



## محددات كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس "دراسة تحليلية ورؤية عصرية"

أ. أسماء سمير شحاته \* أ.د. منال رشاد عبد الفتاح \*\* د. إيهاب إبراهيم الحو \*\*\*

### أولاً: الإطار العام للبحث:

#### مقدمة البحث:

لقد أنشأ المجتمع المؤسسة التعليمية بشكل عام ومدرسة التعليم الأساسي بشكل خاص حتى تقوم بتربية أجياله المتعاقبة وفق الإمكانيات المتاحة، مع مراعاة الظروف المحيطة سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو العالمى، مع الأخذ فى الاعتبار أن التعليم يعد حقاً أساسياً من حقوق الإنسان على اعتبار أنه الأداة الرئيسة التى تسهم فى تنمية قدراته، وصقل مهاراته، وإعداده للمشاركة فى الحاضر، وصناعة المستقبل الأفضل للإنسان والمجتمع.

وعلى هذا تأتى مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، كحلقة وصل بين الحلقة الأولى من التعليم الأساسى والتى تسمى المرحلة الابتدائية وهى تسبقها ثم المرحلة التى تليها، وهى المرحلة الثانوية سواء كانت مرحلة الثانوية العامة أو الثانوية الفنية، معنى ذلك أن مدرسة الحلقة الثانية تتولى تربية الطالب ومسئولية إعداده وتؤهله للالتحاق بالتعليم الثانوى من خلال إكسابه مجموعة من المعارف والمهارات التى تساعد على بناء شخصيته وجعله مشاركاً فاعلاً فى المجتمع الذى ينتمى إليه (زايد، ٢٠١٨، ٥٢-٥٣).

\* باحثة ماجستير بكلية التربية - قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية تخصص (إدارة تربوية وسياسات التعليم) - كلية التربية - جامعة السويس.

\*\* أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة و الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة السويس.

\*\*\* مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة السويس.

تعتبر الكفاءة من الغايات التي تسعى إليها جميع المؤسسات المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وخاصة في ظل بيئة تنافسية مستمرة، ومن ثم فإن كفاءة المؤسسة التعليمية تتحدد طبقاً لقدرة إدارة المؤسسة على حسن استغلال مواردها المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وبالتالي فإن الكفاءة تعبر عن تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات على ضوء المدخلات المستخدمة والتكنولوجيا التي تم توظيفها، معنى ذلك أن كفاءة إدارة المؤسسة التعليمية تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات من خلال حسن استغلال المدخلات في تعظيم المخرجات باستخدام المتاح من الأولى لتحقيق أكبر قدر من الثانية.

### مشكلة البحث:

لقد أصبحت إدارة مدرسة الحلقة الثانية في مصر بشكل عام وفي محافظة السويس بشكل خاص من الأهمية بمكان أن تتبع من داخلها دون أن تفرض عليها حتى تستطيع أن تفهم كل التوجهات المحيطة بها محلياً وعالمياً، ومن ثم تهتم بتحسين نوعية التعليم وتطوير أساليب العمل بالإضافة إلى تحقيق جودة أداء العاملين بكافة وحداتها مع تلبية متطلباتهم الحالية والمستقبلية في إطار البحث عن أفضل النتائج في أسرع وقت وأقل جهد وأقل تكلفة.

ونظراً لأن إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تشير إلى مجموعة الجهود التي تبذل من قبل قياداتها وكافة العاملين بمختلف وحداتها وفي إطار فلسفة المجتمع وسياساته من أجل إعداد الأجيال بما يتفق والصالح العام للمجتمع (دياب، ٢٠٠٤، ٩١-٩٢)، معنى ذلك أنها تمثل الهيمنة الكاملة على كافة مجالات العمل المدرسي من أجل توجيه الجهود المبذولة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وفي إطار التعامل الفاعل مع معطيات العصر ومستجداته (الطيب، ٢٠١٤، ٨٦-٨٧).

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن رفع كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس حتى تحقق أهدافها المنشودة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما ملامح إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس؟
- ٢- ما الأسس النظرية لكفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لرفع كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس حتى تحقق أهدافها المنشودة؟

### أهداف البحث:

استهدف البحث الحالى رفع كفاءة إدارة التعليم مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس حتى تحقق أهدافها المنشودة، وذلك من خلال:

- ١- الكشف عن أهم ملامح إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس.
- ٢- التعرف على الأسس النظرية لكفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس، وفقاً للأدبيات المعاصرة.
- ٣- تحديد مجموعة من الإجراءات التى يمكن أن تسهم فى تطوير كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس حتى تحقق أهدافها المنشودة.

### مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالى على المصطلحات التالية:

### ١- الإدارة المدرسية The School Administration :

يمكن النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها نشاط بشري جماعي منظم يهتم بتنظيم شؤون العمل المدرسي إدارياً وتعليمياً وتربوياً وإشرافياً ومجتمعياً، مع تطوير أساليبه وطرق إنجازه باستمرار (أحمد وصبرى، ٢٠٠٣، ٥-٦)، معنى ذلك أنها تمثل مجموعة الجهود المبذولة من مدير المدرسة والعاملين معها فى الجهاز الإدارى أو الجهاز التعليمى داخل المدرسة أو خارجها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة مع مراعاة الإمكانيات المتاحة للمدرسة والظروف المحيطة بها.

### ٤- الكفاءة الإدارية Efficiency of School Management :

ويمكن تعريف الكفاءة بأنها النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفاء هو الذى يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (إدريس، ٢٠١٢، ١٤٥-١٤٦)، كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها: إنجاز المهام الإدارية بكفاءة فالإدارة الجيدة هى التى تملك مستوى جيداً من الخبرات العامة فى مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (الطائى، ٢٠١٤، ٢٢٤-٢٢٥).

### ٥- الحلقة الثانية من التعليم الأساسي Second Cycle of Basic Education :

وتمثل المرحلة الوسطى من التعليم النظامى حيث يسبقها المرحلة الابتدائية ويليهها المرحلة الثانوية، وهى مرحلة ثقافية يتم من خلالها مراعاة خصائص المرحلة العمرية التى يمر بها الطلبة وطبيعة نموهم مع الأخذ فى الاعتبار أن هذه الحلقة تشارك المراحل الأخرى فى تحقيق الأهداف العامة للمنظومة التعليمية فى مصر (الحمدانى، ٢٠١٠، ٥٣٢-٥٣٣)، وعلى هذا فإن الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر تمثل المرحلة التعليمية التى

تكمل مرحلة التعليم الابتدائي، ويتم من خلالها استكمال تحقيق أهداف المرحلة السابقة لها حتى ينتهي التعليم الأساسي بنهاية الدراسة في هذه الحلقة من خلال التركيز على إكساب الطالب مجموعة من المهارات، والمعارف، والاتجاهات، والقيم، والسلوكيات المرغوبة والتي تتطلبها طبيعة المرحلة وتفرضها مقتضيات العصر.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لدراسة كيفية تطوير كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس حتى تحقق أهدافها المنشودة، بالإضافة إلى أنه يشتمل على مجموعة من الطرق والأساليب، من أجل التعامل مع العديد من الظواهر والمشكلات، حيث إنه يختص بعملية جمع البيانات، ويصفها بصورة دقيقة ويحللها بعمق (إبراهيم، ٢٠١٧، ٢٣-٢٤)، كما أنه لا يقتصر على الوصف فقط بل يتعداه إلى التفسير والتحليل، للوصول إلى حقائق عن الظاهرة من أجل تحليلها والوصول إلى حقائقها العلمية.

### ثانياً: ملامح مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة

#### السويس: ويندرج تحتها:

#### أ- نبذة عن محافظة السويس:

تعتبر محافظة السويس من محافظات جمهورية مصر العربية، وعاصمتها مدينة السويس وتقع على الطرف الشمالي لخليج السويس، كما يقع فيها المدخل الجنوبي لقناة السويس، وهي محافظة حضارية ذات مدينة واحدة وتأتي أهميتها من كونها تعتبر مدخلاً إلى أفريقيا ودول جنوب وغرب وشرق آسيا، ومن ثم فهي تعد بمثابة ملتقى للتجارة العالمية وقلعة للصناعة والاستثمار الصناعي، ويحد محافظة السويس من الشمال محافظة الإسماعيلية ومحافظة شمال سيناء ويحدها من الجنوب محافظة البحر الأحمر كما يحدها

من الشرق محافظة جنوب سيناء أما من الغرب فيحدها محافظة القاهرة ومحافظة الجيزة (محافظة السويس، ٢٠٢٠، ١-٣)، وتبلغ مساحتها ٩٠٠٢ كم<sup>٢</sup>، ويبلغ عدد سكانها ٧٥٢.٨٧٢ نسمة، ويبلغ معدل الزيادة السكانية لمحافظة السويس ٤.٣% سنوياً (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء: الكتاب السنوى للإحصاء، ٢٠١٩، ٧٢-٧٣).

وفى المجال السياحى تمتاز محافظة السويس بجمال الطبيعة حيث تحتضن جبل عتاقة من الغرب، وخليج السويس وفنار أبو الدرج من الجنوب، بالإضافة إلى قناة السويس من الشرق والحدائق والبحيرات من الشمال وهذا الموقع منحها أهمية تجارية وصناعية وعسكرية هامة، ومن أبرز المعالم السياحية فى محافظة السويس منتجع العين السخنة على ساحل البحر الأحمر، وينايبع موسى بالإضافة إلى قلعة تل القلزم والكنيسة الكاثوليكية، وفى المجال التجارى تقوم قناة السويس بدور هام فى دعم حركة التجارة العالمية بين الشرق والغرب حيث تمتلك محافظة السويس ثلاثة موانئ هامة، الأول ميناء بورتوفيق والثانى ميناء الأدبية والثالث ميناء العين السخنة، وبالنسبة للمجال الدينى تعتبر مركز انطلاق قافلة الحج المصرى إلى الأراضى المقدسة، أما فى المجال الزراعى فتقوم المحافظة بزراعة بعض المحاصيل مثل القمح والشعير والذرة الشامية بالإضافة إلى الخضروات والفاكهة، وفى المجال الاقتصادى تمتلك المحافظة قطاعا اقتصاديا قويا حيث تحتضن مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التى تتمثل فى القاعدة الصناعية للمحافظة وتتضمن استخراج البترول ومعالجته والصناعات الكيماوية والأسمنت والمواد الغذائية، بالإضافة إلى صناعة المنسوجات وزجاجات الدواء والأسمدة، ويأتى صيد الأسماك والشحن البحرى وتفريغ البضائع والخدمات البحرية كمقومات للاقتصاد المصرى، ناهيك عن وجود بعض الموارد الطبيعية بالمحافظة مثل الحجر الجيرى والفحم، وفى الوقت الحاضر يأتى توجه الدولة نحو تطوير الركن الشمالى الغربى لخليج السويس باعتباره أحد المشاريع الكبرى فى جمهورية مصر

العربية (محافظة السويس، ٢٠٢٠، ١-٢)، وفي المجال التعليمي تأتي محافظة السويس شأنها في ذلك شأن باقي محافظات جمهورية مصر العربية حيث توجد بها جميع مراحل التعليم بداية من الحضانه ورياض الأطفال، ثم التعليم الأساسي بحلقته الأولى والثانية، ثم التعليم الثانوى العام والفنى كما أن المحافظة يوجد بها جامعة (جامعة السويس) وتضم مجموعة من الكليات العلمية والأدبية التي تخدم قطاعات التنمية بالمجتمع بل وتعتبر مركز إشعاع ثقافى وتعليمى وتربوى لمجتمع السويس بشكل خاص وللمجتمع المصرى بشكل عام، كما يوجد بالمحافظة صيغ مختلفة من التعليم بكل مراحلها سواء التعليم الحكومى أو النموذجى أو التعليم الخاص أو تعليم اللغات.

وتضم محافظة السويس (٨٨) مدرسة للحلقة الثانية من التعليم الأساسى، وتحتوى على (٨٨٢) فصلاً ويدرس بها (٣٨,٨٣٤) طالباً وطالبة منهم (٢٠٣٤٣) طالباً و(١٨٤٩١) طالبة، ويقوم بأعباء العملية التدريسية بهذه المدارس (١٨٣٥) معلماً ومعلمة منهم (٥٨٤) معلماً و(١٢٥١) معلمة، أما الأعباء الإدارية فيقوم بها (٢٥٩١) موظفاً وموظفة منهم (٧٧٤) موظفاً و(١٨١٧) موظفة.

### ب- إدارة مدرسة الحلقة الثانية بمحافظة السويس وهيكلها التنظيمى :

تتمثل إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى المدير والوكيل بالإضافة إلى المعلمين الأوائل، وتتجسد هذه العناصر البشرية فى مجلس إدارة المدرسة، وينظر إلى مدير المدرسة على أنه المسئول الأول عن تسيير العمل بها بل والمسئول عن كافة أنشطة المدرسة سواء كانت تربوية أو تعليمية أو فنية أو خدمية أو مجتمعية أو غير ذلك، بالإضافة إلى الإشراف على كل العناصر البشرية التى تعمل بذات المدرسة مع مراعاة اللوائح والقوانين والتعديلات المصاحبة لها مع توجيه كل الجهود نحو حل مشكلات المدرسة سواء التى تخص الطالب أو المعلم أو الجهاز الإدارى، وعليه أن ينمى قنوات الاتصال بين كل

وحدات المدرسة حتى تتوفر البيانات والمعلومات اللازمة لسرعة صناعة القرار المدرسى (بسيونى، ٢٠١٩، ١٠٧-١٠٨)، والمعاش لإدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فى مصر بشكل عام يجد أنها تتمثل فى (٤) مستويات إدارية يمكن عرضها على النحو التالى:

- **المستوى الأول:** ويعرف بالمستوى القومى ويتمثل فى وزارة التربية والتعليم ويرأسها الوزير، وهى تمثل السلطة الكاملة على النظام التعليمى من منبعه حتى مصبه أى من مرحلة الحضانه ورياض الأطفال حتى نهاية المرحلة الثانوية سواء العامة أو الفنية بشقيها الثلاثى أو الخماسى، ويقع عليها عبء التخطيط الإستراتيجى طويل المدى (أسعد، ٢٠١٩، ٨٢-٨٣).
- **المستوى الثانى:** ويعرف بالمستوى المحلى ويتمثل فى مديرية التربية والتعليم ويرأسها مدير عام التربية والتعليم بالمحافظة وعليها تسيير أمور كل مراحل السلم التعليمى العام والفنى بذات المحافظة تحت إشراف الوزارة (أحمد، ٢٠١٢، ٤٥-٤٦).
- **المستوى الثالث:** ويعرف بالمستوى المحلى الثانى ويتمثل فى الإدارات التعليمية ويكون على مستوى المدينة أو المركز ويرأس كل إدارة تعليمية مدير إدارة وتقوم بوظيفة الإشراف على كافة المدارس بمختلف المراحل التعليمية بالمدينة أو المركز (عباس، ٢٠٢٠، ٥٤-٥٥).
- **المستوى الرابع:** ويعرف بالمستوى الإجرائى أو التنفيذى ويشمل المدرسة ذاتها وهى المسؤولة عن تنفيذ كافة القرارات على أرض الواقع سواء التى تخص المعلم أو الطالب أو الموظف أو المناهج الدراسية أو خدمة المجتمع أو غيرها (عابدين، ٢٠١٥، ٢٧١-٢٧٢).



وتعتبر إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر بشكل عام ومحافظة السويس بشكل خاص عن مجموعة الجهود التى تبذل بانتظام داخل المدرسة وخارجها من خلال كافة العناصر البشرية سواء كانوا عاملين أو معلمين أو طلبة أو غيرهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة على أكمل وجه، وفى إطار توفير بيئة مدرسية مناسبة تساعد على تحقيق التحصيل الدراسى المتميز بالإضافة إلى تحقيق الأداء المتميز الذى ينعكس بدوره على نجاح العملية التعليمية بالمدرسة، ومن ثم تضمن المدرسة البقاء والاستمرار فى أداء أدوارها تجاه الأجيال المتلاحقة، وتتكون إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر بشكل عام ومحافظة السويس بشكل خاص من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة بالإضافة إلى البيئة التى تعمل بها سواء داخلياً أو خارجياً، على اعتبار أن المدخلات تشمل الموارد البشرية وتشمل العاملين والمعلمين والطلبة بالإضافة إلى الموارد المادية، مثل المرافق والتجهيزات المتاحة والتي تضمن حسن سير العمل المدرسى، أما العمليات فتشير إلى مجموعة الأنشطة التى تقوم بها مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من خلال استخدام المدخلات فى إطار تحقيق الأهداف المنشودة، فى حين أن المخرجات تتمثل فى مجموعة النتائج التى تريد إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى الوصول إليها، ومن ثم تتحقق أهدافها المنشودة (العطوى، ٢٠١٨، ٤٥-٤٦)، وفى ذات السياق تأتى التغذية الراجعة كرد فعل للمجتمع وجماهيره التى تربطها صلة بخدمات المدرسة من قريب أو بعيد، ومن ثم تصدر حكمها على هذه الخدمات، كما أن البيئة التى تؤثر فى مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى تتطوى على بيئة داخلية تمثل نطاق حدود المدرسة، فى حين أن البيئة الخارجية تتمثل فى البيئة المحيطة بالمدرسة مع الأخذ فى الاعتبار أن البيئة الداخلية تشتمل على مواطن قوة يجب تعزيزها ومواطن ضعف يتحتم علاجها فى حين أن البيئة الخارجية تشمل مجموعة من الفرص يتحتم على إدارة المدرسة ذاتها حسن استثمارها، أما التهديدات فيتحتم على إدارة المدرسة مواجهتها

على ضوء الإمكانيات المتاحة وظروف المجتمع المحيط بها (الحري، ٢٠١٨، ١٦٤-١٦٥).

وتضطلع إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمجموعة من الوظائف لعل من أبرزها ما يلي:

- **التخطيط Planning**: ويعنى قيام إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي برسم البرنامج المدرسى وتحديد مدته وشكله لكل العناصر البشرية التى تعمل بالمدرسة من أجل استشراف مستقبل المدرسة (الحري، ٢٠٢٠، ٦٤-٦٥).
- **التنظيم Organization**: ويعنى قيام إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتحديد المهام المطلوبة من كل فرد بالمدرسة شريطة توزيع هذه المهام على كافة العناصر البشرية وفقاً لمبدأ التخصص مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وتحقيق التكافؤ بين السلطة والمسئولية لكل عنصر بشرى يعمل بالمدرسة على ضوء الوصف الوظيفى لكل وظيفة، كما تتضمن وظيفة التنظيم وضع الجدول المدرسى وتوزيع الحصص على المعلمين وتحديد الصفوف وعدد الحصص لكل معلم رضوان وآخرون، ٢٠١٦، ١٢٣-١٢٤).
- **التنسيق Co-Ordination**: ويعنى قيام إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمنع التداخل بين الاختصاصات أو التضارب بين الأنشطة المدرسية حتى تحقق أفضل النتائج الممكنة على أرض الواقع.
- **التوجيه Guidance**: ويعنى قيام إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بإرشاد العاملين نحو استخدام أفضل الطرق لإنجاز العمل، وأحسن الأساليب لتبسيط الإجراءات من أجل الوصول إلى النتائج الممكنة مع تحفيز المجتهد ومعاينة المقصر (عطوى، ٢٠٢٠، ١٥٢-١٥٣).

- **الإشراف Supervision**: ويعنى قيام إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمتابعة سير العملية التعليمية من قبل المعلمين والطلبة من حيث الانضباط داخل الصف المدرسى والالتزام بمواعيد الحصص وتبسيط المقررات الدراسية للطلبة، بالإضافة إلى متابعة سير العملية الإدارية من قبل العاملين بمختلف وحدات المدرسة.
- **المتابعة Follow-up**: وتعنى اهتمام إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بالتأكد من أن العمل المدرسى يسير وفق الخطة الموضوعية دون الخروج عنها مع التعرف على أسباب التأخير فى الإنجاز أو الخطأ أثناء الإنجاز وتصحيح ذلك أولاً بأول (عطية، ٢٠٢٠، ٧٥-٧٦).
- **التقويم Calendar**: ويعنى قيام إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى باكتشاف مواطن القوة فى كافة مجالات العمل المدرسى على المستوى الإدارى أو المستوى التعليمى، وتعزيزها على ضوء الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى اكتشاف مواطن الضعف أو القصور فى ذات الجهازين الإدارى أو الأكاديمى ومحاولة علاجها أولاً بأول (العتيبي، ٢٠٢٠، ٢٠٣-٢٠٤).
- وعلى هذا يمكن النظر إلى إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس على أنها تمثل محور العمل المدرسى سواء على المستوى التعليمى أو الإدارى أو الفنى أو التربوى أو المجتمعى، حيث إنها مسؤولة عن ضبط كافة العلاقات، وتحقيق الترابط بين كافة العناصر والمكونات التى تشمل عليها النظام المدرسى شريطة أن تتفاعل كل هذه العناصر وتتجاوب كل هذه العلاقات مع بعضها البعض فى إطار المحافظة على سمعة المدرسة، والارتقاء بمكانتها فى المجتمع الذى تنتمى إليه، ولعل ذلك يتأتى من خلال تحسين عملية التعليم والتعلم بالإضافة إلى حسن تسيير كافة العمليات الإدارية سواء تخطيط أو

تنظيم أو تنسيق أو توجيه أو متابعة أو تقويم، ومثل هذه العمليات تحتم وجود إدارة مدرسية قادرة على القيام بأدوارها وتحقيق أهدافها (خليل، ٢٠٠٩، ١٧-١٨).

فى حين أن الهيكل التنظيمى لهذه المدرسة يعبر عن كيفية توزيع الاختصاصات على العاملين وتحديد مسؤولياتهم بمختلف مجالات العمل بها سواء على المستوى الإدارى أو المستوى الفنى أو المستوى الأكاديمى، والذى يخص المعلمين مع وجود وصف وظيفى لكل وظيفة داخل كافة وحدات المدرسة، وعلى هذا فإن الهيكل التنظيمى لمدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى يركز على توزيع العمل على العاملين مع مراعاة إمكانات المدرسة والظروف المحيطة بها، مع التأكيد على تنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من الإدارة العليا، والتي تتمثل فى الوزارة وتكون على مستوى الدولة ككل أو المديرية التعليمية على مستوى كل محافظة، ويشمل الهيكل التنظيمى لمدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس توزيع الاختصاصات على كل العناصر البشرية التى تعمل بذات المدرسة مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، مع التركيز على إقرار مبدأ تكافؤ الفرص وتوفير المساواة بين الجميع وتسيير العملية الإدارية بالمدرسة وفق مجموعة من اللوائح والقوانين التى تنظم سير العمل بها.

ويتصدر المشهد الإدارى بمدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس مدير المدرسة، حيث إنه هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها والإشراف على كل أنشطتها سواء الإدارية أو التعليمية أو الفنية أو المجتمعية وغيرها، ويليه وكيل المدرسة ويحل محل مدير المدرسة عند غيابه ويمكن لمدير المدرسة أن يفوض الوكيل فى إنجاز بعض المهام وتنفيذ بعض الأعمال المدرسية داخل المدرسة أو خارجها من أجل تحقيق مصالحها، ويأتى الجهاز الإدارى والذى يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية ثم الجهاز الأكاديمى الذى يتولى إنجاز المهام الأكاديمية والتربوية، والتي تتمثل فى تقديم المقررات

الدراسية للطلبة فى صورة عصرية مبسطة بالإضافة إلى الأخصائى الاجتماعى والأخصائى النفسى، وأمين المكتبة، وأمناء المعامل وسكرتير المدرسة وعمال الخدمات، والمعاش للهيكل التنظيمى لمدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس يجد الأمور التالية:

- تسيطر المركزية على كافة وحدات العمل بالهيكل التنظيمى لمدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس.
- تحكم الروتين فى تسيير كافة أعمال المدرسة حيث الرقابة الشديدة من قبل الإدارة التعليمية أو المديرية التعليمية بالمحافظة.
- غلبة فردية القرار المدرسى على اعتبار أن مدير المدرسة هو المسئول الأول عنها، وبالتالي فهو الذى يقوم بالإشراف على كافة ميادين العمل المدرسى.
- وجود تداخل فى بعض الاختصاصات بين وحدات المدرسة وخاصة الأعمال الإدارية.
- كثرة القرارات التى تأتى من الإدارة العليا (الوزارة - المديرية التعليمية) ومن ثم يحدث تعارض فى تنفيذها أو تأخير فى تنفيذ بعضها على حساب البعض الآخر (الكردى، ٢٠١٤، ٦٦-٦٧).
- ضعف العلاقة بين الجهاز الإدارى والجهاز الأكاديمى مع سيطرة المصالح الشخصية على المصالح العامة.
- شيوع الاتصال الرأسى الهابط (من الرئيس إلى المرؤوس) ومحدودية الاتصال الرأسى الصاعد من المرؤوس إلى الرئيس.
- الالتزام بالتسلسل الإدارى أدى إلى طول سلسلة الإجراءات التى يتم من خلالها إنجاز العمل، حيث يسير القرار من أعلى إلى أسفل (الحميسى، ٢٠١٢، ١٨٥-١٨٦).

## ج- أدوار مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومهاراته :

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر أدوار مدير المدرسة بشكل عام ومدرسة التعليم الأساسي بشكل خاص على النحو التالي:

- **الدور الصناعي (صناعة القرار) The Industrial Role (Decision Making):** ويقوم مدير المدرسة بصناعة القرار المدرسي من خلال طرح مجموعة من البدائل لمواجهة مشكلات العمل المدرسي، وتتم طرح البدائل بالتعاون مع كافة العناصر البشرية بالمدرسة سواء على المستوى الإداري أو التعليمي أو التربوي أو المجتمعي (كنعان، ٢٠١٧، ١٧٤-١٧٥).
- **الدور الإشرافي Supervisory Role:** ويقوم من خلاله مدير المدرسة بوظيفة المشرف التربوي، حيث يقيم أداء العاملين والمعلمين، ويقف على قدرتهم مع فهم أهمية المدرسة وأهدافها وكيفية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع (السيد، ٢٠١٥، ١٢-١٣).
- **الدور التخطيطي Planning Role:** ويقوم من خلاله مدير المدرسة بالتنبؤ بمستقبل المدرسة من خلال تحديد الأعمال ووضع البرامج والأنشطة التي تحتاج إلى تخطيط من أجل صناعة مستقبل أفضل لها (أبو بكر، ٢٠١٩، ١٢٥-١٢٦).
- **الدور الإنساني The Human Role:** ويقوم من خلاله مدير المدرسة بتنمية شبكة العلاقات الإنسانية بين كافة العناصر البشرية بمختلف وحدات المدرسة (الرفاعي، ٢٠١٥، ١٤٦-١٤٧).
- **الدور المعلوماتي Informational Role:** ويقوم من خلاله مدير المدرسة بتجميع كافة المعلومات عن مجالات العمل المدرسي ومحاولة تخزينها واسترجاعها عند الحاجة إليها لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة (ملحم، ٢٠١٦، ١٢٥-١٢٦).

- **الدور المجتمعي** The Societal Role: ويقوم من خلاله مدير المدرسة بتنمية العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلى مع مراعاة الإمكانيات المتاحة للمدرسة، ومتغيرات العصر ومستجداته مع التأكيد على سياسة الأخذ والعطاء بين المدرسة والبيئة المحيطة بها، حيث يقوم الطرفان بمشاركة كل طرف للآخر فى حل قضاياها وتقديم الخدمات فى ذات الإطار (عبد الفتاح، ٢٠١٨، ٧٢-٧٣).
- **الدور القيادي** Leadership Role: ويقوم من خلاله مدير المدرسة بربط وحدات المدرسة مع بعضها البعض ودمج كافة العناصر البشرية فى إطار العمل الجماعى وروح الفريق من أجل تحقيق أهداف المدرسة فى الحاضر والمستقبل (أبو النصر، ٢٠١٦، ٢٦-٢٧).
- **الدور التقويى** Calendar Role: ويقوم من خلاله مدير المدرسة بالتعرف على حسن سير العمل المدرسى بكل جوانبه مع التأكيد على تحسين الأداء ورفع مستوى أداء كافة العناصر البشرية مع مراعاة استثمار الوقت وتوظيف الطاقات البشرية وتقليل التكلفة وتطبيق معايير الجودة حتى تحقق المدرسة أهدافها على المدى القريب أو البعيد (البدري، ٢٠١٩، ٦٧-٦٨).

**أما عن مهارات مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فيمكن عرضها**

**على النحو التالى:**

- **المهارة التطويرية** Skill Development: ويقوم من خلالها مدير المدرسة بتطوير أساليب العمل وطرق إنجازه بكل وحداتها مع مشاركة المعلم والموظف والفنى فى هذا التطوير حتى يتحمل الجميع مسؤولية النتائج (خليفة، ٢٠١٥، ١٣-١٤).
- **المهارة الفريقية** Team Skill: ويقوم من خلالها مدير المدرسة بنشر ثقافة العمل الجماعى وروح الفريق بين كافة العاملين بمختلف وحدات المدرسة، ودمج الطالب

- والمعلم والموظف فى فريق واحد يقوم على الحوار البناء لخدمة أهداف المدرسة فى الحاضر والمستقبل (الخواجا، ٢٠١٦، ١٠٧-١٠٨).
- **المهارة التشاركية Shared Skill**: ويقوم من خلالها مدير المدرسة بمشاركة كافة الأطراف المعنية فى إدارة التغيير الهادف الذى يحقق مصالح المدرسة ويحافظ على مكانتها فى المجتمع (الخطيب، ٢٠١٥، ٢٢٥-٢٢٦).
- **المهارة الأدائية Performing Skill**: ويقوم من خلالها مدير المدرسة بتطوير أداء العاملين حتى يحقق الأهداف المنشودة فى إطار مكافأة المجتهد ومعاينة المقصر مع الالتزام بموضوعية تقييم الأداء للجميع (السويد، ٢٠١٢، ١٨٨-١٨٩).
- **المهارة التخطيطية Planning Skill**: ويقوم من خلالها مدير المدرسة بتحديد مجالات الخطة المدرسية ومؤشراتها والأنشطة المصاحبة والخطط الفرعية لها شريطة أن يتم توزيع العاملين على كافة مجالات الخطة المدرسية حتى يتم إنجازها وفق الجدول الزمنى المحدد (السويدان، ٢٠١٧، ٢٥٣-٢٥٤).
- **المهارة التوظيفية Employment Skill**: ويقوم من خلالها مدير المدرسة بتوظيف ثقافة المدرسة، وما تحتويه من مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ والممارسات، على أن تتفاعل كلها فى ميادين العمل المدرسى، ويشارك فيها الجميع/ الطالب/ والمعلم/ والموظف من أجل الوصول إلى أهداف المدرسة وتحقيقها على أرض الواقع (دياب، ٢٠١٤، ٢١٥-٢١٦).
- **المهارة الإستراتيجية Strategic Skill**: ويقوم من خلالها مدير المدرسة بالتركيز على التنبؤ بمستقبل أفضل للمدرسة وكيفية التعامل مع الأزمات أو المفاجآت أو المواقف الطارئة التى تواجه المدرسة (طافش، ٢٠١٩، ٢٨٨-٢٨٩).



- **المهارة الإشرافية Supervisory Skill**: ويقوم من خلالها مدير المدرسة بتوجيه كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمدرسة فى إطار تحقيق أهدافها، وتشجيع الجميع على أداء العمل وفقاً للفكر الإبداعي وحب المبادرة (حسين، ٢٠١٧، ١٠٢-١٠٣).

- **المهارة التواصلية Communication Skill**: ويقوم من خلالها مدير المدرسة بالتواصل مع كافة العناصر البشرية التى تعمل بالمدرسة فى إطار مراعاة ظروف العاملين، وعلاج مشاكلهم وفق مبدأ الأولويات مع التأكيد على تحسين بيئة العمل وتنمية قنوات الاتصال، وتشجيع العاملين على نقل الخبرات والمعلومات بين بعضهم البعض، مع تفعيل منجزات العصر مثل البريد الإلكتروني أو البوابة التعليمية فى هذا الإطار (الحيلة، ٢٠١٦، ٥٢-٥٣).

#### د- مهام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس:

لقد طرح الفكر الإدارى المعاصر مهام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على النحو التالى:

- **مهام إدارية Administrative Tasks**: وتتعلق بتوزيع العمل على كافة العناصر البشرية بالمدرسة مع توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، والإشراف على أنشطة العمل المدرسى فى إطار استثمار الطاقات البشرية وتوظيف الجهود المبذولة مع التأكيد على معايير الجودة وتوفير مناخ مدرسى آمن ومحفز للجميع (العمارة، ٢٠١٦، ٨٢-٨٣).

- **مهام فنية Technical Tasks**: وتتصل بتحقيق النمو المهني للعاملين أو المعلمين مع تحقيق النمو العلمى للطلبة عبر تحسين العملية التعليمية، وتوظيف

- تقنيات العصر لخدمة العملية التعليمية مع دعم ثقافة الإبداع بين كل العناصر البشرية بالمدرسة (الطالب - المعلم - الموظف - الفني) (الفرح، ٢٠١٩، ٨٥-٨٦).
- **مهام مجتمعية Societal Tasks:** وترتبط باهتمام مدير المدرسة بإقامة علاقات قوية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلى مع دعم قنوات الاتصال بين الطرفين وتبادل الخبرات بينهما فى إطار حل المشكلات أو القضايا التى تعترض أى طرف من الطرفين مع تبادل وجهات النظر حول كيفية الارتقاء بالمدرسة التعليمية فى ظل التحديات العصرية المتنوعة (جمال وآخرون، ٢٠٢٠، ٦٥-٦٦).
- **مهام إبداعية Creative Tasks:** وتتعلق بقدرة مدير المدرسة على تحديد غايات كل عمل بالمدرسة مع التركيز على التجديد المطلوب وتشجيع أرياب الفكر الإبداعى مع توظيف الوسائل الحديثة فى هذا الإطار من أجل اختصار الزمن، وتحقيق الهدف، وتحقيق الميزة التنافسية التى من خلالها تستطيع المدرسة أن تنافس المؤسسات المناظرة فى المجتمع سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو العالمى (مصطفى، ٢٠٠٥، ١٢٤-١٢٥).

وعلى هذا فإن مهام مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر بشكل عام وفى محافظة السويس بشكل خاص تتنوع فى مجالاتها وتتشعب فى أهدافها نظراً لأن هذه المرحلة تتولى تربية الطالب مع بداية سن المراهقة ومن ثم فهو يحتاج إلى عناية مستمرة، وإدارة عصرية تستوعب كل ما هو جديد ومفيد من فكر وأجهزة ومعدات وتقنيات وأساليب عمل، وتوظيف كل ذلك لصالح صناعة جيل المستقبل عبر تنسيق كافة الجهود المبذولة من قبل جميع العناصر البشرية العاملة بالمدرسة فى إطار معايير الجودة الشاملة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية.

## ثالثاً: الأسس النظرية لكفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس: ويندرج تحته:

### أ- مفهوم كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومعاييرها:

يمكن إدراك كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من خلال تحليل المدخلات والمخرجات، حيث يمكن الحكم على إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بأنها كفؤة من خلال مقدار كل من المدخلات والمخرجات، على اعتبار أن المدخلات تعبر عن النفقات والمصروفات والمنشآت والمباني والمعدات والأجهزة والتكنولوجيا، أما المخرجات فتتمثل في كل النواتج التعليمية وفي مقدمتها مقدار ما اكتسبه الطالب من معارف ومعلومات ومهارات تؤهله للتكيف مع المواقف الحياتية بشكل عام أو الانخراط في سوق العمل بشكل خاص (عوض، ٢٠١٠، ٩-١٠).

وتشير كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي إلى قيام قيادات هذه المدرسة ومجالسها المختلفة باتخاذ المبادرة، وتحمل المسؤولية لمواجهة المواقف المختلفة من أجل تحقيق أهداف المدرسة مع تحمل المخاطرة وإنجاز العمل في إطار الإبداعات اليومية من قبل كافة العاملين بها، وبالتالي فإن كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مرهونة بأعمال رجالاتها وما ينفذونه من أعمال على أرض الواقع ( Horst Fuhr & et al., 2017, 213-214).

ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر مجموعة من المعايير التي يتحتم على مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي أن تراعيها للحكم على كفاءة إدارتها ومن هذه المعايير ما يلي:

- استثمار المرافق Investing in Facilities: ويعنى وضع خطة لاستخدام مرافق المدرسة في إطار تحقيق أهدافها بنجاح.

- **التربية الأمانية** Wishful Education: وتعنى توفير السلامة والأمن لكل العناصر البشرية بالمدرسة (Stephen H. Rhine Smith, 2016, 34-35).
- **استثمار الوقت** Time Investment: ويعنى اهتمام إدارة المدرسة باستثمار وقت العاملين والمعلمين والطلبة لنجاح العملية التعليمية بكل مضامينها العلمية.
- **الانفتاح على المجتمع المحلى** Opening up to the Local Community: ويعنى تنمية العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومؤسسات المجتمع المحلى من خلال تبادل المنافع والمشاركة فى حل القضايا المشتركة ( Robert M. Fulmer & Marshall Gold Smith, 2014, 25-26).
- **وضوح الأهداف** Clarity of Goals: ويعنى تحديد رسالة المدرسة والأنشطة اللازمة لإنجازها بنجاح على أرض الواقع.
- **المنهجية العلمية** Scientific Methodology: وتعنى استخدام المنهج العلمى بخطواته المحددة فى مواجهة مشكلات المدرسة التعليمية (توفيق، ٢٠٠٨، ١٩٥-١٩٦).
- **رفع الروح المعنوية** Improve Spirit: ويعنى تنمية دافعية كل العناصر البشرية **لعمل بالمدرسة** من خلال مكافأة المجتهد ومعاقبة المقصر فى كل مجالات العمل المؤسسى.
- **تدعيم الديمقراطية** Strengthening Democracy: ويعنى إتاحة الفرصة أمام كل العناصر البشرية للتعبير عن آرائهم مع احترام الرأى الآخر مع مراعاة الصالح العام للمدرسة (الشيخ وآخرون، ٢٠١٧، ١٣٥-١٣٦).
- **رضا المستفيدين** Beneficiary Satisfaction: ويعنى التأكيد على تلبية حاجات المستفيدين من خدمات المدرسة والوصول إلى توقعاتهم من خلال تحقيق شروط الجودة عند تقديم الخدمة لهم.

- **التطوير المستمر** Continuous Improvement: ويعنى اهتمام إدارة المدرسة بإجراء التعديلات اللازمة فى مجريات العمل المؤسسى سواء على المستوى الإدارى أو التوجيهى أو الإشرافى أو التعليمى من أجل مواكبة العصر وتحقيق النجاح المنشود مع التركيز على التجاوب مع متغيرات العصر بأسلوب عقلانى (علقم، ٢٠١٣، ٨٧-٨٨).

### ب- مؤشرات كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى ومقوماتها:

- توجد مجموعة من المؤشرات التى تدل على كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بشكل عام، ومن هذه المؤشرات ما يلى:
- انتظام الدراسة على مدار العام الدراسى.
  - تحقيق تقدم ملموس فى جودة العملية التعليمية.
  - تفعيل دور المشاركة المجتمعية فى خدمة أهداف المدرسة التعليمية.
  - توظيف تكنولوجيا العصر فى كافة ميادين العمل المؤسسى.
  - تنمية قدرات كافة العناصر البشرية (معلم - موظف - طالب) عبر تنوع الدورات التدريبية للتكيف مع متغيرات العصر (الحري، ٢٠١٨، ١٨٥-١٨٦).
  - إيجاد بدائل لتمويل مجالات العمل المدرسى.
  - حصول المدرسة التعليمية على مراكز متقدمة فى الامتحانات أو ممارسة الأنشطة على مستوى الدولة.
  - توزيع العمل على العاملين وفق مبدأ التخصص مع وجود وصف وظيفى لكل وظائف المدرسة (الحري وأسامة، ٢٠١٧، ١٤٥-١٤٦).
  - وجود نظام متطور للاتصالات على المستوى الداخلى أو الخارجى.
  - وجود برنامج مؤسسى يتم من خلاله خدمة المجتمع المحلى.

- تطبيق مواصفات الجودة على حجرات الدراسة.
- مراعاة الكثافة الطلابية في كل فصل دراسي.
- التوازن في أداء المهام الإدارية والفنية وغيرها (الدويك، ٢٠٠٥، ١٥٥-١٥٦).

### أما عن مقومات كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فليمكن

#### عرضها على النحو التالي

- وضوح الرؤية المستقبلية للمدرسة.
- تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من المدرسة.
- وجود مناخ مؤسسى فعال يسهم في تحقيق الأهداف بنجاح.
- وجود معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين أو تقييم وحدات المدرسة أو تقييم المدرسة ككل.
- دراسة البيئة الخارجية للمدرسة من أجل إبراز الفرص والتهديدات مع استثمار الأولى ومواجهة الثانية (عابدين، ٢٠١٧، ٢٤٥-٢٤٦).
- مشاركة الطلبة في صنع القرار المدرسى بشكل عام والقضايا التى تخصهم بشكل خاص.
- تشجيع أرباب الأداء المتميز والإنجاز الهادف.
- مشاركة أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلى في حل قضايا المدرسة.
- التركيز على تطوير المناهج على حسب متغيرات العصر وحاجة الطلبة.
- تنمية شبكة العلاقات بين المدرسة والمدارس المناظرة بالمجتمع المحلى.
- تنمية قدرات كافة العناصر البشرية بالمدرسة من خلال عقد ندوات والمؤتمرات والمحاضرات وورش العمل وغيرها (عريفج، ٢٠١٤، ١٦٨-١٦٩).

## خط- كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التطعيم الأساطي من منظور المدارس الإدارية:

لقد طرح الفكر الإداري مجموعة من وجهات النظر تجاه كفاءة إدارة المدرسة المجتمعية بشكل عام سواء كانت خدمية، أو إنتاجية من خلال التركيز على عنصر الكفاءة الاقتصادية للمدرسة، والنظر إلى المدرسة الخدمية على أنها تسير في نهج الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (محامدة، ٢٠١٥، ٣٢٥-٣٢٦)، وبالتالي جاءت وجهات النظر تجاه كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على النحو التالي:

### - منظور الإدارة العلمية لكفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التطعيم الأساطي:

لقد اهتمت الإدارة العلمية بالتخطيط لكافة جوانب العمل المؤسسي مع التركيز على قيمة الوقت، ووضع معايير الأداء من أجل الحصول على أفضل إنتاجية ممكنة تحت مظلة وضوح وسائل المتابعة، والرقابة مع التقليل من الهدر أو الإسراف في كافة مجالات العمل المؤسسي، أي أن الإدارة العلمية ركزت على تحقيق كفاءة إدارة المدرسة من خلال التركيز على الإنتاج وتقليل الهدر واستثمار الوقت وتوظيف طاقات العاملين في الاتجاه الذي يخدم أهداف المدرسة ( J. Murphy, 2013, 210-211).

### - منظور الحركة البيروقراطية لكفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التطعيم

**الأساطي:** يرى أرباب هذه الحركة أن كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تتحقق عن طريق أسلوب البيروقراطية على اعتبار أنه يقلل من الاحتكاك بين البشر، ويركز على تخفيض التكلفة، وتحقيق الأمن البشري في المدرسة، كما أنه يرى أن تحقيق خصائص التنظيم البيروقراطي، حيث توزيع العمل بطريقة محددة ورسمية على كافة العاملين بها مع توزيع السلطة وفقاً لقواعد واضحة وتنفيذ المهام

بأسلوب محدد مع التأكيد على التنظيم الهرمي والعمل الرسمي، وكل هذه الأمور تساعد على استقرار المدرسة واستمرارها في المجتمع (مرعي، ٢٠٠٤، ٨٣-٨٤).

#### - منظور مدرسة العلاقات الإنسانية لكفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من

**التعليم الأساسي:** يرى أرباب هذه المدرسة أن كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تتأثر بالروح الاجتماعية السائدة بين العاملين والظروف المحيطة بالمدرسة، بالإضافة إلى تأثيرها بالبيئة التي تسود داخل المدرسة، أو خارجها، وبالتالي فإن أسلوب التعامل مع العاملين يبرهن على كفاءة إدارة المدرسة وبالتالي فإن قيادات المدرسة يتحتم عليهم التعامل بأسلوب حضارى مع العاملين فى كل وحدات المدرسة على اعتبار أن المدرسة نظام اجتماعى تعاونى يسعى نحو تحقيق أهداف محددة، وبالتالي فإن النجاح ينسب للجميع وعلى رأسهم إدارة المدرسة (المعاينة، ٢٠١٧، ١٢٢-١٢٣).

#### - منظور المدرسة الرياضية لكفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم

**الأساسى:** يرى أرباب هذه المدرسة أن كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى يمكن التعبير عنه بشكل كمى سواء رموز أو علاقات أو معادلات تعبر عن المشكلات التى تواجه المدرسة ودور إدارتها فى التغلب عليها ومن ثم تتحقق كفاءة هذه الإدارة من خلال إيجاد أفضل الحلول لهذه المشكلات، وبالتالي فإن هذه المدرسة تنظر إلى إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من منظور التحديد الدقيق للأهداف، ودراسة المشكلات، وتوزيع العمل، وتحديد نطاق الإشراف ثم تحديد المسئولية، وعلى ضوءها تأتى المحاسبية، مع الربط بين المسئولية والمحاسبية ونشر ثقافة الشفافية بين كل العاملين فى وحدات المدرسة (E. Sallis, 2016, 214-). (215).



### - منظور مدرسة القرار لكفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي:

يرى أرباب هذه المدرسة أن كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تكمن في طرح البدائل العلمية لمحاصرة المشكلة التي تواجهها المدرسة ثم اختيار البديل الأفضل على ضوء معايير محددة توفر الجهد، وتقلل النفقات، وتختصر الزمن، وتحقق أكبر نتائج ممكنة، وبالتالي فإن كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مرهونة بتحقيق أكبر قدر من الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً في إطار تقليل التكلفة وتعظيم الفائدة (حسين، ٢٠١٨، ٢١٦-٢١٧).

### - منظور مدرسة النظم لكفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي:

يرى أرباب هذه المدرسة أن كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تأتي من خلال حسن تفاعلها مع الأنظمة المجتمعية الأخرى سواء النفسية أو المادية أو السياسية أو الاقتصادية أو الإعلانية أو غيرها على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، ومن ثم فإن مدرسة النظم ترى أن كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مرهونة بتحقيق الأهداف المحددة عبر أساليب واضحة تؤدي إلى أفضل النتائج الممكنة في إطار منظومي متكامل يحدد المدخلات، ويحدد العمليات أو التفاعلات، ويضع معايير للمخرجات، ويؤكد على التغذية الراجعة (النجار، ٢٠٠٢، ٧٢-٧٣).

### د- مجالات كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومزاياها:

تتمثل مجالات كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فيما يلي:

### - إدارة الرسالة Message Management: وتعنى توصيل رسالة المدرسة لكافة

الأطراف المعنية بها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي (الطالب - أولياء الأمور - المعلم - الموظف - الفنى وغيرهم) مع التأكيد على ترجمة الرسالة إلى أهداف يمكن تحقيقها على أرض الواقع (D.J. Parks, 2017, 305-306).

- **إدارة المنافسة** Competition Management: وتعنى اهتمام إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بإنجاز الأعمال المنفردة حتى تستطيع أن تدخل مضمار المنافسة مع المؤسسات المناظرة على اعتبار أن المنافسة أصبحت خياراً عصبياً لضمان البقاء والاستمرار (حثروبي، ٢٠١٢، ١٨٢-١٨٣).
- **إدارة المسؤولية** Responsibility Management: وتعنى تأكيد إدارة المدرسة على نشر ثقافة الانضباط المؤسسى بين كل العاملين بها مع الالتزام باللوائح والقوانين والسياسات التى وضعت من قبل الإدارة العليا سواء كانت ممثلة فى الإدارة التعليمية أو المديرية التعليمية أو الوزارة مع تبنى سياسة العمل الجماعى وروح الفريق حتى تتولد روح المسؤولية الجماعية عند تحقيق الأهداف المنشودة (سامعى، ٢٠١٤، ٢٣٤-٢٣٥).
- **إدارة التمكين** Empowerment Management: وتعنى تأكيد إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على منح كافة العناصر البشرية التى تعمل بها سواء على المستوى الإدارى أو المستوى التعليمى أو الفنى كافة الصلاحيات التى تساعد الجميع على إنجاز العمل وفقاً للمواصفات المحددة مسبقاً، وفى ذات السياق يأتى الاهتمام بالإدارة المتمركزة على الموقع مع التوجه نحو اللامركزية، وفتح المجال أمام المشاركة المجتمعية لحل قضايا المدرسة، بالإضافة إلى المشاركة الجماعية فى صناعة القرار المؤسسى واتخاذها.
- **إدارة الثقافة التنظيمية** Managing Organizational Culture: وتعنى تأكيد إدارة المدرسة على المحافظة على مجموعة القيم المشتركة بين العاملين، وتوجيه سلوكيات كافة العناصر البشرية نحو تحقيق رسالتها على أرض الواقع، والوصول إلى أفضل النتائج عبر استثمار كافة الجهود المبذولة من قبل الجميع مع حسن استثمار الموارد المتاحة (L.G. Beck, 2018, 97-98).

## أما عن مميزات كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فيمكن عرضها على النحو التالي:

- **التوظيف Recruitment:** ويعنى أن الكفاءة تعتمد على توظيف المعارف والقدرات والمهارات التى تمتلكها قيادات إدارة المدرسة (أسعد، ٢٠١٥، ٧٢-٧٣).
- **الغاية The Aim:** وتعنى أن الكفاءة تعد غاية وليست وسيلة تنتهى بنهاية الغاية.
- **التركيب Installation:** ويعنى أن الكفاءة مفهوم مركب ينضوى على الجانب المعرفى والجانب الحسى والجانب الوجدانى، ويمتد هدف الكفاءة ليتخطى الجانب المعرفى ليصل إلى الجانب الإبداعى، وبالتالي فإن الكفاءة لا تقتصر على التعلم للمعرفة بل تمتد إلى التعلم بالتمكن (الغزوى، ٢٠٠٤، ٣٢-٣٣).

## رابعاً: نتائج البحث وإجراءاته المقترحة: ويندرج تحتها:

### أ- نتائج البحث:

- قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة من مديرى ومديرات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس، وكذلك الوكلاء والوكيلات والمعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات بالإضافة إلى بعض المعلمين والمعلمات وبعض العاملين فى الجهاز الإدارى وبلغ عددهم (٣٩٠) فرداً وكان من أبرز نتائجها ما يلى:
- تواجه مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس مجموعة من المعوقات التى تحول بينها وبين تحقيق أهدافها.
  - اهتمام مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس باستكشاف الفرص الجديدة للتركيز على حسن استثمارها من أجل تحقيق أهدافها وبلوغ مصالحها العامة والخاصة.

- تهتم بعض قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس باكتشاف الأخطاء التي تواجههم أولاً بأول ووضع الحلول المناسبة لها.
- تواجه مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر بشكل عام، وفي محافظة السويس بشكل خاص مجموعة من المتغيرات على كافة الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والمعرفية والتي بدورها تنعكس على أداء العاملين بذات المدارس.
- عجزت نظم الإدارة التقليدية عن مواجهة التحديات التي تواجه مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ومن ثم يتحتم عليها اتباع نظم إدارية حديثة تركز على القيمة المضافة في كل مجالات العمل المدرسي.
- رفض بعض قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس لثقافة التغيير مع التشبث بالإدارة التقليدية حرصاً على مصالحهم الشخصية أو الوظيفية.
- يتطلب العمل الريادي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس عناصر بشرية ذات كفاءة عالية، وقادة يمتلكون الفكر الاستباقي يتحملون المسؤولية عن نتائج أعمالهم ويبحثون عن الجديد باستمرار.

## ب- إجراءات مقترحة لرفع كفاءة إدارة مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

### بمحافظة السويس:

- التأكيد على مجموعة العوامل المجتمعية التي تشجع على استقلالية مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس على منح كافة العاملين بها حرية التفكير في إطار بيئة عمل مدرسية حافزة للإبداع ومشجعة للنجاح.

- تشجيع قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس، كافة العناصر البشرية العاملة بها على ممارسة الأنشطة الريادية فى إطار الرؤية الواضحة التى تقود المدرسة نحو المستقبل الأفضل.
- تأكيد إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس على الارتقاء المتواصل بنوعية الحياة لكافة أجيالها من خلال التكيف مع المسيرة التنموية المستدامة للمجتمع المصرى فى الوقت الحاضر.
- اهتمام إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس بتلبية احتياجات التنمية فى ذات المحافظة مع التنسيق بين أنشطة خطط التنمية حتى تستطيع التكيف مع تحديات المستقبل.
- تأكيد إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس على عملية التنمية البشرية باعتبارها قاعدة التنمية، وطاقاتها المتجددة على أنها جزء متكامل من النسق الاجتماعى والثقافى الشامل للمجتمع المصرى.
- اهتمام إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة السويس بإحداث التطوير النوعى فى مدخلات هذا النوع من التعليم، وعملياته مع التركيز على تحسين نظام التعليم به، ومخرجاته حتى يرتقى إلى مستويات الجودة التى تكون المجتمع المتعلم المنتج والذى ينشد الرقى والتقدم.

## المراجع:

أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ٤٥-٤٦.

أحمد السيد الكردى: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٦٦-٦٧.

أحمد السيد: أدوار وواجبات مدير المدرسة فى القرن الحادى والعشرين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ١٢-١٣.

أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٢٤-١٢٥.

أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ٨٦-٨٧.

إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامى، المكتبة العلمية الحديثة، المنصورة، ج.م.ع.، ٢٠٠٤، ص ٩١-٩٢.

إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ٢١٥-٢١٦.

أمل الخطيب: الإدارة المدرسية - فلسفتها وأهدافها وتطبيقاتها، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ٢٢٥-٢٢٦.

أميرة عبد السلام زايد: المدرسة وتحقيق الأمن التربوى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ج.م.ع.، ٢٠١٨، ص ٥٢-٥٣.

توفيق سامعى: الكفايات المهنية والتعليمية - المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم الاجتماعية، مج ١٠٤، ع ١٩٤، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٠١٤، ص ص ٢٣٤-٢٣٥.

توفيق مرعى: الكفايات التعليمية في ضوء النظم، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ص ٨٣-٨٤.

تيسر عبد المطلب الدويك: إدارة المدرسة الفعالة - مقوماتها وأفاقها، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ص ١٥٥-١٥٦.

ثابت عبد الرحمان إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ١٤٥-١٤٦.

جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ١٩٥-١٩٦.

الجهاز المركزي للتعبة والإحصاء: الكتاب السنوى للإحصاء، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ٧٢-٧٣.

جودت عزت عطوى: الإدارة التعليمية والإشراف التربوى، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١٥٢-١٥٣.

حافظ فرج أحمد، محمد صبرى: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٥-٦.

حامد سوادى عطية: العملية الإدارية - معارف نظرية ومهارات تطبيقية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٢٠، ص ص ٧٥-٧٦.

رابعة الحمداني: معنى الحياة وعلاقته بفاعلية الذات لدى طلبة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، مج ١٧، ع ٦٤، جامعة تكريت العراق، ٢٠١٠، ص ص ٥٣٢-٥٣٣.

رافدة الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٦٤-٦٥.

رافدة الحريري، محمود أسامة: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٤٥-١٤٦.

رامى جمال وآخرون: الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ص ٦٥-٦٦.

سامى سلطان عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١٦٨-١٦٩.

سامى عبد السميع رضوان وآخرون: الإدارة والتخطيط التربوي - أسس نظرية وتطبيقات علمية، دار الرشد للنشر والتوزيع، السعودية، ٢٠١٦، ص ص ١٢٣-١٢٤.

سليمان داود الغزاوي: كفاءة الإدارة المدرسية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٤، ص ص ٣٢-٣٣.

السيد سلامة الحميسى: قراءات في الإدارة المدرسية - أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ١٨٥-١٨٦.

شفيق محمود علقم: الإدارة التعليمية في القرن الحادى والعشرين، مؤسسة الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٨٧-٨٨.



- صبحى العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- طارق السويدان، ناصر العدلوني: القيادة فى القرن الحادى والعشرين، مكتبة قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٧، ص ص ٢٥٣-٢٥٤.
- طارق عبد الحميد البدرى: الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ٦٧-٦٨.
- عبد العزيز عطا المعاينة: الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، دار البراء للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- عبد الفتاح محمد الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- على عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ص ٥٤-٥٥.
- فاتن أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة - ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادى والعشرين، دار إيتراك للنشر والوزيع، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- فاطمة الرفاعى: تصور مدير المدرسة لإدارة مدرسته - رؤية عصرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٤٦-١٤٧.
- فائز السويد: الإدارة المدرسية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٢، ص ص ١٨٨-١٨٩.

فريد النجار: تنمية المهارات القيادية في منظمات التربية والتعليم - تجارب عربية وخليجية وعالمية، المكتبة المصرية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ص ٧٢-٧٣.

فؤاد الشيخ وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ١٣٥-١٣٦.

قاسم عائل الحري: الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل - مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١٨٥-١٨٦.

قاسم عائل الحري: القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، دار الرشد للنشر والتوزيع، السعودية، ٢٠١٨، ص ص ١٦٤-١٦٥.

محافظة السويس: محافظة السويس - الموقع - المساحة - التقسيم الإدارية، العلاقات العامة، السويس، ٢٠٢٠، ص ص ١-٣.

محافظة السويس: معلومات عن محافظة السويس، -<https://starz.hooxs.com/t751> -  
topic . 2020, PP.1-2.

محمد أحمد بسيوني: الإدارة المدرسية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ١٠٧-١٠٨.

محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ٩-١٠.

محمد الصالح حثروبي: المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٢، ص ص ١٨٢-١٨٣.

محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦،

ص ص ٨٢-٨٣.

محمد خليفة: المدير كقائد مجتمعي - نموذج مجدد في القيادة المدرسية الناجحة بمدرسة

عصرية، دار الفرزدق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص

ص ١٣-١٤.

محمد عبد الحسين آل فرج الطائي: نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر

والتوزيع، ٢٠١٤، ص ص ٢٢٤-٢٢٥.

محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية - مفاهيم وقضايا، دار أسامة للنشر والتوزيع،

عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٧١-٢٧٢.

محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ٢٠١٧، ص ص ٢٤٥-٢٤٦.

محمد محمود الحيلة: التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، دار الكتاب الجامعي، القاهرة،

٢٠١٦، ص ص ٥٢-٥٣.

محمد ملحم: أدوار مدير المدرسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٢٥-

١٢٦.

محمود طافش: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان للنشر والتوزيع،

عمان، ٢٠١٩، ص ص ٢٨٨-٢٨٩.

مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٢٦-٢٧.

مديرية التربية والتعليم: موقف القيادة المدرسية، إدارة التنسيق/ المرحلة الإعدادية والثانوية،

مديرية التربية والتعليم، محافظة السويس، السويس، ٢٠٢١.

مروان عبد المجد إبراهيم: أسس البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧،

ص ص ٢٣-٢٤.

مسعد عيد العطوي: الفكر الإداري المعاصر، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، السعودية،

٢٠١٨، ص ص ٤٥-٤٦.

منال رشاد عبد الفتاح: القيادة التربوية - رؤية عصرية، مكتبة الشروق للطباعة والنشر

والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٧٢-٧٣.

نبيل سعد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر

للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٧-١٨.

ندى عبد الرحيم محامدة: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ص ٣٢٥-٣٢٦.

نوف كنعان: القيادة الإدارية للمدارس، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض،

٢٠١٧، ص ص ١٧٤-١٧٥.

واصل جميل حسين: الإدارة المدرسية الفاعلة - موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري

المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص

ص ٢١٦-٢١٧.

وجيه الفرخ: قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

عمان، ٢٠١٩، ص ص ٨٥-٨٦.

وليد أحمد أسعد: الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩،  
ص ص ٨٢-٨٣.

وليد أحمد أسعد: الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٧٢-  
٧٣.

D.J. Parks: Educational Leadership, Allyn Bacon, London, 2017, PP.  
305-306.

E. Sallis: Total Quality Management in Education, British Libaray,  
London, 2016, PP. 214-215.

Horst Fuhr & et al.: Top Management and Quality, Hanser Publisher,  
New York, 2017, PP. 213-214.

J. Murphy: The Reform of School Administration Pressures and Calls  
and Calls for Change, The Educational Reform  
Movement of the Perspectives and Cases, CA:  
Mccutchang, Berkeley, 2013, PP. 210-211.

L.G. Beck: Reclaiming Educational Administrationa Caring  
Profession, Teachers College Press, New York,  
2018, PP. 97-98.

Robert M. Fulmer & Marshall Gold Smith: The Leadership  
investment: How the World's Best Organizations  
Gain Strategic Advantage, Through Leader Ship

Development, American Management Association,  
New York AMAcom, 2014, PP. 25-26.

Stephen H. Rhine Smith: Amagagers Engager's Guide of  
Globalization Six Skills for Success in A changing  
World, 2<sup>nd</sup> Ed., Iwin Professional Publishing,  
London, 2016, PP. 34-35.