

تصور مقترح لتنمية السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مديري
ومعلمي مدارس التعليم العام فى جمهورية مصر العربية

إعداد

د / مها عبد الفتاح أبو المجد محمد

دكتوراه الفلسفة فى التربية

كلية التربية - جامعة اسوان

E-mail: Dr_maha2016@outlook.com

تصور مقترح لتنمية السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية د / مها عبد الفتاح أبو المجد

المستخلص:

تناولت الدراسة أهمية تنمية السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية ، وبينت الدراسة أهم السلوكيات المهنية التي تتوافر لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي ، وكذلك المعوقات التي يواجهها المديرين في تنمية السلوكيات المهنية لديهم ، وأن مشكلة ممارسة المديرين للسلوكيات المهنية لا تكمن في عدم امتلاكهم لها بقدر ما ترجع لعوامل أخرى تعيق ممارسة المديرين لتلك السلوكيات المهنية من أجل تحقيق الأهداف والعمل على تنميتها وتطويرها، وأسفرت الدراسة الميدانية عن امتلاك مديري المدارس للعديد من السلوكيات المهنية ولكن يوجد الكثير من المعوقات التي تحول دون تنمية تلك السلوكيات المهنية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٢) من مديري ومعلمي المدارس ، تم جمع البيانات واستخدمت الدراسة والإحصاء الوصفي لتفسير النتائج، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر العينة حول افتقاد المديرين لعدد من السلوكيات المهنية اللازمة ، وكذلك وجود بعض المعوقات التي تواجه المديرين في تنمية سلوكياتهم المهنية، ويستند أفراد العينة في ذلك إلى أهمية تغيير المدرسة من الأسلوب التقليدي في التعليم، إلى التعليم القائم على الابتكار والإبداع التي تعمل على تهيئة بيئة التعليم من خلال توفير منهج معاصر، وتكنولوجيا موظفة وأنشطة مثمرة، ومعلم فعال ، وفرص للتنمية ، وتطبيق للامركزية على وجه يضمن الإدارة الرشيدة ، وقدمت الباحثة تصورا لتنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية .

الكلمات الرئيسية : تنمية السلوكيات المهنية ، مديري المدارس .

A suggested Vision to develop the professional behaviors of school principals from the point of view of principals and teachers of public education schools in the Arab Republic of Egypt

Dr. Maha Abdelfatah Abuelmagd Mohamed

PhD. in Faculty of Education – Aswan University

E-mail: Dr_maha2016@outlook.com

Abstract

The study examined the importance of Developing the professional behaviors of school principals from the point of view of principals and teachers of public education schools in the Arab Republic of Egypt, The study showed the important professional behaviors that the principals of public education schools have, as well as the obstacles that principals face in developing their professional behaviors, and that the problem of managers' practice of professional behavior does not lie in not having them as much as other factors that impede managers' practice of these to achieve goals and work to develop them, The field study clarified that school principals having many professional behaviors, but there are many obstacles that prevent the development of these professional behaviors, The study used descriptive statistics, The sample consisted of (202) Managers and teachers ,The results showed that there are no statistically significant differences from the point of view of the sample about the managers' lack of a number of necessary professional behaviors, presence of some obstacles facing managers in developing their professional behaviors , Member of the sample based on The importance of changing the school from the traditional method of education, to education based on innovation and creativity that works to create the learning environment by providing a contemporary curriculum, employee technology, fruitful activities, an effective teacher, opportunities for development, and the application of decentralization in a manner that ensures good management , The researcher presented a A suggested Vision to develop the professional behaviors of school principals from the point of view of principals and teachers of public education schools in the Arab Republic of Egypt.

Key word : Develop professional behaviors, School principals.

مقدمة :

تهتم الدول على اختلاف أحوالها اهتماماً بارزاً بالتربية والتعليم لما لها من دور كبير في تقدم المجتمع والنهوض خاصة أننا أصبحنا نعيش في عالم التنافسية والتسابق نحو مقدرات الحضارة والتقدم أن العنصر البشري هو الأداة الفاعلية في تنمية أي مجتمع من المجتمعات، ولا ترتقي الأمم ولا تصل إلى غايتها وأهدافها ما لم تكن منظومة الموارد البشرية لديها من الكفاءة والمهارة والتميز بالقدر الذي يسمح لها بالتنافس بين الأمم.

ولا يستطيع أى مجتمع تحقيق أهداف التنمية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل إلا عن طريق العلم والتعليم وخاصة في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية المستمرة وفى مصر نحتاج إلى ذلك النوع من التعليم الذى يشكل الفرد والمجتمع بصورة رفيعة تهدف إلى إعداد مواطن قادر على الابتكار والابداع والتعلم مدى الحياة مع مواكبة العصر ومتطلبات سوق العمل المحلية والإقليمية والعالمية، تعليم يربى المسؤولية الاجتماعية ويدعم الولاء والانتماء، نحتاج إلى تعليم يطور قدرات الأفراد وينمى الأفراد وينمى مهارات تفكيرهم، ومن عليه أن الأفراد الذين ليس لديهم هذه المهارات سوف يعانون كثيراً في حياتهم(عابدين، ٢٠١١، ص٤٤).

وحتى ترقى المؤسسة التربوية إلى مستوى التوقعات فإنها بحاجة إلى مصادر بشرية ومادية كافية، وبنى تنظيمية مناسبة، وسياسات معقولة، مستندة إلى دراسات علمية، ومواكبة للتطورات الجارية في مختلف الميادين، وعاملين مؤهلين وظروف عمل مواتية. ويعد العنصر الإنساني الأهم من بين كل تلك العناصر (على، ٢٠٢١، ص٥٥)، وإن كان ذلك يصدق على جميع المؤسسات فهو أكثر صدقاً في المؤسسة التربوية. ومن بين الجوانب المهمة في العنصر الإنساني الاهتمام بمديري المدارس كقادة فى اتجاهاتهم وتوجهاتهم نحو العمل ومن خلال سلوكياتهم المهنية مما يوحى بضرورة الاهتمام بممارسة تلك السلوكيات وتنميتها وتطويرها .

ويدل استقراء التاريخ على قاعدة أساسية في العمل التربوي مؤداها أن كل تطوير في التعليم يبدأ من تطوير وتنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس ليصبحوا قادرين على التعامل مع المشكلات التي يواجهها أثناء ممارسة الإدارة كالقدرة على تحديد التوازن الصحيح في شأن الحاجة للرقابة ومبررات المركزية والحاجة إلى تشجيع المبادرة ومبررات اللامركزية، ومشكلة التنازع ما بين الحاجة للنظام والحاجة للمرونة، ومن ثم فالاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التعليمية هي التي تأخذ في حسابها تطوير إدارة هذه النظم وتجديدها، ويعتبر مديري المدارس على وجه الخصوص حجر الزاوية في العملية التربوية فهم من يحددوا المعالم ويرسم الطرق وينيروا السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك ومحدد، وكذلك توفير الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة (يوسف ، ٢٠١٨ ، ص ١٥)، لذا يؤكد العديد من مديري المدارس على حاجتهم لتنمية سلوكياتهم المهنية ليصبحوا قادرين على توجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف التربوية مع الاستفادة من التجديدات الفنية المعاصرة وقادرين علي تطوير برامج لتوثيق العلاقات الطيبة مع مجتمعهم المحلي وأولياء الأمور لذا يعد الاهتمام بتنمية السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس مطلباً لتطوير قدراتهم الأدائية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية حيث أن مديري المدارس هم أداة التغيير ووسيلة التطوير ومفتاح التجديد وكذلك ضمان جودة التعليم.

وتتجلى أهمية موضوع تنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس في الممارسات التي تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط المدرسي، وتكون لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم في العمل، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع، كما تنظّم علاقاتهم الإدارية والاجتماعية، وتدريبهم على

أساليب التعامل اللائق مع مختلف مكونات المجتمع المحلي (أحمد ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٣).

وتستخدم العديد من الدول المتقدمة في أنظمتها الإدارية المختلفة أساليب إدارية متطورة لتحقيق الأهداف المرغوبة بأقل جهد وتكلفة، وذلك ضمن اتباع خطوات علمية ومنهجية منظمة محددة بعيدة عن الأهواء والرغبات الشخصية ووضع البدائل العديدة أمام الإداريين من أجل اختيار أنسبها وأقلها تكلفة وزمنا ويمكن القول أن هناك فجوة علمية وتكنولوجية تفصلنا عن الأمم المتقدمة ولا سبيل إلى معالجتها إلا عن طريق تطوير تنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس ليصبحوا أكثر قدرة على مواءمة متطلبات العلم وحاجة المجتمع وتخرج مهنيين ممتازين على جميع المستويات .

مشكلة الدراسة :

تتبع المشكلة من خلال عمل الباحثة كـمعلمة ، ومن خلال الظروف التي تواجهها هذه المدارس تبين أن هناك حاجة ملحة لتنمية السلوكيات المهنية للمديري المدارس لكي يقوم بأدائه كما هو مطلوب منه بسبب نقص الجانب العملي التطبيقي الفعلي عند البعض منهم، لذا تركز هذه الدراسة على التعرف على السلوكيات المهنية لدى المديرين وكيفية تنميتها وتطويرها وما هي المعوقات التي تقف في تطوير تلك السلوكيات المهنية.

وهناك العديد من المؤشرات التي تدل على أن مدارسنا في أزمة إذ هي دون طموح القائمين عليها وتقتصر على توقعات المستفيدين منها. ولم تستطع التكيف مع مستجدات العصر ومتطلباته وتحدياته. وتعجز عن حل كثير من مشكلاتها، ويعتبرها أكثر الطلاب مكانا غير مرغوب. لذلك نحن بحاجة لفهم أعمق لنظامنا التعليمي وللمشكلات التي تواجهه، وبحاجة أكثر لطرح حلول جديدة وإبداعية لتلك المشكلات.

فالمدارس التي نجحت في تأدية دورها قبل عشرين سنة من غير المرجح أن تستمر في نجاحها بنفس الأسلوب التي كانت تسير عليه ، فالعصر يتغير ومشاكله تتعدى وبالتالي يجب أن تتغير السلوكيات المهنية المتبعة من المديرين كقادة وكذلك المعلمين ، أو تتغير رؤيتنا لدورها ، ويتغير الفكر والمفاهيم التي تسيرها ، فلقد استجد الكثير في مجالات التربية والتعليم والإدارة التربوية وفي نواح كثيرة من المجتمع ، وهذا يتوجب أن تتجاوب معه المدرسة ، ومن المنطقي أن تتأثر به . إن تكرار أداء العمل بنفس الطريقة سيؤدي حتما للنتيجة ذاتها .

و بالرغم من توجهات سياسة الدولة نحو الأخذ بكل ما هو جديد في مجال التطوير والتقدم التكنولوجي ، فإن مديري المدارس في منظومة التعليم المصري ما زالوا يعانون من بعض أوجه القصور المرتبطة بمجال القيادة والحوكمة التي من أهمها (أحمد ، زكي ، ٢٠١٧):

- ندرة تفويض المديرين السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات و مواجهة المشكلات .
- ضعف قدرة المديرين على استثمار أفكار عملية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي، ولا تضع خطأً او برامج لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل، و ندرة تشجيعها للعاملين لطرح حلول ابتكارية للمشكلات والأزمات المدرسية.
- افتقاد الكثير من المديرين لأساسيات الإدارة الفعالة، و قلة إلمامهم بمهارات اتخاذ القرارات .
- ندرة وضع المديرين لنظام واضح لمكافأة المتميزين من المعلمين، و ضعف إلمامها بالاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأفراد وتحفيزهم، وقلة حرصها على تقدير الجهود التي يبذلها المعلمون في العمل .
- قلة تشجيع المديرين مبادرات فرق العمل ومقترحاتها، وافتقاد القدرة على بناء فرق العمل متعددة الوظائف داخل المدرسة وإدارتها.

• افتقاد العديد من المديرين للقدرة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات العاملين، وقلة تشجيعهم على حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل ، وافتقاد المديرين للقدرة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي. وتعد القدرة على قيادة التغيير والتطوير كما ذكر (مؤتمن ٢٠٠٣، ص٥٨) جوهر عملية التنمية الإدارية بإبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. غير أن قيادة التغيير والتنمية باتجاه الجودة والتحسين والتطوير بالمدرسة يتطلب توافر سلوكيات مهنية وتنميتها بما تؤهل مدير المدرسة للقيام بهذا الدور الهام والحيوي لذا تسعى الدراسة الحالية للإجابة على الاسئلة التالية:

- ما الإطار الفكري للسلوكيات المهنية لمديري المدارس ؟

- ما المعوقات التي يواجهها مديري المدارس في تنمية السلوكيات المهنية لديهم ؟

- ما التصور المقترح لتنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس من وجهة نظر

مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

١- التعرف على مدى توافر السلوكيات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي.

٢- التعرف على المعوقات التي يواجهها مديري المدارس في تنمية السلوكيات المهنية لديهم من وجهة نظر عينة الدراسة .

٣- التوصل لتصور مقترح لتنمية السلوكيات المهنية المهنية لمديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها :

١- حجم التحديات والتغييرات الخارجية والمشكلات الداخلية التي تواجه التعليم العام وتتطلب لمواجهتها وجود قيادات قادرة على تحقيقها ملتزمة بدعمها ومساندتها، وهناك العديد من الأبحاث والدراسات التي تتناول مجال قيادة التغيير وكان لها دور في توسيع مدى البحث العلمي في هذا الموضوع ومعرفة المزيد من العوامل والمتغيرات الخاصة لزيادة الفهم له والتمكين في تطبيقه بفعالية.

٢- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت السلوكيات المهنية المطلوبة لقيادة التغيير بمدارس التعليم العام لذا يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة وإثراء للمعرفة في هذا الجانب الهام والحيوي للإدارة المدرسية.

٣- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تزويد المسؤولين في إدارة التعليم والإشراف التربوي بمدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديري المدارس بحيث يمكن ذلك من تحديد أوجه القوة والخلل في أوضاع مديري مدارس التعليم العام واتخاذ الإجراءات التحتية اللازمة لعلاجها والوقاية منها.

٤- يؤمل أن تقود نتائج الدراسة لتحديد المقومات اللازمة لتنمية السلوكيات المهنية لقيادة التغيير الخاصة بمديري المدارس ، مما يسهم في وضع الخطط والإجراءات التنفيذية التي تكفل تحقيق هذه المقومات على أرض الواقع بمدارس التعليم العام.

٥- من المأمول أن تزود نتائج الدراسة مديري المدارس بأهمية وكفايات التغيير المطلوبة فيهم والتي تمكنهم من ممارسة أدوارهم بفعالية مما يساعد على تحديد احتياجاتهم التدريبية والتطويرية.

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لدراسة السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس كما توجد وتتوافر لديهم في الواقع والتعبير عنها بهدف تحسين وتطوير الواقع

فهو لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل لكيفية وضع تصور مقترح لتنمية تلك السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية .

أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية الأدوات الآتية :

- ١- المقابلات الشخصية مع مجموعة من المعلمين والأخصائيين بالمدارس .
- ٢- استبانة (من إعداد الباحثة) بوصفها أداة من أدوات منهج الدراسة للتعرف على مدى توافر السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس والمعوقات التي تواجههم في ممارستها وتنميتها .

حدود الدراسة :

تحددت هذه الدراسة بحدود موضوعية، وأخرى بشرية ومكانية وزمانية كما يلي:

- ١- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة درجة توافر السلوكيات المهنية اللازمة لمديري المدارس وكيفية تنميتها وما المعوقات التي تواجههم وما المقومات المطلوبة لتنمية السلوكيات المهنية لديهم .
- ٢- **الحدود البشرية:** تمثلت عينة الدراسة من مديري ومعلمين مدارس التعليم العام (إبتدائي - إعدادي - ثانوي)
- ٣- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في محافظة الأقصر على عينة عشوائية من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومي
- ٤- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢ .

مصطلحات الدراسة:

١- **التصور المقترح:** "الصورة المستقبلية المنشودة التي يقترح أن تكون عليها إدارة المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وهي عبارة عن مجموعة من المبادئ تمثل الفكر الإداري المعاصر وتتضمن محاور أساسية عدة تهدف إلى دفع عجلة التحسين المستمر في ممارسة العمليات الإدارية (العواد، ٢٠١٥، ص ١٣).

٢- تنمية السلوكيات المهنية

عرفها (جاد ١٩٩٩) عملية مستمرة أثناء العمل بهدف تنويع الخبرات التي تمكن المديرين من تحسين كفاءتهم المهنية في القيادة والعطاء ، وأن يتعرفوا على الأدوار المنوطة بهم بالمؤسسة التعليمية ..

كما تعرف بأنها تلك العمليات والأنشطة المنظمة التي تقدم بهدف الارتقاء بمستوى المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية ، وتحقيق النمو المهني المستمر ، ورفع مستوى الأداء المهني وتنمية المهارات العلمية ، وزيادة القدرة على الإبداع والتجديد في العمل . وتتم هذه العملية والأنشطة بوسائل مختلفة من أهمها برامج التدريب المقدمة للمديرين، وتطوير كفاياتهم من خلال جانبيهما الجانب المعرفي والجانب السلوكي (محمد، ٢٠١١ ص ٤٥٦)

٣- مدير المدرسة :

عرفه (عبد الله زقوت ٢٠٠٢) "الشخص المعين رسمياً لوظيفة مدير مدرسة بإحدى مدارس التعليم العام ويكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية مناسبة لبلوغ الأهداف المرسومة" .

كما عرفه (علي ١٩٨٨) مدير المدرسة بأنه: "الشخص المكلف من وزارة التربية والتعليم، والذي يمتلك الخصائص الفنية والإدارية والإنسانية بإدارة كل ما يتعلق بأمور

المدرسة، بحيث يجعل جميع العاملين ينجزون أعمالهم تحت قيادته بمستوى عالٍ من الدقة والكفاءة؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة".

وتتبنى الباحثة تعريف مدير المدرسة بأنه "هو الشخص المسئول عن إدارة شئون العاملين، ورعاية الطالب، وقيادة العمل

بالمدرسة من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية"

٤- رؤية مستقبلية : جاء في لسان العرب فصل الرأء المهملة، مادة (رأى) قوله : "الرؤية بالعين تتعدى إلى مفعولين ، يقال : رأى زيداً عالماً ورأى رياً ورؤية ورأءة (ابن منظور ، ١٤١٤ هـ ، ص ٢٩١) أى أن الرؤية تعنى النظر بالعين والقلب .

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية :

- دراسة (العنتري ، ١٤٢٤ هـ) بعنوان " ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة وكذلك الكشف عن تصورات المديرين والمديرات وكذلك المعلمين والمعلمات حول ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت العينة من مديري ومديرات المدارس وكذلك المعلمين والمعلمات بالمنطقة الشمالية بعدد ١١٢ مدير ومديرة ومعلم ومعلمة واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- إن الكفايات المهنية ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها .

٢- من أهم الكفايات المهنية اللازم توافرها في مدير المدرسة أن (يضع أهدافاً للتنظيم داخل المدرسة وأن يوضح للمعلمين أن التغييرات العاجلة لن تحدث إلا بناء

على طلبهم، وأن يحدد الأعمال والوظائف المختلفة في إطار التنظيم المدرسي بمد يد العون للمعلمين الجدد، توزيع المسؤوليات على الأعضاء بعدالة.

٣- تعد إدارة الأفراد والموارد المالية أهم كفايات مدير المدرسة .

٤- إن للمدرسة دور حيوي وحساس في إقامة علاقات مستمرة بين المدرسة والمجتمع الذى يعيش فيه كوسيلة هامة لتحقيق أهداف التربية عموماً.

- ودراسة (أبو السعود ٢٠٠٢) بعنوان " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة"، هدف الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء المدير. وتمثلت عينة الدراسة في (٢٥١ مدير) من مديري المدارس الثانوية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١- ضرورة إدراك المدرسة للتغيرات التكنولوجية المعاصرة ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية المدرسية وكذلك ضرورة إحداث التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والتخصص والجنس.

- دراسة (شريف ٢٠٠٣ م) بعنوان " دور الإدارة بالأهداف فى تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير المدرسة"، هدفت الدراسة إلى تحديد فلسفة الإدارة بالأهداف والمبادئ التى تستند إليها، ومقارنة أسلوب الإدارة بالأهداف بمثيلاتها من الممارسات الإدارية الحديثة، وتوضيح فعالية الإدارة بالأهداف فى تطوير أداء مدير المدرسة .

واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي المقارن لدراسة الإدارة العامة وإدارة الأفراد وإدارة المشروعات بصفة عامة، وفى مجال الإدارة بالأهداف ، وكذلك مهام

ومسؤوليات مدير المدرسة وأساليب تطوير أدائه، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١- إن الإدارة بالأهداف هي نظام ديناميكي غير مرتبط بسلطات ثابتة أو علاقات جامدة، يؤمن بقدرة الفرد على الابتكار ويركز على التخطيط والتعاون والأهداف والنتائج المتوقعة .

٢- الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدئين اثنين هما مبدأ تحديد الأهداف ومبدأ المشاركة .

٣- إن تطبيق الإدارة بالأهداف في أى مدرسة بأية مرحلة من مراحل التعليم العام سوف ينمى لدى مدير المدرسة الكفايات التالية :

- كفاية تحديد الأهداف التربوية للمرحلة التعليمية التي يعمل بها .
- كفايات تخطيط الأنشطة والبرامج وتنسيق الجهود واستثارة الطاقات الكامنة لدى الهيئة التعليمية والإدارة العامة بالمدرسة.
- كفايات الإشراف والمراقبة والمتابعة .
- كفايات التقويم .
- كفايات العلاقات الإنسانية.

- دراسة (دروزة ٢٠٠٣) بعنوان " مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير " ، هدفت الدراسة لتحقيق من مدى ممارسة مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية للتطوير في المجالات التالية:- "البيئة المدرسية - التلميذ - المعلم - المنهاج"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦) مدير ومديرة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أنه احتلت القرارات التطويرية التي يتخذها المدير والمتعلقة بالتلميذ المرتبة الأولى أما القرارات المتعلقة بمجال المنهاج فقد كانت في المرتبة الأخيرة وكان لعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية ومجال الخبرة في سلك التربية

والتعليم كان لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، وأن مدير المدرسة الذي يتمتع بمهارات تطويرية جيدة والذي يحتفظ في ذهنه بالصور الكلية، هو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة من التربية سواء كان هذا الإجراء متعلق بالإدارة أو التنظيم أو تطوير المنهج أو غيرها .

- ودراسة (مدبولي ٢٠٠٧) بعنوان "الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين - دراسة تحليلية" هدفت الدراسة إلى رصد مظاهر وأسباب أزمة المدرسة المعاصرة بشكل عام، وإخفاقها في تحقيق توقعات المجتمعات الغربية منها ورصد العلاقة التبادلية بين تحسين أداء المدرسة وزيادة فاعليتها، وبين دعمها للنمو المهني للمعلمين العاملين بها وأهم مجالات ذلك التفاعل ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدمت الاستبانة كأداة لتجميع البيانات ، وتوصلت لعدة نتائج منها أن أبرز تلك الشروط الموضوعية لإيجاد مدرسة متجاوزة للبيروقراطية في الدول النامية، أن تتبنى تلك الدول نماذج تحديثية في التعليم تتسم بالمرونة في مواجهة التغيير، وليس شرطاً أن تستند إلى إمكانات تكنولوجية ومادية بقدر ما يتعين أن تستند إلى فكر مبدع وخالق يستوعب السياق المجتمعي ويعي خصوصيته واحتياجاتها وقبل لـ يتسم بالديمقراطية كما لا يشترط أن تستند تلك النماذج إلى نظرة اقتصادية خالصة بقدر ما يتعين أن تحدد أهدافها في إيجاد الإنسان المتعلم مدى حياتها المتكيف مع التغيير، والقادر على البقاء .

- دراسة (أبو على ، ٢٠١٠) بعنوان "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت العينة تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات وبلغت (١٢٤) عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتجميع المعلومات . وتوصلت الدراسة إلى إن :

- أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي "العوامل الاجتماعية".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في مجال العوامل البشرية تعزى لمتغير الجنس (ذكور وإناث) لصالح الإناث.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في مجال العوامل البشرية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولقد كانت الفروق بين منطقة شمال غزة والمنطقة الوسطى لصالح المنطقة الوسطى وبين غرب غزة والمنطقة الوسطى لصالح المنطقة وبين المنطقة الوسطى وخان يونس لصالح المنطقة الوسطى ولم تتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.

- ودراسة (الخصاونة ٢٠١٨) بعنوان " دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس التربية والتعليم لقصبة اربد"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في مجالتي: (التخطيط للتدريس، والتقييم الصفّي، والإدارة الصفّيّة، والعلاقات الإنسانيّة). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين الجدد من الذكور في المدارس الثانوية والبالغ عددهم (١٧٠) معلماً للعام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتجميع المعلومات ، وتكونت من (٣٢) فقرة توزعت بالتساوي على مجالات الاستبانة الأربعة، وأظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد لمجالات التنمية المهنية ككل حصل على متوسط حسابي (٥٩.٣)، وبدرجة تقدير (متوسطة)، وأما على مستوى المجالات، فقد أظهرت النتائج

حصول مجال العلاقات الإنسانية على متوسط حسابي (٧٣.٣) والإدارة الصفية على متوسط حسابي (٧٢.٣) وكلاهما بدرجة "كبيرة" 33 "من التقدير، بينما حصل مجال التخطيط للتدريس على متوسط حسابي (٤٧.٣) والتقويم الصفّي على متوسط (٤٥.٣) (وكلاهما بدرجة "متوسطة" من التقدير، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والتخصص.

- دراسة (بدير ٢٠٢١) بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاته من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة"، هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة مكونة (٥٥) مديراً ومديرة، أظهرت نتائج الدراسة وجود دور هام لمدير المدرسة في تنمية الإبداع وذلك من وجهة نظر المديرين أنفسهم في مديرية لواء الجامعة جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع، بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

- دراسة (Daresh 2001) عنوان الدراسة: "مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين، والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية " هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الى النتائج الآتية:

- تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس.

- يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة.

- نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية.

- عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس

- دراسة (Blank2007) بعنوان " دور المدير كقائد ، تحليل الاختلافات في قيادة المدارس الثانوية المتقدمة" هدفت الدراسة إلى تحليل منظم لنشاطات القيادة وسلوك المديرين، في مدارس عليا حضرية، وذلك في ستة مجالات قيادية منها: وثلاثة مجالات قيادية للمدير كقائد تربوي ،وهي تطوير الهدف التربوي المنفق عليه في المدرسة، قيادة التحسين التعليمي والابتكار ، وقيادة جهود تطوير الهيئة العامة في المدارس، وثلاثة مجالات قيادية أخرى للمدير كإداري، وهي: البحث عن دعم المنطقة، أو الجهود، أو مصادر التغيير، تدخل الهيئة العاملة في المدرسة في عملية التخطيط، وصنع القرارات كأهمية مركزية للمدرسة ، ولهذا الغرض قام الباحث بعدة مقابلات مع المديرين (ذكور / إناث) لعدة مدارس عليا في مدينة نيويورك، وبلغت عينة الدراسة ٣٢ مديرا ومديرة، بالإضافة إلى عينة من المعلمين، الذين يعملون تحت إدارتهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن دور القيادة لمعظم مديري المدارس العليا محدود، حيث إن أقلية من المديرين يقو مون بالمبادأة في القيادة في المجالات، مثل تطوير المعلمين، وتدخل العاملين في عملية التخطيط، وتحسين التعليم، وال توجد فروق بين دور المدير القيادي كمدرّب، ودوره كإداري.

- دراسة (stephen2010) بعنوان " تصور لأدوار وتنمية السلوك المهني والتحديات والإحباطات لمديري المدارس الثانوية" هدفت الدراسة التحقق من التصورات الحالية لمديري المدارس بشأن أدوارهم المتصورة، وتجارب التطوير المهني التي أثرت على حياتهم المهنية، والتحديات والإحباطات التي يواجهونها كقيادة المدارس في ولاية جنوب شرق او كلاهما .

استخدمت الدراسة المنهج النوعي ، تكونت عينة الدراسة من (٨) مدرء. وأجريت ثلاثة مقابلات نوعية متعمقة مع كل من مديري المدارس الثمانية ، وتوصلت الدراسة

لعدة نتائج منها أن مديري المدارس مدركين أن لديهم عدداً هائلاً من الأدوار والمسؤوليات في مواقعهم، وكانت الأدوار والمسؤوليات التي تم تحديدها بأقصى قدر من الأهمية هي : توفير بيئة تعليمية آمنة، وضمان جودة المعلمين، وتعليم الجودة، وتوقعات عالية للمساءلة للجميع، والقيادة داخل المدرسة والنظام.

- دراسة (Costellow 2011) بعنوان " المدير المفضل : سمات القيادة ، والسلوكيات ، والخصائص التي يجب توافرها في القائد" والتي هدفت إلى التعرف على الكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ولاية كنتاكي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٨٠٢ معلماً ومعلمة، و ١٢٩ مديراً يمثلون مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى أن كفاية الاتصال جاءت كأهم كفاية من الكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل وبدرجة كبيرة جداً بينما جاءت كفايات الانضباط، والثقافة، والرؤية، والتركيز بدرجة كبيرة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في متوسطات استجاباتهم للكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل تعزى إلى سنوات الخبرة، والجنس.

- دراسة (Irish2014) بعنوان " صفات القيادة اللازمة للقادة التربويين ليصبحوا مدراء تحول فعال " والتي هدفت إلى وصف السلوكيات المهنية التي تمارسها القيادات المدرسية لتحويل المدارس الفاشلة إلى مدارس ناجحة في ولاية ميشيغان، وتكونت عينة الدراسة من بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية وبلغ عددهم أربعة مديرين، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وتوصلت بعض نتائجها إلى أن أهم السلوكيات المهنية الناجحة هي تطبيق الجودة في العملية التعليمية، ودعم المعلمين ، ومتابعة المعلمين، ومن السلوكيات المهنية الأساسية لتطوير العملية التعليمية تقدير الفروق الفردية بين المعلمين، واستخدام أساليب الاتصال الفعالة مع المجتمع المدرسي سواء الطالب أو المعلمين أو ألياء

للأمور، وإشراك المعلمين في وضع الخطط المدرسية، وتفعيل التعاون بين أفراد المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

هدفت الدراسة الحالية إلى تنمية السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية، وتشابهت الدراسة في أهدافها بشكل جزئي مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة (شريف ٢٠٠٣ م) التي هدفت إلى تحديد فلسفة الإدارة بالأهداف والمبادئ التي تستند إليها، ومقارنة أسلوب الإدارة بالأهداف بمثيلاتها من الممارسات الإدارية الحديثة، وتوضيح فعالية الإدارة بالأهداف في تطوير أداء مدير المدرسة، ودراسة (Blank2007) التي هدفت إلى تحليل منظم لنشاطات القيادة وسلوك المديرين، في مدارس عليا حضرية، وذلك في ثلاثة مجالات قيادية للمدير كقائد تربوي، وهي تطوير الهدف التربوي المتفق عليه في المدرسة، قيادة التحسين التعليمي والابتكار والإبداع وهو ما يتفق مع دراسة (بدر ٢٠٢١) ، وكذلك قيادة جهود تطوير الهيئة العامة في المدارس، وثلاثة مجالات قيادية أخرى للمدير كإداري، وهي: البحث عن دعم المنطقة، أو الجهود، أو مصادر التغيير، تدخل الهيئة العاملة في المدرسة في عملية التخطيط، وصنع القرارات كأهمية مركزية للمدرسة، ودراسة (Stephen2010) التي هدفت الدراسة التحقق من التصورات الحالية لمديري المدارس بشأن أدوارهم المتصورة، وتجارب التطوير المهني التي أثرت على حياتهم المهنية، والتحديات والإحباطات التي يواجهونها كقيادة المدارس، وكذلك دراسة دراسة (Irish2014) والتي هدفت إلى وصف السلوكيات المهنية التي تمارسها القيادات المدرسية لتحويل المدارس الفاشلة إلى مدارس ناجحة في ولاية ميشيغان.

كما تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كما اتفقت هذه الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة الدراسة باستثناء دراسة (Stephen 2010)

حيث استخدم المنهج النوعي كما استخدم المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات ، كما انققت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في انها قامت على مدارس التعليم العام .

واختلفت الدراسة مع بعض الدراسات والتي هدفت إلى التطوير لكنها ركزت على على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في مجالات: (التخطيط للتدريس، والتقييم الصفي، والإدارة الصفية، والعلاقات الإنسانية) مثل دراسة (الخصاونة ٢٠١٨)، ودراسة (مدبولي ٢٠٠٧).

وبعد استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وتعرف أهم نقاط الاختلاف والتشابه بينهما، سوف تقوم الباحثة بعرض الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة:

المحور الأول: الإطار الفكري للسلوكيات المهنية لمديري المدارس

يعتبر مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة، فهو مسؤول عن إدارة هيئة العاملين بالمدرسة وتقييم أدائهم ودعمهم من خلال عمليات تنمية مهنية مستمرة، كما يقوم بالإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية وما تتضمنه من أنشطة وبرامج ومشروعات، ويهتم بمتابعة شؤون الطلبة وتحقيق انضباطهم في العملية التعليمية وتوفير الموارد المادية والبشرية التي تحقق لهم إنجاز ذات جودة عالية من خلال شراكة مجتمعية فعالة مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، لذلك تحتاج كل مدرسة لمدير يمتلك سلوكيات مهنية متميزة قولاً وعملاً، ويدافع ويحافظ عليها ومكانتها في المجتمع، وفي ظل التطورات التي طرأت على العملية التعليمية في الفترة الأخيرة كان لزاماً علينا تطوير السلوكيات المهنية لمديري المدارس لنقل الإدارة

المدرسية من الإدارة التقليدية إلى إدارة حديثة تستخدم كل المستجدات وتطبق مبادئ الإدارة الحديثة وذلك لتطوير العملية الإدارية بالمدارس.

وتحرص وزارة التربية والتعليم على إصلاح وتطوير منظومة التعليم في مصر بهدف تحسين مخرجاته بما يتواءم مع المستويات العالمية، ومدير المدرسة يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضها ذلك التطوير، فالفيضان المعرفي، وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات المتتالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعاً جديداً من المهام لمديري المدارس لمواكبة هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهام الإدارية والفنية حتى يساير المجتمع المتجدد والمتطور.

لذا سوف نتناول بعض النقاط التي تتعلق بتطوير السلوكيات المهنية لمديري المدارس في ظل التطوير في نظام التعليم :

دواعي تنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس:

إن تنمية السلوكيات المهنية للمديرين أمراً يفرضه تقادم المعرفة وتطور وسائل الاتصال، ويأتي ذلك التطوير وفق عدة أساليب يمكن استخدامها في تطوير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات للمديرين، ومن تلك الأساليب البرامج التدريبية والمحاضرات والمؤتمرات. الخ (البرادعي ١٩٨٨، ص ١٥)، و تطور الأساليب التربوية يعتبر أحد الدوافع المهمة لتطوير الأفراد العاملين في المجال التعليمي من مديري ومعلمين وتنمية مهارات الإبداع لديهم وقدرات التفكير العلمي، كما أن ظهور مجموعة من التحديات على وجه الخصوص مثل تحدى الثورة العلمية والتكنولوجية والمعرفية حتم تطوير مهارات المديرين على وجه الخصوص والتي يمكن أن تساعدهم على مواجهة تلك التحديات وقد ذكر كثير من الباحثين عدة دواعي لتطوير مهارات مديري المدارس منها (عبد الله السنبل ٢٠٠٢، ص ٦):

- التغلب على الروتين القاتل والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المدارس في الوقت الحالي.

- تطوير أساليب الإدارة في معالجتها للمشكلات والتغيرات التي تؤثر على البيئة المدرسية.

- رفع قدرات أعضاء المجتمع المدرسي في التعامل مع المشكلات المدرسية، وفي استخدامهم لمعطيات العصر

- العمل وفق مبدأ التعليم للتميز والتميز للجميع، وضمان تحقيق الجودة، وتبني ثقافتها من خلال تطبيق المعايير القومية للتعليم.

-الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية .

- التقدم السريع في نظم الاتصالات والعلاقة التي ظهرت بينها وبين التعليم .
إضافة لذلك فقد أشار بعض الباحثين دواعي أخرى لتنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس منها (نايف أبو الكشك ٢٠٠٦، ص ١٠٦، ص ١٠٧) حيث الثورات أو الموجات السابقة التي أعطت الأولوية للاستخدام المكثف لرأس المال المادي والعمل والمصادر غير المتجددة للطاقة، أما الثورة التي تسمى الثورة المعرفية تعتمد أساسا وبقوة على كل ما هو متجدد من هذه المصادر وعلى رأسها العنصر البشري الذي فجر هذه الثورة، وأبدعها، وأصبح صاحب اليد العليا في الهيمنة عليها لتحقيق طموحاته وآماله التنموية، ذلك المصدر المتجدد الذي لا ينضب بل ينمو ويتجدد بسرعة فائقة مقارنة بالعناصر الأخرى من خلال اكتشافه ورعايته، وتنمية قدراته، ومواهبه، واتجاهاته ، لذا كان لا بد من تنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس باعتبارهم إحدى عناصر رأس المال البشرى ..

كما أن تنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس أصبحت ضرورة ملحة من أجل النهوض بالوضع الراهن في العمل الإداري في المدارس وذلك من خلال توظيف الآليات الإدارية الحديثة التي تهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب

الإدارية بشكل شامل، من خلال تحديد مجموعة من الأهداف، وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات ونقاط الضعف، والعمل على حلّها، لكي تصبح تنمية السلوكيات المهنية فعّالة ورشيّدة لا بدّ من توفر ظروف تساهم في إنجاحها منها كالمساءلة، والمساواة، والمشاركة، والشفافية، والقدرة على التأقلم وكذلك الاستجابة للمتغيّرات، حيث إنّ التنمية هي بمثابة نتيجة نهائية للعديد من العمليات طويلة الأجل، والتي تنتج عن نوع من التخطيط السليم، ويتمّ تنفيذها بعناية، مع ضرورة وجود قناعة بالأثر الإيجابي الناتج عن القيام بها (عبد الفتاح بوخمخ (٢٠١٢).

وقد أصبح الاهتمام بتنمية السلوكيات المهنية للمديرين ضرورة من أجل الوصول لتحقيق أهدافها ، كما أن التحديات المعاصرة في متغيرات الإدارة المدرسية لاسيما التقنية والمعرفية والاتجاهات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء التحديات المعاصرة، وأن ما خلفته التحولات العالمية والتطورات المتلاحقة في وقتنا الحاضر من التحديات المعاصرة والمستقبلية ، فقد ساهمت في ظهور برامج تدريبية جديدة لمديري المدارس لبناء مجتمع المعرفة ، وانفتاح المدرسة على كافة البيئات ، والاهتمام بالتربية المستدامة .

برامج تنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس

إن وظيفة مدير المدرسة هي وظيفة إدارية رئيسية ، وفي تغير مستمر ، فالتطور العلمي والعملى لابد من معرفته وخاصة المجال الإداري ، حيث استحدثت أساليب لنظم المعلومات الإدارية وتحليل النظم ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، ومهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين ، كما أن الأعمال المطلوبة من مدير المدرسة قد اختلفت كثيرا عن ذي قبل كما ونوعا ، مما يستلزم استمرارية عملية التدريب والتي تساهم في عدة أمور منها (الطعانى ، حسن أحمد، ٢٠٠٧ ، ص ٥٤):

- ١- تعزيز فُدرة المديرين على الاستجابة والوعي للمؤثرات الداخليّة والخارجيّة.
- ٢- تُساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المُستقبلية.
- ٣- تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء والممارسات القيادية داخل المدارس.
- ٤- القدرة على التنسيق وتوحيد كافة الجهود والأقسام للوصول إلى الغايات.
- ٥- تُساهم في اكساب المديرين طرق واساليب لإقناع المعلمين وتقليل رفض أي برامج تغيير .
- ٦- تحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتتوقّع المُشكلات المؤثرة على العمل.

أنشطة و برامج تنمية السلوكيات المهنية للمديرين :

عند إعداد برامج تدريبية للمديرين تقتضى من تقديم محتوى يزيد من إدراك المديرين لمهامهم الوظيفية فالمدير يجب أن يتبع الأسلوب الديمقراطي في إدارته، كما يجب إن تتوافر فيه مهارات فنية وإنسانية ومهارات إدراكية في التنسيق بين نواحي العمل بان يحقق التفاهم بين جميع العاملين وإنشاء علاقة ودية مع كل منهم مرؤوسيه قدراً كبيراً من الثقة التي عن طريقها يمكن اكتشاف الكثير من خبراتهم ومواهبهم الخلاقة ، كذلك مشاركة مرؤسية في حل المشكلات واخذ رأيهم قبل الشروع في اتخاذ القرارات.

والاهتمام بالمباني ومرافقها من حيث نظافة مبني المدرسة عامة ودورات المياه خاصة والاهتمام، والعناية بالمظهر العام للمدرسة والحديقة، مع رفع وتطبيق شعار مدرسة جميلة نظيفة و ، متطورة، ومنتجة، وشعار التعليم للتميز والتميز للجميع لتحقيق الجودة الشاملة، وإضافة شعار تالي وهو "نحن هنا لتسهيل الخدمات التعليمية للجميع".

العناية بالمدرسة من حيث بالمعامل المدرسية وإمدادها بالخامات، والمعدات التي تخدم المادة العلمية تيسر إجراء التجارب العملية و، العناية بنواحي النشاط المختلفة التي تخدم العملية التعليمية ، ومن هذه الأنشطة ما يلي (عمار ، حارص ٢٠٠٩) :

(١) النشاط الإجتماعى ويشمل:

- الاهتمام بالمعسكرات والرحلات وتبادل الزيارات بين المدرسة ومدارس الإدارة لتبادل الخبرات .
- الاهتمام بالمسابقات والندوات والمناظرات والمعارض والمهرجانات .
- الاحتفال بالمناسبات القومية والمحلية والدينية علي مستوى الإدارة .
- الاهتمام بمشروعات خدمة البيئة .
- الاهتمام بمشروعات الخدمة العامة .
- الاهتمام بالاتحادات الطلابية لتدريب الطلاب علي القيادة وممارستها وتحمل المسؤولية .

(٢) النشاط الفنى ويشتمل على :

- التربية المسرحية من خلال إقامة الحفلات المسرحية في المناسبات الدينية والقومية والاجتماعية ومسرحة موضوعات المواد الدراسية المقررة .
- الصحافة المدرسية وإذاعة المدرسية من خلال إصدار الصحف والمجلات وعمل مسابقات صحفية وإذاعة مدرسية والاحتفال بالمناسبات القومية والدينية والاجتماعية مع توفير حوافز وجوائز (مادية - معنوية) وتشجيع الطلاب والعاملين المتميزين .
- التربية الموسيقية : وذلك بتوفير الآلات الموسيقية وصيانتها وتوفير الاعتماد الخاصة بكافة أنواع مسابقات التربية الموسيقية وجوائز تشجيعية للطلاب المتميزين والمشرفين .
- التربية الفنية لتشجيع الطلاب علي عمل لوحات (خشبية- ورقية- من القماش) وغيرها من الأعمال الفنية وإقامة المعارض .

(٣) النشاط الرياضى والكشفى:

- تنظيم مباريات علي مستوى المدرسة والمدارس المجاورة ، وبين مدارس الإدارة الاخرى .

- توفير الأدوات الرياضية وتجهيز الملاعب والأفنية بالمدرسة.
- التشجيع بالحوافز المادية والأدبية للمتميزين.

(٤) النشاط العلمي:

- تكوين جماعة نادي العلوم.
- إقامة نوادي العلوم علي مستوى الإدارة التعليمية.
- تنظيم الزيارات للوقوف علي احدث ما وصل إليه العلم الحديث من اختراعات
- تشجيع الطلاب على التفكير العلمي لإعدادهم ليكونوا مفكرين ومخترعين .

(٥) المكتبة المدرسية:

- توفير الأساس اللازم وتوفير الكتب وبجميع أنواعها وكذلك الصحف والمجلات العلمية والثقافية.
- تشجيع الطلاب علي القراءة ..
- فتح أبواب المكتبات في الصيف للجميع .
- الاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي والتطبيقات المتعددة .
- الاستفادة من مناهل المعرفة والانترنت في الدخول على المنصات والمواقع التعليمية.

(٨) شئون الطلبة والامتحانات :

- عمل دليل واضح للطلبة بكل ما يتعلق بالعملية التعليمية حيث التقويم والامتحانات.
- تسهيل الخدمات للطلاب وأولياء الأمور .

(٩) إدارة الوسائل التعليمية:

- الوسيلة التعليمية في غاية الأهمية يستطيع بها المعلم تقديم المعلومات للطلاب سهلة ومشوقة واستغلال خدمات البيئة وتدريب الطلاب علي تصنيعه مع استخدام الوسائل الحديثة وعمل ورشة للوسائل التعليمية .
- عمل برامج تدريبية لجميع العاملين سواء برامج تعليمية أو ثقافية أو برامج للترقية لوظيفة اعلي والانتهاء من هذه البرامج قبل بداية العام الدراسي في جميع المراحل

التعليمية المختلفة (التعليم الابتدائي - التعليم الإعدادي - التعليم الثانوي) - الفصل
الواحد - التربية الخاصة - رياض الأطفال) .

(١١) إدارة تنسيق الوظائف :

- عمل دليل وضح لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب واختيار أفضل العناصر في المواقع القيادية .
- الاستعانة بالخبرات والحاصلين على الماجستير والدكتوراه .

(١٢) التوجيه الفني :

- يكون له دور إيجابي في تنفيذ النشرات الصادرة بخصوص ندب أو نقل المدرسين حتى لا يكون بالمدرسة عجز أو زيادة و ذلك لصالح العمل .
- متابعة سجلات المدرس الأول ومدي جديته في هذه السجلات حيث إنها مكملة لعمل المدرسين .

(١٣) الشؤون المالية والإدارية :

- الاهتمام والجدية في الأعمال المنوطة بكل قسم من أقسامها (المالي والإداري - الموازنة - شئون العاملين - المشتريات - الشؤون الإدارية - تنسيق الإداريين - الحسابات)

المحور الثاني : الدراسة الميدانية

في هذا الجزء سوف تتناول الباحثة إجراءات الدراسة والخاصة بالجانب الميداني والتي تخص التعرف على السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس والمعوقات التي يواجهها في أدائهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم بالإضافة للعدد من المعلمين . حيث يتناول أداة الدراسة وإجراءات الدراسة ثم الانتهاء بتحليل نتائج عينة البحث، وذلك على النحو التالي :

أداة الدراسة :

تمثلت في استبانة موجهة لعينة البحث مكونة من محورين

- ١- المحور الأول: يتعلق السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس
٢- المحور الثاني: يتعلق بالمعوقات التي تواجه مديري المدارس
إجراءات الدراسة

تم إعداد الدراسة الحالية وفقاً : للإجراءات الآتية

١ . الاطلاع على الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، وكذلك عدد من الدراسات السابقة ، وهو ما ساعد في بلورة مشكلة الدراسة.

٢- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.

٣ .إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة في صورتها النهائية.

٢ . الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحثة لعملية التطبيق.

٤ . قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة وتطبيقها على عينة الدراسة، والتي بلغ عددهم (٢٠٢) فرداً وشملت (٧٠ مدير ، ١٣٢ معلم) بمدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر .

٥- تم جمع الاستبانات وتفرغ النتائج وتحليلها.

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية: في هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المحور الأول: يتعلق بالسلوكيات المهنية لدى مديري المدارس

جدول (١)

استجابات أفراد العينة حول السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس

م.د	الدالة	ت.د	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
				غير موافق		إلى حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠٠١	٥.٧٦	١٠	٠.٦٩	١٨.٨	٣٨	٥٣.٩	١٠٩	٢٧.٢	٥٥	يجعل البيئة المدرسية جاذبة للجميع	١

م.د	الدالة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
				غير موافق		إلى حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠٠١	٧.٦٠	٦	٠.٧٨	١٥.٣	٣١	٣٤.٢	٦٩	٥٠.٥	٢٢١	يساعد المعلمين لتفعيل المناهج المدرسية	٢
٠.٠٠١	٧.٩٩	١	٠.٨٥	١٠.٨	٢٢	٢١.٣	٤٣	٦٧.٨	٣٧١	يتابع عمليات التدريس داخل الفصول	٣
٠.٠٠١	٦.٩٧	٥	٠.٧٩	١٤.٤	٢٩	٣٤.٢	٦٩	٥١.٥	٠٤١	يتابع الأنشطة والبرامج الإضافية	٤
٠.٠٠١	٧.٠٥	٣	٠.٨١	١٢.٤	٢٥	٢٢.٧	٤٦	٦١.٨	١٢٥	يوجه الإرشاد المدرسي لرعاية الطلاب	٥
٠.٠٠١	٥.٧٦	١٠	٠.٦٩	١٨.٨	٣٨	٥٣.٩	١٠٩	٢٧.٢	٥٥	يستخدم بيانات تقييم المعلمين لتطوير مجتمعات التعلم المهنية	٦
٠.٠٠١	٦.٣١	٧	٠.٧٤	١٣.٤	٢٧	٤٨.٥	٩٨	٣٨.١	٧٧	يوفر الوسائل والتقنيات اللازمة في مرحلة التطوير	٧
٠.٠٠١	٤.٣٤	١١	٠.٦٠	٦٠.٩	١٢٣	٢٠.٨	٤٢	١٨.٣	٣٧	يستثمر بيانات تقييم الطلاب في تطوير عمليات التعليم	٨
٠.٠٠١	٣.١٩	١٣	٠.٥٥	٦٩	١٤٠	١٩.٦	٤٢	٩.٣	٢٠	يجيد تأسيس مجتمعات التعلم المهنية	٩
٠.٠٠١	٧.٦٠	٦	٠.٧٨	١٣.٤	٢٧	٣٧.١	٧٥	٤٩.٥	١٠٠	يقوم المعلمين بموضوعية	١٠
٠.٠٠١	٦.٩٧	٥	٠.٧٩	١٤.٤	٢٩	٣٤.٢	٦٩	٥١.٥	١٠٤	يدعم عمليات التنمية المهنية للمعلمين	١١
٠.٠٠١	٦.٦٦	٤	٠.٨٠	١٣.٤	٢٧	٤٩.٥	١٠٠	٣٧.١	٧٥	يؤكد على جودة الممارسات المهنية	١٢
٠.٠٠١	٧.١٧	٢	٠.٨٤	١٢.٤	٢٥	٢٣.٣	٤٧	٦٤.٤	١٣٠	يركز على نتائج عمليات التدريس	١٣

م.د	الدلالة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
				غير موافق		إلى حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠٠١	٤.٦٥	٩	٠.٧٠	١٧.٣	٣٥	٥٣.٩	١٠.٩	٢٨.٧	٥٨	يوظف التقنية لتفعيل مجتمعات التعلم	١٤
٠.٠٠١	٣.١١	١٢	٠.٥٩	٤٥.٥	٩٢	٣٠.٢	٦١	٢٤.٢	٤٩	تفويض الصلاحيات بطريقة علمية مسنولة بما يساهم في إحداث التغيير التجديدي بالمدرسة	١٥
٠.٠٠١	٤.٣٤	١١	٠.٦٠	٦٠.٩	١٢٣	٢٠.٨	٤٢	١٨.٣	٣٧	نشر ثقافة الإبداع والتجديد في المدرسة بطرق وأساليب متنوعة	١٦
٠.٠٠١	٦.١١	٨	٠.٧٢	١٣.٩	٢٨	٥٣.٩	١٠.٩	٣٢.٧	٦٥	يحث على استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية	١٧

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- احتلت العبارة (٣) المركز الأول من وجهة نظر عينة الدراسة. بوزن نسبي ٠.٨٥ ، وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأت ٦٧.٨% من جملة أفراد العينة أن المدير يقوم بمتابعة عملية التدريس داخل الفصول ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شريف ٢٠٠٣ م) التي تؤكد أن تطبيق الإدارة بالأهداف في أي مدرسة بأية مرحلة من مراحل التعليم العام سوف ينمي لدى مدير المدرسة كفايات تخطيط الأنشطة والبرامج وتنسيق الجهود واستثارة الطاقات الكامنة لدى الهيئة التعليمية والإدارة العامة بالمدرسة، وكلك كفايات الإشراف والمراقبة والمتابعة .

- احتلت العبارة (١٣) المركز الثاني من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي ٠.٨٤ ، وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأت ٦٤.٤% من جملة أفراد العينة أن

المدير يركز على نتائج عملية التدريس داخل الفصول، مما يدل على اقتناع عينة الدراسة بامتلاك مديري المدارس لمهارات الإشراف التربوي .

- احتلت العبارة (٥) المركز الثالث من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٨١ وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأت ٦١.٨ % من جملة عينة الدراسة أن المدير يهتم بتوجيه الإرشاد المدرسي لرعاية الطلاب ، وتفسر الباحثة هذه النتيجة مستندة على التقارير السنوية التي يرفعها المديرين خاصة بكل معلم ويرجع ذلك لنجاح الأكاديمية المهنية ونظام التدريب على الإدارة بالأهداف المتبع للمديرين الجدد .

- كما احتلت العبارة (١٢) المركز الرابع من وجهة نظر العينة وجاء الوزن النسبي لها ٠.٨٠ وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأى ٣٧.١ % من جملة عينة الدراسة أن المدير يؤكد على جودة الممارسات المهنية وأنه يدعم عمليات التنمية المهنية للمعلمين ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخصاونة ٢٠١٨) التي أكدت على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس التربية والتعليم وجعل التنمية المهنية المرغوبة أسهل وأكثر دعماً، فلإشراف التربوي دور مهم في تزويد المعلمين بكل ما هو جديد من الأساليب والوسائل التعليمية الجديدة.

- واحتلت العبارتان (٤ ، ١١) المركز الخامس من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي ٠.٧٩ وهما دالتان عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأت ٥١.٥ % من جملة عينة الدراسة أن يتابع تنفيذ الأنشطة والبرامج الإضافية وتؤكد النتائج على امتلاك الكثير من المديرين مهارات الإشراف التربوي رغم غياب بعض الكفايات المهنية الأخرى .

- وجاءت العبارتان (٢، ١٠) في المركز السادس من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٧٨ وهما دالتان عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأت ٥٠.٥ % من جملة العينة

أن مدير المدرسة يساعد المعلمين لتفعيل المناهج المدرسية وهذه النتيجة تؤكد على دور المدير في الإشراف التربوي وتشجيع المعلمين على تفعيل المناهج الدراسية ، كما رأّت ٤٩.٥ % من جملة العينة أن المدير يقوم أداء المعلمين بموضوعية، وترجع هذه النتائج لما شهدته السنوات الأخيرة من تطور ملموس في أدوار مدير المدرسة فلم يعد دوره يقتصر على المهام والأدوار التقليدية المتمثلة في تسيير الأمور وحفظ النظام، بل أصبحت تلك الأدوار تتمحور حول الطلاب والمعلمين والمناهج الدراسية .

- و احتلت العبارة (٧) المركز السابع من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٧٤ ، وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأّت ٣٨.٨ % فقط من جملة عينة الدراسة أن المدير يوفر الوسائل والتقنيات اللازمة في مرحلة التطوير مما يدل على وجود حاجة لمراعاة ذلك الجانب في البرامج التدريبية لمدايري المدارس حتى يستطيعوا تحقيق النجاح في العملية التعليمية بمدارسهم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (٢٠١٤ Irish) والتي أكدت على أن المدير هو المشرف على جميع أعمال المدرسة ونشاطاتها وسير العمل فيها وهو الموجه لمعلمي مدرسته والمسؤول المباشر عن اشاعة روح الانسجام والتعاون بينهم وكذلك توفير الوسائل والتقنيات اللازمة في مرحلة التطوير ويعتبر هذا عامل أساسي لتحويل المدارس الفاشلة لمدارس ناجحة.

- كما احتلت العبارة (١٧) المركز الثامن من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٧٢ وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأّت

٦٥ % من جملة عينة الدراسة أن المدير يحث على استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية وذلك يرجع لإيمان العديد من مديري المدارس بأهمية استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية .

واحتلت العبارة (١٤) المركز التاسع من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٧٠ وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأّت ٢٨.٢ % من جملة العينة أن المدير

يوظف التقنية لتفعيل مجتمعات التعلم، وهذا يؤكد على حاجة مديري المدارس لبرامج وتدريبات تساعدهم على توظيف وسائل التقنية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Costellow ٢٠١١) والتي أكدت على حاجة مديري المدارس لمهارة توظيف وسائل التقنية لتفعيل مجتمعات التعلم حتى يصبحوا قادة في مدارسهم .

- وجاءت العبارتان (٦٠١) في المركز العاشر من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٦٩ حيث رأت ٢٧.٢ % من جملة العينة أن المدير يجعل البيئة المدرسية جاذبة للجميع ، ورأت ٥٣.٦ % من جملة العينة انه قد يستخدم المدير بيانات تقويم أداء المعلمين لتطوير مجتمعات التعلم المهنية. وتدل هذه النتيجة على احتياج مديري المدارس لبعض البرامج التدريبية التي تؤهلهم لإحداث تغيير في بيئة المدرسة والموازنة بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو السعود ٢٠٠٢) والتي أكدت على ضرورة تدريب مديري المدارس على التغييرات التكنولوجية المعاصرة ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية المدرسية وكذلك ضرورة إحداث التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة.

- واحتلت العبارتان (١٦٠٨) المركز الحادي عشر من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٦٠ ودالتان عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأت أن ١٨.٣ % من جملة العينة أن المدير يستثمر بيانات تقويم الطلاب في تطوير عمليات التعليم وكذلك رأت ١٨.٣ % من عينة الدراسة أن المدير يقوم بنشر ثقافة الإبداع والتجديد في المدرسة بطرق وأساليب متنوعة وهذا يدل على قصور بعض المهارات لدى مديري المدارس وهو ما يتفق مع دراسة (أحمد ٢٠٠١) والتي توصلت إلى أن العديد من مديري المدارس يعانون من مشكلات ومعوقات فنية وروتينية تحد من فاعليتها، ويرجع للتعرض إلى العديد من الصعوبات والمشكلات، ومن أبرزها كثرة المهام الإدارية والروتين، وعدم تشجيع المعلمين على الإبداع، وهذه المشكلات ذات أثر مباشر على

أداء مديري المدارس وتؤدي إلى تعطيل مهام المدير ومسؤولياته وتسبب قلقاً له، فدفعت كثيراً من مديري المدارس لتقديم اعتذارهم عن العمل الإداري أو العزوف عنه. - احتلت العبارة (١٥) المركز الثاني عشر من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٥٩ وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأت ٢٤.٢% من جملة العينة أن المدير يقوم بتفويض الصلاحيات بطريقة علمية مسؤولة بما يساهم في إحداث التغيير التجديدي بالمدرسة، وترى العينة أن السبب في هذه النتيجة فقدان السيطرة لأن المدير يكون معتاداً على أن يقوم بنفسه بإنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات، وكذلك على النتائج، فإنه يشعر أنه سوف يفقد هذه السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر يحل محله في أمر من الأمور.

- احتلت العبارة (٩) المركز الثالث عشر من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٥٥ وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأت ٩.٣% من جملة عينة الدراسة يجيد تأسيس مجتمعات التعلم المهنية، وترجع هذه النتيجة من وجهة نظر العينة إلى قلة المعرفة لدى مديري المدارس وكذلك بطبيعة وفلسفة مجتمعات التعلم المهنية.

وترجع الباحثة النتائج السابقة إلى امتلاك مديري المدارس للعديد من مهارات الإشراف التربوي والتي تؤكد على نجاح البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمديرين الجدد، ولكن قد يوجد بعض القصور في بعض السلوكيات المهنية التي تمكنهم من التكيف مع مستجدات العصر ومتطلباته وتحدياته، كمقاومة التغيير خوفاً من مشاركة المعلمين للقيادة مما قد يؤدي إلى تقليل مكانتهم ونفوذهم، ومن قبل المعلمين خوفاً من زيادة الأعباء الإدارية أو المسؤوليات الجديدة، بالإضافة إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وقلة القيادات المؤهلة، وعدم قدرتهم على توظيف التقنية لخلق نظام تعليمي ناجح، وكذلك غياب روح المبادرة والتشبث بالتقديم مما أثر سلباً على الإبداع والتجديد داخل المدارس، بالإضافة لعدم الإيمان بأهمية مجتمعات التعلم المهنية، وضعف المهارات الإدارية، والبيروقراطية في القيادة

، ولأن إدارة الأفراد والموارد المالية تعد أهم السلوكيات المهنية لمدير المدرسة ، وأن للمدرسة دور حيوي وحساس في إقامة علاقات مستمرة بين المدرسة والمجتمع الذي يعيش فيه كوسيلة هامة لتحقيق أهداف التربية عموماً، لذا فإن مديري المدارس في حاجة لبرامج تنمية السلوكيات المهنية لديهم لرفع مستوى أدائهم حتى يتسنى لهم التكيف مع متغيرات العصر .

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (العنترى ١٤٢٤) من حيث أن السلوكيات المهنية ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها ، وأنه من أهم الكفايات المهنية اللازم توافرها في مدير المدرسة أن (يضع أهدافاً للتنظيم داخل المدرسة وأن يوضح للمعلمين أن التغيرات العاجلة لن تحدث إلا بناء على طلبهم، وأن يحدد الأعمال والوظائف المختلفة في إطار التنظيم المدرسي بمد يد العون للمعلمين الجدد، توزيع المسؤوليات على الأعضاء بعدالة.

ثانياً: المحور الثاني: يتعلق بالمعوقات التي تواجه مديري المدارس:

جدول (٢)

استجابات أفراد العينة حول المعوقات التي تواجه مديري المدارس

م.د	الدلالة	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م	
			غير موافق		إلى حد ما		موافق				
			ك	%	ك	%	ك	%			
٠.٠٠١	٧.٠٥	٤	٠.٨١	١٢.٤	٢٥	٣٤.٧	٦٠	٥٧.٩	١١٧	١	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها
٠.٠٠١	٧.٠٥	٤	٠.٨١	١٤.٩	٣٠	٢٥.٢	٥١	٥٩.٩	١٢١	٢	نقص الكفايات المهنية لدى مديري المدارس اللازمة لاحداث التنمية والتطوير
٠.٠٠١	٦.٧٤	٥	٠.٧٩	١٥.٣	٣١	٣٢.٢	٦٥	٥٢.٥	١٠٦	٣	غياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية التطوير الإداري

م	العبارة	درجة الموافقة						البيان	الوزن النسبي	الدلالة	م.د
		موافق		إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
٤	نقص الموارد المادية اللازمة للتطوير	١٢٢	٥٠.٥	٦٩	٣٤.٢	٣١	١٥.٣	٠.٧٨	٦.٦٦	٠.٠٠١	
٥	ضعف استيعاب المجتمع المدرسي لمفاهيم ومتطلبات التطوير والتنمية	١٢٠	٥٩.٤	٥٩	٢٩.٢	٢٣	١١.٤	٠.٨٢	٧.١١	٠.٠٠١	
٦	الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للإدارة	٦٨	٣٣.٦	١١٢	٥٥.٤	٢٢	١٠.٩	٠.٧٤	٦.٣١	٠.٠٠١	
٧	الخوف من الفشل عند أحداث تغيير في السلوكيات المهنية	٥٨	٢٨.٧	١٠٩	٥٣.٩	٣٥	١٧.٣	٠.٧٠	٤.٦٥	٠.٠٠١	
٨	التمسك من الجميع بالأساليب التقليدية	١٠٠	٤٩.٥	٧٥	٣٧.١	٢٧	١٣.٤	٠.٧٨	٧.٦٠	٠.٠٠١	
٩	ضعف العلاقات الإجتماعية بين المدير وأفراد المجتمع المدرسي	٥٥	٢٧.٢	١٠٩	٥٣.٩	٣٨	١٨.٨	٠.٦٩	٥.٧٦	٠.٠٠١	
١٠	قلة قنوات الاتصال بين مدير المدرسة ومؤسسات المجتمع	١٣٠	٦٤.٤	٤٧	٢٣.٣	٢٥	١٢.٤	٠.٨٤	٧.١٧	٠.٠٠١	
١١	صعوبة وضع خطط وبرامج للتحسين والتطوير	١٣١	٤٦.٩	٤٠	١٩.٨	٣١	١٥.٣	٠.٨٣	٧.١٧	٠.٠٠١	

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- جاءت العبارة (١٠) في المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي ٠.٨٤ ودلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٠١ حيث أن ٦٤.٤ % من جملة أفراد العينة أكدوا على قلة قنوات الاتصال بين مدير المدرسة ومؤسسات المجتمع ، وهذا ما يتفق مع دراسة (العنتري ، ١٤٢٤ هـ) التي أكدت عجز العديد من مديري المدارس

على توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط مما يمكن الاستفادة في كلا الاتجاهين .

- وجاءت العبارة (١١) في المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي ٠.٨٣ ودلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٠١ حيث أن ٦٤.٩ % من جملة أفراد العينة أكدوا على صعوبة وضع خطط وبرامج للتحسين والتطوير وقد يرجع ذلك إلى قلة إهتمام مديري المدارس في بعض الأحيان بقضية التخطيط أو عدم إلمامهم بها بشكل جيد بفلسفة التخطيط وخطواته والتي من المفترض أنها تسير مع واقع عمل المديرين حيث يقوم بذلك المديرين بشكل طبيعي في بداية العام الدراسي من حيث إعداد خطط البداية والنهاية للمقررات الدراسية وفق ظروف العام الدراسي وكذلك كافة الأنشطة الأخرى

- وجاءت العبارة (٥) في المرتبة الثالثة من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي ٠.٨٢ ودلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٠١ حيث أن ٥٩.٤ % من جملة أفراد العينة أكدوا على ضعف استيعاب المجتمع المدرسي لمفاهيم ومتطلبات التطوير والتنمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزهيري ٢٠١٩) والتي أكدت على انتقاد العديد من أفراد المجتمع المدرسي لأهمية التطوير ومواكبة التقدم وبالتالي لا يهتمون بقضية التغيير وكيفية إحداثه.

وجاءت العبارتان (١) ، (٢) في المرتبة الرابعة من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي ٠.٨١ ودلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٠١ حيث أن ٥٩.٩ % من جملة أفراد العينة أكدوا على نقص الكفايات المهنية لدى مديري المدارس اللازمة لحدوث التنمية والتطوير، ٥٧.٩ % أكدوا وجود جمود في الأنظمة واللوائح المعمول بها، وتدل هذه النتيجة على تدني المستوى الإداري في المدارس، وظهور بعض القصور في أداء مديري المدارس مما يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تطوير التعليم.

- احتلت العبارة (٣) المرتبة الخامسة من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٧٩ وهي دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ حيث رأت ٥٢.٥% من جملة أفراد العينة أكدت غياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية التطوير الإداري لدى مديري المدارس، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (دروزة ٢٠٠٣) التي أكدت على أن مدير المدرسة الذي يتمتع بمهارات تطويرية جيدة والذي يحتفظ في ذهنه بالصور الكلية والمعلومات الدقيقة اللازمة لعملية التطوير، هو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة من التربية سواء كان هذا الإجراء متعلق بالإدارة أو التنظيم أو تطوير المنهج أو غيرها .

- وجاءت العبارتان (٤)، (٨) في المرتبة السادسة والتي أكدت أنه من عوامل القصور في إحداث التطوير نقص الموارد المادية بالإضافة إلى التمسك من الجميع بالأساليب التقليدية وجاءت العبارتان بوزن نسبي ٠.٧٨ وترجع الباحثة هذه النتائج لعدم وجود هذه المهارة بدرجة عالية لدى العديد من مديري المدارس وأيضاً لعدم وجود نظام الجودة في كافة المدارس الآن والتي من بين متطلباتها الاستفادة من الموارد المتوفرة لتحقيق خطط التطوير بالمدرسة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الزهيري، ٢٠١٩) التي أكدت أن العديد من مديري المدارس يقومون بالعمل الآلي الروتيني متمسكين بكثير من الممارسات التقليدية حتى أصبحت الإدارة تواجه مهمة صعبة ليست فقط متمثلة في متابعة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، ولكن عليها أيضاً المبادرة بالتطوير وصنع التغيير.

- كما جاءت العبارة (٦) في المرتبة السادسة من وجهة نظر العينة بوزن نسبي ٠.٧٤ ودالة احصائياً عن مستوى ٠.٠٠١ حيث رأت ٥٥.٤ من جملة أفراد عينة الدراسة أنه قد يمثل وجود رضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للإدارة سبباً في عدم مقدرة مديري المدارس على إدات التغيير والتطوير داخل مدارسهم وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى خوف العديد من أفراد المجتمع المدرسي من التغيير.

- وجاءت العبارة (٧) فى المرتبة الثامنة من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبى ٠.٧٠ ودالة عند مستوى ٠.٠٠١ حيث أكد ٢٨.٧% من جملة عينة الدراسة أن العديد من المديرين يعانون الخوف من الفشل عند احداث تغيير فى السلوكيات المهنية وهذه النتيجة إلى ضعف الثقة بالنفس لدى مدير المدرسة وإلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار المبتكرة فى أعماقه دون الإفصاح عنها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Irish ٢٠١٤) التى أكدت على وجود العديد من المدارس التى اطلق عليها مدارس فاشلة وهى تلك التى يعانون مديريها من الخوف من الفشل عند إحداث التغيير.

- جاءت العبارة (٩) فى المرتبة الاخيرة من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبى وهى دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، حيث وافق ٢٧.٢% من أفراد العينة على ضعف العلاقات الاجتماعية بين المدير وأفراد المجتمع المدرسى.

وترجع هذه النتيجة إلى عدم وجود المهارة بشكل كبير لدى العديد من المديرين وكذلك فإن بعض مديري المدارس ليس لديهم الوقت للقيام بمثل هذا العمل، أو ليس لديهم المهارة فى هذا الشأن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو على ٢٠١٠) التى أكدت على أنه من أكثر العوامل التى تؤثر فى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي "العوامل الاجتماعية".

وبناء على نتائج هذه الدراسة ومدى توافقها مع نتائج الدراسات السابقة السالفة الذكر وفى ظل التطوير التربوى والتطلع نحو رؤية مستقبلية تقدم الدراسة تصور مقترح لتنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام فى جمهورية مصر العربية .

التصور المقترح لتنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال إطارها النظري والدراسة الميدانية وما توصلت إليه من نتائج تصف الواقع. يمكن الإجابة على السؤال الثالث : " ما التصور المقترح لتنمية السلوكيات المهنية لمديري المدارس من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية " ويمكن تقديم هذا التصور من خلال ما يلي :

(١) فلسفة التصور المقترح :

تنطلق فلسفة التصور المقترح من الإيمان بأهمية توافر قادة حالة ما بعد الحداثة (الوصف المختصر لحالة البيئة المعاصرة) يجب أن يصونوا الاستقرار وفي الوقت ذاته يتحدون الوضع الراهن وأن يعززوا البعد التحويلي في القيادة، ويعتمد النجاح في التصور المقترح على الكيفية التي تستجيب بها المنظمة وتعيد تكييف نفسها بكفاءة للسياق المتطور على الدوام .

(٢) مرتكزات ومنطلقات التصور المقترح :

يأتي هذا التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تغيير وتطوير في السلوكيات المهنية لمديري المدارس إذ يكشف الواقع الإداري المدرسي ومن خلال الدراسة الميدانية وجود مشكلات إدارية صعبة تتمثل في:

١. ضعف الوعي بمفهوم التطوير والتغيير لمواكبة مستجدات العصر الذي نعيشه .
٢. المركزية المتبعة في صنع القرارات التربوية
٣. الاهتمام بالمظهر دون الجوهر من حيث إبراز فعالية المدرسة.
٤. ضعف السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس.
٥. اهتمام بعض مديري المدارس بالكم على حساب الكيف.
٦. عدم استثمار التكنولوجيا الحديثة في المدارس.

٧. تتادي الاتجاهات المعاصرة في نظام التعليم بضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية والسعي وراء التقدم والتحديث، هذا بالإضافة إلى أن جميع الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية وغيرها تسعى إلى استخدام أساليب جديدة غير متعارف عليها من قبل.

٨. ظهور أهمية الاتصال الوثيق بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها وما له من نتائج إيجابية على تطور المدرسة وتحسين العملية التعليمية فيها وكذلك تطور المجتمع المحلي والنهوض به.

(٣) أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على الممارسات الجوهرية التي يجب أن يقوم بها المديرين في المدارس لتأصيل التطور والتقدم الإداري في ممارسة العمليات الإدارية داخل مدارسهم.
- إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء مديري المدارس وفقا لأبعاد العمليات الإدارية بمجالاتها المختلفة.
- تحديد بعا المتطلبات الضرورية لنجاح التصور المقترح في تحقيق أهدافها بالانتقال بالسلوكيات المهنية لمديري المدارس من الممارسات التقليدية إلى ممارسة الإدارة في ضوء تطوير الأنظمة التعليمية المتبعة .
- الاهتمام بالعاملين والسعي وراء تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- السعي إلى تغيير شامل في أداء مديري المدارس من خلال الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة

(٤) ملامح التصور المقترح :

فيما يلي عرض لعناصر التصور المقترح التي تم التوصل إليها من خلال الاستفادة من الإطار النظري للدراسة، وآراء واستجابات عينة الدراسة التي تم الاتفاق عليها :

أولاً : إجراءات تتعلق بالمديريات والإدارات التعليمية وتتمثل في:

- ١- يجب أن يكون تعيين المديرين ليس على أساس الأقدمية ولكن يجب أن يكون على أساس امتلاكهم لقدرة من المهارات منها مهارات الإشراف التربوي .
- ٢- العمل على تذييل العقبات التي تواجه المديرين كجمود الأنظمة واللوائح المعمول بها .
- ٣- توفير الدعم المالي والبشري اللازم لتحقيق التنمية المهنية المستهدفة .
- ٤- تنظيم الدورات التدريبية للمديرين حول استخدام وسائل التكنولوجيا .
- ٥- مد مديري المدارس بكل جديد في مجال الإدارة وخاصة الإدارة بالأهداف .
- ٦- الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس المتخصصين ليمدوا المديرين بوسائل تقويم أداء المعلمين لتطوير مجتمعات التعلم المهنية بالمدرسة .
- ٧- تخصص الإدارة التعليمية مجموعة من الميزات للمديرين الذين يؤكدون على جودة الممارسات المهنية في مدارسهم .
- ٨- تشجيع المديرين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا .

ثانياً : إجراءات تتعلق بالمديرين وتتمثل في:

- ١- حصول مديري المدارس قبل توليهم مهام الإدارة على دورات تدريبية في فنون الإدارة .
- ٢- قيام المديرين بتنمية مهارات المعلمين المهنية .
- ٣- استخدام المديرين لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة .
- ٤- عقد المديرين ورش عمل للمعلمين خاصة بالتنمية المهنية .
- ٥- استخدام المديرين لأساليب جديدة في تقييم المعلمين .
- ٦- استغلال المديرين لكل ما يملكون من موارد ووسائل تكنولوجية .

(٥) المعوقات التي قد تقف أمام تحقيق تلك المقترحات ، وتمثل في:

- ١- تمسك بعض المديرين بالفكر الإداري التقليدي.
- ٢- العجز في الميزانيات.
- ٣- قلة عدد الأشخاص الذين لديهم خبرات حول تحقيق الجودة في مدارسهم .
- ٤- عدم إدراك بعض المديرين لأهمية فتح قنوات اتصال بين المدرسة والمجتمع المحيط .
- ٥- افتقاد الكثير من المديرين لأبجديات التعامل مع الوسائل التكنولوجية.
- ٦- قلة وعي بعض المديرين بكيفية الاستغلال الأمثل لما لديه من موارد.

(٦) وسائل مواجهة هذه المعوقات : ، وتمثل في:

- ١- إعطاء الأشخاص المقبلين على تولى المناصب الإدارية دورات تدريبية حول الأساليب الجديدة في الإدارة.
- ٢- محاولة سد العجز في الميزانيات عن طريق التبرعات والهيئات التي تقدم بعض المنح.
- ٣- الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس والخبراء في عالم الإدارة لتدريب وتكوين كوادر مؤهلة للعمل الإداري.
- ٤- إعطاء دورات تدريبية للمديرين حول التكنولوجيا وأساليب استخدامها.
- ٥- إعطاء دورات تدريبية للمديرين عن طريق أساندة الاقتصاد في الاستغلال الأمثل لما لديهم من موارد.

(٧) الضمانات الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح

هناك مجموعة من الضمانات العامة التي يجب توافرها لنجاح هذا التصور المقترح أهمها:

- ١- إشراك جميع العاملين في المدارس بعملية التخطيط وخاصة التخطيط بعيد المدى.
- ٢- الأخذ بمتطلبات التطوير في نظام التعليم من تنمية في السلوكيات المهنية لدى مديري المدارس .
- ٣- العناية بتخطيط البرامج الإدارية التدريبية لمديري المدارس بكل مستوياتها مع مراعاة الأسس العلمية في إعداد هذه البرامج بالنسبة للمحتويات والمتدربين والتنفيذ والتقييم والتطوير والمتابعة.
- ٤- وضع التشريعات والقوانين والنظم التي تحرر مديري المدارس من المعوقات التي تحول دون انطلاقهم ضمن إطار التحول الإداري المنشود في خطط التنمية الإدارية.
- ٥- زيادة حصة الإدارة المدرسية المالية مما يسهم في تنفيذ الأهداف التي تسعى إليها .
- ٦- أن يقوم مديري المدارس بتطبيق المهارات والاستراتيجيات الإدارية التي تدرب عليها في وحدة التطوير.

قائمة المراجع :

أولاً : الكتب والأبحاث العربية :

١. أبو السعود ، مروة حسين (٢٠٠٢) تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة، ماجستير، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
٢. ابن منظور(١٤١٤ هـ) : لسان العرب ، ط٣، دار صادر ، بيروت .
٣. أبو علي، عبد القادر خالد رباح (٢٠١٠) : "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية" ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، فلسطين.

٤. أحمد، إبراهيم (٢٠٠١) :الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
٥. أحمد ، أحمد محمد ، زكي ، محمد حمدي (٢٠١٧): "تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد. دراسة حالة محتفظة المنيا"، المجلة التربوية ، العدد ٥٠،كلية التربية ، جامعة المنيا.
٦. أحمد، أسامة فتحي (٢٠٠٦) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
٧. البرادعي ، عرفان (١٩٨٨) : مدير المدرسة الثانوية، دمشق-سوريا، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٨. الحسيني ، فايزة أحمد (٢٠١٩) : رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر ، مجلة كلية البنات ،مجلد ٢ ، العدد ٤.
٩. الحويلة، عبدالمحسن؛ والحويلة، محمد(٢٠٠٩) : "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، م (٥٣) .
١٠. الخصاونة ، ثابت (٢٠١٨) : دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس التربية والتعليم لقصبة اربد ، اربد ، الاردن.
١١. الزهيري، إبراهيم و أشرف محمود (٢٠١٩) : "معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها " ، مجلة العلوم التربوية ، العدد ٤، كلية التربية بالغرذقة ، جامعة جنوب الوادي .
١٢. السلمي ، علي (١٩٨٨م) السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة .

١٣. الطعاني ، حسن أحمد (٢٠٠٧) : التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .
١٤. العنتري ، عبيد بن نداء (١٤٢٤ هـ) : " ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
١٥. العواد ، ياسين أحمد (٢٠١٥) : " تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ، دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، دمشق .
١٦. بدير ، سناء سعيد (٢٠٢١) : " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاته من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة " ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (مجلة العلوم التربوية والنفسية) ، ع ٣٩ .
١٧. بلتاجي ، مروة (٢٠٢١) : سوق العمل في مصر الفرص والتحديات بعد أزمة فيروس كورونا المستجد ، مجلة آفاق اقتصادية معاصرة ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، مصر .
١٨. جاد ، كامل حامد: التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في مصر معالم سياحية مقترحة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٩ م.
١٩. حسن على ، نجود دحمان ، ولاء شوك (٢٠١٨) : السلوك المهني ، المملكة العربية السعودية.
٢٠. دروزة ، أفنان نظير (٢٠٠٣) : " قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرار التكوينية وإحداث التغيير " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٤١ ، دمشق .
٢١. زقوت ، نبيل عبد الله (٢٠٠٢) : " تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، غزة .

٢٢. شريف، عابدين بن محمد (٢٠٠٣ م) : " دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة" ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
٢٣. عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .
٢٤. عبد الفتاح بوخمخ (٢٠١٢): نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، طرابلس - لبنان: جامعة الجنان
٢٥. عبد الله، السنبل عبد العزيز (٢٠٠٢) : " إجراءات ضبط الجودة النوعية في مؤسسات التعليم عن بعد " ، مجلة تعليم الجماهير، العدد (٤٠) ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
٢٦. عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣م): إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
٢٧. عمار، حارص (٢٠٠٩) : مهارات الإدارة التعليمية، سوهاج ، وحدة التدريب والجودة، مصر.
٢٨. على ، هناء شاكر : " دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل " ، ماجستير، كلية التربية ، جامعة الخليل ، فلسطين ، ٢٠٢١.
٢٩. مدبولي ، محمد (٢٠٠٧) : الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، دراسة تحليلية، كلية التربية ، جامعة حلوان.
٣٠. نايف أبو الكشك ، محمد (٢٠٠٦) : الإدارة المدرسية المعاصرة، المملكة العربية السعودية ، دار جريد للنشر والتوزيع.
٣١. يوسف، هشام: "دور الإدارة المدرسية في مواجهة مشكلات المناخ التنظيمي في المدارس الدولية بمصر"، رسالة ماجستير ،جامعة المنصورة، كلية التربية ، ٢٠١٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

32. -Blank , R .(2007) : "the role of principal as leader , analysis of variations in leadership of urban high schools" , **the journal of education research (JER)** , Vol 81 , No 2.
33. Costellow, T. D. (2011): "The Preferred Principal: Leadership Traits, Behaviors, and Gender Characteristics School Teachers Desire in a Building Leader", **unpublished Ph.D. thesis**. University Bowling Green , Kentucky.
34. Daresh, Joun, c. male. Trevor (2001):" **Pulse And Minuse of British Headteacher Reform: Toward A Vision of Instructional Leadership** "www.eric.edu.com
35. Stephen J. (2010). Perceptions of the Roles, Professional Development,Challenges, and Frustrations of High School Principals. **A dissertation for the degree of Doctor**, University of South Florida. UMI, Number: 3432661.
36. Irish, S. C. (2014): "Leadership Qualities Necessary for Educational Leaders to Become Effective Turnaround Principals", **unpublished Ph.D. thesis**. Liberty University, Lynchburg