

## آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا

إعداد

فاتن رمضان عبده محمد

أ.م.د. / سميحة علي محمد مخلوف

أستاذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم

المساعد المتفرغ

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د/ يوسف عبدالمعطي مصطفى

أستاذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ

كلية التربية - جامعة الفيوم

### مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية للجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من حيث ما هية الجدارات القيادية وخصائصها وأهميتها ، أنواع الجدارات القيادية ، ثم التطرق لأهم ملامح خبرة دولة ماليزيا في تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء القوى والعوامل المؤثرة من حيث تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في ماليزيا من خلال برامج وآليات معينة ، ثم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في ماليزيا والتي انعكست على النهضة التعليمية بها ، ثم رصد أهم ملامح الجهود المصرية في مجال تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي من حيث أهم ملامح خبرة مصر في هذا المجال والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليها ، مع بيان أوجه الشبه والاختلاف بين خبرة مصر وخبرة ماليزيا في تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي وانتهى البحث بوضع عدة آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا .

الكلمات المفتاحية : آليات مقترحة ، تنمية ، الجدارات القيادية ، مدير مدرسة ، مدارس  
التعليم قبل الجامعي، خبرة ماليزيا

## Summary

The aim of the current research is to identify the intellectual and philosophical foundations of leadership competencies among the principals of pre-university education schools in terms of what leadership competencies are, their characteristics and importance, types of leadership competencies, and then addressing the most important features of Malaysia's experience in developing the leadership competencies of principals of pre-university schools on The light of the forces and influencing factors in terms of developing the leadership competencies of the principals of pre-university schools in Malaysia through certain programs and mechanisms, then the forces and cultural factors affecting in Malaysia, which were reflected on the educational renaissance in it, and then monitoring the most important features of the Egyptian efforts in the field of developing the leadership competencies of school principals Pre-university education in terms of the most important features of Egypt's experience in this field and the forces and cultural factors affecting it, with a statement of the similarities and differences between Egypt's experience and Malaysia's experience in developing leadership competencies among principals of pre-university education schools

The research ended with making several suggested Mechanisms for developing the leadership competencies of the principals of pre-university schools in Egypt in the light of Malaysia's experience .

**Keywords** ; Suggested Mechanisms , Development ,leadership competencies, School Manager , pre-university education schools, alaysian experience.

## المقدمة

أصبح الاتجاه اليوم في عصر العولمة والإنترنت والتنافسية يتطلب تطويراً  
لمؤسسات الدولة بما يتماشى مع هذه المستجدات ولإسيما المؤسسات التعليمية التي تضطلع  
بصناعة الإنسان ، وأصبح ضرورياً أن يكون هذا التطوير شاملاً عامّاً لكل جوانب هذه  
المؤسسات من طلاب ومعلمين ومناهج ومبان ومرافق وقيادات مدربة تستطيع التعامل مع

كل هذا ، قيادات تمتلك جدارات تستطيع بها قيادة المؤسسات التعليمية بفاعلية ونجاح ، ويؤكد ( shavaran , et al 2012 , 175 ) أن المهارات والمعارف والاتجاهات هي ما يسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية كقوة تقود إلى النمو والتغيير المواكب للمستجدات المعاصرة ، ولأجل ذلك صار لزاماً الاهتمام بتنمية الجدارات القيادية لقادة المؤسسات التعليمية التي أصبح نجاحها أو فشلها مرهوناً بما يتمتع به مديرها من جدارات مناسبة لطبيعة دوره ( مها عبدالعظيم أحمد فودة ، ٢٠٢١ )

تبعاً لتقرير التنافسية العالمية الصادر من المعهد الدولي للتنمية الإدارية بسويسرا والذي يقيس أداء (١٤١) دولة من خلال (١٢) محوراً يضم (١٠٣) مؤشراً فإن مصر تقع برقم (٩٣) بينما ماليزيا تقع في رقم (٢٢) بهذا التقرير (The Global Competitiveness Report , 2019) ، وماليزيا من الدول التي آمنت بأهمية الجدارات القيادية للقيادات التعليمية ؛ حيث أكدت على ضرورة امتلاكها لنظام تعليمي يرتكز على تدريب القيادات المدرسية وإكسابها الجدارات اللازمة للقيام بعملها ( Patel, T 2014,7)

وبناء على هذه النتائج فإنه من المتوقع أن تقدم تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي تحسناً كبيراً للأداء المدرسي ولنتائج بمدارس التعليم العام ، ومن هنا تتمثل مشكلة البحث فيما يلي :

#### مشكلة البحث

على الرغم مما تبذله مصر من جهود في سبيل تطوير المؤسسات التعليمية وإدارتها إلا أنه من الملاحظ قلة نتائج هذه الجهود قياساً بما يحدث بالدول الموازية لها فتبعاً لما جاء بالخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بتحليل الوضع الراهن للتعليم وإدارته فإن هناك قلة بإمام العاملين بالتربية والتعليم بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم ، وأن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي لغياب مفهوم القيادة التعليمية ، وأنه لا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة إضافة لتضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي وكذلك ضعف الاستغلال الأمثل لتدريب

العاملين بوزارة التربية والتعليم وغياب التنسيق في المتابعة والتقييم بسبب عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، ٤٧) ، أضف لذلك وجود قصور في أداء القيادات الإدارية بالتعليم ، وترجع أسبابه لما يلي : تساؤل دور مراكز التدريب وقلة الكفاءات التربوية والإدارية الموجودة بها ، قصور في متابعة المتدربين بعد الانتهاء من برامج التدريب ، قلة أساليب التدريب على المحاضرات والبرامج التدريبية التقليدية ، عدم مراعاة الحاجات التدريبية الحقيقية للمدربين أثناء وضع برامج التدريب ، قلة تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها التدريب ، ضعف وضع أهداف واضحة ومحددة للتدريب أثناء خدمه ، قصور الأسس والمعايير المتبعة في عمليات الترقية ، تكرار البرامج لنفس الفئات مع ضعف كفاءة المدربين القائمين على برامج التدريب ، ضعف الميزانية المخصصة للتدريب (راضي عبدالعزيز : ٢٠١٧ ، ٢٦ ، هناء الروبي : ٢٠١٧ ، ٢٦) .

وهذا ما يفرض الاهتمام بالتوجه نحو الاهتمام بالقيادات التعليمية سواء بضرورة تطبيق نظام الجدارات بالمنظمات ليساعدها على الاختيار السليم للموظفين المناسبين أو باختيار الدورات التدريبية المناسبة لها (إسلام محمد إبراهيم ، ٢٠٢٢ ، ٧٣٧) وقد أدركت الدول المتطورة ومنها ماليزيا أهمية تنمية الجدارات القيادية لتحسين الأداء بصفة عامة ولا سيما المدرسي لموظفيها بقطاع التعليم ، فجاءت توصيات ( مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم ، ٢٠١٦) لتشير لأهمية الجدارات من خلال عدة توصيات ، أهمها :

- ضرورة مواكبة الجدارات المستهدفة لتحديات ومتطلبات العصر كالعولمة والتطور العلمي والتكنولوجي والاتجاهات العالمية .
- ضرورة اعتماد تعليم الجدارات على فكرة التعلم مدى الحياة .
- ضرورة اتخاذ تدابير تقييم متنوعة لقيادة تيسير تعلم جدارات القرن الحادي والعشرين وتعزيزها ، وهو ما يتطلب إعادة النظر في تحديد القوى الدافعة في اختيار الكفاءات ووضع الممارسات وأنظمة الدعم اللازمة .
- وجوب التركيز على استكشاف مسارات تطوير مهني وجعل برامج التدريب القائمة على الجدارات أكثر فاعلية للمعلمين في جميع المراحل وعلى كافة المستويات

## اسئلة البحث

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما الإطار الفكري والفلسفي لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
٢. ما أهم ملامح خبرة دولة ماليزيا في تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء القوى والعوامل المؤثرة ؟
٣. ما أهم ملامح الجهود المصرية في مجال تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء القوى والعوامل المؤثرة ؟
٤. ما أوجه الشبه والاختلاف بين خبرة كل من مصر وماليزيا في مجال تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي ؟
٥. ما الآليات المقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء الاستفادة من خبرة ماليزيا ؟

## أهداف البحث

تحدد أهداف البحث في الجوانب التالية :

١. التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
٢. التعرف على أهم ملامح خبرة دولة ماليزيا في تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء القوى والعوامل المؤثرة .
٣. الكشف عن أهم ملامح الجهود المصرية في مجال تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء القوى والعوامل المؤثرة.
٤. توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين خبرة مصر وخبرة ماليزيا في تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي .
٥. التوصل إلى آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء الاستفادة من خبرة ماليزيا .

## أهمية البحث

أولاً : الأهمية النظرية ، ترجع أهمية البحث إلى أنه قد يؤدي نظرياً إلى :

١. المساهمة بتحسين أوضاع التعليم وإدارته في مصر من خلال التعرف على خبرة ماليزيا والخروج بعدة آليات لذلك .

٢. وضع مقترحات لتنمية لجدارات القيادية التي من شأنها المشاركة بتحسين الأداء المدرسي .

٣. تفعيل مجاء بالخطة الإستراتيجية ٢٠٣٠ بشأن تنمية الجدارات القيادية لدى مديري التعليم قبل الجامعي بمصر .

ثانياً : الأهمية التطبيقية ، بينما من المتوقع أن يؤدي تطبيقاً إلى :

١. تطبيق حزم البرامج والآليات التي قامت ماليزيا بتفعيلها وتثبتت من جدواها بمجال تنمية الجدارات القيادية لدى مديري التعليم قبل الجامعي بمصر .

٢. إفادة القائمين على الأكاديمية المهنية للمعلمين بمجال التدريب على تنمية الجدارات القيادية لدى مديري التعليم قبل الجامعي بمصر .

٣. الاسهام من خلال نتائج هذا البحث في تحسين أوضاع التعليم قبل الجامعي في مصر .

## مصطلحات البحث

### ١. الجدارات القيادية Leadership Competencies

تشق كلمة الجدارة لغوياً من الفعل جدر بكذا ، وله جدارة أي صار خليفاً به فهو جدير ، والجدارة هي القدرة على العمل وإنجاز التصرف فيه بسرعة وبتكلفة منخفضة ، ويسمى صاحب العمل جديراً به ( المعجم الوجيز ، ١٩٩٤ ، ٩٥ ) ، والجدارات اصطلاحاً هي السمات الكامنة والظاهرة للفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعال أو المتميز، وهي السمات الشخصية والعلمية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة تفوق المعدلات العادية ( ياسر عبدالله سرحان ، ٢٠١٤ ، ٩٥٦ )

أما الجدارات القيادية فتعرف اصطلاحاً بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية كالقيم والدوافع والاتجاهات ، وهي المهارات التي تجعل الفرد قادراً على الوفاء بمتطلبات وظيفته

كقدرته على تحديد المشكلة وتوليد المعرفة اللازمة لحلها والقدرة على اتخاذ القرار ( عاطف جابر طه ، ٢٠١٣ ، ٢٥٩ )

ويمكن تعريف الجدارات القيادية إجرائيا بأنها المهارة الإدارية والإشرافية التي يمتلكها مدير المدرسة ووكيلها وتتناسب مع وظيفته بحيث تجعل لهما تأثيرًا إيجابيًا على مرؤوسيهما من معلمين وإداريين وعمال فتدفعهم نحو الفاعلية والإبتكار والإبداع عن طريق استثمار إمكاناتهم وتحسين بيئة العمل المدرسي ودفعها للتغيير البناء المثمر بما يدعم كل نشاط تطويري .

## ٢. مرحلة التعليم قبل الجامعي Pre-university Education Stage

يقصد بها مجموعة المراحل الدراسية المختلفة التي تسبق المرحلة الجامعية ، وهي في مصر تتكون من مرحلة التعليم الأساسي بشقيه الابتدائي والإعدادي ، ومرحلة التعليم الثانوي بأنواعه العام والفني ، والذي تم تصنيفه بموجب قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته ، وقد تم تحديد مدته بتسع سنوات للتعليم الأساسي ؛ منها ست للمرحلة الابتدائية وثلاث للمرحلة الإعدادية ، وثلاث سنوات للتعليم الثانوي العام والفني وخمس سنوات للتعليم الفني المتقدم . ( قانون التعليم . ١٩٨١ ، مادة ٤ ، ٥ ، ٢-٣ )

### حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة الحالية على تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في كل من ماليزيا ومصر .
- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة الحالية على مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر بمراحله الابتدائي والإعدادي والثانوي .
- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة الحالية على مصر ودولة المقارنة ماليزيا
- الحدود الزمانية : تمت الدراسة في الفترة من ٢٠٢٢/٤/١٥ إلى الفترة من

٢٠٢٢/٥/١٤

## مببرات اختيار دولة ماليزيا :

هناك العديد من المبررات التي تجعل ماليزيا الدولة التي يمكن أن نستفيد منها بمجال تنمية الجدارات لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي ، ومن أهم هذه المبررات مايلي :

١. التميز الماليزي عند اتخاذ التدابير الابتكارية حيال تطوير السياسات التعليمية ، وتحديد التحديات الاستراتيجية والرؤى المستقبلية لمؤسساتها التعليمية .

٢. الشفافية التنظيمية التي تكتنف التقارير الإصلاحية في ماليزيا منذ عام ١٩٥٦ م وحتى الآن بشأن الحرص على استكشاف مواطن القصور والسلبيات لأبعاد المنظومة التعليمية عند مقارنتها بالمستويات العالمية ، واعتمادها المرتكز الأساسي عند تطوير المنظومة التعليمية ، وهذا ما أشارت إليه دراسة أحمد نجم الدين أحمد عيداروس ، ٢٠١٦ ، ٢٦-٢٧

٣. تزامن بداية النهضة التعليمية الحديثة بين مصر وماليزيا في الثمانينات ، وتفوق الثانية على الأولى مما يجعلها تجربة فريدة تستحق الدراسة .

٤. تخلق النظم التعليمية في ماليزيا بمبدأ ترسيخ الهوية الماليزية مما انعكس على تحقيق الوحدة الماليزية ، واليوم تواجه مصر تحدي فقدان هذه الهوية .

٥. هناك تشابه بين مصر وماليزيا في العديد من التحديات كالزيادة السكانية المطردة ومشكلات الإصلاح الاقتصادي والموقع الاستراتيجي الهام الذي يجعلهما مطمعا للعديد من القوى وكذلك الظروف التاريخية والاجتماعية والزراعية .

٦. تمثل ماليزيا نموذجا حيا لتطور المجتمعات النامية في وقت قياسي ؛ فرغم التشابه بينها وبين مصر إلا أنها تفوقت عليها وهذا يجعل تجربتها جديرة بالدراسة والاستفادة منها .

## منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج المقارن الذي يعتمد على جمع المعلومات حول مواضيع الدراسة عن كُتب والتعرف على صفاتها وأوصافها ومن ثم المقارنة بينهما على النحو المطلوب من تلك الدراسة ، وذلك يتطلب التعرف على الظاهرة على أرض الواقع ومراقبة تطورها والعوامل المؤثرة فيها ( محمود أحمد درويش . ٢٠١٨ . ١٩٠ )

ونظراً لطبيعة الدراسة الحاية والتي تقوم بدراسة واقع تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر وماليزيا فهي تقع ضمن الدراسات المقارنة لذا تم استخدام المنهج المقارن الذي يعتبر من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة التي تهدف للتوصل لآليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري التعليم قبل الجامعي عبر مقارنة ما هو موجود بجمهورية مصر العربية ودولة ماليزيا حتى يمكن التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين دولتي المقارنة بما يساعد في التوصل لتلك المقترحات بما يتناسب وطبيعة المجتمع المصري ، وتمثل خطوات المنهج المقارن المستخدم في هذه الدراسة فيما يلي :

- **الوصف** : ويتم فيه دراسة الإطار الثقافي للمشكلة من خلال جمع البيانات والمعلومات عن تنمية الجدارات القيادية لدى مديري التعليم قبل الجامعي في دولتي المقارنة مصر وماليزيا وذلك من خلال الإطلاع على المصادر المختلفة العربية والأجنبية وكذلك القوانين والقرارات والدراسات ذات الصلة بالموضوع .

- **التفسير** : وذلك من خلال تفسير المادة العلمية التي تم وصفها في المرحلة السابقة من خلال تحليل القوى والعوامل المؤثرة في نظم التعليم وإدارته في مصر وماليزيا بما يؤدي لتعميق فكرة تنمية الجدارات القيادية لدى مديري التعليم قبل الجامعي .

- **المناظرة** : ويتم في هذه الخطوة مقارنة خطوات تنمية تنمية الجدارات القيادية لدى مديري التعليم قبل الجامعي في مصر وماليزيا والوقوف على أوجه الشبه والاختلاف فيما بينهما ثم تفسيرها من خلال القوى والعوامل الثقافية .

- **التنبؤ** : ويتم من خلال وضع آليات وتوصيات مقترحة تعتمد على ما سبق تناوله من إطار نظري ونتائج دراسات سابقة ونتائج مناظرة .

#### الدراسات والأبحاث السابقة :

سوف يتم عرض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث ، وذلك على النحو التالي :

## أولاً : الدراسات العربية :

### ١. دراسة أحمد نجم الدين أحمد عيداروس (٢٠١٦)

هدفت الدراسة لعمل دراسة تحليلية لفاعلية إدارة مؤسسات التعليم العام بماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر ، واستخدمت الدراسة مدخل الدراسة القطرية كمنهجية للسير فيها ، وكان من أهم نتائجها وجود تنامي لمنح الصلاحيات للمسؤولين في الولايات والمؤسسات التعليمية المختلفة بماليزيا ، وكذلك وجود دعم لمشاركات منظمات المجتمع المدني وأولياء الأمور عند رسم السياسات التعليمية ، ووجود تطوير للجدارات القيادية لمدير التعليم العام بما حقق تحسينًا للعملية التعليمية ، وفي ضوء ذلك قامت الدراسة بوضع عدة توصيات أهمها : إعادة النظر في نصوص قانون التعليم ولأئحته التنفيذية ذات العلاقة بمضامين الوظائف القيادية في المدارس وعلاقتها الإدارية بالوظائف القيادية الأعلى لتجويد الأداءات القيادية المهنية وإعداد خارطة الطريق لترسيخ فعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في مصر ، وكذلك التأكيد على تنمية جدارات القيادات المدرسية وفق موجات ثلاثة من (٢٠١٥ - ٢٠٣٠) اقتداءً بماليزيا.

### ٢. دراسة سامح عبدالمطلب إبراهيم عامر (٢٠١٧)

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص حيث يعزى لها الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير للموارد البشرية المنوطة بتنفيذ المنظومة التعليمية. من خلال تناول مفهوم الجدارة - سماتها - تصنيفها - خصائصها - ومعايير الجدارة - ومفهوم الأداء التنظيمي - وتقييم الأداء ومشكلاتها ، كما قامت الدراسة بتصميم نموذج الجدارة التنظيمية - وتطبيقاتها ودراسة أثر تطبيق منهجية الجدارة على الأداء داخل المنظمة إلى جانب آليات تطبيق منهجية الجدارة في المؤسسات التعليمية كما يعرض نموذج الجدارة الشامل للقيادات التربوية بالمنظومة التعليمية ، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي ركز على الوحدات التنظيمية التابعة لقطاع الشؤون الإدارية والتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها، وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من الكفايات المرتبطة بالجدارة الإدارية للعاملين بالمؤسسة التعليمية ( الإنتاجية - القيادية - الفنية - الشخصية). .

## ٣. دراسة مها عبدالعظيم أحمد فودة (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة للتعرف على الجدارات الأساسية اللازمة لمديري المدارس واللازمة لتمكينها من قيادة مدارسهم ، كما هدفت للتعرف على نشأة حركة الكفايات وعوامل انتشارها وتصنيفاتها ، كما ألفت الضوء على خصائص الجدارات وأسس تحديدها ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكان من أهم نتائجها : أن مدير المدرسة من أهم عناصر تحقيق أهداف المدرسة وغاياتها ، وأن نجاح هذه المدرسة مرهوناً بمدى تمتعه بالجدارات اللازمة لطبيعة الأدوار التي يقوم بها ، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الكفايات والجدارات القيادية لمديري المدارس من خلال توفير المتطلبات المهنية اللازمة لرفعها ، وضرورة التعاون بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم لتقديم دورات تدريبية متعلقة بالكفايات والجدارات القيادية وأن تكون لهذه الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة .

## ٤. دراسة وائل توفيق رضوان (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة للتعرف على أم المهارات القيادية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر بعض مديري المدارس الثانوية والعاملين بها ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبه لدراسة وتحليل الواقع ، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (١١٠) مدير مدرسة ثانوية والعاملين بها ، استخدم الباحث استبانة مكونة من (٤١) فقرة ومقابلة مقننة ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج تمثلت ، من أهمها وجود عدة معوقات تحول دون ممارسة المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من أهمها : نقص الكفاءات البشرية وضعف جدارات الموجود منها ، وافتقاد النظرة المستقبلية لقيادة المؤسسات التعليمية مما يجعل من الضرورة الاهتمام بتنمية كفاياتهم المختلفة .

## ٥. دراسة نورة زايد عبدالرحمن الشهري (٢٠٢١)

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم الجدارة وأهميتها بالميدان التربوي عامة ومؤسسات التعليم العام خاصة من خلال إطار نظري تناول مفهومها وأهميتها والعلاقة بينها وبين مستوى الأداء ثم حزمها ومداخلها ومتطلبات تطبيقها والكفايات الأربعة المرتبطة بها

والتي تتمثل في الإنتاجية والقيادية والتقنية والشخصية ثم خطوات استخدامها في تدريب العاملين بمؤسسات التعليم العام ، كما قدمت الدراسة نموذج جدارة لمعلمي المستقبل مكون من خمس نقاط ، كما عرضت الدراسة أهم معوقات تنفيذ نظم الجدارة داخل مؤسسات التعليم العام ، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة العمل على كسر جمود القوانين واللوائح التنفيذية والخاصة باختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام ، تشريع قوانين جديدة تضع بالاعتبار معايير الجدارة ضمن مؤهلات شاعلي الوظائف القيادية بمؤسسات التعليم العام ، إنشاء وحدات تضم عدداً من الخبراء لعمل البحوث حول جدارات شاغلي الوظائف القيادية، تعزيز الثقافة التنظيمية المؤيدة لاختيار قيادات التعليم العام بناء على معايير الجدارات .

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية :

#### ١. دراسة (Sharma ,S.and others., ٢٠١٢)

هدفت الدراسة للتعرف على الجدارات القيادية اللازمة لمديري المدارس في كل من الصين وماليزيا والهند ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لموضوعها ، أما الأداة فاعتمدت على استبانة مكونة من (٤٨) عبارة ، وكانت العينة عبارة عن مجموعة من المعلمين من مختلف المراحل الدراسية بالبلدان سابقة الذكر ، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في : تفوق مديري المدارس الماليزية والهندية عن قرنائهم بالصين فيما يخص جدارات الرؤى الإبداعية حيال المواقف الإدارية ، وفي حسن تطبيق القرارات الآتية من المستويات العليا بالنظام التعليمي ، وأشارت الدراسة لأهمية تنمية العديد من الجدارات القيادية لمديري المدارس الهندية والصينية مع ضرورة الاهتمام بتمكين القيادات الشابة من إدارة المدارس في ماليزيا .

#### ٢. دراسة دراسة Michael Ryan McTasney (٢٠١٧)

هدفت الدراسة لتحديد الجدارات القيادية الهامة واللازمة لمديري مدارس التعليم العام بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية والتعرف على ممارسات تطويرها للنهوض بها ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي ناسب موضوعها ، وتكونت العينة من عدد

- (٥) مديرين بمدارس التعليم العام بكاليفورنيا ، وكانت المقابلة هي الأداة التي اعتمد عليها الباحث ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ، أهمها :
- هناك جدارت قيادية ناقصة لدي مديري مدارس التعليم العام بكاليفورنيا وتحتاج لتنمية ضرورية من خلال وضع برامج تدريبية لهم .
  - هناك حاجة لمنهجيات مستمرة لبناء القدرات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بكاليفورنيا تم اختيار بعضها عن طريق مدرين داخليين .
  - توافر الجدارت القيادية في مديري المدارس يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المدرسي .
- وتوصلت الدراسة لوضع آلية لكيفية تطوير الجدارت القيادية باستخدام مستشاريين خارجيين .

### ٣. دراسة Thuan Van and others (٢٠١٩)

- هدفت الدراسة للتعرف على الجدارت الرئيسية اللازمة للمديرين الأكاديميين بالتعليم العالي بالجامعات الفيتنامية ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي لمناسبتة لموضوع الدراسة ؛ حيث قاموا بجمع المعلومات للوصول لنتائج يتم تعميمها ، تكونت عينة الدراسة من رؤساء أقسام سبع جامعات بفيتنام ، أما أداة الدراسة فكانت المقابلة والاستبيان للعينة المحددة ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج هي :
- هناك خمسة مجالات مهنية للإدارة الأكاديمية الفعالة وهي : إدارة الموارد ، الذاتية ، القيادة ، الاستشارة ، الإدارة .
  - تحديد الجدارت الأساسية لرؤساء الأقسام بالجامعات الفيتنامية إرشادًا مفيدًا وهام لتحديد وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لهم .
  - تتأثر الجدارت الإدارية بالجامعات بالملاحح الاجتماعية والثقافية للبلد .
  - هناك ضعف في تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة وتحفيز أعضاء الفريق .

### ٤. دراسة Ibay, S. & Pa-alisbo, M (٢٠٢٠)

- هدفت الدراسة إلى تقييم الجدارت الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بتايلاند ، ومن ثم تحديد احتياجاتهم التدريبية للتطوير المهني ، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي

لمناسبته لموضوع الدراسة الذي قام على وصف ظاهرة تربوية وتقييمها ، تكونت العينة من مجموعة من مديري مدارس الثانوية بتايلاند ، وتم الاعتماد على أداتين هما استبانة ومقابلة لتحديد احتياجات التطوير المهني لدى أفراد العينة ، وتمثلت أهم النتائج فيما يلي :

- جاءت النتائج جيدة فيما يتعلق بتقييم ممارسة الجدارات الإدارية لمديري المدارس من حيث الجدارات المعرفية والجدارات البشرية والجدارات التقنية

- هناك احتياج للتطوير المهني لمديري المدارس الثانوية بتايلاند من حيث الجدارات المعرفية .

- يحتاج مديرو المدارس الثانوية بتايلاند إلى التدريب للسيطرة على الصراع وإعداد التقارير والمراسلات الرسمية كجدارات بشرية ، والإدارة المالية ومهارات الكمبيوتر والتسويق كجدارات تقنية .

- التدريب من أنجح الأدوات المستخدمة في تنمية الجدارات الإدارية للعاملين بالتعليم .

- من الجدارات البشرية الواجب التدريب عليها والتي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية بتايلاند جدارة إدارة الصراع وجدارة إعداد التقارير والمراسلات الرسمية ، وكذلك جدارة إدارة الموارد البشرية والتعامل مع الكمبيوتر والتسويق .

#### التعليق على الدراسات السابقة

استهدفت الدراسات السابقة التعرف على ماهية الجدارات القيادية التي تحقق التميز الإداري وكذلك التعرف على أنواع هذه الجدارات وأثرها على أداء المنظمات التعليمية ، كما ألفت الضوء جهود ماليزيا في تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بها ودور ذلك في تحقيق النهضة التعليمية الحالية بها ، يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة حول أهمية الجدارات القيادية في تحقيق التميز الإداري وبالتالي تحسين أداء المنظمات التعليمية بمدارس التعليم العام ، كما اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الخروج بمقترحات وآليات لتنمية الجدارات القيادية لتحقيق هذا التميز ، لكنها اختلفت مع البحث الحالي في المنهج المستخدم فكلها اعتمدت على المنهج الوصفي وحده بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج المقارن بمدخله الوصفي والتحليلي المقارن لمناسبته

لموضوع الدراسة القائم على دراسة خبرة أجنبية والاستفادة منها ، كذلك جمعت الدراسة الحالية بين متغير الجدارات القيادية وخبرة ماليزيا في حين انفردت الدراسات السابقة بمتغير واحد أو متغيرين غير ذلك .

#### أفادت الدراسات السابقة البحث الحالي في :

١. التوصية بضرورة تنمية الجدارات القيادية لدى مديري التعليم قبل الجامعي لمساهمته في تحقيق النهضة التعليمية .
٢. بينت أهم المعوقات التي تواجه تنمية هذه الجدارات .
٣. قدمت الدراسات السابقة مجموعة من المقترحات لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بما أفاد الدراسة الحالية في وضع توصياتها المقترحة .

#### خطوات السير في البحث

تمت معالجة موضوع البحث تبعاً للخطوات الآتية :

- المبحث الأول: الأسس الفكرية والفلسفية لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
  - المبحث الثاني : خبرة دولة ماليزيا في تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء القوى والعوامل الثقافية .
  - المبحث الثالث : جهود الدولة المصرية في مجال تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء القوى والعوامل الثقافية .
  - المبحث الرابع : وجه الشبه والاختلاف بين خبرة مصر وخبرة ماليزيا في تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي .
  - المبحث الخامس : آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا.
- وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المباحث :

**المبحث الأول : الأسس الفكرية والفلسفية لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس  
التعليم قبل الجامعي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة**  
وسوف يتم تناوله من خلال التعرف على ماهية الجدارات القيادية لغويًا واصطلاحًا ثم  
خصائصها وأهميتها ودورها في تحسين الأداء ثم أنواعها مع تبني وجهة النظر التي أجمعت  
عليها أدبيات التربية بشأن هذه الأنواع ، وتاليًا سيتم عرض ذلك من خلال المحورين  
التاليين:

### **أولاً : المحور الأول : ماهية الجدارات القيادية وخصائصها وأهميتها** **أ. ماهية الجدارات القيادية**

وردت " كلمة الجدارة Competency في اللغة الإنجليزية مرة بمعنى  
Efficiency ومرة أخرى بمعنى مهارة Skills ، ومرة ثالثة بمعنى اقتدار PW  
ledge ومرة رابعة بمعنى خبرة Experience ( جامعة أكسفورد . ٢٠١٥ . ١٥٧ )  
لكن بملاحظة الدراسات السابقة وجد أن كلمة Competency هي الأكثر استخدامًا  
حين يتعلق الأمر بتنمية الموارد البشرية .

وتعرف الجدارة بأنها مجموعة المعارف والمهارات والمواقف التي تمكن الشخص  
من التصرف بفاعلية في الوظيفة ، كما تعرف بأنها أكثر من معرفة ومهارة بل لابد من  
إضافة القدرة لهم ، والتي تعني الاستطاعة على تلبية المطالب المعقدة بالعمل اعتمادًا  
على موارد نفسية واجتماعية ، وهي أيضا مجموعة المعارف والمهارات والمواقف التي  
يمكن قياسها عبر معايير مقبولة ، شريطة أن تكون قابلة للتحسين والتطوير من خلال  
التدريب ، وهي أيضا القدرة على إظهار مجموعة من المهارات والمعارف والفهم ضمن  
مجموعة من الأخلاق والقيم ذات الصلة ، والتي يكون لها علاقة بالوظيفة أو التطوير  
الذاتي (Irshaid,M.K. and others . 2015. 25) ، والجدارة لا تعتبر بمثابة  
مهام وظيفية محددة ، ولكنها بمثابة معايير أو متطلبات وظيفية ، ويعتمد في تحديدها  
على السمات والقدرات والمعارف وغيرها من مكونات الجدارة التي يتميز بها الفرد المتوقع  
والتي تمكنه من تجاوز المعدلات العادية للأداء مقارنة بزملائه في العمل دون التركيز  
فقط على سمات الموظف المتوسط والذي يمتلك السمات والمهارات التي تجنبه الفصل من

الخدمة ، ويمكن اعتبار هذه الجدارات التي تميز الفرد المتفوق معيارًا مرجعيًا للأداء يفيد في : متابعة مدى تقدم الشخص في تحقيق مستوى الأداء المطلوب ، مساعدة الفرد في إدراك مستوى الأداء الذي تتطلبه منه وظيفته ، مساعدة الإدارة في الإحلال الوظيفي للعاملين المتميزين وظيفيا ، حيث يكون الإحلال مرتبط بالجدارة وليس بالأنشطة التي يؤديها الفرد . (محمد محمد ابراهيم . ٢٠١٦ . ٦٩٧)

إذن فإن الجدارة هي حزمة معارف الشخص النظرية ومهاراته العملية وسلوكياته المعيارية التي اكتسبها في الماضي من خلال خبراته وفي الحاضر من خلال دراسته فكانت لديه مهارات التعامل في المواقف الوظيفية المختلفة ، بحيث يحقق من خلالها معدلات أداء متميزة ، وبحيث تصبح فيما بعد مرجعًا للأداء المتميز .

بينما تعرف الجدارات القيادية بأنها مجموعة القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل القادة والمديرين والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولًا لتحقيق الأهداف بعيدة المدى (مصطفى سليمان النواصرة . ٢٠١٩ . ٢٦)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الجدارات القيادية بأنها قيم ومهارات وسلوكيات موجودة ومتأصلة لدى القادة والمديرين ، وهي تؤثر على سلوكياتهم الإدارية بطريقة إيجابية فتمنحهم القدرة على التصرف بحرفية وتميز في المواقف الإدارية المختلفة بحيث تحقق الأهداف المنشودة بما هو متاح من إمكانيات وبطريقة تفوق الأداء العادي ، وهذه الجدارات كما هو واضح لها خصوصية وخصائص تميزها عن غيرها من المداخل الإدارية الحديثة ، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

#### ب. خصائص الجدارات

اتفقت أديبات الفكر التربوي على وجود ثلاث خصائص تميز الجدارات

القيادية وتتمثل فيما يلي : (عاطف جابر طه . ٢٠١٣ . ٣٥٥)

١. الخاصية الضمنية: وتعني أن الجدارة متأصلة ومتضمنة بشخصية الفرد بصورة كافية تمكنه من التنبؤ بالسلوك المناسب بالموقف الوظيفي ، وتتميز هذه الخاصية بالثبات ، وتتضمن خمسة مكونات هي :

- الدوافع ، وهي الأشياء التي تدفع الفرد لاختيار سلوك معين وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة .
- الصفات ، وهي الخصائص المادية والاستجابة للظروف .
- المفهوم الذاتي ، وهي توجهات الفرد ورؤيته الذاتية عن نفسه وقيمه ، وهي تنبئ برود فعل الشخص للمدى القريب حين تكون فيها المسئولية بيد غيره
- المعرفة ، وهي المعلومات التي يمتلكها الفرد .
- المهارة ، وهي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية ، وهي تشير لقدرة الفرد على التفكير التحليلي.

٢. الخاصية السببية : ومعناها أن الجدارة تؤثر في السلوك الوظيفي للفرد وقد تحول السلوك السلبي إلى سلوك إيجابي. فمثلا قد تؤثر الخصائص الذاتية للفرد والمتعلقة بجدارة معينة (السمات الشخصية والاتجاهات والقيم) في السلوك الوظيفي للفرد وتحركه في اتجاه إيجابي ويترتب على تلك الخاصية السببية إمكانية قياس وتقييم تأثير الجدارات بل أيضا التنبؤ بتأثيرها.

٣. الخاصية المرجعية : وتعني أن بإمكان الجدارة أن تنتبأ بالشخص الذي يجيد أو لا قياساً على معيار معين ، وتعتبر الخاصية المرجعية أمراً هاماً لأن الجدارة لا تعتبر جدارة إلا إذا انبأت عن شئ له معنى بالعالم الحقيقي ، وهذه المعايير التي ترجع إليها الجدارة تتمثل في الأداء المتفوق والأداء الفعال

إن الجدارة ضمنية داخل الفرد وهذا يمنحها الثبات والقدرة على تحويل السلوك السلبي لإيجابي ، وهكذا تكون سببية ، وهي أيضا مقياس يمكن الرجوع إليه لتقييم الأداء المتميز ، وهذا يظهر أهميتها ، وتالياً سيتم عرض هذه الأهمية

### ج. أهمية مدخل الجدارات

تتمثل أهمية مدخل الجدارات في النقاط التالية :

- يوضح نظام الجدارات مستويات الأداء المتوقعة من الموظفين لتحقيق النتائج التنظيمية ، التي تزود الفرد بمؤشر عن السلوكيات والإجراءات التي سيتم على أساسها مكافأة الأفراد ، كما تستخدم الجدارات لملائمة مهارات الموظفين وقدراتهم مع الأولويات

التنظيمية بما يؤدي لتحسين الأعمال ، تضمن الجدارات وضع توقعات واضحة حول أداء الموظفين بما يتماشى مع ثقافة وأهداف المنظمة ، توفر الجدارات أداءً موثقاً وعالي الجودة من خلال خلق لغة مشتركة لوصف ما هو مطلوب ومتوقع داخل بيئة العمل ، كما يعالج نظام الجدارات الفجوة بين المهارات الموجودة ومتطلبات التقدم الوظيفي ، ويسهم في وضع معايير للأداء التي سيتم تقييم الموظفين على أساسها (International Atomic Energy.2020. 4- 5)

- تزيد الجدارة أيضا من مستوى أداء الموظف ، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات ( محمد الفاتح بشير . ٢٠١٥ . ٥٥ )
- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة ، فإذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المنظمات تسعى لتحقيق الإنتاجية والربح ، وتنمية الجدارات يحقق وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب مما يساعد على تحقيق الهدفين معا
- التقليل أيضا من تقادم العمالة الذي يقصد به بقاؤهم في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم للعمل ، ومع اللجوء لمدخل الجدارات المعتمد على البرامج التدريبية يتم تنمية هذه المهارات وتنشيطها وبالتالي التقليل من تقادمها .

### ثانياً : المحور الثاني : أنواع الجدارات القيادية

- تنوع رأي الأدبيات التربوية حول أنواع الجدارات ، حتى رأي بعضها أنها تتمثل في الثلاثة أنواع التالية ( محمد محمد إبراهيم . ٢٠١٦ . ٦٩٩ - ٧٠١ )
١. الجدارات السلوكية أو الجدارات الناعمة : وهي الجدارات المرتبطة بالوعي الذاتي والعلاقات الشخصية التبادلية للفرد ، والمبادرة والتوجيه والتحفيز والقيادة وفرق العمل .
  ٢. الجدارات الإدارية : وهي الجدارات التي ترتبط بالأدوار والوظائف الإدارية ، كجدارات التخطيط والتنظيم والاتصالات ، وجدارات الانضباط الوظيفي واتخاذ القرارات الإدارية في الأنشطة الإدارية والوظيفية .
  ٣. الجدارات الفنية أو الجدارات الجامدة أو الجدارات الوظيفية : وهي الجدارات الخاصة بوظائف معينة ، وتتمثل في جدارات تقييم أداء العاملين والجدارات التكنولوجية .

بينما قسمها المكتب الأمريكي لإدارة الأفراد لثلاثة أنواع أخرى هي : ( حميد الطائي .  
٢٠١٨ . ٩٩ )

١. الجدارات الأساسية Essentail Competencies وتمثل قاعدة أساس للمعرفة  
والمهارات والقدرات ( Knowledge , Skills , Abilities ) .

٢. الجدارات المميزة Differentiating Competencies ، وهي الجدارات التي من  
خلالها تستطيع منظمة الأعمال تحقيق مستوى أداء عالٍ ومتميز ، وتشمل على مفاهيم  
الذات ، السمات والدوافع ، وهذه الجدارات يصعب تطويرها لكونها مرتبطة بنجاح العمل  
على المدى الطويل .

٣. الجدارات الاستراتيجية Strategic Competencies ، وهي الجدارات المتعلقة  
بالجدارات الجوهرية Core Competencies والتي تركز على القدرة التنظيمية التي  
تحقق الميزة التنافسية وتضمن استدامتها ، وتتمثل في الابتكار والسرعة والخدمات  
التكنولوجية .

في حين أن هناك من صنفها تحت أربع حزم أخرى هي : ( إيمان جمعة محمد عبدالوهاب .  
٢٠١٩ . ٢٠ )

١. الجدارة الإنتاجية : وتعني السمات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد في تجاوز  
الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج في حدودها العليا .

٢. الجدارة الفنية : وتعني السمات الخاصة بالمهارات والخبرات والقدرات العملية للفرد .

٣. الجدارة القيادية : وتعني السمات الخاصة بأسلوب الفرد في التأثير على الآخرين سواء  
كانوا من الزملاء في العمل أو العملاء المنتفعين بخدمات المؤسسة .

٤. الجدارة الشخصية : وهي السمات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من التعامل مع ضغوط  
العمل .

ورغم التنوع السابق حول أنواع الجدارات إلا أنه تنوعٌ مثيرٌ ومكملٌ لبعضه البعض ،  
ويمكن القول في ضوءه أن الجدارات إما تخص الصفات الشخصية للقادة أو المديرين  
فتنعكس على تعاملهم مع الآخرين ووعيهم بذواتهم ، وإما تخص الصفات الإدارية والفنية بما  
ينعكس على وظائفهم المكلفين بها بحيث يحققون عبرها معدلات أداء متميز ، وإما تخص

صفات القيادة فتمنحهم القدرة على قيادة فرق العمل والتأثير في الآخرين ووضع المؤسسة في موقف تنافسي مميز .

وهكذا تصبح الجدارات التي تخص القيادة هي البوتقة التي تضم الجدارات الشخصية والإدارية ؛ فالقائد يمتلك صفات شخصية كالكاريزما والبصيرة والثقة بالنفس وغيرها ، وهو أيضاً يمتلك صفات إدارية مميزة كالتخطيط والتنظيم وغيرها بما ينعكس على وظيفته فيجعل أداءها متميزاً .

### المبحث الثاني : أهم ملامح خبرة ماليزيا في مجال تنمية الجدارات القيادية لمديري

#### مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء القوى والعوامل المؤثرة

وسوف يتم تناوله من خلال التعرف على ملامح تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في ماليزيا من خلال البرامج والآليات التي انتهجتها لذلك ، ثم التعرف على القوى والعوامل الثقافية التي أثرت في ماليزيا وكان لها المرود الهام على تنمية جدارت مديري مدارس التعليم قبل الجامعي لديها ، وتالياً تفصيل ما تم إجماله

#### المحور الأول : تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في ماليزيا

تري ماليزيا أن وجود المعلمين الجيدين وحدهم لا يكفي وأنه لابد من توافر قيادة مدرسية قوية أيضاً لإنتاج تحسن ملحوظ في التحصيل العلمي للطلاب وبالتالي الأداء المدرسي كله ؛ حيث يقوم المديرون في أنظمة المدارس ذات الأداء العالي بما هو أكثر من الأعمال الإدارية فقط لأنهم هم قادة تعليميون يركزون على تحسين جودة التعليم والتعلم في مدارسهم ، وتبين الأبحاث أن استبدال مدير بمستوى اعتيادي بمدير بمستوى عال يمكن أن يحسن النتائج بنسبة تصل ٢٠ نقطة مئوية ( خطة ماليزيا ٢٠١٣-٢٠٢٥ مرحلة ما قبل المدرسة إلى ما بعد الثانوي ، ٥٣ )

ولذلك قدمت ماليزيا العديد من الجهود في سبيل توفير التنمية المهنية المستمرة للقيادات التعليمية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي ؛ إذ وضعت بكل مدرسة مديراً ذا جودة عالية تم اختياره اعتماداً على الأقدمية وتقارير الأداء ، وهو مدير تم تطوير مهاراته وغرست داخل إدارته فكرة القيادة الموزعة بحيث يشارك الجميع في صنع القرارات وفي سبيل ذلك قدمت ماليزيا نوعين من البرامج وعدة آليات

تمثلت في مجموعة البرامج والآليات التالية : برامج تدريب تعريفية للمديرين الجدد ،  
برامج تطوير مهني مستمر ، برنامج مكافآت مديري المدارس ، مجموعة آليات  
لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بماليزيا .  
أولاً : البرامج التي استخدمتها ماليزيا لتنمية الجدارات القيادية لمديري التعليم قبل  
الجامعي ، وتشمل مايلي :

#### أ. برامج تدريبية تعريفية (تحضيرية) للمديرين الجدد

وتبدأ هذه البرامج قبل التعيين في المناصب القيادية ثم تستمر لمدة ثلاث سنوات  
بعد التعيين ، وهي عبارة عن عدة دورات تدريبية متخصصة في الإدارة والقيادة التربوية  
( KKPP ) ، وتتم تحت إشراف وزارة التربية والتعليم الماليزية ، وتسمى هذه البرامج  
بالإضافة للبرامج التدريبية التعريفية أو التحضيرية بالمؤهلات الوطنية للقيادات التعليمية ،  
وتعد الأفضل في التعيين بالمناصب القيادية التربوية للمجترزين لها ( Ministry of  
Education , 2021 , 5-12 ) ، وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت من قبل جامعة  
ماليزيا وجامعة بنديديكان سلطان إدريس أن مديري المدارس المعينين حديثاً من الذين  
خضعوا لتدريب ( NPQEL ) كانوا أكثر استعداداً لممارسة مهامهم مقارنة مع أولئك  
الذين يدخلون دون الحصول على هذا التدريب (خطة ماليزيا ٢٠١٣ - ٢٠٢٥ مرحلة ما  
قبل المدرسة إلى ما بعد الثانوي ، ٥٨ )

#### ب. برامج التطوير المهني المستمر

بدأت وزارة التربية والتعليم في ماليزيا في عام ١٩٩٤م بتطوير العديد من المعاهد  
التدريبية والتي تقدم حزمًا من برامج التطوير المهني المستمر لمديري المدارس ومنها  
مؤسسة أمين الدين باكي IAB التي قامت بمساعدة وزارة التربية والتعليم بماليزيا بإعداد  
خطة للتعليم خلال الأعوام ٢٠٠٦ إلى ٢٠١٠ ، متضمنة وضع إطار لتطوير القيادات  
المدرسية من خلال تدريبهم وعمل تقييم للجدارات القيادية الواجب توافرها لديهم ، وقدمت  
هذه المؤسسة قائمة للجدارات القيادية الواجب توافرها بقيادة المدارس مكونة من ستة مجالات  
رئيسة داخلها ست وعشرون جدارة فرعية ، وهي ، Yussof , S and others 2014

( 52 )

١. السياسة والتوجه Policy Direction ، وتشمل : الرؤية والهدف ، التركيز على الجودة ، التفكير الاستراتيجي ، التنبؤ بالمستقبل .
٢. الفعالية الشخصية Personal Effectiveness ، وتشمل : الوعي بالذات ، إدارة الذات ، الوعي المجتمعي ، إدارة الفرق .
٣. الموارد والتشغيل Resources . Operation ، وتشمل : إدارة الأموال ، تطوير الإمكانيات المادية ، إدارة الأداء ، إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
٤. الأفراد والعلاقات People , Relationships ، وتشمل : بناء القدرات ، الاتصالات ، بناء العلاقات ، فرق العمل .
٥. التغيير والابتكار Change , Innovation ، ويشمل : حل المشكلات ، إدارة التغيير ، صنع واتخاذ القرار ، إدارة تحسين المدرسة ، الإبداع والابتكار .
٦. الإنجاز ( التدريس والتحصيل ) Instructional Achievement ، ويشمل التوجه والإنجاز ، التخطيط والتطوير التنظيمي ، التشارك المعرفي ، التركيز على المناهج الدراسية ، الإشراف .

### ج. برنامج مكافآت مديري المدارس

وهو برنامج تشجيعي يهدف لتغيير أدوار المديرين بحيث يحققون أعلى معدلات بتحسين الأداء المدرسي عبر تنمية جداراتهم القيادية المناسبة لذلك ، وقد تم انشاؤه في ماليزيا عام ٢٠١٠ م ، ويتم تقديم مكافآت مالية ومعنوية من خلال هذا البرنامج للمديرين بحالة الأداء المتميز ، ويقوم هذا البرنامج بتقسيم المدارس لسبعة مستويات ، الأول يضم أفضل المدارس والسابع يضم أسوأها ، ويحصل أفضل ٢٪ من مديري المدارس على مكافأة مالية تصل ل (٧٥٠٠) دولار أمريكي ، أما المكافأة المعنوية فتتمثل في توقيع هذه المدارس عقد شراكة مع إحدى المؤسسات التعليمية المرموقة محلياً ودولياً أو الترقية لوظيفة أعلى في فترة زمنية قصيرة ( Aminah Ayob , 2012, 62-64 )

ثانياً : الآليات التي استخدمتها ماليزيا لتنمية الجدارات القيادية لمديري التعليم قبل الجامعي ، وتشمل ما يلي:

كما اهتمت ماليزيا بالبرامج التي تنمي الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي اهتمت أيضا بالآليات التي تحقق ذلك ، والتي تتمثل فيما يلي (أحمد نجم الدين أحمد عيداروس. ٢٠١٦ . ٦٨ - ٧٢ )

أ. الاتجاه نحو القيادة الموزعة ، والتي قامت ماليزيا من أجل تحقيقها بتعزيز التدرج الوظيفي من خلال رفع معايير اختيار مساعدي المديرين ورؤساء الأقسام ومنح المديرين صلاحيات أكثر وكذلك زيادة القدرة وبناء الدعم من خلال برنامج المكافآت

ب. خلق ثقافة يقودها الأقران نحو التفوق المهني ، وذلك عبر تقديم الدعم من المديرين القدامى ذوي الأداء المتميز للجدد ، ويلزم ذلك عمل قاعدة بيانات للمرشحين للوظائف القيادية .

ج. تعزيز الصلة بين الأداء والكفايات ، وذلك بالتركيز على اكساب القياديين عدة كفايات تتناسب مع مستوى الأداء المطلوب منهم ، كالكفايات الخاصة بالقيادة التعليمية وقيادة الأفراد .

د. إنشاء وحدات تدريب داخل المدارس الماليزية ، بهدف إعطاء المزيد من السلطة للمدارس لصنع القرار مما يساهم في تحسين الأداء المدرسي ، وقد استخدمت هذه الوحدات عدة استراتيجيات هامة ، هي : (أحمد نجم الدين عيداروس وآخرون ٢٠١٩ . ٢٧٠-٢٧١)

- استراتيجية التعاقب أو التتالي ، ويتم فيها اختيار المعلمين من ذوي الخبرة من المدارس بالولايات الماليزية المختلفة وتدريبهم ثم تكليفهم بتدريب غيرهم .

- استراتيجية التدريب المتمركز حول المدرسة ، وفيها يتم تكليف مدير المدرسة ومعلميها لعقد دورات عمل تدريبية داخل المدرسة فيما يعرف بحزم التدريب ، والتي تم اعدادها من قبل قسم التدريب على مستوى الولاية ، وتنفيذها تحت إشراف مدير المدرسة والمعلمين من ذوي الخبرة والمعلمين العائدين من بعثات خارجية .

- استراتيجية دراسة الدرس ، وهي استراتيجية تقدم نموذجًا لتدريب المعلمين مكونًا من ثلاث مراحل هي تخطيط الدرس - تنفيذ شرح الدرس - جلسة النقاش .

هـ. أضف لما سبق تحديث عمليات تقييم القيادات المدرية والمرشحة لتولي المناصب القيادية ، وتم ذلك عبر النقاط التالية : ( Nasution .H.N and others 2011, 336 )

- تصميم أدوات لقياس الكفاءة العاطفية للمرشح نحو القيادة تشمل قياس وعيهم الاجتماعي ووعيهم الذاتي وإدارة الذات ، وتم تطبيق هذه الأدوات في مقابلات شخصية مدة كل منها (٢٠) دقيقة ومن خلال لجنة من الخبراء مكونة من ٢-٣ أفراد .
- تقديم (٤٠) سؤال للمرشح يشمل كل ما يخص الإدارة التربوية ويقاس مهارات المرشحين ومعارفهم التنظيمية وتكون مدة تنفيذ هذا التقييم (٦٠) دقيقة .
- تكليف المرشح بعمل عرض لمدة خمس دقائق يعرض فيه وجهة نظره عن مستقبل التعليم .
- تكليف المرشح بعمل محاكاة لأي موضوع يخص المنصب المتقدم له ثم إجراء حوار مع المرشح لمدة (٦٠) دقيقة .

ومن الجدير بالذكر أن المديرين في ماليزيا حالياً يقومون بتحديد احتياجاتهم التدريبية وبيان ماهية الدورات التي سيحضرونها فضلاً عن تقييم احتياجاتهم التنموية على الإنترنت وفق نماذج القيادة الخاصة ب ( IAB ) أو القيادة المركزية أو (KOMPAS) ، ومن ثم استخدام المعلومات لتوجيه اختيارهم للدورات (خطة ماليزيا ٢٠١٣-٢٠٢٥ مرحلة ما قبل المدرسة إلى ما بعد الثانوي ، ٦٠)

**المحور الثاني : القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في ماليزيا وأثر ذلك على نظم التعليم وإدارته لديها .**

تأثرت ماليزيا بالعديد من القوى والعوامل الثقافية التي أثرت في تطورها وانعكست على نظم التعليم وإدارته لديها ، ومن أهم هذه القوى اللون السياسي الذي انتهجته ماليزيا والوضع الاجتماعي والاقتصادي والجغرافي والتاريخي لها ، وفيما يلي عرضاً لأهم هذه القوى والعوامل :

تقع ماليزيا في جنوب شرق آسيا ، وتتكون من ماليزيا الشرقية وماليزيا الغربية ، وتنقسم لأربع عشرة ولاية ؛ ولايتين في الشرق والبقية في الغرب ، وفي عام ١٩٥٧م حصلت ماليزيا على استقلالها لتصبح دولة فيدرالية إتحادية ذات نظام سياسي ديمقراطي ، يرأسها ملك منتخب يتولى مهامه لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد وبجانبه حكومة فيدرالية

مركزية يترأسها رئيس للوزراء وبجانبه مجموعة وزراء لوزرات مختلفة يمثلون السلطة التنفيذية بالبلاد ، فيما يمثل البرلمان الماليزي السلطة التشريعية بالبلاد .

وقد أثر النمط السياسي الماليزي على آليات إدارة المؤسسات التعليمية حتى اتصف القرار التعليمي بالمركزية التي ارتبطت بتحقيق المصالح الوطنية العليا والتنمية والتقدم للمجتمع الماليزي ، فمركزية صنع القرار في ماليزيا لا تعني السيطرة وإنما تعني ضمان توفير تعليم موحد لمجتمع يتميز بالتعدد والتنوع العرقي ( أحمد نجم الدين عيدرأوس ٢٠١٦ ، ٣٧ )

وإيمانًا من ماليزيا بأهمية التعليم ودوره في النهضة الشاملة قام مهاتير محمد باختصاص التعليم بثلاثة محاور تنموية من إجمالي خمسة محاور لخطة التنمية الماليزية هي :

- العمل على تكوين المهارات التدريبية وتنميتها بإيجاد البيئة الثقافية السليمة التي تؤسس لقيم العمل والأخلاق .
- تدريب متخصص لتغذية الصناعات المعقدة
- تطوير مناهج التعليم بصورة تتفاعل مع التجديد وتؤهل الموارد البشرية وتعلم اللغات الأجنبية ( نهلة جمال ٢٠١٨ ، ١٥٦ - ١٥٧ )
- وكانت سياسة ماليزيا في التعليم واضحة حيث اعتمدت على تسع نقاط هي ( محمد عمر على العامري ، ٢٠١٧ ، ٢٢٦ )
- التزام الحكومة بمجانية التعليم الأساسي .
- الاهتمام بالتعليم ما قبل المدارس ( رياض الأطفال )
- تركيز التعليم الابتدائي على المعارف الأساسية والمعاني الوطنية .
- توجيه التعليم الثانوي نحو خدمة الأهداف القومية .
- العناية بتأسيس معاهد تدريب المعلمين والتدريب الصناعي .
- التوافق مع التطورات التقنية والمعلوماتية .
- توظيف التعليم قبل الجامعي لخدمة الاقتصاد .
- الربط بين التعليم وأنشطة البحوث .

- الانفتاح على النظم التعليمية المتطورة والاهتمام بالمرأة .  
 كما أن إدارة التعليم في ماليزيا منذ حصولها على الاستقلال حتى الآن قد شهدت تطوراً هاماً ؛ حيث مرت بعدة مراحل صاحبها تغيرات في الهياكل التنظيمية ، وكانت آخر هذه التغيرات ما حدث عام ١٩٧٦م وهو ما يُعمل بموجبه حتى الوقت الحاضر ؛ فعلى المستوى القومي أو العام تتولي وزارة التعليم بماليزيا الإشراف على شئون التربية والتعليم على المستوى العام أو المركزي ، ويتمثل دور الوزارة هنا في ترجمة السياسات التعليمية القومية لخطط تعليمية وبرامج ومشروعات تتوافق مع الطموحات والأهداف الوطنية والقومية ، أما على المستوى الإقليمي أو مستوى الولايات فكل ولاية ماليزية لها إدارة تعليمية تشرف على شئون التعليم بها ، فيما يترك الإشراف ببعض الولايات للهيئات الدينية والسلطات المحلية ، أما داخل المدارس فكل مدرسة بها مدير يكون مسؤولاً عن تطبيق البرامج والأنشطة التعليمية بالولاية ، ويعني ذلك أن هناك أربعة مستويات للإدارة داخل وزارة التعليم بماليزيا ، وهي : المستوى الفيدرالي ومستوى الولاية ومستوى المقاطعة ومستوى المدرسة ( عبدالعليم حسان ، ٢٠٢١ ، ١٨٣ - ١٨٤ )  
 وهكذا أثرت القوى السياسية في ماليزيا على التعليم وإدارته فدفعته تجاه تحقق العدالة والنهضة الشاملة ، كما أنها انعكست على مستويات إدارته التي صارت أربعة مستويات .

كما أن ماليزيا ضمت العديد من الأعراق ما بين مالاي وصينيين وهنود بالإضافة لنسبة أخرى من المهاجرين والتي تنوعت ديانتهم ما بين المسيحية والإسلام والهندوسية الأمر الذي جعلها مطالبة بتوفير أنواع متنوعة من التعليم لإرضاء جميع هذه الأعراق ( أحمد محمد كامل ٢٠٢٠ . ١٢٩ ) ، كما أن هذه التنوع كان له دوراً في إثراء المناهج التعليمية وتنوع الخبرات والثقافات ، لتتقسم مراحل التعليم قبل الجامعي في ماليزيا إلى أربع مراحل ؛ مرحلة رياض الأطفال ، وتشمل الأطفال الذين تتراوح أعمارهم من ٥ : ٦ سنوات ، وتعد هذه المرحلة جزءاً لا يتجزأ من النظام الاتحادي العام ( بشار الحاج أحمد ، ٢٠١٨ ، ٦٩ ) ، مرحلة التعليم الابتدائي ، ويلتحق به التلاميذ من سن ٦ حتى ١٢ عاماً ، مرحلة التعليم الثانوي ، وتتقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين هما الثانوية الدنيا والثانوية العليا

، الثانوية الدنيا يلتحق بها التلاميذ بعد الانتهاء من المرحلة الابتدائية ومدتها ثلاث سنوات ، وعند الانتهاء منها يتقدم الطالب لامتحان عام قبل الثانوية العليا ليحصل على شهادة التقويم الأدبي L.S.A ، ثم تأتي مرحلة الثانوية العليا التي يلتحق بها الطلاب بعد الانتهاء من مرحلة الثانوية الدنيا ، وهي تشمل أنواعًا متعددة أكاديمية فنية ومهنية ، وتمتد لعامين ، وعند الانتهاء منها يتقدم طلاب المدارس الأكاديمية الفنية لنيل شهادة M.C.E أما طلاب المدارس المهنية فيتقدمون للحصول على شهادة التعليم المهني ( محمد صادق إسماعيل ، ٢٠١٤ ، ١٤٨ - ١٥١ ) ، والإنفاق على التعليم في ماليزيا مسؤولية قومية ؛ فهو يعد أحد بنود الإنفاق العام .

تعمل المدارس في ماليزيا حسب نظام الفصلين الدراسي ، ويبدأ العام الدراسي في الأسبوع الأول من شهر ديسمبر حتى نهاية أكتوبر من العام التالي ، ويبلغ عدد أيام الدراسة في المدارس (٢١٠) أيام في السنة بواقع (٤٢) أسبوعًا ، ويبدأ عمل المدارس في الساعة (٧.٤٥) صباحًا حتى الساعة (١.٣٠) ظهرًا ، وتعمل معظم المدارس الماليزية وبخاصة الريفية بنظام الفترتين صباحي ومسائي ، وترتبط معظم العطلات الدراسية بالتقويم الإسلامي ولكن العطلات الرئيسية حسب التقويم الميلادي والصيني تجد عناية قصوى لديهم (محمد عمر على العامري ، ٢٠١٧ ، ٢٣٣)

وإنطلاقاً من القوى السياسية التي تحكم ماليزيا والتي أخذت على عاتقها مهمة تحسين التعليم كمهمة وطنية فقد قامت ماليزيا بصياغة خطة رئيسية لتطويره متضمنة حصول جميع الطلاب على فرص تعليمية منصفة ومتكافئة بغض النظر عن مكانهم وقدراتهم وانتمائهم ، كما تضمنت الارتقاء بدور الإدارة التعليمية والمدرسية في هذه العملية . أما القوى الاقتصادية لماليزيا فأثرت على المستوى المادي للتعليم ؛ فاقتصاد

ماليزيا حصل على الرقم (٣٦) على مستوى العالم بناتج محلي إجمالي (٣٥٤.٣٤) مليار دولار عام ٢٠١٨ م مع معدل صادرات أكثر من (٢٦٣) مليار دولار يضعها في المركز (١٩) عالميًا ومعدل واردات (١٩٧) مليار دولار يضعها في المركز (٢٣) عالميًا محققة فائضًا في ميزانيتها التجارية بما يقدر ب (٦٦) مليار دولار مع معدل نمو (٤.٧٪) في ٢٠١٨ ( أحمد محمد كامل ٢٠٢٠ . ١٣٠ ) وهو ما انعكس على مخصصات التعليم

فصارت ٢٠٪ من ميزانيتها للتعليم ، أي ما يعادل ٥٤.٦ مليون دولار تنفق على تطوير التعليم وتحسين عملياته عبر توفير إمكانيات مادية وبشرية مناسبة ، حيث تتميز إدارة المدارس في ماليزيا بعدة خصائص ؛ فقيادة التعليم فيها تتم من داخل المدارس ، كما أن بها خطوط اتصال مفتوحة مع جميع المستفيدين من المدرسة ، وأهداف الإدارة واضحة للجميع ، وبها دعم ومشاركة من الأسرة والمجتمع ، وتتوزع فيها الموارد على أكبر عدد من الطلاب ، وبها إعداد جيد للمديرين والمعلمين ، وبها استخدام للتكنولوجيا وبكفاءة عالية ، وتطبق المتابعة في ضوء الأهداف التي تم تحديدها من قبل المدرسة ، وهي توفر مناخاً يهيئ الفرص للتعليم وتحقق الأمن لكل العاملين بالمدرسة (عبدالسلام الشبراوي عباس ، ٢٠١٠، ٢٨٩-٢٩٠ )

بناء على ماسبق فإن العوامل والقوى السياسية والجغرافية والاقتصادية والثقافية كان لها الدور الهام والإيجابي في تشكيل حركة النهوض بالتعليم وإدارته في ماليزيا ، وفي الجزء التالي سيتم عرض جهود الدولة المصرية بمجال تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي .

### المبحث الثالث : جهود الدولة المصرية في مجال تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء القوى والعوامل المؤثرة .

وسوف يتم تناولها من خلال التعرف على ملامح تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال البرامج والآليات التي انتهجتها لذلك ، ثم التعرف على القوى والعوامل الثقافية التي أثرت في مصر وكان لها المردود الهام على تنمية جدارت مديري مدارس التعليم قبل الجامعي لديها ، وتالياً تفصيل ما تم إجماله

#### المحور الأول : تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر

لم يهمل القانون المصري قضية الجدارات بصفة عامة ولا سيما القيادية منها بصفة خاصة ، لذا وضع مادةً كاملةً بقانون التعليم المصري ( بقرار رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بشأن اللائحة التنفيذية من قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨٣ . مادة ١٧ . ١٣ ) يتحدث فيها عن الجدارات المطلوبة من القيادات التعليمية داخل مؤسسات التعليم ، والتي اشترط

فيها تتمتع الشاغليين أو المتقدمين لوظائف الإدارة بالمجال التعليمي بمجموعة من الجدارات صنفها داخل أربعة مجالات تمثلت في :

- مجال الثقافة المؤسسية ، ويشمل : امتلاك رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم ، القدرة على إيجاد بيئة منظمة للتواصل الإنساني .
- مجال المشاركة ، ويشمل : الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي ، وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار ، التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها ، ووضع واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم ، المشاركة المجتمعية .
- مجال المهنية ، ويشمل : التمكين المعرفي ، التمكين المهاري ، التنمية المستدامة ، الأخلاق المهنية
- مجال إدارة التغيير ، ويشمل القدرة على المساهمة في : وضع مناهج تنظيمية داعمة للتغيير التربوي الإبداعي ، عمل تغيير تربوي يركز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد ، تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير ، إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيداً للاعتماد التربوي.

ثم تبع ذلك الاتجاه نحو الجودة الشاملة ، الذي بدأ عام ٢٠٠١ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بالتعليم العالي بالقرار الوزاري رقم ١٥١٥ لسنة ٢٠٠١م ثم قانون ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ م بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بالمدارس ، وقبل هذا القانون صدرت وثيقة المعايير القومية للتعليم قبل الجامعي عام ٢٠٠٣ ، والتي تضمنت عدة مجالات لضمان تحسين الأداء المدرسي ، منها : المدرسة الفعالة ، الإدارة المتميزة ، المشاركة المجتمعية (المعايير القومية للتعليم في مصر ، ٢٠٠٣ ، ٤٩-٧٢) ، وقد اشترطت الهيئة القومية لضمان الجودة في البرامج التدريبية الموجهة لتنمية القدرات القيادية مراعاة القدرات الذهنية والقيادية للمعلمين والمديرين وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي<sup>(١)</sup>. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٠ ،

كما أنها وضعت مقياسًا لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي من خلال بناء قدرات العاملين بالمؤسسات التعليمية على مختلف المستويات ( الوزارة - المديرية - الإدارة التعليمية - المدرسة ) إيمانًا منها بأهمية تنمية هذه القدرات ودورها في تحسين الأداء المدرسي ، وقد احتوت وثيقة المعايير على مجالين رئيسيين وتسعة مجالات فرعية وواحد وعشرين معيارًا والعديد من المؤشرات والممارسات ، تمثلت المجالات الرئيسية في القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية .

كما قامت الدولة بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي تختص بتنمية جداراتهم المختلفة بالقرار الجمهوري رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨م ووفقاً للمادة ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م ، والذي تم تحديد دور الأكاديمية المهنية للمعلمين من خلاله في الارتقاء بقدرات ومهارات المعلمين بصورة مستمرة وبما يؤدي لرفع مستوى العملية التعليمية ، وفي سبيل ذلك قدمت الأكاديمية المهنية مجموعة من البرامج لتنمية الجدارات القيادية لدى قادة التعليم منذ انشائها وحتى ٢٠٢٠/١/١ بحسب ما نشرته على صفحتها الإلكترونية ( الأكاديمية المهنية للمعلمين . إنجازات الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية ٢٠٢٠ ) ، ومن هذه البرامج برنامج مهارات القيادة لمديري ووكيلي المدارس والذي درب (٢٤٦٢١) مديرًا ووكيلًا حتى تاريخه ، وبرنامج إدارة القيادات التعليمية الذي درب (١٠٥٤٨) قياديًا بوزارة التربية والتعليم ، كما قامت الأكاديمية خلال عام ٢٠٢٠م بإنشاء أول منصة حكومية للمعلمين online تيسيرًا لهم ، وقد تم اختيار ٣١٠٨٥٥ معلمًا ومعلمة من بين المرشحين للترقي لعام ٢٠٢٠/٢٠١٩م ، وأكثر من ٣٨ ألف مختبر من المرشحين لوظائف القيادات التربوية والوظائف الإشرافية .

وقد تمثلت آخر القرارات الوزارية المعنية بالتنمية المهنية للمعلمين في القرار الوزاري رقم (٦٠) لسنة ٢٠٢١ والمنشور على الصفحة الإلكترونية للوزارة ( الأكاديمية المهنية للمعلمين . وزير التربية والتعليم يصدر قرارًا وزاريًا بمنح المعلمين الراغبين في تغيير المسمى الوظيفي شهادات الصلاحية اللازمة) بشأن منح السادة المعلمين والمعلمات الراغبين في تغيير المسمى الوظيفي شهادة الصلاحية اللازمة لذلك ، وبالفعل قامت الأكاديمية باختيار أكثر من (٥٠) ألف معلمٍ ببرامج القيادة التربوية ، كما شمل هذا القرار

(٤١٤٤) معلمًا استوفوا متطلبات التنمية المهنية اللازمة للنقل من تخصص إلى تخصص آخر أو من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أخرى منهم (٣٣٩٥) معلمًا من معلمي التعليم العام و (٧٣٨) معلمًا من معلمي التعليم الفني .

كما تعاونت وزارة التربية والتعليم مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للمساهمة في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بوزارة التربية والتعليم من خلال إقامة مشروعات تعليمية مشتركة تهدف لتنمية الموارد التكنولوجية للقادة داخل المدارس ، ومن أهم هذه المشروعات : (الخطة الاستراتيجية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢ ، ١٤)

- مشروع إتاحة التعليم الإلكتروني، والتعلم المستمر القائم على نظم التعلم التكيفي الشخصي.
- مشروع تطبيق تكنولوجيا الجيل الثاني ، والتشبيك ، والبريد الإلكتروني لتنمية مهارات القرن الواحد والعشرين.
- نشر وتطوير النظم ، وبرامج المحاكاة ، وتطبيقات المحمول في بيئة الحوسبة السحابية .
- مشروع التكنولوجيات ، والبرمجيات والأدوات مفتوحة المصدر .
- تطوير وأتمة الأعمال الإدارية والمالية بالمؤسسات التعليمية .
- إنشاء بوابة المحتوى الرقمي التعليمي من خلال المشاركة المجتمعية والمحتويات مفتوحة المصدر .
- مشروع تطوير ورقمنة المقررات والمناهج الدراسية.
- مشروع تأهيل الكوادر البشرية للعمل في مجال تنمية الصناعات الدقيقة والإلكترونيات ولتنمية صناعة المحتوى الإلكتروني.

واستكمالاً لما سبق قامت الدولة باقتراح مجموعة من البرامج لتنمية الجدارات والكفاءات لدي المعلمين والعاملين بمدارس التعليم الأساسي من خلال الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ ، ورؤية مصر ٢٠٣٠ عام ٢٠١٦ ، فقدمت من خلال الخطة الاستراتيجية خمسة برامج فرعية لتحسين الأداء المدرسي ، وهي برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة وبرنامج إدارة وتنمية الموارد البشرية وبرنامج نظم المعلومات التربوية والمالية

، وبرنامج المتابعة والتقييم ، وبرنامج البنية الهيكلية والتشريعية ، وجاءت سياسات ومنهجية العمل في هذه البرامج بالنسبة لمرحلة التعليم الأساسي متمثلة في التوسع في صلاحيات المدرسة بحيث تصبح وحدة مستقلة مسؤولة عن إدارة عملياتها التعليمية مع تطبيق نظام حوكمة جيد ، وتوفير قيادة فاعلة وإدارة متميزة مدعومة بنظام كفاء يعمل على تحسين إدارة الموارد ، تعزيز التخطيط ، ويوفر برامج تدريبية في مجال الإدارة التعليمية ، وكذلك يفعل اختيار القيادات المدرسية على أساس معايير الكفاءة لا الأقدمية (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي . ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ التعليم المشروع القومي لمصر . ٧٤)

أما رؤية مصر ٢٠٣٠ فقدت برنامجًا لتنمية الكفاءة المهنية والمهارات الفنية لمعلمي التعليم الأساسي ، وتمثل الهدف العام من البرنامج في تطوير الكفاءات المهنية والتربوية المطلوبة في التعليم من خلال وضع نظم تقويم وتطوير المنظومة المسؤولة عن تأهيل المعلمين ورفع مستوى كفاءتهم ، وحددت الدولة عام ٢٠٢٥ كعام يُتوقع فيه الانتهاء من البرنامج ، كما جاء ضمن الأهداف الفرعية للبرنامج تطوير برامج إعداد المعلمين وتأهيلهم للحصول على رخص مزاولة المهنة وضمان تحقيق الكفاءة في الكادر الجديد مع التركيز على التأهيل التكنولوجي المسابر لمتطلبات العصر ، رفع كفاءة وتطوير الأكاديمية من خلال وضع آلية لربط مراكز التدريب في المحافظات بالأكاديمية لتأكيد استمرار عملية التدريب والتأهيل ، مع وضع آلية أخرى لتطوير إدارة نظم الأداء للمعلمين وتحسين أدوات التقييم ودعمها بالسياسات الإلزامية ، تعديل دور التوجيه الفني بحيث يضمن تبعيته للأكاديمية وتطبيق الآليات اللازمة مما يضمن تأكيد جودة عملية رفع الكفاءة (استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ . ١٤٧ ) وهكذا يتضح أن البرنامج السابق يستهدف تنمية الجدارات المهنية والفنية والتربوية لمعلمي التعليم الأساسي وتطوير دور الأكاديمية المهنية للمعلمين .

كما قامت الدولة من خلال (القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١ / ٥ / ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم . ١٢٧ - ١٦٠) بعمل توصيف وظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم يشمل واجبات ومسئوليات كل وظيفة وشروط شاغلها ، وقد تم تقسيم واجبات ومسئوليات القيادات التعليمية داخل المدارس ( مدير - وكيل ) إلى

خمسة واجبات رئيسية تمثلها خمس مجالات رئيسية مدرج تحتها مجموعة من المهام المختلفة ، وهذه المجالات الرئيسية هي :

( القيادة والإشراف المؤسسي ، عمليات التعليم والتعلم ، ضمان الجودة والاعتماد ، التنمية المهنية ، المشاركة المجتمعية ) ، وقد تم وضع شروط لشاغل هذا النوع من الوظائف أهمها الدرجة الوظيفية وشهادة الصلاحية وتقارير الأداء ، واستيفاء البرامج المهنية الخاصة بمجال الإدارة المدرسية التي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين .

أضف لما سبق تعاون الدولة مع المراكز البحثية التي تقوم بتقديم برامج وأنشطة تدريبية متنوعة بما يساير احتياجات قادة التعليم والمعلمين بالحقل التربوي ، وقد قام المركز القومي للبحوث التربوية بتنظيم عددًا من البرامج التدريبية عن بعد للمعلمين في جميع المحافظات من خلال الفيديو كونفرانس ، كما قدم المركز عدة تراجم لكتب أجنبية تفيد بمجال التنمية المهنية للعاملين بالمجال التربوي ، وكذلك قام المركز بعمل أبحاث تربوية في ذلك ، كما أنه مضطلع بجانب هذا الدور بتطوير مناهج تدريب العاملين بالتربية والتعليم سواء أكان هذا التدريب على المناهج المطورة أو تقويم الأداء والامتحانات ، كما قامت الوزارة أيضا بالحرص على توفير منح وبعثات خارجية لبلدان متعددة من أجل الاطلاع والتدريب على أحدث الطرق التربوية للإدارة وغيرها من الموضوعات ، وتتنوع هذه البلدان بين فرنسا وأيرلندا واليابان (منار محمد إسماعيل ، ٢٠١٢ ، ١٣٧ ) وكندا وغيرها من البلدان ، وأقرب هذه المنح التدريبية المقدمة من اليابان بعنوان next والتي شملت مواضيعها التدريب على الإدارة التعليمية والمدرسية والمالية ، وتم تحديد الدورة بالفترة التدريبية من أكتوبر ٢٠٢١ إلى مارس ٢٠٢٣ (منشور رقم ٣٩ بتاريخ ٢٧ - ١- ٢٠٢١)

وبناء على ماسبق فقد كان من المتوقع أن تتناسب النتائج مع حجم هذه الجهود ولكن الواقع يشير لخلاف ذلك ، فتبعًا لتقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري المنشور على صفحتها الإلكترونية فإن قراءة الواقع تعطي معطيات لا تتناسب مع حجم ما يتم بذله من جهود في سبيل الارتقاء بالأداء المدرسي من خلال تنمية جدارات قادته ؛فالمؤشرات التنافسية السنوية لعامي ٢٠٢٠/٢٠١٩ بالعالم ووفقًا لما نشره الجهاز

المركزي للتعبة والإحصاء على موقعه الرسمي أظهرت أن مصر في الترتيب (١١٦) دوليًا من بين (١٨٩) دولة في مؤشر دليل التنمية البشرية عام ٢٠١٩ وأنها في الترتيب (٨٩) من بين (١٣٨) دولة في مؤشر تحقيق المتطلبات الأساسية من الصحة والتعليم الأساسي لعامي ٢٠١٦/٢٠١٧ ، وأنها في الترتيب (١٣٥) من بين (١٣٨) دولة في مؤشر كفاءة سوق العمل لعامي ٢٠١٦/٢٠١٧ ، وأنها في الترتيب (٩٣) من بين (١٤١) في مؤشر التنافسية العالمي للعام ٢٠١٩ ، وهذا يدل على احتياج مصر الأكيد للنظر بتنمية مواردها البشرية .

**المحور الثاني : القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في مصر وأثر ذلك على نظم التعليم وإدارته لديها .**

تملك مصر تاريخًا عريقًا يمتد لملايين السنين ، وهو تاريخ حافل بالعديد من القوى والعوامل الثقافية الذي أثرت في تطورها وانعكست على نظم التعليم وإدارته لديها ، ومن أهم هذه القوى القوى السياسية التي تسود مصر والوضع الاجتماعي والاقتصادي والجغرافي والتاريخي لها ، وتمثل هذه القوى في التالي :

تعتبر مصر دولة أفريقية آسيوية بحكم وقوعها بالقرتين مما ساعد على إقامة علاقات لها مع الدول المجاورة وبالتالي زيادة التبادل الثقافي والانفتاح على النظم التعليمية ، وهي تنقسم إداريًا ل (٢٧) محافظة منه أربعة محافظات تقع ضمن الحضر ؛ إذ ليس بها ريف ، و (٢٣) محافظة ريفية حضرية ، تسع منها تقع بدلتا النيل وتسعة أخرى بوادي النيل بينما تقع الخمس محافظات المتبقية على الحدود الشرقية والغربية لمصر ( ليندة طرودي ٢٠٢٠ . ١١٧ )

ومصر دولة جمهورية ديمقراطية يحكمها رئيس منتخب ومعه مجلس للنواب ومجلس للشيوخ يمثل السلطة التشريعية ومحكمة دستورية تمثل السلطة القضائية ومجلس وزراء يمثل السلطة التنفيذية ، وفي سبيل الوصول لذلك مرت بالعديد من الثورات والانقلابات التي أثرت على جميع مناحي الحياة فيها ومنها التعليم ، ومن صور تأثير هذه القوى على التعليم قصور السياسة التعليمية عن تحقيق ما تنص عليه تشريعات التعليم من حيث بعض القضايا الجوهرية ، مثل : تحقيق الاستيعاب الكامل لكافة التلاميذ وتحقيق جودة

التعليم ، وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية. ، عدم الربط بين سياسة التعليم والسياسة العامة للدولة – حيث كانت معظم قوانين التعليم ترتبط بشخص الوزير، ونتج عن ذلك إجراء بعض التعديلات أو الإلغاء ، القصور في توفير الموارد المالية والامكانات البشرية اللازمة للوفاء بالتطوير الحقيقي، حيث إن التمويل من المحددات الرئيسية التي تقرر اتجاهات السياسة التعليمية ، ضعف المشاركة الشعبية والمحليات وذوي الخبرة وأصحاب الرأي في وضع السياسة التعليمية، وقد نتج عن ذلك عدم وجود مناخ يعمل على صياغة سياسة تربوية سليمة ( أمل سعودي عبدالظاهر سيد . ٢٠٢٠ . ٢١ - ٢٢ )

وتعاني مصر من الزيادة السكانية إذ ارتفع عدد سكانها من (٧٢.٨) مليون نسمة عام ٢٠٠٦ م إلى (١٠١.٥) مليون نسمة عام ٢٠٢١ ، ويعد المجتمع المصري مجتمعاً فنياً حيث تشكل الفئة العمرية ( أقل من ١٥ سنة ) ثلث السكان حسب إحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء لام ٢٠٢٢، مما يلقي بعبأ كبير على عاتق النظم التعليمية المطالبة باستقبال هذه الأعداد .

وعلى الجانب الاقتصادي وجد أن مصر تعاني من ارتفاع معدلات البطالة وانخفاض الدخل في مقابل ارتفاع الأسعار إضافة لتصفية الأصول الاقتصادية للمجتمع فيما يعرف بالخصخصة مع تزايد معدلات الهجرة وتراجع قيمة التفكير العلمي وقيمة العمل حيث يعاني (٧.٢%) من السكان من مخاطر الفقر ويصنف (٢%) من السكان تحت خط الفقر بينما يعيش (١%) من السكان في فقر شديد ( ليندة طرودي . ٢٠٢٠ . ١٤٢ : ١٤٤ )

وهكذا نجد أن العوامل الجغرافيا أثرت في توجه نظم التعليم نحو الاستفادة من التجارب العالمية في حين أن العوامل الخاصة بالسكان قد أنهكت النظم التعليمية فأثرت على كثافة الفصول وأعداد المدارس وأعداد المعلمين وسيادة نظام الفترتين أما العوامل الاقتصادية فقد حرمت التعليم وإدارته من العديد من الميزات التي توفرت لغيرها من البلدان إذ وصلت مخصصات الانفاق على التعليم بكل مراحلها من الناتج المحلي ما قيمته (٢.٤٢%) فقط .  
المبحث الرابع : أوجه الشبه والاختلاف بين خبرة مصر وماليزيا في تنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي .

بالنظر لنظام إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر وماليزيا والذي ينعكس على تنمية الجدارات القيادية لدى مديري التعليم قبل الجامعي نجد أن هناك اختلافاً واتفاقاً تمثل فيما يلي :

١. تتم إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال أربعة مستويات هي : المستوى القومي ( المستوى المركزي ) وتمثله وزارة التربية والتعليم (ديوان عام الوزارة ) وما يتبعها ، وعلى المستوى الإقليمي أو المحلي تمثله مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات المصرية والإدارات التعليمية في المراكز والمدن المصرية وما تبعها ، وعلى المستوى الإجمالي وتمثله الإدارات المدرسية في المدارس بمراحل التعليم قبل الجامعي وما تبعها ( نبيل سعد خليل ، ٢٠١٤ ، ١٦٠ ) ثم المستوى المدرسي ، وكذلك إدارة التعليم في ماليزيا تتم عبر أربعة مستويات إدارية هي : إدارة التعليم على المستوى القومي وتقع على عاتق وزارة التربية والتعليم هناك ، إدارة التعليم على المستوى الإقليمي (الولاية ) وتقع على عاتق الإدارة التعليمية التي توجد في كل ولاية ، إدارة التعليم على المستوى ( المدينة أو المنطقة ) وتقع على عاتق مكاتب التعليم التي هي امتداد لإدارة التعليم بالولاية ، إدارة التعليم على المستوى المؤسسي ( المدرسة ) ويتولاها مدير المدرسة ( Ministry of Education , 2013 , 3-9 ).

٢. اختيار القيادات التعليمية في كلا البلدين يعتمد على الأقدمية كأساس للاختيار ، إلا أن ماليزيا تضيف عدة معايير أخرى لاختيار المرشح منها إتمامه لبرنامج التأهيل المهني للقيادة ( NPQEL ) الذي يستغرق عامًا كاملاً ، يتولى بعده إدارة المدرسة لتتم ترقيته لمدير أول في ضوء تقييمات الأداء وتوصيات التفقيش الفيدرالي ، وهو يتولى القيادة المهنية والإدارية ويساعده في ذلك وكيل شئون الطلاب الذي يختص بإدارة الحياة الطلابية وكل ما يحيط بها من تغذية وكتب مدرسية وتأمين صحي ، ووكيل شئون العاملين الذي يختص بتسيير الجوانب الإدارية كالإشراف على الموارد البشرية والمادية وخطط عمل المعلمين ( Ministry of Education , 2013 . 9 ) بالإضافة لعدة برامج تدريبية أخرى سواء اكانت تحضيرية أو مستدامة أو تعزيزية مع الأخذ بالاعتبار رأي المتدرب في تحديد احتياجاته التدريبية ، في حين أن مصر تشترط بجانب الأقدمية

حصول المرشح على شهادة الصلاحية ، وهي عبارة عن شهادة يحصل عليها المتدرب بعد اجتيازه لبرنامج تدريبي تضعه الوزارة دون النظر لرأيه في محتواه .

٣. نسبة مخصصات الإنفاق على التعليم وإدارته بلغت في ماليزيا % من ميزانيتها بينما في مصر وصلت لما قيمته ما قيمته ( ٢.٤٢ % ) من الناتج المحلي مما إنعكس على جودة التعليم وإدارته في الأولى وسوء التعليم وإدارته في الثانية .

٤. اقتصر جهود مصر في تنمية الجدارات القيادية للقيادات التعليمية بمدارس التعليم قبل الجامعي على ما تقدمه الأكاديمية المهنية من برامج اختيارية مخصصة للترقيات كبرنامج الإشراف والقيادة التربوية والذي تمنح شهادته صلاحية بممارسة المهنة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، في حين اعتمدت ماليزيا على تقديم حزم برامج مختلفة معتمدة على عدة استراتيجيات في التدريب كالتعاقب أو التدريب المرتكز حول المدرسة أو دراسة الدرس .

٥. يتسم القرار التعليمي الماليزي بسيادة النمط المركزي ، ولكن هذه المركزية لها خصائص وسمات معينة ؛ حيث ترتبط بتحقيق المصالح الوطنية العليا وتحقيق التنمية والتقدم للمجتمع الماليزي ، فمركزية القرار التعليمي في ماليزيا لا تعني السيطرة وإنما تعني ضمان توفير تعليم موحد لمجتمع يتميز بالتنوع العرقي ( Ghee, Lim Teck. Et al 2009) أما في مصر فيغلب أيضا الطابع المركزي على إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر والذي يتسبب في ضعف أساليب اتخاذ القرار والمشاركة فيه واقتصار القرارات واللوائح والنظم على الوزارة أما المديرية التعليمية والإدارات التابعة لها والمدارس فلا تملك إلا التنفيذ ( نبيل سعد خليل ، ٢٠١٤ ، ١٦٠ )

٦. تتميز إدارة المدارس في ماليزيا بعدة مميزات أهمها : قيادة التعليم من داخل المدرسة . - وضوح الأهداف للجميع . - الإعداد المتميز للمديرين والمعلمين . - دعم مشاركة الأسرة والمعلمين . - خطوط اتصال مفتوحة مع جميع المستفيدين من المدرسة . - توزيع الموارد على أكبر عدد من الطلاب وتوسيع دائرة المستفيدين إلى أقصى حد - المتابعة في ضوء الأهداف التي تحددها المدرسة . - توفير مناخ مدرسي يهيئ الفرصة للتعليم . - تحقيق الأمن لكل العاملين بالمدرسة - استخدام

التكنولوجيا وبكفاءة عالية ، كما أن الهدف من إدارة المدرسة الماليزية يتمثل في إدارة الموارد لدعم وظائف التعليم والتعلم في المدرسة ، وضع السياسة التعليمية وإدارة المناهج والمشاركة المجتمعية وتحديد الإمكانيات وتحقيق الأمن المادي والمعنوي والمعلوماتي للعاملين بها مع تحقيق أمن وسلامة الطلاب وتوفير البيانات وإدارتها ( عبدالسلام الشبروي عباس ٢٠١٠ . ٢٩٠ - ٢٩١ ) .

في حين تعاني إدارة المدارس المصرية من قلة إمام العاملين بالتربية والتعليم بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم ، وأن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي لغياب مفهوم القيادة التعليمية ، وأنه لا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة إضافة لتضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي وكذلك عدم الاستغلال الأمثل لتدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم وغياب التنسيق في المتابعة والتقويم بسبب عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي . ٢٠١٤ . ٤٧ )

٧. تم إطلاق مبادرة المراجعة الشاملة لأبعاد النظام التعليمي ولاسيما إدارته بماليزيا من أجل تطوير مخطط للتعليم الوطني بالاعتماد على رأي الخبراء الماليزيين لسياسات التعليم عبر العالم وتطوراته إضافة لمطالب المجتمع وتطلعاته لاستدامة التطوير المنهجي للتعليم الماليزي وإدارته ، واسفر ذلك عن مخطط تعليم وطني لتقييم النظام التعليمي وفقاً للمعايير الدولية ، وقد تطور هذا المخطط من إحد عشر محوراً للتغيير الجوهرية الذي يعنى بتطلعات النظام التعليمي ، والذي منه ضمان إيجاد قادة أكفاء في كل مدرسة من

خلال : ( Research Team on Malaysia Education Blueprint ) 2013- 2025 .11)

- تعزيز معايير الاختيار وعمليات التخطيط لتتبع مديري المدارس .
- طرح حقيبة وظيفية جديدة لمديري المدارس من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠٢٥

في حين أطلقت مصر عام ٢٠١٤ خطتها الاستراتيجية التي تستهدف اصلاح التعليم وإدارته حتى عام ٢٠٣٠ من أجل توفير موارد بشرية متكاملة القدرة والكفاءة وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات المهنية ، ومن أجل بناء مجتمع يقوم على التعليم واقتصاد يقوم على المعرفة ، وبالاعتماد على فريق من ذوي الخبرة من وزارة التربية والتعليم سبق تدريبه دوليًا ومحليًا ومعه فريق من خبراء وطنيين من ذوي الخبرات الدولية في التخطيط التربوي بالإضافة لخبراء من مركز البحوث وكليات التربية بالجامعات المصرية والمعهد القومي للتخطيط ، وقد أسفرت هذه الاستراتيجية عن مجموعة برامج منها برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية الذي يهدف لتوجيه مسارات التنمية البشرية داخل وزارة التربية والتعليم ووفقاً للمعدلات العالمية للقيادات التربوية والإدارة المدرسية والتدريس والتوجيه ، كما يهدف لإعداد ونشر برامج التنمية المهنية لمختلف المسارات الوظيفية (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي . ٢٠١٤)

**المبحث الخامس : آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء خبرة ماليزيا .**

بناء على تحليل ما جاء بالإطار النظري للبحث عن الأسس الفكرية والفلسفية لتنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي ، ونموذج خبرة ماليزيا لتنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي ، واستكشاف واقع جهود الدولة المصرية بمجال تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي من خلال دراسة القوانين والتشريعات التي تتيح هذه التنمية ، ثم الدراسة المقارنة بين مصر وماليزيا ، يقدم البحث آليات مقترحة من المأمول أن تؤدي لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء خبرة ماليزيا ، وهي كالتالي :

**أ. آليات مقترحة تخص اختيار مديري مدارس التعليم قبل الجامعي**

ويقصد بها مجموعة الخطوات الإجرائية التي يمكن أن تتبع عند اختيار مديري إدارة مدارس التعليم قبل الجامعي ، ويقترح البحث الخطوات التالية :

١. تحديد أبعاد الجدارات القيادية اللازمة للقيام بمهام مديري مدارس التعليم قبل الجامعي ، وذلك بعمل ورش عمل تدار بمنهجية مناسبة يتم من خلالها تحديد أعمال ومهام مدير المدرسة على أرض الواقع وأهم الجدارات اللازمة لتنفيذها على أرض الواقع ، على أن يكون هذا التحديد من خلال الممارسين الفعليين للمهنة وبمراجعة مجموعة من الخبراء المهتمين بالعملية التربوية وبالاعتماد على جمع البيانات بأدوات البحث العلمي المختلفة من استبيانات ومقابلات .
٢. بناء خريطة للجدارات القيادية اللازمة لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي بحيث تمثل إطارًا مرجعيًا يتم اختيار المديرين بناءً عليه .
٣. بناء نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة بالمؤسسة التعليمية ، بحيث يحتوى هذا النظام على نواة قاعدة بيانات عن متطلبات الوظائف من الجدارات وعن جدارات الأفراد الفعلية وتستخدم هذه البيانات في جميع تطبيقات الموارد البشرية أي في التوظيف والاختيار والتعيين والتعويضات وإدارة الأداء وبذلك تقوم جميع التطبيقات باستخدام لغة موحدة هي لغة الجدارات أي أنها تعتمد الجدارات في كل حركة للموظف ، ويشتمل النظام المتكامل للموارد البشرية على ما يلي :
  - الهيكل التنظيمي : تقوم منظومة رسم الهيكل التنظيمي بعمل سجل يتم حفظه في ملف داخل قاعدة البيانات لكل وظيفة في المنظمة ، ومن الممكن للمديرين والقيادات التربوية الاطلاع على الوظائف أو خلقها أو إلغائها حسب الحاجة.
  - الوصف والتحليل الوظيفي : يسأل النظام أسئلة ويدع المستخدم يدخل البيانات من أجل إنشاء وتطوير وصف وظيفي ونموذج لملامح الجدارة المطلوبة للوظيفة ونقاط قياس الوظيفة لتخطيط التعويضات.
  - تقييم الأفراد : من الممكن استخدام عملية مشابهة لتقييم الجدارات أو الموظفين فباستطاعة النظام أن يوجه أسئلة عن مدى ما يظهره الفرد في كل من الجدارات المطلوبة لوظيفة ما ، ومن الممكن تجهيز هذه الأسئلة وتكون كمرشد التقييم أو كمرشد لإدارة الأداء

٤ - التوفيق بين الشخص والوظيفة (التوافق الوظيفي) : من الممكن استخدام نظام الخبرة المبني داخل نظام المعلومات المتكامل لإدارة الموارد البشرية لتقييم التوفيق بين متطلبات وظيفة ما من الجدارات وبين جدارات الشخص، حيث يمكن سد الفجوة من خلال التدريب والتوجيه وما إلى ذلك من منهجيات التطوير والتنمية البشرية داخل المنظومة التعليمية

٤. إضافة قدرات الفرد ومهاراته الإبداعية وعدم الاقتصار على الأداء التقليدي للوظيفة ضمن معايير الترقيات .

٥. استدامة التقييم المنهجي للقدرات القيادية للمعلمين القدامى والجدد لاختيار أفضلهم ليتولى المناصب القيادية .

ب. آليات مقترحة تخص تخطيط المسار المهني لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي

ويقصد بها الآليات المتعلقة بالبرامج والتدريبات التي تحسن وتطور من المسار المهني لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي ولا سيما تنمية الجدارات القيادية لديهم ، ويقترح البحث الخطوات التالية لتنفيذها :

١. عمل برامج تدريبية للقيادات المدرسية وتضمينها بالإتجاهات الحديثة في الإدارة عبر ترسيخ التواصل بين وزارة التربية والتعليم ومراكز الأبحاث وكلليات التربية

٢. توظيف المداخل الإدارية الحديثة في بناء برامج تنمية الجدارات القيادية كالمباريات الإدارية وأسلوب دراسة الحالة والتناوب الوظيفي والموديلات التعليمية ومنتديات القيادات ومؤتمر الإدارة العليا وشبكات العمل .

٣. إشراك المديرين والقيادات التعليمية في تحديد احتياجاتهم التدريبية اقتداءً بخبرة ماليزيا وتقويم وتقييم هذه البرامج بأحدث أدوات التقييم وتحت إشراف أساتذة كلليات التربية بالجامعات المصرية ذات الصلة .

٤. تنويع استراتيجيات تدريب القيادات المدرسية اقتداءً بماليزيا وابتداع استراتيجيات جديدة عن طريق الاطلاع على أحدث الاتجاهات في ذلك .

٥. مراعاة تعددية المسارات التدريبية لبرامج احترافية التدريب القيادي بما يحقق التزام المنهجي بين تطوير القدرات القيادية للمديرين الحاليين والمستقبليين . ( أحمد نجم الدين عيداروس ، ٢٠١٦ ، ٧٦ )
٦. عقد ندوات ومؤتمرات واجتماعات عامة للقيادات التعليمية بمدارس التعليم قبل الجامعي لتطوير الجدارات القيادية لديهم وباستخدام أحدث الأدوات والنظريات التربوية .
٧. إجراء تقييمات دورية لقياس رضا العاملين عن أداء القيادات وجودة البرامج التدريبية وطبيعة الخدمات المقدمة وعمل تحسينات على ضوء ذلك .

### ج. آليات تخص بيئة العمل المحفزة لتنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي

ويقصد بها مجموعة الخطوات الإجرائية المقترح اتباعها وتخص بيئة العمل المحيطة بالقيادات المدرسية ، ويقترح البحث الخطوات التالية لتنفيذها :

١. تأسيس قاعدة ممتدة لشبكة المعلومات في المدارس وإمدادها بموارد المعرفة والبنية التحتية الأساسية للمؤسسة التعليمية لتسهيل عمل القيادات التعليمية وبالتالي تحسين الأداء المدرسي .
٢. تقوية العلاقة بين المدرسة ومراكز البحوث والجامعات عن طريق فتح قنوات الاتصال بينهما وتبادل المعارف والتجارب .
٣. تحديث أساليب الإدارة المدرسية ومسايرة المستجدات الإدارية والتربوية بالندوات والمحاضرات وورش العمل المختلفة .
٤. تبادل الخبرات العالمية والمحلية بين مديري المدارس بفتح قنوات اتصال عبر الإنترنت للتواصل بينهم وبين نظرائهم بالدول الأخرى.
٥. الانفتاح على النظم التعليمية المتطورة اقتداءً بماليزيا التي اقتدت ببريطانيا وأمريكا ونجحت في الصعود بنظامها التعليمي لمصاف هذه الدول .
٦. عمل تقييم دوري لما تم تنفيذه من استراتيجية ورؤية مصر ولاسيما ما يخص القيادات التعليمية ، والوقوف على ما لم يحقق منها وعمل خطة تقويم جديدة لتحقيقه .

٧. توجيه القيادات التعليمية داخل المدارس إلى التعلم الذاتي ، بحيث يكتسبون المعارف والمفاهيم والمهارات بأنفسهم .
٨. تحسين الأداء المدرسي بتطبيق مبدأ ربط الأجر بالأداء كما في كافة المؤسسات الصناعية نظرا لتأثيره القوي على الأداء
- متطلبات تحقيق الآليات المقترحة :**

يقترح البحث الحالي توافر المتطلبات التالية لتحقيق الآليات السابقة :

**المتطلب الأول :** إعادة النظر في نصوص قانون التعليم المصري ولائحته التنفيذية والمطبق منذ ١٩٨١م ووضع بنود تخص القيادات التعليمية ؛ بحيث لا يقتصر اختيارهم فقط على الأقدمية أو شهادة الصلاحية بل تضم الجدارة كشرط ثالث لذلك.

**المتطلب الثاني :** تعديل التشريعات الخاصة بآليات عمل الأكاديمية المهنية للمعلمين ؛ بحيث تشمل مشاركتها مع وحدات التدريب والجودة في المدارس للمساهمة بالارتقاء بأداء القيادات التعليمية داخلها من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لهذه الوحدات ، والإشراف على عمل تقييمات دورية سنوية لهذه القيادات للإطلاع على جدارات القوة والضعف لديهم ومعالجة الضعف عبر برامج تنمية مهنية تتم بالشراكة بين هذه الوحدات والمؤسسات والجمعيات ذات الصلة ببرامج التنمية المهنية المتميزة للمعلمين وتحت إشراف الأكاديمية المهنية للمعلم .

**المتطلب الثالث :** التحديث الدوري للوصف الوظيفي للمعلم ولإسما القيادات التعليمية بما يتماشى مع واقع التعليم المصري .

**المتطلب الرابع :** تأسيس أكاديمية مصرية تكون مسئولة عن تنمية المهارات والقدرات والجدارات لمديري ووكلاء المدارس وفقاً لأرقى المعايير العالمية واقتداءً بخبرة ماليزيا في تأسيس معهد أمين عبد الباقي لإعداد الكوادر في مجال القيادة التربوية ( أحمد محمد نبوي حسب النبي ، ٢٠١٧ ، ٢٠١ )

**المتطلب الخامس :** التحديث المستمر للرؤى الحكومية والمتزامنة مع المتطلبات المجتمعية حيال تطوير التعليم ، ومنها الآليات الإجرائية الاحترافية لتدريب القيادات في المدارس .

**المتطلب السادس :** العمل على زيادة المخصصات المالية للتعليم اقتداءً بالتجربة الماليزية التي خصصت ٢٠٪ من ميزانيتها للتعليم ، أي ما يعادل ٥٤.٦ مليون دولار على تطوير التعليم والتنمية المهنية لقادته ، وهو أكبر مما تتفقه الدولة هناك على القطاع العسكري والجيش (سامية عبدالمنعم ، بلال المصري ٢٠١٨ ٨٣)

**المتطلب السابع:** تكاملية الخطط المستقبلية لتطوير التعليم مع التأكيد على تطوير قدرات ومهارات مديري المدارس وربطها بالتحويلات الاستراتيجية للمنظومة التعليمية .

**المتطلب الثامن:** التخليق المنهجي ذو المسارات المتعددة لثقافة التميز المؤسسي واحترافية التدريب القيادي تحت مظلة استدامة تنقيح وتجويد النصوص التشريعية للمنظومة المدرسية.

## المراجع

### أولاً المراجع باللغة العربية

١. أحمد محمد كامل (٢٠٢٠) . تجارب من الماضي . القاهرة : حروف للنشر والتوزيع
٢. أحمد محمد نبوي حسب النبي (٢٠١٧) . التعليم والتنافسية في ماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر . مجلة العلوم التربوية . كلية الدراسات العليا للتربية . ٢٥(١) .
٣. أحمد نجم الدين عيداروس وآخرون (٢٠١٩) . الخبرة الماليزية في تطوير وحدات التدريب بمدارس التعليم العام وإمكان الإفادة منها في مصر . مجلة كلية التربية بنها . ١(١١٧) .
٤. أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٦) . دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية . ٣(٩) .
٥. إسلام محمد إبراهيم (٢٠٢٠) تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية . مجلة كلية التربية جامعة المنيا . (٣٨)

٦. أمل سعودي عبدالظاهر سيد (٢٠٢٠) . دراسة تحليلية للسياسة التعليمية لتطوير مرحلة التعليم الأساسي في مصر منذ عام ١٩٨٠ م . مصر : مجلة البحث في التربية وعلم النفس . ٣٥ (٢)
٧. إيمان جمعة محمد عبدالوهاب (٢٠١٩) . مقومات تنمية جدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة . مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر
٨. بشار الحاج أحمد . (٢٠١٨) . مشروع المدارس الذكية الواقع والمتطلبات وتجارب الدول المتقدمة . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع
٩. جامعة أكسفورد (٢٠١٥) . قاموس أكسفورد الحديث لدارسي اللغة الإنجليزية . لبنان : مطابع جامعة أكسفورد
١٠. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري .متوفر على <https://www.capmas.gov.eg/Pages/InternationalIndicators.aspx> تاريخ الزيارة ٢٠٢٢/٤/٥
١١. حميد الطائي وآخرون (٢٠١٨) . إدارة الجدارات والمواهب . عمان الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع
١٢. جمهورية مصر العربية (٢٠١٢) . الخطة الإستراتيجية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢: ٢٠١٧
١٣. ----- الهيئة القومية لضمان جودة . التعليم والاعتماد (٢٠١٠) . نظم ضبط الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي .
١٤. ----- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦) . استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ . ١٤٧
١٥. ----- وزارة التربية والتعليم . الأكاديمية المهنية للمعلمين . إنجازات الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية ٢٠٢٠ . متوفر على <http://pat.edu.eg/pat2020> تاريخ الزيارة ٢٠٢٢/٣/١

١٦. ----- .----- الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤) .
- للتعليم قبل الجامعي . ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ التعليم المشروع القومي لمصر .
١٧. ----- .----- (٢٠٠٣) . المعايير القومية
- للتعليم في مصر . مج ١. القاهرة : مطبعة وزارة التربية والتعليم .
١٨. ----- .----- قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة
- ١٩٨١
١٩. ----- .----- قرار رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣
- بشأن اللائحة التنفيذية من قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨٠ . مادة ١٧ .
٢٠. ----- .----- قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ
- ٣١ / ٥ / ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم .
٢١. ----- .----- قطاع الخدمات والأنشطة .
- منشور رقم ٣٩ بتاريخ ٢٧ - ١ - ٢٠٢١
٢٢. ----- .----- مجمع اللغة العربية (١٩٩٤) .
- المعجم الوجيز . مصر ، القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية
٢٣. ----- .----- مجمع اللغة العربية (٢٠١١)
- المعجم الوسيط . القاهرة : مكتبة الشروق الدولية . ط ٥
٢٤. مها عبدالعظيم أحمد فودة (٢٠٢٠) . الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة .
- القاهرة : رابطة التربويين العرب (١٣٥)
٢٥. راضى المتولى محمود (٢٠١٧) . بعض مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد
- الثانوية الأزهرية "دراسة ميدانية" . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية .
- جامعة الأزهر .
٢٦. سامح عبدالمنعم إبراهيم عامر (٢٠١٧) . دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء
- التنظيمي للموارد البشرية "رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية" المؤتمر الدولي لمعهد
- التخطيط القومي " نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر " ٦-٨ مايو .

٢٧. سامية عبدالمنعم ، بلال المصري (٢٠١٨) . التجربة الماليزية في التعليم الإلكتروني واقع وآفاق . المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت .
٢٨. عاطف جابر طه (٢٠١٣) . قضايا عامة معاصرة في الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل . الأردن ، عمان : دار الوراق للطباعة والنشر .
٢٩. عبدالسلام الشبراوي عباس ، خالد عطية يعقوب (٢٠١٠) . تفعيل دور الإدارة المدرسية لمواجهة الانحراف الأخلاقي لدى طلاب المدرسة الثانوية الفنية في مصر في ضوء خبرة ماليزيا وفنلندا . المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية . ١٣(٢٧) .
٣٠. عبدالعليم حسان (٢٠٢١) . الأنظمة التعليمية نماذج في الشرق والغرب . القاهرة : وكالة الصحافة العربية .
٣١. عبدالغني عبود . أحمد إسماعيل حجي . بيومي محمد ضحاوي (١٩٩٧) . التربية المقارنة منهج وتطبيقه . القاهرة : دار الفكر العربي .
٣٢. عدنان محمد قطيط (٢٠١٧) . تحسين مؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر سيناريوهات بديلة . المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر . ٦ - ٨ مايو ٢٠١٧ .
٣٣. ماليزيا . وزارة التربية والتعليم الماليزية (٢٠١٧) . خطة ماليزيا ٢٠١٣ - ٢٠٢٥ مرحلة ما قبل المدرسة إلى ما بعد الثانوي . بغداد : مركز بيان للدراسات والتخطيط للترجمة والتحرير .
٣٤. محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٩) . إدارة المعرفة ، القاهرة : الأكاديمية الحديثة للكتاب المعرفي .
٣٥. محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤) . التجربة الماليزية مهاتير محمد الصحة الاقتصادية . القاهرة : العربي للنشر والتوزيع .
٣٦. محمد عمر على العامري (٢٠١٧) . مدخل إلى التربية المقارنة . القاهرة : دار المعتز للنشر والتوزيع .

٣٧. محمد محمد ابراهيم (٢٠١٦) . الادارة الاستراتيجية اليات ومرجعيات خارطة الطرق  
لادارة واعاده الهيكلة الادارية للمؤسسات . الاسكندرية : الدار الجامعية .
٣٨. محمود أحمد درويش . ٢٠١٨ . مناهج البحث في العلوم الإنسانية . القاهرة :  
مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع
٣٩. مصطفى سليمان النواصرة (٢٠١٩) . جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء  
المنظمات الذكية . عمان ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع
٤٠. منار محمد إسماعيل (٢٠١٢) . تطوير التعليم في ضوء تجارب بعض الدول .  
القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتدريب .
٤١. مؤتمر القمة العالمي للإبتكار في التعليم وايز (٢٠١٦) . التعليم من أجل المستقبل  
التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الحادي والعشرين . مؤسسة قطر  
بالتعاون مع جامعة بكين للمعلمين.
٤٢. نبيل سعد خليل (٢٠١٤) . إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة .  
القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
٤٣. نبيل سعد خليل (٢٠١٥) . مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية . مصر .  
القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
٤٤. نورة زايد عبدالرحمن الشهري (٢٠٢١) . دور تطبيقات الجدارة في تطوير أداء  
أؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية رؤية استشرافية .مجلة كلية التربية  
جامعة أسيوط . ٣٧(٦)
٤٥. نهلة جمال (٢٠١٨) . الجامعة وتعليم الكبار . القاهرة : دار النخبة للنشر .
٤٦. وائل توفيق رضوان (٢٠٢٠) . المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية  
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي . جامعة سوهاج . كلية التربية : المجلة التربوية .  
٧٤
٤٧. ليندة طرودي (٢٠٢٠) . مسار التحول الديمقراطي وتداعياته على الأمن الإسرائيلي  
عمان : مركز الكتاب الأكاديمي

٤٨ . ياسر عبدالله سرحان (٢٠١٤) . المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية  
القديمة والمعاصرة . السعودية ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

ثانياً المراجع باللغة الإنجليزية :

49. Ayob , A (2012).Education Administrators professional Standards; The Malaysian Perspective , Journal of Research Policy , Practice of Teachers Education . (2)1
50. Fulbright Distinguished Awards in Teaching Program for International Teaching (Fulbright DAI) Available on <https://www.irex.org/project/fulbright-distinguished-awards-teaching-program-international-teachers-fulbright> . history of visit 28-2-2022
51. Ghee, L (2009). Multiethnic Malaysia ; Past Present and Future . Malaysia Institute of Development and Asia Studies (MIDAS)at UCSI University , Kuala Lumpur.
52. Hussain,A and others (2014) . Leadership strategies for School Improvement A Qualitative Appoech , Journal of Social science for Policy Implications..American Research Institute for Poicy Development . 2(2)
53. Ibay, S. & Pa-alisbo, M. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand, World Journal of Education, 10(1)
54. International Atomic Energy(2020) . The Competency Framework Aguide For IAEA Managers and Staff . Information security an International Journal
55. Irshaid,M.K. and others (2015). Developing curricula based on occupational standards , omman , Jordan ; CAQA .25
56. Johnston,H & Williamson,R (2014). Leading school in an era of Declining Resources , Routledge Taylor , Francis Group ,now York
57. McTasney,M,R ;A Oualitative (2017). Leadership Competencies And how Superintendents Develop Leadership Competencies in Site Adminstrators “ **Unpublished PhD thesis** “ university

58. Ministry of Education (2012) . Malaysia Education – Blueprint Annual Report2013 Ministry of Education , Malaysia
59. -----(2013) . Malaysia Education – Blueprint Annual Report 2013 Ministry of Education , Malaysia
60. Nasution , H.N., Mavondo, F.T.,Matanda,M.J. and Ndubisi,N.O. (2011) . Entrepreneurship ; Its Relationship With Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value Industrial Marketing Management . (40)3
61. Patel, T (2014). Dropping out of school in Malaysia What we Know and What we needs to done Policy Ideas , Institute for Democracy and Economic Affairs (IDEAS), Kuala Lumpur . (14)
62. Pham,T,V and others (2019) . Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam, journal Sustainability
63. Research Team on Malaysia Education Blueprint 2013-2025 . Reforming Nationl Education – Analyses and Recommendations on Malaysia Education Blueprint . LLG Cultural Development Centre . Ministry of Education Malaysia
64. Sailesh, S , Hechuan, S and Kannan, K.(2012).A Comparative Malaysia on Leadership Qualities of School Principals in China , Malaysia & India , International Online of Educational Science 4(3)
65. Shavaran, S., Rajaeepour. S., Kazeimi, I. & Zamani, B. (2012). Development and Validation of Faculty Members Efficacy Inventory, Higher Education International Education Studies, 5 (2), 175 – 205.
66. The Global Compertitiveness Report . (2019) . World Economic Forum . Geneva Switzerland , The Report and an interactive data platform are available at [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr). history of visit 1-3-2022

67. Yussof , S and others (2014) . Best Practices in educational Management and Leadership , Identifying High Impact Competencies for Malaysian School Principals, (non)