

تطوير القيادة في التعليم الثانوي بمصر  
في ضوء المعايير الدولية والعلمية

إعداد

أ / حسام الدين السيد

أ / عاشور إبراهيم الدسوقي عبد

إبراهيم

باحث مساعد

باحث مساعد

شعبة بحوث التخطيط التربوي

المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

ملخص

تعتبر القيادة المتميزة تلك القادرة على تحقيق الجردة الشاملة في العمل التربوي عن طريق توجيه الأداء صوب معايير مستويات قوامها محددة، تتزامن مع المعايير العالمية بهدف الوصول بالتعليم المصرى إلى مستوى المناسبة والقدرة على التعامل مع معطيات العصر ومتغيراته.  
ويكاد يكون هناك اجماع على أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنماط القيادة حيث يترى القائد أفراد الجماعة الذين يشاركون في تخطيط العمل وتنظيمه بل وفي تقويمه أيضاً إيماناً من بضرورة الوصول للأهداف المنشودة



**الكلمات المفتاحية**

القيادة/ التعليم الثانوى/ مصر

بالنظر إلى حركة الإصلاح والتطوير التعليمي نجد أنها قد تجولت من البرامج الجزئية إلى إعادة تأكيب وبناء النظام كله، فأصبحت الآن تقوم على بعض الإنكار العامة مثل: المدرسة كمجتمع تعليمي، الدور الرئيسي للتدريسة المهنية، مشاركة أولياء الأمور، قبل التغيير كعملية تطويرية.

فالمؤسسات التعليمية لا تعمل في فراغ ولكنها جزء من نظام أكبر تتأثر بمتغيراته فهى تعمل داخل بيئه داخلية وخارجية تشمل كافة العوامل السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى المحلية والعالمية، حيث تؤثر هذه العوامل على أداء تلك المؤسسات وعلى عملائها وأنشطتها وعلى العاملين فيها، ومن ثم فإن البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على أداء هذه المؤسسات تعتبر مدخل أساسى نحو فهم الكيفية التي تمارس بها الإدارة - فى مؤسسات التعليم الثانوى - لنشاطها الذى تتفاعل بها مع هذه البيئة بمتغيراتها المختلفة، لذلك تعد عملية رفع مستوى أداء الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى فى مصر عن طريق تطوير مهام وأدوار القيادة بها. ضرورة ملحة تتطلبها هذه التحديات فى مهام وأدوار هذه القيادة.

فالقيادة المتميزة، هي "القيادة القادره على تحقيق الجودة الشاملة فى العمل التربوى عن طريق توجيه الأداء، صوب معايير ومستويات قومية محددة، تتناغم مع المعايير العالمية بهدف الوصول بالتعليم المصرى إلى مستوى التنافسية والقدرة على التعامل مع معطيات العصر ومتغيراته" <sup>(١)</sup>.

لذا فقد ظهر العديد من الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة والتي تطور من أداء القيادة المدرسية - فى التعليم الثانوى - بهدف زيادة فعاليتها وإنتجيتها وجعلها مسايرة للتحولات والتغيرات العالمية فى الألفية الثالثة مثل: الإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات والإدارة بالاستثناء Management Exceptions والإدارة بالتجوال Wandering Administration

دقيقة ولحدة، الإدارة بإعادة الهيكلة، وإدارة الصراع، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالثقافية، وإدارة فرق العمل<sup>(٢)</sup>

وشكل مدير المدرسة موقع التأثير بالنسبة للمنظومة التطويرية، لذلك فهو مطالب بالتجديد والتطوير باعتباره مسئول عن نجاح وتطور العملية التعليمية، ويتوقع منه أن يؤدي العديد من الأدوار في وقت واحد فهو مطالب بأن يكون قائداً تربوياً ومديراً، ومخططًا، ومنظماً ومصمم نظم، ومقيناً ومبادعاً في مجالات شتى فنية وإدارية وتكنولوجية<sup>(٣)</sup>. وهناك عدة خصائص للقيادة التربوية لمدارس القرن الحادى والعشرين مثل: الشخصية المتكاملة، الرؤية المستقبلية وبعد النظر، الاعتقاد في أن المدارس لتعليم الطالب، القدرة على الاتصال، المرونة والعقل المفتوح، الاهتمام بالموارد البشرية، تفهم السياسة التعليمية<sup>(٤)</sup>. ويكاد يكون هناك إجماع على أن القيادة التربوية الديمقراطية هي أفضل أنماط القيادة حيث يقدر القائد أفراد الجماعة الذين يشاركون في تحضير العمل وتنظيمه بل وفي تقويمه أيضاً أيماناً منه بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة<sup>(٥)</sup>. كما تستند القيادة التربوية المتميزة إلى وجود منظومة قومية للمعابير، تمثل إطاراً لتحسين العمل الإداري والقيادي والتعليمي<sup>(٦)</sup>.

وتشير التقارير إلى انخفاض الكفايات الفنية وإدارية والسلوكية لدى غالبية مديري التعليم الثانوى بمصر واعتمادها على الخبرة التي تختلف من مدير إلى آخر والنقطية في الأداء والمحاولة والخطأ. كما يوجد صراع مستمر غالباً وظاهراً أحياناً لدى بعض المديرين بين الرغبة في التطوير والرغبة في بقاء الأوضاع على ما هي عليه تحقيقاً للسلامة والاستقرار مما أدى إلى الجمود وعدم الاستجابة لدواعي التطوير وضعف إمكانات التحرك من الواقع إلى التطوير المنشود<sup>(٧)</sup>.

وتأسيساً على ما نقدم، يمكن أن نضع - من خلال هذه الورقة البحثية - تصوراً لتطوير القيادة في التعليم الثانوى بمصر في ضوء المعايير المحلية

والعلمية، وذلك للارتفاع بمستوى أداء الإدارة المدرسية لهذا النوع من التعليم ليتناسب مع متطلبات المجتمع المحلي والعالمي خلال الألفية الثالثة، ومن ثم توضح هذه الورقة المحاور التالية:

أولاً: مفهوم القيادة التربوية وأهميتها.

ثانياً: مشكلات القيادة التربوية في التعليم الثانوي بمصر.

ثالثاً: معايير القيادة المحلية والعالمية.

رابعاً: مؤشرات التصور المقترن لتطوير القيادة في التعليم الثانوي بمصر حتى عام ٢٠١٥م.

أولاً: مفهوم القيادة التربوية وأهميتها:

لقد تعددت تعريفات القيادة Leadership و اختلفت الآراء حولها وفقاً لنوعية الفكر الذي يتبعه الكتاب ومجال تخصصهم وخبراتهم في مجال العمل، ولكنها ترتكز على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

لذا يمكن تعريف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوضيح النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد والمدير ومرؤسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم<sup>(٨)</sup>.

ولكن ماذا نعني بالقيادة التربوية؟ وما الفرق بين القيادة والرئاسة؟  
القيادة التربوية: هي عملية تمارس داخل المؤسسة التعليمية بواسطة أحد أفرادها للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات بها بأسلوب تعاوني لتحقيق هدف مشترك تسعى المؤسسة لتحقيقه والقائد Leader ، هو الشخص الذي يوجه أو يرشد ويحفز الآخرين ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقولون هذا التوجيه<sup>(٩)</sup>.

وهناك فرق كبير بين القيادة Leadership ، والرئاسة Headship فالقيادة تتبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، والرئيس

مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تبادل جماعي كبير وبينه الإبقاء عليها صوناً لمراكزه، فقد يصبح الرئيس قائدأً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من خلاله بأثره الجماهيري والإمكانية إلى السلطة المترتبة له بالمنصب الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب الرئاسى فهى الجماعة التى يقودها. كذلك فإن كلام من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة<sup>(١٠)</sup>.

كما توجد نظريات مختلفة للقيادة، أسفرت عنها نتائج البحث فى هذا الصدد وتفسر ظاهرة القيادة والقادة داخل المؤسسات التعليمية وغير التعليمية وهى: نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ونظرية الموقفية، ونظرية الوظيفية، ونظرية التفاعلية<sup>(١١)</sup>.

ويتم تصنيف القيادة على أساس أسلوب القائد وطريقته فى ممارسة عملية التأثير على مرؤسيه، حيث تصنف القيادة إلى الأنماط التالية: القيادة والأوتوقراطية، والقيادة البيروقراطية، والقيادة الفوضوية، والقيادة الديموقراطية<sup>(١٢)</sup>.

وتبرز أهمية القيادة وضرورتها في المؤسسات التعليمية من خلال استعراضنا للنقاط التالية:

- السمات التي يجب توافرها في القائد التربوي الناجح:<sup>(١٣)</sup>
- ١ - السمات الفنية: فالقادة الناجحون يتعين عليهم أن يكونوا على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرفون على إدارتها وتوجيهها. فقاد المؤسسة التعليمية على سبيل المثال ينبغي أن يكون على دراية وعلم بما يقوم به كافة المتخصصين الذين يعملون تحت قيادته.
  - ٢ - السمات الاجتماعية: وهى أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقادة لتكوين بناء قوى منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذى يتعامل معه

القائد، وعليه ينبغي أن يكون القائد الناجح على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه.

٣ - السمات الإليراكية: وهي أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقيادة فهى المراكز العليا إذ تحتم عليهم تحالف المراتب إلى مكرمتها واستبطان النتائج المحتملة لها، ولذلك يتبعون عليهم أن يتصفوا بقوة التصور والإدراك وبالمهارة في ربط الأسباب بالأسباب.

#### مقوّمات القيادة الفعالة: Effective Leadership

وتحتوى على النقاط التالية: <sup>(١٤)</sup>

- ١ - تطوير ونشر سجلات يوضح بها الأهداف.
  - ٢ - عمل استراتيجيات فعالة وواضحة لتحقيق هذه الأهداف.
  - ٣ - تحديد والتعرّف بالعمليات المؤثرة الحجرة.
  - ٤ - مراجعة هيكل الإدارة (فريق عمل لتحسين الجودة).
  - ٥ - تشجيع المشاركة الفعالة لموظفي الهيئة أو المنظمة.
- أهمية القيادة التربوية في التعليم الثانوى.

تنوع أهمية القيادة التربوية الناجحة في التعليم الثانوى من حيث مراعاتها للجوانب التالية:

(١) معالجة نواحي القصور في إدارة المدرسة الثانوية لتحسين المناخ التنظيمي بها لتسهيل نجاح التجديفات التربوية.

(٢) الارتفاع بمستوى ثقة المستويات الإدارية الأعلى بمديريات وإدارة التعليم في إدارة المدرسة الثانوية، لإعطائهما مزيداً من السلطات لتيسير أمورها بنفسها.

(٣) الاهتمام بنظم الاتصال في المدرسة الثانوية، لتكوين علاقات إنسانية جيدة بين العاملين بالمدرسة والمسؤولين بإدارة التعليم الثانوى، فالعمل في المدرسة الثانوية لا يتبع للعاملين فيها أية فرصة للتفكير والإفاده من نظم الاتصال الحديثة.

(٤) الاهتمام بالجوانب والمتطلبات الأخرى من التعليم الثانوى، دون التركيز على امتحان نهاية العام، لإعداد طلاب قادرين على استيعاب المتغيرات الزراعية والصناعية.

(٥) الارشاد يفتقر بورقة درجة التعليم الثانوى لتناسب مع متطلبات سوق العمل والمهن المستقبلية.

ثانياً: مشكلات القيادة التربوية في التعليم الثانوى المصرى.

بالنظر إلى واقع القيادة في مؤسسات التعليم الثانوى المصرى - أثبتت الدراسات والبحوث - أنها تعانى من عديد من السلبيات وأوجه القصور في كافة أشكال وتنظيمات العمل التربوى بها سواء كان إدارياً أم فنياً كالتالى:

- الاختيار غير السليم للقيادة المسئولة عن التعليم أو تلك المسئولة عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم العمل بها<sup>(١٥)</sup>.

- ندرة المدير الكفاء (إعداداً - وتدربياً) للقيام بالمهام القيادية والتعليمية داخل المدرسة وخارجها<sup>(١٦)</sup>.

- غياب نكارة العمل الجماعى عن مؤسسات التعليم الثانوى وغياب آليات العمل كفريق عن البرامج التربوية التي يتم تصميمها لمديرى المدارس الثانوية ليصبحوا قادة قادرين على قيادة مدارسهم<sup>(١٧)</sup>.

- يعاني مجلس إدارة المدرسة الثانوية من قصور في الأداء يتمثل فى عدم الارتباط بين الأهداف ومخطط التنفيذ، وعدم وضوح الاختصاصات وعدم افتتاح الهيئة التعليمية بالمدرسة بجدواه<sup>(١٨)</sup>، كما يوجد ضعف في التنسيق بين أنشطة المجلس وتنظيمات المدرسة الأخرى، وضعف وسائل الاتصال بينه وبين المجتمع المحلي<sup>(١٩)</sup>.

- تواجه وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة الثانوية عدة مشكلات منها ضعف الاستفادة من العائدين من بعثات تعليمية في الخارج<sup>(٢٠)</sup>.

- افتقار بعض المشرفين على وحدات التدريب بالمدارس الثانوية لمهارات التدريب وأساليب وضع خطة وبرامجه<sup>(٢١)</sup>.
- التخطيط والعلوانيّة في الجدول المدرسي، حيث يظهر فيه إهمال الأنشطة المدرسية والتطبيقات العملية كجزء من خطة الدراسة، وتضارب الحصص وخاصة في المواد الاختيارية وتغيير الجدول بصورة عشوائية ومنكرة أثناء الدراسة<sup>(٢٢)</sup>.
- غياب الأساليب الإدارية الحديثة وضعف فهم قيادة المدرسة لها، وضعف إدراك مدير المدرسة الثانوية للمتغيرات العالمية المعاصرة<sup>(٢٣)</sup>.
- الانعزاز الوظيفي داخل التنظيم الإداري بالمدرسة الثانوية فالإدارة تنظمها كلاسيكية متقادمة، وممارستها تقليدية تعتمد على المحاولة والخطأ والعادات المتوارثة<sup>(٢٤)</sup>.
- انغماض أعضاء الإدارة المدرسية في العمل المدرسي الروتيني مما أدى إلى عدم ظهور القدرات الإبداعية لدى الكثير منهم وعدم القدرة على اتخاذ قرار مبكر<sup>(٢٥)</sup>.
- تناقض رؤى القادة الإداريين التربويين حول أسلوب التطوير والتجديد، وصعوبة التحاور في إطار ديمقراطي<sup>(٢٦)</sup>.
- انتشار العنف والخوف في المدرسة بصورة غير طبيعية وظهور السلوكيات غير المرغوبة من قبل الطلاب، ومشكلات النظام داخل الفصول<sup>(٢٧)</sup>.
- تقسم عملية التخطيط بالارتباك والاضطراب الدائم داخل المدرسة الثانوية ويرجع ذلك إلى غياب وعي وإدراك الإدارة بأهمية التخطيط وجدواه والافتقار إلى القدرات والمهارات الالزمة للتخطيط بوجه عام لدى مديرى وناظار ووكالات المدارس الثانوية<sup>(٢٨)</sup>.

- تصور دور الإشراف التربوي وعدم قدرة المشرفين على تحقيق  
النراقب بين العاملين في المدرسة، وعدم قيام المشرف بالتنسيق بين  
العاملين قبل القيام بأى نشاط إداري (٢٩)

- مازالت عمليات التقويم غير بplevel تقييدى فى صورة أوامر من أعلى  
إلى أسفل، من الموجه إلى المشرفين والمدرسين الأوائل، ومن  
المدرسين الأوائل إلى المدرسين بدون التعاون مع إدارة المدرسة،  
وأصبح هناك فاصل بين العملية التربوية والعملية الإدارية.

- ضعف الشراكة بين المدرسة الثانوية والمؤسسات المجتمعية الأخرى  
الموجودة في المجتمع، فهي بمفرز عن المؤسسات المجتمعية في  
سائر أنشطة التعليم والتدريب سواء كان في مجال الصناعة أو التجارة  
أو الزراعة أو المعاملات المالية، كما أنها بعيدة عن الجامعات  
ومراكز البحث، وهذه المؤسسات لديها من الخبرات والمهارات ما  
يمكّنها من تطوير وتنمية التعليم الثانوي (٣٠).

### - ثالثاً: معايير القيادة المحلية والعالمية.

ترجّح مؤسسات التعليم الثانوي بكلّة عناصرها عدداً من التحدّيات  
نتيجة المتغيرات والتطورات العالمية والمحلية، والتي باتت جميعها  
تشكل واقعاً جديداً يفرض علينا ضرورة إعادة النظر في كافة  
مكوناتها وأساليب ممارستها.

وفي ظل التوجّه العالمي نحو تبني مدخل ومقاربات عديدة فاعلة  
وقادرة على مواجهة التحدّيات، أكدت الاستراتيجيات القومية للتنمية  
الاقتصادية والاجتماعية في مصر خلال الفترة من ١٩٩٧ - ١٩٩٨ -  
(٢٠١٦/٢٠١٧) على أن الهدف القومي الاستراتيجي للتعليم في مصر،  
هو التعليم للتميز والتميز للجميع، حيث يتطلّب تحقيق مجموعة من  
الأهداف الاستراتيجية منها ما هو يتعلّق بالإدارة في المؤسسات  
التعليمية بصفة خاصة كالتالي: (٣١)

• تطبيق مبادئ التميز العالمية على كل عناصر منظومة النظام التعليمي، والتأكيد على مكون المستقبل.

ويتضمن ذلك سبع محاور أساسية منها على سبيل المثال:

١ - إرساء ثقافة للتميز الشامل والمتعدد والمستمر والشراكي، وتشا

للمعايير العالمية للتميز في: ( تقويم المناهج والبرامج التعليمية،

تقويم كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية، تقويم التميز، تقويم

العملية التعليمية ).

٢ - التقويم العلمي من قبل المؤسسات العالمية المعنية لأداء مؤسساتنا

التربيوية كما أكدت الاستراتيجية على مجموعة مشاريع الخطة

الخمسية ٢٠٠٢ - ٢٠٠٧م على التنمية المهنية المستديمة من

خلال الخطة الخمسية لتدريب عدد ١,٨٠٢,٩٩٥ متدرب ويشمل كل

من الفئات التالية:

(أ) تدريب المعلمين في التخصصات المختلفة

(ب) تدريب مديرى الإدارات التعليمية بدءاً من وكلاء ومديرى المدارس

ووكلاء ومديرى الإدارات التعليمية ومديرى المديريات ومعارنיהם

والجهاز الإداري في وزارة التربية والتعليم.

٣ - التدريب الدولي.

لذا طرحت بجدية مسألة المعايير القومية للتعليم في مصر لتكون

مرجعية أساسية لتطوير جودة التعليم، والارتقاء بأساليب العمل فيه، وتعد

القيادة التربوية من أهم مكونات المنظومة التعليمية التي يجب أن تستفيد

من إمكانات مرعية المعايير لترشيد العمل الإداري التربوى، وتنعيل

جودته، والارتقاء بأدائه وتطوير كافة عناصر القيادة في العملية

التعليمية<sup>(٣٢)</sup>.

وفيما يلى عرضاً مركزاً لمعايير القيادة التربوية في مصر وبعض الدول

الأخرى.

أوردت وثيقة المعايير القومية للتعليم خدماً من مجالات ومعايير التربية:  
التربية هي: (٣)

**المجال الأول: التربية المؤسسية**

المعيار ١ - رؤية استراتيجية واضحة للتعليم.

المعيار ٢ - بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.

**المجال الثاني: المشاركة**

المعيار ١ - الالتزام بقيم ومبادئ التشاورية لدعم العمل

الفرقي وتوسيع فرص و المجالات الحوار والمناقشة  
وتبادل الآراء والأفكار.

المعيار ٢ - التوظيف الفعال لتقنولوجيا المعلومات في تيسير  
تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات  
الرشيدة في تطوير التعليم.

المعيار ٣ - المشاركة المجتمعية.

**المجال الثالث: المهنية**

المعيار ١ - التمكن المعرفي.

المعيار ٢ - التمكن المهارى.

المعيار ٣ - التنمية المهنية المستدامة.

المعيار ٤ - الأخلاق المهنية

**المجال الرابع: إدارة التغيير**

المعيار ١ - مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي

المعيار ٢ - تغيير تربوي يرتكز على المبادأة وتشجيع  
التجريب والتجدد.

المعيار ٣ - تبني المداخل العملية في تعبئة الأفراد وحفر  
الجهود وتيسير عمليات التغيير.

هذا، ويتضمن كل معيار مما سبق عدداً من المؤشرات التي تصف الأداء أو السلوك المتوقع أن يؤديه القائد للوفاء بمتطلبات تحقيق المعيار، والعلامات المرجعية، وتدرج هذه المؤشرات في صفتها ومستوى صحتها وفناً لمستوى القيادي ( عالٌ، متوسط، تفاصي )

• معايير القيادة التربوية العالمية:

أ - المعايير الأوروبية للإدارة المدرسية: (٣٤)

قام معهد الاستشارات للتطوير والبحث التربوي الأوروبي بوضع أربعة معايير للإدارة المدرسية هي:

١ - المعيار الأول: للتزام إدارة المدرسة بتدعم وتشجيع القيادة الناجحة التي تحدد أهدافها وتحافظ على القيم في المدارس الأوروبية.

٢ - المعيار الثاني:

تخطيط العمل الإداري التربوي بفاعلية، مع التأكيد على متابعة التطورات التربوية وتطبيق الخطط وتقديم عمليات التنفيذ.

٣ - المعيار الثالث: التأكيد على فاعلية الإدارة التربوية وعملياتها اليومية على مستوى المدرسة

٤ - المعيار الرابع:

بناء وتكوين اتصالات متبادلة وفعالة بين كافة عناصر المجتمع المدرسي ومنهم أولياء الأمور والعالم الخارجي للمدرسة.

ب - المعايير الاسكتلندية للقيادة المدرسية: (٣٥)

قام قسم المتابعة والتقويم التابع لقسم التعليم في اسكتلندا بوضع عشرة معايير للقيادة الفعالة للمدارس وهذه المعايير هي:

المعيار الأول: Building Alliances With and byenod the School

بناء تحالفات ( اتحادات مواثيق ) داخل وخارج المدرسة ويتضمن هذا المعيار العديد من المؤشرات مثل:

- يفهم السياق الداخلي والخارجي للمدرسة بشكل منظم.

- يطور الشراكات المنتجية الناجحة مع المجتمع المحلي.
- يوفر الدعم الداخلي والخارجي للمدرسة من خلال التنمية الراجعة.
- يعزز بمساهمات الآخرين في الأنشطة المدرسية.

المحوار الثاني: أن يكون ملتزم ومتقن

### Being Committed and Purposeful

ويتضمن هذا المعيار العديد من المؤشرات مثل:

- يحدد بدقة مجالات التحسين والتطوير المدرسي.
- يظهر شعوراً واضحاً نحو تحقيق الأهداف.
- يلتزم ببناء الروح المعنوية العالية
- يتصرف بناء على نتائج التقويم الذاتي.

٣ - المعيار الثالث:

### Developing Teamwork

ويتضمن هذا المعيار العديد من المؤشرات مثل:

- يبني ويؤسس فرق عمل فعالة.
- يطور ويرقى هيئة العاملين من خلال المعرفة المرئية (الحقيقة) لنقوية جوانب القوة لديهم في العمل.
- يستغل الصراعات واختلافات وجهات النظر بشكل بناء ليكمل ويطور التنمية المهنية للعاملين في المدرسة.

المعيار الرابع:

### Developing and Shairing avision

ويتضمن هذا المعيار العديد من المؤشرات مثل

- القدرة على استشراف المستقبل.
- يساعد الآخرين في المشاركة في صياغة رؤية تربوية واستراتيجية لمستقبل المدرسة.

- تراعي الرؤية وجهات نظر واحتياجات المشاركين في مجتمع المدرسة.

- يخطط من خلال التعاون البناء، ليضع رؤية حقيقة عن طريق رسم الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى.

- يعطى أولوية كبيرة إلى اتصال وارتباط الرؤية بجمهور عريض من المشاركين والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

#### ٥ - المعيار الخامس: التركيز على التعليم Focusing on Learning

ويتضمن هذا المعيار العديد من المؤشرات مثل:

- يظهر أعمال التلاميذ وإنجازاتهم في كافة مجالات العمل المدرسي.

- يشجع ويدعم الإبداع في التحسين والتطوير المدرسي لتحقيق الجودة الشاملة.

- يدعم مناخ التقويم.

٦ - المعيار السادس: يظهر المهارات وال العلاقات الشخصية.

#### Demon Starting in Personal Skills

ويتضمن هذا المعيار العديد من المؤشرات مثل:

- يتعامل بثبات وثقة مع الآخرين

- يقيم آراء الآخرين ومشاعرهم.

- يساعد ويدعم الزملاء ليساهم في عمليات التحسين والتطوير المدرسي.

- إيجابي نحو كافة القضايا المدرسية.

٧ - المعيار السابع: تنمية المصداقية الشخصية.

#### Development Personal Credibility

ويتضمن هذا المعيار العديد من المؤشرات:

- يعرض بشكل منظم من خلال عمله اليومي الخبرات المهنية الفعالة.

- مصدر المعلومات والنصائح والإرشادات الموثوق بها.

- يعرض بوضوح التكامل المهني.

- يمكن من كسب ثقة هيئة العاملين والمجتمع المحلي.

٨ - المعيار الثامن: ترتيب الأولويات.

### Prioritizing

ويتضمن هذا المعيار العديد من المؤشرات مثل:

- يعطى أولوية للأشياء الهامة والضرورية.

- يدير وقته بفاعلية.

- يكرس وقته لتحقيق أفضل النتائج.

٩ - المعيار التاسع: أن يكون متجاوباً.

### Being Responsive

ويتضمن هذا المعيار العديد من المؤشرات مثل:

- يستمع بفعالية واهتمام إلى التلميذ وهيئة العاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

- يتصل ويرتبط بقضايا وحاجات التلميذ وهيئة العاملين وأولياء الأمور.

جـ - المعايير القومية لمدراء المدارس في إنجلترا: <sup>(٣٦)</sup>

قام قسم التعليم والمهارات في إنجلترا بوضع ستة معايير للإدارة المدرسية وهي:

١ - المعيار الأول: تشكيل المستقبل.

### Shaping Future

يعمل قائد المدرسة مع أعضاء الإدارة المدرسية من أجل تكوين رؤية مشتركة، وتصميم وتنفيذ خطة استراتيجية لتحفيز التلميذ وهيئة العاملين، وهذه الرؤية تعبر عن القيم التربوية والأخلاقية الأساسية للمشاركين في العملية التعليمية، وعمليات التخطيط الاستراتيجي تضمن تحرك المدرسة نحو الأمام لتحقيق متطلبات التلميذ والمجتمع المحلي.

٢ - المعيار الثاني: قيادة عمليات التعليم والتعلم

### Leading Learning and Teaching

تحصّر المهمة الأساسية لقائد المدرسة - في المقام الأول والأخير - في التركيز على الارتقاء بجودة عمليات التعليم والتعلم وإنجاز وتحصيل التلميذ، ويدعم ثقافة التعلم الناجحة التي تمكن التلميذ من أن يكونوا مستقبلين متخصصين فعاليين في تعليمهم.

### ٣ - المعيار الثالث: التنمية الشخصية والعمل مع الآخرين

#### Developing Self and Working Others.

يدير قائد المدرسة علاقاته بكفاءة ويبني اتصالات فعالة مع الآخرين، ويدعم ويحفز هيئة العاملين لتحقيق المستويات العالية من الإنجاز، ويعد ويجهز نفسه ليكون قادرًا على التعامل مع الأدوار المعقدة.

### ٤ - المعيار الرابع: إدارة المنظمة.

#### Managing the Organization

يبحث قائد المدرسة عن طرائق جديدة لتحسين العمليات التنظيمية والهيكل والوظائف التنظيمية الأخرى مستندًا على عمليات التقويم الذاتي.

### ٥ - المعيار الخامس: المحاسبة العادلة.

#### Securing Accountability

يوفر قائد المدرسة نظاماً للمحاسبة الآمنة العادلة لهيئة العاملين بالمدرسة لضمان أن يحظى التلاميذ ويتمتعون بمستويات تعليم عالية الجودة.

### ٦ - المعيار السادس: دعم العلاقات الداخلية والخارجية مع المجتمع.

#### Strengthening Community

يعتبر السياق الاجتماعي مؤثراً على ما يحدث داخل المدرسة، والإدارة المدرسية يجب أن تلتزم بدعم العلاقات الداخلية والخارجية مع المجتمع المحلي لضمان العدالة والتأهيل الدراسي، كما يجب التعاون مع المدارس الأخرى لتبادل الخبرات والممارسات التعليمية.

### د - معايير القيادة المدرسية في ولاية ميسسيسيبي الأمريكية: (٣٧).

قام مكتب تطوير وتحسين القيادة المدرسية التابع لقسم التعليم في ولاية  
بنسلفانيا الأمريكية بوضع خمسة معايير للقيادة الفعالة، وذلك على النحو

التالي:

١ - المعيار الأول:

تعظيم تعلم التلميذ بالعمل مع هيئة العاملين لتحويل المعرفة المتعلقة  
بنظرية التعليم والتنمية الإنسانية والبيانات المرتبطة بالمدرسة إلى برامج  
ناجحة للمناهج والممارسات التعليمية واستراتيجيات التقويم.

٢ - المعيار الثاني:

تطبيق العلاقات الإنسانية والمهارات الشخصية لبناء مناخ تحسين وتطوير  
مستمر.

٣ - المعيار الثالث:

يسهل التطوير وصيانة الأنظمة الإدارية والتنظيمية المتسمة مع  
رؤية ورسالة المدرسة.

٤ - المعيار الرابع:

توضيح وإظهار مهارات بناء فرق العمل داخل المدرسة في تحسين  
الانتماء بين كل المشاركين في المجتمع المدرسي.

٥ - المعيار الخامس:

يشكل ويعزز الأخلاق والنزاهة والاستقامة في الأنشطة المهنية  
والشخصية.

هذا وتختلف معايير القيادة التربوية التي تم عرضها سلفاً باختلاف  
المستويات التنظيمية التي تطبق فيها فكل مستوى تنظيمي له هدفاً خاصاً  
به يسهم في تحقيقه وينبئ في نفس الوقت من الأهداف العامة للمؤسسة  
التعليمية.

وتحد القيادة التربوية الناجحة من أهم مكونات المنظومة التعليمية التي يجب أن تستفيد من إمكانات مرجعية المعايير لترشيد العمل الإداري التربوي، وتفعيل جودته، والارتقاء بأدائه وتطوير كافة عناصر القيادة في العملية التعليمية.

وسوف نعرض - من خلال التصور المقترن - في الجزء التالي مباشرة - للمعايير المقترنة للقيادة المدرسية في ضوء ما تم عرضه من معايير محلية وعالمية.

رابعا: مؤشرات التصور المقترن لتطوير القيادة في التعليم الثانوي بمصر حتى عام ٢٠١٥م.

#### أ - منطلقات التصور المقترن:

توجد مجموعة من العوامل الحاكمة تعمل منطلقات للتصور المقترن هي:  
(٣٨)

- توفير أسس موضوعية لاختيار القيادات التعليمية وتطوير نظم تقييمها، في إطار توكيد الجودة الشاملة.
- تعظيم المبادرات الإدارية الذاتية على نحو يقود إلى الإبداع الإداري والتعليمي معاً.
- التوظيف الأمثل للموارد، وتعظيم سبل استثمارها.
- تأسيس قواعد وأسس للانضباط الإداري، تمركز حول الأداء المنصف.
- تمكن القيادات التعليمية من مهارات إدارة العمل بروح الفريق، وزيادة قدراتها الاتصالية داخل وخارج المؤسسة التعليمية، بما ييسر سبل التواصل الفعال مع المجتمع المدني، وتحقيق الشراكة المجتمعية الفعالة.
- ترسیخ قيم الشفافية والمحاسبية والتنافسية واللامركزية داخل المؤسسة التعليمية، مما يقود إلى تعميق الانتماء المؤسسي لدى العاملين بها.

• تمكين القيادات التعليمية من التقويم الذاتي المستمر لأدائها وأداء الآخرين.

• حفز القيادات التعليمية للتنمية الإدارية المستمرة.

• تعميق النسق الإشرافي التشكيلي في كافة الممارسات الإدارية التعليمية، وربطها بالرؤية الاستراتيجية المستقبلية للتعليم.

• تمكين القيادة التربوية من المتابعة الفعالة لكافة العاملين في المؤسسة التعليمية، وفقاً لأسس موضوعية وابداع أساليب جديدة للقييم.

• الارتقاء بقدرة القيادة التعليمية على تحضير العمل الإداري التعليمي وتنسيقه ومتابعته واتخاذ قرارات علمية رشيدة.

• التمكين من إعادة بناء بنية التنظيم المؤسسي التعليمي، وإعادة توصيف وظائفه على كافة المستويات الإدارية والقيادية.

ب - وصف النصوص المقترن بتطوير القيادة في التعليم الثانوي بمصر

حتى ٢٠١٥ م.

#### ١ - مسؤوليات و اختصاصات القيادة في التعليم الثانوي:

إن القيادة الناجحة لمراكز التعليم الثانوي المصري تعتمد على معايير أداء مناسبة لعناصر المنظومة التعليمية بها وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء في هذه المؤسسات على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة. فكلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس (٣٩).

ولتحقيق ذلك يمكن اقتراح تصوراً لمعايير أداء القيادة التربوية في مصر في ضوء ما تم عرضه من معايير محلية وعالمية على النحو التالي:

##### المجال الأول: الثقافة المؤسسية:

المعيار ١ - رؤية استراتيجية واضحة للتعليم.

المعيار ٢ - المشاركة في تطوير رؤية المدرسة.

المعيار ٣ - بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.

## **المجال الثاني: المشاركة المجتمعية:**

**المعيار ١- الالتزام بقيم ومبادئ التشاورية لدعم العمل**  
**الفريق وتوسيع فرص و مجالات الدخول**  
**والناتجية وبناء آراء وآفاق.**

**المعيار ٢- التوظيف الفعال لتقنيات المعلومات في تيسير**  
**تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات**  
**الرشيدة في تطوير التعليم.**

**المعيار ٣- المشاركة المجتمعية.**

## **المجال الثالث: المهنية**

**المعيار ١- التمكّن المعرفي.**

**المعيار ٢- التمكّن المهاري.**

**المعيار ٣- التنمية المهنية المستدامة.**

**المعيار ٤- الأخلاق المهنية.**

**المعيار ٥- المحاسبة العادلة.**

**المعيار ٦- تطوير فرق العمل داخل المدرسة.**

## **المجال الرابع: إدارة التغيير**

**المعيار ١- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي.**

**المعيار ٢- تغيير تربوي يرتكز على المبادأة وتشجيع**  
**التجريب والتجدد.**

**المعيار ٣- تبني المداخل العملية في تعبيئة الأفراد وحفر**  
**الجهود وتيسير عمليات التغيير.**

**ولضمان تحقيق مستويات أداء عالية ينحصر الدور الأساسي لقائد**  
**المؤسسة التعليمية في تفويض جانب كبير من مسؤولياته و اختصاصاته للأفراد**

وفرق العمل الذى يقوم بتنكيلها داخل مؤسسته مع تحديد كامل وتفصيل واضح لمسؤولية الأفراد عند القيام بذلك المهام (الأعمال) سواء ستم بذلك فرد أو مجموعات فرق عمل مع الرؤاية على مسؤوليات كل فرد داخل المؤسسة الطبيعية أو فرق العمل ككل . وهذه الطريقة يمكن تطبيقها على الأداء لكلى مؤسسات التعليم الثانوى وتتعدد وتتنوع مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية، فهي تشمل مجالات متعددة مثل الشئون الفنية والشئون الإدارية والشئون المالية والمخزنية كما وردت فى القرار الوزارى رقم ١٢٠ بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠ م وتعديلاته بالقرار الوزارى رقم (٢٨) بتاريخ ٢٠٠٤/١/٢٩ الماده الرابعة بند (٦ - ٥)، بشأن تحديد مسؤوليات مديرى وناظار ووكالات المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة. حيث يتم تحديد مسؤوليات واختصاصات مديرى المدارس الثانوية فى مصر إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهى: الشئون الفنية، الشئون الإدارية، الشئون المالية والمخزنية، ويمكن توضيح بعض عناصرها على سبيل المثال فى الجدول التالى:

جدول رقم (١)

يوضح بعض مسؤوليات وأختصاصات مديرى المدارس الثانوية بمصر  
كما وردت في القرار الوزاري رقم ١٢٠ لسنة ١٩٨٩ وتعديلاته  
برقم ١٨ لسنة ٢٠٠٤ الملاحة الرابعة بند (٦ - ٥)

بيان الأعمال	
(أ)	الشئون الفنية ومنها ما يلى:
١	توزيع المسؤوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف عليهم.
٢	تشكيل لجنة الجدول المدرسي واعتماده والإشراف على وضع خطة الجدول وتغييره أثناء العام الدراسي.
٣	اعتماد وتوزيع المناهج المختلفة لكل المواد الدراسية ومتابعة التنفيذ بالحصول.
٤	المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى الأداء بينهم وعلاج السلبيات.
(ب)	الشئون الإدارية ومنها ما يلى:
١	توجيه البريد الوارد إلى جهات الاختصاص واعتماد البريد الصادر.
٢	تشكيل لجنة القبول بالمدرسة والإشراف على أعمالها واعتماد قراراتها.
(ج)	الشئون المالية والمخزنية ومنها ما يلى:
١	اعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها.
٢	اعتماد محضر جرد خزينة المدرسة.
٣	الإشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة بعد اعتماد ثمنها بمعرفة المديرية أو الإدارة.

**٢ - تحليل مهام وأعمال القيادة التربوية داخل مؤسسات التعليم الثانوي**

تعتمد القيادة التربوية الناجحة والتي تقوم على المبادرات الفردية على قائد تربوى لديه رؤية مستقبلية لمؤسساته فى إطار الأخذ بأساليب الإدارة الاستراتيجية فجوهر عمل القائد التربوى - فى إطار التصور المقترن الحالى - يهتم بتحسين أداء العاملين وتطوير فرص وجودة إسهامهم سواء بشكل فردى أو فى فرق عمل، حيث يتمثل بشكل أساسى فى تقويض المسؤوليات والاختصاصات من خلال تقسيم مهام وأعمال القائد التربوى إلى ثلاثة أنواع

أساسية هم:

### (أ) مهام (أعمال) ذاتية:

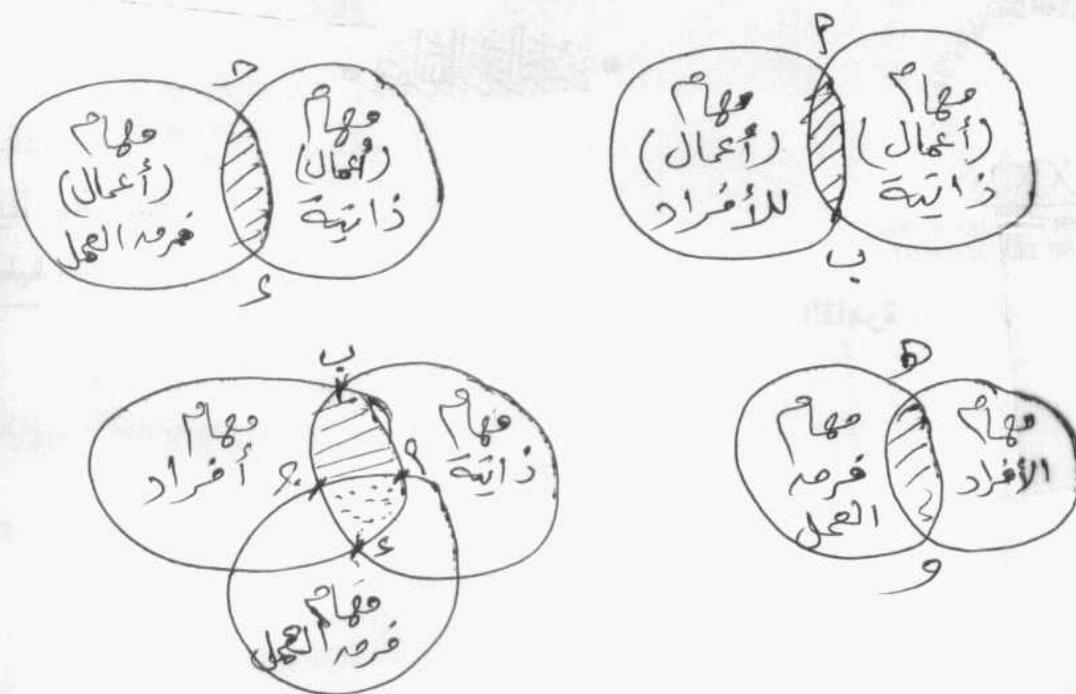
وتمثل مجموعة الأعمال (المهام) التي يقوم بها القائد التربوي بنفسه  
كما تشمل على أعمال الإشراف على باقي الأعمال (المهام) الأخرى التي  
تؤدي إلى الاتساع أو فرق العمل.

### (ب) مهام (أعمال) للأفراد:

وتمثل مجموعة الأعمال (المهام) التي يمكن أن تؤدي بواسطة الأفراد  
داخل المدرسة وبطريقة فردية بتكليف من قائد المدرسة.

### (ج) مهام (أعمال) جماعية فرق العمل:

وتمثل مجموعة الأعمال (المهام) التي يمكن أن تؤدي بواسطة  
جماعات أو فرق عمل داخل المدرسة بتكليف من قائد المدرسة.  
وفيما يلى شكلًا توضيحيًا لمستويات تفويض مهام و اختصاصات القائد  
التربوي كما يوضحها شكل رقم (١):



شكل رقم (١)

مستويات تفويض مهام و اختصاصات القائد التربوي  
داخل المؤسسة التعليمية

ومن الشكل السابق يتضح ما يلي:

- تقطيع دائرة المهام الذاتية للقائد التربوي مع دائرة مهام الأفراد في نقطتين (أ - ب) حيث تمثل هذه المساحة المشتركة بين الدائريتين كلاً من المهام الذاتية ومهام الأفراد ذات الأهمية الحرجية والتي يهدى عدم تنفيذها أو التباطؤ في تنفيذها إلى آثار سلبية على المؤسسة التعليمية.

- تقطيع دائرة المهام الذاتية للقائد التربوي مع دائرة مهام فرق العمل في نقطتين (ج - د). مما يدل على أهمية تلك المساحة المشتركة بين الدائريتين حيث تمثل ذلك القدر من الأعمال الذاتية وأعمال فرق العمل ذات الأهمية الحرجية والتي تؤدي عدم تنفيذها أو التباطؤ في تنفيذها إلى آثار سلبية على المؤسسة التعليمية.

- تقطيع دائرة مهام الأفراد مع دائرة مهام فرق العمل في نقطتين (هـ - ف). بما يعني أهمية تلك المساحة المشتركة نظراً لأهمية ما تمثله من أعمال كما سبق الإشارة.

- تقطيع الدوائر الثلاثة في النقاط (ب - د - و). بما يعني أهمية تلك المساحة المشتركة نظراً لأهمية ما تمثله من أعمال كما سبق الإشارة. كما يمكن توضيح مستويات تropyض مهام واحتياصات القائد التربوي داخل مؤسسات التعليم الثانوى كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

يوضح مسؤوليات و اختصاصات مديرى المدارس الثانوية بمصر

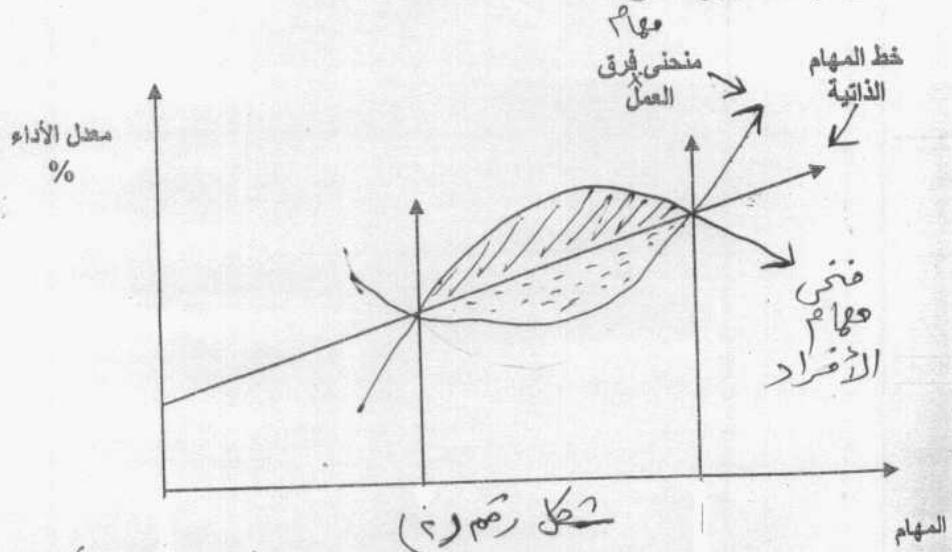
وتقويضها إلى المستويات (الذاتي /الأفراد /فرق العمل)

مستوى التقويض			بيان الأعمال	م
فرق عمل	أفراد	ذاتي		(٤)
X	X	X	الشئون الفنية ومنها ما يلى: توزيع مسؤوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف على أعمالهم.	١
X		X	تشكيل لجنة الجدول المدرسي واعتماده	٢

مستوى التقويض			بيان الأدوار	م
فرق عمل	الأداء	ذاتي		
			والإشراف على وضع خطة للجدول وتنفيذه لثأرة العام الدراسي.	
	X	X	اجتذب توزيع النهاج المختلط لكل الموارد الدراسية وعندما تنتهي بالمسؤول.	٣
X	X	X	تشخيص أذكى وبيانها ما يلى: توجيه البريد الوارد إلى جهات الاختصاص واعتماد البريد الصادر.	(ب) ١
X		X	تشكيل لجنة القبول بالمدرسة والإشراف على أعمالها واعتماد قرارها.	٢
	X	X	الشئون المالية والمخزنية ومنها ما يلى: اعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها.	(ج) ١
X	X	X	اعتماد محضر جرد خزينة المدرسة. الإشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة بعد اعتماد ثمنها بمعرفة المديرية أو الإدارة.	٢ ٣

كما يمكن تمثيل مستويات تفويض مهام و اختصاصات القائد التربوي  
وعلاقتها بمعدل الأداء في مؤسسات التعليم الثانوي - كما هو موضح أعلاه -

في الشكل ~~الشكل~~ التالي:



مستويات تفويض مهام و اختصاصات القائد التربوي  
وعلاقتها بمعدل الأداء في المؤسسات التعليمية

ومن الشكل البيانى السابق يتضح الآتى:

- انخفاض معدل أداء فرق العمل داخل مؤسسات التعليم الثانوى ففى البداية ثم يرتفع معدل ثباتها تدريجياً إلى أن تصل إلى مستويات أداء عالية. وقد يرجع ذلك إلى عدم انتشار ثقة العمل التبادلى بين الأفراد داخل تلك المؤسسات إلى أن يصبح العمل الفردى محبب لدى الغالبية العظمى من العاملين بتلك المؤسسات.

- ارتفاع معدل أداء العمل - الفردى لدى العاملين بمؤسسات التعليم الثانوى فى البداية إلى أن يصل إلى حد معين - ثم يأخذ معدل الأداء فى الانخفاض بعد ذلك. وقد يرجع ذلك إلى درجة الاكتفاء والرضا لدى الأفراد عن أعمالهم عند هذا القدر من الأعمال فإذا ازدادت الأعمال التى يكلفون بها بعد هذا الحد فإن معدل الأداء سوف ينخفض فى اتجاه عكسي.

- نقاط تقاطع منحنى فرق العمل والأفراد مع خط المهام الذاتية يحدد ذلك القدر من الأعمال والمهام المشتركة بينهم والتى يؤدى التأخير فى تنفيذها إلى انخفاض عام فى معدل أداء المؤسسة ككل.

#### (ج) متطلبات تنفيذ التصور المقترن:

١- وضع معايير للمساعدة أو المحاسبية التعليمية وذلك لضمان مستوى عال من الأداء مع الاستثمار الأمثل لإدارة الوقت، وكذلك تحقيق الانضباط على كافة مستويات العمل داخل المدرسة الثانوية <sup>(٤٠)</sup>.

٢- تعدد وتنوع مصادر التمويل للتعليم الثانوى من منظمات المجتمع المدنى ومساهمات رجال الأعمال والمحليات لتحسين الخدمة بالتعليم الثانوى <sup>(٤١)</sup>.

٣- القيام بعمليات تدريبية جادة ومستمرة لرجال الإداره التعليمية، والاستعانة بمستشارين من رجال الإداره التعليمية الذين أعدوا

خصوصاً لها، تفرض جانباً من هذه السلطات للمستويات الإدارية  
الأول (١٢).

( د ) موجات تلغى التصور المفتوح

١- القارئة الأولى الجديدة وتطورها وسائل في إلقاء الأذانات حول كل

ما هو جديد (١٣) .

٢- وجود مشكلات في المعلومات ونقصها باستمرار وعدم دقة بعضها  
في كثير من الأحيان (١٤) .

٣- عدم وجود تعاون بناء يساعد على حل وإدارة النزاعات داخل  
المدرسة، وإحباط المواهب الشابة التي لا تجد أذاناً صاغية  
لمقترناتهم وآرائهم (١٥) .

٤- كثرة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها قائد المدرسة الثانوية لكثرة  
أعباء خطط الدراسة ونظام الامتحانات مما أدى إلى شعور مدراء  
المدارس بعجزهم عن إحداث نوع من التوازن بين متطلبات وظائفهم  
وإمكاناتهم وقدراتهم، وترتب عليه حدوث نوع من الفرق والتوتر  
والعجز والضغط النفسي، وعجز المدراء عن اتخاذ القرارات السليمة  
والتفاعل الإيجابي مع الآخرين (١٦) .

- ١ - وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم فهى مصر، المجلد الأول، ٢٠٠٣، ص ١٠٠.
- ٢ - للمزيد يرجى الرجوع إلى:
- أحمد محمد غنيم: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات المنظورة، المكتبة العصرية، القاهرة ٢٠٠٤م، ص ١٩.
- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادى والعشرين، القاهرة دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص ٦٦.
- ٣ - ناديه محمد عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرى فى ضوء المتغيرات العالمية، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٠، ص ٢.
- ٤ - احمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ص ٦٣، ٦٢.
- ٥ - ناديه محمد عبد المنعم، خالد قدرى ابراهيم: معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام، القاهرة المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠١، ص ٣٧.
- ٦ - وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد الأول، ٢٠٠٣، ص ١٠١.
- ٧ - ناديه محمد عبد المنعم: المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرى في ضوء المتغيرات العالمية، مرجع سابق، ص ٢.
- ٨ - للمزيد يرجى الرجوع إلى:
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المنصورة، ٢٠٠٤، ص ٢٤٦.

- إبراهيم عصمت مطارع: الإدارة التربوية في الوطن العربي  
أوراق عربية عالمية، القاهرة مكتبة الزنقة المصرية
- ١٩٤، ص ٢٠٠٣
- احمد ابراهيم احمد: الإدارة المدرسية في مطلع الثمانينيات  
والعشرين، مرجع سابق، ص ٨٤.
- محمد عبد الغنى حسن هلال: مهارات قيادة الآخرين، القاهرة،  
مركز تطوير الأداء والتنمية، ط٣، ٢٠٠٢، ص ٩.
- ٩ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. السلوك التنظيمي لأفراد والجماعات في  
المنظمات، مرجع سابق ص ٢٤٦.
- ١٠ - احمد ابراهيم احمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادى  
والعشرين، مرجع سابق، ص ٨٧.
- ١١ - محمد عبد النبي حسن هلال.: مهارات قيادة الآخرين، مرجع سابق،  
ص ص ٣٢-٢١.
- ١٢ - محمد عبد الغنى حسن هلال: المرجع السابق، ص ص ٣٥-٣٩
- ١٣ - احمد ابراهيم احمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادى  
والعشرين، مرجع سابق ص ١١٣.
- ١٤ - ليلى حسن عبد الجود، محمد سليمان شريف: الجودة الشاملة والقيادة  
الفعالة، المدير العربي، ع ١٢٩، يناير ١٩٩٥، ص ١٥.
- ١٥ - احمد ابراهيم احمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادى  
والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٦٤.
- ١٦ - احمد ابراهيم احمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادى  
والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٦٤.
- ١٧ - أمل محسوب محمد زناتي: الممارسات القيادية لمديري مدارس  
التعليم الثانوى والرضا الوظيفي لمعليميه فى جمهورية مصر العربية،

- ١٨ - سعيد جميل سليمان، رسمي عبد الله رستم: محوان الألفاظ لغربية المدرسة بالمجتمع، دراسة ميدانية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ص ٤٢-٤٤.
- ١٩ - إيمان زغلول راغب احمد: دور التنظيمات المدرسية في المرحلة الثانوية العامة في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ١٩٩٨ م، ص ١٦١.
- ٢٠ - محمد فتحي محمود قاسم: التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠١ /، ص ١٣٣.
- ٢١ - لورنس بسطا زكريا، فيليب اسكاروس: اتجاهات الرأى العام نحو قضايا تطوير التعليم الثانوى في مصر، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٥٨.
- ٢٢ - سلامة عبد العظيم حسين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة الزقازيق فرع بنها، ١٩٩٨، ص ٩١.
- ٢٣ - سلامة عبد العظيم حسين: المرجع السابق، ٢٠٥.
- ٢٤ - أمين محمد النبوى: إدارة التجديد التربوي في التعليم الثانوى في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ١٩٩٤، ص ١٢٦.
- ٢٥ - يوسف عبد المعطى مصطفى: تنمية الإبداع في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ٧٢٤، يوليو ١٩٩٨، ص ٣١٢.

٢٦ - احمد ابراهيم احمد: الإشارة العصرية فـس مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٦٤.

٢٧ - احمد ابراهيم احمد: المراجع السابق، ص ٢٦٣.

٢٨ - سالم عبد المطلب ابراهيم عامر: تطوير و إدارة المدرسة التقويمية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة المنوفية، ٢٠٠٢، ص ١٢٢.

٢٩ - المرجع السابق، ص ١٢٤.

٣٠ - نادية محمد عبد المنعم: تفعيل دور الشراكة المجتمعية في إدارة النظم التعليمية، دراسة مستقبلية على التعليم الثانوى المصرى فى ضوء الخبرات المعاصرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٤٩.

٣١ - وزارة التخطيط: الاستراتيجية القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في مستهل القرن الحادى والعشرين (١٦٩٨/٩٧-٢٠١٧) معهد التخطيط القومى، المجلد الأول، إبريل ١٩٩٧م، ص ٤-٦.

٣٢ - وزارة التربية والتعليم: المعالير القومية للتقييم فـس مصر، مرجع سابق، ص ٩٧.

٣٣ - وزارة التربية والتعليم: المراجع السابق، ص ١٠٣.

<sup>34</sup> - Michael Schrtz, Quality Assurance and Development in the European Schools, Consortium of institution for development and Research in Education in Europe ( c/ DAEE0, Meeting on 17 and 18 May 2000 in Rethymnon Crete , pp 7-8.

<sup>35</sup>- Douglas. Aosler , improving Leadership in Scottish School, Her Majest'y in Scottish of Education , Standard and Audit Division , Scotland , Report 2000 , p.p. 12-15.

<sup>٣٦</sup> - ministry of Education in England , Department for Education and Skils , National Standards for Head Teachers , Crown Copyright , Nottinghom , 2004 , pp. 7-12.

<sup>٣٧</sup> - Mississippi Department of education office of Leadership Development and enhancement, Report. July 21,1995. WWW. Mde 38 – K12ms – us/ acad – olde. htm.

٣٨ - وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٩٧-٩٨.

٣٩ - محمد فريد الصحن، على الشريف: مبادئ الإدارة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٣٥١.

٤٠ - عاشور ابراهيم الدسوقي عيد: تصور مستقبلى لتطوير نظام التعليم الثانوى العام فى ضوء متطلبات التنمية البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق فرع بنها، ٢٠٠٣، ص ٢٢٣.

٤١ - عاشور ابراهيم الدسوقي عيد: المرجع السابق، ص ٢٢٣.

٤٢ - عاشور ابراهيم الدسوقي عيد: مرجع سابق، ص ٢٢٣.

٤٣ - محمد فتحى محمود قاسم: التطوير التنظيمى للمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء التجديدات التربوية الحديثة، مرجع سابق، ص ١٢١.

٤٤ - نادية محمد عبد المنعم: تطوير التعليم الثانوى العام بجمهورية مصر العربية فى ضوء اتجاهات التطوير ببعض الدول المتقدمة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٢٠٩.

٤٥ - جمال محمد أبو الوفا: دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال، دراسة حالة على محافظة القليوبية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث " إدارة التغيير فى التربية وإدارتها في الوطن العربي "، الجمعية المصرية للتربية

المقارنة والإدارة التعليمية في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥م،

الجزء الثاني: ص ٤٧.

٤٦- نشأت فضل محمود: تطبيق نظام التأهيلية العلمية الجديدة ومتطلباته

على ضفوط العمل الذي ينجزه مدارس التربية العلمية، مجلة التربية

التربية جامعة الأزهر، ع ٥٣، ديسمبر ١٩٩٦م، ص ص ٣٦٨-٣٦٩

.٣٦٩