



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تَصَوُّرٌ مُقْتَرَحٌ لِتَخْطِيطِ التَّعَاقِبِ الْقِيَادِيِّ بِمَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الثَّانَوِيِّ الصَّنَاعِيِّ بِمُحَافَظَةِ الْمَنُوفِيَةِ فِي ضَوْءِ نَمُودَجِ النِّجْمَةِ السَّبَاعِيِّ لِرُوثُوِيلِ

إعداد

د. فاطمة محمد رمضان مهدي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية جامعة المنوفية

تاريخ قبول النشر: ٢٩ سبتمبر ٢٠٢٥ م -

تاريخ استلام البحث: ٩ سبتمبر ٢٠٢٥ م

مُستخلص البحث باللغة العربية

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السُّباعي لروثويل من خلال التعرف على واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي لدى المعلمين والمعلمات بها، في ضوء نموذج روثويل للتعاقب القيادي، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي؛ حيث تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد تألف المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، وقد بلغ عددهم (٣٥٩٦) في العام الدراسي ٢٠٢٤م/ ٢٠٢٥م، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية منهم بلغت (٣٤٨) معلم ومعلمة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية جاء بدرجة متوسطة إجمالاً، مع وجود تفاوت في الممارسة بين أبعاد نموذج النجمة السُّباعي لروثويل؛ حيث جاء بُعد " إعداد وتأهيل المعلمين" في المرتبة الأولى، وجاء بُعد " تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي" في المرتبة الأخيرة، كما كشف البحث عن وجود معوقات تحول دون التخطيط الفعال للتعاقب القيادي، وقد شملت (المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات التكنولوجية، والمعوقات المالية والمادية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية، كما توصل البحث لوضع تَصَوُّرٍ مُقْتَرَحٍ لِتَخْطِيطِ التَّعاقِبِ القِيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بِمُحافظةِ المِنُوفية في ضوء نَمُوذَجِ النِجمة السُّباعي لروثويل متضمناً (أهدافه، ومنطلقاته، وخصائصه، ومكوناته، وآليات تنفيذه، ومتطلبات ومعوقات تطبيقه، وسبل مواجهة معوقات التطبيق ثم مؤشرات نجاحه)، كما توصل البحث لمجموعة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- ضرورة وضع خطة تدريبية طويلة المدى لمعلمي ومعلمات التعليم الثانوي الصناعي وتجهيزهم للمناصب القيادية المستقبلية بما يطور خطط التعاقب القيادي مستقبلاً.
- ضرورة إنشاء مراكز تدريبية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي من أجل إعداد قادة للتطوير المستقبلي بمدارس التعليم الفني والصناعي.
- توفير نظام للتقييم الموضوعي للتعرف على المرشحين للتعاقب القيادي وذلك من تطبيق مقاييس علمية تتعلق بالقدرات والمهارات المهنية.
- ضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تنفيذ إجراءات تطبيق تخطيط التعاقب القيادي، وتدريب قيادات الصف الأول على استخدام هذه التكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: التعاقب القيادي - التخطيط للتعاقب القيادي - التعليم الثانوي الصناعي - نموذج النجمة السُّباعي لروثويل.

Abstract of the research in English**A proposed vision for leadership succession planning in industrial secondary schools in Menoufia Governorate, based on Rothwell's seven-pointed star model.**

The current research aims to present a proposed vision for planning leadership succession in industrial secondary schools in Menoufia Governorate in light of Rothwell's seven-pointed star model by identifying the reality of leadership succession planning in industrial secondary schools for male and female teachers, in light of Rothwell's model of leadership succession. To achieve the research objectives, the researcher relied on the descriptive approach; The questionnaire was used as a study tool. The original community from which the study sample was derived consisted of teachers in industrial secondary schools in Menoufia Governorate, and their number reached (3596) in the academic year 2024/2025 AD. A sample was randomly selected from them, amounting to (348) male and female teachers. The research reached a set of results, the most important of which is that the reality of leadership succession planning in industrial secondary schools in Menoufia Governorate was generally average, with a disparity in practice between the dimensions of Rothwell's seven-pointed star model. The "Preparing and Qualifying Teachers" dimension ranked first, while the "Evaluating the Performance of Leadership Succession Planning Programs in Industrial Secondary Education" dimension ranked last. The research also revealed the presence of obstacles to effective leadership succession planning, including administrative and organizational obstacles, human obstacles, technological obstacles, and financial and material obstacles. There were also statistically significant differences in the responses of sample members attributed to some demographic variables. The research also developed a proposed vision for leadership succession planning in industrial secondary schools in Menoufia Governorate, based on Rothwell's seven-pointed star model, including its objectives, starting points, characteristics, components, implementation mechanisms, requirements and obstacles to its implementation, ways to address implementation obstacles, and indicators of its success. The research also reached a set of recommendations, the most important of which are the following:

- The necessity of developing a long-term training plan for male and female teachers. Industrial secondary education and preparing them for future leadership positions, thus developing future leadership succession plans.
- The need to establish training centers dedicated to strategic planning to prepare leaders for future development in technical and industrial education schools.
- Providing an objective assessment system to identify candidates for leadership succession, using scientific criteria related to professional capabilities and skills.
- The need to apply administrative information technology to implement leadership succession planning procedures and train first-line leaders on the use of this technology.

Keywords: Leadership succession – Leadership succession planning – Industrial secondary education – Rothwell's seven-pointed star model.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات مستمرة في بعض الميادين تمثل أزمةً وثقلاً علي كاهل إدارات الموارد البشرية بالمنظمات، الأمر الذي فرض عليها تطوير أدائها وتنمية مهاراتها، للإسهام بشكل فاعل في بناء الإنسان وإعداده ليتعامل مع المتغيرات والتحديات المتغيرة دوماً، وتعتمد كفاءة المنظمات في المقام الأول علي كفاءة العنصر البشري، كما يعتمد نجاحها علي إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المنظمة من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالإنسان هو الركيزة الأساسية التي تبني عليها كل المنظمات، وفي ظل التغيرات السريعة في هذه الآونة، والتي أثرت على المنظمات المختلفة؛ فإنها في حاجة ماسة إلي إدارة قادرة علي القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع تلك التغيرات بشكل أكثر كفاءة، يحقق لها الاستمرارية والتميز في ظل كثرة التحديات وعدم الاستقرار، وبالتالي ضرورة التوجه نحو تبني مدخل تخطيط التعاقب القيادي. (العسكري، ٢٠٢١، ٣١٢)

ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة، والتأكيد على حسن استخدامها، والاستفادة القصوى منها لزيادة الفاعلية الإنتاجية، وتحقيق الأهداف، وذلك من خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل، وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها، وبقدر ما تبذله المنظمة في سبيل تطوير مواردها البشرية بقدر ما تختار لنفسها موقعاً ريادياً وتنافسياً بين المنظمات الأخرى، لذا يجب تبني مداخل متعددة لاستقطاب وتوظيف وتطوير وإعداد وتنمية القيادات الإدارية المستقبلية برؤية ورسالة واستراتيجيات المنظمة، مما يكفل استمرار نجاحها في تحقيق رؤيتها، ويرفع من مستوى أداء البشري. (غنيم، ٢٠١٦، ٤)

ويعد تخطيط الموارد البشرية البناء السليم والصحيح لنجاح أية منظمة وضمان نموها، بحيث يضمن تكوين المهارات وبناء العلاقات وإعداد القيادات الشابة والصف الثاني، وتكافؤ الفرص للجميع أمام تقلد المناصب الإدارية مع تحقيق سهولة تدفق المعلومات وانسيابيتها، الأمر الذي يسهم في خلق روح التنافس الشريف بين الجميع، ومن أهم الجوانب في إدارة وتخطيط الموارد البشرية وضع خطط التعاقب القيادي، حتى تحافظ المنظمة على استمراريته وبقائها والذي يركز على وضع خطة طويلة الأجل لتطوير أداء العاملين الذين ينظر لهم على أنهم مواهب محتملة قادرة على شغل الوظائف القيادية في حال خلوها، الأمر الذي يتطلب تحديد هؤلاء العاملين ومنحهم الفرص والتجارب والخبرات اللازمة لصقل مواهبهم، وإعدادهم لتولي المهام والوظائف القيادية بالمنظمة. (غنيم، ٢٠١٦، ٤)

ويعد التحدي الرئيس الذي يواجه كل مؤسسة هو القدرة على الحفاظ على رأس مالها القيادي، فيأتي القادة ويذهبون؛ ولذلك لابد ألا يأتي قائداً أقل قدرة وكفاءة من القائد الذي يذهب، ولا يمكن أن يحدث ذلك عن طريق الصدفة أو العمل غير الرسمي، وعليه تسعى المؤسسات لوضع خطط لتوفير الأفراد والقادة البُدلاء لتفادي الوقوع في أزمة، وذلك على جميع المستويات داخل المؤسسة سواء القيادية أو الإدارية من أعلى مستوى لأقل مستوى من القيادات العليا والوسطى والتنفيذية، ومن هنا برزت فكرة التخطيط للتعاقب القيادي

والذي يمكن اعتباره آلية منظمة، الغرض منها الاستكشاف والبحث عن المواهب القيادية واستقطابها وتقييمها. (همام، ٢٠٢٢، ٢١)

ويعد التخطيط للتعاقب القيادي أداة فعالة لضمان شغل الوظائف القيادية العليا الشاغرة بقيادات المستقبل أصحاب المهارات والمعارف المناسبة من خلال تحديد وتطوير وتقديم التوجيه الداخلي المناسب على مدى فترة طويلة من الزمن لتولي منصب قيادي في المؤسسة، ويتوافق تخطيط التعاقب الفعال مع التخطيط الاستراتيجي الرسمي للمؤسسة بهدف تحقيق الاستمرارية في توظيف وتعليم وتدريب وتوجيه القادة المحتملين لضمان استدامة المؤسسة (Thomas , 2019, 44)، وعُرف تخطيط التعاقب القيادي بأنه "عملية لمساعدة المؤسسات التعليمية على الاستقرار واستمرارية النمو من خلال التحولات القيادية المخطط لها". (Trackel, 2015, 61).

ويؤكد تخطيط التعاقب القيادي على أهمية تطوير المواهب الداخلية للمؤسسة لتلبية احتياجاتها من المواهب الحالية أو المستقبلية، وبالتالي فإن التخطيط للتعاقب القيادي هو جهد مدروس ومنهجي من قبل المؤسسة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية في المؤسسة، والاحتفاظ بالفكر المعروف برأس المال المعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع الأفراد على التقدم. (William J. Rothwell, 2010, 6) ويشغل مديرو الإدارة العليا دوراً مهماً في بناء وتطوير القيادات داخل المنظمة، وقد أصبح التعاقب القيادي الذي يعرف ببناء الصف الثاني من القيادات أحد أهم التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة والمهمة والضرورية في عصر يتسم بالصراع نحو التفوق والتميز، وأصبح فرضاً على كافة المؤسسات، فأبرز التحديات التي تواجه المنظمات هي توفير البديل المناسب في المكان والوقت المناسب. (حنا، وجاد الرب، وعوض، ٢٠٢٣، ٢١)

كما تعد القيادات من أهم أصول المؤسسات التعليمية في العصر الراهن، وتمثل أيضاً رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء المدرسي وتطوير المنظومة التعليمية بأثرها وتفرض تحديات العصر الحالي على القائد المدرسي ضرورة اكتساب المهارات التي تمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، ولهذا السبب فإن نقطة البداية لأي استراتيجية إدارية سليمة هي بناء شخصية قيادية مؤهلة تأهيلاً جيداً (الحسيني، ٢٠١٥، ١٥-٦٤)، ومن هنا فإن نجاح مديري المدارس يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية، وهذا النجاح يتوقف كليةً على ما يملكه المدير من مهارات وكفاءات وخبرات إدارية. (عزب، ٢٠٠٩، ٩٤)

وقد أوصت دراسة (زهرة، وآخرون، ٢٠٢١، ٣٣٧) بضرورة تدعيم الإدارة العليا للثقافة التنظيمية بنشر القيم التي تنمي روح الولاء والانتماء وذلك من خلال نشر المعرفة قيم ومعتقدات التنظيمية، إدارة المواهب، التعلم التنظيمي، القيادة التحولية، واستحداث وحدة إدارية وهي إدارة مواهب " خاصة بالموظفين الموهوبين بالعمل، والعمل على تحديد عمليات وإجراءات إدارة المواهب من خلال اكتشاف المواهب، استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الإبقاء على المواهب والإحتفاظ بهم، وإنشاء وحدة للمتابعة والتقييم لإدارة المواهب لتقييم الموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم عملية الإحلال للوظائف القيادية، واستحداث بيان آلية تحديد واختيار وتأهيل الموظفين لملء الوظائف القيادية في الوزارة، والحد والتقليل من أي فجوات متوقعة في

العمل، وبناء وتوفير الكفاءات القيادية، بالإضافة إلى تدعيم ثقافة العمل الجماعي والمساهمة بالتعلم ونقل المعرفة.

كما أوصت دراسة (الداود، ٢٠٢٠، ١٩١) بضرورة العمل وفق خطط للتعاقب الإداري والتزام إدارة الجامعة بها، وبناء برامج لتأهيل قيادات الصف الثاني للعمل في المناصب القيادية متى ما دعت الحاجة لهم، تقييم متطلبات العمل الحالية والمستقبلية بشكل مستمر، وبناء الأدلة الإجرائية والأدلة التنظيمية لكافة الأعمال بالجامعة، واستخدام آليات متعددة في تقويم الأفراد، ورصد مستوى التقدم، وربطه بالحوافز، والاهتمام بتقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وذلك للاستفادة من عمليات التدريب والتطوير وتوجيهها وفقاً للفروق الفردية بين العاملين ومتطلبات الوظائف القيادية، وتنفيذ برامج تنمية وتدريب وتطوير العاملين وفق خطة مرسومة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الإمكانيات والموارد المتاحة وتحديد الاحتياجات التدريبية ومتطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب وإعداد مسبق للقيادات، وتصميم برنامج لمراجعة خطط التعاقب الإداري وتطويرها بصفة دورية.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في وجود قصور وضعف في تطبيق التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم في مصر عامةً وفي التعليم الثانوي الصناعي خاصةً، ومن هذه المشكلات ما يلي: (حسب النبي، ٢٠١٧، ٥٣٧)، (محمود، ٢٠١٨، ١١٩)، ودراسة (الغنام، ٢٠٢١، ١٤)

- غياب الإطار المؤسسي الذي يساعد على حدوث التعاقب القيادي لتوظيف مديري المدارس بشكل صحيح.

- الاعتماد على معايير غير فعالة مثل الأقدمية في تنظيم عملية التعاقب القيادي بالمدارس في مصر.
- غياب معايير الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء القيادي التي يمكن من خلالها اكتشاف أصحاب القدرات الإدارية والقيادية المتميزة.

- قلة الاستفادة من خبرات وقدرات المديرين المتميزين الذين وصلوا إلى سن التقاعد، وعدم وجود قنوات تواصل دورية بين السابق واللاحق في نفس المنصب القيادي بالمدارس.

- ضعف استخدام أساليب تدريبية متنوعة في تأهيل المرشحين لشغل وظيفة مدير المدرسة.
- غياب وجود آلية مكتوبة أو وثيقة تمثل رؤية الوزارة لتطوير العاملين المرشحين لشغل الوظائف القيادية.

- نقص مظاهر المكاشفة والشفافية والتمكين عند تولي المناصب القيادية بالمدارس، والتأثير السلبي لذلك على دافعية المعلمين نحو تولي وظيفة مدير المدرسة.

- غياب الثقافة الداعمة لوجود صف ثان من القيادات المدرسية، وعدم الاستفادة من ذوي القدرات القيادية المرتفعة في تطوير العمل القيادي بالمدارس.

- ضعف وجود قاعدة بيانات بالوظائف القيادية للعاملين في وظائف قيادية بالإدارات التعليمية، والمدارس لتكون بمثابة دليل إرشادي أمام المعنيين باختيار القيادات لاختيار الأفضل والأكفأ لشغل وظيفة مدير مدرسة وغيرها من الوظائف القيادية في وزارة التربية والتعليم.

• قلة الاهتمام ببناء قيادات بديلة تكون مستعدة عند الحاجة إليها، وقادرة على تنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار وتسيير المؤسسات، الأمر الذي يتسبب في ضعف أداء التعليم قبل الجامعي وتعرثر خطته ومشاريعه؛ نتيجة لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييره بكل كفاءة واقتدار. (الغنام، ٢٠٢١، ١٤)

• قلة المشاركين في برامج التخطيط للتعاقب القيادي، وقلة وضوح معايير اختيار وترقية القيادات الإدارية والمرشحين لشغل المناصب القيادية، (شعبان، ٢٠٢٤، ٤٣٧-٤٣٩)، بالإضافة إلى ضعف الوعي من القيادات المستقبلية بأهمية بناء برنامج للتعاقب القيادي، هذا إلى جانب ضعف استخدام برامج التدريب اللازمة لتأهيلهم. (جمعة، ٢٠١٨، ١٧٦)

كما توصلت نتائج دراسة عبداللطيف وآخرون (٢٠١٩، ٤٩٧-٤٩٨) إلى بعض المعوقات التي تحول دون تقييم أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي والتي منها ضعف الموارد البشرية اللازمة لتطوير برامج تدريب معلمي التعليم الفني الصناعي، وضعف الموارد المادية المخصصة لعملية تدريب المعلمين، و ضعف الربط بين برامج تدريب معلمي التعليم الثانوي الصناعي والاحتياجات التدريبية للمعلمين، إلى جانب ضعف الربط بين برامج تدريب معلمي التعليم الصناعي والسياسة التنموية والتخطيط للتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى ضعف المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم الثانوي الفني الصناعي وإعداد برامج التدريب للمعلمين، كما لا يوجد ربط بين الحصول على تدريب لمعلمي التعليم الصناعي في مجال التخصص بالترقيات والحوافز، وقصور المهارات الفنية والإدارية لدى القائمين على برامج تدريب معلمي التعليم الثانوي الصناعي، بالإضافة إلى ضعف توافر قواعد البيانات بالمدرسين المتخصصين في مجال التدريبات المختلفة سواء كانت المجال المعرفي أو المهني، والمتدربين في نفس المجال.

وتوصلت أيضاً نتائج دراسة السكري وآخرون (٢٠٢٥، ١١٣-١١٤) إلى وجود بعض المشكلات التي تواجه تطوير المدارس الثانوية الفنية الصناعية ومنها قلة وجود التخصصات الجديدة المطلوبة لسوق العمل في مدارس التعليم الفني الصناعي، والعجز في المباني المدرسية ونقص التجهيزات، وقلة توافر المرافق التعليمية من ورش ومعامل وخامات لممارسة الأنشطة التربوية والتدريبية بعدد كبير من المدارس.

وعلى الرغم من كثرة الجدل الذي يُثار حول محدودية دور مدير المدرسة، فإن هذا لا يلغي أهمية عملية التخطيط لاختيار مدير المدرسة، وإعداده ضمن أسس ومعايير تربوية واضحة ومقننة، ثم دعمه وتطويره مهنيًا عند توليه منصبه الجديد مع اتخاذ كافة التدابير التي تساعد على الاحتفاظ به إذا كان مديراً متميزاً؛ حيث تعد القيادات المدرسية من أهم أصول المنظمات التعليمية في العصر الراهن، وتمثل أيضاً رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تطوير المنظومة التعليمية بأسرها، وتفرض تحديات عصرنا الحالي على القائد المدرسي ضرورة اكتساب المهارات التي تمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، ولهذا السبب فإن نقطة البداية لأية استراتيجية إدارية سليمة هي بناء شخصية قيادية مؤهلة تأهيلاً جيداً. (الحسيني، ٢٠١٥، ١٥)

وإذا كان التعاقب القيادي Leadership Succession عملية توجد في كل مؤسسة و تتمثل في ترك أحد القادة الإداريين لمنصبه وتعيين آخر خلفاً له، فإن التخطيط لهذا التعاقب يمثل ضرورة لا غنى عنها؛ حيث إنه يوفر الظروف المناسبة لاستمرار المؤسسات في العمل والنجاح باعتباره توجه طويل الأمد للتعرف

على المواهب الحالية والمستقبلية يساعد في الإبقاء على خط الإمداد بالمواهب القيادية يتدفق بها، فضلاً عن أنه يوفر للعاملين من أصحاب الكفاءات الفرصة للتدريب على القيام بمهام الوظائف القيادية، وبهذا فهو يلبي أهداف العاملين بالمؤسسة في التخطيط لمسارهم الوظيفي المستقبلي، كما يلبي في نفس الوقت احتياجات المؤسسة التي يعملون بها، كذلك فإن له أدواراً مهمة في التغلب على مشكلة تقاعد القيادات، والقصور في المهارات الإدارية والقيادية، ويساعد على الاستفادة من تنوع قدرات العاملين بالمؤسسة، وتزايد درجة الانتماء الوظيفي لدى العاملين بها. (محمود، ٢٠١٨، ٢)

فالتعليم الصناعي لا يزال يئن تحت وطأة التهميش وغياب الرضا المجتمعي وضعف المدخلات، وسوء المخرجات وغياب التنافسية العالمية، وغياب جودة مؤسسات هذا النوع من التعليم في أغلب مدارس مصر الفنية الصناعية؛ وهذا يستدعي أن نسلط الضوء على هذا النوع من التعليم بحثاً عن سبل الاستثمار والانتقال به من طور التهميش إلى أفاق جديدة تؤمن بالانفتاح، وتسعى إلى توظيف الجودة وتتناغم مع متطلبات سوق العمل والتوافق مع التوجه الاستثماري العالمي المعاصر. (جمعة، ٢٠٢٠، ١٩٦٦)

ورغم الاهتمام الذي توليه وزارة التربية والتعليم الفني لتطوير القيادات الإدارية في مدارس التعليم الفني إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها في خطط التعاقب القيادي في بعض مدارس التعليم الفني عامةً، ومدارس التعليم الثانوي الصناعي على وجه الخصوص، فضلاً عن ندرة الدراسات العربية - على حد علم الباحثة التي تناولت التعاقب القيادي بالتعليم الصناعي في ضوء نموذج لنجمة السباعي لروثويل، ونظراً لأهمية هذا الموضوع يأتي هذا البحث لمعرفة كيفية التخطيط للتعاقب القيادي في ضوء نموذج روثويل للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.

وفي ضوء ما تقدم ومن خلال ما تم رصده من مشكلات ومعوقات تتعلق بقصور التخطيط للتعاقب القيادي وضرورة إعداد القيادات بالتعليم الثانوي الصناعي وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بمحافظات المنوفية، وفي ضوء ما قدمته نماذج التخطيط للتعاقب القيادي عامةً ونموذج النجمة السباعي لروثويل خاصةً من ممارسات تساعد في تحسين المؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم الثانوي الصناعي وما يتطلبه من امتلاك المعلمين لمهارات وخبرات قيادية تؤهلهم لشغل الوظائف والمناصب القيادية في المستقبل؛ هذا إلى جانب ضرورة تطبيق مداخل إدارية جديدة مثل التخطيط للتعاقب القيادي ونماذجه وخاصة نموذج النجمة السباعي لروثويل وممارساته والتي تسهم بشكل كبير في إعداد الصف الثاني من القيادات التعليمية، فإن البحث الحالي قد اهتم وفق ما أكدت عليه وأشارت إليه العديد من الكتابات والدراسات السابقة، والمؤتمرات والندوات العلمية، من ضرورة التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، والتي ينبغي ينبغي علي وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ومديرية التربية والتعليم بمحافظات المنوفية الاهتمام بها لإعداد الكفاءات من القيادات من المعلمين والمعلمات لشغل المناصب القيادية في المستقبل، الأمر الذي يساعد في تشجيعهم على التدريب والتطوير المهني المستمر، ومن ثم تنمية المهارات القيادية لديهم بما ينعكس علي العملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بكافة جوانبها، ولذلك يحاول البحث الحالي تقديم تصور مقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظات المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل، باعتبارها اتجاه يعكس تحفيز المعلمين للتنمية المهنية المستمرة من أجل شغل الوظائف القيادية في المستقبل.

أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل؟
ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية والفكرية لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء الأدبيات الإدارية؟
٢. ما واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابة أفراد العينة حول مستوى التخطيط للتعاقب القيادي لدى القادة التربويين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين في ضوء نموذج روثويل للتعاقب القيادي تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة؟
٤. ما أبرز معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل؟
٥. ما ملامح التصور المقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل ؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسس النظرية والفكرية لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.
- التعرف على نماذج التخطيط للتعاقب القيادي، وعلى رأسهم نموذج النجمة السباعي لروثويل.
- الوقوف واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل.
- الوقوف على أبرز معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل.
- محاولة الوصول لملامح التصور المقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل.

أهمية البحث

يمكن حصر أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- ما زال التعاقب القيادي مفهوماً حديثاً لم يتطرق إليه العديد من الباحثين مما أدى إلى عدم وضوح دوره، وأهميته بالنسبة للمؤسسات العامة والخاصة على حدٍ سواء.

- الإسهام في تقديم تبصرات مهمة للقيادات في التعليم الثانوي الصناعي فيما يتعلق بتخطيط التعاقب القيادي، وتوفير متطلباته ومستلزماته الأساسية، وتعرف أبرز المعوقات في حال الرغبة في تبني خطة للتعاقب القيادي والعمل على تطبيقها بصورة فعالة.
- يساعد موضوع التعاقب القيادي الإدارة العليا على إعداد مراكز لتدريب قادة الصف الثاني؛ ليكونوا على استعداد لمباشرة عملهم عند الحاجة إليهم، وكذلك كيفية استقطاب واستبقاء المواهب القيادية وتطويرها وإرشادها وتحفيزها، وتوفير البيئة الجاذبة والداعمة له.
- قد يفيد هذا البحث في إثراء حقل الدراسات العلمية بمجال القيادة والقيادات المستقبلية على وجه الخصوص. بمدارس التعليم الفني والعام.
- إلقاء الضوء على أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة وهو تخطيط التعاقب القيادي بما يساهم في تجويد الممارسات القيادية وحماية مؤسسات التعليم العالي من الفراغ القيادي.
- من المتوقع تعدد المستفيدين من التصور المقترح، وفي مقدمتهم مسؤولي الوزارة، ومديري المدارس والمعلمين والباحثين؛ حيث يُتوقع أن تمدهم بما يجب عمله إجرائياً عند رسم السياسات التعليمية، أو إعداد الخطط التنموية الهادفة إلى تحسين أداء القيادات المدرسية.
- قد تمثل نتائج وتوصيات ومقترحات البحث نقطة انطلاق لأبحاث ودراسات أشمل وأوسع لتفعيل دور تعاقب القيادات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للتعليم بالمدارس بمصر.
- يُؤمل أن تفيد الدراسة المدارس بالتعليم العام والفني ومراكز البحث العلمي بمصر من خلال محاولة تقديم تصور مقترح مناسب لتفعيل تطبيق التعاقب للقيادات التعليمية بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظه المنوفية.

منهج البحث وأداته

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يعبر عن دراسة الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع الفعلي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطي وصفاً قيماً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى (عدس، وعبدالحق، ٢٠٠٦، ٣٠٧)، كما استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث وتحقيق أهدافه.

حدود البحث

تقتصر حدود البحث على ما يلي:

- حدود موضوعية: التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظه المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل بأبعاده السبعة وهي: (التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج، وتقييم متطلبات العمل الحالية، وتقييم أداء المعلمين بشكل فردي، وتقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية، وتقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وإعداد وتأهيل المعلمين، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي).

- حدود بشرية: اقتصر البحث الحالي على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الصناعية في محافظة المنوفية من (كبير معلمين - معلم أول - معلم فصل).
- حدود مكانية: اقتصر البحث الحالي على مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية وفق نموذج النجمة السباعي لـ Rothwell بأبعاده السبعة.
- حدود زمنية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤ م / ٢٠٢٥ م.

مصطلحات البحث

تم التعرض للمفاهيم المختلفة للبحث الحالي في الإطار النظري، ونستقرأ فيما يلي التعريفات الإجرائية:

(١) التخطيط للتعاقب القيادي

التعاقب في اللغة - مصدر تعاقب، يقال تَعاقَبَ الخُطباءُ عَلَى المنصة أَي جَاءَ كُلُّ وَاحِدٍ مِنْهُمْ تِلْوَ الآخر، وَتَعاقَبَ اللَّيْلُ وَالنَّهَارُ: التَّوَالَى، أَي يَأْتِي اللَّيْلُ فَيَغْقِبُ النَّهَارَ وَهَكَذَا دَوَالِيكَ، أَي أَنَّ التَّعاقِبَ لَغَوِيًّا بِمَعْنَى التَّتَابُعِ وَالتَّوَالِي. (أبو الفضل جمال الدين بن منظور، ٢٠١٢: ٦١١)

تُعرف الباحثة التخطيط للتعاقب القيادي إجرائياً بأنه بأنه عملية إدارية مُنظمة ومستمرة ومخطط لها تقوم على مجموعة من الجهود المستمرة بوضع خطة عملية مُسبقة لإعداد قيادات المستقبل من العاملين الحاليين بالمؤسسة، والتي تستهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ وذلك من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، وتوفير برامج التنمية المهنية اللازمة لهم حتي يكونوا من ذوي المهارات العالية من ثم يمكنهم التقدم لشغل الوظائف القيادية في المستقبل بشكل يساهم في تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة بشكل منظم ومستمر.

(٢) نموذج النجمة السباعي (The seven pointed star model)

ويُعرف نموذج النجمة السباعي (The seven pointed star model) بأنه النموذج الذي قام بإعداده وتطويره (William Rothwell) لتخطيط التعاقب القيادي بين الأعوام ٢٠٠١-٢٠١٠ في جميع المؤسسات والأنظمة المختلفة، وقد اشتمل النموذج على سبع خطوات مهمة لنجاح عملية التعاقب القيادي وهي: (التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج، وتقييم متطلبات العمل الحالية، وتقييم أداء المعلمين بشكل فردي، وتقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية، وتقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وإعداد وتأهيل المعلمين، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي).

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث: (التخطيط للتعاقب القيادي) □ المفهوم والخصائص

أولاً: مفهوم التخطيط للتعاقب القيادي (Succession Planning):

تعد منهجية التخطيط للتعاقب القيادي منهجية أكثر استباقية من طرق الاختيار المتعارف عليها للقيادات؛ لأنها تجعل الاستقطاب والاختيار على قمة أولويات القادة الحاليين باعتباره عملاً مستمراً ضمن متطلبات منصبهم، كما يمكن من خلالها توفير فرص القيادة للأفراد ودعمهم بالتغذية الراجعة والتقييم البنائي مما يساعد هؤلاء القادة الطامحين لتطوير كفاءتهم الذاتية وثقتهم بأنفسهم. (جرجس، عبدالعال، عبدالمجيد،

٢٠٢٢، ٦٩٧)

بدأ التخطيط للتعاقب في المنظمات والشركات الأمريكية في شكل تخطيط للاستبدال، وكان ينظر إليه في البداية على أنه طريقة لاستبدال المديرين التنفيذيين؛ حيث ركزت المنظمات والشركات الكبرى في البداية على تخطيط التعاقب فقط مع المديرين التنفيذيين الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا بالشركة، وقد أدى هذا في كثير من الأحيان إلى الفشل في تحقيق التحول في القيادة، ثم أدركت تلك المنظمات والشركات فيما بعد أن مجموعة كبيرة من موظفيها فضلاً عن المديرين التنفيذيين قد يكونون المالكين الوحيدين للمعلومات الحيوية مما يشير غلي عدم القدرة على الاستغناء عنهم. (جرجس، عبدالعال، عبدالمجيد، ٢٠٢٢، ٦٩٨)

باطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العربية والأجنبية، يمكن ذكر بعض التعريفات التخطيط للتعاقب القيادي علي سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

أ) مفهوم التعاقب القيادي

- التعاقب في اللغة - مصدر تعاقب، يقال تَعَاقَبَ الخُطْبَاءُ عَلَى المنصة أي جَاءَ كُلُّ وَاحِدٍ مِنْهُمْ تَلَوَ الآخر، وَتَعَاقَبُ اللَّيْلُ وَالنَّهَارُ: التَّوَالِي، أَي يَأْتِي اللَّيْلُ فَيَغْقِبُ النَّهَارَ وَهَكَذَا دَوَالِيكَ، أَي أَنَّ التعاقب لغوياً بمعنى التتابع والتوالي. (أبو الفضل جمال الدين بن منظور، ٢٠١٢: ٦١١)
- ويعرف التعاقب القيادي بأنه "جهود هادفة ومنتظمة تقوم بها المؤسسة لضمان استمرارية القيادات من خلال إمدادها بمخزون من الأشخاص ذوي الأداء العالي للتأكد من أن كل مستوى قيادة لديه وفرة من هؤلاء الأشخاص للاستعانة بهم سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل". (حسن، والسعودي، وحواس، ٢٠٢٣، ٥١١)
- كما يُعرفه (Topper, 2018, 180) بأنه "نظام مستمر لاختيار موظفين مؤهلين جاهزين للانتقال إلى وظائف حساسة بالمؤسسة وقتما تصبح شاغرة، وهو يمثل بذلك طريقة مزاجية بين الشخص والوظيفة من ناحية، وبين الموظفين الحاليين والوظائف المستقبلية من ناحية أخرى".
- يُعرف بأنه عبارة عن "إتخاذ إجراءات، ووضع أنظمة وقواعد بهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، وتطلعات المستفيدين من خدماتها". (جرجس، وعبدالعال، وعبدالمجيد، ٢٠٢٢، ٦٩٠)
- التعاقب القيادي هو "جهد هادف من إدارة المنظمة التعليمية وقيادتها لوضع خطة منهجية لبناء القدرات القيادية بهدف إعداد وتطوير قادة المنظمة المستقبلين من بين العاملين فيها". (Fitzgerald & Sabatino, 2018, 7)
- ويعرف التعاقب القيادي بأنه "العملية المستمرة في إمداد الوظائف القيادية بالقادة المدربين والمؤهلين والقادرين على شغل المناصب وإدارتها في الوقت الحالي أو المستقبلي". (زيادة، ٢٠١٥، ١٢).
- كما يعرف التعاقب القيادي بأنه يتلخص في "بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين لتحقيق استراتيجيات المنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها". (البواردي، ٢٠١٧، ١٩٧).
- ويعرف تعاقب القيادات بأنه "عملية وضع خطط واستراتيجيات إدارية، تضمن وجود قادة بُدلاء في المؤسسة في حال غياب القادة الحاليين سواء بالاستغناء عنهم من قبل الإدارة العليا، أو مالك

المؤسسة أو تقاعدهم أو تعاقد القادة الحاليين مع مؤسسة أخرى، وتُعد وسيلة للحفاظ على نهج المؤسسة وضمان تطويرها". (السواكير، ٢٠٢٠، ١٦).

ب) مفهوم تخطيط التعاقب القيادي

• يعرف روثويل تخطيط التعاقب القيادي بأنه: "جهود مخططة ومستمرة لضمان استمرارية القيادة في جميع المستويات الإدارية في المنظمة، والحفاظ على ما لديها من رأس المال الفكري والمعرفي، والعمل على تطويره والاستفادة منه في المستقبل، وتشجيع التقدم الفردي للعاملين". (Rothwell, 2005, 10).

• أما داشوال فيرى يعرفه بأنه "محاولة لتخطيط عدد ونوعية جيدة من المديرين ذوي المهارات العالية لسد الفراغ الناشئ نتيجة مغادرة القيادات الإدارية القديمة بسبب التقاعد أو الموت أو الاستقالة أو الأمراض الخطيرة أو الترقية، أو لتلبية الاحتياج في أي مواقع قيادية جديدة يتم استحداثها في المنظمة مستقبلاً". (Deshwal, 2015, 59).

• هو عبارة عن "محاولة استباقية واستعدادية للتأكد من أن القيادات في المنظمة سوف تستمر من خلال معرفة كيفية شغل المواقع القيادية سواء بشكل مخطط أو غير مخطط عندما يكون هناك مغادرون للمنظمة". (غني، ٢٠١٦، ٦).

• التخطيط للتعاقب القيادي هو "عملية استباقية ذات نظام منهجي تهدف للبحث عن قيادات المستقبل من العاملين الحاليين، وتجهيزهم من ناحية المهارات القيادية لتولي مواقع مهمة في المنظمة فيما لو تعرضت لشواغر في المستقبل". (مشمش، ٢٠٢٣، ٣٣).

• "تخطيط التعاقب هو "عملية تضمن المؤسسة من خلالها تعيين الموظفين وتطويرهم لملئ كل منصب رئيسي داخلها، ومن خلال عملية تخطيط التعاقب، تقوم المؤسسات بتوظيف عاملين متفوقين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وإعدادهم للتقدم أو الترقية إلى أدوار أكثر صعوبة من أي وقت مضى". (همام، ٢٠٢٢، ٣٢).

• ويعرف تخطيط التعاقب للقيادات بأنه "عملية إدارية منظمة لإعداد القيادات المحتملة لشغل الوظائف القيادية الحالية والمستقبلية لتجنب الفراغ القيادي المحتمل نتيجة لعمليات النقل أو الترقية أو الإقالة أو التقاعد أو الوفاة، ولضمان ديمومة المحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره". (الشريف، ٢٠٢١، ١١٢).

• التخطيط للتعاقب القيادي هو "عملية منظمة تهدف إلى استمرارية الوظائف القيادية الرئيسية، يتم من خلالها تحديد الوظائف المستقبلية للقيادات والبحث عن المواهب من القادة المحتملين لشغلها والعمل على تأهيلهم وتطويرهم من خلال إكسابهم المهارات والخبرات القيادية اللازمة، واختيار المتميز منهم والاحتفاظ به ليصبح خط إمداد وصف ثان من القادة المعدين لتولي المناصب القيادية ، وذلك لدعم المنظمة في أداء اختصاصاتها وأدوارها الأساسية بفاعلية ونجاح". (همام، ٢٠٢٢، ٣٤).

في ضوء العرض السابق لتعريفات التخطيط للتعاقب القيادي تُعرف الباحثة التخطيط للتعاقب القيادي إجرائياً بأنه عملية مُنظمة ومخطط لها تقوم على مجموعة من الجهود المستمرة بوضع خطة عملية مُسبقة

لإعداد قيادات المستقبل من العاملين الحاليين بالمؤسسة من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، وتوفير برامج التنمية المهنية اللازمة لهم حتي يكونوا من ذوي المهارات العالية من ثم يمكنهم التقدم لشغل الوظائف القيادية في المستقبل.

وباستقراء التعريفات السابقة، تستخلص الباحثة خصائص التخطيط للتعاقب القيادي فيما يلي:

- (١) إن التخطيط للتعاقب القيادي من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تشجيع العاملين وتحفيزهم لإكتساب المهارات والخبرات القيادية اللازمة على إنجاز الأعمال في أقل وقت وبأقل جهد.
- (٢) يساعد في ضمان ديمومة المحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره.
- (٣) يسهم التخطيط للتعاقب القيادي في توفير القادة المميزين للاستعانة بهم سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل لشغل المناصب القيادية.
- (٤) توفير الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

(٥) يُمكن التخطيط للتعاقب القيادي من الاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي للعالمين بالمؤسسة.

ثانياً: علاقة تخطيط التعاقب القيادي بالمفاهيم الأخرى

تشير أدبيات الإدارة المعاصرة إلى وجود علاقة بين تخطيط التعاقب وبعض المفاهيم الأخرى، والتي من أهمها تخطيط الاستبدال، وإدارة المواهب، وإدارة التعاقب، وفيما يلي توضيح لطبيعة العلاقة بين تخطيط التعاقب والمفاهيم سابقة الذكر على النحو التالي :

(١) تخطيط الاستبدال أو الإحلال Replacement Planning إن تخطيط الاستبدال هو اختيار خليفة أو وريث لتولي مناصب قيادية محددة، دون التركيز على التدريب أو التطوير في كل مستويات المنظمة ليكون لديهم المهارات والمعارف والخبرة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية؛ بينما تخطيط التعاقب مخطط له بعناية ومنفذ بكفاءة؛ حيث يمكنه توفير مجموعة من المرشحين المؤهلين ذوي الخبرة والمهارات القيادية لشغل المناصب في المستقبل (أمل، ومندور، ٢٠٢١، ٣٧٢)، وترتكز الفلسفة الأساسية لإدارة التعاقب على ستة أبعاد أساسية مختلفة هي (التوجه المؤسسي، التركيز التنظيمي، والنتائج، والاتصال، وتقنيات التقييم، ومجموعات الاختيار)؛ حيث تؤكد هذه الأبعاد على أن أفضل المواهب في المنظمة لابد أن تدار من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويجب أن يكون ذلك جزءاً من ثقافة القيادة أي ممارسة تطبيقية فعالة. (Bonnie, et all, 2018, 3-4)

(٢) تخطيط الإحلال الوظيفي: هو عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة، وتحديد وتقييم الخلف المحتملين للقيادة المستقبلية لكافة الإدارات والأقسام في المؤسسة، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، وتشتمل على مهام مشتركة ما بين تخطيط الموارد البشرية وتحديد المسار الوظيفي (البراهمة، ٢٠١٦، ٧)، فالهدف الأساس لتخطيط الإحلال هو الحد من فرص حدوث كارثة ينجم عنها خسارة مفاجئة لعدد من شاغلي الوظائف الرئيسية؛ حيث يتم ذلك بتركيز الاهتمام على كل وحدة أو قسم أو فريق عمل في المنظمة أما تخطيط التعاقب فإنه يتجاوز

التخطيط البسيط للحلّال فهو محاولات استباقية هادفة لاستمرار القيادة من خلال إعداد الموهبة من

داخل المنظمة بواسطة برامج التطوير. (Rothwell, 2010,12)

ثالثاً: أهداف التخطيط للتعاقب القيادي

يهدف التخطيط للتعاقب القيادي إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين عملية التعيين للوظائف القيادية الرئيسية، والتطوير الفعال للخلفاء المحتملين عن طريق ضمان التطور الوظيفي وتحليل أعباء العمل، وتحديد المسؤوليات، وبيان المهارات والمعرفة اللازمة للمستقبل. (ماهر، ٢٠١٣، ٨٥-٨٦)
 - إعداد قيادات من الأفراد الموهوبين الحافزين علي التطوير المهني في مجال التعليم، ومؤهلة لشغل المناصب المهمة وتدريبهم علي المهارات والمناصب التي تملأ منها المؤسسة.
 - التطوير الفعال علي المدى الطويل للقيادات البديلة.
 - ضمان النمو الوظيفي.
 - ضمان عدم الإرباك لمسؤوليات القيادات البديلة.
 - ضمان كفاءة أداء المؤسسة عند رغبة شاغلي الوظائف الرئيسية ترك العمل.
 - المساعدة في اعتماد استراتيجية لتنمية المهارات القيادية. (درويش، وأحمد، ٢٠١٨، ١٧٣)
- ويهدف تخطيط التعاقب القيادي كذلك إلي ضمان استمرارية المؤسسة من خلال التوظيف الاستراتيجي وتطوير قياداتها، ويحد من معدل تبديل القائد ويعمل علي تحسين إعداد القادة، والحفاظ علي مجموعة مستمرة من القادة المؤهلين والمجهزين لتولي القيادة، يؤدي الي نجاح المؤسسة وتحقيقها لنتائج إيجابية في المستقبل.

(Beasley, 2021, 105-109)

ومن أهداف تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام عامةً والتعليم الثانوي الصناعي خاصةً ما يلي:

(Cieminski , 2015, 31)(Peters, et al., 2018,32)

- التنبؤ باحتياجات المدرسة من الشواغر في المناصب القيادية في المستقبل القريب والبعيد.
- خلق فرص لدعم القادة في القيام بأدوارهم، والحفاظ على الاستقرار التنظيمي عندما يغادر المدير الحالي.
- توفير الدعم المطلوب للمديرين المحتملين قبل تعيينهم، وممارستهم لمهام منصبهم.
- التصدي لمشكلة نقص القادة، وقلة المرشحين المؤهلين لتولي المناصب القيادية بالمدارس.
- الاحتفاظ بالقادة الموهوبين باعتباره أحد المداخل المهمة في تحقيق استدامة القيادة، وتقليل معدلات انسحاب المديرين وتركهم لمناصبهم.
- تشجيع المدارس على تسريع التغيير القيادي والمبادرة به عند الحاجة، وتحقيق مستوى تقدم أفضل النتائج.
- ربط احتياجات المدارس من رأس المال البشري بأهدافها الاستراتيجية.
- ضمان أن القيادات الجديدة مستعدة للعمل إذا ما حدثت تغييرات طارئة أو غير متوقعة.
- الحصول على تفاصيل دقيقة بنقاط القوة ونقاط الضعف في رأس المال البشري.

فالتخطيط التعاقب القيادي في المؤسسات التعليمية أهمية كبيرة بالنظر إلى دور مدير المدرسة في تحقيق التوازن بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة والمنطقة التعليمية، وضمان تحقيق أفضل مخرجات طلابية، وبين دوره في إعداد القادة المحتملين للمدرسة. (Peters et al, 2018,29)

رابعاً: أهمية التخطيط للتعاقب القيادي

تتمثل أهمية التعاقب القيادي فيما يلي:

- رفع معنويات الموظفين من خلال تشجيع الترقى الداخلي واستخدامه كحافز مما يسمح للمؤسسة باستغلال مهارات وقدرات موظفيها بصورة أكثر فعالية، وتحديد الموظفين الذين يمكن الاستغناء عنهم دون إلحاق الضرر بالمؤسسة، وتوفير فرص أكثر أمام الموظفين الطموحين والساعين للتقدم والترقى، وتحديد الاحتياجات الوظيفية من أجل تنفيذ الخطط التدريبية الضرورية، وزيادة مساحة الموهبة والمهارة لدى الموظفين المرشحين لسد الوظائف الشاغرة. (البراهمة، ٢٠١٨، ٣)
- يوفر نظام صارم للمرشحين الأقوياء داخل المؤسسة الذين يمكنهم التنافس بفعالية علي المناصب الرئيسية التي تصبح متاحة.
- تزويد الموظفين ذوي القدرات العالية بتحديات تنموية تساعد في استبقائهم يتيح النقل المنظم للمعرفة من القادة المهرة، وذوي الخبرة العالية إلى القادة الجدد الذين يشغلون المناصب الرئيسية دون فقدان المعلومات البالغة الأهمية.
- التقليل من فقدان الإنتاجية ونقص الخبرة.
- التحكم في التكاليف لأن المواهب الداخلية ذات المعرفة المتعمقة بالمؤسسة يمكن تطويرها بدلاً من توظيفها من الخارج. (Singer & Griffith, 2010,7)
- يساعد العمل على برامج التعاقب القيادي على تعزيز قدرة المنظمة على اختيار الأفراد المتميزين لتحقيق أهداف المنظمة، ويوفر مراكز ومسارات لتنشئة قادة المستقبل وإعدادهم وتنميتهم. (الراشد، ٢٠٢٢، ٢١٠)

كما تكمن أهمية تخطيط تعاقب القيادات أيضاً في أنه يمكن المنظمة من تحقيق المرونة عند إجراء التنقلات الإدارية، وحصول العاملين على مستوى وظيفي متقدم، بالإضافة إلى توسيع قاعدة المهارات الإدارية، وتوفير الكفاءات العامة التي تلائم تحقيق أهداف المنظمة ككل وليس فقط التي تلائم تحقيق أهداف الأقسام، ولم يعد هناك شك في أن الأجهزة الحكومية المصرية باتت تعاني من عدم توفر الصف الثاني من القيادات المؤهلة والمدربة بشكل جيد؛ حيث أصبح بناء وتجهيز صف ثاني من القيادات الإدارية تحدي يورق المسؤولين في هذه الأجهزة، ومع هذا لم تتبنى الدولة سياسات أو تستخدم آليات أو تضع استراتيجيات لتخطيط التعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، بل والمشكلة الأكبر كانت ترك القيادات في مناصبها في معظم أجهزة الدولة، حتى بعد بلوغها من المعاش يتم التجديد لها سنوات وسنوات مما يحول دون إعطاء فرصة للجيل التالي أو للكوادر الشابة لتولي المهام والوظائف القيادية التي من شأنها أن تطور قدراتهم العملية والقيادية والشخصية، وهذا أثر بالسلب في السنوات القليلة الماضية على عدم وجود الصف الثاني المؤهل لقيادة العمل داخل هذه الأجهزة، وبالتالي تولى هذه المناصب قليلو الخبرة والكفاءة، فلم يحسنوا إدارتها، مما أنتج العديد من المشكلات.

وهنا تبرز أهمية اعتماد سياسات تخطيط التعاقب القيادي التي تضع إطار عمل واضح لتحديد وتقييم الكفاءات البشرية والقيادات المحتملة لتولي المناصب القيادية، وتزويدها بالخبرات المناسبة لمواجهة التحديات، وتوظيف الفرص الحالية والمستقبلية، وبالتالي ضمان إنجاز عمليات الانتقال دون تأثير على أداء المنظمة، فالمنظمات لا تحتاج إلى بلورة سحرية لاستشراف المستقبل، إنما تحتاج إلى أن تجلب المستقبل للموظفين، وتهتم بمتطلباتهم وتطلعاتهم، وترعى المتميزين منهم لتهيئة الصف الثاني، فالقائد ذو النظرة الثاقبة لا يفرح بالجلوس على الكرسي، إنما يفكر وهو على رأس العمل في الخلف الكفاء الذي سيأتي من بعده. (غنيم، ٢٠١٦، ٥)

كما تتمثل أهمية التخطيط الفعال للتعاقب القيادي فيما يلي :

- مشاركة القيادات العليا ورؤساء أقسام الموارد البشرية في التخطيط للتعاقب القيادي: تعتبر الأدوار التي تلعبها القيادات العليا مهمة جداً في نجاح التخطيط للتعاقب القيادي، ولعل أهم الاختلافات بين أفضل الممارسات والممارسات العادية في هذا المجال هو مستوى التزام القيادات العليا، ودرجة مشاركتها في هذا النوع من التخطيط، وتشير العديد من الأبحاث إلى أن رؤساء أقسام الموارد البشرية والقيادات التنفيذية تختلف وجهات نظرهم فيما يتصل بكيفية حدوث التقويمات الرسمية للمواهب وكيفية صياغة الخطط التطويرية التنفيذية. (Byham,2002,34).
- التخطيط لتوفير المهارات القيادية: يعتبر توفير المهارات والكفايات التي تحتاجها المؤسسات من العاملين بها أمراً حيوياً في استراتيجية إعداد القيادات، ومبادرات التنمية المهنية للقيادات الوسطى والعليا. (Lamoureux, et ale,2009,12)
- انخفاض الوقت اللازم لتحقيق مستوى الإنتاجية المطلوب: تشير إحدى الدراسات إلى أن استخدام المؤسسات للتخطيط للتعاقب القيادي بصورة تكنولوجية كاملة، وللتخطيط للتعاقب القيادي بصورة تكنولوجية جزئية يعمل على تخفيض الوقت اللازم لتحقيق مستوى الإنتاجية المرغوب فيه بنسبة ٤٧%، و ١٠% على الترتيب. (Leslie,2015,1)

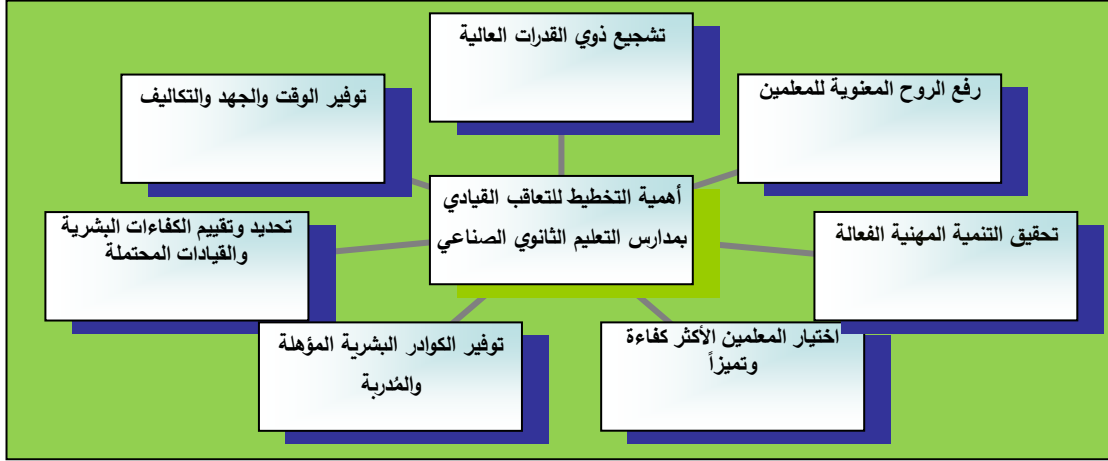
وباستقراء ما سبق تستخلص الباحثة أهمية التخطيط للتعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي فيما يلي:

- (١) يسهم التخطيط للتعاقب القيادي في التعليم الثانوي الصناعي في تشجيع المعلمين والمعلمات ذوي القدرات والمهارات العالية لاكتساب الدورات التدريبية اللازمة لشغل المناصب القيادية.
- (٢) يسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتقدم لفرص الترقى الداخلي بصورة أكثر فعالية.
- (٣) يساعد في تحقيق التنمية المهنية الفعالة للمعلمين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لإعدادهم للوظائف القيادية في المستقبل.
- (٤) تعزيز قدرة المدرسة على اختيار المعلمين الأكثر كفاءة وتميزاً لتحقيق الأهداف التربوية للتعليم الثانوي الصناعي.
- (٥) يساعد القيادات العليا في وضع خطة تطوير واضحة لتنفيذ وتطبيق التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي بشكل مرن تتضمن توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمُدربة على المهارات القيادية التي تناسب العصر الحالي.

٦) يساعد التخطيط للتعاقب القيادي في وضع إطار عمل واضح لتحديد وتقييم الكفاءات البشرية والقيادات المحتملة في التعليم الصناعي لتولي الوظائف القيادية، وتنمية مهارتها وخبراتها لمواجهة المشكلات والأزمات التعليمية المستقبلية.

٧) توفير الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لإعداد القيادات من الصف الثاني، مما يساهم في رفع مستوى الأداء للطلاب والعاملين بالتعليم الثانوي الصناعي.

والشكل التالي يوضح أهمية التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي



شكل رقم (١) يوضح أهمية التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي (الشكل من إعداد الباحثة)

خامساً: أهداف استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي (الدوسري، ٢٠٢٣، ٤٣٧)

- تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة هو استمرارية الأداء المؤسسي؛ حيث أن عملية تحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان موظف له دور حيوي ومستهدف في المنظمة لأي سبب يمكن أن يتسبب التأثير على إنتاجية وفعالية الأداء في المنظمة.
- تحقيق النمو للمنظمة على المدى الطويل.
- التفاعل والاستجابة السريعة للمتغيرات، والظروف الخارجية المحيطة بنشاط المنظمة.
- تعزيز المشاركة الفعالة والقيم الأخلاقية على جميع المستويات بالمنظمة .
- تشجيع وتوطيد الحوار والاتصال الفعال بين جميع الإدارات، وبمختلف المستويات التنظيمية.
- وضع أهداف وتوجيهات لتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة، والتطلعات التي تحقق استدامتها.

سادساً: مزايا تخطيط التعاقب القيادي

من خلال الاطلاع على العديد من الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، نجد أن الكثير من الأبحاث توصلت إلي أن أهم مزايا تخطيط التعاقب القيادي هي الحفاظ علي رأس المال الفكري والمعرفي للمستقبل والتنمية، بالتزامن مع تطوير الموظفين المميزين واستبقائهم، كما تتضمن مزايا تخطيط التعاقب القيادي ما يلي: (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥، ٨)

- حماية المؤسسات التعليمية من القصور في الأداء عندما يترك أحد القادة الذين يشغلون وظيفة حرجية منصبه فجأة.
- استبقاء المواهب الواعدة والمميزة، وضمان تنميتها والحفاظ عليها لشغل المناصب المهمة التي تناسبها في المستقبل.
- الحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي الخاص بالمؤسسات التعليمية وتنميته.
- تحديد الوظائف الحرجية في المؤسسات التعليمية والاستثمار فيها.
- تحديد متطلبات التعاقب القيادي (بمعنى المهارات المطلوبة لشغل المناصب القيادية في المستقبل وبرامج التطوير والتنمية ذات الصلة).
- ولكي تكون الخطط فعالة للتتابع القيادي الوظيفي الناجح يجب أن تتسم بالخصائص الآتية: (حنا، وجاد الرب، وعوض، ٢٠٢٣، ٢٩)
- أن يتم إعدادها بفترة طويلة قبل الموعد المتوقع لرحيل القيادة الراهنة، والموعد المتوقع لتعيين القيادة المستقبلية.
- أن يتم منح الأفراد الآخرين الوقت الكافي للتأهيل والاستعداد.
- أن تكون خطط التتابع القيادي الوظيفي جزءاً أساسياً من خطط التطوير في المؤسسة.
- أن يكون إعداد هذه الخطط مسؤولية العديد من الأفراد بدلاً من أن تكون المسؤولية المنفردة لقائد واحد يريد استنساخ نفسه ومعارفه ومهاراته.
- أن تكون خطط التتابع القيادي الوظيفي قائمة على تشخيص واضح للمرحلة الراهنة لأوضاع المؤسسة وللاحتياجات المستقبلية اللازمة للتطوير والإصلاح.
- وعلى الرغم من الخصائص السابقة التي يتطلبها تخطيط التعاقب القيادي فإن المسؤولية الأولى ملقاة على عاتق مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا بالمنظمة هي التأكد من أن هناك حاجة ل خطة التعاقب والعمل على توفيرها، وهذا يضمن الاستمرارية والاستقرار التنظيمي، فخطط التعاقب القيادي يترتب عليها آثار كبيرة تؤثر على المنظمة ككل، وتشير الدلائل إلى أن نسبة كبيرة جداً من الخلفاء الذين تم اختيارهم من قبل كبار المديرين التنفيذيين المنتهية ولايتهم كانت ناجحة جداً.
- يمكن معالجة الخصائص البارزة للاحتفاظ بالمواهب القيادية التي تشمل الظروف النفسية، والأجور، وملاءمة الوظيفة، وفرص العمل البديلة المتوقعة، من خلال تنفيذ خطة تعاقب القيادة الفعالة. يجب أن تتناول الخطة عنصر توزيع الرواتب، وتعويض الولاء، والنظر إلى الخبرة السابقة عند حساب المكافآت، وتوفير التعلم والدعم، والتقييم الفعال والإنصاف في التقييم في توفير التعلم المستمر للاحتفاظ بالقيادة الحالية والقيادة القادمة.
- وقد اظهرت الدراسات تأثير تنفيذ التخطيط الفعال لتعاقب القيادة بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالمواهب القيادية، كما أن تخطيط تعاقب القيادة الفعال يؤثر على التسليم السلس للقيادة، ويفرض استمرارية تخطيط التعاقب، وينفذ نظاماً سلساً للتسليم ويغرس ثقافة الأداء والاستقرار لذلك من الضروري أن يؤثر تخطيط تعاقب القيادة على الانتقال التنظيمي. (حنا، وجاد الرب، وعوض، ٢٠٢٣، ٣٠)

وباستقراء ما سبق تتلخص مزايا التخطيط للتعاقب القيادي في تنمية مهارات وقدرات وخبرات المعلمين والعاملين بالمؤسسة التعليمية من أجل الحفاظ على المواهب الواعدة والمميزة؛ وذلك لأن تنميتها تسهم في تطوير الأداء المؤسسي بشكل كبير، إضافةً إلى رفع الروح المعنوية لهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار الجيدة التي تساعد على تجهيز أنفسهم لشغل المنصب القيادية في المستقبل، كما يتيح التخطيط للتعاقب القيادي الفرصة للمعلمين للمشاركة في إعداد خطط التعاقب القيادي بدلاً من أن تكون المسؤولية منفردة لقائد واحد فقط، هذا إلى جانب تحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.

سابعاً: نماذج التخطيط للتعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي

لكي تضمن المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم الثانوي الصناعي خاصة استمرارية القيادة فيها بفعالية وكفاءة، فلا بد لها من أن تستخدم نماذج التخطيط الفعالة، والتي تعتبر أحد أهم أساليب تخطيط التعاقب القيادي الناجح، وفيما يلي عرضاً لأهم النماذج المستخدمة لتخطيط التعاقب القيادي فيما يلي:

١) النموذج الديناميكي للتعاقب القيادي

وفي هذا النموذج تم التركيز على أهمية التنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية في كل منطقة تعليمية، ويتكون هذا النموذج من ثلاث عناصر هي (التنبؤ - الإعداد - الاستدامة) وهي عناصر مترابطة ومتداخلة، وتعمل على جعل التعاقب القيادي ممارسة ناجحة، ويتميز بأنه عملية دائرية ومستمرة، كما أن العناصر الثلاثة لهذا النموذج هي الوسائل المثلى لتحديد الشواغر في المناصب القيادية، وخلق فرص لدعم القادة في القيام بأدوارهم، والحفاظ على الاستقرار التنظيمي عندما يغادر المدير الحالي.

والتنبؤ هو تخطيط استباقي للشواغر المتوقعة في المناصب القيادية، ويقدم التنبؤ للمدارس والمناطق التعليمية آلية لتطوير ورعاية المواهب القيادية بها، وإعدادهم لشغل الوظائف القيادية، كما أن عملية تدريب وتطوير قادة المستقبل يضمن مجموعة من القادة المرشحين الذين يمكن توظيفهم لملء الناصب الشاغرة.

أما الاستدامة فهي عملية تشجيع ودفع المديرين عندما يشغلون المنصب طوال حياتهم، أما الإعداد هو عملية تشمل تأهيل القيادات الفعالة لاستخدامهم في التعاقب القيادي، وتتضمن عملية التأهيل بناء القدرات عبر المجتمع المدرسي مثل الاستثمار في المعلمين الذين سيصبحون قادة المدرسة في المستقبل، ويشتمل هذا المفهوم توزيع القيادة على العديد من الأفراد داخل المؤسسة، كما يتضمن اختيار المدير الجديد وتوضيح رسالة المدرسة واستقرار تنظيمها. (Peters, 2011, 64-86)

٢) نموذج خط القيادة النموذجية

يركز نموذج خط القيادة النموذجية على أهمية التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته، كما ركز على أهمية ديمومة المؤسسة من خلال توفير الأعداد المناسبة من العاملين الموهوبين والتميزين لضمان توافر أعداد كبيرة من العاملين في كل مستوى من المستويات القيادية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، والتخطيط للتعاقب القيادي هو خطة مكونة من خمس خطوات أو مراحل، وتركز الخطوة الأولى على قيام المنظمة بصياغة نموذج خط القيادة النموذجية؛ بحيث تتناسب مع أهدافها، وتقوم المنظمة في الخطوة الثانية بترجمة معايير الأداء والإمكانات الكامنة إلى عبارات تتناسب مع فلسفة المنظمة، وتعتمد في الخطوة الثالثة على قيام المنظمة بتوثيق أهدافها وقيمتها وفلسفتها ومعايير الأداء بها، ونشرها بين صفوف العاملين بها وتتمحور الخطوة الرابعة حول قيام المنظمة بتقويم العاملين الموهوبين المرشحين للتقدم من خلال مصفوفة الأداء

والإمكانات الكامنة، في حين تركز الخطوة الأخيرة علي تقويم خطط التنمية المهنية، ومستوي التقدم المُحقق والذي يخص جميع القيادات التنفيذية التي تم تقويم أدائها بصورة دورية منتظمة. (Charan, et all, 2011, 120)

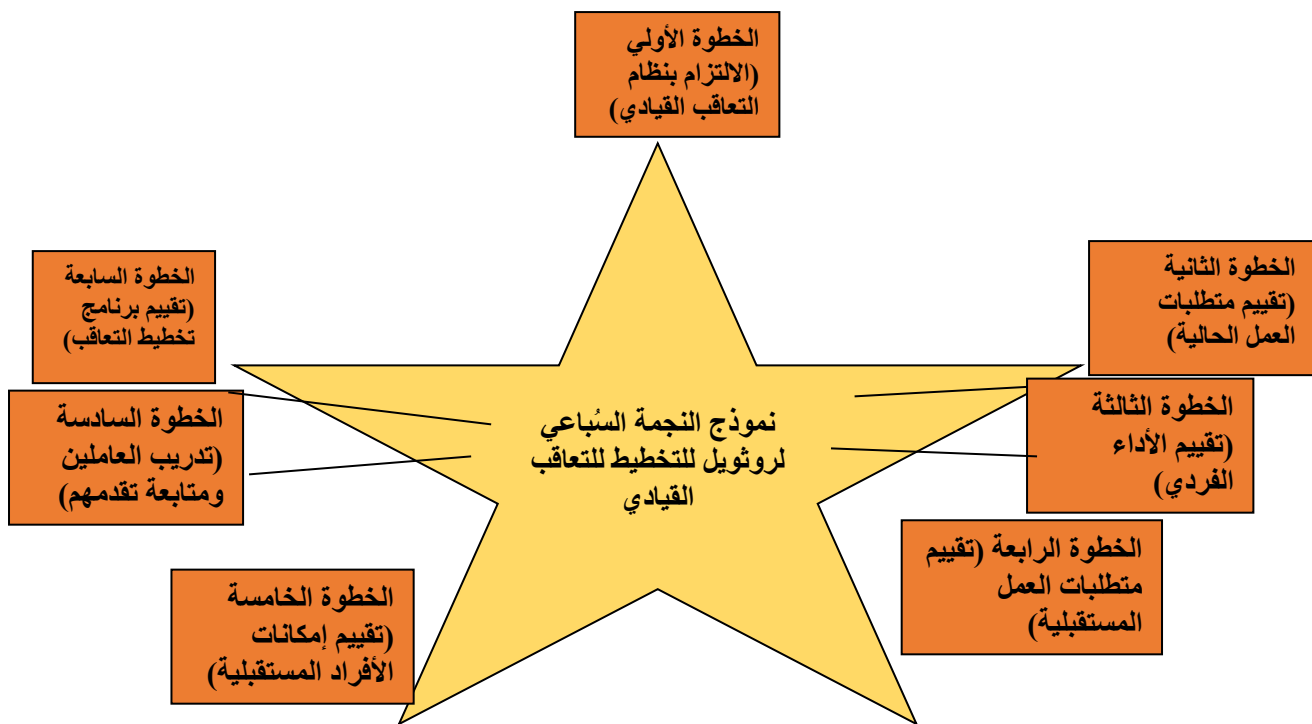
٣) نموذج النجمة السباعي

قام روثنيل Roth well بتقديم هذا النموذج باسم نموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب القيادي، وقد تم بناء النموذج وتطويره ما بين عامي ٢٠٠١م الي عام ٢٠١٠م، ويشتمل النموذج علي سبع خطوات كما يلي: (William Byham, 2015. 77)

- الخطوة الأولى: التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج: وتتعلق هذه الخطوة بالتخطيط والإعداد للنظام، لتهيئة العاملين بالمؤسسات التعليمية، وينبغي أن يلتزم صانعو القرارات بخطط التعاقب الإداري وأهميته، وإنشاء برنامج لتطوير خطط التعاقب، وتقييم المشاكل والممارسات الحالية، وتقييم وتوضيح الحاجة إلى البرنامج، وتحديد ربط برنامج التخطيط للتعاقب مباشرة إلى الموارد التنظيمية والموارد البشرية، ومتطلبات برنامج التخطيط للتعاقب الدقيق للمؤسسات التعليمية، وكتابة سياسات وإجراءات توجيه البرنامج وتنفيذه.
- الخطوة الثانية: تقييم متطلبات العمل الحالية: يجب على صناع القرار تقييم متطلبات العمل الحالية، وتقدير المواقف والمتطلبات التي تركز بقوة على متطلبات العمل، وتوضيح المواقف القيادية الرئيسية في المؤسسات التعليمية؛ بحيث يمكن للأفراد أن يكونوا مستعدين للتقدم في تحقيق متطلبات الوظائف القيادية.
- الخطوة الرابعة: تقييم الأداء الفردي: تبرز الأهمية في معرفة الأداء الفردي للعاملين، لأن معظم برامج التخطيط للتعاقب تفترض أن الأفراد يجب أن يكونوا قادرين على الأداء ومستعدين جيداً في وظائفهم الحالية من أجل التأهل للتقدم، ووفقاً لذلك يجب أن تبدأ المؤسسات التعليمية أيضاً في إنشاء قائمة المواهب؛ بحيث تكون واضحة ولديها إجابات عن الأسئلة مثل ما هي الأصول البشرية المتاحة بالفعل؟ ما مدي أداء الأفراد لأداء وظائفهم حالياً؟
- الخطوة الرابعة: تقييم متطلبات العمل المستقبلية: وذلك بالتعرف على ماذا سيكون العمل أو ما متطلبات الكفاءة في المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل، فينبغي لصانعي القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل في المستقبل والكفاءات لتتماشي مع الخطط الاستراتيجية لكل مؤسسة من المؤسسات التعليمية حتى يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية والتنظيمية.
- الخطوة الخامسة: تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية: معرفة مدي استعداد الأفراد للتقدم واكتساب المهارات وما هي المواهب التي يمتلكونها، وما مدي تطابق مواهبهم مع متطلبات العمل المستقبلية مع التأكيد على أن هذه العملية الموجهة نحو المستقبل لا ينبغي ألا يتم الخلط بينه وبين تقييم أداء الموظف في الماضي أو الحاضر.
- الخطوة السادسة: تنمية وتدريب وتطوير العاملين في المؤسسات التعليمية: ينبغي أن تنشئ أي مؤسسة من المؤسسات التعليمية برنامجاً مستمراً لتنمية المهارات القيادية لكي تتمكن المؤسسة من

تلبية احتياجات التخطيط للتعاقب، وذلك خلال تطوير الأشخاص داخلياً أو من خلال استخدام وسائل أخرى لتلبية احتياجات ومتطلبات الوظائف القيادية، وأن يكون هناك سجل للنمو المهني لرصد مستوى التقدم، وأن يكون من برامج الإعداد والتدريب للموظفين دورات وبرامج لتنمية مهاراتهم على متطلبات الوظائف القيادية ومتطلباتها المستقبلية.

- الخطوة السابعة: تقييم برنامج تخطيط التعاقب: يجب أن يخضع برنامج التخطيط للتعاقب لتقييم مستمر لتقييمها وتحسينها، ولمعرفة مستوى عملها بشكل جيد، وينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة لإجراء تحسينات مستمرة للبرنامج، وللحفاظ على الالتزام بالتخطيط للتعاقب وفق منهجية واضحة، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج النجمة السباعي لروثويل:



شكل رقم (٢) يوضح نموذج النجمة السباعي لروثويل
المصدر (Rochimat, ale, 2023,710)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التخطيط للتتابع القيادي موضوع المستقبل بالنسبة للعديد من المنظمات، ولهذا سعت منظمات كثيرة وقطاعات متنوعة إلى استخدام النماذج المتعددة للتخطيط للتعاقب القيادي، وإلى تنفيذ أفضل الممارسات في هذا السياق للحفاظ على أفضل الكفاءات القيادية وأكثرها تميزاً، ونظراً لوجود نقص في أصحاب القدرات القيادية المتميزين، وذلك بالتعرف على ماذا سيكون العمل أو ما متطلبات الكفاءة في المناصب القيادية الرئيسية في المستقبل، فينبغي لصانعي القرار بذل جهد لتقييم متطلبات العمل في المستقبل والكفاءات، لتتماشي مع الخطط الاستراتيجية لكل مؤسسة من المؤسسات التعليمية، حتى يكون قادة المستقبل مستعدين للتعامل مع المتطلبات المتغيرة والأهداف الاستراتيجية والتنظيمية.

ومن أبرز نماذج التخطيط للتعاقب القيادي لمساعدة المؤسسات على تطبيق عملية التعاقب القيادي لتحقيق التنظيم والفاعلية في العمل الإداري أيضاً ما يلي: (الراشد، ٢٠٢٢، ٢١١-٢١٣)

(١) نموذج بايهام (Byham, ٢٠٠٢) يعد نموذجاً بايهام أحد نماذج التعاقب القيادي، وتقوم فكرته على أن يقوم المجلس التنفيذي للمنظمة بترشيح مجموعة من أفراد المنظمة، وتكليفهم بمسؤوليات إضافية إلى جانب مسؤولياتهم المعتادة، وإدراجهم في برامج لرفع كفاءتهم القيادية، بهدف إكسابهم الخبرة في مجالاتهم، ومن يجتاز البرامج يتم وضعهم ضمن قائمة المرشحين لتولي المناصب القيادية فيما بعد، أما الذين أخفقوا فيتم تكثيف العمل عليهم عبر وضعهم في برامج تنموية إضافية.

(٢) نموذج تان وماثيني (Tan & Matheny, 2005) أطلق على هذا النموذج تعاقب القيادات المثالي، وتقوم فكرته على أن تختار المنظمة مجموعة من المرشحين لشغل المناصب القيادية، لتقوم بتنميتهم على المستوى الشخصي والقيادي، ويمكن أن يبقى المرشح لعدة سنوات المرحلة المبدئية لتطوير كفاياته حتى يصبح قائداً؛ حتى وإن لم يتولى منصبا قياديا في المستويات الدنيا، ويمكن أن يساعده هذا على جعله الأفضل من بين المرشحين ليحصل على تدريب في مستويات أعلى بمجال عمل المنظمة.

(٣) نموذج جارمان وتايلر: (Garman & Tyler, 2007) تقوم فكرة النموذج على ملاحظة ثلاث جوانب أساسية عند تطبيق التعاقب القيادي وهي: القيادة والعوامل الحاكمة: ويقصد بهذا الجانب أن يتم وضع خطط التعاقب القيادي بقرار من القيادات العليا ومجلس إدارة المنظمة، وممارسات برامج التعاقب القيادي بالرغم من اختلاف ممارسات الثعاقب القيادي من منظمة إلى منظمة أخرى؛ إلا أن نموذج جارمان وتايلر يحصر ممارسات التعاقب القيادي في كونها عملية دورية تتحرك من تحديد القائد المستقبلي والدور المفروض عليه القيام به.

(٤) نموذج قروفيس (Groves, 2007) تقوم فكرة نموذج قروفيس على دمج بين الممارسات الأفضل في تطوير القيادات المستقبلية والممارسات الأفضل في ممارسات تخطيط التعاقب القيادي، وتناول النموذج ثقافة تطوير القيادات عبر إلزام المدير التنفيذي ببرامج تطوير القادة، وتحديد القادة المتميزين والمشاركة في عمليات وبرامج التنمية، وتقويم خطط برامج التعاقب القيادي؛ للحكم على مدى تحقيق البرنامج للأهداف المرجوة منه.

(٥) نموذج سنويليبا (Seniwoliba, 2015) قدم هذا النموذج في مؤسسات التعليم العالي ويتكون من سبعة عناصر رئيسية نظمت تلك العناصر كالتالي: (الراشد، ٢٠٢٢، ٢١٤)

- العنصر الأول: دعم القيادة العليا.
- العنصر الثاني: تخصيص المسؤولية.
- العنصر الثالث: تقييم الاحتياجات الموجهة.
- العنصر الرابع: فرص التنمية المهنية.
- العنصر الخامس تركيز الاهتمام على الفرد.
- العنصر السادس: شمول جميع مستويات المنظمة.
- العنصر السابع: تضمينه في الخطة الاستراتيجية.

(٦) نموذج التعاقب الوظيفي (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥، ١١)

يتكون هذا النموذج من ثلاث خطوات هي:

- تحديد الوظائف الحرجة: وهي الوظائف التي قد يؤدي تركها بصورة مفاجئة أو شغلها بشخص غير مناسب لمتطلباتها إلى تعطل العمليات الأساسية للمؤسسة، والإضرار بقدرتها على تقديم خدماتها كما ينبغي.
- تحديد أفضل المرشحين للتعاقب في شغل كل وظيفة: وذلك بحصر المرشحين بعد تحديد مستواهم واستعداداتهم وتدريبهم للوظائف الحرجة المحددة سلفاً.
- تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي: استخدام النتائج التي توصلت إليها من الخطوة الثانية لتقرر احتياج كل وظيفة من القادة.

(٧) نموذج مجموعة المواهب المتنافسة والمقترح من (Byham, 2002, 86) ويرتكز هذا النموذج على تطوير مجموعة من المرشحين ليكونوا قيادات مستقبلية في مواقع مختلفة بشكل عام، ويركز هذا النموذج على التطوير المتسارع لأعضاء المجموعة من خلال تحديد واجبات ومهام الوظائف، وتحديد أفضل الأليات لاكتسابها كالتوجيه والتدريب تحت إشراف مختصين واستخدام أنشطة تطويرية خاصة كالبرامج التي جهات التدريب والتطوير وإشراكهم في اللجان وورش العمل.

ثامناً: متطلبات نجاح التخطيط للتعاقب القيادي

بمراجعة الإطار النظري، ونماذج تخطيط تعاقب القيادات يتضح وجود عدد من المتطلبات لنجاح تطبيق التخطيط للتعاقب القيادي وعلى المنظمات الالتزام بها ومنها ما يلي: (الحارثي، والشمري، ٢٠١٤، ٩-١٠)، (البواردي، ٢٠١٤، ١٤-١٦)

(١) التكامل بين الخطة الإستراتيجية وخطط التعاقب للقيادات: فقد أكد Hall أهمية تركيز المنظمات على تحقيق التكامل بين تطوير القيادات والخطة الاستراتيجية، بل وأن يكون تطوير القيادات أولوية في تلك الخطة؛ حيث يرى Rothwell أن نجاح المنظمات في تحقيق الاستراتيجيات يعود في الأساس إلى وجود القيادات المناسبة.

(٢) مشاركة ودعم القيادات لتنفيذ الخطط: من المتطلبات التي يؤكدّها الإطار النظري لتطبيق التخطيط للتعاقب مشاركة القائد الآخرين؛ حيث إن رسالة المنظمة ورؤيتها يجب أن تستخدم من قبل القيادات الحالية والمحتملة لغرس قيم المنظمة.

(٣) تكامل خطط التخطيط للتعاقب مع أنظمة الموارد البشرية: هناك أهمية كبرى لتكامل إدارة التعاقب مع أنظمة الموارد البشرية مع ضرورة ربطهما مع إستراتيجية المنظمة، ومن المتطلبات لنجاح هذا التكامل أن يتم النظر إلى الجدارات الحالية للمنظمة.

(٤) وضع خطة زمنية: ومن المتطلبات كذلك لنجاح تطبيق التخطيط للتعاقب القيادي ضرورة وضع جدول زمني للانتقال، وكيف سيتم اختيار المرشح؟، وكيف سيتم تدريبه؟، وكيف يمكن أن يحدث التعاقب القيادي؟.

ولكي يتحقق التخطيط للتعاقب القيادي بالمؤسسات التعليمية فلا بد من توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل

فيما يلي: (الشريف، ٢٠٢١، ١٤٥-١٤٦)

- قناعة الإدارة العليا.

- بناء معايير اختيار وإعداد القيادات التربوية.
 - إنشاء وحدة التنمية المهنية لضمان التدريب المستمر للقيادات المستهدفة.
 - الاطلاع على التجارب الدولية في مجال التخطيط للتعاقب القيادي.
 - بناء برامج تدريبية لتأهيل قيادات الصف الثاني للعمل في المناصب القيادية.
 - بناء الأدلة الإجرائية والتنظيمية التي تعزز ممارسات القيادات.
 - اعتماد آليات لتقويم القيادات.
 - دعم الموارد البشرية وتوفير متطلباتها لإنجاح خطط التعاقب القيادي.
- كما أن تخطيط التعاقب القيادي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الأخرى أيضاً منها:
- تنمية المهارات الإدارية وتوفير معلومات وأنظمة اتصال، واهتمام واقتناع عن المستويات الإدارية العليا.
 - يتطلب تصميم خطة فاعلة للتدريب وإكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة، وانتهاج مبدأ الشفافية والوضوح فيما يتعلق بالوظائف القيادية.
 - يتطلب أيضاً وضع جملة من المعايير العلمية للاستناد عليها في عملية تعيين القيادات الإدارية، وتقييم متطلبات العمل الحالية والمستقبلية بشكل مستمر، ويتطلب أيضاً استخدام أكثر من نموذج في التخطيط للتعاقب، وإجراء التحليل في المؤسسة مما يساعد العاملين، والتي تعمل على تحسين مناخ العمل وتحسين أدائهم كذلك يساهم في نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها. (عوض وآخرون، ٢٠٢٣،

(٤٢٩)

وباستقراء ما سبق يتضح أن أهم متطلبات التخطيط للتعاقب القيادي قناعة الإدارة العليا بأهمية إعداد الصف الثاني من القيادة؛ هذا إلى جانب إشراكهم في إعداد خطط التعاقب القيادي المستقبلية، بالإضافة لتزويدهم بالدورات والبرامج التدريبية اللازمة لإعدادهم وتأهيلهم لشغل المناصب القيادية في المستقبل، بالإضافة إلى مشاركتهم في تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية وخطط التعاقب للقيادات، ووضع خطة زمنية ومتابعة مدى التقديم والإنجاز نحو تحقيق الأهداف في ضوءها.

تاسعاً: معوقات تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي:

على الرغم من أهمية تخطيط التعاقب القيادي التعليم الثانوي الصناعي لإعداد قيادات بمهارات عالية، قدرة على أداء دورها القيادي بفاعلية وكفاءة، إلا أنه في كثير من الأحيان تواجه عملية تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى العديد من التحديات والمعوقات والتي يمكن توضيحها كما يلي (الداود، ٢٠٢٠، ١٩١):

- ضعف التزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب القيادي وبناء البرامج.
- ضعف تقييم متطلبات العمل الحالية؛ حيث أن الوظائف الحالية لا يتم تحديد متطلبات تنفيذها كالأدلة الإجرائية، واختلاف تنفيذ المهام من موظف لآخر نتيجة للضعف في وضوح آلية العمل.
- ضعف عملية التقييم للأفراد العاملين وعدم تنوع أساليب عملية التقييم.
- ضعف موضوعية عملية التقييم وظهور عامل التمييز فيه.
- ضعف عملية تقييم متطلبات العمل المستقبلية.

- ضعف عملية تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية وآلية رصد مستوى التقدم في تطوير المهارات للعاملين.
- ضعف إعداد برامج التطوير المرتبطة برؤية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

المحور الثالث: واقع التعليم الثانوي الصناعي والتخطيط للتعاقب القيادي بجمهورية مصر العربية (دراسة نظرية وثائقية)

يعرض هذا المحور من البحث الواقع النظري والوضع الراهن للتخطيط للتعاقب القيادي بجمهورية مصر العربية من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية؛ حيث الإشارة إلى الجهود والمبادرات المبذولة لتنفيذ تطبيق التخطيط للتعاقب القيادي ونماذج به التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لدى المعلمين والمعلمات بتلك المدارس، ويُمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: الجهود والمبادرات المتعلقة بتطوير التعليم الثانوي الصناعي والتخطيط للتعاقب القيادي لدى المعلمين بجمهورية مصر العربية:

إن التعليم الثانوي الصناعي يُوصف بأنه العمود الفقري للتنمية المستدامة، ويرجع ذلك إلى أن هذه الصناعات لا تساعد في تحديث الزراعة فحسب، بل تُقلل أيضاً من الاعتماد الشديد للناس على الزراعة من خلال توفير فرص عمل لهم في القطاعات الأخرى، فالتعليم الثانوي الصناعي له دور كبير في إعداد القوة البشرية المُدربة والمؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والقادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة، وانعكاساتها على طبيعة احتياجات سوق العمل من المهن والمهارات المتغيرة لمواجهة طموحات المجتمع في زيادة الإنتاج، والنمو والتطور، وبالرغم من أهمية التعليم الثانوي الصناعي إلا أنه يواجه العديد من التحديات التي تعوقه عن القيام بالدور المطلوب وتجعله غير قادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وقد شهد العالم خلال العقدین الماضیین تزايد في استخدام التكنولوجيا والاتصالات لاسيما في التطبيقات الصناعية، وأيضاً النمو السريع في الشبكة الالكترونية، ونتيجة لهذا التطور تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد قائم بالمعرفة، والذي يتطلب إعداد قوة من خريجي المدارس الثانوية الفنية الصناعية القادرة على استخدام الآلات والمعدات التي أصبحت معقدة بصورة متزايدة، (إبراهيم، ٢٠٢٤) وفي سبيل تحقيق تطوير التعليم الثانوي الصناعي وتطبيق التخطيط للتعاقب القيادي، لابد من إعداد وتدريب وتأهيل المعلمين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، وبذلك يتم إعداد الصف الثاني من القيادات، الأمر الذي يؤهلهم لشغل المناصب القيادية في المستقبل؛ ولذلك قامت الدولة المصرية بالعديد من الجهود والمبادرات ومن أهمها ما يلي:

١) استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)

تسعى جمهورية مصر العربية جاهدة في رؤيتها ٢٠٣٠ للإرتقاء بالتعليم الثانوي الصناعي؛ بحيث توفر تعليماً ذو جودة عالية، وذلك على مستوى المعلم والمناهج والأنشطة التدريبية، كما يركز على المُتعلم المُمكن تكنولوجياً، ومُساير لنظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية، مما يزيد من تنافسية التعليم الفني في مصر؛ لذلك فمن أهم أهداف التعليم الثانوي الصناعي في رؤية مصر ٢٠٣٠ هو الارتقاء بالتعليم الفني، ومؤشرات القياس على ذلك: (الصردى، ٢٠٢٣، ١٩١)

- مناهج متطورة ومتوافقة مع المناهج المعترف لها دولياً.

- نسبة الورش المحدثة بالمدارس الفنية تتواكب مع المناهج الجديدة.
- مسارات تعليمية واضحة للطلاب خلال فترة الدراسة، ومابعدھا شاملاً التدريب العملي بالمنشآت الاقتصادية المختلفة بنظام التعليم التبادلي.
- منظومة تسمح بالتحاق طلاب القطاع بالتعليم الفوق المتوسط، والتعليم العالي في نفس مجالات الدراسة حتى درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في مجال الدراسة الفنية المتخصصة.
- مؤسسات تدريب لجامعات مرتبطة بالصناعات الاستراتيجية المهمة لمصر على أن يكون الالتحاق بها متاح للجميع دون التقيد بمسارات معينة في مرحلة التعليم قبل الجامعي.
- نُظَم معلومات سوق العمل لنشر المعلومات حول المهن لتشجيع الطلاب للالتحاق بها.

٢) رؤية مصر لإصلاح التعليم

ركزت رؤية مصر ٢٠٣٠ على العديد من الأهداف الاستراتيجية، والتي تُعطي من شأن محور التعليم والتدريب؛ لذلك تم وضع ثلاث أهداف استراتيجية رئيسية تحتوي على أهداف فرعية تُحدد التوجه الاستراتيجي للتعليم الفني والتدريب وهي: (ديوان، ٢٠٢٠، ٦١-٦٤)

أولاً: تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية "التعليم الفني والتدريب":

- تفعيل قواعد الاعتماد والجودة للمسايرة للمعايير العالمية.
 - تمكين المتعلم والمتدرب من متطلبات ومهارات سوق العمل.
 - التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين والمدرسين.
 - التطوير المستمر للخطط والبرامج الدراسية والتدريبية
- ثانياً: إتاحة التعليم للجميع دون تمييز "التعليم الفني والتدريب":
- توفير المدارس ومراكز التدريب الجاذبة بما يزيد الرغبة في الالتحاق ويحقق الانضباط.
 - تحقيق الربط الفعال للمدارس ومراكز التدريب
 - تحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني والمهني بالمشاركة الفعالة مع المجتمع.
- ثالثاً: تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم "التعليم الفني والتدريب":
- تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
 - تحسين وضع مصر في المؤشرات العالمية للتعليم الفني والتدريب.

٣) الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم (٢٠١٤-٢٠٣٠)

إن التعليم الفني في مصر هو أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة، بل أنه يعتبر قاطرة التنمية، ودُعامة مهمة من دُعامات منظومة التعليم؛ حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة؛ حيث يصب مباشرة في سوق العمل، وتهدف منظومة التعليم الفني إلى تنمية القدرات الفنية لدى الدارسين في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، والإدارة والخدمات السياحية ومتماشياً مع توجه الدولة الذي انعكس في دستور ٢٠١٤؛ حيث تنص المادة (٢٠) على "لتلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل" وهو ما يربط التعليم

والتدريب بالتشغيل"، ومن الأهداف الاستراتيجية للتعليم الفني والتي وردت بالخططة الاستراتيجية ما يلي: (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ٧٧-٧٨)

• التوسع في فرص وتحديث تخصصات التعليم الفني في مصر والمدارس المصرية في دول حوض النيل.

• تقديم برنامج تكميلي لمن يرغب من الحاصلين على الثانوية العامة لإعدادهم لسوق العمل.

• تطوير المناهج في ضوء المتطلبات المتجددة لمواكبة سوق العمل، ولواقع البيئة المحلية مع تطبيق منظومة حديثة للتقييم والتقويم الشامل والتراكمي.

• إتاحة التجهيزات وتكنولوجيا التعليم بما يتناسب مع نوعية التعليم الفني، وعدد الطلاب وفق معايير مُعدة لذلك.

• الارتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي للمعلم.

• دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني على جميع المستويات.

• تحديث تشريع وهيكلية مشروع رأس المال الدائم في إطار التعليم المزدوج والعائد الاقتصادي.

• تفعيل الشراكات محلياً وعالمياً، والتوسع في العمل مع الجهات المهنية والتحفيز لها.

• تفعيل مبادرة المجلس الأعلى للتعليم الفني والتدريب المهني.

• التدريب من أجل التشغيل.

٤) الاستراتيجية الجديدة لتطوير التعليم الفني عقب ثورة ٣٠ يونيو

شرعت الدولة المصرية في تبني تنفيذ استراتيجية جديدة لتطوير التعليم الفني عقب ثورة ٣٠ يونيو؛ وذلك بهدف الارتقاء بالمستوى المهني لخريجي التعليم الفني وإمدادهم بمهارات تواكب التنافس المحلي والدولي في سوق العمل، وتتماشى مع احتياجات المشروعات التنموية القومية الجديدة، وتضمنت استراتيجية تطوير التعليم الفني عدداً من الإجراءات والمحاور، حيث تم: (علي، ٢٠٢٣)

• تطوير مناهج التعليم الفني من خلال منظومة جديدة مبنية على نظام الجدارات المهنية، وتم من خلال هذا النظام تحويل ٤٨ مهنة إلى مجموعة من الجدارات، وطُبّق هذا النظام في ١٠٥ مدارس فنية منذ عام ٢٠١٨، وارتفع عدد المدارس التي تطبق النظام إلى ٨٨١ مدرسة في سبتمبر ٢٠٢٢ في جميع القطاعات الفنية مثل: (التعليم المزدوج - الصناعي - الزراعي - التجاري - الفندقية).

• بالإضافة إلى المدارس التطبيقية التكنولوجية التي أُنشئت بالتوازي مع انطلاق نظام الجدارات في ٢٠١٨، وتعتمد هذه المدارس على التعاون مع الشريك الصناعي في القطاع الخاص؛ لضمان التطوير المستمر لمهارات وجدارات التعليم الفني، وتتميز بالتخصصية والتفرد والحدثة، فمنها مدارس تختص بتعليم مهارات المشغولات الذهبية، ومدارس للطاقة النووية، وغيرها من التخصصات المعاصرة، وقد بلغ إجمالي عدد المدارس التطبيقية التكنولوجية حتى اليوم ٥٢ مدرسة في ١٤ محافظة.

• كما تضمنت استراتيجية تطوير التعليم الفني استحداث هيئة مستقلة لضمان الجودة والاعتماد في التعليم التقني والفني والتدريب المهني تُسمى (إتقان)، بالإضافة إلى إنشاء إدارة جديدة بديوان الوزارة

تُعنى بإدارة جودة المدارس تحت اسم (CEQAT) ، وتتولى هذه الإدارة تقديم الدعم للمدارس الفنية، وضمان حصولها على الاعتماد من الهيئة المستحدثة.

• بحسب تقرير وزارة التخطيط المعنون ب "حصاد ٨ سنوات من بناء الإنسان المصري في مجال الخدمات التعليمية" والصادر في يونيو ٢٠٢٢، ارتفعت مُخصصات التعليم الفني بنسبة ٢٣٣٪ إجمالي ٥٠ مليار جنيه عام ٢٠٢٢ مقارنة بعام ٢٠١٤؛ حيث بلغت مُخصصات التعليم الفني نحو ١٥ مليار جنيه فقط، وارتفعت معدلات فصول مدارس التعليم الفني بنسبة قدرها ٨.٧٪ إجمالي تخطى ٥٠ ألف فصل خلال العام الدراسي ٢٠٢٢، مقابل ٤٦ ألف فصل عام ٢٠١٤، وأسهمت هذه المعدلات في خفض نسب التسرب من التعليم الفني لتسجل نسبة قدرها ٠.١٪ عام ٢٠٢١، بعد أن تخطت نسبتها ٥٪ عام ٢٠١٤ .

• أما عن تأهيل مُعلمي التعليم الفني، فقد دُشنت أكاديمية مُعلمي التعليم الفني (TVETA) لتندرج ضمن الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة، وتختص بتدريب معلمى التعليم الفني في نظام الجدارات المهنية، وكيفية تقييمها، وقد جرى إعداد نحو ٥٠٠ من الموجهين ، وتدريب نحو ٤٥٠٠ معلم من معلمى التعليم الفني في التخصصات (الزراعية - والصناعية - والتجارية - والفندقية) بالمدارس المطبق بها النظام.

٥) معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

أنشأ قانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢، الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني، كهيئة عامة، تختص بضمان جودة واعتماد المؤسسات والبرامج التعليمية الفنية والتقنية ومراكز التدريب، وتتمتع بالاستقلالية، وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع رئيس مجلس الوزراء، ويكون مقرها محافظة القاهرة، ولها أن تنشئ فروعاً في المحافظات، (فخري، ٢٠٢٣)، هذا وقد وجهت وزارة التربية والتعليم، خطاباً للمديريات التعليمية، بشأن اعتماد مدارس التعليم الفني وفقاً لمعايير الجودة تحت مظلة الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان) وتطبيقاً لقانون رقم ١٦٠، يرجى اتخاذ اللازم نحو التأكيد على أن الوحدة المركزية لتحسين وضمان جودة التعليم الفني هي الجهة المسؤولة عن متابعة جودة العملية التعليمية ومتابعة تهيئة وإعداد كافة مدارس التعليم الفني وتقديمها للاعتماد وفقاً لمعايير الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني، إلي جانب التنبيه على أن جميع مدارس التعليم الفني بمختلف نوعياتها (صناعي / زراعي / تجاري / فندقي / مزدوج / مدارس التعليم الفني الخاصة) تخضع في اعتمادها لاختصاص الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان) وفق القانون رقم ١٦٠. (حسين، ٢٠٢٥)

وتناولت المادة الرابعة أهمية المعايير المهنية في ضمان الجودة والاعتماد؛ حيث تقضي بأن تقوم الهيئة بالتحقق من أن برامج التعليم الفني والتقني والتدريب المهني قد بُنيت علي أساس المعايير المهنية الصادرة عن منظمات الأعمال والاتحادات القطاعية والغرف المنشأة بموجب قانون ومجالس المهارات القطاعية التابعة لها، وبمشاركة من أكاديميين وخبراء فنيين في مجال المهنة، والتحقق من أن البرامج تتضمن ما يلي: (فخري، ٢٠٢٣)

• تحديد احتياجات سوق العمل للمهن والتخصصات وتحديد الجدارات وفقاً للإطار العام للمهنة أو التخصص.

• توافر المعدات والمعامل التدريبية اللازمة لتقديم البرنامج بكفاءة.

• توافر الموارد البشرية من مدربين وإداريين وفقاً للبرنامج.

• أساليب التقييم والتقويم المتبعة في البرنامج .

(٦) مشروعات تطوير التعليم الثانوي الصناعي

(أ) إنشاء مدارس التكنولوجيا التطبيقية بالشراكة مع القطاع الخاص

تم إنشاء نظام مدارس التكنولوجيا التطبيقية في عام 2018 من قبل وزارة التعليم المصرية كشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص، وكان هدف وزارة التعليم من ذلك هو تزويد الطلاب بمهارات مرنة، وتمكينهم من المنافسة بقوة في سوق العمل، ويتميز نظام مدارس التكنولوجيا التطبيقية بطبيعة الشراكة المتميزة بين الحكومة وشركات القطاع الصناعي الخاصة المختلفة وأدوارها ذات الصلة، وعادةً ما يكون شركاء القطاع الخاص مسؤولين عن إدارة الدرجات الأكاديمية ونقاط القبول. (UNESCO, 2019)

(ب) النظام المزدوج (مدارس مبارك كول سابقاً)

تُعد تجربة مدارس مبارك كول الثانوية الفنية المتقدمة عام ١٩٩١، أولى محاولات تطوير التعليم الفني من خلال نقل التجربة الألمانية في التعليم الفني، والتي تعتمد على شراكة المصانع الخاصة مع وزارة التعليم لتوفير الميادين التدريبية اللازمة لطلاب التعليم الفني، بهدف توفير الأيدي العاملة والماهرة المدربة وربط مهارات التعليم باحتياجات سوق العمل، ويعتمد نظام الدراسة في هذه المدارس على تعلم المواد الفنية والثقافية بالصفوف الدراسية بالإضافة إلى التدريب العملي داخل مواقع الإنتاج التابعة للقطاع الخاص، ويتسلم خريج هذه المدارس شهادة خبرة من جهة التدريب يتم اعتمادها من جمعية المستثمرين والغرفة التجارية الألمانية العربية بالقاهرة. (إبراهيم، ٢٠٢٤)

كما أعلنت الحكومة المصرية، في السنوات الأخيرة، عن رغبتها في تعزيز مجال التعليم الفني بشكل أكبر، بدءاً من استراتيجية التعليم الفني ٢٠٠، التي أطلقتها في عام ٢٠١٩؛ حيث شرعت الحكومة في زيادة عدد الطلاب والمدارس الفنية، كما حددت هذه الاستراتيجية الإصلاحات التي من شأنها أن تزيد من مواءمة التعليم الفني مع احتياجات السوق المصرية، وتشمل الركائز الرئيسية لاستراتيجية التعليم الفني ٢٠٠ تغييراً شاملاً لجودة المناهج الدراسية، والأهم من ذلك، توسيع برامج التعلم القائم على التدريب وتعزيز دور القطاع الخاص، وتستخدم برامج التعلم القائم على التدريب نهجاً هجيناً للتعليم؛ حيث يتم منح الطلاب الفرصة لتقسيم وقتهم بين العمل في المصانع والدراسة في الفصول الدراسية، وتسعى هذه البرامج بالتالي إلى سد الفجوة بين التعلم التقليدي في الفصول الدراسية والتدريب أثناء العمل، وبالتالي تحسين فرص عمل الطلاب، وقد تم تقديم نهج التعلم القائم على التدريب المهني لأول مرة إلى مصر في التسعينيات، وأبرز مثالين على ذلك النهج هما مدارس التكنولوجيا التطبيقية والنظام المزدوج، ويمثل إنشاء آليات أكثر فعالية للمراقبة الحكومية وأنظمة ضمان جودة التعليم القوية تحدياً مستمراً في قطاع التعلم القائم على التدريب. ويواجه هذا القطاع أيضاً العديد من العقبات الأخرى، من بينها الافتقار إلى التنسيق بين الهيئات الحكومية المختلفة التي

تشرف على المسارات التعليمية، وكذلك الافتقار إلى التنسيق بين هذه الكيانات والقطاع الخاص. (مشروع حلول للسياسات البديلة، ٢٠٢٤، ٨)

(ت) إنشاء هيئة ضمان جودة واعتماد التعليم الفني من أبرز إنجازات مشروعات وبرامج وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني خلال الفترة من (٢٠١٤ حتى ٢٠٢٣ / ٦ / ٣٠) التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز " رؤية مصر الاستراتيجية للتعليم ٢٠٣٠ ما يلي: (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٣)

- تحسين جودة النظام التعليمي ليتوافق مع النظم العالمية، وإتاحة التعليم للجميع دون تمييز، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم المصري محلياً وإقليمياً ودولياً.
- تجهيز ٢٥٣٠ مدرسة إلكترونياً، وتوفير قنوات ومنصات تعليمية ومنصات لتدريب المعلمين ومحتوى رقمي على منصة الوزارة.
- تطبيق نظام الجودة بمدارس التعليم الفني، وتطوير المناهج باستخدام منهجية الجدارات
- تطوير المناهج والكتاب المدرسي ونظم التقويم، وتأهيل المدارس للحصول على الاعتماد والجودة.
- 10 مدارس تعليم فني دولية، واعتماد جودة التعليم الفني من خلال هيئة ضمان الجودة إتقان، وأكاديمية خاصة لمعلمي التعليم الفني.

ثانياً: أوجه القصور في تطبيق التخطيط للتعاقب القيادي في التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية

يُعاني التعليم الثانوي الفني في مصر عامةً والثانوي الصناعي خاصةً من العديد من المشكلات المرتبطة بالمعلمين، وتنعكس هذه المشكلات على تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم في تحقيق الأهداف التعليمية، الأمر الذي يؤثر سلباً على رغبتهم ودافعيتهم؛ حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن هناك قصور وضعف في تطبيق خطوات التخطيط للتعاقب القيادي بالتعليم الفني بجمهورية مصر العربية، والتي تمثلت فيما يلي:

(١) أوجه القصور المتعلقة بالتزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج في التعليم الثانوي الصناعي بمصر

أشارت دراسة الغنام (٢٠٢١، ١٤) إلى أن الكثير من مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية تُعاني من قلة الاهتمام ببناء قيادات بديلة تكون مستعدة عند الحاجة إليها، وقادرة على تنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار وتسيير المؤسسات، الأمر الذي يتسبب في ضعف أداء منظومة التعليم وتعثر خططها ومشاريعها؛ نتيجة لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييره بكل كفاءة واقتدار.

ومن أهم معوقات المتعلقة بالتزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج قلة المشاركين في برامج التخطيط للتعاقب القيادي، وقلة وضوح معايير اختيار وترقية القيادات الإدارية والمرشحين لشغل المناصب القيادية، (شعبان، ٢٠٢٤، ٤٣٧-٤٣٩)، بالإضافة إلى غياب السياسات والإجراءات الواضحة للتخطيط للتعاقب القيادي على المناصب القيادية، وقلة وجود قاعدة بيانات محدثة حول الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف القيادية، ونقص برامج التدريب والتطوير المستهدفة لإعداد القيادات الإدارية المحتمل، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة لتخطيط التعاقب الوظيفي، وغياب الحوافز والمكافآت للمشاركين في برامج التخطيط للتعاقب. (شعبان، ٢٠٢٤، ٤١٠)

وأضافت دراسة جمعة (٢٠١٨، ١٧٦) بعض أوجه القصور المرتبطة بالتزام معدي القيادات بخطط التعاقب القيادي ومنها: قلة توفير قيادات محتملة ممن لديهم مهارات عالية لضمان حسن الاختيار بين مجموعة أفراد تم تأهيلهم لهذه الوظيفة القيادية بشكل منهجي ومقصود، وضعف الوعي من القيادات المستقبلية بأهمية بناء برنامج للتعاقب القيادي، هذا إلى جانب ضعف استخدام برامج التدريب اللازمة لتأهيلهم.

وعلى الرغم من كثرة الجدل الذي يُثار حول محدودية دور مدير المدرسة، فإن هذا لا يلغي أهمية عملية التخطيط لاختيار مدير المدرسة، تفرض تحديات عصرنا الحالي على القائد المدرسي ضرورة اكتساب المهارات التي تمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، ولهذا السبب فإن نقطة البداية لأية استراتيجية إدارية سليمة هي بناء شخصية قيادية مؤهلة تأهيلاً جيداً. (الحسيني، ٢٠١٥، ١٥)

(٢) أوجه القصور المتعلقة بتقييم متطلبات العمل الحالية في التعليم الثانوي الصناعي بمصر من أبرز أوجه القصور فيما يتعلق بمتطلبات التعليم الفني وتطبيق التخطيط للتعاقب القيادي قلة المدارس الفنية مما أدى إلى ارتفاع كثافة الطلاب بالفصول وقلة جودة وكفاءة التعليم، هذا إلى جانب تدهور البنية التحتية لمعظم المدارس، مما يعيق توفير بيئة جاذبة للطلاب، هذا إلى جانب ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بوجه عام وهو ما يلقي بظلاله على مخصصات التعليم الفني ومن بينها التعليم الثانوي الصناعي، والتي تحتاج إلى مخصصات مالية مُضاعفة للتجهيز والتطوير، فهي تحتاج إلى تجهيز الورش والمعامل بالمعدات والمواد الخام بما يكفي كافة الطلاب إلى جانب الفصول، وسوء إدارة المخصصات المالية للتعليم الفني وعلى رأسه التعليم الثانوي الصناعي، فغالباً ما توجه هذه المخصصات لتأسيس المدارس، دون الاهتمام بتطوير المعامل الفنية التي من شأنها رفع جودة مخرجات التعليم، وضعف رواتب المعلمين ومخصصاتهم المالية، وإصرار الحكومة على تثبيت رواتبهم عند أساسي راتب عام ٢٠١٥ في سابقة لم تحدث من قبل على مر العصور. (حسن، ٢٠٢٣)

فالتعليم الصناعي لا يزال يئن تحت وطأة التهميش وغياب الرضا المجتمعي وضعف المدخلات، وسوء المخرجات وغياب التنافسية العالمية، وغياب جودة مؤسسات هذا النوع من التعليم في أغلب مدارس مصر الفنية الصناعية؛ وهذا يستدعي أن نسلط الضوء على هذا النوع من التعليم بحثاً عن سبل الاستثمار والانتقال به من طور التهميش إلى أفاق جديدة تؤمن بالانفتاح، وتسعى إلى توظيف الجودة وتتناغم مع متطلبات سوق العمل والتوافق مع التوجه الاستثماري العالمي المعاصر. (جمعة، ٢٠٢٠، ١٩٦٦)

(٣) أوجه القصور المتعلقة بتقييم أداء المعلمين بشكل فردي في التعليم الثانوي الصناعي بمصر أشارت دراسة (ديوان، ٢٠٢٠، ٦٤) إلى بعض التحديات المرتبطة بتقييم أداء المعلمين ومنها ضعف نُظم التقويم والمتابعة وقلة الحوافز، وغياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج، وغياب الدور الرقابي على المناهج التعليمية والالتزام بتطويرها، بالإضافة إلى تأخر تحديثها وتكاملها.

كما توصلت نتائج دراسة عبداللطيف وآخرون (٢٠١٩، ٤٩٧-٤٩٨) إلى بعض المعوقات التي تحول دون تقييم أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي والتي منها ضعف الموارد البشرية اللازمة لتطوير برامج تدريب معلمي التعليم الفني الصناعي، وضعف الموارد المادية المخصصة لعملية تدريب المعلمين، وضعف

الربط بين برامج تدريب معلمى التعليم الثانوى الصناعى والاحتياجات التدريبية للمعلمين، إلى جانب ضعف الربط بين برامج تدريب معلمى التعليم الصناعى والسياسة التنموية والتخطيط للتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى ضعف المشاركة المجتمعية فى تمويل التعليم الثانوى الفنى الصناعى وإعداد برامج التدريب للمعلمين، كما لا يوجد ربط بين الحصول على تدريب لمعلمى التعليم الصناعى فى مجال التخصص بالترقيات والحوافز، وقصور المهارات الفنية والإدارية لدى القائمين على برامج تدريب معلمى التعليم الثانوى الصناعى، بالإضافة إلى ضعف توافر قواعد البيانات بالمدرسين المتخصصين فى مجال التدريبات المختلفة سواء كانت المجال المعرفى أو المهنى، والمتدربين فى نفس المجال.

٤) أوجه القصور المتعلقة بتقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية فى التعليم الثانوى الصناعى بمصر توصلت دراسة السكري وآخرون (٢٠٢٥، ١١٤) إلى وجود مشكلات مرتبطة بجودة واحتياجات التعليم فى مدارس التعليم الصناعى المستقبلية ومنها: ضعف توظيف التكنولوجيا فى مدارس التعليم الفنى الصناعى فى عمليات التعليم والتقييم والتدريب، مما يؤدي إلى فقر معلومات ومهارات الطالب الفنية والتكنولوجية، ووجود عجز فى برامج التدريب والتنمية المهنية، وضعف مستوى الكتب الدارسية والمناهج وتركيزها على الجوانب النظرية المعرفية فى أدنى مستوياتها، وهو الحفظ والتذكر، وإهمال باقي المستويات، وقلة قدرة التعليم الصناعى فى مصر ومخرجاته على المنافسة محلياً وعالمياً، ونقص القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الهيكلية فى سوق العمل وأنماط الإنتاج.

٥) أوجه القصور المتعلقة بتقييم إمكانات المعلمين المستقبلية فى التعليم الثانوى الصناعى بمصر يواجه التعليم الصناعى أيضاً بعض التحديات والتي تؤثر على تقييم إمكانات المعلمين، ومنها عدم توافق برامج التعليم الصناعى مع احتياجات سوق العمل والتغيرات المستمرة فى المهارات المطلوبة، عدم تأهيل المعلمين وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعى فى عملية التدريس والتقويم، وعدم تشجيع الطلاب على اختيار التعليم الصناعى بسبب سوء الصورة الذهنية له أو قلة فرص التوظيف أو انخفاض مستوى الرواتب. (جمال، ٢٠٢٣)

على الرغم من تلك الجهود والمقترحات التي تبذلها الدولة لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠، إلا أن هناك أيضاً بعض التحديات التي تُعَوِّق تنفيذها ممَّا يشكل خطراً على خريجي التعليم والتعليم الصناعى خاصةً، والتي نتج عنها ضعف عمليات التطوير القائم عليها المنهجية العلمية، وانعكست على تقييم إمكانات معلمي التعليم الثانوى الصناعى، وقد ذكرت (الدسوقي، ٢٠٢١، ٢٥) هذه التحديات أو المُعَوِّقات على النحو التالي:

- ضعف جودة التعليم الصناعى؛ مما يؤدي إلى تدهور الثقة بكفاءة الطلاب، والنظرة المتدنية لمنظومة التعليم الصناعى.
- الأمية الرقمية التكنولوجية للمعلمين ومهارات التعلم الريادي؛ مما يؤثر بالسلب على معايير التنمية المهنية المستدامة، والابتكار للمشروعات الصغيرة التي يتطلبها المجتمع.
- فقد عملية التنمية المهنية بالمدرسة الثانوية الصناعية لبناء شخصية نموذجية تنافسية؛ مما يسهم في ضعف القدرات والمهارات الريادية التي تساعد على رفع المستوى الاقتصادى من المنتجات الصناعية لطالبات المدرسة الثانوية الصناعية.

- عدم وجود هيئات رقابية على طلاب التعليم الصناعي ومتابعتهم أثناء وبعد التعليم والتدريب؛ مما يفقدهم رخصة مزاوله المهن الصناعية ويتسبب في زيادة البطالة من الأيدي العاملة المدربة.
 - (٦) أوجه القصور المتعلقة بإعداد وتأهيل المعلمين في التعليم الثانوي الصناعي بمصر من أبرز أوجه القصور المرتبطة بإعداد وتأهيل المعلمين للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الصناعي قلة الاهتمام بالمعلمين ومنحهم الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التعليمية، بالإضافة إلى الافتقار إلى الاهتمام بالطلاب وتعليمهم وتدريبهم من خلال زيادة مشاركة أصحاب العمل في تقييم برامج التعليم المهني والفني وفي تحديثها، وضمان تدريب الطلاب على المهارات المطلوبة لسوق العمل، وحصولهم على الكفايات اللازمة، مما يزيد من فرص العمل أمامهم في سوق العمالة المحلية والعالمية. (السكري وآخرون، ٢٠٢٥، ١١٥)، هذا إلى جانب انخفاض أعداد المعلمين وعدم وضوح معايير توزيعه، عدم تحديد موعد ملزم للاعتماد في فترة محددة، إلى جانب الأمية الرقمية لمعظم المعلمين، وضعف فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية الحالية. (ديوان، ٢٠٢٠، ٦٤)
 - (٧) أوجه القصور المتعلقة بتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي في التعليم الثانوي الصناعي بمصر
- توصلت نتائج دراسة السكري وآخرون (٢٠٢٥، ١١٣-١١٤) وجود بعض المشكلات التي تواجه تطوير المدارس الثانوية الفنية الصناعية من حيث الإتاحة ومنها ما يلي
- قلة وجود التخصصات الجديدة المطلوبة لسوق العمل في مدارس التعليم الفني الصناعي يؤدي إلى وجود خريجين غير مؤهلين مع تزايد حاجة سوق العمل إلى أيدي عاملة مؤهلة ومدربة على أحدث التخصصات والتي فرضها التطور العلمي والتكنولوجي.
 - ضعف الارتباط بين المناهج ومتطلبات سوق العمل، وتوظيف المهارات واكتساب الجدارات وفقاً للتركيبية السكانية والخصائص البيئية والأنشطة الاقتصادية الممكنة مما يؤدي إلى نقص فرص العمل بين الخريجين وزيادة البطالة.
 - ضعف التنسيق بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من جهة ومؤسسات الإنتاج والشركات، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى.
 - العجز في المباني المدرسية ونقص التجهيزات، وعدم توافر المرافق التعليمية من ورش ومعامل وخامات لممارسة الأنشطة التربوية والتدريبية بعدد كبير من المدارس.
 - نقص التجهيزات والإمكانات المادية والبشرية والمعدات والآلات والعدد والخامات، والتدريبات المهنية اللازمة لتفعيل العملية التعليمية بالمدارس وفق معايير معدة لذلك.
 - نقص توعية المجتمع بأهمية التعليم الفني الصناعي وما ينطوي عليه من فرص مميزة للتعليم و للتدريب للتوظيف يؤدي إلى سيادة النظرة السلبية للتعليم الفني، ونفور الكثير من الأسر عن إلحاق أبنائهم بهذا النوع من التعليم، رغم أن قدراتهم ومواهبهم وميولهم تتفق مع هذا النوع من التعليم وما يترتب على ذلك من آثار سلبية على أبنائهم.

المحور الرابع: الإطار الميداني للبحث

يتناول هذا المحور من البحث نتائج تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السُّباعي لروثويل من وجهة نظر المعلمين، وعما إذا كانت هناك فروق في الاستجابات تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، وتعرض الباحثة الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها للوصول الى الهدف العام من الدراسة، كما يلي:

أولاً: هدف الجانب الميداني للبحث: استهدف البحث في جانبه الميداني التعرف على واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السُّباعي لروثويل من وجهة نظر المعلمين، وصولاً لوضع تصور مقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الصناعي بمحافظة المنوفية.

ثانياً: بناء أداة البحث وتطبيقها:

(أ) بناء أداة البحث

استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة لها للتعرف على درجة ممارسة بعض معلمي التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج روثويل للتعاقب القيادي، ومرت عملية بناء أداة البحث بالمراحل التالية:

- مراجعة نتائج الدراسات السابقة، والكتابات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي والمتعلق بالتخطيط للتعاقب القيادي في ضوء نموذج النجمة السُّباعي لروثويل من وجهة نظر المعلمين.
- التوصل إلى صيغة مبدئية لأداة البحث متضمنة أبعاد نموذج روثويل للتخطيط للتعاقب القيادي، وعرضها على عينة من خبراء التربية في تخصصات (أصول التربية - تربية مقارنة وإدارة تعليمية)، وذلك للتأكد من صياغة الأداة وقياسها لما وُضعت من أجله.
- ضبط الأداة من خلال إجراء الصدق الظاهري (صدق المُحكمين) لها بعد الانتهاء من بنائها كنتيجة للمرحلة الأولى (الصياغة المبدئية)؛ حيث أجمع المُحكمون على أكثر من ٩٧٪ على صحة بناء أبعاد وبنود الأداة ومناسبتها للتطبيق الميداني.
- أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية على الوضع الحالي، ويوضح الجدول التالي أبعاد الاستبانة وعدد عبارات كل بعد من أبعادها:

جدول رقم (١)

يوضح أبعاد الاستبانة والعبارات المتضمنة بها

أبعاد المحور الأول (واقع التخطيط للتعاقب القيادي في ضوء نموذج النجمة السُّباعي لروثويل)	عدد العبارات لكل بُعد
أولاً: التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	٧
ثانياً: تقييم متطلبات العمل الحالية	٧
ثالثاً: تقييم أداء المعلمين بشكل فردي	٦
رابعاً: تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية	٨
خامساً: تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية	٥
سادساً: إعداد وتأهيل المعلمين	٥
سابعاً: تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي	٦
أبعاد المحور الثاني (معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية)	عدد العبارات لكل بُعد

٧	أولاً: معوقات إدارية وتنظيمية
٦	ثانياً: معوقات بشرية
٤	ثالثاً: معوقات تكنولوجية
٧	رابعاً: معوقات مالية ومادية
العدد الكلي للعبارات (٦٨)	العدد الكلي للأبعاد (٧)

- (١) مجتمع وعينة البحث: تم تطبيق أداة البحث على عينة اختيارها بطريقة عشوائية من معلمي التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، بلغت (٣٤٨) معلم ومعلمة.
- (٢) وصف عينة البحث: تألف المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، وقد بلغ عددهم (٣٥٩٦) في العام الدراسي ٢٠٢٤م/ ٢٠٢٥م، وقد تم تحديد عدد العينة المناسب وفقاً لمعادلة هيربرت أركن كما يوضحها الجدول التالي :

من العينة بتطبيق معادلة هيربرت أركن				
File	Home	Insert	Page Layout	Formulas
Clipboard Font Alignment				
A4	fx			
1	A	B	C	D
2	3596	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة		
3				
4				
5				
6	347.0813636	إذا _____ حجم العينة =		
7				
8				
9				
10	0.05	1.96	0.025510204	
11		0.5	0.000650771	
12	$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$			
13				
14				
15				
16	معادلة هيربرت أركن			
17				
18				
19	N	حجم المجتمع		
20	t	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦		
21	SE	نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥		
22	p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠		
23				
24				

وتم توجيه الاستبيان لعدد ٣٧٠ وأصبحت العينة ٣٤٨ من معلمي المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة المنوفية، وذلك بعد استبعاد الاستبيانات غير مكتملة الإجابة والغير صالحة، ويبين الجدول رقم (٢) التالي عدد الاستبيانات التي تم توجيهها وعدد الاستبيانات التي تم التحليل الإحصائي وفقاً لها :

جدول رقم (٢)

يوضح عدد الاستبيانات الكلي والصالح منها

عدد ما تم توزيعه	عدد ما تم الحصول عليه	عدد الاستبيانات غير الملائمة	عدد الاستبيانات الصحيحة	النسبة المئوية للاستبيانات الصحيحة
------------------	-----------------------	------------------------------	-------------------------	------------------------------------

٣٧٠	٣٦١	١٣	٣٤٨	%٩٤,٠٥
-----	-----	----	-----	--------

- وصف العينة في ضوء المتغيرات الديمغرافية

(١) متغير الادارة التعليمية : يوضح الجدول رقم (٣) توزيع العينة وفقا لمتغير الإدارة التعليمية

جدول رقم (٣)
التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقاً للإدارة التعليمية

الإدارة التعليمية	العدد	نسبة %
شبين الكوم	٧٣	٢١ %
أشمون	٥٢	١٤,٩ %
منوف	٣٨	١٠,٩ %
تلا	٢٩	٨,٣ %
قويسنا	٢٥	٧,٢ %
الباжور	٣٥	١٠,١ %
الشهداء	٣٤	٩,٨ %
بركة السبع	٢٦	٧,٥ %
السادات	٢٨	٨ %
أخري	٨	٢,٣ %
الاجمالي	٣٤٨	١٠٠ %

(٢) متغير النوع: يوضح الجدول رقم (٤) توزيع العينة وفقاً لمتغير النوع.

جدول رقم (٤)
التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	العدد	نسبة %
ذكر	٩٨	٢٨,٢ %
أنثى	٢٥٠	٧١,٨ %
الاجمالي	٣٤٨	١٠٠ %

(٣) متغير المهنة: يوضح الجدول رقم (٥) توزيع العينة وفقاً لمتغير المهنة.

جدول رقم (٥)
التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقاً للمهنة

المهنة	العدد	نسبة %
معلم أول	٢٠٨	٥٩,٨ %
معلم خبير	١١٢	٣٢,٢ %
معلم كبير	٢٨	٨ %
الاجمالي	٣٤٨	١٠٠ %

(٤) متغير المؤهل: يوضح الجدول رقم (٦) توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل

جدول رقم (٦)
التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقاً للمؤهل

المؤهل	العدد	نسبة %
ليسانس / بكالوريوس	٣٣٣	٩٥,٧ %
ماجستير	٥	١,٤ %
دكتورة	١٠	٢,٩ %
الاجمالي	٣٤٨	١٠٠ %

(٥) متغير الخبرة: يوضح الجدول رقم (٧) توزيع العينة وفقاً لمتغير الخبرة.

جدول رقم (٧)
التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقاً للخبرة

الخبرة	العدد	نسبة %
أقل من ١٠ سنوات	١٨٧	٥٣,٧ %
١٠ - ١٥ سنة	٢٦	٧,٥ %
١٦ - ٢٠ سنة	٥٣	١٥,٢ %
أكثر من ٢١ سنة	٨٢	٢٣,٦ %
الاجمالي	٣٤٨	١٠٠ %

ب) تقنين أداة البحث (الاستبانة)، وتطبيقها

مرت عملية بناء أداة البحث (الاستبانة)، بالمراحل التالية:

(١) ضبط الأداة: تم تطبيق الاستبانة علي عينة استطلاعية عددها ٣٠ معلم ومعلمة بمحافظة المنوفية خلال المدة من ٢٠٢٤/٣/١٠ م إلي ٢٠٢٤/٣/٢٩ م وذلك بهدف ضبطها وتقنينها بحساب صدقها وثباتها.

(٢) الدراسة الاستطلاعية: تم تطبيق أداة البحث (واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية) علي عينة استطلاعية عددها ٣٠ من معلمي المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة المنوفية، وذلك بهدف التحقق من ضبط وتقنين الاستبيان والتحقق من صلاحيته للتطبيق، وذلك وفقاً لما يلي :

(٣) صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستبانة في محوريها الأول والثاني بطريقتين وهما صدق المحكمين، والصدق الاتساق الداخلي على النحو التالي:

المحور الأول: واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية

أ) صدق المحكمين: تم إعداد أداة البحث الاستبانة في صورتها الأولية؛ حيث تكونت من البيانات الشخصية لعينة البحث، والأبعاد التي تضمنت واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل من وجهة نظر المعلمين وهي: (التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج، وتقييم متطلبات العمل الحالية، وتقييم أداء المعلمين بشكل فردي، وتقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية، وتقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وإعداد وتأهيل المعلمين، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي) (ملحق رقم ١)، وتم عرضها على أكثر من ١١ (مُحكماً) في مجال التربية (ملحق رقم ٢) ، وهم أساتذة في أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية ببعض كليات التربية في الجامعات المصرية (طنطا - الأسكندرية - حلوان - بني سويف - المنصورة - كفر الشيخ - عين شمس - سوهاج..)، وتم إجراء الملاحظات التي أبدتها السادة المُحكمين، وأعيد تطبيقها مرة أخرى عليهم، حيث بلغت نسبة الإجماع على الأداة أكثر من ٩٧ %، وبذلك أصبحت صالحة للتطبيق الميداني.

ب) صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بدرجة البُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معامل ارتباط درجات كل مفردة بالدرجة الكلية للاستبيان، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

صدق الاتساق الداخلي لمفردات المحور الأول بالاستبانة حول واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي

معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للاستبانة

التزام مُعَدِّي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج			تقييم متطلبات العمل الحالية			تقييم أداء المعلمين بشكل فردى			تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية		
م	الارتباط بدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد	م	الارتباط بدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد	م	الارتباط بدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد	م	الارتباط بدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد
١	**٠,٧٦٢	**٠,٦٢٣	١	**٠,٧٨	**٠,٦٧١	١	**٠,٨٨٣	**٠,٧١١	١	**٠,٦٨٩	**٠,٧٠٢
٢	**٠,٧٠١	**٠,٨٧١	٢	**٠,٧٨١	**٠,٦٣٧	٢	**٠,٧٩٣	**٠,٧٢٢	٢	**٠,٨٠٨	**٠,٦٧٩
٣	**٠,٦٢٣	**٠,٧٢٢	٣	**٠,٦٨٩	**٠,٦١٤	٣	**٠,٨٨٦	**٠,٧٣٦	٣	**٠,٧٢٢	**٠,٧٣٤
٤	**٠,٥٧١	**٠,٧٧٨	٤	**٠,٧٠٢	**٠,٨٠٨	٤	**٠,٦٧٩	**٠,٧٢٢	٤	**٠,٧٢٦	**٠,٧٩٢
٥	**٠,٧٦١	**٠,٨٩٤	٥	**٠,٧١٣	**٠,٦٥٩	٥	**٠,٧٢٢	**٠,٧٣٦	٥	**٠,٧٢٢	**٠,٧١١
٦	**٠,٨٧١	**٠,٧٩٢	٦	**٠,٧٣٤	**٠,٧١٨	٦	**٠,٦٧٤	**٠,٦٧٩	٦	**٠,٧٢٧	**٠,٦٧٩
٧	**٠,٧٦١	**٠,٦٧٩	٧	**٠,٦٧٢	**٠,٦٢٣				٧	**٠,٧٣٦	**٠,٧٣٢
									٨	**٠,٦٢٣	**٠,٦١٢
تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية			إعداد وتأهيل المعلمين			تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي					
م	الارتباط بدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد	م	الارتباط بدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد	م	الارتباط بدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد			
١	**٠,٧٣٦	**٠,٧١١	١	**٠,٦٧٢	**٠,٦٧٩	١	**٠,٨١١	**٠,٦٧٩			
٢	**٠,٧٨٣	**٠,٦٢٨	٢	**٠,٨٠٢	**٠,٧٨١	٢	**٠,٦٨٩	**٠,٧٩٨			
٣	**٠,٦٨٧	**٠,٧١٢	٣	**٠,٦٧٩	**٠,٧٣٦	٣	**٠,٧٣٦	**٠,٧١٣			
٤	**٠,٧٦٤	**٠,٦٨١	٤	**٠,٧٢٢	**٠,٦٧٤	٤	**٠,٦٢٣	**٠,٦١٢			
٥	**٠,٧٢٢	**٠,٧٨٣	٥	**٠,٧١١	**٠,٦٧٩	٥	**٠,٨٧١	**٠,٧٦٤			
						٦	**٠,٧٢٧	**٠,٧٢٢			

** احصائيا عند مستوى ٠,٠١ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٨) أن جميع مفردات استبانة واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي لها علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بدرجة البعد التي تنتمي إليها وبالدرجة الكلية للاستبانة، مما يعنى أن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلى الذى يعنى أن المفردات تشترك فى قياس واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة المنوفية، كما تم حساب معامل ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول رقم (٩) يوضح ذلك

جدول (٩)

علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي

الأبعاد	عدد المؤشرات	الارتباط بالاستبانة ككل
التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	٧	**٠,٨٢٣
تقييم متطلبات العمل الحالية	٧	**٠,٨٢٧
تقييم أداء المعلمين بشكل فردي	٦	**٠,٨٠٩
تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية	٨	**٠,٨١٧
تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية	٥	**٠,٧٨٩
إعداد وتأهيل المعلمين	٥	**٠,٨٥٢
تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي	٦	**٠,٨٢٧

** دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على أن الاستبانة بوجه عام يتمتع بدرجة عالية من الصدق وصادق لما وضع لقياسه.

(أ) الثبات: طريقة ألفا كرونباخ للثبات: تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب ثبات أبعاد الاستبانة الفرعية وحساب ثبات الاستبانة ككل؛ ويوضح جدول رقم (١٠) ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ.

جدول رقم (١٠)

معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة وللإستبانة ككل

الأبعاد	عدد المؤشرات	معامل ألفا كرونباخ
التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	٧	٠,٧٦٨
تقييم متطلبات العمل الحالية	٧	٠,٧٦١
تقييم أداء المعلمين بشكل فردي	٦	٠,٧٦٦
تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية	٨	٠,٧٦٥
تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية	٥	٠,٧٧١
إعداد وتأهيل المعلمين	٥	٠,٧٦٥
تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي	٦	٠,٧٧٣
الاستبانة ككل	٤٤	٠,٧٧٨

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المحور الثاني: معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية:

(أ) صدق المحكمين: بعرض المحور الثاني بالاستبانة في صورتها الأولية علي السادة المحكمين والتعديل في ضوء آرائهم التي تضمنت معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل وهي: (معوقات إدارية وتنظيمية، معوقات بشرية، معوقات تكنولوجية، معوقات مالية ومادية) (ملحق رقم ١)، وتم عرضها على أكثر من (ثمانية مُحكمين) في مجال التربية (ملحق رقم ٢)، وهم أساتذة في التربية المقارنة والإدارة التعليمية ببعض كليات التربية في الجامعات المصرية (طنطا - الأسكندرية - حلوان - بني سويف - المنصورة - كفر الشيخ - عين شمس - سوهاج..)، وتم إجراء الملاحظات التي أبدتها السادة المُحكمين، وأعيد تطبيقها مرة أخرى عليهم، حيث بلغت نسبة الإجماع على الأداة أكثر من ٩٧ %، وبذلك أصبحت صالحة للتطبيق الميداني، وذلك من خلال الحصول على الموافقة الإدارية للتطبيق من قطاع الدراسات العليا بالكلية (ملحق رقم ٤).

(ب) صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحور الثاني المتعلق بمعوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بدرجة البُعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط درجات كل مفردة بالدرجة الكلية للاستبيان، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

صدق الاتساق الداخلي لمفردات المحور الثاني بالاستبانة (معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية)

معوقات إدارية وتنظيمية			معوقات بشرية			معوقات تكنولوجية			معوقات مالية ومادية		
م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة البعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة البعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة البعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة البعد
١	٠,٨٩٤	٠,٨٨٣	١	٠,٦٢٨	٠,٧١١	١	٠,٨٨٣	٠,٧١١	١	٠,٦٣٧	٠,٦٢٣
٢	٠,٧٦١	٠,٦٧٩	٢	٠,٨٨٣	٠,٨٨٦	٢	٠,٧٢٢	٠,٦٧١	٢	٠,٨٧١	٠,٦٧٢
٣	٠,٦١٤	٠,٦٧٩	٣	٠,٦٥٩	٠,٧٨	٣	٠,٧٢٣	٠,٧١٤	٣	٠,٧٣٢	٠,٦١٢
٤	٠,٦٢٨	٠,٧٧٨	٤	٠,٧٩٢	٠,٦١٤	٤	٠,٧٨٣	٠,٧٢٧	٤	٠,٦١٢	٠,٦٧٩
٥	٠,٧٢٢	٠,٦٣٧	٥	٠,٦٧٩	٠,٧٨١				٥	٠,٧٦٤	٠,٦٧٩
٦	٠,٨٠٨	٠,٦٧٩	٦	٠,٨١١	٠,٧٧٨				٦	٠,٧١٢	٠,٦٢٣
٧	٠,٧١٣	٠,٧٧٦							٧	٠,٦١٢	٠,٦٢٨

** احصائيا عند مستوى ٠,٠١ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من نتائج الجدول السابق (١١) أن جميع مفردات المحور الثاني بالاستبانة وهو معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل لها علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بدرجة البُعد التي تنتمي إليها، وبالدرجة الكلية للاستبانة، مما يعنى أن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي الذي يعنى أن المفردات تشترك في قياس معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، كما تم حساب معامل ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٢)

علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبيان معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية

الأبعاد	عدد العبارات	الارتباط بالاستبانة ككل
معوقات إدارية وتنظيمية	٧	٠,٨٠٦ **
معوقات بشرية	٦	٠,٨١٢ **
معوقات تكنولوجية	٤	٠,٨٠٩ **
معوقات مالية ومادية	٧	٠,٨١١ **

** دالة احصائية عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات كل بعد، والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على أن الاستبانة بوجه عام يتمتع بدرجة عالية من الصدق وصادق لما وضع لقياسه.

ج) الثبات: طريقة ألفا كرونباخ للثبات: تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب ثبات أبعاد الاستبيان الفرعية وحساب ثبات الاستبيان ككل؛ ويوضح جدول رقم (١٣) ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ.

جدول (١٣) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان وللإستبيان ككل

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
معوقات إدارية وتنظيمية	٧	٠,٧٨٢
معوقات بشرية	٦	٠,٧٨٤
معوقات تكنولوجية	٤	٠,٧٧٩
معوقات مالية ومادية	٧	٠,٧٨٣
الاستبانة ككل	٢٤	٠,٧٨٦

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للتحليل الإحصائي لبيانات البحث استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS: Statistical Package for the Social Sciences v,25 وذلك للمعالجة الإحصائية التالية

:

- الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب مئوية لاستجابات عينة البحث علي بنود الاستبانة.
- المتوسط الوزني المرجح والانحراف البعدي للوقوف علي واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، ومعوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية.
- اختبار (ت) لدلالة الفرق بين مجموعتين مستقلتين في تقييم واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي، ومعوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة الفروق التي تعزي لاختلاف المتغيرات الديمغرافية.

- أسلوب معامل الارتباط لبيرسون، ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الاستبانة، والاتساق الداخلي.

رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها

- الإجابة علي السؤال البحثي: ما واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- للاجابة علي هذا السؤال وللوقوف علي درجة الموافقة علي واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث علي العبارات الدالة علي درجة الممارسة للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي؛ حيث يتضمن الاستجابة علي كل مفردة اختيار أحد ثلاثة بدائل تعبر عن مستوي الواقع (منخفضة (١) - متوسطة (٢) - كبيرة (٣))، لذا تم الحكم علي الواقع وذلك لكل عبارة ضمن أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت المفسر لاستجابات عينة البحث وذلك علي النحو التالي :

جدول (١٤)
مقياس دلالة المتوسط الوزني المرجح

مستوي الواقع	المتوسط الوزني المرجح	
	من	الي
ضعيفة	١	٦٦,١
متوسطة	١,٦٧	٢,٣٣
كبيرة	٢,٣٤	٣

وتم تناول الإجابة علي السؤال البحثي وفق محورين كما يلي:

أولاً: المحور الأول: نتائج الاستجابات الخاصة بواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي إجمالاً تم تحديد درجة موافقة معلمي المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة المنوفية علي واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل ككل، كما يوضحها الجدول رقم (١٥) التالي:

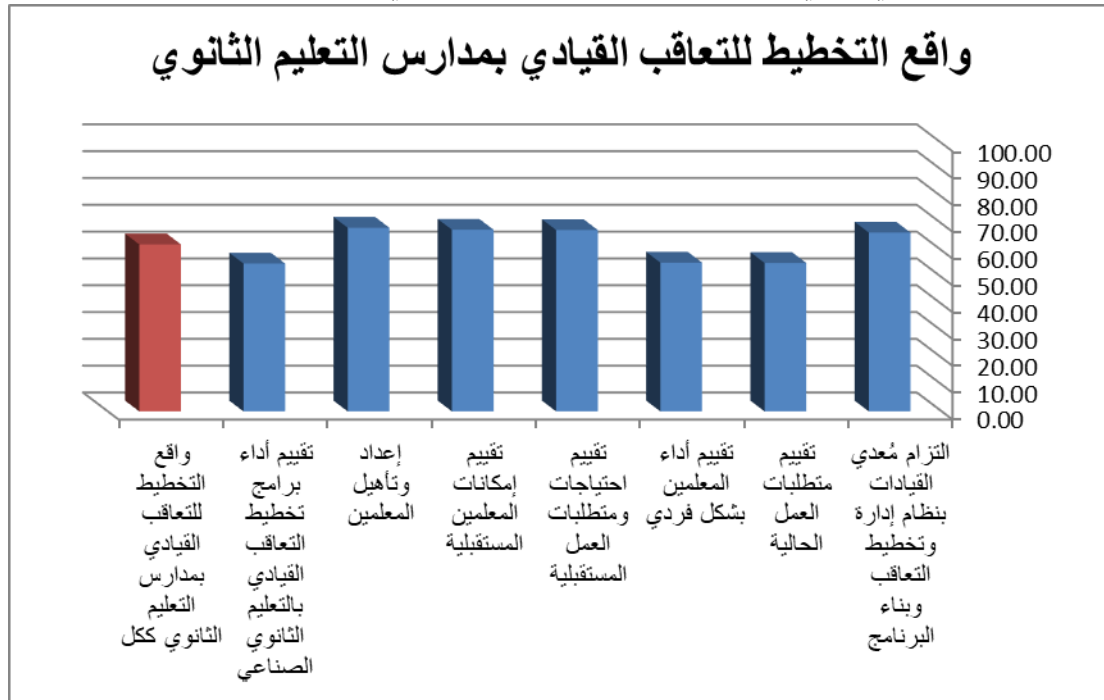
جدول (١٥)
مستوي واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الوزني المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوي الواقع	ترتيب الأبعاد
(١) التزام معدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	٧	٢,٠٠	٠,٥٥	٦٦,٦٨%	متوسطة	٤
(٢) تقييم متطلبات العمل الحالية	٧	١,٦٦	٠,٥٦	٥٥,٣٥%	ضعيفة	٦
(٣) تقييم أداء المعلمين بشكل فردي	٦	١,٦٦	٠,٦٣	٥٥,٤٨%	ضعيفة	٥
(٤) تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية	٨	٢,٠٣	٠,٥٦	٦٧,٦٣%	متوسطة	٢
(٥) تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية	٥	٢,٠٣	٠,٥٨	٦٧,٧٤%	متوسطة	٣
(٦) إعداد وتأهيل المعلمين	٥	٢,٠٥	٠,٥٩	٦٨,٤٩%	متوسطة	١
(٧) تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي	٦	١,٦٥	٠,٦٦	٥٥,١٤%	ضعيفة	٧
واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي ككل	٤٤	١,٨٧	٠,٤٥	٦٢,٢٧%	متوسطة	

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٥) اتفاق العينة حول واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي (متوسطة بمتوسط وزني ١,٨٧ وانحراف معياري ٠,٤٥ ونسبة مئوية ٦٢,٢٧٪) بالنسبة للاستبانة ككل وللأبعاد الفرعية حيث مستوي الواقع متوسطة لعدد أربعة من الأبعاد وضعيفة لعدد ثلاثة من الأبعاد، ويتمثيل مستوي الواقع بيانياً بالتمثيل البياني بالأعمدة اتضح ما يلي:

- يتضح من الجدول السابق أن مستوي التخطيط للتعاقب القيادي في ضوء نموذج النجمة السُّباعي لروثويل لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية جاء متوسطاً بالنسبة للاستبانة ككل، وكذلك بالنسبة للمحاور السبعة، وذلك كما يتضح من المتوسط الوزني العام (١,٨٧)، والانحراف المعياري (٠,٤٥)، والنسبة المئوية (٦٢,٢٧٪)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط للتعاقب القيادي لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية يحتاج إلى الاهتمام به وتحسينه في ضوء نموذج النجمة السُّباعي لروثويل؛ علي الرغم من سعي وزارة التربية والتعليم بشكل مستمر لتنمية التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني عامةً والثانوي الصناعي خاصةً، إلا أنه لم تصل إلى القدر الكافي من التدريب لتحسين مهارات ومعارف وخبرات وقدرات لدي المعلمين والمعلمات، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الراشد، ٢٠٢٢)، ودراسة (الشريف، ٢٠٢١)، ودراسة (عوض وآخرون، ٢٠٢٣).
- كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن البعد السادس المتعلق "إعداد وتأهيل المعلمين"، قد جاء في المرتبة الأولى في ترتيب المحاور من حيث درجة الممارسة وهي درجة ممارسة كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وإنحراف معياري (٠,٥٩)، وهذا يدل دلالة قاطعة علي أن إعداد وتأهيل المعلمين هو الهدف الأساسي والأول الذي تسعى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتطويره لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، والتي تؤكد على ضرورة إعداد المعلمين وتنمية قدراتهم للتأهل لشغل المناصب القيادية لاحقاً، الأمر الذي يتطلب تطوير أداء المعلمين في الجوانب القيادية، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥)، (الشريف، ٢٠٢١)، ودراسة (غنيم، ٢٠١٦).
- كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن البعد السابع المتعلق "تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي"، قد جاء في المرتبة الأخيرة في ترتيب المحاور ومن حيث درجة الممارسة وهي درجة توافر ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٦٥)، وإنحراف معياري (٠,٦٦)، وهذا يدل على ضعف الاهتمام بتقييم أداء المعلمين، وكذلك ضعف برامج التخطيط للتعاقب القيادي لدي المعلمين، مما يتطلب تطوير برامج التخطيط للتعاقب القيادي ومتابعة تطبيقها بشكل مستمر، وهذا ما يؤكد ضرورة توفير برامج جديدة لتنفيذ خطط التعاقب القيادي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (الراشد، ٢٠٢٢)، (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥)، (الشريف، ٢٠٢١)، ودراسة (Byham, 2002)، ودراسة (Lamoureux, et al, 2009).

ويوضح الشكل البياني التالي ما تم التوصل إليه من نتائج كما يلي :



شكل (٣) يوضح التمثيل البياني بالأعمدة لدرجة الاتفاق حول واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل

يتضح من الجدول والتمثيل البياني السابق وجود نسبة اتفاق متوسطة حول واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل، وأمكن ترتيب هذه المحاور المعبرة عن المؤشرات في ضوء مستوي الواقع الي ما يلي:

- (١) إعداد وتأهيل المعلمين
 - (٢) تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية
 - (٣) تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية
 - (٤) التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج
 - (٥) تقييم أداء المعلمين بشكل فردي
 - (٦) تقييم متطلبات العمل الحالية
 - (٧) تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي
- ثانياً: المحور الثاني: نتائج الاستجابات الخاصة بدرجة اتفاق العينة حول عبارات واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي تفصيلاً.
- أولاً: واقع التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج: لدراسته اتضح ما يلي:

جدول (١٦)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول واقع التزام مُعَدِّي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف البعدي	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		منخفضة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٤	متوسطة	٠,٧٨	٢,٠٣	٣١,٩	١١١	٣٩,٠٨	١٣٦	٢٩,٠٢	١٠١	1 يوجد خطة استراتيجية مُعدة وواضحة و مُعلنة لجميع المعلمين حول التعاقب القيادي.
٢	متوسطة	٠,٧٦	٢,٠٦	٣١,٩	١١١	٤٢,٥٣	١٤٨	٢٥,٥٧	٨٩	2 يلتزم المديرون بخطة التعاقب القيادي المعلنة.
٣	متوسطة	٠,٧٩	٢,٠٥	٣٣,٦٢	١١٧	٣٧,٣٦	١٣٠	٢٩,٠٢	١٠١	3 يوجد برامج لتطوير خطط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.
٦	متوسطة	٠,٨٢	٢,٠٠	٣٣,٦٢	١١٧	٣٢,٤٧	١١٣	٣٣,٩١	١١٨	4 يتقبل المعلمون خطط التغيير والتطوير المستمرة.
٧	متوسطة	٠,٧٢	١,٧٤	١٦,٠٩	٥٦	٤١,٦٧	١٤٥	٤٢,٢٤	١٤٧	5 يوجد شروط للتعيين والاختيار للوظائف القيادية معلنة للجميع.
٥	متوسطة	٠,٧٧	٢,٠١	٣٠,١٧	١٠٥	٤٠,٥٢	١٤١	٢٩,٣١	١٠٢	6 يوجد قاعدة بيانات حديثة للكفاءات الإدارية والكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة لتولي الوظائف القيادية.
١	متوسطة	٠,٧٦	٢,١٢	٣٥,٩٢	١٢٥	٤٠,٢٣	١٤٠	٢٣,٨٥	٨٣	7 يوجد خطة لتأهيل كوادر الصف الثاني المرشحين للوظائف القيادية.
	متوسطة	٠,٥٥	٢,٠٠	واقع التزام مُعَدِّي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج						

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (التزام مُعَدِّي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج) جاءت متوسطة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٠) والانحراف المعياري (٠,٥٥)، وتمثل المفردة رقم ٧ ونصها " يوجد خطة لتأهيل كوادر الصف الثاني المرشحين للوظائف القيادية." أول المفردات من حيث درجة الممارسة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,١٢)، والانحراف المعياري (٠,٧٦) والمفردة رقم ٥ ونصها " يوجد شروط للتعيين والاختيار للوظائف القيادية معلنة للجميع." أقل المفردات من حيث درجة الممارسة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٧٤) والانحراف المعياري

(٠,٧٢)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي الصناعي يؤكدون على أن خطط تأهيل الصف الثاني للوظائف القيادية أمر في غاية الأهمية، ورغبتهم الكبيرة في تنفيذ هذه الخطط بما ينعكس على رفع وتحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم القيادية للوظائف المرشحين لها مستقبلاً، ومن ثم ينعكس ذلك على العاملين معهم من الموظفين والإداريين والمعلمين والطلاب أثناء شغلهم لهذه الوظائف القيادية، ولذلك من الضروري أن تكون شروط التعيين والاختيار للوظائف القيادية أن تكون مُعلنة للجميع؛ بحيث تُعطى الفرصة للجميع للاطلاع عليها والترشح في ضوءها، وهذا لتأكيد عملية الشفافية النزاهة التعليمية في اختيار القيادات لشغل المناصب التربوية، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الدوسري، ٢٠٢٣)، ودراسة (الراشد، ٢٠٢٢)، ودراسة (عوض وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠) ودراسة (غنيم، ٢٠١٦)، ودراسة الغنام (٢٠٢١، ١٤)، ودراسة (جمعة، ٢٠١٨).

وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بدرجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي المتعلق بالتزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج وخلصت النتيجة إلى أن مستوى الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٧ المفردات، وتمثل المفردة رقم ٧ أول المفردات من حيث مستوى الواقع والمفردة رقم ٥ أقل المفردات من حيث مستوى الواقع، وخلصت النتيجة إلى أن مستوى الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة.

• ثانياً: واقع تقييم متطلبات العمل الحالية: ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (١٧)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول واقع تقييم متطلبات العمل الحالية

المؤشرات	منخفضة		متوسطة		كبيرة		المتوسط ط الوزني المرجح	الانحراف البعدي	مستوي الواقع	الترتیب
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
1 يوجد نظام لتقييم أداء المديرين للمهام الموكلة إليهم بشكل دوري ومستمر.	١٧٢	٤٩,٤٣	١٢٦	٣٦,٢١	٥٠	١٤,٣٧	١,٦٥	٠,٧٢	ضعيفة	٦
2 يلتزم المديرين بتطوير رأس المال البشري لأنه مصدر سلوكيات للتعاقب القيادي.	١٦٣	٤٦,٨٤	١٣١	٣٧,٦٤	٥٤	١٥,٥٢	١,٦٩	٠,٧٣	متوسطة	٢
3 يقوم المديرين بتعزيز قناة المعلمين من خلال نماذج التعاقب القيادي الحديثة.	١٦١	٤٦,٢٦	١٣٠	٣٧,٣٦	٥٧	١٦,٣٨	١,٧٠	٠,٧٣	متوسطة	١
4 يعمل المديرين على بناء الوعي بالفرص من خلال تدريب المعلمين ذوي الكفاءة وفق مهامهم الرئيسية.	١٦٩	٤٨,٥٦	١٢٩	٣٧,٠٧	٥٠	١٤,٣٧	١,٦٦	٠,٧٢	ضعيفة	٣

٧	ضعيفة	٠,٦٦	١,٦٠	١٠,٠٦	٣٥	٤٠,٢٣	١٤٠	٤٩,٧١	١٧٣	5 يسعى المديرين لتأهيل المعلمين ليكونوا مستعدين لتلبية متطلبات الوظائف القيادية.
٤	ضعيفة	٠,٧١	١,٦٦	١٣,٧٩	٤٨	٣٨,٧٩	١٣٥	٤٧,٤١	١٦٥	6 يعمل المديرين على توفير الموارد المتاحة وتوجيهها لاستخدامها بشكل أفضل لتحقيق أهداف التعليم الثانوي الصناعي.
٥	ضعيفة	٠,٧٢	١,٦٦	١٤,٩٤	٥٢	٣٦,٢١	١٢٦	٤٨,٨٥	١٧٠	7 يقوم المديرين بصياغة رؤية مستقبلية تعتمد على إستشراف المستقبل لإستكشاف الفرص.
	ضعيفة	٠,٥٦	١,٦٦	واقع تقييم متطلبات العمل الحالية						

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم متطلبات العمل الحالية) جاءت ضعيفة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٦٦) والانحراف المعياري (٠,٥٦)، وتمثل المفردة رقم ٣ ونصها "يقوم المديرين بتعزيز قناعة المعلمين من خلال نماذج التعاقب القيادي الحديثة." أول المفردات من حيث درجة الممارسة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (١,٧٠)، والانحراف المعياري (٠,٧٣) والمفردة رقم ٥ ونصها "يسعى المديرين لتأهيل المعلمين ليكونوا مستعدين لتلبية متطلبات الوظائف القيادية." أقل المفردات من حيث درجة الممارسة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٦٠) والانحراف المعياري (٠,٦٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي يسعون دائماً لتشجيع المعلمين والمعلمات ورفع روحهم المعنوية، وذلك يُظهر مدى اهتمام مديرين المدارس بتوظيف نماذج التعاقب القيادي في سلوكياتهم و تحفيزهم للمعلمين ليصبحوا قادة فاعلين متمكنين في المستقبل، كما يوضح أهمية دفع المعلمين لاكتساب المهارات القيادية وأهميتها في تأهيلهم لشغل المناصب القيادية في المستقبل، في حين على الجانب الآخر يوجد بعض المديرين في بعض المدارس لا يسعون إطلاقاً لتلبية احتياجات المعلمين فيما يتعلق بتوفير برامج أو دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية، أو الاستجابة لمتطلباتهم المتعلقة بالوظائف القيادية، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الداود، ٢٠٢٠)، ودراسة (غنيم، ٢٠١٦)، ودراسة (عوض وآخرون، ٢٠٢٣).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي المتعلق تقييم متطلبات العمل الحالية، وخلصت النتيجة إلي أن مستوي الواقع ضعيف، وهي درجة ممارسة ضعيفة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٢ المفردات، وضعيف لعدد ٥ من المفردات، وتمثل المفردة رقم ٣ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ٥ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع ضعيف، وهي درجة ممارسة ضعيفة.

• ثالثاً: واقع تقييم أداء المعلمين بشكل فردي: ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (١٨)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول واقع تقييم أداء المعلمين بشكل فردي

الترتيب	مستوى الواقع	الانحراف البعدي	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		منخفضة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٥	ضعيفة	٠,٧٣	١,٦٣	١٥,٢٣	٥٣	٣٢,١٨	١١٢	٥٢,٥٩	١٨٣	١ توجد قائمة بالمواهب والمعلمين المتميزين من ذوي الخبرة والكفاءة.
٢	متوسطة	٠,٧٥	١,٧٠	١٧,٥٣	٦١	٣٤,٤٨	١٢٠	٤٧,٩٩	١٦٧	٢ يتم تقييم أداء المعلمين بشكل فردي وفقاً لنماذج تقييم محددة وموضوعية.
١	متوسطة	٠,٧٩	١,٧٢	٢٠,٦٩	٧٢	٣٠,٤٦	١٠٦	٤٨,٨٥	١٧٠	٣ تستخدم وسائل مناسبة ومختلفة لتقويم أداء المعلمين
٤	متوسطة	٠,٧٨	١,٦٩	١٩,٢٥	٦٧	٣٠,١٧	١٠٥	٥٠,٥٧	١٧٦	٤ يقوم المديرون بمتابعة مستوى التقدم في أداء المعلمين بشكل مستمر ثم إعلانه.
٦	ضعيفة	٠,٧٢	١,٥٦	١٣,٧٩	٤٨	٢٨,١٦	٩٨	٥٨,٠٥	٢٠٢	٥ تساعد نماذج التقييم علي تحسين وتطوير أداء المعلمين.
٣	متوسطة	٠,٨٠	١,٧٠	٢١,٥٥	٧٥	٢٧,٠١	٩٤	٥١,٤٤	١٧٩	٦ يلتزم المديرون بتهيئة مناخ ديناميكي خلاق يؤدي إلى التحسين المستمر المتميز لأداء المعلمين.
واقع تقييم أداء المعلمين بشكل فردي										
	ضعيفة	٠,٦٣	١,٦٦							

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم أداء المعلمين بشكل فردي) جاءت ضعيفة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٦٦) والانحراف المعياري (٠,٦٣)، وتمثل المفردة رقم ٣ ونصها " تستخدم وسائل مناسبة ومختلفة لتقويم أداء المعلمين." أول المفردات من حيث درجة الممارسة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (١,٧٢)، والانحراف المعياري (٠,٧٩) والمفردة رقم ٥ ونصها " تساعد نماذج التقييم علي تحسين وتطوير أداء المعلمين." أقل المفردات من حيث درجة الممارسة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٥٦) والانحراف المعياري (٠,٧٢)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن

المديرين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي يعتمدون على التنوع والاختلاف في وسائل و أساليب تقويم أداء المعلمين، وليس باستخدام طريقة واحدة أو وسيلة واحدة لتقويمهم، بما ينعكس على تحسين أدائهم بمعرفة نقاط الضعف وعلاجها ونقاط القوة وتعزيزها، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى أداء المعلمين ومن ثم ينعكس على رفع أداء الطلاب وتحصيلهم الدراسي لاحقاً، ولكن على الصعيد الآخر لابد من التنوع في نماذج التقييم وتحديثها بشكل مستمر، نظراً لأنه مع التقدم التكنولوجي وظهور مستحدثات التكنولوجيا الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته وانعكاسات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة على التعليم، لذلك لابد من تجديد وتحديث نماذج تقييم المعلمين في ضوء هذه المتغيرات وللمواكبة العصر التكنولوجي الحالي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الدوسري، ٢٠٢٣)، ودراسة (عوض وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (الشريف، ٢٠٢١)، ودراسة (غنيم، ٢٠١٦).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي المتعلق بواقع تقييم أداء المعلمين بشكل فردي، وخلصت النتيجة إلي أن مستوى الواقع ضعيف، وهي درجة ممارسة ضعيفة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٤ مفردات، وضعيف لعدد ٢ من المفردات، وتمثل المفردة رقم ٣ أول المفردات من حيث مستوى الواقع والمفردة رقم ٥ أقل المفردات من حيث مستوى الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوى الواقع ضعيف، وهي درجة ممارسة ضعيفة.

- رابعاً: واقع تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية: ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (١٩)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول واقع تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف البعدي	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		منخفضة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦	متوسطة	٠,٧٦	٢,٠١	٢٩,٣١	١٠٢	٤٢,٢٤	١٤٧	٢٨,٤٥	٩٩	١ يعمل المديرين على تعزيز القدرات الإبداعية من المعلمين وتأهيلهم للوظائف القيادية في المستقبل.
١	متوسطة	٠,٧٧	٢,١١	٣٦,٢١	١٢٦	٣٩,٠٨	١٣٦	٢٤,٧١	٨٦	٢ يوفر المديرين متطلبات العمل المستقبلية ومعلنة وتسهم في مواجهة المشكلات المختلفة.
٥	متوسطة	٠,٧٥	٢,٠٣	٢٩,٦	١٠٣	٤٤,٢٥	١٥٤	٢٦,١٥	٩١	٣ يضع المديرين شروط ومتطلبات للعمل المستقبلية تؤدي إلى مخرجات وخدمات متميزة.
٤	متوسطة	٠,٧٦	٢,٠٣	٣٠,٤٦	١٠٦	٤١,٩٥	١٤٦	٢٧,٥٩	٩٦	٤ يقوم المديرين بقياس مستوى إنجاز كافة الأعمال والمهام الإدارية التي يقوم بها المعلمون ذوي القدرات والمواهب الإبداعية.
٧	متوسطة	٠,٧٥	٢,٠١	٢٨,٤٥	٩٩	٤٣,٩٧	١٥٣	٢٧,٥٩	٩٦	٥ يسعى المديرين لتوفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للمشروعات القائمة على الابتكار والابتكار.
٣	متوسطة	٠,٧٧	٢,٠٦	٣٣,٠٥	١١٥	٣٩,٩٤	١٣٩	٢٧,٠١	٩٤	٦ يقوم المديرين بتوفير متطلبات عمل مستقبلية غير تقليدية لمواجهة المشكلات وتلبية الحاجات والرغبات.
٢	متوسطة	٠,٧٧	٢,٠٧	٣٣,٩١	١١٨	٣٩,٩٤	١٣٩	٢٦,١٥	٩١	٧ يوفر المديرين التأهيل المهني المستمر للمعلمين لرفع قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
٨	متوسطة	٠,٧٤	١,٩٠	٢٢,٤١	٧٨	٤٥,١١	١٥٧	٣٢,٤٧	١١٣	٨ يستفيد المديرين من الخبرات السابقة والمستشارين في مجال التعاقب القيادي.
	متوسطة	٠,٥٦	٢,٠٣	واقع تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية						

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية) جاءت متوسطة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٣) والانحراف المعياري (٠,٥٦)، وتمثل المفردة رقم ٢ ونصها " يوفر المديرين متطلبات العمل المستقبلية ومعلنة وتسهم في مواجهة المشكلات المختلفة." أول المفردات من حيث درجة الممارسة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,١١)، والانحراف المعياري (٠,٧٧) والمفردة رقم ٨ ونصها " يستفيد المديرين من الخبرات السابقة والمستشارين في مجال التعاقب القيادي." أقل المفردات من حيث درجة الممارسة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٩٠) والانحراف المعياري (٠,٧٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي يستطلعون دائماً آراء المعلمين بمدارسهم لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية لتنمية مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم، وذلك بتوفير الدورات التدريبية اللازمة والإعلان عنها بشكل دوري ومستمر طوال العام، وينعكس ذلك على قدرة المعلمين على مواجهة المواقف التعليمية المشكلات التربوية المختلفة التي قد تواجههم أو تطرأ على عملهم المدرسي، وعلى الجانب الآخر هناك بعض المديرين لا يهتمون بالاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءات القيادية في مجال التخطيط للتعاقب القيادي، مما قد يشير إلى ضعف قدرتهم على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات بشأنها، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الداود، ٢٠٢٠)، ودراسة (الراشد، ٢٠٢٢)، ودراسة (William J. Rothwell, 2010)، ودراسة (جمعة، ٢٠٢٠).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي المتعلق بواقع تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية، وخلصت النتيجة إلي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة ممارسة متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٨ مفردات، وتمثل المفردة رقم ٢ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ٨ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة ممارسة متوسطة.

• خامسا: واقع تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية: ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (٢٠)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول واقع تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية

المؤشرات	منخفضة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الوزني المرجح	الانحراف المعياري	مستوي الواقع	الترتيب ب
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١ يهتم المديرين بالبحث عن موارد جديدة تحرك التعاقب القيادي.	٩٨	٢٨,١٦	١٣٩	٣٩,٩٤	١١١	٣١,٩	٢,٠٤	٠,٧٨	متوسطة	٣
٢ يعمل المديرين على تهيئة واشتراك جميع المعلمين في اللجان والمهام والإجراءات الإدارية.	١٠٠	٢٨,٧٤	١٤٢	٤٠,٨	١٠٦	٣٠,٤٦	٢,٠٢	٠,٧٧	متوسطة	٤
٣ يستخدم المديرين برامج ونظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي .	٩٩	٢٨,٤٥	١٣٦	٣٩,٠٨	١١٣	٣٢,٤٧	٢,٠٤	٠,٧٨	متوسطة	٢
٤ يحدد المديرين برامج لقياس الجدارات الوظيفية للمعلمين بالتعليم الثانوي الصناعي.	٨٣	٢٣,٨٥	١٧٦	٥٠,٥٧	٨٩	٢٥,٥٧	٢,٠٢	٠,٧٠	متوسطة	٥
٥ يحدد المديرين مواصفات الوظائف القيادية المستقبلية وأن تكون معلنة للجميع بشكل رسمي.	٩٥	٢٧,٣	١٤١	٤٠,٥٢	١١٢	٣٢,١٨	٢,٠٥	٠,٧٧	متوسطة	١
واقع تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية										
							٢,٠٣	٠,٥٨	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية) جاءت متوسطة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٣) والانحراف المعياري (٠,٥٨)، وتمثل المفردة رقم ٥ ونصها " يحدد المديرين مواصفات الوظائف القيادية المستقبلية وأن تكون معلنة للجميع بشكل رسمي." أول المفردات من حيث درجة الممارسة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٠٥)، والإنحراف المعياري (٠,٧٧) والمفردة رقم ٤ ونصها " يحدد المديرين برامج لقياس الجدارات الوظيفية للمعلمين بالتعليم الثانوي الصناعي." أقل المفردات من حيث درجة الممارسة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٢) والإنحراف المعياري (٠,٧٠)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي يحرصون على المشاركة في تحديد المواصفات اللازمة لشغل الوظائف القيادية في

المستقبل الإعلان عنها بشكل رسمي لإتاحة الفرصة لجميع المعلمين والمعلمات للاطلاع عليها، وعلى الصعيد الآخر هناك ضعف في توفير برامج لمعرفة وقياس الجدارات الوظيفية لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير مثل هذه البرامج التي تسهم بشكل كبير في معرفة نقاط القوة وتعزيزها و نقاط الضعف وعلاجها لدى المعلمين بما يعزز الجدارات اللازمة لتوافرها لشغل الوظائف القيادية مستقبلاً، وهذا ما أكدت عليه دراسة (غنيم، ٢٠١٦)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠)، ودراسة (الدوسري، ٢٠٢٣)، ودراسة (الراشد، ٢٠٢٢).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي المتعلقة واقع تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية وخلصت النتيجة إلي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة ممارسة متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٥ مفردات، وتمثل المفردة رقم ٥ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ٤ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة ممارسة متوسطة.

- سادسا: واقع إعداد وتأهيل المعلمين، ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (٢١)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول واقع إعداد وتأهيل المعلمين

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف البعدي	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		منخفضة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	متوسطة	٠,٧٤	٢,٠٩	٣١,٩	١١١	٤٥,١١	١٥٧	٢٢,٩٩	٨٠	١ يقوم المديرين بوضع خطة استراتيجية مستقبلية لإعداد وتدريب المعلمين لشغل الوظائف القيادية.
٥	متوسطة	٠,٧٥	٢,٠٠	٢٨,١٦	٩٨	٤٣,٦٨	١٥٢	٢٨,١٦	٩٨	٢ يسعى المديرين إلى توفير أنظمة متطورة لتقييم السلوك القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي.
٢	متوسطة	٠,٧٤	٢,٠٨	٣١,٩	١١١	٤٤,٢٥	١٥٤	٢٣,٨٥	٨٣	٣ يقوم المديرين بدعم واهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب مدري التعليم الثانوي الصناعي.
٣	متوسطة	٠,٧١	٢,٠٥	٢٧,٨٧	٩٧	٤٩,١٤	١٧١	٢٢,٩٩	٨٠	٤ يهتم المديرين بالبرامج التدريبية التي يشارك فيها المعلمين بحيث تتضمن متطلبات العمل المستقبلية.
٤	متوسطة	٠,٧٦	٢,٠٥	٣١,٩	١١١	٤١,٦٧	١٤٥	٢٦,٤٤	٩٢	٥ يقوم المديرين بعقد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية والإدارية للمعلمين باستمرار.
	متوسطة	٠,٥٩	٢,٠٥							واقع إعداد وتأهيل المعلمين

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع إعداد وتأهيل المعلمين) جاءت متوسطة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٥) والانحراف المعياري (٠,٥٩)، وتمثل المفردة رقم ١ ونصها " يقوم المديرين بوضع خطة استراتيجية مستقبلية لإعداد وتدريب المعلمين لشغل الوظائف القيادية." أول المفردات من حيث درجة الممارسة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٠٩)، والانحراف المعياري (٠,٧٤) والمفردة رقم ٢ ونصها " يسعى المديرين إلى توفير أنظمة متطورة لتقييم السلوك القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي." أقل المفردات من حيث درجة الممارسة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٠) والانحراف المعياري (٠,٧٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي يحرصون على وضع خطة استراتيجية تدريبية تهتم بإعداد وتدريب وتأهيل المعلمين لشغل الوظائف القيادية مستقبلاً، ذلك المر الذي يتطلب من المديرين تكريس الجهود لمعرفة احتياجات المعلمين التدريبية في المستقبل وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لتلبية احتياجاتهم في ضوء متغيرات عصر التقدم العلمي والتكنولوجي وبما يتناسب مع متطلبات تطوير التعليم الثانوي الصناعي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م، وعلى الجانب الآخر يتعين على المديرين متابعة سلوكيات المعلمين ومراقبة أدائهم وأساليبهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات، بما ينعكس على أدائهم القيادي وتحسينه مستقبلاً، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الدوسري، ٢٠٢٣)، ودراسة (عوض وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (الراشد، ٢٠٢٢)، ودراسة (2010 William J. Rothwell).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي المتعلقة واقع إعداد وتأهيل المعلمين، وخلصت النتيجة إلي أن مستوى الواقع متوسط، وهي درجة ممارسة متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٥ مفردات، وتمثل المفردة رقم ١ أول المفردات من حيث مستوى الواقع والمفردة رقم ٢ أقل المفردات من حيث مستوى الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوى الواقع متوسط، وهي درجة ممارسة متوسطة.

- سابعاً: واقع تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي، ولدراسته اتضح ما يلي:
جدول (٢٢)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول واقع تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		منخفضة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦	ضعيفة	٠,٧٣	١,٥٩	١٤,٣٧	٥٠	٣٠,٧٥	١٠٧	٥٤,٨٩	١٩١	١ تتفق برامج خطط التعاقب القيادي مع رؤية ورسالة التعليم الثانوي الصناعي وتطلعاتها المستقبلية.
٤	ضعيفة	٠,٧٧	١,٦٥	١٧,٨٢	٦٢	٢٩,٠٢	١٠١	٥٣,١٦	١٨٥	٢ تتناسب طرق تقييم أداء المديرين تتناسب مع برامج خطط التعاقب القيادي.
٢	متوسطة	٠,٧٩	١,٧٠	٢٠,٦٩	٧٢	٢٨,١٦	٩٨	٥١,١٥	١٧٨	٣ يتم قياس أثر التعاقب القيادي علي المعلمين.
٣	متوسطة	٠,٧٩	١,٦٧	١٩,٨٣	٦٩	٢٧,٠١	٩٤	٥٣,١٦	١٨٥	٤ تخضع خطط التعاقب القيادي للتقييم والمراجعة.
٥	ضعيفة	٠,٧٦	١,٦١	١٦,٦٧	٥٨	٢٧,٣	٩٥	٥٦,٠٣	١٩٥	٥ تكون نتائج تقييم خطط التعاقب القيادي واضحة ومعلنة.
١	متوسطة	٠,٨٠	١,٧٢	٢١,٥٥	٧٥	٢٨,٤٥	٩٩	٥٠	١٧٤	٦ وجود قائمة بالسّمات والكفايات القيادية في ضوء معايير استرشادية محددة.
	ضعيفة	٠,٦٦	١,٦٥	واقع تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي						

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي) جاءت ضعيفة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٦٥) والانحراف المعياري (٠,٦٦)، وتمثل المفردة رقم ٦ ونصها " وجود قائمة بالسّمات والكفايات القيادية في ضوء معايير استرشادية محددة." أول المفردات من حيث درجة الممارسة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (١,٧٢)، والانحراف المعياري (٠,٨٠) والمفردة رقم ١ ونصها " تتفق برامج خطط التعاقب القيادي مع رؤية ورسالة التعليم الثانوي الصناعي وتطلعاتها المستقبلية." أقل المفردات من حيث درجة الممارسة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٥٩) والانحراف المعياري (٠,٧٣)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه يوجد قائمة تتضمن أبرز السّمات والكفايات والمهارات القيادية اللازم توافرها لدى من يرغب في شغل الوظائف القيادية

في التعليم الثانوي الصناعي لدي المديرين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، والتي تم وضعها في ضوء معايير استرشادية محددة، وعلى الجانب الآخر لابد أن تتفق برامج خطط التعاقب القيادي مع رؤية ورسالة التعليم الثانوي بما يساهم في تطوير التعليم الصناعي وتحسين أداء المعلمين بما ينعكس على رفع مستوى أداء الطلاب وتنفيذ رؤية ورسالة التعليم الثانوي الصناعي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (همام، ٢٠٢٢)، ودراسة (غنيم، ٢٠١٦)، ودراسة (البراهمة، ٢٠١٨)، ودراسة (Lamoureux, et ale, 2009).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي المتعلقة واقع تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي، وخلصت النتيجة إلي أن مستوي الواقع ضعيف، وهي درجة ممارسة ضعيفة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٣ مفردات، وضعيف لعدد ٣ مفردات، وتمثل المفردة رقم ٦ أول المفردات من حيث مستوي الواقع، والمفردة رقم ١ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع ضعيف، وهي درجة ممارسة ضعيفة.

- الإجابة علي السؤال البحثي : ما درجة معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية؟ من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة المنوفية.

للإجابة علي هذا السؤال وللوقوف علي درجة الموافقة علي معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث علي العبارات الدالة علي درجة الموافقة علي معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة المنوفية، وحيث يتضمن الاستجابة علي كل مفردة اختيار أحد ثلاثة بدائل تعبر عن درجة المعوق (ضعيفة (١) - متوسطة (٢) - كبيرة (٣))، لذا تم الحكم علي درجة المعوق وذلك لكل عبارة ضمن أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت المفسر لاستجابات عينة البحث وذلك علي النحو التالي :

جدول (٢٣)

مقياس دلالة المتوسط الوزني المرجح

درجة المعوق	المتوسط الوزني المرجح	
	من	الي
ضعيفة	١	٦٦,١
متوسطة	١,٦٧	٢,٣٣
كبيرة	٢,٣٤	٣

وتم تناول الإجابة علي السؤال البحثي وفق محورين كما يلي:

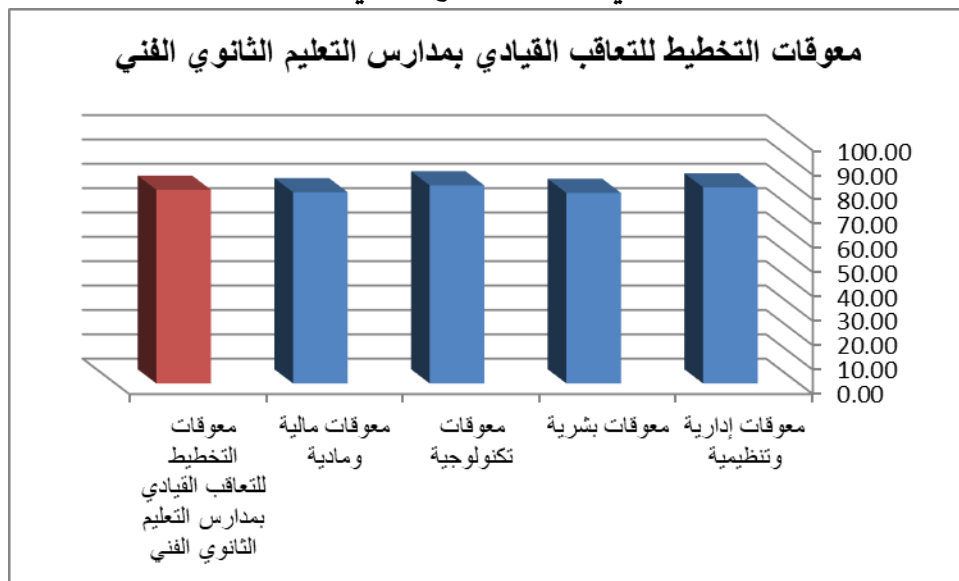
أولاً: المحور الأول: نتائج الاستجابات الخاصة بمعوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي إجمالاً ولتحديد درجة معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل إجمالاً، تم تحديد درجة موافقة معلمي المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة المنوفية علي معوقات التخطيط للتعاقب القيادي ككل، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٤)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية

الأبعاد	عدد المؤشرات	المتوسط الوزني المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المعوق	ترتيب الأبعاد
معوقات إدارية وتنظيمية	٧	٢,٤٢	٠,٦٢	٪٨٠,٥٣	كبيرة	٢
معوقات بشرية	٦	٢,٣٥	٠,٦٦	٪٧٨,٢٤	كبيرة	٤
معوقات تكنولوجية	٤	٢,٤٤	٠,٦٢	٪٨١,٣٢	كبيرة	١
معوقات مالية ومادية	٧	٢,٣٦	٠,٦٠	٪٧٨,٥٣	كبيرة	٣
معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني	٢٤	٢,٣٩	٠,٥٢	٪٧٩,٥١	كبيرة	

ويتضح من الجدول السابق درجة اتفاق العينة حول معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية (كبيرة بمتوسط وزني ٢,٣٩ وانحراف معياري ٠,٥٢ ونسبة مئوية ٪٧٩,٥١) بالنسبة لمحور المعوقات ككل وللأبعاد الفرعية؛ حيث درجة المعوق كبيرة للأبعاد الفرعية الأربعة، ويتمثل درجة المعوق بيانياً بالتمثيل البياني بالأعمدة اتضح ما يلي:



شكل (٤) يوضح التمثيل البياني بالأعمدة لدرجة الاتفاق حول معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية

يتضح من الجدول والتمثيل البياني السابق وجود نسبة اتفاق كبيرة حول معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية، وأمكن ترتيب الأبعاد تبعاً لدرجة المعوق الي :

- معوقات تكنولوجية
- معوقات إدارية وتنظيمية
- معوقات مالية ومادية
- معوقات بشرية

أولاً: المحور الأول: نتائج الاستجابات الخاصة بمعوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية تفصيلاً.

• أولاً: معوقات إدارية وتنظيمية: ولدراستها اتضح ما يلي:

جدول (٢٥)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول بُعد المعوقات الإدارية والتنظيمية للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية

المعوقات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الوزني المرجح	الانحراف البعدي	درجة المعوق	الترتيب
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١ قلة المتخصصين بالتعليم الثانوي الصناعي للقيام بتخطيط التعاقب القيادي.	٥٢	١٤,٩٤	٨٤	٢٤,١٤	٢١٢	٦٠,٩٢	٢,٤٦	٠,٧٤	كبيرة	١
٢ ضعف الشفافية في خطط التعاقب القيادي لتحقيق نجاحها بالتعليم الثانوي الصناعي.	٥٧	١٦,٣٨	٩١	٢٦,١٥	٢٠٠	٥٧,٤٧	٢,٤١	٠,٧٦	كبيرة	٤
٣ ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي.	٥٢	١٤,٩٤	١٠٦	٣٠,٤٦	١٩٠	٥٤,٦	٢,٤٠	٠,٧٣	كبيرة	٥
٤ غياب المعايير الموضوعية لاختيار القيادات المستهدفة بالتعليم الثانوي الصناعي.	٦٠	١٧,٢٤	٩٠	٢٥,٨٦	١٩٨	٥٦,٩	٢,٤٠	٠,٧٧	كبيرة	٦
٥ ضعف فرص التنمية المهنية بالتعليم الثانوي الصناعي لشغل الوظائف القيادية.	٦٩	١٩,٨٣	٧٧	٢٢,١٣	٢٠٢	٥٨,٠٥	٢,٣٨	٠,٨٠	كبيرة	٧
٦ ضعف نشر الوعي بالتعليم الثانوي الصناعي بأهمية التخطيط للتعاقب القيادي.	٥٠	١٤,٣٧	٩٩	٢٨,٤٥	١٩٩	٥٧,١٨	٢,٤٣	٠,٧٣	كبيرة	٣
٧ جمود الهياكل التنظيمية بالتعليم الثانوي الصناعي مما يعوق استقطاب المتميزين للوظائف القيادية.	٥٧	١٦,٣٨	٨٢	٢٣,٥٦	٢٠٩	٦٠,٠٦	٢,٤٤	٠,٧٦	كبيرة	٢
بُعد المعوقات الإدارية والتنظيمية										
							٢,٤٢	٠,٦٢	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (المعوقات الإدارية والتنظيمية جاءت كبيرة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٤٢) والانحراف المعياري (٠,٦٢)، وتمثل المفردة رقم ١ ونصها " قلة المتخصصين بالتعليم الثانوي الصناعي للقيام بتخطيط التعاقب القيادي." أول المفردات من حيث درجة الموافقة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٤٦)، والانحراف المعياري (٠,٧٤) والمفردة رقم ٥ ونصها " ضعف فرص التنمية المهنية بالتعليم الثانوي الصناعي لشغل الوظائف القيادية." أقل المفردات من حيث درجة الموافقة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٣٨) والانحراف المعياري (٠,٨٠)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك حاجة لتوفير متخصصين وكوادر بشرية مؤهلة ومُدربة على التخطيط للتعاقب القيادي تسعى بشكل دائم لنشر ثقافة الوعي القيادي، وأهميته في رفعة شأن التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية، هذا إلى جانب الاهتمام بتقديم التنمية المهنية اللازمة وتوفير البرامج والدورات التدريبية اللازمة لمن يرغب في شغل المناصب القيادية في قطاع التعليم الثانوي الصناعي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الراشد، ٢٠٢٢)، ودراسة (حسب النبي، ٢٠١٧)، ودراسة (محمود، ٢٠١٨)، ودراسة (Lamoureux, et ale, 2009)، ودراسة (ديوان، ٢٠٢٠).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي المتعلقة ببُعد المعوقات الإدارية والتنظيمية ، وخلصت النتيجة إلي أن مستوى المعوقات كبير، وهي درجة موافقة كبيرة؛ حيث أن حيث درجة المعوق كبيرة لجميع المؤشرات، ويوضح الجدول ترتيب المعوقات من حيث درجة المعوق، وتمثل المفردة رقم ١ أول المفردات من حيث درجة الموافقة، والمفردة رقم ٥ أقل المفردات من حيث درجة الموافقة، وخلصت النتيجة الي أن درجة المعوقات كبيرة، وهي درجة موافقة كبيرة. وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة الموافقة علي بعد معوقات إدارية وتنظيمية وخلصت النتيجة الي أن درجة الموافقة كبيرة.

• ثانياً: معوقات بشرية: ولدراستها اتضح ما يلي:

جدول (٢٦)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول بُعد المعوقات الإدارية والتنظيمية للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية

المعوقات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الوزني المرجح	الانحراف البعدي	درجة المعوق	الترتيب ب
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١ ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري التعليم الثانوي الصناعي.	٧٢	٢٠,٦٩	٨٩	٢٥,٥٧	١٨٧	٥٣,٧٤	٢,٣٣	٠,٨٠	متوسطة	٥
٢ ندرة وجود قوائم بأسماء المرشحين للوظائف القيادية المستهدفة بالتعليم الثانوي الصناعي.	٦٣	١٨,١	٩٨	٢٨,١٦	١٨٧	٥٣,٧٤	٢,٣٦	٠,٧٧	كبيرة	٣
٣ إغفال الجانب الإنساني في خطط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.	٥٨	١٦,٦٧	٩٥	٢٧,٣	١٩٥	٥٦,٠٣	٢,٣٩	٠,٧٦	كبيرة	١
٤ ضعف الاهتمام بمتابعة أثر التدريب لتطوير أداء المعلمين والمديرين بالتعليم الثانوي الصناعي.	٨١	٢٣,٢٨	٩١	٢٦,١٥	١٧٦	٥٠,٥٧	٢,٢٧	٠,٨٢	متوسطة	٦
٥ قلة الرجوع للخبرات الناجحة في تطبيق خطط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي.	٦٢	١٧,٨٢	١٠٢	٢٩,٣١	١٨٤	٥٢,٨٧	٢,٣٥	٠,٧٧	كبيرة	٤

٦ ضعف توافر آلية مكتوبة للكشف عن المواهب والقدرات الإبداعية والقيادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.	٦١	١٧,٥٣	٩٤	٢٧,٠١	١٩٣	٥٥,٤٦	٢,٣٨	٠,٧٧	كبيرة	٢
بُعد المعوقات البشرية							٢,٣٥	٠,٦٦	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (المعوقات البشرية) جاءت كبيرة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٣٥) والانحراف المعياري (٠,٦٦)، وتمثل المفردة رقم ٣ ونصها " إغفال الجانب الإنساني في خطط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي." أول المفردات من حيث درجة الموافقة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٣٩)، والانحراف المعياري (٠,٧٦) والمفردة رقم ٤ ونصها " ضعف الاهتمام بمتابعة أثر التدريب لتطوير أداء المعلمين والمديرين بالتعليم الثانوي الصناعي." أقل المفردات من حيث درجة الموافقة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٢٧) والانحراف المعياري (٠,٨٢)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه من الضروري تدعيم الجانب الإنساني وتنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع المدرسي من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، وعلى الجانب الآخر لابد من متابعة أثر التدريب لتطوير أداء المعلمين نتيجة لتطبيق برامج التنمية المهنية ودورات تأهيل القيادات بالتعليم الثانوي الصناعي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عوض وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (الراشد، ٢٠٢٣)، ودراسة (حسب النبي، ٢٠١٧)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠)، ودراسة (الشريف، ٢٠٢١)، ودراسة (Singer & Griffith, 2010)، ودراسة (السكري، ٢٠٢٥)، ودراسة (عبداللطيف وآخرون، ٢٠١٩).

وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بدرجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي المتعلقة ببُعد المعوقات البشرية، وخلصت النتيجة إلي أن مستوى المعوقات كبير، وهي درجة موافقة كبيرة؛ حيث أن درجة المعوق كبيرة لجميع المؤشرات، ويوضح الجدول ترتيب المعوقات من حيث درجة المعوق، وتمثل المفردة رقم ٣ أول المفردات من حيث درجة الموافقة، والمفردة رقم ٤ أقل المفردات من حيث درجة الموافقة، وخلصت النتيجة الي أن درجة المعوقات كبيرة، وهي درجة موافقة كبيرة.

وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بدرجة الموافقة على بُعد المعوقات البشرية وخلصت النتيجة الي أن درجة الموافقة كبيرة.

• ثالثاً: معوقات تكنولوجياية: لدراستها اتضح ما يلي:

جدول (٢٧)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول بُعد المعوقات التكنولوجية للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية

المعوقات	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الوزني المرجح	الانحراف المعياري	درجة المعوق	الترتيب
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	ب	
٤٢	١٢,٠٧	٨٧	٢٥	٢١٩	٦٢,٩٣	كبيرة	١
1 ضعف الأنظمة الإلكترونية المتوفرة بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.							
٤٩	١٤,٠٨	٩٣	٢٦,٧٢	٢٠٦	٥٩,٢	كبيرة	٢
٢ قلة وجود كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة ومدرّبة في مجال نظم المعلومات الإدارية بالتعليم الثانوي الصناعي.							
٤٩	١٤,٠٨	٩٨	٢٨,١٦	٢٠١	٥٧,٧٦	كبيرة	٣
٣ قلة وجود قاعدة بيانات لذوي الكفاءة والخبرة من معلمي التعليم الثانوي الصناعي.							
٦٧	١٩,٢٥	٨٨	٢٥,٢٩	١٩٣	٥٥,٤٦	كبيرة	٤
٤ مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تطبيق نظام التخطيط للتعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي.							
بُعد المعوقات التكنولوجية							
				٢,٤٤	٠,٦٢	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (المعوقات التكنولوجية) جاءت كبيرة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٤٤) والانحراف المعياري (٠,٦٢)، وتمثل المفردة رقم ١ ونصها " ضعف الأنظمة الإلكترونية المتوفرة بمدارس التعليم الثانوي الصناعي." أول المفردات من حيث درجة الموافقة، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٥١)، والانحراف المعياري (٠,٧٠) والمفردة رقم

٤ ونصها " مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تطبيق نظام التخطيط للتعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي". أقل المفردات من حيث درجة الموافقة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرحج (٢,٣٦) والانحراف المعياري (٠,٧٩)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في عصر الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، والتطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي أصبح أمر حتمي لكونه يؤثر على النظام التعليمي، وخاصة مدارس التعليم الثانوي الصناعي، وذلك الأمر يتطلب ضرورة توفير الأنظمة الإلكترونية والبرمجيات والبرامج الحديثة والتطبيقات التكنولوجية المتطورة التي تخدم التعليم الثانوي الصناعي، وعلى الجانب الآخر لابد من عقد اللقاءات والندوات لنشر التوعية بأهمية نظام التخطيط للتعاقب القيادي بين قادة التعليم الثانوي الصناعي، والمعلمين في المدارس للتغلب على ثقافة مقاومة التغيير المنتشرة بسبب الرغبة في استمرار الروتين دون أي تغييرات تسمح بالتطور، وهذا أمر غير مستحب في ظل التطورات المتسارعة في العصر الرقمي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الراشد، ٢٠٢٢)، ودراسة (غني، ٢٠١٦)، ودراسة (Byham, 2002)، ودراسة (Lamoureux, et al, 2009)، ودراسة (Leslie, 2015)، ودراسة (الدسوقي، ٢٠٢١)، ودراسة (ديوان، ٢٠٢٠).

وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بدرجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي المتعلقة ببعدها المعوقات التكنولوجية، وخلصت النتيجة إلى أن مستوى المعوقات كبير، وهي درجة موافقة كبيرة؛ حيث أن حيث درجة المعوق كبيرة لجميع المؤشرات، ويوضح الجدول ترتيب المعوقات من حيث درجة المعوق، وتمثل المفردة رقم ١ أول المفردات من حيث درجة الموافقة، والمفردة رقم ٤ أقل المفردات من حيث درجة الموافقة، وخلصت النتيجة إلى أن درجة المعوقات كبيرة، وهي درجة موافقة كبيرة. وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بدرجة الموافقة على بُعد المعوقات التكنولوجية وخلصت النتيجة إلى أن درجة الموافقة كبيرة.

• رابعاً: معوقات مالية ومادية: ولدراستها اتضح ما يلي:

جدول (٢٨)

المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين حول بُعد المعوقات المالية والمادية للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية

الترتيب	درجة المعوق	الانحراف البعدي	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المعوقات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢	كبيرة	٠,٧٤	٢,٤١	٥٦,٣٢	١٩٦	٢٨,١٦	٩٨	١٥,٥٢	٥٤	١ ضعف نظام الحوافر المادية في دعم خطط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي.
٥	كبيرة	٠,٧٦	٢,٣٤	٥١,٤٤	١٧٩	٣١,٣٢	١٠٩	١٧,٢٤	٦٠	٢ ضعف التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء خطط التعاقب لتأهيل القيادات بالتعليم الثانوي الصناعي.
١	كبيرة	٠,٧١	٢,٤٢	٥٤,٣١	١٨٩	٣٣,٠٥	١١٥	١٢,٦٤	٤٤	٣ قلة التمويل اللازم لتنمية المهارات القيادية وبناء قيادات مستقبلية فاعلة في التعليم الثانوي الصناعي.
٣	كبيرة	٠,٧١	٢,٣٩	٥٢,٥٩	١٨٣	٣٣,٩١	١١٨	١٣,٥١	٤٧	٤ ضعف الموارد المالية المُخصصة لبناء قيادات التعليم الثانوي الصناعي المستهدفة.
٧	متوسطة	٠,٨١	٢,٢٦	٤٨,٨٥	١٧٠	٢٧,٨٧	٩٧	٢٣,٢٨	٨١	٥ ارتفاع تكلفة برامج تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.
٦	متوسطة	٠,٧٧	٢,٣٠	٤٩,١٤	١٧١	٣١,٩	١١١	١٨,٩٧	٦٦	٦ قصور التشريعات واللوائح المنظمة لتعيين واختيار القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي.
٤	كبيرة	٠,٧٤	٢,٣٨	٥٣,١٦	١٨٥	٣١,٣٢	١٠٩	١٥,٥٢	٥٤	٧ كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق المعلمين بسبب متطلبات الجودة والاعتماد والعدالة التنظيمية بالتعليم الثانوي الصناعي.
	كبيرة	٠,٦٢	٢,٤٤	بُعد المعوقات المالية والمادية						

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (المعوقات المالية والمادية) جاءت كبيرة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٤٤) والانحراف المعياري (٠,٦٢)، وتمثل المفردة رقم ٣ ونصها " قلة التمويل اللازم لتنمية المهارات القيادية وبناء قيادات مستقبلية فاعلة في التعليم الثانوي الصناعي." أول المفردات من حيث درجة الموافقة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٤٢)، والانحراف المعياري (٠,٧١) والمفردة رقم ٥ ونصها " ارتفاع تكلفة برامج تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي." أقل المفردات من حيث درجة الموافقة؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٢٦) والانحراف المعياري (٠,٨١)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توفير الدعم المادي لبناء كوادر بشرية مؤهلة ومُدرّبة لبناء قيادات فاعلة في التعليم الثانوي الصناعي يسهم بشكل كبير في رفعة التعليم الثانوي الفني الصناعي، على العكس من قلة التمويل، والذي يضعف عملية تنمية القيادات وتدريبهم على كل جديد ينمي ويطور قطاع التعليم عامة والتعليم الثانوي الصناعي خاصة، على الجانب الآخر لابد لمديري المدارس من توفير مصادر للتمويل الذاتي لتوفير البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل القيادات المستقبلية، والتغلب على ارتفاع كلفة برامج التخطيط للتعاقب القيادي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الشريف، ٢٠٢١)، ودراسة (الداود، ٢٠٢٠)، ودراسة (عوض وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (الراشد، ٢٠٢٢)، ودراسة (ديوان، ٢٠٢٠)، ودراسة (الدسوقي، ٢٠٢١).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي المتعلقة ببُعد المعوقات المالية والمادية، وخلصت النتيجة إلي أن مستوى المعوقات كبير، وهي درجة موافقة كبيرة؛ حيث أن حيث درجة المعوق كبيرة لجميع المؤشرات، ويوضح الجدول ترتيب المعوقات من حيث درجة المعوق، وتمثل المفردة رقم ٣ أول المفردات من حيث درجة الموافقة، والمفردة رقم ٥ أقل المفردات من حيث درجة الموافقة، وخلصت النتيجة الي أن درجة المعوقات كبيرة، وهي درجة موافقة كبيرة.

- وفيما يتعلق بالإجابة علي السؤال البحثي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل ومعوقاته تُعزى لبغض المتغيرات الشخصية مثل (النوع-الإدارة التعليمية- المهنة- المؤهل)؟

- أولاً: فيما يتعلق بالنوع (ذكر - أنثي): يتضمن متغير النوع مستويين (ذكور - إناث) لذا تم استخدام اختبار(ت) للمجموعتين المستقلتين للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعتين، تم وصف وتلخيص بيانات البحث بحساب (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لدرجات المجموعتين (ذكور، إناث)، وللتحقق من الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين عند مستوى (٠,٠٥)، تم استخدام اختبار(ت) للمجموعتين المستقلتين غير المتساويتين في عدد الأفراد، وبتطبيق اختبار(ت) لفرق المتوسطين لقياس مقدار دلالة الفرق بين متوسطي درجات مجموعتي البحث، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٢٩)

جدول (٢٩)

نتائج اختبار "ت" للفرق بين متوسطي درجات المجموعتين الذكور والإناث

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	ذكر	٩٨	١,٨٩	٠,٥٤	٢,٤١١	دال عند ٠,٠٥
	انثي	٢٥٠	٢,٠٤	٠,٥٥		
تقييم متطلبات العمل الحالية	ذكر	٩٨	١,٦٩	٠,٥٨	٠,٦٠١	غير دالة احصائيا
	انثي	٢٥٠	١,٦٥	٠,٥٦		
تقييم أداء المعلمين بشكل فردي	ذكر	٩٨	١,٦٤	٠,٦٤	٠,٣٦٣	غير دالة احصائيا
	انثي	٢٥٠	١,٦٧	٠,٦٣		
تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية	ذكر	٩٨	١,٩٢	٠,٦٢	٢,٢٠٩	دال عند ٠,٠٥
	انثي	٢٥٠	٢,٠٧	٠,٥٣		
تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية	ذكر	٩٨	١,٩٢	٠,٥٩	٢,١٧٦	دال عند ٠,٠٥
	انثي	٢٥٠	٢,٠٧	٠,٥٨		
إعداد وتأهيل المعلمين	ذكر	٩٨	١,٩٦	٠,٦٢	١,٩١٢	دال عند ٠,٠٥
	انثي	٢٥٠	٢,٠٩	٠,٥٧		
تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي	ذكر	٩٨	١,٤٤	٠,٦٥	٣,٩٠١	دال عند ٠,٠١
	انثي	٢٥٠	١,٧٤	٠,٦٤		
واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي ككل	ذكر	٩٨	١,٧٨	٠,٤٦	٢,٣١٣	دال عند ٠,٠٥
	انثي	٢٥٠	١,٩٠	٠,٤٤		
معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية	ذكر	٩٨	٢,٢٢	٠,٥٣	٣,٦٧٧	دال عند ٠,٠١
	انثي	٢٥٠	٢,٤٥	٠,٥٠		

درجة الحرية = ٣٤٦

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة ت (٢,٣١٣) ودرجة الحرية (٣٤٦) دالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بالنسبة لكل أبعاد الاستبانة، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ وعند مستوى ٠,٠١ بين متوسطي درجات عينة البحث الذكور والإناث في تقديرهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي تُعزي الي الي اختلاف النوع (ذكر - أنثي) في بعض أبعاد المحور ككل (فيما عدا بعدي تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم أداء المعلمين بشكل فردي: فالفرق بينهما غير دالة احصائيا)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اختلاف النوع من المعلمين ذكوراً أو إناثاً يؤثر في اختلاف تقديرات المعلمين لواقع التخطيط للتعاقب القيادي، وذلك لصالح الإناث الأعلى في تقديرهم للواقع والمعوقات.

- ثانياً: فيما يتعلق بمتغير الإدارة التعليمية: يتضمن متغير الإدارة التعليمية عدة مستويات، لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعات الأربعة، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٣٠):

جدول (٣٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث لمتغير الإدارة التعليمية

المتغير	مجموع مربعات	د، ح	متوسط مربعات	ف	الدالة الإحصائية
التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	بين المجموعات	٣,٤٥١	٤	٠,٨٦٣	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٦,٤١١	٢٤٥	١,٢١	
	المجموع	٢٩٩,٨٦١	٢٤٩		
تقييم متطلبات العمل الحالية	بين المجموعات	٣,٠٠٩	٤	٠,٧٥٢	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	١,٠٠٢	٩	٠,١١٣	
	المجموع	١٠٣,٧٣٥	٣٣٨	٠,٣٠٧	
تقييم أداء المعلمين بشكل فردي	بين المجموعات	١٠٤,٧٥٥	٣٤٧		غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٣,١٣١	٩	٠,٣٤٨	
	المجموع	١٠٦,٩٨٥	٣٣٨	٠,٣١٧	
تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية	بين المجموعات	١١٠,١١٦	٣٤٧		غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢,٤٩١	٩	٠,٢٧٧	
	المجموع	١١٢,٦٠٧	٣٣٨	٠,٤٠٥	
تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية	بين المجموعات	١٣٩,٤١٥	٣٤٧		غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	١,٤٦٥	٩	٠,١٦٣	
	المجموع	١٤٠,٨٨٠	٣٣٨	٠,٣١٩	
إعداد وتأهيل المعلمين	بين المجموعات	١٠٩,٣١٦	٣٤٧		غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	١,٦٢١	٩	٠,١٨	
	المجموع	١١٠,٩٣٧	٣٣٨	٠,٣٤٢	
تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي	بين المجموعات	١١٧,٢٤	٣٤٧		غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢,٨٧٤	٩	٠,٣١٩	
	المجموع	١٢٠,١١٤	٣٣٨	٠,٣٤٣	
واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي ككل	بين المجموعات	١١٨,٨٤٣	٣٤٧		غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٤,٣٢	٩	٠,٤٨	
	المجموع	١٢٣,١٦٣	٣٣٨	٠,٤٣٢	
معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية	بين المجموعات	٣,٤٥٦	٩	٠,٣٨٤	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٩١,٢١١	٣٣٨	٠,٢٧	
	المجموع	٩٤,٦٦٧	٣٤٧		

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيم ف (١,١١١)، (١,٤٢٣) غير دالة احصائيا بالنسبة للاستبيان ككل ولأبعاد الفرعية، مما يعني عدم وجود فروق تعزوي الي اختلاف الادارة التعليمية، وبالتالي هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة علي اختلاف الإدارة التعليمية التي ينتمون إليها حول تقييمهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي.

- ثالثاً: فيما يتعلق بمتغير فئات المهنة: يتضمن متغير فئات المهنة ثلاثة مستويات لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعات الثلاثة، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٣١):

جدول (٣١)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث لمتغير فئات المهنة

المتغير	مجموع مربعات	د. ح	متوسط مربعات	ف	الدالة الإحصائية
التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	بين المجموعات	٣,٤٧٣	٢	١,٧٣٦	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٠١,٢٨٢	٣٤٥	٠,٢٩٤	
	المجموع	١٠٤,٧٥٥	٣٤٧		
تقييم متطلبات العمل الحالية	بين المجموعات	١,٦٢٥	٢	٠,٨١٣	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	١٠٨,٤٩١	٣٤٥	٠,٣١٤	
	المجموع	١١٠,١١٦	٣٤٧		
تقييم أداء المعلمين بشكل فردي	بين المجموعات	٠,٦٩٨	٢	٠,٣٤٩	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	١٣٨,٧١٧	٣٤٥	٠,٤٠٢	
	المجموع	١٣٩,٤١٥	٣٤٧		
تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية	بين المجموعات	٢,٨٨٣	٢	١,٤٤١	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٠٦,٤٣٤	٣٤٥	٠,٣٠٩	
	المجموع	١٠٩,٣١٦	٣٤٧		
تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية	بين المجموعات	١,٧٤	٢	٠,٨٧	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	١١٥,٤٩٩	٣٤٥	٠,٣٣٥	
	المجموع	١١٧,٢٤	٣٤٧		
إعداد وتأهيل المعلمين	بين المجموعات	٤,١٤٧	٢	٢,٠٧٤	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١١٤,٦٩٥	٣٤٥	٠,٣٣٢	
	المجموع	١١٨,٨٤٣	٣٤٧		
تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي	بين المجموعات	٢,٧٩٨	٢	١,٣٩٩	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٤٧,٤٨١	٣٤٥	٠,٤٢٧	
	المجموع	١٥٠,٢٧٩	٣٤٧		
واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي ككل	بين المجموعات	١,٧٨٤	٢	٠,٨٩٢	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٦٦,٩٩٢	٣٤٥	٠,١٩٤	
	المجموع	٦٨,٧٧٦	٣٤٧		
معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية	بين المجموعات	٠,٩٦٧	٢	٠,٤٨٣	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٩٣,٧	٣٤٥	٠,٢٧٢	
	المجموع	٩٤,٦٦٧	٣٤٧		

يتضح من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة ف (٤,٥٩٣) دالة احصائيا عند مستوي ٠,٠٥ ومستوي ٠,٠١ بالنسبة لواقع التخطيط للتعاقب القيادي في أربع أبعاد، وغير دال لعدد ثلاثة من المحاور (تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم أداء المعلمين بشكل فردي، تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية)، مما يعني وجود فروق تعزى الي اختلاف فئات المهنة حول تقييمهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي بينما لا توجد فروق في رصد المعوقات، ولمعرفة مصدر التباين واتجاه الفروق بين المجموعات تم استخدام تحليل بعدي لتحليل التباين وهو اختبار شيفيه Scheffe لتحليل النتائج الدالة احصائيا ويوضح ذلك ما يلي:

جدول (٣٢)

اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين المجموعات

واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي ككل		
الأقل	الأعلى	المجموعة
المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	
١,٦٢		كبير معلمين
	١,٨٨	معلم خبير
	١,٨٩	معلم أول

يتضح من الجدول وجود فروق بين المجموعات لصالح ذوي المهنة ذات المستوى الأقل (معلم أول) بالنسبة

لرصد واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي.

رابعاً: فيما يتعلق باختلاف فئة المؤهل: يتضمن متغير فئات المؤهل ثلاثة مستويات، لذا تم استخدام

اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعات الثلاثة،

ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٣٣):

جدول (٣٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث لمتغير فئات المؤهل

المتغير	مجموع مربعات	د، ح	متوسط مربعات	ف	الدلالة الإحصائية
التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	٥,٥٠٦	٢	٢,٧٥٣	٩,٥٧١	دالة عند ٠,٠١
	٩٩,٢٤٩	٣٤٥	٠,٢٨٨		
	١٠٤,٧٥٥	٣٤٧			
تقييم متطلبات العمل الحالية	١,٤٩١	٢	٠,٧٤٦	٢,٣٦٨	غير دالة احصائياً
	١٠٨,٦٢٥	٣٤٥	٠,٣١٥		
	١١٠,١١٦	٣٤٧			
تقييم أداء المعلمين بشكل فردي	٤,٨	٢	٢,٤	٦,١٥١	دالة عند ٠,٠١
	١٣٤,٦١٤	٣٤٥	٠,٣٩		
	١٣٩,٤١٥	٣٤٧			
تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية	٤,٤٣	٢	٢,٢١٥	٧,٢٨٥	دالة عند ٠,٠١
	١٠٤,٨٨٧	٣٤٥	٠,٣٠٤		
	١٠٩,٣١٦	٣٤٧			
تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية	٣,٣٠٢	٢	١,٦٥١	٤,٩٩٩	دالة عند ٠,٠١
	١١٣,٩٣٨	٣٤٥	٠,٣٣		
	١١٧,٢٤	٣٤٧			
إعداد وتأهيل المعلمين	٧,٦١٧	٢	٣,٨٠٨	١١,٨١٣	دالة عند ٠,٠١
	١١١,٢٢٦	٣٤٥	٠,٣٢٢		
	١١٨,٨٤٣	٣٤٧			
تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي	٣,٩٤٣	٢	١,٩٧٢	٤,٦٤٨	دالة عند ٠,٠١
	١٤٦,٣٣٦	٣٤٥	٠,٤٢٤		
	١٥٠,٢٧٩	٣٤٧			
واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي ككل	٤,١٢	٢	٢,٠٦	١٠,٩٩٣	دالة عند ٠,٠١
	٦٤,٦٥٦	٣٤٥	٠,١٨٧		
	٦٨,٧٧٦	٣٤٧			
معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية	٠,٣٩٢	٢	٠,١٩٦	٠,٧١٧	غير دالة احصائياً
	٩٤,٢٧٥	٣٤٥	٠,٢٧٣		
	٩٤,٦٦٧	٣٤٧			

يتضح من الجدول السابق أن قيم ف دالة احصائيا بالنسبة للاستبيان ككل ولالأبعاد الفرعية (عدا بعد تقييم متطلبات العمل الحالية) مما يعني وجود فروق تعزي الي اختلاف فئات المؤهل حول تقييمهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي بينما لا توجد فروق في رصد المعوقات.

ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام تحليل بعدي لتحليل التباين وهو تحليل شيفيه Scheffe

جدول (٣٤)

اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين المجموعات

واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي ككل		المجموعة
الأعلى	الأقل	
المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	
١,٨٩		بكالوريوس / ليسانس
	١,٣٢	ماجستير
	١,٣٧	دكتورة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المجموعات لصالح ذوي المؤهل ذات المستوى الأقل (بكالوريوس / ليسانس) بالنسبة لرصد واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي مما يعني أن ارتفاع مستوى المؤهل قد يقترن برؤية أعمق ومتطلبات أعلى بالنسبة لرصد الواقع، وينعكس ذلك علي تقييمه المنخفض للواقع الحالي.

– خامساً: فيما يتعلق باختلاف فئات الخبرة: يتضمن متغير فئات الخبرة أربعة مستويات لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعات الأربعة، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٣٥):

جدول (٣٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث لمتغير فئات الخبرة

المتغير	مجموع مربعات	د، ح	متوسط مربعات	ف	الدالة الإحصائية
التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج	بين المجموعات	٤,٩٣٩	٣	١,٦٤٦	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	٩٩,٨١٦	٣٤٤	٠,٢٩	
	المجموع	١٠٤,٧٥٥	٣٤٧		
تقييم متطلبات العمل الحالية	بين المجموعات	١,١٩٢	٣	٠,٣٩٧	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	١٠٨,٩٢٤	٣٤٤	٠,٣١٧	
	المجموع	١١٠,١١٦	٣٤٧		
تقييم أداء المعلمين بشكل فردي	بين المجموعات	٢,٤٥٧	٣	٠,٨١٩	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	١٣٦,٩٥٨	٣٤٤	٠,٣٩٨	
	المجموع	١٣٩,٤١٥	٣٤٧		
تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية	بين المجموعات	٢,٦١	٣	٠,٨٧	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١٠٦,٧٠٦	٣٤٤	٠,٣١	
	المجموع	١٠٩,٣١٦	٣٤٧		
تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية	بين المجموعات	٣,٩٥	٣	١,٣١٧	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١١٣,٢٨٩	٣٤٤	٠,٣٢٩	
	المجموع	١١٧,٢٤	٣٤٧		
إعداد وتأهيل المعلمين	بين المجموعات	٥,٥٤٥	٣	١,٨٤٨	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١١٣,٢٩٨	٣٤٤	٠,٣٢٩	
	المجموع	١١٨,٨٤٣	٣٤٧		
تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي	بين المجموعات	١٤,١٧٢	٣	٤,٧٢٤	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٣٦,١٠٨	٣٤٤	٠,٣٩٦	
	المجموع	١٥٠,٢٧٩	٣٤٧		
واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي ككل	بين المجموعات	٣,٢٣٣	٣	١,٠٧٨	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	٦٥,٥٤٣	٣٤٤	٠,١٩١	
	المجموع	٦٨,٧٧٦	٣٤٧		
معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية	بين المجموعات	٢,٢٦٨	٣	٠,٧٥٦	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٩٢,٣٩٩	٣٤٤	٠,٢٦٩	
	المجموع	٩٤,٦٦٧	٣٤٧		

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيم ف دالة احصائيا بالنسبة للاستبيان ككل وللأبعاد الفرعية (عدا البعد الثاني والثالث (تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم أداء المعلمين بشكل فردي: فالفرق غير دالة إحصائياً)، مما يعني وجود فروق تعزى الي اختلاف فئات الخبرة حول تقييمهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام تحليل بعدي لتحليل التباين وهو اختبار شيفيه Scheffe .

جدول (٣٦)

اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين المجموعات

المجموعة	واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي ككل
	الأقل
	المتوسط الحسابي
	الأعلى
أكثر من ٢١ سنة	١,٦٩
١٦ - ٢٠ سنة	١,٩٠
١٠ - ١٥ سنة	١,٩٣
أقل من ١٠ سنوات	١,٩٢

يتضح من الجدول وجود فروق بين المجموعات لصالح ذوي الخبرة الأقل بالنسبة لرصد واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل.

المحور الرابع: تَصَوُّر مُقْتَرَح لِتَخْطِيط التَّعَاقُب القِيَادِي بِمَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الثَّانَوِيِّ الصَّنَاعِيِّ

بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل^(١)

يهدف هذا الجزء من الدراسة الراهنة إلى تقديم تصور مقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج روثويل للتعاقب القيادي، ويقوم التصور المقترح علي عدد من المنطلقات والأسس، وتسعى إلي تحقيق عدد من الأهداف من خلال تنفيذ الإجراءات اللازمة، ومحاولة الوقوف علي معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها، والتصور المقترح، ويتضمن العناصر التالية:

أ) التصور المقترح

أولاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية في ضوء نموذج النجمة السباعية لروثويل من خلال الاطلاع علي الأدبيات التربوية والإدارية والدراسات العربية الأجنبية والعربية، ونتائج الدراسة في إطارها النظري والميداني، من خلال التعرف علي واقع ومعوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمحافظة المنوفية، وذلك بتوفير الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة من المعلمين والمعلمات لوضع خطط التعاقب القيادي في المستقبل في التعليم عامةً والتعليم الثانوي الصناعي خاصةً.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المنطلقات؛ حيث تم تصنيفها على النحو التالي:

١) منطلقات نظرية، والتي من بينها ما يلي:

- تطبيق مبدأ التفويض كآلية لإعداد الصف الثاني من القيادات: إن إعداد الصف الثاني من القيادات لتولي الوظائف القيادية في قطاع التعليم الفني عامةً والتعليم الثانوي الصناعي خاصةً يتطلب تحديد برنامج واضح وأهداف واضحة لبرنامج إعداد الصف الثاني من القيادات ويكون مواكب لتحديات العصر الرقمي بمتغيراته التكنولوجية المتزايدة السريعة، هذا إلى جانب مجموعة من الأسس والمعايير التي يتم على أساسها اختيار المرشحين ومن ثم تحديدهم وفقاً لمستوي معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وبناءً على ذلك يتم تفويض الصلاحيات لهم وتوفير الدعم المالي والبشري اللازم لمساعدتهم للقيام بأدوارهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى توفير البرامج التدريبية وبرامج التنمية المهنية المستدامة واللازمة لتطوير وتنمية مهاراتهم بشكل مستمر ودوري.
- توظيف نماذج التخطيط للتعاقب القيادي: إن توظيف هذه النماذج وعلى رأسهم نموذج النجمة السباعي لروثويل أمر لا مفر منه لتلبية متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين

(١) هذا التصور تم تحكيم من مجموعة من الأساتذة في تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية، ويوضح ذلك الملحق رقم (٣) ويتضمن أسماء السادة المُحَكِّمِينَ للتصور المقترح مرتبة هجائياً.

خاصة في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بما ينعكس على تطوير مهاراتهم القيادية التي تواكب التغيرات والمجتمعية المستمرة.

- التخطيط للتعاقب القيادي بشكل واضح وشامل؛ حيث يساعد القيادات العليا في وضع خطة تطوير واضحة لتنفيذ وتطبيق التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي بشكل مرن تتضمن توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمُدربة على المهارات القيادية التي تناسب العصر الحالي، فوضع إطار عمل واضح يساهم في تحديد وتقييم الكفاءات البشرية والقيادات المحتملة في التعليم الصناعي لتولي الوظائف القيادية، وتنمية مهاراتها وخبراتها لمواجهة المشكلات والأزمات التعليمية المستقبلية.

(٢) منطلقات ميدانية، والتي من بينها ما يلي:

- اتفاق العينة حول واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي بدرجة متوسطة بمتوسط وزني ١,٨٧ وانحراف معياري ٠,٤٥، ونسبة مئوية ٦٢,٢٧٪) بالنسبة للاستبانة ككل ولالأبعاد الفرعية حيث مستوي الواقع متوسط لعدد أربعة من الأبعاد وضعيفة لعدد ثلاثة من الأبعاد.
- أن مستوي التخطيط للتعاقب القيادي في ضوء نموذج النجمة السُّباعي لروثويل لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بمحافظه المنوفية جاء متوسطاً بالنسبة للاستبانة ككل، وكذلك بالنسبة للمحاور السبعة، وذلك كما يتضح من المتوسط الوزني العام (١,٨٧)، والانحراف المعياري (٠,٤٥)، والنسبة المئوية (٦٢,٢٧٪).
- أن البعد السادس المتعلق "إعداد وتأهيل المعلمين"، قد جاء في المرتبة الأولى في ترتيب المحاور ومن حيث درجة الممارسة وهي درجة ممارسة كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٥٩).
- أن البعد السابع المتعلق "تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي"، قد جاء في المرتبة الأخيرة في ترتيب المحاور ومن حيث درجة الممارسة وهي درجة ممارسة ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٦٦).
- أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج) جاءت متوسطة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظه المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٠) والانحراف المعياري (٠,٥٥).
- أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم متطلبات العمل الحالية) جاءت ضعيفة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظه المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٦٦) والانحراف المعياري (٠,٥٦).
- أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم أداء المعلمين بشكل فردي) جاءت ضعيفة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظه المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٦٦) والانحراف المعياري (٠,٦٣).

- أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية) جاءت متوسطة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٣) والانحراف المعياري (٠,٥٦)،
- أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية) جاءت متوسطة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٣) والانحراف المعياري (٠,٥٨).
- أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع إعداد وتأهيل المعلمين) جاءت متوسطة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٥) والانحراف المعياري (٠,٥٩).
- أن درجة ممارسة التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (واقع تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي) جاءت ضعيفة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٦٥) والانحراف المعياري (٠,٦٦).
- أن درجة اتفاق العينة حول معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية (كبيرة بمتوسط وزني ٢,٣٩ وانحراف معياري ٠,٥٢ ونسبة مئوية ٧٩,٥١٪) بالنسبة لمحور المعوقات ككل.
- أن درجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (المعوقات الإدارية والتنظيمية جاءت كبيرة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٤٢) والانحراف المعياري (٠,٦٢).
- أن درجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (المعوقات البشرية) جاءت كبيرة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٣٥) والانحراف المعياري (٠,٦٦).
- أن درجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (المعوقات التكنولوجية) جاءت كبيرة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٤٤) والانحراف المعياري (٠,٦٢).
- أن درجة الموافقة على معوقات التخطيط للتعاقب القيادي في بُعد (المعوقات المالية والمادية) جاءت كبيرة في ضوء آراء معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٤٤) والانحراف المعياري (٠,٦٢).
- أن قيمة ت (٢,٣١٣) ودرجة الحرية (٣٤٦) دالة احصائيا عند مستوي دلالة (٠,٠٥) بالنسبة لكل أبعاد الاستبانة، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٥ وعند مستوي ٠,٠١ بين متوسطي درجات عينة البحث الذكور والاناث في تقديرهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي تُعزى الي الي اختلاف النوع (ذكر - أنثي) في بعض أبعاد المحور

- ككل (فيما عدا بعدي تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم أداء المعلمين بشكل فردي: فالفرق بينهما غير دالة احصائياً).
- أن قيم ف (١,١١١)، (١,٤٢٣) غير دالة احصائياً بالنسبة للاستبيان ككل وللأبعاد الفرعية مما يعني عدم وجود فروق تعزّي الي اختلاف الادارة التعليمية وبالتالي هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة علي اختلاف الإدارة التعليمية التي ينتمون إليها حول تقييمهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي.
- أن قيمة ف (٤,٥٩٣) دالة احصائياً عند مستوي ٠,٠٥ ومستوي ٠,٠١ بالنسبة لواقع التخطيط للتعاقب القيادي في أربع أبعاد، وغير دال لعدد ثلاثة من المحاور (تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم أداء المعلمين بشكل فردي، تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية).
- وجود فروق بين المجموعات لصالح ذوي المهنة ذات المستوي الأقل (معلم أول) بالنسبة لرصد واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي .
- أن قيم ف دالة احصائياً بالنسبة للاستبيان ككل وللأبعاد الفرعية (عدا بعد تقييم متطلبات العمل الحالية) مما يعني وجود فروق تعزّي الي اختلاف فئات المؤهل حول تقييمهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي بينما لا توجد فروق في رصد المعوقات.
- وجود فروق بين المجموعات لصالح ذوي المؤهل ذات المستوي الأقل (بكالوريوس / ليسانس) بالنسبة لرصد واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي.
- أن قيم ف دالة احصائياً بالنسبة للاستبيان ككل وللأبعاد الفرعية (عدا البعد الثاني والثالث (تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم أداء المعلمين بشكل فردي: فالفرق غير دالة إحصائياً) مما يعني وجود فروق تعزّي الي اختلاف فئات الخبرة حول تقييمهم لواقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي.
- يتضح من الجدول وجود فروق بين المجموعات لصالح ذوي الخبرة الأقل بالنسبة لرصد واقع التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي.

٣) منطلقات محلية

- أن خطط التحسين والتطوير القيادي بالتعليم لثانوي الصناعي بمصر عامةً ومحافظة المنوفية خاصةً بوضعها الراهن لم تعد تناسب التطورات العلمية والتكنولوجية والقيادية الحالية؛ نظراً لما تعانيه مدارس التعليم الثانوي الصناعي من مشكلات إدارية كثيرة، ومنها ضعف برامج التأهيل القيادي، وقلة برامج التنمية المهنية المتطورة، ونقص التمويل، وضعف البنية التحتية الرقمية.
- أن التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية ووفقاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تضمنها البحث الحالي كشفت عن الحاجة إلي ضرورة التخطيط للتعاقب القيادي استخدام نموذج النجمة السباعي لروثويل لتكون مدارس التعليم الثانوي الصناعي مواكبة للتطور في مجال القيادة الإدارية.

- توفير الاحتياجات المحلية والمستقبلية اللازمة لمعلمي التعليم الثانوي الصناعي من خلال استطلاع رأيهم ومعرفة احتياجاتهم والعمل على توفيرها، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى أدائهم وتأهيلهم ليصبحوا قادة فاعلين في المستقبل.
- تطوير المواهب داخل قطاع التعليم الثانوي الصناعي وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة لإعدادهم في كافة الجوانب، وكذلك توفير الدعم المالي والمادي اللازم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- ٤) منطلقات عالمية، والتي من بينها ما يلي:

- التحول الرقمي كفلسفة؛ حيث أن أي تطوير مجتمعي لابد أن يصاحبه تطوير تربوي؛ فما يشهده العالم من التطور العلمي والتكنولوجي وتقنيات الذكاء الاصطناعي والثورة الصناعية الرابعة والخامسة في كافة المجالات، الأمر الذي يتطلب وضع خطط جديدة وحديثة للتخطيط للتعاقب القيادي تواكب الثورة الرقمية الراهنة إحداه في التعليم الفني عامة والتعليم الثانوي الصناعي خاصة، حتى تتمكن من مواجهة تلك المستحدثات التكنولوجية، وضرورة الاستفادة منها للحاق بركب التقدم والتنمية، ومسايرة التغييرات التكنولوجية في العالم.
- الموجة الفكرية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتي أثرت بدورها على التعليم الجامعي عامة والتعليم قبل الجامعي خاصة، بالإضافة إلى أدوارها المتعددة في كافة المجالات؛ حيث تطورت القطاعات المختلفة في السنوات الأخيرة في ظل النمو التكنولوجي المتسارع للذكاء الاصطناعي وتطبيقاته التي شملت الأنظمة الخبيرة وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية والروبوتات وغيرها من التطبيقات الأخرى التي أسهمت بشكل كبير في تطوير التعليم ما قبل الجامعي وعلى رأسه التعليم الفني بما فيه التعليم الثانوي الصناعي، الذي يعتبر من أبرز المجالات التي اقتحمها الذكاء الاصطناعي وأثرت فيه بشكل كبير.

ثالثاً: خصائص التصور المقترح:

- لكي يحقق التصور المقترح هدفه، فمن المرجح أن يتصف بعدد من الخصائص التي تساهم في نجاحه ويجعله أكثر فعالية. ومن هذه الخصائص ما يلي:
- ١) الواقعية: ويقصد بها في هذا التصور إمكانية تطبيق نماذج التخطيط للتعاقب القيادي، وعلى رأسهم نموذج النجمة السباعي لروثويل في ظل الظروف والموارد المتاحة لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظه المنوفية.
 - ٢) المرونة: ويقصد بها القدرة على تطبيق نماذج التخطيط للتعاقب القيادي، وعلى رأسهم نموذج النجمة السباعي لروثويل في ظل المتغيرات والظروف الطارئة.
 - ٣) الاستمرارية: ويقصد بها استمرارية متابعة كل ما هو جديد في مجال التعاقب القيادي، استخدامه في تطوير التعليم الفني بشكل عام، وتطوير التعليم الثانوي الصناعي بشكل خاص.
 - ٤) الشمولية: ويقصد بها أن تشمل كافة محاور المنظومة الإدارية بمدارس التعليم الفني عامة والتعليم الثانوي الصناعي خاصة.

٥) التشاركية: ويقصد بها مشاركة جميع الأطراف المعنية والمهتمين بتطوير التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.

رابعاً: المكونات الأساسية للتصور المقترح:

في ضوء ما أسفر عنه البحث الحالي في الإطار النظري، وما جاءت به نتائج الإطار الميداني، وفي ضوء أهداف التصور المقترح ومنطلقاته فإنه يمكن تحديد أهم جوانب ومكونات التصور المقترح كما في الشكل التالي:



شكل رقم (٥) مكونات التصور المقترح للتخطيط للتعاقب القيادي في ضوء نموذج النجمة السباعي لروثويل (الشكل من إعداد الباحثة)

يتضح من الشكل السابق المكونات الأساسية للتصور المقترح وتتمثل في سبعة أبعاد، وهي كما يلي:

١) التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج

٢) تقييم متطلبات العمل الحالية

٣) تقييم أداء المعلمين بشكل فردي

٤) تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية

٥) تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية

٦) إعداد وتأهيل المعلمين

٧) تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي

ويمكن الحديث عن المكونات الأساسية للتصور المقترح بشيء من التفصيل كما يلي:

١) التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج: يتم التخطيط للتعاقب القيادي في

مدارس التعليم الثانوي الصناعي من خلال التخطيط المستقبلي للتعاقب القيادي؛ حيث يعمل مُعدي

القيادات من المدربين بوزارة التربية والتعليم والفني والخبراء والمدربين والمرشدين بالأكاديمية

المهنية للمعلمين وكذلك المتخصصين على إعداد خطة مستقبلية ومسبقة للتعاقب القيادي وبناء

البرامج التدريبية وبرامج التنمية المهنية المستدامة التي تساعد في تأهيل وإعداد الصف الثاني من القيادات التعليمية من أجل تحقيق أهداف التربية التي تسعى مدارس التعليم الثانوي الصناعي لتحقيقها.

(٢) تقييم متطلبات العمل الحالية: ويتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المهام والأعمال التي يقوم بها قيادات مدارس التعليم الثانوي الصناعي من أجل معرفة متطلبات العمل الحالية ومدى قدرتهم على توفيرها، والتي منها البنية التحتية اللازمة لنجاح خطط التعاقب القيادي والتي تساعدهم في القيام بالمهام الموكلة إليهم بشكل مميز ودقيق، إلى جانب تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين بهذه المدارس من خلال توفير الخدمات المالية وتقديم النفقات اللازمة لهم وكذلك الدعم المادي والمعنوي الذي يسهم في تحقيق الكثير من الأعمال والإنجازات في وقت قياسي، هذا الأمر الذي يحقق تغيير دور القائد في التعليم الثانوي الصناعي في ظل التخطيط للتعاقب القيادي؛ حيث يتحول من دوره كمصدر للأوامر إلى ظهور دوره ككقائد وموجه وملاحظ ومتابع للمجتمع المدرسي من المعلمين والطلاب والموظفين، ويمتد دوره أيضاً كميسر ومسهل للعملية التعليمية في مساعدة الطلاب والمعلمين.

(٣) تقييم أداء المعلمين بشكل فردي: ويتم ذلك من خلال التقويم الذاتي الذي يمكن أن يساعد المعلم في تقييم أدائه ذاتياً، كما يتم تقييم أدائه من جانب مدير المدرسة والمشرف التربوي وكذلك زملاء المعلم وطلابه، حتى يتسنى تحديد المجالات التي تحتاج لتحسين لديه، وكذلك الاختبارات والامتحانات التي يقدمها المعلم للطلاب والتي تسهم في تقييم الطلاب وتحديد مدى فعالية المعلم وتأثيره في طلابه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة من زملاء المعلم وطلابه من خلال تحديد أهدافها وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيقها، وكذلك وضع خطط التحسين والتطوير لكل معلم على حدة والتي يمكن أن تسهم في تقييم أداء وتحسينه، وكذلك يتم تقييمه أيضاً من خلال ملاحظة أدائه من جانب مدير المدرسة أو الموجهين، أو استطلاع آراء طلابه، وتقييم الأقران، أو من خلال متابعة نتائج ودرجات الطلاب خلال العام الدراسي.

(٤) تقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية: ويتم ذلك من خلال استطلاع آراء المعلمين والمعلمات من خلال الاستبانات واستطلاعات الرأي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي لتحديد اتجاهاتهم واحتياجاتهم المستقبلية، وكذلك تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها والمتطلبات المستقبلية اللازمة لذلك، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أداءهم لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

(٥) تقييم إمكانات المعلمين المستقبلية: ويتولى تقييم الإمكانات المستقبلية للمعلمين مديري المدارس والمشرفين التربويين، ويتم ذلك من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر والذي يساعد في تحديد مدى استعداد المعلمين للتطوير والتحسين، وكذلك تنمية المعارف والمهارات الأكاديمية والقدرات والاتجاهات لديهم، وتحديد الصفات السلوكية والشخصية للمعلمين والتي تنعكس على الطلاب فيما بعد، بالإضافة إلى التقييم العملي الذي يساعد في تحديد مدى قدرة المعلمين على تطبيق المعرفة والمهارات في الممارسة العملية.

٦) إعداد وتأهيل المعلمين: ويتم ذلك من خلال الإعداد التخصصي بتخصص المعلم في أحد فروع المعرفة من خلال استخدام المعرفة كوسيلة للتفكير والإبداع، والإعداد المهني الذي يهدف لتكوين وصقل شخصية المعلم ليصبح قادراً على أداء مهامه التربوية، بالإضافة للإعداد الثقافي بحيث يكون قادر على إعطاء معلومات عن البيئة التي يعيش بها والعالم المحيط به، وعلى وعي بكافة المتغيرات والأحداث من ولة، كما أن تأهيل المعلمين يشمل تأهيلهم قبل الخدمة بالإعداد في الكليات والعهاد التربوية، ثم الإعداد أثناء الخدمة والذي يتم من خلال البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم والذي يشمل تنمية المعلم مهنيًا وتنمية شخصيته وتطوير مهاراته وقدراته بما يناسب متطلبات العصر الحالي.

٧) تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي ويتم ذلك من خلال تقييم مدى فعالية البرنامج في تحقيق أهدافه، وتقييم جودة المشاركين من المعلمين في البرنامج ومدى استفادتهم منه، وكذلك تقييم تأثير البرنامج على أداء المشاركين في مواقعهم القيادية، بالإضافة إلي تقييم مدى استدامة البرنامج وقدرته على الاستمرار في تحقيق أهدافه.

خامساً: آليات تنفيذ التصور المقترح

لتحقيق أهداف التصور المقترح، فإن ذلك يتطلب تنفيذ عدد من الآليات المقترحة تتمثل في سبعة أبعاد تتسق مع أهداف ومكونات التصور المقترح وهي كما يلي:

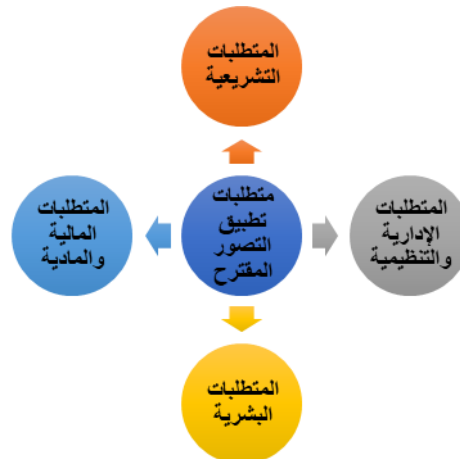
- ١) آليات لتحقيق التزام مُعدي القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج وتتمثل فيما يلي:
 - إعداد خطة مستقبلية من جان وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتطبيق نماذج التخطيط للتعاقب القيادي وإعداد الصف الثاني من القيادات خاصة في التعليم الثانوي الصناعي.
 - توفير الكوادر البشرية والقيادية المؤهلة والمدرّبة من خلال البحث عن المواهب والكفاءات من المعلمين داخل مدارس التعليم الثانوي الصناعي بما يساهم في بناء قادة فاعلين في أماكنهم.
 - عقد دورات تدريبية يقوم بها مُدرّبون متخصصون وذوو كفاءة، وتقديم التدريب المتطور أولاً بأول على كل ما هو جديد.
 - إجراء تدريبات واقعية (عملية) وجهاً لوجه بحضور المدرّبين والمتدربين من المعلمين في ذات الوقت من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومراكز التطوير التكنولوجي للمديرين والمعلمين والإداريين على كيفية التخطيط للتعاقب القيادي.
 - وضع رؤية واضحة حيال برامج ونماذج التخطيط للتعاقب القيادي في الإدارة وطرق تقييم المعلمين والطلاب، وذلك، إلى جانب تدريب جميع العاملين بالتربية والتعليم على توظيفها.
 - ضرورة عقد اجتماعات دورية وبشكل مستمر تجمع مديري المدارس بكل مرة لتبادل الخبرات؛ حيث يعرض كل مدير بعض المواقف التعليمية والإدارية التي مرت عليه كخبرات سابقة، ويعرض كيفية التصرف فيها، ومقترحات التحسين في هذه الظروف.
 - نشر ثقافة الوعي القيادي داخل المدارس (إدارة، معلمين، طلاب)، وإعداد قاعدة بيانات تتضمن كل كبيرة وصغيرة للمدرسة حتى يكون هناك تاريخ لكل حالة أو مشكلة يمكن حلها.
- ٢) آليات لتقييم متطلبات العمل الحالية وتتمثل فيما يلي:

- نشر ثقافة تحليل الوظائف بما يساهم في تحديد متطلبات العمل الحالية خاصة في التعليم الفني.
- التدريب المستمر للقيادات التعليمية وخاصة القيادات الوسطى، وعمل دورات تدريبية مستمرة على تطبيق الاستبانات والملاحظة والمقابلات كأدوات يساعد تطبيقها في تقييم متطلبات العمل الحالية والتي يجب تدريب المعلمين على كيفية استخدامها وتطبيقها.
- تدريب المعلمين والمديرين على إعداد بطاقات الوصف الوظيفي وتقديم نماذج وبرامج تحليل الوظائف والتي تساعد في تقييم متطلبات العمل الحالية بما يحقق تحسين الأداء وزيادة فعالية العمل.
- وجود كوادر من المدربين للتدريب الجيد من ذوي الخبرات العملية وومن يمتلكون مهارات التواصل الفعال والتدريب والمعارف الجيدة للمادة العلمية للبرنامج التدريبي لمديري المدارس على التخطيط للتعاقب القيادي بما يحقق تقييم المتطلبات الحالية للعمل.
- (٣) آليات لتقييم أداء المعلمين بشكل فردي وتتمثل فيما يلي:
- تفعيل بطاقات تقييم المعلمين داخل مدارس التعليم الثانوي الفني لتحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط للتعاقب القيادي من خلال إجرائها بشكل دوري لتحسين ومتابعة مستوى أدائهم.
- نشر ثقافة التقويم الذاتي للمعلمين والذي يدفعهم لتطوير أدائهم بشكل مستمر.
- إعداد سجلات دورية لمتابعة أداء المعلمين من جانب مديري مدارس التعليم الثانوي الصناعي والموجهين لمعرفة نقاط الضعف في أدائهم ومعالجتها وكذلك نقاط القوة وتعزيزها.
- اختيار قيادات تعليمية ذات خبرات في التخطيط للتعاقب القيادي، ووجود متخصصين في كل مديرية وكل إدارة تعليمية متدربين على برامج التخطيط للتعاقب القيادي.
- توفير الإمكانيات المالية والبشرية والمادية لزيادة فاعلية اتخاذ القرار، والاهتمام بتطوير المدارس الفنية والتدريب المستمر على البرامج الفعالة في التعاقب القيادي.
- تنمية الوعي بمفهوم التخطيط للتعاقب القيادي، وتوفير برامج وكيفية تفعيلها.
- توفير برامج بديلة تساعد في حل المشكلات المعقدة والطارئة والبسيطة.
- (٤) آليات لتقييم احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية، وتتمثل فيما يلي:
- تحليل احتياجات المعلمين والعاملين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي وذلك بوضع خطة استراتيجية مستقبلية تعمل على تحديد احتياجات ومتطلبات العمل المستقبلية وكيفية تلبيتها في فترة زمنية محددة.
- توظيف الاستبانات واستطلاعات الرأي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من أجل تحديد احتياجات العاملين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي والعمل على توفيرها من جانب القيادات التعليمية.
- تحليل الوضع التنافسي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي محلياً وعالمياً من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها.
- تحديد أهداف هذا التقييم يساهم في تسهيل جمع البيانات ومن ثم تحليلها وتقديم التوصيات التي تساهم في تقييم وتحديد متطلبات العمل في المستقبل.
- (٥) آليات لتقييم إمكانات المعلمين المستقبلية وتتمثل فيما يلي:

- نشر ثقافة التقييم المستمر للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، وعقد دورات تدريبية مكثفة لمديري ومعلمي هذه المدارس المدارس، توعية المجتمع بأهميتها في تحديد احتياجات المعلمين المستقبلية.
- التدريب والتطوير المستمر يساهم في تطوير وتحسين أداء المعلمين.
- يمكن تقييم إمكانات المعلمين من خلال إجراء مقابلات شخصية معهم بما يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- تقييم إمكانات المعلمين يساعد في تحسين أداء المعلمين وتحديد المجالات التي تحتاج لتطوير.
- ٦) آليات لإعداد وتأهيل المعلمين، وتتمثل فيما يلي:
- تعميم ونشر ثقافة التطوير المهني المستمر والذي يساعد في تزويد المعلمين بالمهارات والخبرات الجديدة.
- عقد ورش عمل مستمرة تساهم في إعداد و تأهيل المعلمين بمدارس التعليم الصناعي الصناعي لوضع خطط وبرامج التعاقب القيادي.
- تزويد المعلمين بالمعارف والمهارات الجديدة في مجال التخصص.
- تقديم الدورات التدريبية اللازمة للمعلمين أثناء الخدمة بما يساهم في رفع مستوى أدائهم بما ينعكس على طلابهم.
- ٧) آليات لتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي، وتتمثل فيما يلي:
- تحديد أهداف تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي ووضع خطة زمنية لمدي إمكانية تحقيق هذا الأهداف في وقت قياسي.
- استخدام الاستبانات واستطلاعات الرأي وبطاقات الملاحظة في تقييم أداء المعلمين المشاركين في برامج التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.
- وضع مؤشرات للأداء للحكم من خلالها على مدى تطبيق برامج التخطيط للتعاقب القيادي.
- قياس مدي تأثير تطبيق برامج التعاقب القيادي على المدى البعيد بؤسسات التعليم الثانوي الفني عامة والتعليم الثانوي الصناعي خاصة.

سادساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح

إن التخطيط للتعاقب القيادي في التعليم العام، ومن أجل تحسين التعليم الثانوي الصناعي يفرض مجموعة من المتطلبات اللازمة لتوافرها للانتقال من التخطيط التقليدي إلي التخطيط ببرامج ونماذج التعاقب القيادي، والتي تتمثل في الشكل التالي:



شكل رقم (٦) يوضح متطلبات تطبيق التصور المقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ضوء نموذج روثيل (الشكل من إعداد الباحثة)

وفيما يلي تستعرض الباحثة أهم متطلبات تطبيق التصور المقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ضوء نموذج روثيل بشيء من التفصيل فيما يلي:

أولاً: المتطلبات التشريعية

ولتحقيق المتطلبات التشريعية الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ضوء نموذج روثيل يمكن الاستناد إلى الآليات الآتية:

(١) تفعيل قواعد ضمان الجودة والاعتماد لمسايرة المعايير العالمية وتمكين المعلمين من تطبيق المهارات والخبرات الجديدة التي يكتسبونها من برامج التعاقب القيادي.

(٢) وضع ميثاق أخلاقي ومدونة سلوكية تشمل التشريعات والقواعد والضوابط اللازمة التي تحكم تطبيق برامج وخطط التعاقب القيادي بالتعليم الفني عامةً والتعليم الثانوي الصناعي خاصةً.

(٣) ضرورة تعديل اللوائح الخاصة بعمل المعلمين والمديرين بالمدارس فيما تشمله من خطط التدريب والبرامج التدريبية ومحتواها، وضرورة تحديثها بما يتناسب ومتطلبات التعليم الجديد.

(٤) إضافة مواد قانونية تساعد في إتاحة الفرصة القانونية لمديري المدارس الثانوية الصناعية بإبداء آرائهم في عملية التطوير لبرامج التعاقب القيادي ومقترحاتهم المستمرة للتحسين بما يعود بالنفع على مدارسهم.

ثانياً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية

ولتحقيق المتطلبات الإدارية والتنظيمية الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ضوء نموذج روثيل يمكن الاستناد إلى الآليات الآتية:

(١) ضرورة وضع الخطط التنفيذية والعلمية اللازمة لتطبيق برامج ونماذج خطط التعاقب القيادي لإدخال في التعليم الثانوي الصناعي.

(٢) ضرورة توفير الموارد البشرية و المالية والمادية اللازمة لبرامج التعليم الثانوي الصناعي.

(٣) ضرورة توفير البنية التحتية للمعامل والورش بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.

(٤) تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين بالمدارس الصناعية بما يتناسب وخطط التعاقب القيادي.

- ٥) توفير بيئة عمل داعمة ومُحفزة للمعلمين والعاملين بالمدارس الصناعية.
 - ٦) تعزيز التواصل بين جميع الأطراف المعنية بما تتضمنه من المعلمين والطلاب والموظفين ببرامج التعليم الثانوي الصناعي.
 - ٧) الاستثمار الجيد للموارد المادية والبشرية داخل وخارج المدرسة؛ وذلك من أجل لتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق برامج التعاقب القيادي، والعمل على تقليل الهدر والمحافظة على الموارد.
- ثالثاً: المتطلبات البشرية
- ولتحقيق المتطلبات البشرية الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ضوء نموذج روثيرل يمكن الاستناد إلى الآليات الآتية:
- ١) توفير معلمين مؤهلين ومدربين بشكل جيد في مجالاتهم وتخصصاتهم المهنية.
 - ٢) توفير مديرين أكفاء وذوي خبرة في إدارة المدارس الصناعية.
 - ٣) تحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني والمهني من خلال إنشاء مراكز تدريب جاذبة وتحقيق الربط الفعال بين المدارس ومراكز التدريب.
 - ٤) تقديم الدعم الفني اللازم للمعلمين والطلاب.
 - ٥) توفير الدعم الإداري اللازم للمدارس الصناعية.
 - ٦) توفير فرص التنمية المهنية المستمرة للمعلمين والمديرين والعاملين بالمدارس الصناعية.
 - ٧) ضرورة تعزيز وتنمية القدرات والمهارات العلمية والتكنولوجية للمعلمين والإداريين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، وكذلك مهارات التفكير الإبداعي والنقدي وحل المشكلات، ومهارات التواصل والتعاون والعمل الجماعي.
 - ٨) توفير التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي للمديرين والمشرفين والمعلمين حول برامج وخطط التعاقب القيادي.
- رابعاً: المتطلبات المالية والمادية:
- ولتحقيق المتطلبات المالية والمادية الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ضوء نموذج روثيرل يمكن الاستناد إلى الآليات الآتية:
- ١) ضرورة توفير الموارد المالية الكافية للتحويل نحو إعداد وتنفيذ خطط التعاقب القيادي.
 - ٢) توفير التمويل اللازم لبرامج التعليم الثانوي الصناعي ودعم الاستثمار في هذا القطاع.
 - ٣) توفير البنية التحتية والإمكانات المادية والمالية اللازمة.
 - ٤) توفير ميزانية خاصة لتطبيق برامج ونماذج وخطط التعاقب القيادي بالمدارس الصناعية.
 - ٥) توفير البنية التحتية اللازمة لمدارس التعليم الثانوي الصناعي، بما في ذلك المباني والمرافق والورش والمعامل.
 - ٦) توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لمدارس التعليم الصناعي بما في ذلك من الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة.

خامساً: متطلبات تتعلق بالأمن التكنولوجي والمعلوماتي

ولتحقيق المتطلبات الأمن التكنولوجي والمعلوماتي الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح للتخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ضوء نموذج روثويل يمكن الاستناد إلى الآليات الآتية:

- (١) حماية الهوية الرقمية للطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية والتي تتعلق بكافة البيانات والمعلومات الخاصة بأعضاء المجتمع المدرسي، وذلك من أجل الحفاظ على سرية بياناتهم وعدم تعرضها للفقدان.
- (٢) حماية الأجهزة التكنولوجية بالمدارس الصناعية من الاختراقات والتهديدات الأمنية.
- (٣) تهيئة البيئة المدرسية الآمنة للأجهزة والبرامج الحديثة اللازمة لتطبيق برامج التعاقب القيادي.
- (٤) الحاجة للصيانة الدورية للأجهزة والبرامج الإلكترونية وتقديم التحديثات المستمرة من جانب الفنيين والخبراء في مجال التعاقب القيادي.
- (٥) تطوير المناهج والبرامج الدراسية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بحيث تتوافق مع المناهج الدولية، ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة ومتغيراتها التي تتضمن الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته المختلفة، والعمل على تحديث الورش والمعامل بالمدارس الفنية وخاصة مدارس التعليم الصناعي.

سابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح:

قد يواجه تنفيذ التصور المقترح بعض المعوقات منها:

- (أ) معوقات إدارية وتنظيمية وتشمل ما يلي:
 - قلة المتخصصين بالتعليم الثانوي الصناعي للقيام بتخطيط التعاقب القيادي.
 - ضعف الشفافية في خطط التعاقب القيادي لتحقيق نجاحها بالتعليم الثانوي الصناعي.
 - ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي.
 - غياب المعايير الموضوعية لاختيار القيادات المستهدفة بالتعليم الثانوي الصناعي.
 - ضعف فرص التنمية المهنية بالتعليم الثانوي الصناعي لشغل الوظائف القيادية.
 - ضعف نشر الوعي بالتعليم الثانوي الصناعي بأهمية التخطيط للتعاقب القيادي.
 - جمود الهياكل التنظيمية بالتعليم الثانوي الصناعي مما يعوق استقطاب المتميزين للوظائف القيادية.
- (ب) المعوقات البشرية وتشمل ما يلي:
 - ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري التعليم الثانوي الصناعي.
 - ندرة وجود قوائم بأسماء المرشحين للوظائف القيادية المستهدفة بالتعليم الثانوي الصناعي.
 - إغفال الجانب الإنساني في خطط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.
 - ضعف الاهتمام بمتابعة أثر التدريب لتطوير أداء المعلمين والمديرين بالتعليم الثانوي الصناعي.
 - قلة الرجوع للخبرات الناجحة في تطبيق خطط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الصناعي.
 - ضعف توافر آلية مكتوبة للكشف عن المواهب والقدرات الإبداعية والقيادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.

(ج) المعوقات التكنولوجية وتشمل ما يلي:

- ضعف الأنظمة الإلكترونية المتوفرة بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.
- قلة وجود كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة ومُدربة في مجال نُظم المعلومات الإدارية بالتعليم الثانوي الصناعي.

- قلة وجود قاعدة بيانات لذوي الكفاءة والخبرة من معلمي التعليم الثانوي الصناعي.
- مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تطبيق نظام التخطيط للتعاقب القياي بالتعليم الثانوي الصناعي.

(د) المعوقات المالية والمادية وتشمل ما يلي:

- ضعف نظام الحوافر المادية في دعم خطط التعاقب القياي بالتعليم الثانوي الصناعي.
- ضعف التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء خطط التعاقب لتأهيل القيادات بالتعليم الثانوي الصناعي.
- قلة التمويل اللازم لتنمية المهارات القيادية وبناء قيادات مستقبلية فاعلة في التعليم الثانوي الصناعي.
- ضعف الموارد المالية المُخصصة لبناء قيادات التعليم الثانوي الصناعي المستهدفة.
- ارتفاع تكلفة برامج تخطيط التعاقب القياي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.
- قصور التشريعات واللوائح المنظمة لتعيين واختيار القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي.
- كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق المعلمين بسبب متطلبات الجودة والاعتماد والعدالة التنظيمية بالتعليم الثانوي الصناعي.

ثامناً: سبل مواجهة معوقات تنفيذ التصور المقترح:

لمواجهة معوقات تنفيذ التصور المقترح يستلزم الأخذ في الحسبان:

- وجود برامج تدريبية وبنية تحتية قوية، الأمر الذي يساعد في تطبيق خطط التعاقب القياي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية.
- التوعية بأهمية برامج وخطط التعاقب القياي من خلال عقد لقاءات وورش عمل عمية وتدريبية للمعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.
- المشاركة الفعالة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي من المعلمين والموظفين والطلاب ومديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي الصناعي في تطبيق هذا التصور المقترح.
- توفير الدعم المالي والمادي المتاح من ميزانية وزارة التربية والتعليم، وتشجيع التمويل من الموارد الذاتية لمدارس التعليم الثانوي الصناعي، وتشجيع المشاركات المالية من جانب رجال الأعمال وأصحاب الشركات والمصانع في القطاع الخاص، وذلك لإنشاء مراكز تدريبية قوية ومحفزة للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي الصناعي ليصبحو قاعدة فاعلين في المستقبل بمدارسهم.
- عقد الدورات التدريبية اللازمة لتأهيل الموارد البشرية بالمدارس الصناعية وتوفير فرص و برامج التنمية المهنية المستمرة لهم..

تاسعاً: مؤشرات نجاح التصور المقترح:

إن نجاح ذلك التصور المقترح يمكن الاستدلال عليه من خلال مؤشرات عديدة تتمثل في:

- ظهور كوادر بشرية من المعلمين مؤهلي ومدرّبين لتولي المناصب القيادية في المستقبل.
- توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاستخدام لبرامج وخطط التعاقب القيادي بالمدارس الصناعية بمصر.
- نشر ثقافة الوعي بأهمية التخطيط للتعاقب القيادي بين المعلمين والمديرين في هذه المدارس وبين بين كل أعضاء المجتمع المدرسي من مديريين ووكلاء وإداريين، ومعلمين، وطلاب، وقيادات.
- وجود أدلة ومؤشرات على حدوث تغيرات جوهرية في المنظومة الإدارية خاصة في المرحلة الثانوية الصناعية، وبخاصة البنية التحتية الخاصة بالمعامل والورش بهذه المدارس.

ب) توصيات الدراسة:

- ضرورة إعداد مدونة مهنية تشمل كافة قواعد العمل والحقوق والواجبات للمعلمين والمعلمات بالتعليم الثانوي الصناعي وتعريفهم بها والالتزام بها.
- تغيير النظام الإداري النمطي في التعليم الثانوي الفني عامةً والتعليم الثانوي الصناعي خاصةً قبل الجامعي إلى نظام تعتمد فيه القيادة المدرسية تفعيل نماذج التعاقب القيادي في التعامل مع العاملين بالمدرسة.
- ضرورة وضع خطة تدريبية طويلة المدى تشمل معلمي ومعلمات التعليم الثانوي الصناعي وتجهيزهم للمناصب القيادية المستقبلية بما يطور خطط التعاقب القيادي مستقبلاً.
- تشجيع المعلمين بالمدارس الصناعية بمحافظه المنوفية على حضور البرامج التدريبية المرتبطة بالقيادة والإدارة المدرسية، وتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول تفعيل خطط وبرامج ونماذج التعاقب القيادي بالمدارس الصناعية.
- ضرورة إنشاء المركز المصري لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ويكون تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- ضرورة إنشاء مراكز تدريبية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي والاستثمار في المستقبل من أجل إعداد قادة للتطوير المستقبلي بمدارس التعليم الفني والصناعي على وجه الخصوص.
- ضرورة وضع مدونة لقواعد السلوك للعمل مع تفعيل خطط التعاقب القيادي لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب..
- توفير نظام للتقييم الموضوعي للتعرف على المرشحين للتعاقب القيادي وذلك من تطبيق مقاييس علمية تتعلق بالقدرات والمهارات المهنية.
- ضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات الإدارية في تنفيذ إجراءات تطبيق تخطيط التعاقب القيادي، وتدريب قيادات الصف الأول على استخدام هذه التكنولوجيا.
- توفير نظام للحوافز والمكافآت يشجع على رفع كفاءة وأداء المرشحين.
- إنشاء وحدة بكل مديرية تعليمية تسمى وحدة بناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالتعليم الصناعي الأمر الذي يتطلب توفير الدعم الفني من الموارد المالية و المادية.

ث) مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية:

- توظيف برامج التخطيط للتعاقب القيادي في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية.
- الاحتياجات التدريبية اللازمة للقيادات الإدارية بالمدارس المصرية في ضوء برامج التخطيط للتعاقب القيادي.
- استراتيجية مقترحة لاستخدام نموذج النجمة السباعي لروثويل في تطوير التعليم العام في ضوء آراء الخبراء.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد. (٢٠١٩). القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ١١ (١) ٢٥٧ - ٢٩٢.
- إبراهيم، سارة (٢٠٢٤، يناير، ٢٧). رؤية ٢٠٣٠: مسارات التطور في التعليم الصناعي ودورها في تعزيز التنمية في مصر. مركز المشروع المصري للسياسات والدراسات الاستراتيجية. مقال منشور. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://egyptianenterprise.com/> بتاريخ ٢٠٢٥/٨/٥ م.
- البراهمة، خالد محمد. أثر التعاقب الوظيفي على منظمات الأعمال، متاح على الموقع التالي : <http://elmeda.net/spip.php?article1468>، تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠٢٥/١/٢٥ م.
- ----- (٢٠١٦). أثر تحديد المسار الوظيفي والإحلال الوظيفي على مستوى الأداء العام في مؤسسات القطاع الأردني : دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع الأردن عمان. الأردن .
- بكر، عبد الجواد السيد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ. ٢٠ (٣) ٦٧ - ٨٨
- بن منظور، أبو الفضل. (٢٠١٢). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- البواردي، فيصل بن عبد الله. (٢٠١٤ م). استراتيجيات تعاقب خطط القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، ١٢: ١٠ / ٢ / ١٤٢٦ هـ الموافق ٢ : ٤ ديسمبر ٢٠١٤، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ----- (٢٠١٧). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية . المجلة العربية للإدارة. ٣٧ (٢) ١٩٠ - ٢١٧.
- الببلي، ماجد على، وغنيم، رانيا وصفي عثمان. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في مصر على ضوء نموذج التميز الأوروبي. مجلة كلية التربية. جامعة دمياط. ٣٦ (٧٧) العدد (٧٧) ٣ - ٢٧.
- جرجس، نبيل سعد خليل، عبدالعال، عنتر محمد أحمد، و عبدالمجيد، محمد عبدالعظيم. (٢٠٢٢). تخطيط التعاقب القيادي كآلية لبناء القيادات الجامعية: دراسة تحليلية نظرية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. (١٣). ٦٨٣ - ٧٢٦. مسترجع من <http://1335821.com.mandumah.search/>

- جمال، فارس. (٢٠٢٣، مايو، ١٨). مفهوم التعليم الصناعي وأهميته وطرق تطويره. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://answer.abhath.net/> بتاريخ ١٥/٩/٢٠٢٥ م.
- جمعة، محمد حسن أحمد. (٢٠٢٠، سبتمبر). متطلبات تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر علي ضوء بعض التوجهات الاستثمارية المعاصرة "رؤية مقترحة". *المجلة التربوية*. جامعة سوهاج. (٧٧)
- جمعة، نجلاء حسن. (٢٠١٨). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. كلية التجارة. جامعة بورسعيد. ١٥ (٣) ج (١). ١٦٣-٢٢٠.
- الحارثي، دلال بنت ناصر، والشمري، عبد الرحمن بن عبد الله. (٢٠١٤). تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. ورقة مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات ١٢:١٠ / ٢/ ١٤٢٦ هـ الموافق ٢: ٤ ديسمبر ٢٠١٤، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- حسب النبي، أحمد محمد. (٢٠١٧). أفضل النماذج النظرية في مجال التخطيط للتتابع القيادي والوظيفي. *مجلة العلوم التربوية*. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. ٢٥ (٣) ٥٢٢-٥٤٥. مسترجع من الموقع التالي: <https://search.mandumah.com/Record/883257>
- حسن، أميرة رمضان عبدالهادي، والسعودي، رمضان محمد محمد، وحواس، ماهر أحمد. (٢٠٢٣). التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرة المملكة المتحدة. *مجلة كلية التربية*. ١٠٨. ٢٢٢. - ٢٠٣ مسترجع من <http://1383091Record/com.mandumah.search/>
- حسن، حسين إبراهيم. (٢٠٢٣، سبتمبر، ١٢). التعليم الفني في مصر مشكلات وحلول: الطريق إلى التنمية الاقتصادية والصناعية. *مجلة التحالف*. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://daaarb.com/> بتاريخ ١٨/٤/٢٠٢٥ م.
- حسين، محمود طه. (٢٠٢٥، أغسطس، ٢٤). وزارة التعليم توضح آلية وضوابط اعتماد مدارس التعليم الفني. مقال منشور. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://www.youm7.com/story> بتاريخ ٥/٩/٢٠٢٥ م.
- الحسيني، عزة أحمد. (٢٠١٥). الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. *مجلة الإدارة التربوية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٢. (٥) ١٥-٦٤
- حنا، ماريانا جودت سلامة عوض، جاد الرب، سيد محمد، و عوض، إنجي أحمد. (٢٠٢٣). أثر التفكير المنظومي على تخطيط التعاقب القيادي دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدني. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ١٤ (٢) ٢٠-٤٣ مسترجع من <http://1443856Record/com.mandumah.search/>
- الداود، حسن عبد العزيز محمد. (٢٠٢٠، فبراير). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثيرل للتعاقب الوظيفي. *مجلة جامعة شقراء*. (١٣) ١٦٣ - ١٩٤.
- درويش، سعد، وأحمد، مصطفى. (٢٠١٨). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية الإدارية.
- ديوان، الشيماء فاروق. (٢٠٢٠). المناهج الدراسية في ظل التحول الرقمي والتنمية المستدامة وتحقيق رؤية ٢٠٣٠. *دراسات في التعليم الجامعي*. ٤٩ (٤٩) ٦١-٧١. doi: 10.21608/deu.2020.154400. تم استرجاعه من الموقع التالي: https://deu.journals.ekb.eg/article_154400.html بتاريخ ٤/٨/٢٠٢٥ م.

- الراشد، منار بنت خالد محمد. (٢٠٢٢). التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة القراءة والمعرفة*. ٢٤٥ - ١٩٩ - ٢٣٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270603>
- زهرة، نرمين علي محمد فهيم، حافظ، إجلال عبد المنعم و سمير، ياسمين محمد. (٢٠٢١). إطار مقترح لدور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونظام تخطيط التعاقب القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة المالية. بحث مسئل من رسالة دكتوراه. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. (٢) ٣٢١ - ٣٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1178624>
- زيادة، محمد رشيد. (٢٠١٥). التخطيط التعاقبي وأثره التطوير الوظيفي لدى مدراء فروع البنوك التجارية في شمال الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الدسوقي، منى محمد. (٢٠٢١، نوفمبر). برنامج مقترح للمشروعات الصناعية الصغيرة لتنمية بعض مهارات ريادة الأعمال لطلاب المدرسة الثانوية الصناعية في ضوء التنمية المهنية المستدامة. *المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة سوهاج. (٩١).
- السكري، أميرة محمد أحمد عبدالقادر، وزين العابدين، أسامة، وطه، أشرف محمد. (٢٠٢٥، يناير). المشكلات التي تواجه تطوير المدارس الثانوية الفنية الصناعية وسبل مواجهتها في ضوء أهداف الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠٣٠-٢٠١٤). *المجلة العلمية لكلية التربية*. جامعة الوادي الجديد - مجلة ربع سنوية. (٥٢)
- سلطان، حكمت رشيد، وعثمان محمود محمد أمين. (٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- السوايعر، حسام محمد. (٢٠٢٠). تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الشريف، طلال بن عبد الله حسين. (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*. مركز البحوث التربوية. كلية التربية جامعة الملك خالد. ٨ (١). ١٠٩-١٥٠. <http://search.mandumah.com/Record/1133880>
- شعبان، لطيفة عبدالوهاب، السيد، حسام حمدي عبد الحميد، و ألهم، هبة الله أحمد. (٢٠٢٤). معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. (١٨). ج (١٥). ٤٠٩-٤٥٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1542596>
- الصردي، عيبر محمد. (٢٠٢٣). متطلبات تطوير التعليم الثانوي الصناعي بمصر في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. بحث مسئل من رسالة دكتوراه. *مجلة كلية التربية*. جامعة دمياط. ٣٨ (٨٥) ج (٤) ١٨٣-٢٠٧.
- عبداللطيف، سلامة حسني عبدالرحيم، ومراد، مراد صالح، والشرقاوي، مريم محمد إبراهيم. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير برامج التدريب لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر على ضوء خبرة دولة ألمانيا. مستخلص بحث من رسالة ماجستير. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. (١١) ج (٣). ٤٤٩-٥٠٤. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://search.mandumah.com/Record/1040815> بتاريخ ٢٠٢٥/٤/١٥ م.

- عدس، عبد الرحمن، عبدالحق، كايد. (٢٠٠٦). *البحث العلمي: مفهومه وأدواره وأساليبه*، دار الفكر للطباعة والنشر.
- عزب، محسن عبد الستار. (٢٠٠٩). *تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية*. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- العسكري، محمد مجدي محمد أنور. (٢٠٢١). رأس المال النفسي وأثره على تخطيط التعاقب القيادي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ١٢ (٢) ٣١٠-٣٣٢. مسترجع من Record/com.mandumah.search/1168322
- علي، إسماء. (٢٠٢٣، يونيو، ١٨). *تحولات منظومة التعليم خلال عشر سنوات مدخلات محورية ومحطات فاصلة*. مقال منشور. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://marsad.ecss.com.eg/78037/#:~:text=> بتاريخ ٢٠٢٥/٩/٥ م.
- عوض، محمد أحمد محمد، مهدي، محمد حسن أحمد، و علي، سهير خلف جاد. (٢٠٢٣). *تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى*. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ١٧. ٤٧٢ - ٣٩٧، مسترجع من Record/com.mandumah.search/1404607
- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد، و عبدالله، نوف مناع. (٢٠٢١). *التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت: بحث تحليلي*. مجلة كلية التربية. ١٨ (١١١). ١٧٦ - ١٩٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1314349>
- الغنام، أيمن صبري. *الإحلال الوظيفي لإعداد وتأهيل القيادة الوسطى في المؤسسات التعليمية، متاح على العنوان التالي* [www. Dalla.com/forum.com/book.html](http://www.Dalla.com/forum.com/book.html) : تم الاسترجاع بتاريخ: ٢٠٢٥/٥/٦.
- غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز عبدالوهاب محمود. (٢٠١٦). *التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية*. مجلة *الثقافة والتنمية*. س ١٦، ١٠٠ - ٨٠. ١ - مسترجع من Record/com.mandumah.search/760332
- فخري، نورا. (٢٠٢٣، إبريل، ٢٢). *معايير مهنة في ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني*. مقال منشور. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://www.parlmany.com/News/> بتاريخ ٢٠٢٥/٩/٥ م.
- ماهر، أحمد. (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- محمد، أحمد خيرى، جرجس، نبيل سعد خليل، إبراهيم، محمد صبري الأنصاري، وعبدالعاطي، مصطفى محمد شحات محمود. (٢٠٢٢). *تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بمحافظة قنا في ضوء مدخل التخطيط للتعاقب الإداري*. مجلة *العلوم التربوية*. (٥٣). ٥٠٠ - ٥٨٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record1346763/>
- محمود، هدى سليمان. (٢٠١٨). *أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية: دراسة مقارنة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- مشروع حلول للسياسات البديلة. (٢٠٢٤، نوفمبر). *تطوير التعليم الفني في مصر: مساراً للتعليم الشامل والحماية الاجتماعية*. تقرير جلسة تشاورية. الجامعة الأمريكية بالقاهرة. تم استرجاعه من الموقع التالي: https://api-aps.aucegypt.edu/uploads/articlesAttachments/1734616522pdfArabic%20paper_web.p df بتاريخ ٢٠٢٥/٩/٦ م.

- مَشْمَش، أشرف محمد زيدان. (٢٠٢٣). واقع التخطيط للتعاقب القيادي في الإدارة العامة لشركة توزيع الكهرباء الفلسطينية وفق نموذج النجمة السباعي لـ "sRothwell" مجلة الدراسات الاجتماعية ٢٩ (٢) ٥٣ - ٢٧ مسترجع من Record/com.mandumah.search/1400249
- همام، إيمان أحمد حسن. (٢٠٢٢). تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. ٤٦ (٤) ١٧ - ١٧٠، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1371311>
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠٢٣، يوليو ٨). أبرز إنجازات مشروعات وبرامج وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني خلال الفترة من (٢٠١٤ حتى ٢٠٢٣ / ٦ / ٣٠). تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://www.facebook.com/egypt.moe/posts/%D8%A3%D8%A8%D8%B1> بتاريخ ٢٠٢٥/٩/١.
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠. التعليم المشروع القومي لمصر. معاً نستطيع. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://sschr.gov.eg/media/b1wbx133/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%8A-2014-2030.pdf> بتاريخ ٢٠٢٥/٩/٥.
- وزارة الخدمة المدنية. (٢٠١٥، أغسطس). تخطيط التعاقب القيادي - دليل إرشادي. المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Beasley, Sh. (2021). The future of nursing, succession planning. *A journal's Elsevier.com/teaching and - learning-in-nursing*.16.
- Bonnie C. Fusarelli, Lance D. Fusarelli & Riddick. F. (2018). Planning For the Future Leadership Development and Succession Planning in Education", *Journal of Research on Leadership Education*. 1(1).
- Byham, W. (2002). Grow your Own Leaders How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent. *Upper Saddle River*. NJ: Prentice Hall.
- -----, Matthew J. Paese, and Audrey B. Smith. (2002). *Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. New Jersey: Prentice Hall.
- ----- (n.d.). Taking Your Succession Management Plan into The 21st Century. Bridgeville, Pennsylvania: *Development Dimensions International*. Inc.
- Charan, R et all. (2011). *The leadership Pipeline, how to build the leadership powered company*. Ed, San Francisco, C, A, Jossey, Bass.
- Cieminski, A. (2015). Practices That Support Principal Succession. *Published Doctor of Education dissertation*. University of Northern Colorado
- Deshwal, P. (2015). Succession planning: The right people, for the right job, at the right time. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 4(11): 57-67.

- Fitzgerald, M & Sabatino, A. (2018). Leadership Succession Planning in Catholic Education: *An Ongoing Plan for Leadership Development, Identification, and Selection*. Education Association. Arlington, VA: National Catholic.
- Lamoureux, Kim; Campbell, Michael; and Smith, Roland. (2009). High Impact Succession Management: Executive Summary", Bersin, CA: *Center for Creative Leadership*.
- Leslie, Jean Brittain. (2015). The Leadership Gap: What You Need, And Still Don't Have, When It Comes to Leadership Talent. Greensboro, NC: *Center for Creative Leadership*.
- Peters, A.; Reed, L.; Kingsberry, F. (2018). Dynamic Leadership Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning. *Urban Education*. 53(1) 26-54.
- Peters, April. (2011). (Un)Planned Failure: Unsuccessful Succession Planning in an Urban District. *Journal of School Leadership*. 21.64-86. 10.1177/105268461102100104.
- Rochimat, D, Irawan, A, P& Suhartanto, E, Lim, A. (2023). The implementation of strategic management to improve family business performance. *International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)*. 1(2). ISSN: 2987-1972. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1.i2.705-714> 705
- Rothwell William. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within. New York, AMACOM.
- ----- (2005). Effective Succession Planning; Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. New York, NY: American Management Corporation.
- ----- (2005). Effective Succession Planning: Insuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 3rd ed, AMACOM. *American Management Association*. New York. Retrieved (4-5- 2024) from <https://cutt.us/oNV4n>.
- ----- (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. American Management Association. 4th ed. New York, NY: Washington, D.C. AMACOM, Retrieved from: <https://hcmindonesia.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/12/9b-successionplanhandbook.pdf> at 4/2/2024.
- Singer, P Gail Griffith, G. (2010). *Succession planning in library: developing, leaders, managing change*. Chicago, American library association.
- Thomas. Lisa Tison. (2019). Succession Planning: Facilitating Leadership Succession in Response to the Retirement of Presidential Leadership. Doctor of Education. *College of Professional Studies*. Northeastern University, Boston, MA, pp.1-211.
- Topper, E. (2018). *Succession planning in libraries*, New Library World, United Kingdom. retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/249359805_Succession_planning_in_libraries at 10/7/2024.

- Trackel, M. (2015). The Exploration of executive leadership succession planning strategies in New jersey community collges. *published doctor of education dissertation grand chiehyoh university*.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2019). Enhancing institutionalized partnerships between TVET: *Institutions and the world of work in Egypt*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371018>.
- William J. Rothwell. (2010). Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within, 4th ed. (AMACOM) *American Management Association*. United States of America, pp.1-491.
- William, Byham. (2015). Taking Your Succession Management Plan into the 21st Century. Bridgeville, Pennsylvania: *Development Dimensions International, Inc.*



كلية التربية
قسم أصول التربية

مُلْحَق رقم (١)

استبانة

لبحث بعنوان

تَصَوُّر مُقْتَرَح لِتَخْطِيط التَّعَاقُب القِيَادِي بِمَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الثَّانَوِيِّ الصَّنَاعِيِّ بِمُحَافَظَةِ الْمَنُوفِيَةِ فِي ضَوْءِ نَمُودَجِ النِّجْمَةِ
السَّبَاعِيِّ لِرُوثَوِيل

نسخة للتحكيم

إعداد الباحثة

فاطمة محمد رمضان مهدي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية - جامعة المنوفية

١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٤ م

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء بحث علمي بعنوان: "تَصَوُّر مُقْتَرَح لِتَخْطِيط التَّعَاقُب القِيَادِي بِمَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الثَّانَوِي الصَّنَاعِي بِمُحَافَظَةِ المِنُوفِيَةِ فِي ضَوْءِ نَمُودَجِ النِّجْمَةِ السَّبَاعِي لِرُوثْوِيل"، ويستهدف البحث تقديم تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية باعتباره اتجاهاً إدارياً متطوراً .

تُعرف الباحثة التخطيط للتعاقب القيادي إجرائياً بأنه علمية إدارية مُنظمة ومستمرة ومخطط لها تقوم على مجموعة من الجهود المستمرة بوضع خطة عملية مُسبقة لإعداد قيادات المستقبل من العاملين الحاليين بالمؤسسة، والتي تستهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ وذلك من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، وتوفير برامج التنمية المهنية اللازمة لهم حتي يكونوا من ذوي المهارات العالية من ثم يمكنهم التقدم لشغل الوظائف القيادية في المستقبل بشكل يسهم في تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة بشكل منظم ومستمر .

ويُعرف نموذج النجمة السباعي (The seven pointed star model) بأنه النموذج الذي قام بإعداده وتطويره (William Rothwell) لتخطيط التعاقب القيادي بين الأعوام ٢٠٠١-٢٠١٠ في جميع المؤسسات والأنظمة المختلفة، وقد اشتمل النموذج على سبع خطوات مهمة لنجاح عملية التعاقب القيادي وهي: (الالتزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج، وتقييم متطلبات العمل الحالية، وتقييم الأداء الفردي لجميع المعلمين، وتقييم متطلبات العمل المستقبلية، وتقييم إمكانات الأفراد المستقبلية، وتنمية وتدريب وتطوير المعلمين، وتقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الفني)

ولقد تم تصميم الاستبانة التي بين أيديكم للتعرف علي درجة موافقتكم علي الأبعاد المتضمنة فيها واقتراح ما ترونه مناسباً من حيث: مدي انتماء العبارة للمحور، مناسبة ودقة العبارة من حيث وضوح الصياغة وسلامتها، تعديل أو إضافة أو حذف أو استبدال ما ترونه مناسباً من عبارات تزيد من التخطيط للتعاقب القيادي في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وفقاً لنموذج النجمة السباعي لتخطيط التعاقب القيادي بمحافظة المنوفية (نظام الثلاث سنوات) من وجهة نظر المعلمين.

ولسيادتكم جزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير،،،

بيانات المحكم:

الإسم:

التخصص:

الكلية:

الجامعة:

م	أبعاد تخطيط التعاقب القيادي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
أولاً: إلزام صناع القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء البرنامج:			
١	يوجد خطة استراتيجية مُعدة وواضحة و مُعلنة لجميع المعلمين حول التعاقب القيادي		
٢	يلتزم المديرون بخطط التعاقب القيادي المعلنة.		
٣	يوجد برامج لتطوير خطط التعاقب القيادي		
٤	يتقبل المعلمون خطط التغيير والتطوير المستمرة.		
٥	شروط التعيين والاختيار للوظائف القيادية معلنة للجميع.		
٦	يوجد قاعدة بيانات حديثة للكفاءات الإدارية والكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة لتولي الوظائف القيادية.		
٧			
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:			
.....			
.....			
ثانياً: تقييم متطلبات العمل الحالية			
١	وجود نظام لتقييم أداء المديرين للمهام الموكلة إليهم بشكل دوري ومستمر .		
٢	الإلتزام بتطوير رأس المال البشري لأنه مصدر سلوكيات للتعاقب القيادي.		
٣	تعزيز فئاعة المعلمين بنماذج التعاقب القيادي الحديثة.		
٤	بناء الوعي بالفرص من خلال من خلال تدريب المعلمين ذوي الكفاءة وفق مهامهم الرئيسية.		
٥	تأهيل المعلمين ليكونوا مستعدين لتلبية متطلبات الوظائف القيادية		
٦	إيجاد الموارد المتاحة وتوجيهها لإستخدامها بشكل أفضل لتحقيق أهداف التعليم الفني.		
٧	صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي تعتمد على إستشراف المستقبل لإستكشاف الفرص		
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:			
.....			
.....			

ثالثاً: تقييم الأداء الفردي لجميع المعلمين				
١	يوجد قائمة بالموهب والمعلمين المتميزين من ذوي الخبرة والكفاءة .			
٢	يتم تقييم أداء المعلمين بشكل فردي وفقاً لنماذج تقييم محددة وموضوعية.			
٣	استخدام وسائل مناسبة ومختلفة لتقويم أداء المعلمين			
٤	متابعة مستوى التقدم في أداء المعلمين بشكل مستري وإعلانه.			
٥	تساعد نماذج التقييم علي تحسين وتطوير أداء المعلمين.			
٦	تهيئة مناخ ديناميكي خلاق يؤدي إلى التحسين المستمر المتميز لأداء المعلمين.			
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:				
.....				
.....				
رابعاً: تقييم متطلبات العمل المستقبلية				
١	تعزيز القدرات الإبداعية من المعلمين وتأهيلهم للوظائف القيادية في المستقبل.			
٢	متطلبات العمل المستقبلية ومعلنة وتسهم في مواجهة المشكلات المختلفة.			
٣	شروط ومتطلبات العمل المستقبلية تؤدي إلى مخرجات وخدمات متميزة.			
٤	يتم قياس مستوى افجاز لكافة الأعمال والمهام الإدارية التي يقوم بها المعلمون ذوي القدرات والموهب الإبداعية.			
٥	توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للمشروعات القائمة على الإبداع والابتكار.			
٦	توفير متطلبات عمل مستقبلية غير تقليدية لمواجهة المشكلات وتلبية الحاجات والرغبات .			
٧	التأهيل المهني المستمر للمعلمين لرفع قدراتهم الإبداعية والابتكارية.			
٨	الإستفادة من الخبرات السابقة والمستشارين في مجال التعاقب القيادي .			
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:				
.....				
.....				
.....				
خامساً: تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية				
١	الحث عن موارد جديدة تحرك التعاقب القيادي.			

٢	تهيئة واشتراك جميع المعلمين في اللجان والمهام والإجراءات الإدارية.			
٣	استخدام برامج ونظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني .			
٤	يوجد برامج لقياس الجدارات الوظيفية للمعلمين بالتعليم الثانوي الفني.			
٥	مواصفات الوظائف القيادية المستقبلية معلنة للجميع بشكل رسمي.			
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:				
.....				
.....				
.....				
سادساً: تنمية وتدريب وتطوير المعلمين				
١	وضع خطة استراتيجية مستقبلية لإعداد وتدريب المعلمين لشغل الوظائف القيادية.			
٢	توفير أنظمة متطورة لتقييم السلوك القيادي بالتعليم الفني.			
٣	دعم واهتمام الإدارة العليا بخطة تعاقب مدري التعليم الثانوي الفني.			
٤	البرامج التدريبية التي يشارك فيها المعلمين تتضمن متطلبات العمل المستقبلية.			
٥	يتم عقد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية والإدارية للمعلمين باستمرار.			
سابعاً: تقييم أداء برامج تخطيط التعاقب القيادي بالتعليم الثانوي الفني				
١	برامج خطط التعاقب القيادي متفقة مع رؤية ورسالة التعليم الفني وتطلعاتها المستقبلية.			
٢	طرق تقييم أداء المديرين تتناسب مع برامج خطط التعاقب القيادي.			
٣	يتم قياس أثر التعاقب القيادي علي المعلمين.			
٤	تخضع خطط التعاقب القيادي للتقييم والمراجعة.			
٥	نتائج تقييم خطط التعاقب القيادي واضحة ومعلنة.			
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:				
.....				
.....				
.....				

المحور الثاني : معوقات التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة المنوفية				
أولاً: معوقات إدارية وتنظيمية				
١	قلة المتخصصين بالتعليم الفني للقيام بتخطيط التعاقب القيادي.			
٢	ضعف الشفافية في خطط التعاقب القيادي لتحقيق نجاحها بالتعليم الفني.			
٣	ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط التعاقب القيادي.			
٥	غياب المعايير الموضوعية لاختيار القيادات المستهدفة.			
٦	ضعف فرص التنمية المهنية لشغل الوظائف القيادية.			
٧	ضعف نشر الوعي بأهمية التخطيط للتعاقب القيادي.			
٨	جمود الهياكل التنظيمية مما يعوق استقطاب المتميزين للوظائف القيادية.			
ثانياً: معوقات بشرية				
١	ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري التعليم الثانوي الفني.			
٢	عدم وجود قوائم بأسماء المرشحين للوظائف القيادية المستهدفة.			
٣	إغفال الجانب الإنساني في خطط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني.			
٤	ضعف الاهتمام بمتابعة أثر التدريب لتطوير أداء المعلمين والمديرين بالتعليم الثانوي الفني.			
٥	قلة الرجوع للخبرات الناجحة في تطبيق خطط التعاقب القيادي.			
٦	ضعف توافر آلية مكتوبة للكشف عن المواهب والقدرات الإبداعية والقيادية بمدارس التعليم الثانوي الفني.			
ثالثاً: معوقات تكنولوجية				
١	ضعف الأنظمة الإلكترونية المتوفرة بمدارس التعليم الثانوي الفني.			
٢	قلة وجود كوادر بشرية مؤهلة وتخصصة ومُدربة في مجال نظم المعلومات الإدارية.			
٣	قلة وجود قاعدة بيانات لذوي الكفاءة والخبرة من معلمي التعليم الثانوي الفني.			
٤	مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تطبيق نظام التخطيط للتعاقب القيادي.			

رابعاً: معوقات مالية ومادية				
١	ضعف نظام الحوافر المادية في دعم خطط التعاقب القيادي بالتعليم الفني.			
٢	ضعف التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء خطط التعاقب لتأهيل القيادات.			
٣	قلة التمويل اللازم لتنمية المهارات القيادية وبناء قيادات مستقبلية فاعلة في التعليم الثانوي الفني.			
٤	ضعف الموارد المالية المُخصصة لبناء قيادات التعليم الثانوي الفني المستهدفة.			
٥	ارتفاع تكلفة برامج تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم الثانوي الفني.			
٦	قصور التشريعات واللوائح المنظمة لتعيين واختيار القيادات المدرسية.			
٧	كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق المعلمين بسبب متطلبات الجودة والاعتماد والعدالة التنظيمية.			

خالص الشكر والتقدير لتعاونكم مع الباحثة،،،،

أسماء السادة المُحَكِّمِينَ مُرتبة هجائياً

م	الاسم	الوظيفة وجهة العمل
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة حلوان.
٢	أ.د أحمد محمد غانم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة بني سويف
٣	أ.د شريف عبد الله سليمان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس
٤	أ.د عبد الباسط محمد دياب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة سوهاج
٥	أ.د عنتر محمد أحمد عبدالعال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة سوهاج
٦	أ.د محمد أحمد حسين ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة الزقازيق
٦	أ.د محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الإسكندرية
٧	أ.م.د محمد سعيد عبدالمطلب هلال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية - جامعة عين شمس
٨	أ.د هناء داوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة حلوان

مُلْحَق رقم (٣)

أسماء السادة المُحَكِّمِينَ للتصوُّر المُقْتَرَح مُرتبة هجائياً

م	الاسم	الوظيفة وجهة العمل
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة حلوان.
٢	أ.د شريف عبد الله سليمان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس
٣	أ.د. محمد أحمد حسين ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة الزقازيق
٤	أ.د. محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الإسكندرية
٥	أ.د. هندراوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة حلوان

ملحق رقم (٤)

الموافقة الإدارية للتطبيق

