

تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم

فى ضوء إدارة الجودة الشاملة

مستخلص بحث من رسالة ماجستير فى التربية تخصص (سياسات التعليم وإدارته)

أعداد

عبد العظيم عبد النبي عبد العظيم محمود

إشراف

أ.د / محمد صبري حافظ أ.م.د / منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة والتخطيط
كلية التربية / جامعة الأزهر
وعميد الكلية السابق بالدقهلية

أستاذ الإدارة التربوية
وسياسات التعليم المساعد
كلية التربية / جامعة الفيوم

مقدمة:

تعد الإدارة عملية هامة فى المجتمعات الحديثة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة المجالات البشرية واتساعها من ناحية، والتوجه نحو التخصص والتنوع والتفرغ من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وقد تأثرت الإدارة فى المجال التربوي بما شهدته فروع الإدارة فى المجالات المختلفة الأخرى من حيث استخدام النظريات والأساليب والنظم والمفاهيم الحديثة، ومن هذه المفاهيم الحديثة مدخل الجودة الشاملة وتسعى الدول حالياً فى الاستفادة من هذا المدخل فى تطوير أساليب الإدارة التربوية تحقيقاً لجودة المخرجات (جوهر صلاح، الدين، ٢٠٠١، ص ٤٢٤).

ويؤكد الفكر الإدارى المعاصر على أن المؤسسة التى تملك قيادة ناجحة تكون أكثر تطوراً من غيرها، ولعل ذلك يرجع إلى الفكر المجدد الذى تتبعه قيادة تلك المؤسسة علاوة على ما تتخذه من قرارات حكيمة ومتوافقة مع طبيعة المؤسسة وبيئتها والعاملين فيها •

واحتلت القيادة فى الفكر الحديث دوراً بارزاً، ويظهر هذا الدور فى تركيز معظم الاتجاهات الفكرية على القيادة الإدارية، وباستعراض بعض المدارس الإدارية

يتضح مدى الاهتمام ببلورة فلسفة القيادة الإدارية في المؤسسات المختلفة ومن بينها مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية التنظيم الاجتماعي، نظرية التوازن التنظيمي (ضحاوي، محمد بيومي، ٢٠١٤، ص ٨٩).

وفي عام ٢٠١٠م وضعت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وثقة معايير ضمان جودة واعتماد المديرية والإدارات التعليمية، الأمر الذي يدعو إلى الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإداري بتلك المؤسسات، لتمكينها من تحقيق مركز تنافسي متميز .

ولا يعنى الاهتمام بالجودة الشاملة فى التعليم أن المؤسسات التعليمية منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى الربح عن طريق تحسين منتجاتها ولكن يعنى الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة فى تطوير الأساليب الإدارية والتعليمية تحقيقاً لجودة المخرجات التعليمية والنجاح فى المنافسة بين المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق أفضل نتائج (المداي، علي محمد علي، ٢٠١٣، ص ٢)

وأصبح من الضروري مساندة الأسلوب المتبع فى المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التى فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا كبيرا هو مدخل إدارة الجودة الشاملة، التى تعنى فى التربية: إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية (حافظ، محمد صبري. عبدالمعطي، يوسف، ٢٠١٤)

مشكلة الدراسة:

تواجه القيادات التربوية فى مصر من مجموعة من المشكلات التى تعوق مستوى تقدمها وتؤثر سلباً فى أداءها عند ممارستها لمهامها الإدا " واحتلت القيادة فى الفكر الإدارى المعاصر دوراً بارزاً، ويظهر هذا الدور فى تركيز معظم الاتجاهات الفكرية على القيادة الإدارية من هذه الاتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية

التنظيم الاجتماعي، نظرية التوازن التنظيمي" (ضحوي، بيومي محمد. رؤى معاصرة في ادارة المؤسسات التعليمية، ٢٠١٤)

وقد أكدت القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم وجود مشاكل كثيرة تتعلق بالعمليات الإدارية داخل إدارة التعليم في مصر تجعلها غير مهيئة لتطبيق الجودة الشاملة. كما أكدت مناقشات ورش العمل التي عقدت في مؤتمر الجودة التعليمية أن قانون الجودة من الصعب تنفيذه بسبب عدم إعداد الكوادر الإدارية بصورة تؤهلهم لتطبيق هذا المشروع، كما طالب الخبراء المشاركون في ورش العمل بضرورة أن يراعى قانون الجودة وخطواته التنفيذية الفارق بين النماذج المعروضة كموديل وهما: النموذجان الأمريكي والبريطاني وبين الواقع المصري (مؤتمر الجودة التعليمية، ٢٠٠٦)

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري القيادات التربوية بمحافظة الفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما الإطار المفاهيمي للأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر؟
- ما القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية؟
- ما واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

- ١- التعرف إلى الإطار المفاهيمي للأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر.

٢- التعرف إلى واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

٣- التعرف إلى رصد واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

١- تعمل إلى رصد واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ومحاولة تطوير هذا الأداء .

٢- تساعد القيادات التربوية الإدارية بالإدارات التعليمية على تفعيل وتجديد أساليب أدائهم لمهامهم وتنويع الأداء في أعمالهم باعتبارهم مديرين لمواقف متعددة ومسؤولين عن تحقيق الإبداع والزيادة التعليمية لدى موظفيهم .

٣- تعمل إلى تنمية ثقافة الجودة لدى مديري الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية .

منهج الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة حول تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمحافظة الفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعنى بوصف واقع المشكلة وجمع البيانات المتصلة بها وتنظيمها وترتيبها ثم وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى حل لمشكلة،

أداة الدراسة:

الاستبانة: قام الباحث بإعداد استبانته تم تطبيقها على عينة الدراسة من (مدير ووكيل إدارة تعليمية - مدير ووكيل مدرسة)

محددات الدراسة:

الحد الموضوعي: تطوير أداء القيادات التربوية بمحافظة الفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة،

الحد البشري: تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (مدير ووكيل بمديرية تعليمية - مدير ووكيل إدارة تعليمية - مدير ووكيل مدرسة).

الحد المكاني: يتضمن بحث المشكلة ببعض الإدارات التعليمية التابعة لمحافظة الفيوم وهي: (شرق الفيوم - غرب الفيوم - سنورس - إطسا - أبشواي، وعينة من المدارس التابعة لهذه الإدارات بمراحل التعليم العام (ابتدائي - إعدادي - ثانوي).

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م

مصطلحات الدراسة:

وتشمل مصطلحات الدراسة ما يلي:

١- تطوير Development

لغة: "عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية". (بدوي، احمد زكي، ١٩٩٤)

أما اصطلاحيا فقد عرف بأنه " :البدء بما هو موجود والتدرج من مرحلة إلى أخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصر أولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك " (النوري، عبدالغني، ١٩٩٧)

ويعرف إجرائياً بأنه "زيادة الخبرات والمعلومات من خلال البدء بما هو موجود للوصول إلى تحسين الأداء في العمل ورفع مستوى الكفاءة الأدائية.

الأداء الإداري The Managerial performance

يعرف الأداء لغويًا بأنه "تأدية الشئ وعمله بتمامه وكماله" (المصطلح، ٢٠٠٢) أما اصطلاحياً فهو "القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب." (ابو النصر، مدحت محمد، ٢٠١٤)

ويعرف إجرائياً تتفق الدراسة مع التعريف الذي يرى أن الأداء الإداري هو القيام بأعباء الوظيفة وما يرتبط به من مهام إدارية وعمليات إدارية بكفاءة وبأقل وقت وجهد.

٣ - القيادات التربوية: Educational Leadership

تعرف لغويًا جاء في لسان العرب من الفعل (قاد، قودا وقيادة)، القيادة مصدر القائد والقائد من يقود الجيش ونحوه.

وتعرف اصطلاحاً على أنها العملية التي بمقتضاها يستطيع القائد أن يقوم بدور المطور والمسهل في تحقيق رسالة ورؤية وقيم المنظمة لتحقيق النجاح، (خطاب، عايد قسيدي، ٢٠١١)

وتعرف إجرائياً على أنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري،

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات والبحوث السابقة العربية منها والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة وسوف يتم عرضها وفقاً من الأقدم للأحدث وذلك على النحو التالي:

أولاً الدراسات العربية:

١- دراسة مطهر سالم سعيد الشمري " التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء إدارة الجودة الشاملة " ٢٠٠٤ (الشمري، مطهر سالم سعيد.٢٠٠٤)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على آليات التنمية المهنية للقيادات التربوية وبرامجها وأساليبها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتقييم الواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية للقيادات التربوية وتحليلها للوقوف على إيجابياتها وسلبياتها بهدف تطويرها، ثم وضع تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية للقيادات التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع القطري

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من منها:وجود بعض السلبيات التي تعوق تحسين أداء القيادات التربوية، غياب الخطة المتكاملة والمنتظمة لبرنامج التنمية المهنية، وضعف تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية قبل طرح البرامج التدريبية، ونقص الكوادر المتخصصة في تنفيذ البرامج، وتقويمها ومتابعة أثرها، والتركيز على أسلوب المحاضرة في معظم البرامج وغياب الأساليب التدريسية الفعالة، وقلة الاهتمام بنوعية البرامج المنفذة للقيادات التربوية وقلة البرامج التدريبية المنفذة وقصر مدتها الزمنية .

٢- سامح حواش (٢٠١٢): تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية للقيادات الوسطى التربوية في مصر باستخدام التدريب الإلكتروني(حواش،سامح.٢٠١٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أهم التغيرات العالمية المعاصرة وأثرها على الإدارة التربوية والتنمية المهنية للقيادات التربوية من أجل وضع تصور مقترح لبرنامج التنمية المهنية للقيادات الوسطى في مصر باستخدام التدريب الإلكتروني .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة أداة الدراسة، وتوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن أهم الاحتياجات التدريبية للقيادات الوسطى تمثلت فى مهارات التحول إلى العمل الإلكتروني بما يتفق مع الاتجاهات التربوية المعاصرة .
تصور مقترح لبرنامج التدريب الإلكتروني للتنمية المهنية للقيادات الوسطى فى مصر

٣- على محمد على (٢٠١٣): تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية فى المديرىات التعليمية بالجمهورية اليمنية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة (المداعي، علي محمد علي. تطوير الاداء الاداري للقيادات التربوية فى المديرىات التعليمية بجمهورية اليمن. ٢٠١٣)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأداء الإدارى للقيادات التربوية بالمؤسسة التعليمية فى ضوء مدخل الجودة الشاملة، ومعرفة الواقع الحالى للأداء الإداري للقيادات التربوية بالإدارات التعليمية .

وتوصلت إلى وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية والتوصيات التى من شأنها العمل على تطوير الأداء الإدارى للقيادات التربوية فى الإدارات التعليمية المختلفة .

٤- عادل عبد الحميد السيسى (٢٠١٤): أدوار القيادات التربوية فى ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة: دراسة مستقبلية (السيسى، عادل عبد الحميد، ٢٠١٤)

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة كيفية تطوير أدوار القيادات التربوية فى ضوء المستجدات المحلية والعالمية من خلال: التعرف على أبعاد وأدوار العمل القيادي فى مجال التربية، وأهم الأزمات والمعوقات التى تواجه القيادات التربوية ووضع أسس ومعايير لضبط أداء القيادات.

وخلصت الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية من خلال تصور مقترح لأدوار القيادات التربوية بمؤسسات التعليم يمكن إيجازها في تحقيق فاعلية أداء الدور القيادي داخل المؤسسة من خلال: الاستعانة بالخبرات التربوية وأساتذة كليات التربية، في الإعداد، والاختبار، والاختيار، والتوجيه، والتقييم والمتابعة لتفعيل أدوار القيادات التربوية إيجابياً أثناء الأداء لتحقيق الإنجاز والإصلاح المأمول برؤى علمية في الحاضر والمستقبل معاً.

٥ - دراسة أشرف حسين عبد الفتاح رمضان بعنوان " تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة بمدرسة ابتدائية " (دراسة حالة) ٢٠١٦ (رمضان، اشرف حسين عبدالفتاح. ٢٠١٦)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع خطة مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة داخل مدرسة شيراديس الابتدائية، واستخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة كوسيلة لجمع أنواع متعددة من البيانات التفصيلية لتفسير العلاقات حيث استخدمت مجموعة أدوات متنوعة تتناسب مع تنوع البيانات المطلوبة مثل الملاحظة، والمقابلات الشخصية، ودراسة الوثائق، واستمارة رصد الواقع، والاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية:

ثانياً الدراسات الأجنبية:

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفق تسلسل زمني من الأقدم للأحدث:

١- دراسة: Collir , Denhse Lou : "تحديد الأولويات للعمليات الجوهرية باستخدام معايير الجودة الشاملة لتطوير الأداء في العملية التعليمية (2002) (Collir , Denhse Lou. ٢٠٠٢)

هدفت الدراسة إلي تحديد وإعطاء الأولوية للعمليات الجوهرية لاستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما تم التخطيط لها في معايير (بالتدرج) لتطوير الأداء في العملية التعليمية ، حيث تعتبر النظم المدرسية منظمات معقدة ذات أنظمة فرعية اجتماعية وتقنية وإدارية معقدة ، ولتحقيق الأداء النوعي والإبقاء عليه ، وتتطلب المناطق التعليمية قيادة متقدمة لإدارة الجوانب المعقدة للنظام وعملياته،

وتوصلت الدراسة إلي:تحقيق التفوق في أداء العملية التعليمية الذى يتطلب استخدام معايير(بالتدرج) في المناطق التعليمية التى تفهم المبادئ الأساسية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة

٢- دراسة Sylvia J. Hysong ، بعنوان "دور المهارة التقنية في التصورات المتعلقة بالأداء الإداري" ، ٢٠٠٨ ، (Sylvia, J. Hysong، 2008)

هدفت الدراسة إلى توضيح ما إذا كانت المهارة الفنية تمثل قيمة تضاف إلى المهارة الإدارية في الأداء الإداري للمدراء من الدرجة الأولى، وقد قام الباحث بتوزيع إحصائية مسحية (استبانة) على عدد (١٠٧) من المدراء من الدرجة الأولى مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن المهارة الفنية لها دور في دعم أداء المدراء الإداري، فهي تعزز المهارة الإدارية، كما أوضحت الدراسة أن المهارة الفنية لم تزد من قوة الأداء الإداري ولكنها تدعم المدراء في أدائهم الإشرافي على مرؤوسيههم وعلاقتهم بهم.

٢- دراسة Moke and Others ، بعنوان "تأثير مراجعة الموارد البشرية على أداء الموظفين في المدارس الثانوية في كينيا" ، ٢٠١٥ (Moke, Oeri)
(2015, Lydia; Muturi, Willy)

استهدفت الدراسة تقييم أثر مراجعة الموارد البشرية على أداء الموظفين في المدارس الثانوية في محافظة Nyamache ، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تسعى إلى الامتثال للسياسات والإجراءات الإدارية والقانونية و ما إذا كانت تؤثر على أداء الموارد البشرية،

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن المدارس الثانوية في مقاطعة فرعية Nyamache تهتم بمراجعة الموارد البشرية بنسبة اكبر وأن الموظفين تمتثل للسياسات والإجراءات الإدارية والقانونية التي قدمتها الحكومة، كما وجدت الدراسة أن موظف الاختصاص يؤثر على أداء الموظفين.

٣- دراسة Ansar ، بعنوان "قياس أداء مدير المدرسة" ، ٢٠١٥ (Ansar,2015)

هدفت الدراسة إلى قياس أداء مدير المدرسة باعتباره مشرف على العملية التعليمية وذلك من خلال فهم ودراسة الواقع داخل المدرسة، والتعرف على دور المدير كمشرف أكاديمي وإداري، وكذلك تقديم تصور مقترح لزيادة فاعلية دور المديرين وتطوير أدائهم الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداته المقابلة مع عدد من مديري ومعلمي المدارس لمرحلة دراسية مختلفة

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: وضع تصور مقترح يشتمل على عدة محاور منها تطوير برامج الإشراف المعدة من قبل، وتنفيذ برامج إشرافية جديدة، وتقييم تنفيذ هذه البرامج، والتوجيه والتدريب لرفع الكفاءة المهنية للمعلمين ومديري المدارس.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت جوانب من الدراسة حول موضوع الأداء الإداري ومدخل الجودة الشاملة يمكن القول بأن الدراسات السابقة تبين أن معظمها يدور حول تطوير الأداء الإداري والعمليات

الإدارية التي يقوم بها القادة التربويون ، وكذلك مدخل إدارة الجودة الشاملة واستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي وكلها نقاط اتفقت فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة،

المحاور التي اشتمل عليها البحث:

المحور الأول: (المقدمة - مشكلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - مصطلحات البحث - منهج البحث - حدود البحث - الدراسات السابقة)

المحور الثاني: واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بمحافظة الفيوم فى ضوء مدخل الجودة الشاملة

تشكل القيادة بصفة عامة ظاهرة ارتبطت بحاجة الإنسان لتنظيم حياته منذ عصور قديمة فأينما وجدت مجموعات وجدت القيادة سواء أكانت قيادة عملية أم قيادة فكرية .

فالقيادة الإدارية لها دورها الهام فى نجاح الإدارة وتكوين المناخ الإدارى السائد فى كل مؤسسة من خلال النمط القيادي الذى يمارسه كل قائد، فالقادة ظاهرة اجتماعية تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتؤثر تأثيراً فعالاً فى حياة المجتمع، فالقادة هم الذين يقودون جماعاتهم تجاه الإصلاح والتقدم والمجتمع هو الذى يخلق قاداته بما يوفره لهم من فرص اكتساب الخبرات،

إذن العلاقة وثيقة بين المجتمع وقاداته، علاقة تفاعل دائم مستمر، وهذه العلاقة التفاعلية بعضها يرجع إلى المجتمع، وبعضها يرجع إلى القادة، ويكون مزوداً بالأساليب والممارسات التى تمكنه من تحقيق أهداف تلك المؤسسات على الوجه الأكمل،(احمد، حافظ فرج، ٢٠١٢)

وهنا نجد القيادة تلعب دوراً هاماً ورئيسياً فى حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة فى كل المجتمعات - خاصة المجتمعات النامية - إلى القادة القادرين

على تنظيم وتطوير إدارة المؤسسة التعليمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً، وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع على جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بإبعادها وجوانبها المختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها واكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم وبدون شك يمثل القائد عنصراً هاماً في عملية القيادة، فهو عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون لأنه استطاع أن يفهم العلاقات الاجتماعية التي تسود بين أفراد الجماعة ومن ثم يدفعها للنشاط والعمل نحو تحقيق أهدافها.

مفهوم القيادة:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء، (عياصرة، علي احمد، ٢٠٠٦)

وقد تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية واختلفت تبعاً لذلك تعريفات القيادة فمنهم من عرفها بأنها: قدرة التأثير في الآخرين للعمل بحماسة وثقة لانجاز الأعمال المحددة لهم، أو أنها عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية، (فتحي، محمد، ٢٠٠٦) ويعرفها (كينيث كلارك) بأنها نشاط أو مجموعة أنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث من جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائد أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة أو مشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف.

أهمية القيادة: (حافظ، محمد صبري، ٢٠١٣)

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية على القادة القادرين على تنظيم

وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها على مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً،

لذلك تكمن أهمية القيادة في النقاط الآتية:

١- أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.

٢- توجه أداء العاملين نحو الانجاز والنتائج وتشجيع الابداع والابتكار في العمل

٣- تمد المدير القائد بالموظفين وتحفزهم وتبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية ،

٤- تجعل المدير القائد يقوم بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم وربط أقسام التنظيم الإدارى بالعاملين فيها،

العوامل المؤثرة في القيادة التربوية:

لقد تأثرت القيادة التربوية بعوامل عديدة مما جعلها تمر بأطوار متعددة، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

١- المفاهيم التربوية والسيكولوجية: حيث فرضت تلك المفاهيم نفسها على القيادة التربوية نتيجة مراعاتها احتياجات الأفراد ورغباتهم ومشاعرهم، وإبرازها أهمية العمل الجماعي،

٢- الحركة العملية: حيث نقلت الحركة العلمية القيادة التربوية من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية إلى عملية تقوم على الخبرات فى حل المشكلات المعتمدة على التفكير والاستقراء والتحليل والتشخيص والتقويم،

٣- العلاقات الإنسانية: حيث أصبح مجال العلاقات الإنسانية من التكوينات الأساسية للمعرفة الإدارية، وكان من الضروري أن تهتم بفهم وتحسين

العوامل الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيم التربوي، (الحربي، قاسم بن عائل الحربي)

وظائف القيادة التربوية:

تشتمل وظائف القيادة على الأطر التالية:

- التخطيط: للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية وصولاً نحو الأهداف النهائية.
- المسؤولية عن التنفيذ: بالرقابة المباشرة، أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه،
- توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات: بحيث تحدد لكل عضو أدواره ومسئوليته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار، ويقضى على تكامل الجهود.
- المتابعة والتقييم والتحفيز: إذ يمتلك القائد سلطة ضبط العمل، والتأكيد من أهم الجهود موظفة في خدمة الأهداف وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ومساءلة حالات الانحراف عن خط سير العمل ومن ثم إعادة تعديل المسارات.
- المبادأة والابتكار: بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز التنفيذ وبالتالي فعلى القائد أن يكون على وعى بطبيعة التغيير، ومدى إمكانية الاستجابة لها،
- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة: إذ يسهم القائد في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء الاجتماعي في ممارساته مع جميع العاملين بالمؤسسة،

الأنماط القيادية للقيادة الحديثة التي يمكن أن تساعد المديرين في اختيار أحدهما كنموذج للقيادة وهي

١- المدير يتخذ القرارات ويعلمها: في هذه الحالة يتعرف الرئيس على المشكلة ويضع في اعتباره مجموعة من الحلول البديلة، ثم يختار إحداها وقد يضع أو قد لا يضع في اعتباره آراء مرعوسيه بطريقة مباشرة في عملية إصدار القرار وأكثر من ذلك يستخدم الإكبار في إرغام مرعوسيه على تنفيذ القرار، إن هذا النموذج يجعل القائد يفرض قراراته سواء بسلطة الحب أو سلطة القوة،

٢- المدير يتخذ القرار ويحاول الحصول على مساعدة المرعوسين له:

يتشابه هذا النمط مع النمط السابق في تعرف المدير على المشكلة واتخاذ القرار، ولكن يختلف عن الأول في أنه لابد أن يقوم الرئيس بمجرد إعلان قراره بمحاولة إقناع مرعوسيه بقبوله وتأييده ويفعل ذلك في محاولة لمنع وتقليل أي معارضة من جانب المرعوسين، والمدير لكي يتخذ قراره لابد أن يحصل على مؤيدين له،

٣- المدير يقدم الأفكار ويدعو مرعوسيه إلى التفكير فيها وفي توابعها:

هذا النوع من القيادة يدعو المرعوسين على التفكير في المشكلة والوصول على رؤية معينة، وهذا يتيح فرصة لنضج المرعوسين، والتفكير في حل المشكلة وبدائلها وما سوف يتبعها من نتائج،

الدراسة الميدانية: سوف يتم عرض الدراسة الميدانية كما يلي:

أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

أخذ الباحث عينة عددها (مائتين) فرد من مديرين ووكلاء الإدارات التعليمية والمدارس الحكومية، وقد تم اختيار محافظة (الفيوم) واتبع الباحث أساليب

العينة متعددة المراحل Multi – Stage Random Sample لاختيار عينة الدراسة بأسلوب أكثر تحديدا وأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، وقدمت الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة؛ لذا قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (١٧) عبارة

وكانت الاستجابة للعبارات وفق مقياس ثلاثي متدرج (نعم- إلى حد ما -لا) وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق إدخال البيانات على برنامج Excel ثم التعامل معها ببرنامج وتم الحصول على النتائج كما يلي:

ب) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات مفردات العينة:

تمت دراسة آراء عينة الدراسة وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الاول (دور القيادة الإدارية التربوية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً
للمحور الاول (دور القيادة الإدارية التربوية)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تتأثر القيادة الإدارية بالصراع الإداري	٩٩	٤٩,٥٠	٧٩	٣٩,٥٠	٢٢	١١,٠٠	٧٩,٥٠	٠,٦٨	٢,٣٩	٢
٢	تتأثر القيادة الإدارية بالضغط الاجتماعية	٩٢	٤٦,٠٠	٧٨	٣٩,٠٠	٣٠	١٥,٠٠	٧٧,٠٠	٠,٧٢	٢,٣١	٦

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		النسبة المئوية (%)	التقييم
		ك	%	ك	%	ك	%		
٣	تقوم القيادة الإدارية على مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية	١٠٢	٥١,٠٠	٧٠	٣٥,٠٠	٢٨	١٤,٠٠	٧٩,٠٠	٤
٤	تعتمد القيادة الإدارية على الذكاء	٩٤	٤٧,٠٠	٧٤	٣٧,٠٠	٣٢	١٦,٠٠	٧٧,٠٠	٦
٥	تهتم القيادة الإدارية بتوجيه أداء العاملين نحو الانجاز في العمل	٩٤	٤٧,٠٠	٨٨	٤٤,٠٠	١٨	٩,٠٠	٧٩,٣٣	٣
٦	تعمل القيادة الإدارية على إزالة الفجوات النفسية والاجتماعية بين القائد ومرعوسيه	٩٦	٤٨,٠٠	٧٩	٣٩,٥٠	٢٥	١٢,٥٠	٧٨,٥٠	٥
٧	تقوم القيادة الإدارية على مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية	٩٤	٤٧,٠٠	٨٨	٤٤,٠٠	١٨	٩,٠٠	٧٩,٣٣	٣

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	التبني
		ك	%	ك	%	ك	%				
٨	تعتمد القيادة الإدارية على الذكاء	٩٧	٤٨,٥٠	٧٧	٣٨,٥٠	٢٦	١٣,٠٠	٢,٣٦	٠,٧٠	٧٨,٥٠	٥
٩	القيادة الإدارية هي المسؤولة عن التنفيذ بالرقابة المباشرة	١٠٤	٥٢,٠٠	٧٨	٣٩,٠٠	١٨	٩,٠٠	٢,٤٣	٠,٦٥	٨١,٠٠	١
	المجموع الكلي	٨٧٢	٤٨,٤٤	٧١١	٣٩,٥٠	٢١٧	١٢,٠٦	٢,٣٧	٠,٦٩	٧٩,٠٠	

ينتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات المحور الاول (القيادة الإدارية التربوية) فيما عدا عبارتين هما (٢، ٤) وهما " تتأثر القيادة الإدارية بالضغوط الاجتماعية - تعتمد القيادة الإدارية على الذكاء " وافقوا عليها بدرجة متوسطة، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (٩) وهي " القيادة الإدارية هي المسؤولة عن التنفيذ بالرقابة المباشرة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨١%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣)،

٢- جاءت العبارة رقم (١) وهي " تتأثر القيادة الإدارية بالصراع الإداري " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة

مئوية (٧٩,٥%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣).

٣- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " تهتم القيادة الإدارية بتوجيه أداء العاملين نحو الانجاز فى العمل " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩,٣٣%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣)، كما جاءت العبارة رقم (٧) وهي " تقوم القيادة الإدارية على مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩,٣٣%)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣)،

المحور الثاني: (مهارات القيادة الإدارية التربوية) تم دراسة آراء عينة الدراسة، وذلك من خلال الاستجابات، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لهذا المحور والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية

للمحور الثاني (تفعيل دور مديري ووكلاء المدارس والإدارات التعليمية)

م	البند	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	التكرار
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٠	توفير فرص تدريبية للقيادات التربوية	١٠٥	٥٢,٥٠	٧٠	٣٥,٠٠	٢٥	١٢,٥٠	٢,٤٠	٠,٧٠	٨٠,٠٠	٤

الترتيب	النسبة المئوية (%)	الاحراف المعيري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البنود	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	٨١,١٧	٠,٦٦	٢,٤٤	٩,٥٠	١٩	٣٧,٥٠	٧٥	٥٣,٠٠	١٠,٦	الاهتمام بالتدريب الكافي من مراكز التنمية المهنية للقيادات التربوية	١١
٢	٨٠,٨٣	٠,٦٨	٢,٤٣	١١,٠٠	٢٢	٣٥,٥٠	٧١	٥٣,٥٠	١٠,٧	عمل منافسات سنوية لاختيار القائد المثالي على مستوى الإدارات والمدارس	١٢
١	٨١,١٧	٠,٦٧	٢,٤٤	١٠,٠٠	٢٠	٣٦,٥٠	٧٣	٥٣,٥٠	١٠,٧	الاعلان عن القائد المتطور فى لوحة الشرف بالوزارة والإدارة التعليمية	١٣
٦	٧٩,١٧	٠,٧٠	٢,٣٨	١٢,٥٠	٢٥	٣٧,٥٠	٧٥	٥٠,٠٠	١٠,٠	نشر تجارب القادة الرائدة فى لوحات شرف	١٤

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
	لتشجيع الآخرين على الإبداع الأداء										
١٥	توفر الإدارة التعليمية البرامج التدريبية الكافية لتطوير أداء القادة التربويين	١٠٦	٥٣,٠٠	٧٢	٣٦,٠٠	٢٢	١١,٠٠	٢,٤٢	٠,٦٨	٨٠,٦٧	٣
١٦	تدريب القادة على استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين مستوي ادائهم	١٠٣	٥١,٥٠	٧٣	٣٦,٥٠	٢٤	١٢,٠٠	٢,٤٠	٠,٦٩	٧٩,٨٣	٥
١٧	تفعيل وحدة المعلومات بالمدرسة والإدارة التعليمية	١٠٧	٥٣,٥٠	٦٥	٣٢,٥٠	٢٨	١٤,٠٠	٢,٤٠	٠,٧٢	٧٩,٨٣	٥
	المجموع الكلي	٨٤١	٥٢,٥٦	٥٧٤	٣٥,٨٨	١٨٥	١١,٥٦	٢,٤١	٠,٦٩	٨٠,٣٣	

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (تفعيل دور مديري ووكلاء المدارس والإدارات التعليمية) بنسبة مئوية (٨٠,٣٣%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٤١ من ٣) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (٢,٣٤ إلى ٣)، يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات المحور الثاني (تفعيل دور مديري ووكلاء المدارس والإدارات التعليمية)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (١١) وهي "الاهتمام بالتدريب الكافي من خلال الإدارة التعليمية للمدرين" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨١,١٧%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣)، كما جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "الاعلان عن القائد المتطور في لوحة الشرف بالوزارة والإدارة التعليمية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨١,١٧%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣)،

٢- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي "عمل منافسات سنوية لاختيار القائد المثالي على مستوى الإدارات والمدارس" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٠,٨٣%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣)،

٣- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي "توفر الإدارة التعليمية البرامج التدريبية الكافية لتطوير أداء المديرين" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها

بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٠,٦٧%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣)،

٤- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " توفير فرص تدريبية للقيادات التربوية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٠%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤)، وانحراف معياري (٠,٧)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ - ٣)،

٥- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي تدريب القادة علي استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين مستوي ادائهم " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩,٨٣%)، وبمتوسط حسابي (٢,٤)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢,٣٤ -

ج) نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلي النتائج والتي من أهمها:

١- الصعوبات التي تواجه مديري ووكلاء الإدارات التعليمية والمدارس:

- ضعف الاستثمار الجيد للموارد المادية الموجودة بالمدرسة والإدارة التعليمية،
- قلة التجهيزات والمعدات في بعض مراكز مصادر التعلم ومراكز التنمية المهنية.
- ضعف الكفايات التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدي بعض مديري الإدارات التعليمية.

٢- تفعيل دور مديري ووكلاء المدارس والإدارات التعليمية

- الاهتمام بالتدريب الكافي من خلال الإدارة التعليمية للمديرين،

- مشاركة المديرين فى اتخاذ القرارات.
- عمل منافسات سنوية لاختيار القائد المثالى على مدارس التعليم الفنى الصناعى.
- توفر الإدارة التعليمية البرامج التدريبية الكافية لتطوير أداء القادة التربويين،
- توفير فرص تدريبية للمعلمين ذوي الصلة،
- * تدريب القادة التربويين على استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين مستوي أدائهم،
- نشر تجارب القادة التربويين الرائدة فى لوحات شرف المدرسة أو الإدارة التعليمية لتشجيع الآخرين على الإبداع.

المراجع

المراجع العربية:

صلاح الدين جوهر: أساليب وتقنيات الإدارة التربوية فى ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، ورقة عمل مقدمة على المؤتمر السنوي الثامن، بعنوان الإدارة التعليمية فى الوطن العربى فى عصر المعلومات، المنقعد بتاريخ ٢٧-٢٩ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعى، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٤٢٤

بيومي محم د ضحاوى: رؤى معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٨٩.

على محمد على المداعى: تطوير الأداء الإدارى للقيادات التربوية فى المديرىات التعليمية بالجمهورية اليمنية فى ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢

محمد صبرى حافظ، يوسف عبد المعطى مصطفى: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية، ع ٢ ابريل، ٢٠٠٠

بيومي محم ضحاوى: رؤى معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٤

مؤتمر الجودة التعليمية: المدارس المصرية وتطبيق قانون معايير الجودة، الإسكندرية، ٢٠٠٦

أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة ، دار الكتاب
المصري، ١٩٩٤

عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي، الدوحة، دار الثقافة
للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧

المصلح: المنجد في اللغة والأعلام، بيروت ، دار الشروق، ٢٠٠٢

مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز ، القاهرة، المجموعة العربية
للتدريب والنشر ، ٢٠١٤

عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، القاهرة، المكتبة الأكاديمية،
٢٠١١

مطهر سالم سعيد الشمري: التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء
إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة
عين شمس ، القاهرة ، (٢٠٠٤م).

سامح حواش: تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية للقيادات الوسطى التربوية في
مصر باستخدام التدريب الإلكتروني، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد
الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ، ٢٠١٢م

على محمد على المداعي: تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المديرية
التعليمية بجمهورية اليمن في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة
ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة،
٢٠١٣م

عادل عبد الحميد السيسى: أدوار القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات
العالمية المعاصرة: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية
التربية، جامعة بنها، ٢٠١٤م

أشرف حسين عبد الفتاح رمضان: تطوير برامج التنمية للمعلمين بوحدة التدريب
والجودة بمدرسة ابتدائية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٦

حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم
الكتب، ٢٠١٢

على أحمد عياصرة: القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية، عمان، دار ومكتبة
الحامد، ٢٠٠٦

محمد فتحى: مصطلحات إدارية، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠٣
محمد صبرى حافظ، الحسن بن محمد المغيدى، السيد محمود البحيرى: القيادة فى
المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب، ط ١، ٢٠١٣

قاسم بن عائل الحربى: القيادة المدرسية فى ضوء اتجاهات القيادة التربوية
الحديثة، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، ط ١، ١٤٢٥

المراجع الاجنبية:

Collir , Denhse Lou(2002);Asystem approsash to school
improvement: The identification and prioritization of
core educational processes using the Baldrhge quality
criteria as an improvement framework for high-
reforming schools University of Taxas at Austim
ED,DAI-A62\09Mar2002.

1- Sylvia, J. Hysong: The Role of technical skill in perceptions
of Managerial performance , Journal of Management
Development ,Vol. 27 ,No. 3 ,2008

Moke, Oeri Lydia; Muturi, Willy: Effects of Human Resource
Audit on Employee Performance in Secondary

Schools in Kenya; a Case of Non Teaching Staff in
Secondary Schools in Nyamache Sub County,
Journal of Education and Practice, v6 n19 , 2015

Ansar: Measuring the Performance of School Superintendent,
Journal of Education and Practice, v6 n2 ,2015