



## تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التتموية

دعاء عثمان محمد السيد \*

أ.د. منال رشاد عبد الفتاح \*\* - د. إيهاب إبراهيم منجى الحو \*\*\*

### الملخص:

استهدف البحث الحالي تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التتموية، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة التتموية وفقاً للأدبيات المعاصرة، والوقوف على واقع إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التتموية، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لدراسة كيفية تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التتموية، وكان من أبرز نتائجها أن غالبية مدارس التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء تحتاج إلى تعزيز قيم التفوق في الأداء المدرسي مع قلة التدريب الموجه أو المخصص لمديري ووكلاء مدارس التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء، ناهيك عن غموض مفهوم القيادة التتموية لدى بعض مديري مدارس التربية الخاصة بذات المحافظة، وكذلك الوكلاء والمعلمين بالإضافة إلى أن مدارس التربية الخاصة بذات المحافظة تفتقد إلى الندوات المتخصصة وورش العمل في إطار نشر ثقافة القيادة التتموية ومبادئها ومهاراتها.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير - مدرسة التربية الخاصة - القيادة التتموية.

\* باحثة ماجستير بقسم في التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية جامعة السويس.

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

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

## Developing the management of the Special Education School in South Sinai Governorate using the developmental leadership approach

*Doaa Othman Muhammad Al-Sayed \**

*Prof. Manal Rashad Abdel Fattah \*\*- Dr. Ehab Ibrahim Mongy Al Haw \*\*\**

### **Abstract:**

The current research aimed at developing the management of the special education school in South Sinai Governorate using the developmental leadership approach, by identifying the theoretical foundations of the developmental leadership approach according to contemporary literature, standing on the reality of managing the special education school in South Sinai Governorate, and identifying the most important proposed procedures for developing the management of the special education school. in South Sinai Governorate using the developmental leadership approach, and the current research used the descriptive approach to study how to develop the management of the special education school in South Sinai

---

\* Master's researcher, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Suez University.

\*\* Professor and Head of the Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education - Suez University.

\*\*\* Lecturer, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Suez University.

Governorate using the developmental leadership approach. Training directed or intended for principals and agents of special education schools in South Sinai Governorate, not to mention the ambiguity of the concept of developmental leadership among some directors of special education schools in the same governorate as well as agents and teachers, in addition to the fact that special education schools in the same governorate lack specialized seminars and workshops within the framework of spreading the culture of developmental leadership and its principles and her skills.

**Keywords:** Development - School of Special Education - Developmental Leadership.

## أولاً: الإطار العام للبحث:

### مقدمة البحث:

يعد الاهتمام بذوى الاحتياجات الخاصة ضرورة عصرية تفرضها طبيعة العصر فى إطار تطبيق مبدأ المساواة وترقية تكافؤ الفرص على أرض الواقع بين الأسوياء وذوى الاحتياجات الخاصة لمواجهة تحديات مجتمع الألفية الثالثة، والذي يؤمن بإنسانية الإنسان والحفاظ على كرامته وتوفير سبل الرعاية المتكاملة له جسماً وعقلياً وصحياً ومجتمعياً وغيرها.

لذا جاء اهتمام الدولة المصرية ببحث كافة الأطراف المعنية بتعليم ذوى الاحتياجات الخاصة من خلال تضافر الجهود فى إطار تقديم الخدمات التعليمية لهم، والتوسع فى إنشاء مدارس وفصول التربية الخاصة، وتحديد حوافز المعلمين، وتحديد طبيعة مجالس التربية الخاصة، وطرق تقويم التلاميذ وتطويرها بالمعايير العلمية الحديثة لتحقيق جودتها وتوفير المقررات والمناهج الدراسية المناسبة والأخصائين المدربين والعمال المؤهلين لذلك وفقاً لكل إعاقة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).

ولاشك أن نجاح مدارس التربية الخاصة فى تحقيق أهدافها يتوقف على طبيعة إدارتها وظروف المجتمع الذى تنتمى إليه بالإضافة إلى توفير الموارد المادية والمالية، ومثل هذه الإدارة يقود مشهدها مدير المدرسة ويساعده مجموعة من العناصر البشرية فى كافة ميادين العمل المدرسى.

ونظراً لأن القيادة التنموية تركز على التنمية الفردية والجماعية والمؤسسية من خلال الاهتمام بمجموعة القيم والممارسات التى تهدف إلى تلبية احتياجات نمو العاملين بالإضافة إلى تلبية احتياجات المؤسسة، ومن ثم تتحقق الأهداف التنموية عبر تعزيز النمو الشخصى والمهنى للعاملين فى المؤسسة ( Harris & Kuhnert, )

(2019)، بمعنى أن القيادة التتموية تتمثل في مجموعة الممارسات القيادية لقائد المؤسسة باعتباره قائداً من خلال الأدوار التي تقوم على المعتقدات والقيم والسمات، بالإضافة إلى اهتمامه بالعاملين وحثهم على تضافر الجهود وتحفيزهم على الإبداع في العمل ومشاركتهم في صنع القرار واتخاذها، بالإضافة إلى تحديد أدوارهم ومهامهم وصقل كفاياتهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة (المخلافي، ٢٠١٧)، وبالتالي فإن استخدام مدخل القيادة التتموية في تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة في مصر بشكل عام ومحافظة جنوب سيناء بشكل خاص يتأتى في إطار توجهات الدولة المصرية نحو إحداث النقلة النوعية لمثل هذه المدارس على ضوء عملية مؤسساتية تعتمد على تنظيم العاملين وتضافر جهودهم من أجل تحقيق أهداف محددة وفق سياقات ثقافية للسلطة والشرعية والنفوذ في المجتمع مع مراعاة الموارد المتاحة للمؤسسة (Gilley & et al., 2018)، كما أن مدخل القيادة التتموية يؤمن بتوجيه النقد البناء والمفيد للعاملين، وكذلك المؤسسة مع تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة والفرصة لإحداث التغيير المنشود، وكذلك بناء علاقات متميزة بين العاملين، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالتدريب الفني والتغذية الراجعة المستمرة عن الأداء، وإشعار العاملين بالإنجاز الذي يساعدهم على أداء أدوارهم بنجاح.

### مشكلة البحث:

يستخدم مفهوم التربية الخاصة للتعبير عن مجموعة البرامج والخدمات التي تقدم للتلميذ الذي يختلف عن قرينه العادي سواء في الجانب الجسمي أو العقلي أو الانفعالي بدرجة تجعله يحتاج إلى خبرات وأساليب ومواد تعليمية تساعده على تحقيق أفضل عائد تربوي ممكن (أبو المعاطي، ٢٠١٧)، وبالتالي جاءت مدرسة التربية الخاصة لتضطلع بهذه المهام من خلال كوادرها البشرية المؤهلة للعمل في ميادين

هذه المدرسة بفاعلية، مع التركيز على ملاحقة متغيرات العصر والتجاوب مع أحداثه المتعاقبة من خلال التطوير المدروس لإدارة هذه المدرسة، ويتأتى ذلك من خلال توظيف مدخل القيادة التنموية على اعتبار أنه يركز على ممارسة القائد لدور النموذج أو القدوة للعاملين، والتزام القائد بالأخلاق المهنية الحميدة، والتزام القائد بالقيم الأساسية في العمل، وتزويد القائد للعاملين بالإلهام والدافعية، وحث القائد العاملين نحو الارتقاء من خلال المشاركة والإبداع والابتكار، ومراعاة القائد لمشاعر وظروف العاملين في المؤسسة، ودعم العاملين باستمرار في مجال العمل.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التنموية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- I. ما واقع إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء؟
- II. ما الأسس النظرية لمدخل القيادة التنموية وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- III. ما الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التنموية؟

### أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التنموية، وذلك من خلال:

- I. الوقوف على واقع إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء.
- II. التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة التنموية وفقاً للأدبيات المعاصرة.

III. تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التتموية.

### مصطلحات البحث: ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

#### ١- تطوير Development:

يشير التطوير إلى وجود إضافة على مدخلات المؤسسة بما يسهم في زيادة الكفاءة والفاعلية لهذه المدخلات من أجل الوصول إلى إحداث التغيير الإيجابي الملموس في جودة المخرجات بعد جهد طويل المدى يستعين فيه بنظريات العلوم السلوكية الحديثة (Anton & Elias, 2017)، كما يعرف بأنه نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية، نتيجة لتفاعل مجموعة من القوى مثل الأفراد والمؤسسات الاجتماعية، والعادات الاجتماعية، التي تمثل تغييراً يتصف بالنمو لبنية أو لوظيفة أو مهارة معينة، ويعتمد على مراحل متعددة من خلال بعض التعديلات والقوانين والتغييرات التي تحدث في النظم الفردية أو المجتمعية (شحاته؛ النجار، ٢٠١٦)، كما أنه يمثل منظومة مركبة من عدة منظومات فرعية يتصل كل منها بالآخر بطريقة تخدم غرضاً مشتركاً تجعل هذه المنظومة متصلة وقوية (AI-Kholi, 2015)، معنى ذلك أن التطوير يعد بمثابة جهد مخطط على مستوى المدرسة تدعمه الجهود المختلفة العاملة بها لتحسين مستوى أدائها وقدرتها على حل المشكلات وتفعيل العمليات الموجودة فيها من خلال معالجة فعالة متعاونة لأوجه القصور بالمدرسة من أجل مخرجات أفضل، كما أنه يركز على التحسين المقصود والمخطط له في سياسات وإجراءات العمل بها، وذلك بما يحقق مبادئ العدالة والمساواة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين كافة العاملين بها من أجل تقديم خدمة متميزة تسهم في تحسين المخرج النهائي للمدرسة.

## ٢- مدارس التربية الخاصة Special Education Schools:

تعد بمثابة مؤسسات تربوية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم بالمشاركة مع وزارة الشؤون الاجتماعية وتقبل الأطفال المعاقين من سن (٦-١٥) سنة على أن تكون لديهم إعاقة واحدة سواء كانت عقلية أو سمعية أو بصرية أو حركية، مع ضرورة توافر شروط الاستقرار النفسى لديهم، كما أن الدراسة بهذه المدارس تسير على النظام الداخلى والخارجى وتشمل على المرحلتين الابتدائية والإعدادية (مصطفى، ٢٠٠٧).

## ٣- إدارة مدرسة التربية الخاصة Management of Special Education Schools:

ينظر إلى إدارة مدرسة التربية الخاصة على أنها عبارة عن مجموعة الجهود التى يقوم بها مجموعة من العاملين سواء الإداريين أو الفنيين أو المعلمين داخل المدرسة أو خارجها من أجل تحقيق أهدافها بما يتمشى مع فلسفة الدولة ومستجدات العصر من أجل تربية الأجيال تربية صحيحة وفق الأسس العلمية السليمة (عطوى، ٢٠١٩)، ويمكن النظر إليها على أنها تعبر عن كل نشاط تتحقق من ورائه مجموعة من الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً عبر إنجاز مجموعة من العمليات المتنوعة مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وغيرها من قبل كافة الأطراف المعنية بالمدرسة من أجل الوصول إلى غاياتها المنشودة (العميرة، ٢٠١٧).

معنى ذلك أن إدارة مدرسة التربية الخاصة تتضمن مجموعة الجهود التى تبذل من قبل مدير المدرسة ذاتها وكافة العناصر البشرية التى تعمل بها وبمختلف وحداتها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة مع مراعاة فلسفة المجتمع الذى تنتمى إليه ومستجدات العصر وثوراته المتلاحقة، وذلك فى إطار مجموعة من العمليات مثل



التخطيط والتنسيق والتوجيه والتي تتم على أرض الواقع وفق مجموعة من الأسس العلمية والمنهجية الواضحة مع خلال التفاعل الإيجابي مع كل العناصر البشرية وتحت مظلة المناخ المناسب الذي يساعد على شحذ الهمم واستثمار الطاقات لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### ٤- القيادة التنموية Development Leadership:

يمكن النظر إلى القيادة التنموية على أنها تعبر عن اهتمام القائد بالارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتى عبر تنمية مهاراتهم وتطوير معارفهم والارتقاء بقدراتهم على اعتبار أن ذلك ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل (مصطفى، ٢٠١٦)، وفي بعض الأحيان ينظر إلى القيادة التنموية على أنها عملية نمائية تعتمد على تنظيم العاملين وتعبئة الموارد المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف محددة مع مراعاة طبيعة المؤسسة وشرعيتها ومكانتها فى المجتمع ( Takala M. & et al., 2019)، معنى ذلك أن القيادة التنموية تعبر عن مجموعة من سلوكيات القائد التى تهدف إلى تنمية معارف العاملين وتحسين مهاراتهم واستثمار قدراتهم والارتقاء بكفاءاتهم المرتبطة بالعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة فى إطار فلسفة المجتمع وثورات العصر وفى إطار هذا المفهوم تتضمن القيادة التنموية التمثيل النموذجى للقيادة، والاهتمام بالعاملين، بالإضافة إلى الإلهام والتحفيز.

#### منهج البحث:

استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى لدراسة كيفية تطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل القيادة التنموية.

## ثانياً: واقع إدارة مدرسة التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء:

ويندرج تحته:

### أ- نبذة عن محافظة جنوب سيناء:

تقع محافظة جنوب سيناء فى النصف الجنوبى لشبه جزيرة سيناء وهى عبارة عن مثلث قاعدته الشمالية بئر طابا على خليج العقبة شرقاً حتى رأس مسلة على خليج جنوب سيناء غرباً وضلعاه على امتداد خليج العقبة وجنوب سيناء حتى يلتقيا فى رأس محمد جنوباً (محافظة جنوب سيناء، ٢٠٢٣)، وعاصمة المحافظة مدينة طور سيناء وتتميز المحافظة بمناخ معتدل صيفاً دافئ شتاءً، وتبلغ مساحتها (٣١٢٧٢) أى ما يعادل ٣,١% من مساحة جمهورية مصر العربية، ويبلغ عدد سكانها (١٠٨٧٦١) نسمة، ومن أشهر مدن المحافظة مدينة دهب ومدينة طور سيناء، ومدينة شرم الشيخ ومدينة رأس سدر ومدينة أبو زنيمة ومدينة أبو رديس ومدينة نويبع ومدينة طابا بالإضافة إلى مدينة سانت كاترين (الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٣)، وترتبط المحافظة بالعالم الخارجى من خلال ميناء نويبع البحرى، ويمارس سكان المحافظة مجموعة من الأنشطة المتعددة منها النشاط الزراعى، ومن أشهر المحاصيل الزراعية بالمحافظة الشعير والقمح، وتساهم المحافظة فى النشاط الصناعى فى مجال التعدين مثل تقطيع وصقل الرخام والجرانيت والأسمنت والجبس ويوجد بها منطقة خاصة بالصناعات الثقيلة، وفى المجال السياحى تعد محافظة جنوب سيناء مركزاً عالمياً للسياحة، حيث تضم دير سانت كاترين ومكتبة الأيقونات وشجرة العائلة المقدسة وكنيسة العائلة المقدسة ودير البنات وجبل موسى (محافظة جنوب سيناء، ٢٠٢٣)، وعلى الصعيد الخدمى تضم المحافظة مجموعة من المدارس التى تخدم كافة المراحل التعليمية حيث يبلغ عددها (٣٠٨) مدرسة منها (٢٢) مدرسة خاصة ويدرس بها (٣٤٠٠٠) طالباً وطالبة، ويوجد

بالمحافظة عدد (١٩) مدرسة فى مجال التربية الخاصة بأشكالها المختلفة يدرس بها حوالى (١٥٠٠) تلميذ وتلميذة، أما التعليم الجامعى فيوجد بالمحافظة عدد (٢) كلية بالإضافة إلى معهد واحد (محافظة جنوب سيناء، ٢٠٢٣).

#### ب- أسس التربية الخاصة ومبادئها:

تتعلق التربية الخاصة فى مصر نحو تحقيق أهدافها من مجموعة من الأسس يمكن عرضها على النحو التالى:

- **الأسس التربوية Education Foundations:** وتعنى الاهتمام بالتربية الخاصة كمنظومة تربية فى مصر بتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص وديمقراطية التعليم بحيث يصبح واقعاً فعلياً متمثلاً فى حق كل تلميذ بالالتحاق بالتعليم والاستمرار فيه وفقاً لقدراته واستعداداته.
- **الأسس الفلسفية Philosophical Foundation:** وتعنى اهتمام الدولة المصرية فى الوقت الحاضر بتوفير حياة أفضل للطفل المعاق على اعتبار أنه مواطن مصرى وإنسان له حقوق وواجبات يتساوى فيها مع المواطن العادى ومن ثم تكفل الدولة إتمام هذه الحقوق فى ظل مجتمع الأفية الثالثة.
- **الأسس التنظيمية Organizational Foundations:** وتعنى وجود تنظيم إدارى تقوم عليه جميع مؤسسات التربية الخاصة من أجل تقديم برامج عصرية للتلميذ المعاق من خلال وجود تنظيمات حكومية ولجان وطنية ومجالس عليا ولجان متخصصة تكفل هذه الرعاية، بالإضافة إلى تضافر كافة الجهود من قبل كل الأطراف المعنية بالطفل المعاق مثل وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة التضامن الاجتماعى فى إطار تحقيق الرعاية المتكاملة لذوى الاحتياجات الخاصة.

- **الأسس الاقتصادية Economic Foundations:** وتعنى اهتمام مؤسسات التربية الخاصة فى الوقت الحاضر بتحقيق الاستيعاب الكامل لكل الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة، مع التركيز على تنمية مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات العصرية حتى يصبح مواطناً قادراً على تحقيق الاستقلالية والمشاركة فى تنمية مجتمعه على ضوء القدرات التى يمتلكها والإمكانات المتاحة له.
- **الأسس النفسية Psychological Foundations:** وتعنى أن مؤسسات التربية الخاصة فى مصر فى الوقت الحاضر تقدم مجموعة من البرامج المتكاملة التى تتناسب مع طبيعة التلميذ المعاق وتتمشى مع خصائصه النفسية بحيث يتوفر له الاستقرار والأمان فى المجتمع الذى يعيش فيه بالإضافة إلى تغيير وجهة نظر المجتمع تجاه التلميذ المعاق واعتباره عضواً فى ذات المجتمع يحظى بكافة الاهتمامات ومساعدته على التخلص من الصعوبات التى تقابله فى حياته عبر مجموعة من الخدمات والرعاية النفسية اللازمة له.
- **الأسس القانونية Legal Foundations:** وتعنى اهتمام مؤسسات التربية الخاصة بتطبيق التشريعات والنصوص القانونية التى صدرت من هيئة الأمم المتحدة بالإضافة إلى المواثيق الدولية التى تتعلق بحماية الإنسان المعاق والاعتراف العالمى بحقوقه وتقديم الرعاية المتكاملة له على ضوء هذه التشريعات.
- **الأسس الدينية Religious Foundations:** وتعنى اهتمام مؤسسات التربية الخاصة بتطبيق تعاليم الأديان السماوية والتى تكفل لكافة البشر حياة آمنة من خلال التعليم وتعديل السلوك على اعتبار أن الإنسان المعاق جزء من هذا المجتمع.

- **الأسس المجتمعية Societal Foundation**: وتعنى اهتمام مؤسسات التربية الخاصة بتأصيل عادات وتقاليد المجتمع من خلال مساعدة كل إنسان على الانطلاق فى حياته من خلال توفير متطلبات العيش الكريم ومساعدته على إثبات ذاته وتحقيق كرامته من خلال التعليم والتأهيل المستمر (شنبور وآخرون، ٢٠٢٠).
- أما عن مبادئ التربية الخاصة فيمكن عرضها على النحو التالى:
- **المبدأ القانونى Legal Principle**: ويعنى وجود مجموعة من التشريعات الدولية التى تحمى حقوق الطفل المعاق فى الحاضر والمستقبل.
- **المبدأ الاكتشافى Discovery Principle**: ويعنى الاهتمام بالتدخل المبكر لمنع حدوث الإعاقة أو الحد من تأثيرها أى تقليل آثارها فى المستقبل.
- **المبدأ الخدمى Service Principle**: ويعنى الاهتمام بتقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة التى تشمل نواحى الحياة الشخصية للتلميذ المعاق حتى يصبح متكيفاً مع مجتمعه مسائراً لحياته بإيجابية.
- **المبدأ التعاونى Cooperative Principle**: ويعنى اهتمام مؤسسات التربية الخاصة بالتعاون مع الأسرة ومؤسسات المجتمع الأخرى فى إطار تقديم نموذج تربوى مثالى لترقية حياة التلميذ المعاق على أن يتم ذلك من خلال المسئولية المشتركة والوعى الجماهيرى أو المجتمع نحو معاملة الإنسان المعاق فى إطار الحياة الطبيعية للجميع.
- **المبدأ التعليمى Educational Principle**: ويعنى اهتمام مؤسسات التربية الخاصة بتقديم برامج تعليمية تتناسب مع طبيعة التلميذ المعاق وحاجته فى

إطار الاهتمام بتنمية شخصية هذا التلميذ تنمية متكاملة تتوخى الموضوعية وتنماشى مع متطلبات العصر.

- **المبدأ التأهيلي Rehabilitation Principle**: ويعنى اهتمام مؤسسات التربية الخاصة بتأهيل التلميذ المعاق من خلال تقديم الأجهزة التعويضية له أو دمجهم فى البيئة العادية أو دمجهم فى مدرسة تعليم التلميذ العادى فى إطار الإمكانيات المتاحة وفلسفة المجتمع ذاته.

- **المبدأ العلمى Scientific Principle**: ويعنى تقديم اهتمام مؤسسات التربية الخاصة بتقديم مجموعة من الخدمات المناسبة لطبيعة التلميذ المعاق شريطة أن تقدم وفق أسس علمية يمكن الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة فى ذات السياق (حامد، ٢٠١٤).

ج- واقع مدارس التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء: ويندرج تحته:

■ مفهوم مدرسة التربية الخاصة وأهدافها:

ينظر إلى مدرسة التربية الخاصة على أنها تلك المؤسسة التعليمية التى أنشأها المجتمع عن قصد لتقديم مجموعة من البرامج التربوية المتخصصة التى تقدم لذوى الاحتياجات الخاصة، وذلك من أجل مساعدتهم فى تنمية قدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتحقيق ذواتهم ومساعدتهم على التكيف مع المجتمع الذى يعيشون فيه مع مراعاة الفروق الفردية والإمكانيات المتاحة للمجتمع بشكل عام ولمؤسسات التربية الخاصة بشكل خاص (القيوتى، ٢٠٢٠)، معنى ذلك أن مدرسة التربية الخاصة تهتم بتقديم مجموعة من الأنشطة والبرامج التربوية فى إطار الارتقاء بالتلميذ المعاق بمختلف فئاته سواء كانت إعاقة سمعية أو بصرية أو عقلية أو جسدية من أجل مساعدته على التكيف مع البيئة المحيطة، وبالتالي تقدم هذه المدرسة برامجها

وأنشطتها ومختلف فعاليتها على ضوء احتياجات هؤلاء التلاميذ من أجل مساعدتهم على أن يكونوا مواطنين صالحين في المجتمع (الخطيب والحديدي، ٢٠١٨).

وعلى ضوء مفهوم مدرسة التربية الخاصة يمكن تحديد أهدافها على النحو التالي:

- تقديم نوع من التربية يتناسب مع التلاميذ المعاقين الذين لديهم قصور في الحواس أو الجسم أو العقل.
- تقديم الرعاية التعليمية والتربوية والصحية والنفسية والاجتماعية المناسبة للتلاميذ.
- إتاحة فرص الاتصال لتلاميذ التربية الخاصة بالمجتمع مع توفير الأجهزة التعويضية لهم بالتعاون مع الجهات المعنية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٠).
- ثم أعطت وزارة التربية والتعليم اهتماماً خاصاً لأهداف مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة حيث أصبحت تتمثل على النحو التالي:
- تزويد التلاميذ ذوى الاحتياجات الخاصة ببرامج تربوية وتعليمية وتنموية ومهنية تتفق مع ظروفهم.
- تنمية قدرات الابتكار والتجديد والبحث العلمى لتلاميذ مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة من خلال المنهج المدرسى المناسب.
- تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية لتعليم المعاقين من خلال الوسائل التعليمية والتكنولوجية التى تتفق مع ظروف كل إعاقه.
- تحقيق التوافق الشخصى والانفعالى للتلميذ بما يكفل تمتعه بالصحة النفسية.
- توعية أولياء الأمور وتقوية العلاقة بين المدرسة والمنزل حتى تنجح فى تحقيق أهدافها.

- تنمية المهارات الحياتية لتلميذ مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة من أجل التوافق مع متطلبات البيئة والمجتمع.
- إقامة فرص الاتصال بين تلاميذ مدارس التربية الخاصة مع المجتمع فى إطار التعاون المتكامل من أجل توفير الأجهزة التعويضية اللازمة لهم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧).

#### ■ إدارة مدرسة التربية الخاصة وعناصرها البشرية:

يعد التنظيم الإدارى بمثابة الإطار الذى يتم من خلاله ترتيب جهود العاملين وتنسيقها داخل المدرسة من أجل تحقيق أهداف محددة، ولاشك أن هذه الأهداف تحتم على العاملين القيام بمجموعة من الأنشطة التى يتم تنفيذها فى ضوء الموارد المتاحة للمدرسة مع تحديد العلاقات بين الوحدات المختلفة، وكذلك بين العاملين بذات الوحدات مع توزيع العمل فى ضوء مبدأ التخصص مع مراعاة التكافؤ بين السلطة والمسئولية، وتتمثل مستويات إدارة التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية من ثلاث مستويات هى:

- **المستوى المركزى:** ويتمثل فى الإدارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التربية والتعليم والتى تقوم بالإشراف الفنى والتوجيهى والتقويم والمتابعة الفنية لهذه المدارس على المستوى المركزى من خلال الإدارات الفرعية التى تتمثل فى إدارة التربية السمعية وإدارة التربية البصرية وإدارة التربية الفكرية، وكل إدارة يقوم على أمرها مدير عام يعاونه مدير إدارة ثم مدير مرحلة ثم رئيس قسم ثم موجه.
- **المستوى المحلى:** وفيه تقوم الإدارة العامة للتربية الخاصة بتوزيع عملها الإشرافى والتقويمى على مديريات التربية والتعليم بالمحافظات وتركز هذه



الإدارات على الاكتشاف المبكر لحالات الإعاقة مع عمل قوائم بها، ثم إجراء الفحوص الطبية والنفسية على المعاقين بالإضافة إلى القيام بحلقة الاتصال بين مديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية، وكذلك الاتصال مع الإدارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التربية والتعليم، كما تقوم هذه الإدارات بمتابعة كافة أعمال هذه المدارس من حيث المعلمين والتجهيزات والوسائل التعليمية والأجهزة التعويضية والزيارات الدورية المستمرة بمدارس التربية الخاصة بكل محافظة.

- **المستوى الإجرائي/التنفيذي:** ويعبر عن مدرسة التربية الخاصة وإدارتها على اعتبار أنها تمثل نظاماً فرعياً من النظام الأكبر للتربية الخاصة على مستوى الدولة المصرية، ولاشك أن نجاح مدرسة التربية الخاصة يتوقف على نوعية الجهاز الإداري والعاملين بها، والذي يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه والعاملين والمعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين والإداريين وكل هؤلاء يقع على عاتقهم إدارة المدرسة من خلال مجموعة من العمليات الإدارية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف داخل المدرسة مع التأكيد على أن جميع الأنشطة والجهود والسلوكيات التي تصدر من قبل العاملين تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية مع ربط المدرسة بالمجتمع، وفي هذا الإطار يقوم مدير المدرسة بتوطيد العلاقة بينها وبين المجتمع كما أنه يوجه كل جهوده نحو تحسين مستوى أداء العاملين حتى تحقق المدرسة أهدافها بنجاح (عبد الفتاح، ٢٠١٥).

ويقوم بإنجاز رسالة مدرسة التربية الخاصة وتحقيق أهدافها مجموعة من العناصر البشرية يتصدر المشهد فيها مدير المدرسة ثم الوكلاء ثم المعلمين ثم الأخصائي الاجتماعي والأخصائي النفسي ومشرف المبيت، وسوف نعرضها على النحو التالي:

- مدير المدرسة: وهو الشخص أو الإنسان المسئول عن تسيير أعمال المدرسة والمشرف على كل الأنشطة المدرسية فى كافة المجالات التربوية والتعليمية والتثقيفية والفنية والإدارية والمالية وغيرها، ومن ثم فهو قائد تروى مقيم بالمدرسة يسعى على تحقيق أهدافها من خلال السياسة العامة التى وضعتها الوزارة مع بناء شبكة فعالة داخل المدرسة وخارجها لضبط العمل وضمان حسن إنجاز المهام فى الوقت المناسب، كما أنه يضطلع بمجموعة من المسئوليات الإدارية والتى تشمل إعداد موازنة المدرسة، وإعداد تقارير عن سير العمل، والإشراف على السجلات المدرسية، وإعداد الجداول الدراسية ومراقبة تنفيذ البرامج التعليمية وصيانة المبنى المدرسى وضمان حسن سير الدراسة وتنفيذ الأنشطة المختلفة بالإضافة إلى مجموعة من المهام الفنية التى تشمل توزيع المسئوليات والاختصاصات على جميع العاملين بالمدرسة، وتوزيع المناهج الدراسية ومتابعة تنفيذها، والإشراف على تنفيذ الجدول المدرسى وتنمية المعلمين مهنيًا ورفع مستوى العملية التعليمية بالمدرسة، وكذلك إدارة الاجتماعات المدرسية، وفى ذات السياق يقوم مدير المدرسة بمجموعة من المهام والمسئوليات المالية، والتى تتمثل فى اعتماد مستندات الصرف واعتماد كشوف الأجور واعتماد تشكيل لجان جرد العهد بالمدرسة وكذلك اعتماد مستندات الأعمال المالية والمخزنية، كما أنه يقوم بمجموعة من المسئوليات المجتمعية، تتمثل فى تنمية العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلى، وتحديد مسئولية المدرسة تجاه البيئة المحيطة بها، وتفعيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين فى إطار بناء علاقة قوية بين المدرسة والمنزل وتشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المحلى فى إطار المشاركة المجتمعية، ودعم العملية التعليمية بالمدرسة وكذلك تعبئة جهود المجتمع المحلى من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلبة (جاد الله، ٢٠١٦).

- **وكيل المدرسة:** يعتبر العضو الثانى فى المدرسة حيث يحل محل مدير المدرسة عند غيابه، حيث يتولى الإشراف على توفير حاجات العملية التعليمية وتنفيذ الأنشطة المدرسية، ومتابعة كل ما يتعلق بشئون الطلبة وخاصة ظواهر الشغب أو الانحراف مع اقتراح حلول لمشكلات الطلبة ومتابعة أعمال الصيانة والنظافة داخل المدرسة وكذلك الإشراف على التغذية ومتابعة أعمال المشرفين أو المراقبين (البناء، ٢٠١٥).
- **المعلم الأول:** يعتبر بمثابة موجه مقيم فى المدرسة يباشر أعمال زملائه المعلمين فى المادة الدراسية المسئول عنها، والمراقب لها من خلال متابعة زملائه فى تنفيذ المنهج المدرسى كما أنه يقوم بمجموعة من المهام الإدارية والفنية داخل المدرسة مثل الاشتراك فى اللجان المدرسية والإشراف على سير الدراسة بها وتوزيع موضوعات المنهج على شهور السنة وعقد اجتماع مع المعلمين للوقوف على كل ما يخص العملية التعليمية (سليمان؛ محمد ٢٠١٦).
- **المعلم:** يمثل الركيزة الأساسية فى مدرسة التربية الخاصة فهو المسئول عن العملية التعليمية وتوجيه الطلبة نحو الانضباط فيها وممارسة الأنشطة المدرسية المتنوعة لضمان تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب (محمد؛ عزب، ٢٠١٧).
- **الأخصائى الاجتماعى:** يمثل الأخصائى الاجتماعى أحد أعضاء فريق العمل بالمدرسة حيث يقوم بتزويد المعلم والأخصائى النفسى بمعلومات عن الخلفية الأسرية للطلاب وخصائص رفاقه كما أنه يعمل على تصنيف الطلبة داخل صفوف المدرسة وفق درجة الذكاء والسن والمستوى التحصيلى، كما أنه يقوم بمتابعة حالة الطلبة باستمرار لتسجيل أى تغيير يطرأ عليها، معنى ذلك أنه

يهتم بمساعدة الطلبة أصحاب المشكلات ومساعدة أولياء أمورهم لحلها من خلال تقديم المشورة ومشاركة المعلم والأخصائي النفسى وإدارة المدرسة فى ذلك، بالإضافة إلى أنه يتابع التحصيل الدراسى للطلبة ويقترح البرامج العلاجية المناسبة بالتعاون مع المعلم وإدارة المدرسة وولى الأمر (الكيسي، ٢٠١٨).

- **الأخصائى النفسى:** يعد بمثابة الشخص المسئول عن تطبيق الأدوات والمقاييس والوسائل النفسية على الطلبة، وإعداد البرامج العلاجية والنفسية والسلوكية اللازمة لكل حالة، حيث يقوم بمتابعة حالة الطلبة والتعرف على سلوكياتهم مع متابعة الحالة النفسية لهم وإعداد برامج لتوعيتهم، وإحالة الطلبة الذين يعانون من أمراض نفسية إلى العيادة النفسية مع متابعة حالاتهم باستمرار (عبد العظيم، ٢٠١٦).

- **مشرف المبيت:** هو ذلك الشخص الذى يشرف على تربية ورعاية الطلبة ذوى الاحتياجات الخاصة ويتولى الإشراف العام على القسم الداخلى، حيث يقوم بتوزيع العمل على العاملين ومتابعة التنفيذ مع إعداد سجل بأسماء الطلبة فى القسم الداخلى والاحتفاظ بصحيفة أحوال لكل طالب ثم متابعة دفاتر الحضور والانصراف لجميع العاملين بالإضافة إلى الاتصال مع أولياء الأمور والإشراف على النواحى الصحية والغذائية والسلوكية للطلبة بالإضافة إلى الإشراف على غرف نوم الطلبة وتحديد موعد الاستيقاظ (المدبولي، ٢٠٢٠).

- **فريق الإرشاد:** يوجد بكل مدرسة للتربية الخاصة فريق للإرشاد يتكون من مدير المدرسة والأخصائى الاجتماعى والأخصائى النفسى ورواد الفصول حيث يقوم هذا الفريق بتقديم المساعدة لكل الطلبة من خلال التعرف على شخصية الطالب وبيئته وخصائصه ومساعدته على التوافق مع المدرسة والمجتمع وحل مشكلاته بأسلوب علمي (كفافي، ٢٠٠٣) (الهاشمي، ٢٠١٣).

## ■ وظائف إدارة مدرسة التربية الخاصة:

- تقوم إدارة مدرسة التربية الخاصة بمجموعة من الوظائف تشمل ما يلي:
- **التخطيط Planning:** تستخدم إدارة مدرسة التربية الخاصة التخطيط كوسيلة لتحديد أهدافها وإمكاناتها من أجل صناعة المستقبل الأفضل عبر ضبط التصرفات البشرية وتوجيه السلوكيات نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بناءً على بحث دقيق ومدروس يتم من خلاله وضع الخطة وتحديد التسلسل المنظمة للتصرفات التي يتوقع لها أن تحقق الأهداف المنشودة للمدرسة.
  - **التنظيم Organization:** ويتمثل في تحديد مسؤوليات كل عنصر بشري بالمدرسة مع منحه الصلاحيات اللازمة لذلك، وبالتالي فإن التنظيم المدرسي يمثل الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، وفي ذات السياق يأتي تحديد تسلسل السلطة وتحديد قنوات الاتصال وعلاقة العاملين مع بعضهم البعض.
  - **التوجيه Guidance:** ويعنى قيام مدير المدرسة بإرشاد العاملين والمعلمين وكافة العناصر البشرية التي تعمل بالمدرسة نحو الانضباط فى العمل والمحافظة على الحضور وضمان حركة الجميع فى إطار الحقوق والواجبات والحفاظ على كرامة الطالب وحل مشكلاته أولاً بأول على ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة بالمدرسة.
  - **الرقابة Control:** وتركز على معرفة كيفية إتمام العمل المدرسى وتنفيذه لضمان حسن الأداء، وبالتالي فهي تستمر أثناء تنفيذ العمل وبعد تنفيذه ومن ثم فهي وظيفة مستمرة لضمان الوصول إلى النتائج المأمولة، وتشمل الرقابة الرقابة على جميع البرامج والأنشطة التي تتم داخل المدرسة مع وضع معايير

لمستويات الأداء وتصحيح الأخطاء وإعادة النظر فى السياسات المدرسية وبرنامجها.

- صنع القرار **Decision Making**: ويعنى اهتمام إدارة المدرسة بطرح مجموعة من البدائل يتم من خلالها اختيار البديل الأفضل للتعامل مع المشكلات بأسلوب علمى مع الأخذ فى الاعتبار أن عملية اتخاذ القرار تعتبر جزءا من عملية صنع القرار، وكلاهما يحتاج إلى وجود مناخ مدرسى صحى يحفز العاملين والمعلمين على بذل قصارى الجهد من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، كما أن هذه العملية تحتاج إلى وضوح الرؤية وتبادل الآراء وجمع المعلومات ثم إجراء مفاضلة بين البدائل المطروحة للوصول إلى القرار الرشيد الذى يحقق أهداف المدرسة (عليوة، ٢٠٢٠).

#### ■ معوقات مدارس التربية الخاصة:

تواجه مدارس التربية الخاصة فى محافظة جنوب سيناء عدة معوقات يمكن عرضها على النحو التالى:

#### - معوقات تتعلق بالتلميذ: وتشمل:

- صعوبة التعرف على الحاجات التعليمية للتلميذ ويترتب على ذلك صعوبة إعداد البرامج التربوية المناسبة لهم.
- صعوبة وضع سياسة محددة تضمن حقوق التلميذ فى الانتفاع من المرافق والتسهيلات التعليمية المتاحة بالمدرسة.
- صعوبة إحداث التوافق الاجتماعى لبعض التلاميذ سواء داخل المدرسة أو خارجها.
- صعوبة إكساب التلميذ مهارات التعلم الذاتى.

- قلة انتماء التلميذ للمدرسة التي يدرس بها.
- قلة التفاعل الثقافي لتلميذ هذه المدارس حيث قلة المنح التعليمية والاحتكاك بالثقافات الأخرى.
- شعور التلميذ بالخل أو الارتباط أو الإحباط أثناء التعامل مع المعلم أو إدارة المدرسة (جاد الله، ٢٠١٦).
- **معوقات تتعلق بتقويم التلميذ:** وتشمل:
  - قلة احتواء الامتحانات على أنماط التفكير والفهم وتحليل المعلومات بالنسبة لتلميذ هذه المدرسة.
  - قلة الاهتمام بالتقويم الذاتي للتلميذ بشكل مستمر (الشخص، ٢٠١١).
- **معوقات تتعلق بالمعلم:** وتشمل:
  - ضعف إعداد معلم التربية الخاصة بسبب النظرة المجتمعية المتدنية له.
  - قلة المعلومات المتوفرة لدى المعلم عن تلميذ الاحتياجات الخاصة.
  - تجاهل المعلم تنمية مواهب التلميذ والكشف عن قدراته الإبداعية.
  - وجود ضغوط نفسية تقع على المعلم نتيجة التعامل مع التلميذ (منصور، ٢٠٠٣).
- **معوقات تتعلق بالمناهج الدراسية:** وتشمل:
  - صعوبة إعداد المناهج الدراسية والبرامج التربوية المناسبة وخاصة التي تتيح للتلميذ المعاق فرص التعليم وتنمية المهارات الشخصية.
  - ضعف ارتباط محتوى المناهج الدراسية باحتياجات سوق العمل.
  - ضعف استجابة المناهج الدراسية للفروق الفردية بين التلاميذ.

- فقدان بعض المناهج لتعليم المهارات المجتمعية التى تتناسب مع تلاميذ التربية الخاصة (القمش والسعيدة، ٢٠١٧).
- **معوقات تتعلق بطرائق التدريس:** وتشمل:
  - قلة استخدام طرق التدريس الحديثة فى العملية التعليمية.
  - اعتماد غالبية المعلمين فى مدارس التربية الخاصة على الحفظ والتلقين.
  - قلة الاهتمام بتنمية الجوانب المهارية من خلال العملية التعليمية لتلميذ ذوى الاحتياجات الخاصة.
  - إسناد تدريس بعض المقررات الدراسية لمعلم غير متخصص.
  - غياب البيئة المناسبة للتدريس فى بعض المدارس (خليفة وأحمد، ٢٠٠٩).
- **معوقات تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة:** وتشمل:
  - قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة فى العملية التعليمية للتلميذ.
  - قلة توظيف التكنولوجيا الحديثة فى برامج التدريب الخاصة بالمعلم أو مدير المدرسة.
  - قلة الاهتمام بالتعليم عن بعد أو التعليم الإلكتروني فى مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة (إبراهيم، ٢٠١١).
- **معوقات تتعلق بمدرسة التربية الخاصة:** وتشمل:
  - غموض فلسفة مدرسة التربية الخاصة وأهدافها ورؤيتها ورسالتها.
  - ضعف قدرة بعض مدارس التربية الخاصة على إعداد طلابها للمرحلة الجامعية.
  - وجود ارتفاع فى كثافة التلاميذ ببعض فصول مدارس التربية الخاصة.



○ وجود معدلات عنف لدى تلاميذ مدارس التربية الخاصة بدرجة مرتفعة في بعض الأحيان.

○ وجود فجوة بين احتياجات التلميذ والخدمات التي تقدمها المدرسة (الباز، ٢٠١٥).

#### - معوقات تتعلق بالتمويل: وتشمل:

○ ضعف التمويل الحكومي بمدارس التربية الخاصة.

○ قلة مشاركة المجتمع المحلي في تمويل مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة (نصار وأخرون، ٢٠١٦).

#### - معوقات تتعلق بمدير مدرسة التربية الخاصة: وتشمل:

○ ضعف قدرة بعض مديري مدارس التربية الخاصة على صياغة رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية.

○ حاجة بعض مديري مدارس التربية الخاصة إلى تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لديهم.

○ اختيار مديري مدارس التربية الخاصة بناءً على معيار الأقدمية فقط.

○ اهتمام مدير المدرسة بتطبيق القواعد والقوانين والتشريعات بغض النظر عن مصالح التلميذ.

○ إعطاء مدير المدرسة الأولوية للمهام الإدارية.

○ ضعف القدرة الإدارية لدى بعض مديري مدارس التربية الخاصة.

○ ضعف التوصيف الوظيفي لاختصاصات ومسئوليات مدير مدرسة التربية الخاصة (عبد البر، ٢٠١٥).

- معوقات تتعلق بالمجتمع (المحيط بمدرسة التربية الخاصة): وتشمل:
- ضعف المكانة المجتمعية لمدارس ذوى الاحتياجات الخاصة فى المجتمع الذى تنتمى إليه.
  - قلة المشاركة المجتمعية فى اتخاذ القرارات ذات الصلة بمدارس ذوى الاحتياجات الخاصة.
  - تجاهل صناع القرار فى المجتمع لأهمية تعليم ذوى الاحتياجات الخاصة، حيث يعتبر الجهد المبذول فى ذات السياق هدراً للمال العام.
  - وجود بعض المفاهيم الخاطئة لدى شريحة من المجتمع تجاه مدارس التربية الخاصة.
  - تحول الجمعيات الراحية لشئون المعاقين إلى مؤسسات استثمارية.
  - ضعف العلاقة بين الأسرة والمدرسة والمجتمع فى إطار تنمية المهارات المجتمعية والأكاديمية لتلميذ هذه المدرسة.
  - تجاهل المجتمع لمشاركة التلاميذ ذوى الاحتياجات الخاصة فى الأنشطة العامة للمجتمع (قوطة، ٢٠٢٠).
- معوقات تتعلق بإدارة التربية الخاصة: وتشمل:
- وجود فجوة بين مراكز الإشراف وإدارات المدارس فى إطار تلبية احتياجات تلميذ ذوى الاحتياجات الخاصة.
  - غياب النظام الفاعل لدعم إدارة مدرسة التربية الخاصة من حيث منحها الحرية الكاملة فى تسيير أمورها واتخاذ قراراتها.

○ ضعف التسهيلات الممنوحة من إدارة التربية الخاصة للمدارس التابعة لها وخاصة في مجال الميزانية المخصصة وتحديد معدلات الالتحاق وتحديد أعداد التلاميذ الذين يتلقون خدمات خاصة.

○ ضعف النظام المعلوماتي أو قاعدة البيانات المتوفرة عن مدارس التربية الخاصة كماً وكيفاً وجود رقابة متزايدة على تصرفات إدارة مدارس التربية الخاصة (محمد، ٢٠١٦).

### ثالثاً: الأسس النظرية لدخول القيادة التنموية: ويندرج تحتها:

#### أ- ماهية القيادة التنموية وجوانبها:

تتمثل القيادة التنموية في مجموعة من الممارسات القيادية لقائد المؤسسة باعتباره قائداً من خلال الأدوار التي تقوم على المعتقدات والقيم والسمات بالإضافة إلى اهتمامه بالعاملين وحثهم على تضافر الجهود وتحفيزهم على الإبداع في العمل ومشاركتهم في صنع القرار واتخاذهم بالإضافة إلى تحديد أدوارهم ومهامهم وصقل كفاياتهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة (المخلافي، ٢٠١٧)، ويمكن تعريفها أيضاً على أنها عملية مؤسساتية تعتمد على تنظيم العاملين وتضافر جهودهم من أجل تحقيق أهداف محددة وفق سياقات ثقافية للسلطة والشرعية والنفوذ في المجتمع مع مراعاة الموارد المتاحة للمؤسسة ( Gilley J. & et al., 2018). معنى ذلك أن القيادة التنموية تركز على التنمية الفردية والجماعية والمؤسساتية من خلال الاهتمام بمجموعة القيم والممارسات التي تهدف إلى تلبية احتياجات نمو العاملين بالإضافة إلى تلبية احتياجات المؤسسة ومن ثم تتحقق الأهداف التنموية عبر تعزيز النمو الشخصي والمهني للعاملين في المؤسسة (Harris, Kuhnert, 2019).

وعلى ضوء مفاهيم القيادة التنموية تبرز أهم الجوانب التي تركز عليها ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي:

- **القيم Value:** وتعتبر عن مجموعة السلوكيات المرغوب فيها والتي تساعد على بقاء المؤسسة ونموها باستمرار بالإضافة إلى أنها تعبر أيضاً عن التزام العاملين بالميثاق الأخلاقي للمؤسسة في كافة ممارساتهم داخل المؤسسة أو خارجها.

- **الأداء Performance:** ويعبر عن مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تنمية القدرات الفردية للعاملين ومن ثم تطوير الأداء الفردي والجماعي على ضوء مجموعة القيم التي تمثل الميثاق الأخلاقي للمؤسسة ومن ثم تساعد على البقاء والاستمرار مع ضمان التوازن بين حاجات العاملين وحاجات المؤسسة.

- **التغيير Change:** ويعبر عن إحداث النقلة النوعية للمؤسسة حتى تحقق أهدافها بفاعلية (العلاق، ٢٠٢٠).

#### ب- مبادئ القيادة التنموية وأبعادها:

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر مبادئ القيادة التنموية على النحو التالي:

- **المسئولية Responsibility:** وتعنى تحمل العاملين مسئولية تحقيق النتائج والمفردات المصاحبة لها من حيث وضع السياسات والخطط وتحديد الإجراءات والحوافز اللازمة لإنجازها.

- **الجدارة Merit:** وتعنى أن بناء الجدارة ينأتى عن طريق تحقيق الثقة والاحترام المتبادل والعدالة بين كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.

- المشاركة **Share**: وتعنى تأهيل العاملين لممارسة الأدوار الجديدة وتحمل المسؤولية تجاهها.
- المناخ **Climate**: ويعنى أن الإنجاز المؤسسى المتفوق يحتاج إلى توفير مناخ عمل مريح يساعد على إثبات الذات والارتقاء بقدرات الشخصية البشرية مع تنمية مهاراتها.
- التحسين **Optimization**: ويعنى أن تحسين أداء العاملين يحتاج إلى دعم من قبل إدارة المؤسسة على ضوء الإمكانيات المتاحة وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج الممكنة.
- الفاعلية **Effectiveness**: وتعنى استخدام كفاءات المهارات القيادية فى تحفيز العاملين لأداء العمل وفقاً لقدراتهم.
- الاتساق **Consistency**: ويعنى اهتمام إدارة المؤسسة بنشر ثقافة المبادئ السامية بين العاملين حتى تنعكس على سلوكهم وأدائهم.
- الشمولية **Inclusivity**: وتعنى مشاركة العاملين فى صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها مع تصميم خطة للإنجاز بحيث تتحقق أكبر فائدة من الفرص المتاحة.
- التبعية **Dependency**: وتعنى اهتمام إدارة المؤسسة بتتبع ولاء العاملين لها من خلال إعطائهم الصلاحيات الكافية لسرعة إنجاز أعمالهم مع استخدام كافة وسائل التحسين المتاحة.
- المبادرة **Initiative**: وتعنى تشجيع إدارة المؤسسة للفكر المبدع من خلال سماع آراء ومقترحات العاملين تجاه قضايا المؤسسة وسبل حلها.

- التمكين **Empowerment**: ويعنى اهتمام القائد بالتنموى بإعطاء كافة الصلاحيات للعاملين حتى يستطيعوا إنجاز العمل فى الوقت المحدد.
- التقدير **Appreciation**: ويعنى اهتمام القائد بالتنموى بإيجاد نظام فعال لتقدير العاملين الذين يبذلون الجهد والوقت من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- التقييم **Evaluation**: ويعنى اهتمام القائد بالتنموى بتقييم المدخلات والأنشطة والنتائج من خلال مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن هذه المجالات باستمرار.
- التغيير **Change**: ويعنى اهتمام القائد بالتنموى ببيت روح التغيير لدى العاملين وذلك من خلال تحسين عمليات المؤسسة وتطوير أداء العاملين (عماد الدين، ٢٠١٤).

وعلى هذا فإن مبادئ القيادة التنموية تبرز دور القائد فى المؤسسة من خلال شعوره بالمسئولية وتمكنه من جدارة ممارسة العملية القيادية بالإضافة إلى تأهيل العاملين فى إطار تحسين الأداء من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة من خلال اهتمام القائد بتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع فى العمل.

أما عن أبعاد القيادة التنموية فيمكن عرضها على النحو التالى:

- النمذجة **Modeling**: وتعنى تميز القائد بالبناء القيمي الفعال حتى يصبح قدوة يحتذى بها العاملون بالمؤسسة ومن ثم يقبلون على تحمل المسئولية عن النتائج التى تحققت على أرض الواقع.
- الإلهام **Inspiration**: ويعنى اهتمام القائد بالفكر الجديد أو المبدع وتشجيع العاملين على ذلك حتى ترتقى المؤسسة وتحقق أهدافها.

- **التفاعل Interaction:** ويعنى اهتمام القائد بتوفير الدعم لكافة العاملين بالمؤسسة مع مساعدتهم على حل مشكلات العمل.

- **التحفيز Stimulus:** ويعنى اهتمام القائد بتحفيز العاملين سواء على المستوى المادى أو المعنوي، الإيجابي أو السلبي على اعتبار أن التحفيز المادى الإيجابي يتمثل فى المكافآت والحوافز، بينما التحفيز المادى السلبي يتمثل فى خصم من الراتب أو الحرمان من المكافأة، أما التحفيز المعنوى الإيجابي فيتمثل فى كلمة الشكر والتقدير والمدح والثناء، فى حين أن التحفيز المعنوى السلبي يتمثل فى التوبيخ والتأنيب والتأديب أو الحرمان من الأجازة أو غيرها.

- **القيمة The Value:** ويعنى اهتمام القائد بالحفاظ على الدستور الأخلاقى للمؤسسة وترقية القيم الأخلاقية ونشرها بين العاملين فى كل ميادين العمل المؤسسى، وذلك فى إطار تأصيل الثقافة القيمية بين كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة (القيوتي، ٢٠١٨).

وعلى هذا فإن أبعاد القيادة التنموية تؤكد على تكوين الإطار المرجعى لقيم القيادة والتي من أبرزها احترام الإنسان والتعامل معه بفاعلية وتشجيعه على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى تلبية حاجاته ومراعاة مصالحه دون تعارض مع حاجات ومصالح المؤسسة، وفى ذات السياق فإن هذه الأبعاد تؤكد على تفويض العاملين بالسلطة ومشاركتهم فى صياغة أهداف المؤسسة.

### ج- مكونات القيادة التنموية وخصائصها:

يمكن بلورة مكونات القيادة التنموية على النحو التالى:

- **الاحترام Respect:** ويعنى اهتمام القائد بالعاملين فى المؤسسة من خلال امتلاكه مجموعة من الممارسات التى تدعم التوجه التنموى لديهم.

- التحفيز **Stimulus**: ويعنى استخدام القائد سبل وأنواع التحفيز سواء كانت مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية حتى يكافئ المجتهد ويعاقب المقصر.
- التأثير **Influence**: ويعنى امتلاك القائد لمجموعة من القيم التى يؤثر من خلالها على العاملين فيشجعهم على تحمل المسئولية وتحسين أدائهم باستمرار (Burns, 2017).

أما عن خصائص القيادة التنموية فيمكن عرضها على النحو التالي:

- الملاءمة **Convenience**: وتعنى اهتمام القائد بالتنمى بتوفير مناخ صحى يشجع تنمية قدرة العاملين وإبداعهم فى العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- الرؤية **Vision**: وتعنى امتلاك القائد للتنمى للرؤية المستقبلية التى يقود العاملين بمختلف وحدات المؤسسة نحو الوصول إليها حتى تضمن المؤسسة البقاء والنمو والاستمرار بالإضافة إلى أن مثل هذه الرؤية تبرهن على مصداقية القائد التنموى.
- الالتزام **Commitment**: ويعنى وجود التزام من قبل القائد بالتنمى تجاه المؤسسة ممثلاً فى حسن التفاعل مع العاملين وتحفيز المجتهد ومعاقبة المقصر ومن ثم يلتقى جهد القائد مع جهد العاملين عند تحقيق الصالح العام للمؤسسة.
- النوعية **Quality**: وتعنى اهتمام القائد بالتنمى بتطبيق منظومة القيم فى العمل المؤسسى مع التركيز على السلوكيات الإيجابية من خلال تنفيذ القانون والبعده عن الانحراف والاهتمام بالهدف الأسمى للمؤسسة الذى يتمثل فى تعاون الجميع من أجل تحسين نوعية المؤسسة.



- **الممارسة Practice:** وتعنى اهتمام القائد التتموى بتشجيع العاملين على الممارسات الإيجابية التى تخدم أهداف المؤسسة والبعد عن الممارسات السلبية التى تقلل من فاعلية المؤسسة.
  - **البناء Building:** ويعنى أن القائد التتموى يعمل على بناء سياقات مؤسساتية يتحرك خلالها كافة العاملين بالمؤسسة شريطة تحقيق التوازن بين نمو العنصر البشرى كماً وكيفاً مع نمو المؤسسة كماً وكيفاً.
  - **التفاعل Interaction:** ويعنى أن القائد التتموى يهتم بتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين حتى تنتشر ثقافة التفاعل الاجتماعى بينهم عبر شروط جيدة للاتصال.
  - **التعلم Learning:** ويعنى أن القائد التتموى يعمل على تنمية قيمة التعلم المستمر بين كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة على اعتبار أن ذلك ينعكس إيجاباً على الأداء بشكل خاص وعلى إنتاجية المؤسسة بشكل عام.
  - **الأنسنة Humanization:** وتعنى اهتمام القائد التتموى بتنمية القيم الإنسانية بين العاملين عبر إتقان مهارات التواصل الفعال ومشاركة العاملين فى المناسبات الشخصية ومشاركة الجميع فى المناسبات الوطنية الخاصة بالمجتمع (Yang, 2018).
- وعلى هذا فإن القائد التتموى الذى يمتلك الرؤية ويؤكد على الانتماء للمؤسسة ويطبق المرونة فى العمل ويحرص على تشجيع العاملين على الإبداع فى مجال أعمالهم ويحثهم على التدريب للاستفادة من كل هو جديد ومفيد فى مجال العمل مع الربط بين المهارة والقدرة ومن ثم يتحقق النجاح المؤسسى المنشود.

## رابعاً: نتائج البحث وتوصياته وإجراءاته المقترحة:

### أ- نتائج البحث:

- لقد قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على عينة بلغ عددها (٢٢٥) فرداً من مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء ووكلائهم بالإضافة إلى المعلمين وبعض أفراد الجهاز الإداري بذات المدارس، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:
- تحتاج غالبية مدارس التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء إلى تعزيز قيم التفوق في الأداء المدرسى.
  - قلة التدريب الموجه أو المخصص لمديري ووكلاء مدارس التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء.
  - تحتاج بعض مدارس التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء إلى دعم بيئة المبادرة لاكتشاف الإبداع لدى تلاميذها.
  - غموض مفهوم القيادة التنموية لدى بعض مديري مدارس التربية الخاصة بذات المحافظة وكذلك الوكلاء والمعلمين.
  - تفتقد مدارس التربية الخاصة بذات المحافظة إلى الندوات المتخصصة وورش العمل في إطار نشر ثقافة القيادة التنموية ومبادئها ومهاراتها.
- ب- توصيات البحث: على ضوء النتائج السابقة توصى الباحثة بما يلي:
- الاهتمام بتعزيز مبدأ التنافسية بين مدارس التربية الخاصة بذات المحافظة على أن يتم ذلك في إطار التوافق مع المعايير الدولية.
  - تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية من خلال ربط مدارس التربية الخاصة بذات المحافظة مع مؤسسات المجتمع المدني.

- وضع معايير لاختيار العناصر البشرية التي تعمل بمدارس التربية الخاصة سواء المعلم أو الوكيل أو الأخصائى النفسى أو الأخصائى الاجتماعى.
- التأكيد على توفير الإمكانيات المادية والعينية لخدمة تلاميذ مدارس التربية الخاصة بذات المحافظة.
- نشر ثقافة التطوير بين كل العناصر البشرية التي تعمل بهذه المدارس مع التركيز على توظيف المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل القيادة التتموية.
- دعم الروح الجماعية داخل مدارس التربية الخاصة بذات المحافظة وخاصة بين إدارتها وتلاميذها وأولياء الأمور.

#### ج- الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة مدرسة التربية الخاصة:

- وضع خطة زمنية لمواجهة قضايا مدارس التربية الخاصة بمحافظة جنوب سيناء من خلال تضافر جهود كافة الأطراف المعنية سواء إدارة التربية الخاصة بالمحافظة ومؤسسات المجتمع المدنى وأجهزة الإعلام المختلفة.
- التأكيد على المراجعة المستمرة لرسالة مدارس التربية الخاصة وأهدافها مع مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية مع الاستفادة من النماذج الناجحة فى هذا المجال.
- التأكيد على التنسيق بين الوزارات المعنية برعاية وتعليم وتأهيل تلاميذ مدارس التربية الخاصة بالإضافة إلى وزارة التربية والتعليم.
- عقد دورات وورش عمل لمديرى ومعلمى مدارس التربية الخاصة حول آلية مواجهة التحديات التي تعترض هذه المدارس.
- وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار العناصر البشرية التي تقوم بإدارة مدارس التربية الخاصة بالمحافظة.

- توفير مناخ نفسى واجتماعى يسهم فى تحسين البيئة التعليمية لتلاميذ مدارس التربية الخاصة.
- الاهتمام بالبرامج الإرشادية الموجهة لتلاميذ مدارس التربية الخاصة بالمحافظة.
- تأهيل معلمى مدارس التربية الخاصة عن طريق البعثات إلى الدول الرائدة فى هذا المجال.
- إنشاء مراكز أكاديمية بمواصفات عالمية لتخريج كوادر بشرية متخصصة فى مجال التعامل مع تلاميذ هذه المدارس.
- تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدنى بذات المحافظة فى مجال تأهيل تلاميذ مدارس التربية الخاصة.
- توظيف خصائص القيادة التنموية عند تصميم معايير لاختيار مديرى هذه المدارس.
- تهيئة مدارس التربية الخاصة بذات المحافظة لتطبيق مدخل القيادة التنموية من خلال ترسيخ ثقافتها وتحديد أهدافها وطبيعتها لكل العناصر البشرية بذات المدارس.
- تشجيع ثقافة المدرسة التى تحترم التنوع وتتجاوب مع مستجدات العصر وخاصة فى مجال تطبيق القيادة التنموية.

### المراجع:

- إبراهيم، صفاء محمود محمد: أولويات البحث التربوى فى مجال المناهج وطرق التدريس لذوى الاحتياجات الخاصة، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ٣٧ع، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، السعودية، ٢٠١١، ص ٥٧-٥٨.

- أبو المعاطي، ماهر: الاتجاهات الحديثة في الرعاية والخدمة الاجتماعية، مكتبة نور الإيمان للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- الباز، مروة محمد محمد: تطوير منهج الأنشطة العلمية للصفوف الثلاثة الأولى من التعليم الابتدائي في ضوء المناهج الموسعة للمعاقين بصرياً وأثره في تنمية المفاهيم العلمية والمهارات الحسية للتلاميذ، مجلة المصرية للتربية العلمية، مج ١٨، ع ٥٤، الجمعية المصرية للتربية العلمية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٩٠-٩١.
- البناء، درية السيد: الإشراف التربوي في مدارس التربية الخاصة في مصر - الواقع والمأمول، مجلة كلية التربية، مج ٢، ع ٥٨، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٥، ص ص ١١٨-١١٩.
- المخلافي، محمد سرحان: القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ١٢٦-١٢٧.
- المدبولي، حسن على: التوجهات العامة لمدارس وفصول ذوى الاحتياجات الخاصة، <https://kenanaonline.com>, 2020, PP.1-3.
- الخطيب، جمال؛ الحديدي، منى: المدخل إلى التربية الخاصة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٤٢-٤٣.
- الشخص، عبد العزيز سيد: رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة والوفاء بحقوقهم - آفاق الواقع وتطلعات المستقبل، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- العلاق، بشير: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١١٦-١١٧.

- العميرة، محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- القريوتي، محمد: مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.
- القريوتي، يوسف وآخرون: المدخل للتربية الخاصة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٢٤-٢٥.
- القمش، مصطفى؛ السعايدة، ناجى: قضايا وتوجهات حديثة فى التربية الخاصة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ٧٥-٧٦.
- الهاشمي، عبد الحميد محمد: التوجيه والإرشاد، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ٢٠١٣، ص ص ٤٢-٤٣.
- الهيئة العامة للاستعلامات: محافظة جنوب سيناء، الهيئة العامة للاستعلامات، محافظة جنوب سيناء، ٢٠٢٣، ص ص ١-٢.
- جاد الله، كيرلس سليمان صالح: إستراتيجية مقترحة لتطوير مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة بصعيد مصر - دراسة تحليلية، مجلة الثقافة والتنمية، مج ١٧، ع ١١٠، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، ج.م.ع، ٢٠١٦.
- حامد، محمد: برامج التربية الخاصة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ١١٠-١١٢.
- خليفة، وليد السيد أحمد؛ عيسى، مراجع على: المنظور الحديث للتربية الخاصة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ٥٣-٥٤.

- سليمان، عبد الرحمن سيد؛ محمد، إمبابي مراد: الإدارة والإشراف في التربية الخاصة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ٢٠١٦، ص ٨٤-٨٥.
- شحاته، حسن؛ النجار، زينب: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- شنبور، أمل وآخرون: إستراتيجيات التعامل مع ذوى الاحتياجات الخاصة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠، ص ص ١١١٥-١١٦.
- عبد البر، محمد إبراهيم عبد الغنى: واقع الإدارة الإلكترونية بمدارس ذوى الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر مديرى المدارس ووكلائها، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١، ع ٥٤، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٥، ص ص ٣٠٣-٣٠٤.
- عبد العظيم، حمدى عبد الله: مهام الأخصائى النفسى، دار أمجد للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٢٧-٢٨.
- عبد الفتاح، منال رشاد: مدرسة التربية الخاصة - المحددات العلمية - الإدارة العصرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ص ٦٧-٦٨.
- عطوى، جودت عزت: الإدارة المدرسية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٩، ص ص ٨٤-٨٥.
- عليوة، السيد: صنع القرار، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ص ٧٢-٧٣.
- عماد الدين، منى مؤتمن: آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية فى البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ١٢٢-١٢٣.

- قوطة، مروة ماهر: تصور مقترح لمواجهة تحديات مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة فى محافظة دمياط - دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج ١٢، ع ١، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠، ص ٤٤٤-٤٤٦.
- كفاي، علاء الدين: الإرشاد الأسرى للطفل المعوق، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٥٢-٥٣.
- الكيسي، أمينة إسماعيل: السياسة التعليمية للتربية الخاصة، مكتبة دلتا للطباعة والنشر والتوزيع، طنطا، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٨، ص ٢٥-٢٦.
- محافظة جنوب سيناء: البوابة الإلكترونية لمحافظة جنوب سيناء، <https://www.southsinai.gov.eg>, 2023, PP.1-2.
- محافظة جنوب سيناء: معلومات عن محافظة جنوب سيناء، إدارة العلاقات العامة، محافظة جنوب سيناء، ٢٠٢٣، ص ١-٢.
- محمد، المهدي عمر: إدراك الوالدين لأساليب مواجهة تحديات البيئة المحيطة بأبنائهم ذوى الاحتياجات الخاصة فى ضوء بعض المتغيرات، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، مج ٣، ع ١٠، مؤسسة التربية الخاصة، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٢١٨-٢١٩.
- محمد، عبد الناصر؛ عزب، إيمان أحمد محمد: الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة فى مصر والرضا الوظيفى لمعلميها - دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، مج ٤، ع ١٣، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ٢٢-٢٣.
- مديرية التربية والتعليم: العلاقات العامة، محافظة جنوب سيناء، ٢٠٢٣، ص ١-٢.



- مصطفى، أحمد سيد: إدارة البشر - الأصول والمهارات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- مصطفى، خميس محمد: فعالية مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين - دراسة تقويمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص ص ٣-٤.
- منصور، أحمد حامد: إعداد معلم ذوى الاحتياجات الخاصة، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، جامعة حلوان، ٢٠٠٣، ص ص ٩٦-٩٧.
- نصار، سامى محمد وآخرون: إعداد معلم التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٤، ١٤، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٦١٥-٦١٦.
- وزارة التربية والتعليم: أهداف مدارس الاحتياجات الخاصة، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ١-٢.
- وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (١٠) بشأن قواعد ومعايير إنشاء مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ١٤-١٥.
- وزارة التربية والتعليم: مدارس وفصول التربية الخاصة، القاهرة، ١٩٩٠، ص ص ٣-٤.
- Harris L. & Kuhnert K.: Looking Through the Lens of Leadership: A constructive Development Approach, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29, No.1, New York, 2019, PP. 51-52.
- Al-Kholi, Mohamed Ali: Dictionary of Education, Company, Publishing Beirut, Lebanon, 2015, PP.122-123.

- Anton, Elias & Elias, Edard: Pocaet Dictionary English Arabic Publisher: Edward Elias, Cairo, 2017, pp: 110-192.
- Burns, J.M.: Leadership, Harper and Row Publishers, New York, 2017, PP. 152-153.
- Gilley J. & et al.,: Developmental Leadership, Advances in Developing Human Resources, Vol. 13, No. 3, London, 2018, PP. 391-392.
- Gilley J. & et al.,: Developmental Leadership, Advances in Developing Human Resources, Vol. 13, No. 3, London, 2018, PP. 391-392.
- Harris L. & K. Kuhnert: Looking Through the Lens of Leadership: A constructive Development Approach, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29, No.1, New York, 2019, PP. 51-52.
- Takala M. & et al., Development Needs – A system for Identifying them, Journal of Adult Learning, Vol. 55, No.7, Australian, 2019, PP. 132-133.
- Yang Y.: Principals Transformational Leadership in School Improvement, International Journal of Educational Management, Vol. 28, No.1, London, 2018, PP. 281-282.