فحسب، بل يتعين عليهم ترجمة الممارسات إلى رؤية مشتركة تركز على تعزيز العلاقة بين القائد والتابع لمواجهة التحديات والابتكار واستكشاف أنواع مختلفة من الممارسات القيادية (de Klerk & Palmer, 2021, 171-173).

٤- الاستثمار في التعلم المستمر وتنمية العاملين، ومواءمة مهاراتهم ومعرفتهم مع المتطلبات المتطورة للمشاهد التعليمي، فالقادة الذين لديهم القدرة على التكيف مع التغيير وتشجيع الابتكار وتسهيل التعلم التنظيمي يمكنهم مواجهة التحديات التي تفرضها الطبيعة سريعة التغير والمؤثرة في التعليم، فإن القيادة الفعالة لا تنطوي فقط على تصرفات القادة ولكن أيضًا تطوير ثقافة القيادة داخل المدرسة (Andrin et al., 2023, 368).

٥- التخلي عن مفاهيم القيادة وأساليبها وإستراتيجياتها التقليدية، وتبني أساليب وإستراتيجيات قابلة للتكيف؛ لتحقيق الميزة التنافسية؛ ولتلبية متطلبات مجتمع متنوع من أصحاب المصلحة وتحقيق الاستدامة (Niemeyer-Rens 2022, 12).

المحور الثاني: مهام ومسؤوليات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية في مصر.

أولاً: مهام ومسؤوليات مدير المدرسة: (القرار الوزاري رقم ١٦٤ لسنة ٢٠١٦م)

- الوصف العام:

تقع هذه الوظيفة في جميع المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، ويعمل شاغل هذه الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم، وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم وقيم علي أساسها، ويخضع شاغل هذه الوظيفة للإشراف المباشر لرئيسه.

إن القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م، قد حدد بشأن اعتماد بطاقات وصف وظائف أعضاء هيئة التعليم، الواجبات والمسؤوليات الواجبة على مديري المدارس، فيما يلي:

- الواجبات والمسئوليات:

يضطلع شاغل هذه الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي، ويشرف شاغل الوظيفة إشرافاً عاماً علي جميع المدرسة، وفيما يلي عرض لهذه الواجبات والمسئوليات:

١ - القيادة والإشراف المؤسسي:

يقوم شاغل هذه الوظيفة بمهام القيادة التعليمية، والإدارة المدرسية، مستنداً إلى المعايير القومية، ومسترشداً بمبادئ اللامركزية ، والإصلاح المتمركز حول المدرسة، ويشمل ذلك:

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

- إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.

- دعم التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة.

- حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة.

- اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار .

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

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

- يقوم بالإشراف المباشر علي هذ المهام، وهي: (إعداد الخطة الدراسية - أمن وسلامة المدرسة

- أعمال الامتحانات - أعمال الحكومة الالكترونية- أعمال المدرسة المنتجة- الشؤون المالية

والمخزنية - شؤون العاملين وشؤون الطلاب - التقويم والمتابعة - تقارير الأداء المؤسسي).

٢ - عمليات التعليم والتعلم:

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

- اتخاذ القرارات التعليمية بناءً على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقويم المعتمدة.
 - خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين وأولياء الأمور.
 - الاعتماد على المنهج الحقوقي في التعليم ووضع أساليب دمج الفئات المهمشة وذوى الاحتياجات الخاصة، والتميز من المتعلمين، والعمل على الحد من التسرب الدراسي.
 - الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين.
 - تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة طبقاً للقواعد والإجراءات المتبعة.
 - المشاركة في إجراءات حصول المعلم المساعد والأخصائي المساعد على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة وفقاً للمعايير.
 - تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع وتعزز المشاركة المجتمعية .
- ## ٣ - ضمان معايير الجودة والاعتماد:

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

- الإشراف على تطبيق أساليب التقييم الذاتي، ووضع عملياته موضع التطبيق مع نشر وتشجيع ثقافته لدى أفراد المؤسسة التعليمية، على أن يتم ذلك على نحو دوري.
- قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي، بالمشاركة مع الأطراف المعنية بما يضمن موافقة ودعم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ، وبما يعكس أهداف وتوجهات الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة، مع متابعة تنفيذها وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك بالمشاركة مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

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

٤ - التنمية المهنية :

يحرص شاغل الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في مدرسته، ويقوم بنشر ثقافة التعلم المستمر بينهم. وفي ذلك يقوم بما يلي:

- دعم وحدة التدريب والجودة، ومتابعة تنفيذ خططها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بالتعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

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

- تقديم النصائح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة.

- دعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار بما يحقق التفاعل بين المعلم والمتعلمين ويخلق بيئة آمنة وجاذبة لهم.

- التنسيق مع التوجيه الفني في متابعة وتقييم وتقويم المعلمين والأخصائيين وتحديد أوجه الاحتياج للتدريب، ووضع خطط التنمية المهنية المستدامة لهم.

- المشاركة كمتدرب في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية .

٥ - المشاركة المجتمعية:

يقوم شاغل الوظيفة بترسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة، والمجتمع وذلك من خلال:

- وضع سبل للتواصل مع المجتمع، تحقق فهماً أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في شئون المدرسة، وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها.

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

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

- وضع الضمانات والمحفزات المشاركة المجتمع في عملية وضع وتنفيذ خطط المدرسة للتحسين، مع حفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة.

- العمل على جعل المدرسة مركزاً للتنمية المجتمع المحيط والمساهمة في تنميته.

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

ثانياً: صفات مديري مدارس الثانوي العام:

إن مديري المدارس الفعالين يتمتعون بعدة صفات مشتركة، تتمثل بعض هذه الصفات على النحو التالي (Uy, Francisca T., et al.,2023,52):

- ١- الذكاء : القدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات الصائبة وفهم الآخرين بشكل فعال.
 - ٢- الإبداع: القدرة على إنتاج أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
 - ٣- الثقة بالنفس: يتجلى ذلك في التفكير والعمل والقيادة.
 - ٤- القيادة: القيادة بحماس وعاطفة وإصرار.
 - ٥- المعرفة ذات الصلة بالمهمة: يظهر المعرفة الكافية والقدرة على إيجاد حلول سليمة للتعامل مع التحديات أو المخاوف.
 - ٦- المصداقية: النزاهة والجدارة بالثقة والكفاءة والاعتمادية والمسؤولية كلها أمثلة على المصداقية.
 - ٧- الدافع: القدرة على التأثير وتحفيز الناس لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - ٨- المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات وتعديل التقنيات لتناسب مع الظروف والحالة البيئية المحددة.
- يتضح مما سبق، أن قدرات مديرو المدارس المتميزة تتجلى في عدة صفات مشتركة، فهم يتمتعون بالذكاء والقدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات الصائبة بشكل فعال مع الآخرين، كما يتمتعون بالإبداع والقدرة على إبتكار حلول سليمة للتحديات، ويظهرون الثقة بالنفس في التفكير والعمل والقيادة، ويظهرون النزاهة والجدارة بالثقة والكفاءة والمسؤولية، ويستطيعون التأثير وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة، وأخيراً يتمتعون بالمرونة، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وتعديل التقنيات لتناسب مع الظروف والحالة البيئية المتغيرة.
- ثالثاً: الأدوار التي يقوم بها مدير المدارس الثانوية العامة:

يؤدي دور المدير المدرسي إلى تحقيق النجاح في المدرسة من خلال تنفيذ رؤيتها ورسالتها، ويتحمل المدير مسؤولية تنفيذ التعليم وإدارة المدرسة وتدريب المعلمين والعاملين وصيانة المرافق، ويجب على المدير أن يكون مشرفاً فعالاً يقوم بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والتنفيذ وتنظيم الرقابة والتقييم والابتكار، المدير الجيد يساعد في

تحقيق جودة التعلم والتعليم في المدرسة (Halim & Wardiah, 2021, 56)، وتتعدد الأدوار التي يقوم بها مدير مدارس الثانوي العام بمصر، ومنها ما يلي:

١- **الدور الإداري:** يتمثل دور مدير المدرسة في أن يقوم بتخطيط برامج العمل المدرسي وتدريب المعلمين وتنظيم الأنشطة المدرسية، كما يتولى متابعة العمل المدرسي وتنفيذه وكشف الأخطاء ومنعها، ومتابعة تنفيذ الجدول ونتائج الطلاب وإنجازات العاملين، ويسعى لتحقيق أهداف العمل (نبيل سعد جرجس، وآخرون، ٢٠٢١، ١٦٧).

٢- **الدور الإشرافي:** يتحمل مدير المدرسة مسؤولية الإشراف التربوي على المعلمين ويستخدم عدة أساليب لذلك يقدم التوجيه والدعم المباشر للمعلمين ويسعى لتحسين التواصل الفعال وتحفيز المعلمين، وتوجيه الملاحظات وحل المشكلات واتخاذ القرارات التعليمية (حسام الدين السيد، ٢٠٢٣، ١٠٤).

٣- **الدور الفني:** يتضمن المهارات الفنية والأساليب التي يستخدمها المدير في الإدارة متمثلة في مهارات التخطيط العملية التعليمية ووضع السياسات وإعداد الميزانية وتطوير نظام فعال للعلاقات العامة والاتصال (إيهاب المصري، وطارق عامر، ٢٠١٣، ١٩٠).

٤ - **الدور الرقابي:** الرقابة هي التأكد من تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المحددة، وتشمل كشف ومعالجة الضعف وتقويمها، وتعد ضرورية بسبب حجم المؤسسات وتعدد العاملين بها، يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية لمراقبة أعمال المعلمين وضمان الالتزام بالتعليمات (فرج المبروك عامر، ٢٠١٦، ٢٥).

على الرغم من التركيز الكبير على التعليم قبل الجامعي في مصر، إلا أن الخطة الاستراتيجية للفترة من (٢٠١٤-٢٠٣٠م) كشفت عن نقاط ضعف في المدارس المصرية تعيق تحقيق أهدافها، وتمثلت فيما يلي (أحمد سامي أبو الوفا، وآخرون، ٢٠٢٣، ٨٠):

- ١- مازالت هناك مركزية قوية في اتخاذ القرار؛ فالتطبيق الفعلي لا يزال محدودًا.
- ٢- تتولى القيادات المحلية المدرسية مناصبها بتوجيه من المركز إلى حد بعيد.
- ٣- تصميم البرامج التدريبية المختلفة تتم بشكل مركزي.
- ٤- ضعف استغلال البنية التحتية للتدريب لدى قطاع التعليم قبل الجامعي.
- ٥- غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج.
- ٦- هناك حاجة لاستكمال قواعد البيانات لتصبح هناك نافذة واحدة الحصول على البيانات أمام المستفيدين والمتعاملين مع النظام.

٧- غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.

٨- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، والقصور في الأداء المدرسي، والانضباط والانظام في المدارس، وغياب الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي.

٩- ضعف نظم الاتصال والمعلومات في اتخاذ القرار.

العلاقة بين تطبيق القيادة التكيفية وأدوار مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر:

أولاً: الدور الإداري:

- تخطيط برامج العمل وتدريب المعلمين وتنظيم الأنشطة: في إطار القيادة التكيفية، لا يفرض المدير خطأ جاهزة، بل يعمل على إشراك المعلمين والطلاب في تحديد أولويات العمل المدرسي، وتحديد المهارات التي يحتاجها المعلمون من خلال تحليل تحديات البيئة التعليمية. كما يشجع على تطوير حلول مبتكرة تتماشى مع التغيرات التربوية والاجتماعية، مما يعزز من قدراتهم المهنية واستجاباتهم للتغير (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009, p. 24).

- متابعة العمل المدرسي، وكشف الأخطاء، وتحقيق الأهداف: في القيادة التكيفية، لا يقوم المدير بالرقابة بمعناها التقليدي فقط، بل يسعى إلى بناء ثقافة تعلم من الأخطاء، من خلال تهيئة بيئة آمنة تتيح للأفراد التعبير عن الصعوبات والتجارب الفاشلة ومناقشتها بصراحة. كما يشجع على تحليل أسباب الفشل الجماعي والعمل على تطوير الأداء من خلال تعاون جماعي مستمر (Northouse, 2021, p. 265).

ثانياً: الدور الإشرافي:

- الإشراف التربوي وتقديم الدعم في ضوء القيادة التكيفية: في إطار القيادة التكيفية، لا يقتفي مدير المدرسة بالتوجيه التقليدي، بل يُمارس الإشراف التربوي بشكل تشاركي يهدف إلى تمكين المعلمين من التكيف مع التحديات التربوية من خلال توفير الدعم والتوجيه المستمر، مع مراعاة الفروق الفردية في القدرات والاستجابات. فالمدير يعمل كـ "قائد تربوي" يسهم في بناء القدرات بدلاً من تقديم الحلول الجاهزة، ويشجع المعلمين على التفكير النقدي ومواجهة القضايا التعليمية المعقدة بأنفسهم (Heifetz et al., 2009, p. 110).

- تحسين التواصل وتحفيز المعلمين في ضوء القيادة التكيفية: تركز القيادة التكيفية على خلق بيئة تواصل قائمة على الثقة والانفتاح، حيث يحرص المدير على فتح حوارات بناءة مع المعلمين، والاستماع إلى آرائهم ومخاوفهم، بهدف تحفيزهم على تحمل المسؤولية تجاه قراراتهم التعليمية. كما يعزز المدير ثقافة حل المشكلات واتخاذ القرار الجماعي، مما يدفع المعلمين نحو الشعور بالملكية والالتزام بالتطوير المهني المستمر (Northouse, 2021, p. 272).

ثالثاً: الدور الفني:

تتطلب القيادة التكيفية من المدير ألا يكتفي بتطبيق المهارات الفنية بشكل تقليدي، بل أن يستخدم هذه المهارات كأدوات لتيسير التكيف مع التحديات التعليمية المعقدة. فعند تخطيط العملية التعليمية، يستخدم المدير مهاراته لتحفيز المعلمين على المشاركة في وضع سياسات مرنة تتجارب مع احتياجات البيئة المدرسية المتغيرة، بدلاً من فرض سياسات ثابتة، مما يُمكنهم من مواجهة التغيرات المستمرة في المناهج واحتياجات الطلاب (Heifetz et al., 2009, p. 19). وفيما يتعلق بإعداد الميزانية وتطوير العلاقات العامة، يعتمد المدير في القيادة التكيفية على تشجيع التفكير المشترك حول أولويات الموارد، وعلى استخدام الاتصال المفتوح مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور، لبناء شراكات تدعم العملية التعليمية، مما يساهم في بناء رأس مال اجتماعي يعزز من قدرة المدرسة على التكيف مع الضغوط المالية والإدارية (Northouse, 2021, p. 267).

رابعاً: الدور الرقابي:

في إطار القيادة التكيفية، تُمارس الرقابة بأسلوب تطوري لا عقابي، حيث لا يُنظر إليها كوسيلة فقط للتأكد من الالتزام بالتعليمات، بل كفرصة لتشخيص التحديات التنظيمية والتعليمية وتشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية تجاه تحسين أدائهم. فالفائد التكيفي يستخدم الرقابة لتحديد الفجوات في الأداء، ثم يعمل على تمكين المعلمين من فهم أسباب هذه الفجوات والمشاركة في معالجتها بأنفسهم، مما يحفز التعلم المهني الذاتي (Heifetz et al., 2009, p. 35). كذلك، وبدلاً من فرض توجيهات صارمة، يعتمد المدير على تقويم تشاركي ومتابعة مرنة، تُمكن المعلمين من التعبير عن التحديات التي يواجهونها بحرية، وتُسهم في تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على التكيف والتعلم الجماعي، لا على المحاسبة التقليدية فقط (Northouse, 2021, p. 273).

المحور الثالث: درجة توفر أبعاد القيادة التكيفية في ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين والإداريين.

أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع تطبيق القيادة التكوينية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط.

المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

المجتمع الأصلي للدراسة يتكون من ٣٣٥٥ معلماً و ٧٢٨ إدارياً، وتم تطبيق الاستبانة علي عينة عشوائية من بعض المعلمين والاداريين ببعض مدارس التعليم الثانوي العام في ست إدارات تعليمية تابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسيوط، وبلغت حجم العينة (٦٥٠) معلماً وإدارياً.

أداة الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على استبانة للكشف عن واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام في ضوء القيادة التكوينية، وتكون محور واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد القيادة التكوينية من أربعة أبعاد وهي: (قيادة بيئة العمل التعليمية، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، القيادة بالتعاطف، ابتكار حلول مريحة للجميع) وتكون البعد الأول من (٨) عبارات، والبعد الثاني من (٧) عبارات، والبعد الثالث من (٧) عبارات، والبعد الرابع من (٨) عبارات بمجموع (٣٠) عبارة للمحور ككل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بتفريغ البيانات التي تم الحصول عليها بصورة مجملة لأفراد العينة في جداول أعدت خصيصاً لهذا الغرض بالاعتماد علي برنامج (EXCEL)، ثم تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج (SPSS_V25) الاحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية (الجداول التكرارية والمتوسط الحسابي).

وتوصلت الدراسة الميدانية إلي النتائج التالية:

- إن أفراد العينة (المعلمين والاداريين) يرون أن قيادة بيئة العمل التعليمية في محور (واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط في ضوء أبعاد القيادة التكوينية) يتحقق بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢.٢٩) هذا ما يوضح أن البعد تحقق إلى حد ما، وقد يرجع ذلك إلى نقص الوعي والفهم الكامل لمفهوم القيادة التكوينية، وضعف البرامج التدريبية الموجهة للقيادات، والجمود الإداري أو البيروقراطية، بالإضافة إلى نقص الدعم والموارد اللازمة لتطبيق هذا النمط القيادي الحيوي الذي يتطلب المرونة والابتكار في مواجهة تحديات البيئة التعليمية المتغيرة، وهذا ما أكدته كل من دراسة الرويس (٢٠٢١)، وكايد (٢٠٢٢)، وسحويل وبطائنة (٢٠٢٣).

- إن أفراد العينة (المعلمين والإداريين) يرون أن التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل في محور(واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط في ضوء أبعاد القيادة التكيفية) يتحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط (٢.٧٨) هذا ما يوضح أن البعد تحقق إلى حد ما، ويرجع ذلك إلى إدراك القيادات لأهمية التغذية الراجعة والتطوير الذاتي كجزء لا يتجزأ من القيادة الفعالة، ووجود برامج تدريبية معينة تشجع على التأمل والمراجعة الذاتية، أو حتى الوعي المتزايد بأهمية التعلم المستمر في بيئة تعليمية دائمة التغير، وهذا يتفق مع كل من دراسة الرويس (٢٠٢١)، ودراسة السلمي (٢٠٢٤).

- إن أفراد العينة (المعلمين والإداريين) يرون أن القيادة بالتعاطف في محور(واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط في ضوء أبعاد القيادة التكيفية) يتحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط (٢.٣٤) هذا ما يوضح أن البعد تحقق إلى حد كبير، حيث تؤمن القيادات بأهمية الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين لزيادة ولائهم وإنتاجيتهم، وأن برامج التنمية القيادية قد ركزت على تطوير مهارات الذكاء العاطفي والتعاطف.

- إن أفراد العينة المعلمين والاداريين يرون أن إبتكار حلول مريحة للجميع في محور(واقع أداء القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط في ضوء أبعاد القيادة التكيفية) يتحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط (٢.٣٤) هذا ما يوضح أن البعد تحقق إلى حد كبير، حيث القيادات المدرسية تدرك أهمية الوصول إلى حلول إبداعية وعادلة تحقق مصالح جميع الأطراف، وهو مبدأ أساسي في القيادة التكيفية التي تسعى لإيجاد حلول مستدامة وشاملة للمشكلات المعقدة وهذا يتفق مع كل من دراسة السلمي (٢٠٢٤)، ودراسة الفواز (٢٠٢٤).

المحور الرابع: الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة التكيفية.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة التحليلية:

كشف الإطار النظري للدراسة الحالية عن مجموعة من الاستخلاصات الهامة المتعلقة بالقيادة التكيفية، والقيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام وأدوارها، وهي كالتالي:

١- تُشجع القيادات المدرسية العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم. هذا يعكس فهماً لأهمية التعلم المستمر على المستوى الفردي كجزء من عملية التكيف، حيث تبدأ المرونة من قدرة الأفراد على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم وتطويرها.

٢- وجود ثقافة قوية للعمل الجماعي والثقة والاحترام يُعد أساساً متيناً للقيادة التكيفية، فالتحديات المعقدة تتطلب حلولاً جماعية، ولا يمكن تحقيق ذلك دون بيئة آمنة تشجع على التعاون وتقبل الاختلافات.

٣- توفير قنوات اتصال مفتوحة وتعزيز الأهداف والقيم المشتركة يساهم في بناء رؤية موحدة وتدفق المعلومات، مما يقلل من الغموض ويُمكن العاملين من فهم السياق العام للمدرسة والتكيف معه.

٤- منح الحرية للمبدعين ووضع خطط بديلة للطوارئ يُظهر وعياً بأهمية الاستباقية والمرونة. هذا يعزز قدرة المدرسة على توليد حلول جديدة للتعامل مع التحديات المفاجئة وغير المتوقعة.

٥- رغم التقييم الجيد لتبني الأسلوب العلمي في حل المشكلات، فإن تطبيقه لا يتم بشكل ممنهج في جميع السياقات أو من قبل جميع القيادات، وهو ما يحد من فعالية حل المشكلات التكيفية.

٦- قلة عدد أفراد المجتمع المدرسي المشاركين في عملية حل المشكلات، فهذا يعني أن المدرسة لا تستغل كامل طاقتها البشرية. القيادة التكيفية تعتمد على الذكاء الجماعي وإشراك الجميع في تحديد المشكلات وصياغة الحلول.

ثانياً: الإجراءات المقترحة:

لتحسين أداء مديري المدارس بالتعليم الثانوي العام في أسبوط نحو تبني القيادة التكيفية، يُقترح اتخاذ إجراءات عملية وموجهة: البدء ببرامج تدريبية مكثفة تركز على مهارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وكيفية وضع استراتيجيات تنظيمية مرنة لمواجهة التغيرات والظروف الطارئة. بالتوازي، من الضروري تفعيل آليات إشراك جميع أفراد المجتمع المدرسي في عمليات التخطيط وحل المشكلات، مع تفويض صلاحيات أكبر للقيادات لتشجيع المبادرة والابتكار. كما ينبغي تحسين البنية التحتية التقنية وتدريب القيادات على توظيف التكنولوجيا بفعالية في إدارة العمليات وتبادل المعلومات وتوفير التغذية الراجعة، مع إعادة هيكلة نظام المكافآت ليكون محفزاً للأداء المتميز والسلوكيات التكيفية. أخيراً، يجب العمل على تخفيف الأعباء الإدارية الروتينية عن القيادات، ليتسنى لهم التفرغ للمهام الاستراتيجية والتأثيرية، وتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع المرونة والتكيف المستمر مع المتغيرات، وفيما يلي بعض الإجراءات المقترحة:

• بالنسبة للبعد الأول (قيادة بيئة العمل التعليمية):

- عقد برامج تدريبية وورش عمل عن القيادة التكيفية والقدرة علي التكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة والاستعداد لمواجهةها وتحفيز مديري المدارس على حضورها بهدف تنمية مهاراتهم القيادية.
- مناقشة مدير المدرسة في اجتماعات مجلس الأمناء جهود المعلمين وأنشطتهم ويخصص جزء من المخصصات المالية للمجلس في مكافأة المجتهدين من المعلمين والإداريين.
- زيادة اهتمام المديرين بالتعلم المستمر والبحث عن الجديد في مجال الإدارة من خلال التحاقهم بالدراسات العليا بكليات التربية وحصولهم على درجتي الماجستير والدكتوراه في تخصص الإدارة مما يتيح لهم التعرف على أساليب واستراتيجيات جديدة ومبتكرة وتنويعها وفقاً لاختلاف المواقف والمشكلات الإدارية والتربوية.

• بالنسبة للبعد الثاني (التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل):

- زيادة قدرة المديرين على الاستفادة من أخطاء وتجارب العمل غير الناجحة من خلال تحديد أوجه القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء والتعامل مع المشكلات المشابهة بشكل أفضل.
- عقد برامج تدريبية وورش عمل للعاملين بالمدرسة تنمي مهاراتهم للعمل ضمن فريق وتوضح لهم كيفية الاستفادة واكتساب الخبرات من العمل الجماعي والتعاوني وأهمية التعلم من خلال التجربة.

• بالنسبة للبعد الثالث (القيادة بالتعاطف):

- امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة مثل قوة الشخصية والإبداع والقدرة على الحوار والإقناع ودعم العاملين ومراعاة احتياجاتهم وحل مشكلاتهم التي تساعد في التأثير الإيجابي على العاملين لإحداث التغيير المطلوب.
- تبني مديري المدارس لسياسات تشجع مشاركة العاملين في وضع القيم والأهداف المدرسية مما يعمق من انتمائهم تجاه مدارسهم ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيقها والارتقاء بمدارسهم.

• بالنسبة للبعد الرابع (ابتكار حلول مريحة للجميع):

- استشراف المديرين للمستقبل لرؤية المشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها من خلال متابعة التحديات الخارجية والتعرف على التهديدات والفرص المحتملة حتى يتمكنوا من وضع خطط بديلة لمواجهة هذه التحديات.
- قيام المديرين بربط الأعمال المدرسية بمجتمعها المحلي وإتاحة الفرصة لمشاركة أعضاء المجتمع المحلي في حل المشكلات المدرسية من خلال تفعيل دور مجالس الأمناء والاجتماعات المستمرة مع أولياء الأمور.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

أحمد سامي أبو الوفاء، وآخرون: تطوير أداء قيادات المدارس الخاصة بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية كلية التربية، جامعة الفيوم، مج ١٧، ع ٩، ٢٠٢٣، ص ٨٠.

آمال كاظم مهدي. (٢٠٢٢). أثر العلاقة بين القيادة التكميلية والأداء المتميز على التوجه الريادي. Journal of the College of Education for Girls for (Humanities, 29(4).

إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر : القيادة التربوية ومهارات الاتصال دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ١٩.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة ٢٠١٦، ص ١٢٧-١٣١.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي/٢٠١٤ - ٢٠٣٠. القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم.

جوهر، دعاء محمود عبد الفتاح (٢٠١٣). القدرة المؤسسية والتسويق الإستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية: دراسة مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

حسام الدين السيد محمد إبراهيم تصور مقترح لتطوير أدوار القيادة التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج المعاصرة مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية رابطة التربويين العرب، ٢٠٢٣، ص ٢٩٤-١٠٥.

الرويس، س. (٢٠٢١) درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكميلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، ٦(١)، ٩٧-١٢١.

الزهراني، خديجة مقبول جمعان (٢٠٢٢). "تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء نموذج المستويات الخمسة للقيادة لماكسويل "Maxwell". مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية: جامعة حفر الباطن ع ٥ (٢٠٢٢): ١٤٥ - ١٨٧. مسترجع من

<http://demo.mandumah.com/Record/1328421>

سحويل، زينة محمود محمد، و بطاينة، عمر تيسير عبدالرحمن.(٢٠٢٣). القيادة التكوينية وعلاقتها بإدارة التغيير في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1452916>

عباس، إبتسام عبد الحميد محمد على (٢٠١٦). الإبداع الإداري لدى قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، ع (٧٦).

العجرفي، فلاح بن خلف (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٣ ، ٥٩ - ٨٦ مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1361472>

الفواز، ن. ب. م. ب. م. (٢٠٢٤). القيادة التكوينية ودورها في تحقيق الإبداع الإستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، (٣٦)، ٨٣-٥٥.

<https://doi.org/10.55074/hesj.vi36.932>

كمال أحمد، رانيا (٢٠٢١). تطوير مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء التوجهات السائدة في التعقيد. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج ، ٩٢ (٩٢)، ٢٧٥-٢١٥.

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري . (٢٠٢٠). القيادة التكوينية، سلسلة مفاهيم تنموية ، السنة ١ ، ع ٣٦ ، ص ص ١ - ٤ .

نبيل سعد جرجس، وآخرون معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وطرق مواجهتها، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٩٦، ٢٠٢١، ص ١٦٧.

نوره بنت محمد البليهد، ابتسام بنت الخضير(٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Albeladi, A. (2023). Adaptive Leadership and Decision-Making Styles of Department Heads: A Predictive Study from the Perspective of Faculty Members at the Islamic University of Madinah. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 50(3), 221–238. <https://doi.org/10.35516/hum.v50i3.76>
- Al-Zarqan, A. M. H. The Degree to Which School Principals in Tafila Governorate in Jordan Practice Adaptive Leadership From the Teachers' Point of View. *Palestinian Journal for Open Learning & E Learning*, 1(18). <https://doi.org/10.3397/7/0280-012-018-004>.
- Andrin, G. R., Kilag, O. K., Groenewald, E. S., Unabia, R. P., Cordova Jr, N., & Nacario, K. M. (2023). Beyond Management: Cultivating Leadership in Educational Institutions. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*, 1(6), 365-375.
- Casiello, A. R. (2019). Adaptive leadership approaches in online education: A study of trust creation and change management in higher education, Doctoral dissertation, Old Dominion University.
- de Klerk, E. D., & Palmer, J. M. (2021). Policy analysis for school leaders' development during the Covid-19 pandemic- An adaptive leadership practice framework. *Alternation*, 28(1), 168-191.

- Don, Y. (2020). Malaysia School Leadership Crisis Covid-19: Conventional To Adaptive Leadership. In Proceeding Book of the 3rd International Conference on Multidisciplinary Research, 3(1), 1-4.
- Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: Leading through complexity. International Studies in Educational Administration, 48(1), 31–38.
- Fitriani, M. I. (2023). Adaptive Leadership: Concepts, Models and Their Actualisation in Educational Institutions. El Midad: Jurnal Jurusan PGMI, 15(1), 1-14.
- García, I. (2018). Adaptive leadership and social innovation: Overcoming critical theory, positivism, and postmodernism in planning education. eJournal of Public Affairs, 7(2), 19-35.
- Gresham, R. (2024). Adaptive Leadership During Times of Great Change and Opportunity: Building Adaptive Capacity as Perceived by Community Emergency Response Team Program Managers, Unpublished Phd dissertation, School of Education, the University of Massachusetts Irvine, California.
- Halim, Edi Harapan & Wardiah Dessy: "The Effect of School Leadership and Management on the Performance of Teachers of the First High School in Air Kumbang Sub-District, Journal of Banyu sin District Vol. 5, No.3,2021, P.5675.

- Heifetz, R. & Linsky, M. (2011). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., Kania, J. V., & Kramer, M. R. (2014). Leading Boldly. Stanford Social Innovation Review, 2(3), 20–31.
- Hoerudin, C. W. (2020). Adaptive leadership in digital era: Ridwan Kamil's leadership study in west Java. CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan, 6(1), 89-98.
- Ijeoma-Charles, R. W., Kpakol, A. G., & Gabriel, J. M. O. (2023). Adaptive leadership: bridging practices with context for sustainable outcomes in the Nigerian Education System, International Journal of Social Sciences and Management Review, 6(1), 139-146.
- Nelson, T., & Squires, V. (2017). Addressing complex challenges through adaptive leadership: A promising approach to collaborative problem solving. Journal of Leadership Education, 16(4), 111–123.
- Nelson, T., & Squires, V. (2017, October). Addressing complex challenges through adaptive leadership: A promising approach to collaborative problem solving. Journal of Leadership Education, 16(4), 111-123.
- Niemeyer-Rens, R. F., Sullivan, G., & Self, S. W. (2022). Leadership adaptability within higher education. Journal of Higher Education Theory and Practice, 22(9), 1-15.

-
- Oduol, T. (2021 May). Adaptive Leadership: Integrating Technology in Kenyan Universities in the Covid -19 Era. Journal of African Interdisciplinary Studies, 5(5), 17 - 34.
- Ozen, H. & Turan, s. (2017). Scale development and initial tests of the multidimensional complex adaptive leadership scale for school principals: An exploratory mixed method study. European Journal of Education Studies, 3(12), 37 – 74.
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. Leadership & Organization Development Journal, 28(4), 325-335.
- Sims, B. W., Matos, R. I., Brendle, J., & Lock, R. H. (2023). The Impact of Adaptive Leadership on Burnout in Special Education During the COVID-19 Pandemic. Journal of Research on Leadership Education, 19427751231168990, 1-20.
- Tracy, M. (2019). A Case Study of the Perceived Effectiveness of Administrative Professional Development ProQuest LLC (Doctoral dissertation, Ed. D. Dissertation, Grand Canyon University).
- Uy, Francisca T., et al.: "School Principal Administrative-Supervisory Leadership During the Pandemic: A International Journal of Phenomenological Qualitative Study. Theory and Application in Elementary and Secondary School Education, Vol.5, No.1, 2023, P.52.
- Wong, G. K. W., & Chan, D. L. (2018). Adaptive leadership in academic libraries. Library Management, 39(1/2), 106-115.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. Consulting Psychology Journal: practice and research, 62(2), 81-93.