



تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في مصر على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

إعداد

أ / مى عادل عبد الرحمن أبو شادى

إشراف

د / نسيمه عبد الرسول عبد البر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د / جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في مصر على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة مدارس التربية الخاصة في مصر، والكشف عن أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إدارة مدارس التربية الخاصة، وتحديد مجالات تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في مصر، واستخدام البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجب عن تساؤلاته، وتلخصت أدوات البحث في المقابلات الشخصية والاستبيان، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- قلة الإمكانيات المادية التي تخصصها الدولة للإنفاق على مدارس التربية الخاصة.
- اتسام الهيكل الوظيفي داخل مدارس التربية الخاصة بالشكل التقليدي .
- تفتقر مدارس التربية الخاصة إلى وجود توصيف وظيفي للعاملين بها بشكل خاص .
- ضعف المعايير الموضوعية وعدم كفايتها لإختيار وتعيين القائمين على مدارس التربية الخاصة.

الكلمات الافتتاحية: تطوير - إدارة - مدارس التربية الخاصة - الاتجاهات العالمية المعاصرة.

Abstract

The aim of the current research is to identify the theoretical foundations for managing special education schools, And the detection of the most important contemporary global trends in the management of special education schools , Identifying areas for developing the management of special education schools in Egypt , The research used the descriptive method to achieve its objectives and answer its questions, Research tools summarized in personal interviews and questionnaire, The study found several results, including:

- The lack of material resources allocated by the state to spend on special education schools.
- The occupational structure within special education schools is traditional.
- Lack of the job descriptions in special education schools for their employees in particular .
- Weakness and insufficiency of the set objectives for selecting and hiring of those who are in charge of special education schools .

Key words: Development – Management – Special education schools – contemporary global trends

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تقوم الإدارة بدور هام وحيوي في نجاح أي مؤسسة تعليمية حيث ان الجانب الإداري هو المحرك الأساسي للعملية التعليمية داخل المدرسة، فالعملية التعليمية عملية فنية يمكن أن تتجح بفضل الإدارة السليمة أو تفشل بسبب سوء الإدارة وتعقيدها فقد أكدت الأبحاث التي أجريت في غالبية دول العالم لقياس مدى فاعلية المدارس في أداء مهامها، على أن نوعية الإدارة تعتبر المتغير الأساسي في التميز بين المدارس الناجحة وغير الناجحة.

وإذا كانت فعالية الإدارة المدرسية ذات ضرورة كبيرة لمدارس العاديين فهي أكثر إلحاحاً بالنسبة لمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة ويقع على عاتقها أعباء أكبر من مثيلاتها من مدارس الأسوياء والعاديين ذلك أنها تتعامل مع فئة من فئات المجتمع تتميز بحاجتها الشديدة إلى أشخاص يحملون فكراً مستنيراً حول كيفية توظيف كل ما يتاح من موارد بشرية ومادية من أجل تحقيق أحلامهم في أن يكونوا مواطنين منتجين وما يطلبه ذلك من ضرورة التطوير المستمر لإدارة تلك المدارس ودعمها، والتنمية المهنية المستمرة للعاملين بها.^(١)

ويتطلب قيام إدارة مدارس التربية الخاصة بدورها على أكمل وجه أن تكون متطورة بحيث تستطيع استخدام أساليب العصر في التخطيط والتنظيم والرقابة وذلك لكون كل طفل معاق له الحق في الحصول على تربية تختلف بحسب نوع إعاقته، وقد يحتاج بعض الأطفال إلى تعديلات جوهرية في البرنامج التربوي حيث قد لا يحتاج البعض ذلك، وبذلك تظهر أهمية تواجد إدارة التربية لتمارس عملها التعليمي في الميدان.^(٢)

وتهتم وزارات التعليم في معظم دول العالم بالجانب الإداري داخل مدارس التربية الخاصة، وذلك حتى تستطيع المدرسة أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها ففي الولايات المتحدة الأمريكية يتم اختيار مديري مدارس التربية الخاصة على أسس ومعايير محددة، كأن يكون المدير حاصلاً على درجة الماجستير في تعليم وتأهيل التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة ولديه الكفاءة والقدرة للقيام بعمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم والتواصل مع الآباء والهيئات المحلية التابعة للولاية، وغيرها من الجهات المختصة بتقديم الخدمات للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة. الخاصة.^(٣) وفي أستراليا توفر الحكومة الأسترالية لتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة مجموعة متنوعة من الخدمات والبرامج التعليمية التي تسهم في دعم هؤلاء التلاميذ حيث توفر الأساتذة الزائرين والاستشاريين وأخصائي اللغة والكلام والمعالجين المهنيين،

وأخصائي العلاج الوظيفي، وأخصائي العلاج الطبيعي والممرضات وموظفي الانتقال بالمدرسة، ومعلمي التوجيه والحركة. وتكون وزارة التربية والتعليم والتدريب بأستراليا مسئولة عن توفير وسائل النقل للتلاميذ من المنزل إلى المدرسة، ويعتمد توافر هذه الخدمة على طبيعة إعاقة التلميذ والظروف الاقتصادية للأسرة، ويشمل الدعم المقدم للأسرة من قبل الوزارة توفير وسائل النقل العامة (الأتوبيسات، والقطارات) وتوفير بدل الانتقال للآباء الذين يقودون أبنائهم إلى المدارس.^(٤)

أما اليابان فقامت بتأسيس نظام تعليمي خاص بذوى الاحتياجات الخاصة وأنشأت لهم المدارس التي تخدم الإعاقات المختلفة ويوضع الأطفال ذوى الإعاقات الشديدة فقط في هذه المؤسسات أما الأطفال ذوى الإعاقات البسيطة والمتوسطة فيوضعون في المدارس العادية ويتم قبول الأطفال عن طريق إرسالهم إلى لجنة خاصة بالإشراف على تسجيل الأطفال بالمدارس وتقوم هذه اللجنة بعمل مجموعة من الإختبارات لكل طفل على حده وذلك بالاستعانة بجهات أخرى متخصصة وفي النهاية تقوم اللجنة بإصدار قرار حول إمكانية دخول الطفل لمدرسة التربية الخاصة.^(٥)

وتحرص المملكة العربية السعودية على الارتقاء بالتعليم إلى مستويات متقدمة من ناحية المنهج والأداء والمخرجات التعليمية مواكبة للتقدم الحاصل في العلوم والتكنولوجيا والمعارف البشرية، ولم تفصل المملكة التربية الخاصة عن التعليم العام في مستوى الاهتمام بل أولت اهتماماً متزايداً للفئات الخاصة وزادت الجهود المبذولة في هذا المجال بكافة الإمكانيات المتاحة. وتعتبر المملكة العربية من الدول الرائدة في تطبيق الأساليب التربوية الحديثة لذوي الاحتياجات الخاصة من بنين وبنات في سن المدرسة، حيث تطبق الأساليب والتقنيات الحديثة والتي تركز على مراعاة الفروق الفردية ضمن إطار تعليمي تربوي أقل تقييداً وأقرب ما يكون للعادية.^(٦)

وتماشياً مع اهتمام العالم بذوي الاحتياجات الخاصة، وإيماناً من مصر بحق هؤلاء الأفراد في التربية والتعليم والرعاية، ونظراً لتزايد أعداد المعاقين بمصر فقد حرصت وزارة التربية والتعليم ممثلة في الإدارة العامة للتربية الخاصة بإدارتها المختلفة على تقديم الرعايا الشاملة والمتكاملة للتلاميذ ذوى الاحتياجات الخاصة من المعاقين بمختلف أنواع الإعاقة. فقد وصل عدد مدراس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية وفقاً لإحصائيات الجهاز

المركزي للتعبة العامة والإحصاء الي ٩٥٥ مدرسة وتضم ٣٨٦٤١ طالباً وطالبة ويقوم بأعباء العملية التعليمية بها (٩٨٩٣) معلماً ومعلمة.^(٧)

مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
كيف يمكن تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ؟
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة مدارس التربية الخاصة ؟
- ٢- ما أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إدارة مدارس التربية الخاصة ؟
- ٣- أهم مجالات تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في مصر ؟

أهداف البحث

استهدف البحث الحالي تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في مصر على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة وذلك من خلال التعرف على :
١- الأسس النظرية لإدارة مدارس التربية الخاصة في مصر .
٢- الكشف عن أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إدارة مدارس التربية الخاصة .
٣- تحديد مجالات تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في مصر .

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجب عن تساؤلاته .

مصطلحات البحث

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- تطوير Development

ويعنى في اللغة التحول من طور إلى طور (التطور)، وهو التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في المجتمع أو العلاقات السائدة فيه.^(٨)
وهو أيضاً التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية الحديثة في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر في أثناء اتخاذ القرارات الإدارية.^(٩)

ويعرف التطوير إجرائياً بأنه عملية تحسين وتغيير وتنمية في أداء الإدارة لمدارس التربية الخاصة اعتماداً على الأسس والأساليب العلمية الحديثة بما يتناسب مع ثقافة المجتمع وتغييراته من أجل تحقيق أهداف هذه المدارس بشكل فعال.

٢- الإدارة Administration

وهي ذلك العضو في مؤسسة المسئول عن تحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداماً أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل.^(١٠)

وتعرف الإدارة إجرائياً بأنها هي عملية صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بمجموعة من العمليات (تخطيط - تنفيذ - توجيه - متابعة - تقويم) من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وذلك لتحقيق النتائج المخطط لها.

٣- مدارس التربية الخاصة Special Education Schools :

هي نوع خاص من المدارس تهتم بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة وهي تابعة لإشراف الإدارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التربية والتعليم وتتضمن ثلاث أنماط وهي مدارس التربية الفكرية ومدارس التربية السمعية ومدارس التربية البصرية.^(١١)

وتعرف مدارس التربية الخاصة إجرائياً بأنها تلك المدارس التي أنشأها المجتمع لتلبية الحاجات التربوية والاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة بفئاتهم المختلفة (فكرية - سمعية - بصرية)، وإعدادهم اجتماعياً وعقلياً ونفسياً تمهيداً لدمجهم في المجتمع.

ثانياً: الأسس النظرية لإدارة مدارس التربية الخاصة

(١) أهداف مدارس التربية الخاصة

قد حددت التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية الأهداف التفصيلية لمدارس التربية الخاصة كما يلي:

- تزويد الطفل بالخبرات المعرفية التي تساعد على التعامل الصحي مع أفراد مجتمعه، والبيئة الخارجية المحيطة بكفاءة نسبية .
- مساعدته على الخروج من عزلته، والتنقل من مكان إلى مكان، معتزاً بكيانه، وراضياً عن ذاته .
- مساعدته على الإستقلال بقضاء حاجاته اليوميه في أمن وسلام وإطمئنان.

- توفير فرص تعليمية متكافئة لذوى الإعاقة البصرية فى المدارس الحكومية والخاصة. (١٢)
- تحفيز قدرات التلاميذ الصم وضعاف السمع فى كافة المجالات وتمكينهم من المشاركة الفعالة فى الفعاليات والأنشطة والبرامج ذات التميز التى يتبارى بها التلاميذ فى مدارس التعليم العام، مع مراعاة أساليب التواصل الخاصة بإعاقتهم .
- توفير الخبرات العامة وفرص التفاعل الإجتماعى النشط التى يحصل عليها الطلاب السامعين من البيئه المحيطة بهم بواسطة طرق التواصل التى تتناسب مع إحتياجات الإعاقة. (١٣)
- توفير التوعية اللازمه لأولياء الأمور، وتوطيد العلاقة بين المدرسة والمنزل بوضع دستور للتعامل السليم مع الطالب ذى الإعاقه الفكرية .
- إعداد الطالب ذوى الإعاقة الفكرية للحياه العملية بتدريبه على مهنة مناسبة .
- الإعتماد على الخطط التربوية الفردية لذوى الإعاقة الفكرية، وتقديم فرص تعليمية تثرى قدراتهم الخاصة. (١٤)

ويوجد في جمهورية مصر العربية في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩ (١٠٧٨) مدرسة للتربية الخاصة منها (١٠٥٩) مدرسة حكومي، (١٩) مدرسة خاصة، وتضم هذه المدارس (٤٨٤١) فصلاً منها (٤٧٤٦) فصلاً حكومياً، (٩٥) فصلاً خاص، أي بالمدارس الخاصة ويدرس بهذه المدارس (٤٢٢٥٥) تلميذاً منهم (٤١٧٤٦) تلميذاً في المدارس الحكومية و(٥٠٩) تلميذ بالمدارس الخاصة. (١٥)

٢) العمليات الإدارية بمدارس التربية الخاصة

لكي تقوم إدارة مدارس التربية الخاصة بمهامها على أكمل وجه فهي تحتاج إلى تطبيق مجموعة من العمليات الإدارية والتي تعتبر فى نفس الوقت وظائف الإدارة التى تقوم بها لتحقيق أهدافها وهى:

أ- عملية التخطيط

التخطيط هو مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل والتى تنتهى بإعداد خطة عمل. (١٦)

وللتخطيط فى مدارس التربية الخاصة أهمية عظمى حيث أنه:

- وسيلة للإصلاح والتقدم ورفع لمستوى الأداء بالمدرسة سواء فى ذلك أداء المعلم وأداء التلميذ وأداء الإدارة. (١٧)

▪ يعمل على توفير الإمكانيات اللازمة للعمل، كما يسعى إلى إيجاد التنسيق والتوافق ما بين أعضاء الجهاز الإداري الواحد من أجل تحقيق السعى الجماعي لتحقيق الأهداف الموضوعية .

▪ يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات وإجراء الجزاء في حالة المخالفة، ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية في القرارات وما ينتج عن ذلك من فشل واحباط. (١٨)

ب- التنظيم المدرسي

والتنظيم هو العملية التي يتم فيها تحديد أوجه النشاط، وتوزيع الأعمال والمهام وتوجيه الجهود الجماعية وقيادتها لتحقيق الأهداف. (١٩)

وتتمثل أهمية التنظيم في الأمور التالية :

▪ يمكن المنظمة من الاستغلال الأمثل للموارد المتوافرة وتحديد احتياجات المنظمة وزيادة قدرة المنظمة على تنفيذ أهدافها بسهولة ودون عرقلة. (٢٠)

▪ تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمة لحاجة العمل للمؤسسة، والدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر. (٢١)

ج- عملية التوجيه

ويعرف التوجيه أنه العملية التي يتم بها الإتصال بالمرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق أهداف تحددت في مرحلة تخطيطية سابقة، إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم لكي يؤديوا عملهم بثقة ويحققوا النتائج المرغوبة. (٢٢)

وترجع أهمية التوجيه فيما يلي:

▪ توضيح أهداف العمل ومساعدة الطلبة والمعلمين على فهمها، تنمية الإتجاه نحو العمل بروح الفريق وتدريبهم على الإفادة من الآخرين. (٢٣)

▪ إثارة إهتمام المعلمين والإداريين بالمدرسة لأهداف المدرسة وتوفير مناخ من الترابط التام بين أهداف المدرسة وبين احتياجات الأفراد. (٢٤)

▪ توفير البيئة المناسبة التي تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. (٢٥)

د- عملية الرقابة

ي الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المديرون والرؤساء من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة وأنه يتم تحقيق هذه الأهداف بالإتقان المطلوب بأكبر كفاءة ممكنة، وأن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها.^(٢٦)

وتتمثل أهمية الرقابة في الأمور التالية:

- تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وقياس الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة وتقييم الأداء الكلي أو أجزاء منه خلال فترة زمنية محددة.^(٢٧)
- رصد الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها مستقبلاً، وتزويد الإدارة بالمعلومات عن الأداء الفعلي حتى يمكن مقارنتها بالمعايير التي سبق تحديدها فإذا كانت هناك إختلافات غير مرغوب فيها بين الأداء الفعلي والأداء المخطط فإنه يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي قد تأخذ أشكالاً متعددة باختلاف الظروف السائدة.^(٢٨)

ه- عملية صنع القرار

يعرف صنع القرار انه عملية اختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين في ضوء الظروف الخارجية في وقت معين وفي مكان معين.^(٢٩)

وتتمثل أهمية عملية صنع القرار في الأمور التالية :-

- محور العملية الإدارية ويدخل في جميع وظائف العملية الإدارية، ومن المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير.^(٣٠)
- انجاز الأعمال وتقليل الإجراءات في مكانها للوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.^(٣١)

٣) مسؤوليات مدير المدرسة وكفاياته

يقع على عاتق مدير المدرسة - نظراً لمركزه الرئيسي بالنسبة للعملية التعليمية في مدرسته العديد من المهام والمسؤوليات سواء كان في مجال التربية العامة أو مجال التربية الخاصة، وتتزايد مهام ومسؤوليات مديري مدارس التربية الخاصة حيث إن لهذه الفئة من التلاميذ حاجات واهتمامات خاصة بهم يختلفون بها عن التلاميذ العاديين ومن المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة ما يلي:

- المدير هو صاحب البصيرة والميسر والمدرّب، حيث يحدّد الأهداف والرؤية للمدرسة ويساعد الموظفين في تطوير وتنفيذ أفضل الإستراتيجيات التعليمية.^(٣٢)
 - نشر شروط القبول، والتي تنص على سياسة المدرسة فيما يتعلق بقبول ومشاركة الأطفال ذوى الإحتياجات الخاصة، ويجب أن تكون هذه السياسة فى ضوء مبادئ المساواة، وحق الآباء فى إلحاق أبنائهم بمدرسة من اختيارهم.^(٣٣)
 - توفير التطوير المهنى المناسب بطرق رسمية وغير رسمية، مما يؤدى إلى تقديم فرص تعليمية عالية الجودة داخل المدرسة.^(٣٤)
 - عقد اجتماعاً بين الحين والحين مع عاملى المدرسة ليجمعهم على كلمة السواء ويشعرهم بأنهم أسرة واحدة ولا فرق بين هذا وذاك إلا بعملة وجهدة داخل المدرسة
 - إدارة المدرسة بطريقة فنية لا تقليدية عقيمة وذلك بأن يستوعب جميع شخصيات عاملى المدرسة ولا يتعامل نهم بشخصيته هو الجامدة فقط فيؤدى ذلك إلى التصادم.^(٣٥)
- يعد توافر الكفايات لدى مدير المدرسة من المتطلبات الأساسية لإتمام عمله ونجاحه فى تحقيق أهدافه، كما أصبحت من الشروط اللازمة التى تعينه فى بيئته ويمكن تحديدها فيما يلى:

أ - كفايات التعامل مع التلاميذ ومن أهمها:

- معرفة القوانين والسياسات التى تؤثر على حياة التلاميذ ذوى الإحتياجات الخاصة.^(٣٦)
- المعرفة بخصائص المعاقين الجسمية والعقلية والإنفعالية والإجتماعية وأن يكون لديه معرفه بأسباب الإعاقات وأعراضها والحدود التى تفرضها الإعاقاة على المعاق.^(٣٧)
- الإلمام بإستراتيجيات التعلم، وإختيار واستخدام الأساليب والإجراءات التدريبية والتعليمية الملائمة لحالة كل تلميذ واستيعاب مفاهيم الفروق الفردية فى القدرة والشخصية والإهتمامات، والقدرة على تقديم التحفيز، والدعم بأشكاله المختلفة.^(٣٨)

ب - كفايات تطبيق المناهج الدراسية ومن أهمها :

- تقويم المناهج الدراسية وحل مشكلاتها، وتقويم المقترحات التحسينية التى تسهم فى إثراء المناهج وتطويرها، ومساعدة المعلمين فى التعرف على أهداف المناهج ومحتواها ونشاطاتها وأساليب تقويمها.^(٣٩)

▪ الإمام بالأساليب والمبادئ المتعلقة بنماذج الخدمات التعليمية والتربوية، والإطلاع الدائم على البرامج التعليمية الحديثة والمناهج والإجراءات التربوية والإستراتيجيات التي تساعد التلاميذ ذوى الإحتياجات الخاصة فى الحصول على تعليم جيد. (٤٠)

ج- كفايات التعامل مع الآباء وتنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى وأهمها :

- يقيم علاقات طيبة مع العاملين معه ويحترم آرائهم ويشعرهم بالإفادة منها، ويراعى رغباتهم عند توزيع الأعمال قدر الإمكان، ويعمل على تحقيق التكامل بين العاملين فى محيط المدرسة بما يحفزهم ويدفعهم للتعاون والإنتاج .
- يعمل على إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية والإقتصادية للعاملين، ويتفقد أوضاعهم بإستمرار. (٤١)

- رصد ومعالجة التصورات حول قضايا المدرسة والمجتمع، وإظهار القدرة على تحديد وشرح القضايا المجتمعية الحرجة التى قد تؤثر على التعليم المحلى. (٤٢)

د- كفايات خاصة بالتنمية المهنية للمعلمين ومن أهمها:

- القدرة على بناء علاقات طيبة مع المعلمين وإدراك ميولهم واتجاهاتهم، وفهم مشاعرهم، والثقة بهم وبقدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم لإظهار روح الإبتكار لديهم، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم. (٤٣)
- القدرة على تشكيل فرق عمل من المعلمين للمشاركة فى صنع واتخاذ القرارات التربوية، وكذلك القرارات الإدارية تمهيدا لإعدادهم كمديرين فى المستقبل. (٤٤)

هـ- كفايات العمل الإدارى :

- القدرة على التخطيط ورسم السياسات التعليمية فى المدرسة وإعداد الميزانية، وتنظيم الإتصالات، وعقد الإجتماعات، وكتابة التقارير، وتوزيع العمل، وتطوير العملية التربوية فى مجالاتها المختلفة. (٤٥)
- يمتلك القدرة على الإقناع والتوجيه وإدارة المناقشات الفردية والجماعية، يحرص على السير وفق سياسة إدارية واضحة، يحرص على تكوين قادة من بين العاملين معه. (٤٦)

٤) الهيكل التنظيمى لمدارس التربية الخاصة

يتألف الجهاز الإدارى بمدارس التربية الخاصة من مجموعة من الأفراد تعمل فى حدود إمكانياتهم المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة وأداء الخدمات التى تساعد على تحقيق العملية التربوية وتحسينها وهو كالتالى:

أ- مدير المدرسة

- هو القائد الأول في مدرسته وهو المسئول الأول عن جميع أعضاء المجتمع المدرسي معلمين وطلابا وغيرهم، ومن أهم مسؤوليات مدير المدرسة ما يلي:
- إعداد الإحصاءات والتقارير الشهرية والنصف سنوية والسنوية ورفعها إلى الجهات المختصة في مواعيدها. (٤٧)
 - ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضع بالتعاون مع المجلس اللائحة الداخلية للمدرسة، ويشركه في متابعتها وييسر له متابعة سير العملية التعليمية. (٤٨)
 - الإشراف الفنى على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم، والإشراف على برامج التوجيه والإرشاد، وحضور الاجتماعات، والتعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين. (٤٩)
 - وضع خطط لإنشاء العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها، ومقابلة أولياء أمور الطلاب، ومتابعة مشكلات أبنائهم، واقتراح الحلول المناسبة، والقيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة وبين البيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات. (٥٠)

ب- وكيل المدرسة

- هو المسئول الثانى بعد مدير المدرسة وهو مساعد المدير فى إدارة جميع الأعمال التربوية والإدارية ومن إختصاصات ومسئوليات وكيل المدرسة مايلي:
- الإطلاع على التعليمات التى ترد إلى المدرسة والتنسيق مع المدير لتنفيذ فحواها، وتحرير الخطابات الخاصة بالتعاريف والإفادات الطلابيه، وتنظيم السجلات المدرسية. (٥١)
 - توفير المناخ المناسب للطلاب والمعلمين على نحو يتيح لهم إستثمار قدراتهم ويشجعهم على الإبداع، وتوفير وسائل التعليم المختلفة والتقنيات الحديثة لهم .
 - تحقيق العدالة فى التعامل مع المعلمين وعدم التمييز بينهم فى الحقوق والواجبات.
 - تطبيق لائحة الإنضباط المدرسى بما فيها من حقوق وواجبات وإعداد سجل حصر المخالفات الشائعة والأساليب الوقائية والعلاجية تجاهها. (٥٢)

ج- المعلم

- يعد المعلم الركيزة الأساسية فى العملية التعليمية وأهم عناصرها لما لدوره من أثر بارز فى تعليم التلاميذ ومن المهام التى يقوم بها ما يلي:

- تدريس المادة أو المواد الدراسية المرتبطة بتخصصه لتلاميذ المرحلة وفق النصاب المحدد له والتخطيط للدروس على مستوى الفصل الدراسي، الشهر، الأسبوع، الدرس .
- استخدام إستراتيجيات تعليم وتعلم حديثة ومتنوعة تلائم المرحلة التي يعمل بها وتراعى التفاوت في قدرات وميول التلاميذ وتعمل على تنمية القدرة على التفكير والإبداع لدى التلاميذ .
- استخدام أنشطة تعليم وتعلم تنمي مهارات التفكير العليا لدى التلاميذ وتحث على التفكير الناقد والإبداع.^(٥٣)

د- الأخصائى الإجتماعى

- للأخصائى الإجتماعى دور هام فى مدارس التعليم العام بصفة عامة ومدارس التربية الخاصة بصفة خاصة فيقع على عاتقه مسؤوليات عديدة تتلخص فى التالى :
- الرعاية الإجتماعية للتلاميذ، الإهتمام بتنفيذ مجالات النشاط الإجتماعى والثقافى والرياضى بمدارس التربية الخاصة كأسلوب وقائى وإنمائى وعلاجى لجوانب القصور فى شخصية التلميذ من خلال الأنشطة المناسبة لإمكانياته وقدراته ورغباته وميوله.^(٥٤)
 - يقوم الإخصائى الإجتماعى بدور رئيسى فى تصنيف التلاميذ الجدد داخل الصفوف الدراسية وفق درجة الذكاء والسن والمستوى التحصيلى، ويفتح ملف إجتماعى للتلميذ الجديد يضم كافة التقارير السابقة بالإضافة إلى بحث إجتماعى شامل وذلك بالإضافة إلى الملف الإدارى لدى وكيل المدرسة، والمتابعة الإجتماعية لحالة التلميذ كل عامين دراسيين لإضافة أو تغيير أى معلومات مستجدة بالمحلقة الإجتماعى للتلميذ.^(٥٥)

هـ- الأخصائى النفسى

- هو أحد الأركان الأساسية فى العملية التعليمية ليس فى مدارس التعليم العام فقط بل وفى مدارس التربية الخاصة فعلى عاتقه تقع العديد من المسؤوليات ومنها :
- عمل الفحوصات النفسية اللازمة لقياس درجة النواحي العقلية وتحديد المستوى الفعلى لقدرات كل فرد، وعمل البرامج الوقائية والعلاجية التى تتناسب مع القصور الظاهر فى كل فئة كما توضحه نتيجة هذه الإختبارات.^(٥٦)
 - تلقى المشكلات المتعلقة بالطلاب المخالفين والقيام بدراساتها ووضع خطة للتدخل
 - تلقى الشكاوى المتعلقة بوقائع الإيذاء البدنى أو النفسى أو أى إنتهاك لحقوق الطالب داخل المدرسة واتخاذ الإجراءات اللازمة وفقا للقوانين والإجراءات المنظمة لذلك.^(٥٧)

و- مشرف المبيت

يشرف على تربية ورعاية التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في القسم الداخلي ومن مهامه:

- الإقامة إلى جوار التلاميذ بالقسم الداخلي، وذلك لحسن رعايتهم وسهولة الإشراف عليهم ليلاً
- التواجد يوم الخميس من كل أسبوع لمناقشة مشكلات التلاميذ بالمقسم الداخلي مع هيئة التدريس و أولياء الأمور .
- الإشراف على نوم التلاميذ وإستيقاظهم في المواعيد المحدد. (٥٨)

ز- المجالس المدرسية

١- مجلس إدارة المدرسة

يتكون من مدير المدرسة رئيساً، وكلاء المدرسة أعضاء، الأخصائي الإجتماعي الأول (أقدم الأخصائيين أمين المجلس)، أقدم المدرسون الأوائل لكل مادة أعضاء، أقدم الإداريون بالمدرسة أعضاء. (٥٩)

٢- مجلس أساتذة المادة

يشكل مدرسو كل مادة مجلساً برئاسة المدرس الأول، ويعقدون إجتماعات فنية، ويراعى عند وضع الجدول المدرسي تخصيص وقت ثابت لإجتماعات هذه المجالس، وفي هذا المجال تناقش جميع الأمور المتعلقة بالمادة الدراسية. (٦٠)

٣- مجلس الأمناء والآباء والمعلمين

ينشأ في كل مدرسة من مختلف مستويات المراحل التعليمية و يتكون من ثلاثة عشر عضواً ويضم ممثلين للآباء والمعلمين وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية، ويتم إنتخاب رئيس المجلس ونائبه والمراقب المالي من بين أعضاء المجلس عدا مدير المدرسة والمعلمين بها والأخصائي الإجتماعي. (٦١)

٥) التحديات والمشكلات التي تواجه إدارة مدارس التربية الخاصة

- وهناك مجموعة من المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق سير العملية التعليمية اليومية داخل المدرسة ومن هذه المشكلات ما يلي:

- عدم الأخذ في الاعتبار إستشارة مدير المدرسة عند القيام بإجراءات نقل أو تعيين المعلمين مما يترتب عليه وجود فجوة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.^(٦٢)
- وجود عدد من المعلمين ممن لا يرغبون في التدريس لعدم قدرتهم أو توجيههم لمناطق لا يرغبون العمل بها.^(٦٣)
- النقص الحاد في الوسائل التعليمية والتي تشكل أهمية كبيرة في تعليمهم، بجانب عدم وجود نماذج تساعد على الفهم أو تتناسب مع أهداف الدرس، بالإضافة إلى عدم توفر المرونة الملائمة في البرامج التعليمية المقدمة للتلاميذ بما يناسب إمكانياتهم.^(٦٤)
- قلة التمويل المخصص لهذه النوعية من المدارس .
- معظم العاملين في مدارس التربية الخاصة غير متخصصين في مجال التعامل مع الطلاب ذوي القدرات الخاصة.^(٦٥)
- غياب السياسات التعليمية الواضحة ذات العلاقة المباشرة بطبيعة وخصوصية قطاع التربية الخاصة، والاكتراث بضرورة ايجاد قنوات تواصل بين الوزارة وادارة التربية الخاصة على مستوى المحافظات ومدراء مدارس التربية الخاصة.^(٦٦)

٦) الاتجاهات العالمية المعاصرة

ويتبين أن الاتجاهات تتمثل فيما يلي

- بالنسبة لفلسفة مدرسة التربية الخاصة تتمثل في:

تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين كافة التلاميذ من خلال الدمج الكامل لذوي الاحتياجات الخاصة داخل المدارس العادية، مع تحقيق التوافق بين المعلم وولى الأمر والتلميذ وإدارة المدرسة في إيجاد بيئة تعليمية تسهم في الارتقاء بتلميذ المدرسة الخاصة .

- بالنسبة لمعلم التربية الخاصة

الاهتمام بإعداده وتأهيله أكاديمياً وتربوياً وثقافياً من خلال التشجيع على مواصلة التعليم في الدراسات العليا بعد الحصول على شهادة التخرج الجامعى مع عقد دورات تدريبية تساعد على التكيف مع تحديات المهنة وظروفها.

- بالنسبة لتمويل مدارس التربية الخاصة

تركز الاتجاهات العالمية المعاصرة على تعدد مصادر تمويل مدارس التربية الخاصة شريطة التكامل بين المصدر الحكومى ممثلاً في وزارة التربية والتعليم بالإضافة إلى

تبرعات الأهالي مع قبول الإعانات من مؤسسات المجتمع المحلي بالإضافة إلى مساهمات رجال الأعمال بذات المجتمع الذي تتواجد فيه مثل هذه المدارس .

- بالنسبة للهيكل الإداري للمدرسة .

يتحتم وجود هيكل تنظيمي واضح يشغل وظائف مجموعة من الكوادر البشرية المؤهلة التي تسهم في نجاح العملية التعليمية بهذه المدارس على أن يتم اختيار قيادات هذه المدرسة على ضوء معايير علمية متعارف عليها عالمياً مثل المؤهل والحصول على الدورات التدريبية وحضور مؤتمرات وعمل أبحاث إجرائية أو ميدانية والمساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي وغيرها .

- بالنسبة لمدير المدرسة

يتم اختياره على ضوء معايير علمية تتسم بضرورة توافق الجدارة لديه والقدرة على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى أنه يمتلك رؤية مستقبلية للمدرسة وعناصرها البشرية ودورها تجاه مجتمعها .

- بالنسبة للعمليات الإدارية بمدارس التربية الخاصة

الارتقاء بالعمليات الإدارية من خلال النظرة الشمولية لمفرداتها والتي تضم التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة إلى صنع القرار، حيث يتحتم وجود خطة لكل مدرسة تتحرك من خلالها نحو تحقيق أهدافها على ضوء الإمكانيات المتاحة لها، وبالنسبة للتنظيم فيتحتم تقسيم العمل على العاملين وفقاً لمبدأ التخصص مع مراعاة الفروق الفردية بينهم بالإضافة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمدرسة، أما التوجيه فينطلق من وجود قيادة مدرسية واعية ونظم اتصالات فاعلة وسياسة تخطيط لكافة العناصر البشرية التي تعمل بمدارس التربية الخاصة مع إقرار مبدأ الثواب والعقاب، وفي المقابل تأتي الرقابة في إطار مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المستهدفة وكيفية التوفيق بين التنفيذ والإجراءات التي تم تطبيقها على أرض الواقع من أجل تحقيق أهداف المدرسة، ثم يأتي القلب النابض لإدارة المدرسة بشكل عام ومدرسة التربية الخاصة بشكل خاص وهو صنع القرار والذي يحتم مشاركة كافة الأطراف المعنية لطرح بدائل لمواجهة مشكلاتها على ضوء اختيار أفضل البدائل التي تحقق لأهدافها وترتقى بمكانتها .

- بالنسبة لمسؤوليات مدير مدرسة التربية الخاصة

يعد مدير المدرسة هو المسئول الأول عن كافة أنشطتها وإنجاز أعمالها بالجودة المنشودة وفي الوقت المناسب مع التأكيد على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي وإدارة المدرسة بطريقة فنية تجمع بين الدراية والخبرة والعدالة والاحترام المتبادل ومشاركة الأطراف المعنية في صنع القرار مع التركيز على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب على اعتبار أن هذا المدير يمتلك رؤية واضحة لنقل المدرسة إلى الوضع المنشود

- بالنسبة للتشريعات الحاكمة لحركة مدارس التربية الخاصة

يتحتم إعادة النظر في التشريعات الحاكمة لمدارس التربية الخاصة بحيث تشمل التلميذ وولي الأمر والمدرسة والمجتمع المحلي في إطار تربية أجيال لديها الولاء للمجتمع وحب العمل في الحاضر والمستقبل

- بالنسبة للهيكلة التنظيمية للمدرسة

يتحتم إعداد هيكلية مدرسة التربية الخاصة بشكل عام بحيث يمكن إيجاد وظائف جديدة تساعد المدرسة على مواكبة العصر مثل وجود قسم لمواجهة المخاطر وآخر للجودة وهكذا أو دمج بعض الوظائف المتقاربة مع وجود وصف وظيفي شامل لكل وظيفة على حدا

- بالنسبة لعلاقة المدرسة بالمجتمع

يتحتم عقد لقاءات دورية مع مسئولي المدرسة ومسؤولين من المجتمع المحلي من أجل مناقشة قضايا هذه المدرسة ووضع حلول علمية لها .

- بالنسبة للتجهيزات المدرسية

نقترح زيادة اهتمام الدولة بهذه المدارس من حيث توفير الوسائل التعليمية والتجهيزات المدرسية والأجهزة التعويضية حتى تستطيع هذه المدارس أن تحقق أهدافها .

(٧) مجالات تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في مصر

ومما سبق يتضح أنها تتمثل في :

- اختيار الكوادر البشرية: يفضل وضع معايير علمية لاختيار كافة الكوادر البشرية التي تعمل بهذه المدرسة (معلم، إداري، مدير، وكيل مدرسة)
- تدريب العناصر البشرية التي تعمل بالمدرسة: يتحتم توفير دورات تدريبية لكافة العناصر البشرية التي تعمل بمدارس التربية الخاصة على أن تكون هذه الدورات في إطار الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم والتي يتم تحديدها وفق أسس علمية عن طريق الرئيس

المباشر أو متطلبات العمل المدرسي أو الظروف العالمية المحيطة بالمدرسة أو من خلال التقارير السنوية الخاصة بالعاملين أو من خلال المقارنة بالمدارس العالمية في ذات المجال.

٨) نتائج البحث وتوصياته

- أصدرت مصر مجموعة من التشريعات والقوانين التي تحكم العمل في مجال التربية الخاصة، وبالرغم من ذلك توصلت الباحثة في دراستها إلى أن هناك بعض السلبيات في هذه القوانين والتشريعات منها إغفال الرعاية الصحية الخاصة التي يتطلبها الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، إغفال تعميم التعليم الإلزامي وإكماله لهؤلاء الطلاب .
- قلة الإمكانيات المادية التي تخصصها الدولة للإنفاق على مدارس التربية الخاصة، حيث لا يوجد بند واضح ومحدد في الميزانية يخص تمويل مدارس التربية الخاصة بصفة خاصة بل تتدرج تحت التعليم قبل الجامعي .
- اتسام الهيكل الوظيفي داخل مدارس التربية الخاصة بالشكل التقليدي ويرجع ذلك للجمود الوظيفي والالتزام بالتسلسل الإداري .
- تفنقر مدارس التربية الخاصة إلى وجود توصيف وظيفي للعاملين بها بشكل خاص بإعتبارها مجالاً يتصف بنوعيات مختلفة من الطلاب .
- ضعف المعايير الموضوعية وعدم كفايتها لإختيار وتعيين القائمين على مدارس التربية الخاصة .

وعلى ضوء النتائج السابقة تقترح التوصيات التالية:

- ملائمة أهداف مدارس التربية الخاصة للواقع والعمل على تفعيلها ووضعها موضع التطبيق العملي في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة وإخضاعها للتقويم المستمر .
- زيادة مخصصات التعليم والإنفاق على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة من قبل الدولة .
- وجود قيادة مدرسية فعالة واعية بطبيعة التلاميذ المعاقين، قادرة على مواجهة المشكلات والعمل على حلها باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة
- وجود توصيف وظيفي خاص بالعاملين بمدارس التربية الخاصة .
- الاهتمام بالتلاميذ متعددي الإعاقة، شديد الإعاقة وتوفير برامج خاصة لتعليمهم .
- اختيار معلمين لديهم مهارات وقدرات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة .

مراجع البحث وهوامش

١. عبد العزيز المحيلبي: "دور الإدارة المدرسية في تهيئة الطلاب بأسواق العمل في الكويت"، مجلة كلية التربية، مج (٢١)، ع (١)، جامعة أسيوط، ٢٠٠٥ .
٢. حنان نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية والأصول والمفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٩ .
3. Cecil R. Reynolds & Elaine Fletcher Janzen: Administration Of Special Education, Concise Encyclopedia Of Special Education, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc ,New York
4. Julie grantham, programs and services for students with s with disabilities , Bulletins 2006, Department of Education and training , Queens land 2006
5. Yoshihisa Abe & et.al: The perception of Ability Differences in Japan, Archived Information
<http://www.ed.gov/pubs/Research5/Japan/refer3b.htm>, 2002
٦. سحر احمد الخشرمي: الأسبوع الثقافي السعودي في الأردن، عمان، ٢٠٠٣ .
٧. الجهاز المركزي للتعبئة لعامة والإحصاء: مصر في أرقام، ٢٠١٧ - ٢٠١٨ .
٨. مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٧ .
٩. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٦ .
١٠. سيد الهوارى: الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، دار الجيل للطباعة، القاهرة، ١٩٩٦ .
11. Cartar, Good: Dictionary of education 3rd new york me grow hill book comp, 1975.
١٢. وزارة التربية والتعليم: التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية لمدارس التربية الخاصة، إدارة التربية البصرية، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٩/٢٠٢٠ .
١٣. -----: التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية لمدارس التربية الخاصة، إدارة التربية السمعية، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٩/٢٠٢٠ .
١٤. -----: التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية لمدارس وفصول التربية الخاصة، إدارة التربية الفكرية، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٩/٢٠٢٠ .
١٥. -----: كتاب الإحصاء السنوي، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ٢٠١٩/٢٠٢٠ .

١٦. مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٤
١٧. على عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٤
١٨. جودت عزت عطوى: الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤
١٩. محمد عبود الحراحشة، محمد قاسم مقابلة: "درجة ممارسة وظائف العملية الادارية لدى رؤساء الأقسام فى مديريات التربية والتعليم فى الأردن"، مجلة جامعة دمشق، مج (٢٥)، ع(٣،٤)، ٢٠٠٩ .
20. Sturdy, Graham R : Business Process Reengineering Strategies For Occupational Health And Safety ,Cambridge Scholars, Publishing , British Library , 2010
٢١. فاتن عزازى: الإدارة والتخطيط التربوى، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١١
٢٢. أحمد ابراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، ٢٠١٢ .
٢٣. نادية مراد يوسف حنون: درجة استخدام أسلوب الهندسة الادارية فى ممارسة العمليات الادارية فى المدارس الحكومية فى محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية فى نابلس، فلسطين، ٢٠١٠
٢٤. محمد سيد محمد: وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة التنظيم، التوجيه، الإشراف الواقع والإنطلاق نحو الجودة الشاملة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨
٢٥. اسامة محمد سيد على: الإدارة الذاتية للمدرسة، دار العلم والإيمان، كفر الشيخ (ج.م.ع (، ٢٠١٠
٢٦. راغب أحمد راغب: الإدارة التربوية فى القطاع المدرسى، دار البداية، عمان، ٢٠١٠
٢٧. سلامة عبد العظيم حسين، هدى سعد السيد: "تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية سته سيجما (دراسة ميدانية)"، المؤتمر العلمى السنوى الثامن

- عشر "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بنى سويف، مج ٣، ٢٠١٠ .
٢٨. مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، مرجع سابق
٢٩. حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب: التخطيط والتخطيط الإستراتيجي بالإمكانات (اتخاذ القرار، أسبابه، فشله) بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء، الاسكندرية، ٢٠١٢
٣٠. نادية مراد يوسف حنون، مرجع سابق .
٣١. عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق: "آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة"، مجلة كلية التربية، ع(٢٦)، جامعة قناة السويس بالإسماعيلية، ٢٠١٣
32. Robert J. Schulze: School principal leadership And special Education knowledge ,Doctor Of Education , Submitted To the Graduate school , University Of Massachusetts Amherst in partial Fulfillment, 2014
33. National council for special Education: children with special Education Needs: Information Booklet for parents , Ncse , Trim, 2014
34. Cammy D. Romanuck : Educational Leaders and Inclusive special Education (Perceptions, Roles, and Responsibilities), Journal of Education and Culture Studies , Vol(2) , No(4) , 2018
٣٥. جمال عبد اللطيف حسن: دور المدير والمعلم في العملية التعليمية، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨
٣٦. فتحى درويش عشبية: "الترخيص لممارسة المهنة لمعلمي ومديري مدارس التربية الخاصة بمصر فى ضوء بعض النماذج العالمية"، المؤتمر الدولى السادس "تأهيل ذوى الإحتياجات الخاصة رصد الواقع وإستشراف المستقبل، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، فى الفترة من ١٦-١٧ يوليو، ٢٠٠٨، ص ٦١٣
٣٧. محمد أحمد سعفان، سعيد طة محمود: المعلم (إعدادة ومكانته وأدواره فى التربية العامة، التربية الخاصة، الإرشاد النفسى)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٠٧ .
٣٨. ريهام عبد الحميد على: التمكين الإدارى للقيادات العاملة فى مجال التربية الخاصة بمصر (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤ .

٣٩. راتب سلامة سعود، إبراهيم على حسنين: التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية (اتجاهات معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤.
٤٠. شافى عوض ضيدان: التمكين الإدارى لمدارس وفصول التربية الخاصة (مفاهيم، كفاياتهم، اختياراتهم، المشكلات التي تواجههم)، المؤسسه العربية للإستشارات التعليمية وتنمية الموارد البشرية، عالم التربية، ع (٥٤)، ٢٠١٦.
٤١. سعيد جاسم الاسدى، محمد حميد المسعودى، هناء عبد الكريم التميمى: التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم - المدير - المشرف)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠١٦.
42. Minnesota Director of Special Education Competencies, 2008, Available at <http://www.cehd.umn.edu/olpd/grad>, access Date (20/4/2019) at 12:00 Am
٤٣. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠١.
٤٤. فهميم مصطفى: مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد، استخدام الانترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٥.
٤٥. راتب سلامة سعود، ابراهيم على حسنين: مرجع سابق.
٤٦. سعيد جسم الاسدى، محمد حميد المسعودى، هناء عبد الكريم التميمى: مرجع سابق
٤٧. عبد الصبور منصور محمد: الإدارة والإشراف فى التربية الخاصة، دار الزهراء، الرياض، ٢٠١٢.
٤٨. أحمد ادم الشندويلى، محمد عوجة: إدارة مؤسسات التربية الخاصة، مركز الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠١٩.
٤٩. فانتن محمد عبد المنعم، ولاء ربيع مصطفى: إدارة مؤسسات التربية الخاصة، دار الزهراء، الرياض، ٢٠١٢.
٥٠. إيهاب عبد العزيز الببلاوى: الإدارة والإشراف والتنظيم فى التربية الخاصة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤.
٥١. عبد الرحمن سيد سليمان، محمد حامد إمبابى: الإدارة والإشراف فى التربية الخاصة، دار الزهراء، الرياض، ٢٠٠٦.

٥٢. وزارة التربية والتعليم: التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية لمدارس وفصول التربية الخاصة إدارة التربية السمعية للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩، "مرجع سابق".
٥٣. جمهورية مصر العربية: قرار وزارى رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٦، مادة (١).
٥٤. وزارة التربية والتعليم: "التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية لمدارس وفصول التربية الخاصة إدارة التربية الفكرية للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩، مرجع سابق.
٥٥. هبه الله على أحمد حسن: المشكلات الإدارية فى مدارس التربية الخاصة ومتطلبات مواجهتها (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٩.
٥٦. سناء محمد سليمان: سيكولوجية ذوى الإحتياجات الخاصة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٦.
٥٧. وزارة التربية والتعليم: التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية لمدارس وفصول التربية الخاصة إدارة التربية البصرية للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩، مرجع سابق.
٥٨. -----: التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية لمدارس وفصول التربية الخاصة إدارة التربية الفكرية، مرجع سابق.
٥٩. جمهورية مصر العربية: قرار وزارى رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ بشأن إختصاصات ومسئوليات الوظائف الأشرافية فى الإدارات التعليمية والمدارس، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٤.
٦٠. صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٢.
٦١. جمهورية مصر العربية: قرار وزارى رقم ٣٠٦ بتاريخ ٢٠١٤/٨/٣ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، مادة (١)، (٥)، ٢٠١٤.
٦٢. فهد بن صالح بن محمد: المشكلات الإدارية التى تواجه مديرى المدارس، دار العلم والإيمان، دسوق، ٢٠١٥.
٦٣. ربيع شفيق لطفى: الإدارة المدرسية الحديثة بين النظرية والتطبيق، الشروق، القاهرة، ٢٠١٧.

٦٤. رضا عبد البديع السيد: الجودة في التعليم لذوى الإحتياجات الخاصة في ضوء بعض تجارب العربية والدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٢.
٦٥. سميحة على محمد مخلوف: " فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة "، مجلة كلية التربية، ع (١٧٢)، الجزء الثاني، جامعة الأزهر، ٢٠١٧.
٦٦. أحمد نجم الدين عيداروس، ادارة التربية الخاصة في كل من ولاية اونتاريو الكندية وولاية فيكتوريا الأسترالية وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، مج (٢٧)، ع (١٠٧)، ج (٢)، جامعة بنها، ٢٠١٦ .