

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد. دراسة حالة محافظة المنيا

إعداد

د. محمد حمدي زكي

أ.د. أحمد محمد أحمد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
جامعة المنيا.

أستاذ بقسم أصول التربية - جامعة المنيا.

المجلة التربوية - العدد الخمسون - أكتوبر ٢٠١٧م

Print: (ISSN 1687-2649) Online: (ISSN 2536-9091)

ملخص البحث

تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد.

دراسة حالة محافظة المنيا

إعداد

أ.د. أحمد محمد أحمد*	د. محمد حمدي زكي**
----------------------	--------------------

هدف البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

س٢: ما ملامح إدارة مدارس التعليم العام بمصر؟

س٣: ما واقع قيادة وحوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد؟

س٤: ما آليات تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد؟

وللإجابة عن أسئلة البحث استخدم البحث الحالي دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي حيث إنه الملائم لموضوع البحث، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة تحتوي على (٧٣) ممارسة موزعة على أربعة معايير (١٥) مؤشراً، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٣٢٦) فرداً من المعلمين الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي بمحافظة المنيا، واستخدم البحث النسب المئوية لتحليل استجابات العينة.

وقد اشتمل البحث على الإطار العام، وتناول ملامح إدارة مدارس التعليم العام بمصر، ثم تحليل الدراسة الميدانية.

وفي ضوء نتائج تحليل الإطار النظري والدراسة الميدانية قدم الباحثان آليات تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد.

*أستاذ بقسم أصول التربية - جامعة المنيا.

**مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية. جامعة المنيا.

Abstract

Developing Leadership and Governance for General Education Schools in the Light of The National Standards of Evaluation and Accreditation. A Case Study Minia Governorate

By

Dr. Ahamad Muhammad Ahama

Dr. Mohamed Hamdy Zaky

This research aimed at answering the following questions:

- 1- What are the features of the management of general education schools in Egypt?**
- 2- What is the reality of leadership and Governance of the general education schools in Minia Governorate in the light of the national standards of evaluation and accreditation?**
- 3- What are the mechanisms for the development of leadership and Governance in the general education schools in Minia Governorate in the light of national standards of evaluation and accreditation?**

To Answer these questions the present research used the case study as a technique of the descriptive methodology since it is the most Adequate for the Subject of the research. To achieve the aims of the present research. the research designed a questionnaire as an Instrument for the research. It consists of (73) practices distributed on four standards(having 15 Indictors each) The a questionnaire was applied to a sample of 326 teachers in the educational qualification program in Minia governorate. Percentages have been used in order to analyze the responses of the teachers.

The research consists of three main parts:

- A) Introduction, and literature review.**
- B) Clarifying the features of management of the of general education schools in Egypt; and**
- C) The field study was analyzed and suggestions.**

Finally, the research submitted some useful and practical mechanisms of developing the leadership and governance of the general education schools in Minia governorate in the light of national standards of Evaluation and Accreditation.

مقدمة:

تمثل إدارة منظومة التعليم رأس الحربة فى تحقيق المعايير القومية على أرض الواقع الميداني بمؤسسات التعليم على مختلف مستوياتها؛ فهي التي تملك ترجمة الممارسات إلى واقع ملموس من خلال تنفيذ آليات إدارية في إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم قابلة للتطبيق فهي التي تملك سلطة الثواب والعقاب للعاملين، وهي المنوط بها تقييم أداء جميع العاملين بالمدرسة، وهي المسؤولة عن اعتماد نتائج تقويم الطلاب، من هذا المنطلق تنبثق أهمية الإدارة في تحويل منظومة الجودة التعليمية من عملية ترتيب للأوراق والمستندات ومن الجودة على الورق - وإذا كان ذلك بالضرورة مهماً- إلى ممارسات متميزة في كافة جوانب المؤسسة التعليمية.

استجابة لهذه الدعوة بدأت مصر خطوات حثيثة فى مجال الجودة منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين من خلال فعاليات محلية وإقليمية وتكوين لجان عديدة اهتمت بالجودة، ولهذا تم إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد والتي حددت رسالتها فى الارتقاء بجودة التعليم وتطويره المستمر لكسب ثقة المجتمع فى مخرجاته، واعتماد المؤسسة التعليمية وفقاً لرسالتها وأهدافها المعلنة، وذلك من خلال معايير ومؤشرات وممارسات قابلة للقياس وتتسم بالاستقلالية والشفافية (٣٠: الرئيسية)*.

ووضعت الهيئة مجموعة من المعايير للتقويم والاعتماد على مستوى التعليم قبل الجامعي، تضمنت محورين أساسين أحدهما: يختص بالقدرة المؤسسية، ويركز على البنية التنظيمية للمؤسسات وإمكاناتها المادية والبشرية، والآخر يختص بالفاعلية التعليمية، ويركز على العمليات التي توفر فرص التعليم والتعلم المتميز للجميع، ويتضمن المعايير الأكاديمية للمعلم والمتعلم والمنهج الدراسي، والمناخ التربوي (٢٨: ١١).

واستناداً إلى عمليات التقويم والمراجعة وضرورة استمراريتها فقد رأى البحث الحالي أهمية دراسة المجال الثاني وهو القيادة والحوكمة كأحد مجالات القدرة المؤسسية الذي يستند على ثلاثة مبادئ هي: الشفافية، والمسائلة، والمشاركة، ويقوم على أربعة معايير، وعشرين مؤشراً، فضلاً عن محاولة وضع مقترحات لتطويره.

* يشير الرقم الأول إلى رقم المرجع في قائمة المراجع، بينما يشير الرقم الثاني إلى رقم الصفحة في المرجع .

مشكلة البحث:

بالرغم من توجهات سياسة الدولة نحو الأخذ بكل ما هو جديد فى مجال الإدارة والتقدم التكنولوجي والتغيرات العالمية، فإن الإدارة المدرسية فى منظومة التعليم المصري ما زالت تعاني من بعض أوجه القصور المرتبطة بمجال القيادة والحوكمة التى من أهمها: (٣٤٢:٤٣-٣٦٣)

- ندرة تفويض إدارة المدرسة السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات.
- ضعف قدرة إدارة المدرسة على استثمار أفكار عملية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي، ولا تضع خطأً أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة فى العمل، وندرة تشجيعها للعاملين لطرح حلول ابتكارية للمشكلات والأزمات المدرسية.
- افتقاد إدارة المدرسة لأساسيات الإدارة الفعالة، وقلة إلمامها بمهارات اتخاذ القرارات.
- ندرة وضع إدارة المدرسة لنظام واضح لمكافأة المتميزين من العاملين، وضعف إلمامها بالاتجاهات الحديثة فى مجال إدارة الأفراد وتحفيزهم، وقلة حرصها على تقدير الجهود التى يبذلها العاملون فى العمل.
- قلة تشجيع إدارة المدرسة مبادرات فرق العمل ومقترحاتها، وافتقاد القدرة على بناء فرق العمل متعددة الوظائف داخل المدرسة وإدارتها.
- افتقاد القائمين على إدارة المدرسة للقدرة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات العاملين، وقلة تشجيعهم على حضور المؤتمرات والندوات، وافتقاد الإدارة المدرسية للقدرة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم فى العمل المدرسي.
- إضافة إلى ما سبق، كشفت إحدى الدراسات والخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠م عن جوانب الضعف بالمدارس المصرية وخاصة الإدارة المدرسية، تلك الجوانب التى تحول بينها وبين تحقيق رسالتها، وهي: (٨٢:١٥-٨٣)
- قصور تحديد أهداف المدرسة تحديداً إجرائياً واضحاً.
- سوء توزيع الأعمال والمهام على الأفراد العاملين بالمدرسة.
- تعصب قيادات الإدارة المدرسية لآرائهم وفرضهم سياسة ديكتاتورية فى المدرسة، وندرة سماحها للمناقشات الموضوعية مع العاملين بالمدرسة.
- غياب العلاقات الإنسانية البناءة بين فريق عمل الإدارة المدرسية.

- غياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الإدارة، عند تولى مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه وصنع القرار التربوي.
 - غياب نظم الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلي، وبين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى.
 - ضعف مواكبة الإدارة المدرسية للجديد فى مجال التربية والإدارة.
 - القصور فى اهتمام قيادات الإدارة المدرسية بمشكلات أعضاء المجتمع المدرسي.
 - إغفال اهتمام وتقدير قيادات المدرسة لآراء وأفكار الآخرين من العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين.
 - ضعف وعي إدارة المدرسة بالنواحي الإدارية والمالية للعمل بالمدرسة. (٣٩٦:٤٢)
- ما سبق يشير إلى واقع الإدارة المدرسية فى بعض مدارس التعليم العام فى مصر، ولكي تصل هذه المدارس للاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، لابد أن تلتزم بالمعايير القومية للتقويم والاعتماد التى تتضمن محورين هما:
- المحور الأول- القدرة المؤسسية، ويتضمن عدة مجالات فرعية تتمثل فيما يلي:
رؤية المؤسسة ورسالتها- القيادة والحوكمة- الموارد البشرية والمادية للمؤسسة- المشاركة المجتمعية- تأكيد الجودة والمساءلة.
 - المحور الثانى- الفاعلية التعليمية، ويتضمن مجالات فرعية هى:
المتعلم- المعلم- المنهج الدراسي- المناخ التربوي.
- وهذه المعايير السابق ذكرها ملزمة لاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويختص البحث الحالي بدراسة مجال "القيادة والحوكمة" من مجالات المحور الأول "القدرة المؤسسية". ومما سبق يمكن القول إن مشكلة البحث تتحدد فى محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:
- كيف يمكن تطوير قيادة وحوكمة مدارس التعليم العام بمحاظفة المنيا فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد؟
- ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:
- ١- ما ملامح إدارة مدارس التعليم العام بمصر؟

- ٢- ما واقع قيادة وحوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد ومن خلال آراء عينة البحث؟
- ٣- ما آليات تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد؟

أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث الحالي إلى ما يلي:
- ١- قد تساعد نتائج هذا البحث المسؤولين عن التعليم والهيئة القومية للتقويم والاعتماد على التخطيط لتطوير القيادة والحوكمة بها؛ حتى يتسنى لها النهوض بمستوى الأداء والحصول على الاعتماد.
 - ٢- يعد هذا البحث محاولة علمية نحو رصد بعض المقترحات الإجرائية التى يمكن أن تسهم فى تفعيل دور الإدارة المدرسية فى تحقيق المعايير القومية للتقويم والتعليم.

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى:
- ١- تعرف الجهود والممارسات المصرية فى مجال جودة واعتماد الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام.
 - ٢- تعرف ملامح إدارة مدارس التعليم العام بمصر.
 - ٤- رصد واقع القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا من خلال الواقع الميداني.
 - ٥- التوصل إلى آليات لتطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد.

منهج البحث:

يعتمد البحث- فى إجابته عن تساؤلات البحث- على دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة البحث؛ حيث يتم جمع البيانات من عينة ممثلة للمجتمع الأصلي عن طريق أداة مناسبة مثل الاستبانة، ثم تصنف طبقاً للمتغيرات المختلفة؛ حتى يتم وصف الواقع بدقة مناسبة (١٣: ٩٢)، تمهيداً لإصلاحه.

أداة البحث:

تم تصميم استبانة تضمنت معايير ومؤشرات وخصائص مجال القيادة والحوكمة فى المحور الأول " القدرة المؤسسية" طبقاً لما جاء بوثيقة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتم استخدام الاستبانة كأداة؛ بهدف جمع بيانات ومعلومات حول موضوع البحث من عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وقد وُجد أنها من أفضل أدوات المنهج الوصفي التى يمكن أن تحقق الهدف.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

١- دراسة واقع القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام فى ضوء وثيقة المستويات المعيارية لتقويم واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي عام ٢٠١١م - الإصدار الثالث؛ وذلك لارتباط هذا المجال بالإدارة المدرسية.

٢- يقتصر البحث على المعلمين الملتحقين ببرنامج المعلمين غير المؤهلين تربوياً، وسبب اقتصار العينة على هذه الفئة من المعلمين ما يلي:

- يمثل المتدربون من المعلمين غير المؤهلين تربوياً فى برنامج التأهيل التربوي للمعلمين بكلية التربية جامعة المنيا؛ وهى عينة نادراً ما يمكن تجمعها فى وقت واحد إلا فى مثل هذه التدريبات، ما دفع الباحثين إلى استثمار هذه العينة لرصد الواقع الميداني من خلالها.

- يمثل أفراد العينة وظيفة معلم خبير، فهم المسؤولون عن وظائف فنية وإدارية، وأن رؤيتهم تتضمن فى الوقت نفسه رؤية أولياء الأمور حيث إنهم يجمعون بين الصفتين، صفة المعلم وصفة ولي الأمر، كما تتضمن رؤية فئة من المعلمين عمرهم الزمني أكبر من الخمسين عاماً يعكسون آراءهم عن التطوير والجودة بالمدارس.

٣- يقتصر البحث على دراسة واقع قيادة وحوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا.

٤- تم تطبيق الدراسة الميدانية على معلمي البرنامج التدريبي الذي بدأ فى الفترة من ٢٣/١٠/٢٠١٥ إلى الفترة ١/٢/٢٠١٦.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث على المصطلحات الآتية:

١- تطوير Developing:

- تعريف معجم لسان العرب " لابن منظور": أن الطور الحد بين الشئين، وعدا طوره أي جاوز حده وقدره وبلغ طوره أي غاية ما يحاول، من أمثالهم فى بلوغ الرجل النهاية فى العلم: بلغ فلان أطوريه بكسر الراء أي أقصاه(٢: ٢٧١).

- تعريف معجم الوجيز بأنه: تطور: تحول من طور إلى طور (التطوير): التغيير التدريجي الذي يحدث فى بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق عليه التغيير التدريجي الذي يحدث فى المجتمع أو العلاقات أو النظم السائدة فيه(٣١: ٣٩٦).

- تعريف معجم اللغة الإنجليزية- كارتر جود Carter Good بأنه: " بأنه نمو أو تغيير فى بنية أو وظيفة أو تنظيم"(٤٦: ١٧٥).

- تعريف حلمي أحمد بأنه: " عملية علمية شاملة وواسعة تقوم على الدراسة والبحث وترتبط بثقافة المجتمع ، وما يطرأ عليها من تغييرات وذلك بهدف مساعدة النظام التعليمي المراد تطويره على تحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة وهو ما يستدعى تغييرا فى شكل ومضمون الشيء المراد تطويره(١١: ٢٩).

وبالتالى يمكن تعريف التطوير-إجرائياً- بأنه عملية وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية بهدف تجويد منظومة القيادة والحوكمة بما يسهم فى إعداد إدارة مدرسية فعالة بالمدارس المصرية للوصول بها إلى مستوى الاعتماد المنشود.

٢- القيادة Leadership:

- تعريف إبراهيم عباس هي: " قدرة مدير المدرسة على التأثير الفعال فى الآخرين وكسب طاعتهم وثقتهم وتعاونهم، وتوجيه جهودهم ودفعهم وحثهم بطريقة معينة لإنجاز الأعمال المحددة؛ بغية تحقيق أهداف المدرسة"(١: ١٩٤).

- تعريف تاسي- هوا Tsai-Hua هي: " السلوك الفردي لتوجيه مجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك"(٥٢: ٢).

- تعريف دي فير هيدر de Ver Heather: " قدرة الفرد على توجيه وتحفيز وتمكين التابعين للمساهمة بفعالية فى تحقيق أهداف المنظمة"(٨: ٤٨).

ويمكن تعريف القيادة إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات التى يقوم بها العاملون بالإدارة المدرسية بهدف التأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المدرسة.

٣- الحوكمة Governance:

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " القواعد والإجراءات التى تضمن بأن الشركة تدار بشكل صحيح وفعال، بما فى ذلك التأكد من أن المدراء والعاملين يتصرفون بشكل ملائم ووفقاً للقوانين والممارسات السليمة" (٤٤٧:٤٤).

- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNPD بأنها: " نظام السياسات والقيم والمؤسسات التى بها يدير المجتمع شؤونه الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية من خلال التفاعلات داخل وفيما بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص" (٢٠:٢١-٤٩).

- تعريف البنك الدولي The World Bank بأنها: " السلوكيات التى تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للمؤسسات التعليمية، بحيث تركز على بنية ووظيفة مؤسسات التعليم ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسئوليات الإدارة المدرسية، وعلاقاتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز فى أدائها" (٨:٥١).

- تعريف ماهر أحمد بأنها: " النظام الذى يتم من خلاله إدارة المؤسسات التعليمية وتوجيه أعمالها ومراقبتها لتحقيق الجودة والتميز فى أدائها، فى إطار مجموعة من القوانين والإجراءات والمعايير التى تحدد أخلاقيات الممارسة المهنية بما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية والمحاسبية والمشاركة لكافة الأطراف ذات الصلة بهذه المؤسسات (٢٧٨:١٩).

- تعريف مركز أبو ظبي للحوكمة بأنها: " وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية فى المؤسسة؛ بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة (المؤسسة) لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد" (٥:٢٤).

وبناءً على ما سبق فإن البحث الحالي يتبنى التعريف التالي بأنها: وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية بالمدرسة (إدارة مدرسية، أولياء الأمور، المجتمع المحلي، العاملين بالمدرسة، والطلاب) الشفافية، المساءلة والمحاسبية، والشراكة.

٤- القيادة والحوكمة:

ويقصد بها " تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد، والاشتراطات المحددة للإدارة المدرسية، وهى تمثل المجال الفرعي الثاني للمجال الأول للاعتماد فى مصر".

٥- مدارس التعليم العام General Education:

يعرف التعليم العام بأنه " التعليم الذى تشرف عليه الدولة، ويشمل أساساً التعليمين الابتدائي والثانوي بأنواعه المختلفة. ومدرسة عامة هى مدرسة ابتدائية أو ثانوية تنشئها الدولة وتديرها، وهى متاحة لكل من يتقدم للالتحاق بها" (١٠: ١١٧). كما يعرف بأنه " التعليم الذى يقوم بإعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالى والمشاركة فى الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية" (١٨: ١١٤).

ويمكن تعريف مدارس التعليم العام إجرائياً على أنها المدارس الرسمية التابعة أو الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم بالحلقة الأولى (المدرسة الابتدائية) والثانية (المدرسة الإعدادية) من التعليم الأساسى، والتعليم الثانوي العام".

٦- الاعتماد Accreditation:

- تعريف فاروق عبده، وأحمد عبد الفتاح بأنه: " العملية التى تسعى إلى مطابقة أداء المؤسسة بمتطلبات المؤهلات والمستويات التعليمية" (١٨: ١٥٢).

- تعريف وزارة التربية والتعليم بأنه: " عملية تقويم جودة المستوى التعليمي للمدرسة وفقاً للمعايير القومية" (٣٣: ٣٧).

- تعريف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بأنه: " الاعتراف الذى تمنحه الهيئة القومية للمؤسسة التعليمية، إذا تمكنت من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية، وتحقيق الفاعلية التعليمية وفقاً لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المعلنة من الهيئة" (٢٩: ١٢).

وبناءً على ما سبق فإن البحث الحالي يتبنى التعريف التالي بأنها: الاعتراف بواسطة هيئة الاعتماد باستيفاء البرنامج التعليمي أو المؤسسة التعليمية للمستوى المنشود من معايير الجودة.

٧- معايير التقويم والاعتماد:

ويقصد بها مجموعة من المعايير المحددة من قبل الهيئة القومية، وتتعلق بالمجالين الأساسيين للتقويم والاعتماد، وهما القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية، وكل مجال فرعي مكون من مجموعة معايير، ويتضمن مجموعة من المؤشرات التى تعبر عن المعيار المقصود، وكل مؤشر يتضمن مجموعة من الممارسات ذات العلاقة المطلوب قياسها أثناء عملية التقويم والاعتماد.

خطوات سير البحث:

- وفقاً للمنهج الذي أتبع في هذا البحث، فقد سار البحث في الخطوات الآتية:
- القسم الأول- الإطار العام للبحث ويتضمن: مقدمة البحث والمشكلة وتحديدها وأهداف البحث وأهميته وحدوده ومصطلحات البحث وخطوات سير البحث.
 - القسم الثاني- الإطار النظري للبحث، ويتضمن محورين رئيسيين هما:
المحور الأول- الأسس الفكرية للاعتماد (فلسفة الاعتماد، وأهدافه، وفوائده، والجهود المصرية المبذولة لاعتماد التعليم قبل الجامعي بصفة عامة والإدارة المدرسية به).
المحور الثاني- ملامح إدارة مدارس التعليم العام بمصر (مفهوم إدارة مدارس التعليم العام، وأهدافها، ومهام إدارة المدرسة فى ضوء تشريعات التعليم قبل الجامعي).
 - القسم الثالث - الإطار الميداني للبحث ويتضمن:
(أهداف الدراسة الميدانية، وأداتها وكيفية بنائها، ومجتمع وعينة البحث، وصدق وثبات الأداة، والمعالجة الإحصائية، ونتائج الدراسة الميدانية وتحليلها).
 - القسم الرابع- آليات تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام بمصر فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد.

القسم الثانى - الإطار النظرى.

ويتكون من محورين أساسيين هما:

المحور الأول - الأسس الفكرية للاعتماد:

ويتم تناوله من خلال الآتى:

١- فلسفة الاعتماد:

سعت الدولة متمثلة فى الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد إلى الاهتمام بالإدارة والقيادة إيماناً منها بأهمية الإدارة المدرسية وإدراكها بأن الفرق بين الدول المتقدمة والنامية إنما يرجع فى الأساس إلى الإدارة والقيادة خاصة فى ظل هذا العصر، وبناء عليه يمكن القول إن الدولة تجاهد نحو تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد بمدارس التعليم قبل الجامعي، والتي تمثل القيادة والحوكمة إحدى مجالاتها والتي لها فلسفة وفكر ينطلق من مجموعة من المبادئ الأساسية المتمثلة فيما يلي: (١٠١:٣٣)

■ عمليات القيادة التربوية شبكية وأفقية Flat Management.

■ امتلاك القيادة لمعارف ومهارات (الاتصال الفعال - العمل كفريق - التفويض - الشفافية - المشاركة المعلوماتية - التنمية المهنية - إدارة التغيير).

■ التشاورية كقيمة تعبر عن مضامين ديمقراطية واتصالية فى الوقت نفسه.

■ المحاسبية والشراكة المجتمعية كضرورة تتصل مباشرة بأهمية وجود المجتمع فى التعليم ورقابته له وحرصه عليه.

■ - التقويم كعملية للحكم على عوائد التعليم، والعمل على تطويره وتجويده.

٢- أهداف الاعتماد:

أوضحت وزارة التربية والتعليم فى مصر أن أهداف الاعتماد تتمثل فى التالي: (١٣:٢٩ -

(١٤

■ الالتزام بتنفيذ الرؤية والرسالة التى وضعتها لنفسها.

■ تفعيل الحوكمة الرشيدة والتميز فى الأداء.

■ توفير الشفافية والموضوعية فى الحكم على أداء المدرسة.

■ الالتزام بمبادئ المحاسبية والمساءلة، وعمليات التقويم الذاتى والمستمر.

■ تفعيل دور المؤسسات المحلية، ومساعدة جهات المراقبة والمتابعة على أداء دورها.

- تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية، وتطوير أساليب الأداء، والتقويم المؤسسي والتعليمي.
- تحديث طرائق التعليم والتعلم المتمركزة على المتعلم، وربط التعليم بالمهارات الحياتية وإدارة الحياة، واحتياجات المجتمع المحلي.
- التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية والمادية المتاحة وتنميتها، واستحداث إمكانات أخرى.
- تنمية نظم المتابعة والتقويم وضمان الجودة، وتفعيل وحدات التدريب والتقويم.
- تحقيق كفاءة وتدعيم نظم وصيانة المبنى المدرسي، بما يحقق متطلبات واحتياجات العملية التعليمية.
- التأكد من استمرارية تحسين فعاليتها التعليمية.

٣- الفوائد المدركة لمعايير ضمان الجودة والاعتماد:

إن تبني مدارس التعليم قبل الجامعي لمعايير ضمان الجودة والاعتماد يمكن أن يحقق لها كثيراً من المزايا، منها ما يرتبط بالمدارس ذاتها، ومنها ما يرتبط بالأعضاء العاملين فيها، والذي ينعكس أيضاً على جودة التعليم والتي تتحقق من خلال ما يمتلك أفرادها من كفايات ومهارات وخبرات، ولقد كتب كثير من الباحثين عن الآثار الايجابية لتطبيق معايير التقويم والاعتماد، وتم تحديدها فيما يلي: (١١:٥-١٣)

- تحسين جودة ممارسة المهنة ونواتجها.
- تضع رؤية للتميز لأفراد أي مهنة.
- تحدد بدقة لجميع المعنيين ما يقوم به المهنيين المتميزين فى ممارساتهم.
- تضع أسس التعليم والنمو المهني.
- تصف بوضوح سمات السلوك المهني أو الوظيفي الذي ينتظره الجميع من محترفيها.
- تمد الأنظمة التعليمية بأسس التقويم.
- تزيد من ثقة المجتمعات فى التعليم.
- رفع مستوى الأداء بجميع المدارس.
- توفير معلومات واضحة ودقيقة للجهات المعنية بأهداف البرامج.

■ ضمان اتساق أنشطة وبرامج المدارس مع معايير الاعتماد ومتطلبات المهنة وطموحات أفراد المجتمع.

■ زيادة فعالية البرامج التى تقدمها المدارس للمجتمع.

■ توفير آلية للمحاسبية من جميع المعنيين بإعداد البرامج الأكاديمية وتنفيذها والإشراف عليها.

■ تامين النمو المهني والأكاديمي للعاملين فى المؤسسة.

■ شيوع مبدأ المساءلة والمحاسبية الذاتية والجماعية فى العمل.

ويذكر روبرسون Roberson (٢٠١٠) أن هناك فوائد لمعايير التقويم والاعتماد تتحدد فى

أربع مجموعات أساسية تتمثل فيما يلي: (٩٠:٥٠-١٠)

■ الفوائد الداخلية: وتدور حول تحسين المؤسسة التعليمية، والبرامج الدراسية، والتأكيد على استيفائها الأسس والمعايير المتفق عليها، وتشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة فى عملية التقويم، وخلق أهداف للتحسين المستمر، وخلق روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية.

■ الفوائد الخارجية: وتركز على تحديد معايير القبول بالمؤسسات التعليمية، ومساعدة الطلاب على اختيار وتحديد البرامج الدراسية الملائمة لهم.

■ الفوائد المهنية: وتتعلق بوضع معايير لمنح الشهادات والتراخيص لمزاولة المهنة.

■ الفوائد الاجتماعية: وتدور حول حماية المؤسسة من الأخطار والضغط الداخلية والخارجية، وتوفير سلطات خارجية تضمن اعتماد المؤسسات والبرامج المتخصصة.

٤. الجهود والممارسات المصرية المبذولة لاعتماد التعليم قبل الجامعي بصفة عامة والإدارة المدرسية

به:

بدأ الاهتمام الفعلي بنظام الاعتماد فى التعليم قبل الجامعي بما يتضمنه من إدارة مدرسية، بعد إقرار المعايير القومية للتعليم بمصر عام ٢٠٠٣م؛ حيث اقترحت اللجنة العامة لإعداد المعايير القومية وضع المعايير فى خمسة مجالات رئيسة تمثل جوانب العملية التعليمية وهي، المدرسة الفعالة الصديقة للمتعلم، والمعلم، والإدارة المتميزة، والمشاركة المجتمعية، والمنهج الدراسي ونواتج التعلم (١٧:٣٣).

وقامت لجان المعايير بتقديم تصور لخطوات عمل مستقبلية لتطبيق المعايير من أهمها إنشاء "وحدة الاعتماد التربوي" التى تمنح حق ممارسة العمل للمدارس، واستخدام المعايير القومية للتعليم فى تقويم المدارس. ويقوم العمل بلجنة الاعتماد التربوي على بعض المنطلقات يمكن إجمالها فى التالي:

■ إن الاعتماد التربوي فى جوهره عملية تقويم جودة المستوى التعليمي للمدرسة وفقاً للمعايير القومية.

■ يتم الاعتماد التربوي لمدارس التعليم قبل الجامعي بواسطة هيئات متخصصة تمارس الاعتماد التربوي للمدارس فى ضوء معايير محددة لكل محور من محاور العملية التعليمية.

■ إن الهيئات الممارسة للاعتماد هى هيئات غير حكومية لا تهدف للربح. وقامت مجموعة من مبادرات التحسين أو المشروعات التجريبية التى استهدفت تطوير عدد من المدارس فى بعض محافظات الجمهورية بتطبيق المعايير القومية للتعليم، وأثمرت هذه المشروعات التجريبية عن عديد من الإنجازات، يمكن إجمالها على النحو التالي: (١٤: ٧-٩)

أ- مشروع المدرسة الجديدة (NSP) New School Program

وهو أول المبادرات التى تمت منذ تبني المعايير القومية عام ٢٠٠٣، وقد تم تنفيذه فى ١٠٠ مدرسة موزعة على ثلاث محافظات (الفيوم، المنيا، وبني سويف) وتم تمويله من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، ومن أهم نتائج هذا المشروع: بناء الوحدات القياسية لمجالي المدرسة الفعالة والمشاركة المجتمعية، وإعداد دليل التقييم الذاتي للمدرسة، وبناء قدرات مجموعة من المدربين، وتصميم المواد التدريبية التى يمكن الاستفادة من بعضها.

ب- مشروع تعميم التعلم النشط:

ويعكس المبادرة الثانية للتوجه نحو اللامركزية وطبق فى ٩٠ مدرسة موزعة على ثلاث محافظات (سوهاج، قنا، وأسيوط) بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة UNICEF ومن أبرز إنجازات هذا المشروع: إعداد اللوائح المالية والإدارية اللازمة لتفعيل الإدارة المتمركزة على المدرسة.

ج- برنامج تطوير التعليم (ERP) Education Reform Program .

وهو مشروع ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ويطبق الإصلاح المتمركز علي المدرسة، وقد بدأ تنفيذه في ٣٠ مدرسة في كل محافظة من المحافظات السبع (القاهرة، الفيوم، المنيا، بني سويف، أسوان، قنا، والإسكندرية). ويستهدف البرنامج تحقيق جودة التعليم من خلال لا مركزية اتخاذ القرار ومشاركة المجتمع من خلال مجالس الأمناء والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

د- مشروع المدرسة الفعالة Effective School

وهو مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي، وقد تم تنفيذه في ٤٠٠ مدرسة موزعة علي ١٠ محافظات (المنيا، سوهاج، بني سويف، القليوبية، كفر الشيخ، الإسماعيلية، الشرقية، الدقهلية، الغربية، وقنا) .

هـ- مبادرة تطوير ١٠٠ مدرسة بالقاهرة

وينفذ هذا المشروع بواسطة "جمعية خدمات مصر الجديدة" من خلال مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في بعض مناطق محافظة القاهرة (السلام، النهضة، والمرج) وتعتبر هذه المبادرة مثلاً قوياً للمشاركة المجتمعية .

و- برنامج جائزة تميز فريق المدرسة.

وتم تطبيق هذا المشروع في ٢٥٪ إلى ٣٠٪ من المدارس الابتدائية واستهدف تدريب المعلمين والإداريين علي تطوير خطط تحسين الجودة، وتم تنفيذ هذا البرنامج بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وفي إطار هذا البرنامج تم وضع دليل للجودة في المدارس المصرية استناداً للمعايير القومية للتعليم، ويمكن ملاحظة تأثير هذا المشروع من خلال ما حققه من إصلاح ثقافي للمجتمع وتشجيع الجهود نحو تحسين المدرسة .

وسعت وزارة التربية والتعليم إلي تنفيذ برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي كأحد البرامج الرئيسة للخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧-٢٠١٢، والذي يتضمن إعداد المدارس لضمان الجودة والاستعداد من أجل الاعتماد التربوي، ارتكازاً علي المعايير القومية للتعليم (١٧٥:٣٨).

وأصدر رئيس الجمهورية القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ (١١-٣:٣٥) ولائحته التنفيذية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧ (١٤-٢:٤٠) لإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وقد

تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد.....

أوضح القانون ولائحته التنفيذية أن الهيئة تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع رئيس مجلس الوزراء، ومقرها القاهرة وللهيئة الحق فى إنشاء فروع أخرى فى المحافظات.

وتطمح الهيئة أن تكون كياناً للاعتماد معترف به عالمياً مشهوداً بقراراته العادلة والموضوعية وبريادته وتميزه فى مجال ضمان جودة التعليم على المستوى المحلى والإقليمي والدولي مع الحفاظ على هويته المصرية.

وتتمثل رسالة الهيئة فى " الارتقاء بجودة التعليم وتطويره المستمر لكسب ثقة المجتمع فى مخرجاته، واعتماد المؤسسات التعليمية وفقاً لرسالاتها وأهدافها المعلنة، وذلك من خلال نظم وإجراءات تتسم بالاستقلالية والعدالة والشفافية".

وتقوم الهيئة بطرح إصدارات من وثيقة المعايير القومية للتقويم والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتضمن الإصدار الثالث لعام ٢٠١١م مجالين رئيسيين، وتسعة مجالات فرعية، وواحد وعشرين معياراً، وخمسة ومائة مؤشراً، وي طرح البحث الحالي مجال القدرة المؤسسية الذي يتضمن المجال الفرعي القيادة والحوكمة. والجدول التالي يوضح المجالات الرئيسية والمجالات الفرعية والمعايير لمجال القيادة والحوكمة.

جدول رقم (١)

مجالات ومعايير ومؤشرات تقويم واعتماد القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام.

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	المعايير	عدد المؤشرات	عدد الممارسات
١ - القدرة المؤسسية	٢ - القيادة والحوكمة	١ - توافر تنمية مهنية فعالة	٤	٢٠
		٢ - دعم عمليتي التعليم والتعلم	٦	٢٨
		٣ - توافر نظام للحوكمة الرشيدة	٢	٩
		٤ - توافر نظام مالي وإداري متطور	٣	١٦
المجموع		٤ معايير	١٥ مؤشراً	٣٧ ممارسة.

وبالفعل أثمرت جهود وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بتهيئة المدارس للاعتماد التربوي على حصول عدد من المدارس علي شهادة الاعتماد من هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد،

وتوجد قائمة بأسماء المدارس المعتمدة فى جميع المحافظات على موقع الهيئة
(WWW.naqaae.eg).

المحور الثانى - ملامح إدارة مدارس التعليم العام بمصر:

ويمكن تناوله على النحو التالى:

١- مفهوم إدارة مدارس التعليم العام:

تُعرف الإدارة المدرسية بأنها: "الجهود المنسقة التى يقوم بها فريق من العاملين فى المدرسة، إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية، داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها، تربية صحيحة على أسس سليمة" وأنها: " ذلك الكل المنظم، الذى يتفاعل بإيجابية، داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة فى إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع، والصالح العام للدولة" (١٦: ٣٧٨).

أو أنها " الكل المنظم الذى تتفاعل أجزأؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، ورغبة فى إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده أو من يرأس العمل المدرسي، ولكنها هى جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه من الوكلاء، والمدرسين الأوائل للمواد، والمعلمين ورواد الفصول، الإداريين والفنيين، وذلك كل حسب مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عمله، حيث يعمل الكل فى دائرته فى روح من التعاون والمشاورة من أجل نجاح العملية التعليمية" (٩: ١٠-١١).

٢- أهداف إدارة مدارس التعليم العام:

تتمثل أهداف إدارة مدارس التعليم العام فيما يلى: (٣٧: ١٨-١٩)

- التأكيد على أن الجهود والأنشطة والسلوكيات التى تصدر من أعضاء الإدارة المدرسية تتم من أجل الطلاب وتنميتهم.
- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ومتابعة بصورة فعالة؛ فنجاح الإدارة المدرسية يتطلب التخطيط السليم، والإشراف المستمر، والتقويم والرقابة الجيدة.

■ توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول ودعم العلاقات الجيدة فى المجتمع المدرسي.

■ العمل على ربط المدرسة بالمجتمع، فكلما وجد الاهتمام بربط المدرسة بالمجتمع تمكنت المدرسة من تحسين أداء دورها فى إعداد الطالب الذي يخدم مجتمعه.

ويؤكد (أحمد إسماعيل حجي) أن الإدارة المدرسية شهدت فى السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً؛ وهو التحول من أنها مجرد نظام للضبط والربط، وعملية تنفيذ للجدول المدرسي تنفيذاً حرفياً، ودخول المعلمين حصصهم فى الأوقات المحددة لهم، إلى إدارة تؤمن بأن التلميذ هو مركز العملية التعليمية ومحور العمل بها يتمثل في تنمية شخصيته تنمية متكاملة، ولتحقيق الأهداف الاجتماعية التى يؤمن بها المجتمع ويسعى لتحقيقها (٣:٣٦).

٣- مهام الإدارة المدرسية فى تشريعات التعليم العام بمصر.

تضطلع الإدارة المدرسية بمهام ومسؤوليات متعددة سواء داخل المدرسة أو خارجها، بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتشتمل هذه المهام والمسؤوليات على أمور فنية وأخرى مالية وإدارية.

وقد أصدرت وزارة التربية والتعليم بعض القرارات الوزارية التى تحدد مهام الإدارة المدرسية، منها القرار الوزاري رقم ٥٨٣ لسنة ٢٠٠٣ (١:٣٢-٤)، والقرار رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ بشأن إعادة توصيف مهام العاملين فى الإدارة المدرسية، وإضافة بعض المهام والمسؤوليات لإدارة المدرسة (٢:٣٤-٤)، والقرار رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥م بشأن تحديد مهام مدير المدرسة، التى تتضمن ما يلي: (١٠:٣٥)

■ تحديد رسالة المدرسة وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية، وتحديد اللائحة الداخلية للمدرسة.

■ قيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصالح عملية وضع رؤية مستقبلية تساعد فى تحديد الأهداف التعليمية.

■ وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، والتأكد من توافر الموارد والظروف الملائمة لتنفيذها.

■ إيجاد مناخ مدرسي إيجابي مدعم للعاملين بالمدرسة، وإبراز مشاركتهم فى إنجاح الخطط المدرسية.

- عقد اجتماعات مع العاملين لبث الوعي فيهم بالتغيرات فى السياسات والبرامج الجديدة والعمل على تنميتهم مهنيًا.
- وضع نظام للاتصال بالمجتمع، بحيث يضمن تفهم المجتمع لدور المدرسة، ومستوى أدائها، وتشجيع أعضاء المجتمع على المشاركة فى تطوير المدرسة.
- التعاون والتنسيق مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيرها من المجالس والجهات المعنية، والتنسيق، والأنظمة المحلية والمؤسسات المجتمعية المحيطة.
- كما جاء القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ محدداً لمسئوليات واختصاصات مدير المدرسة، والمتمثلة فيما يلي: (٢٣-٢٥)

▪ القيادة والإشراف المؤسسي:

تحدد المسؤوليات والاختصاصات الخاصة بمهام القيادة التعليمية، وإدارة المدرسة لمدير المدرسة فى مدارس التعليم العام فى تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبة، والاستخدام الرشيد لموارد المدرسة، وإرساء مبادئ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، ودعم التواصل داخل وخارج المدرسة، واعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار، ودعم مجتمع المعلومات بالمدرسة، تحديد أدوار جميع العاملين والإشراف على عملهم وتكوين فرق عمل مختلفة بالمدرسة، كما يُرسخ أسس التعاون بين المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضع بالتعاون مع مجلس الأمناء اللانحة الداخلية للمدرسة والإشراف على تنفيذها وتغييرها أثناء العام الدراسي إذا لزم الأمر، فضلاً عن الإشراف المباشر على إعداد الخطة الدراسية، أمن وسلامة المدرسة، أعمال المدرسة المنتجة، الشؤون المالية والمخزنية، شؤون العاملين وشؤون الطلاب، التقويم والمتابعة، تقارير الأداء المدرسي.

▪ عمليات التعليم والتعلم:

تحدد المسؤوليات والاختصاصات المتعلقة بالعملية التعليمية والأساليب التعليمية الحديثة لمدير المدرسة فى مدارس التعليم العام بمصر فى اتخاذ القرارات التعليمية بعد تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات ونظم التقويم المعتمدة الخاصة بالمدرسة، تهيئة بيئة تعليمية تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين وأولياء الأمور، اعتماد نتائج البحوث الإجرائية فى تحديد أفضل الممارسات التربوية والعمل على نشر نتائجها بين العاملين، تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة طبقاً للقواعد المتبعة، المشاركة فى حصول

تطوير القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام فى ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد.....

المعلمين والأخصائيين على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة، تحديد وتنفيذ الأنشطة التى تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع وتعزز المشاركة المجتمعية.

■ تحقيق معايير الجودة والاعتماد:

تحدد المسؤوليات والاختصاصات المتعلقة بتأهيل المدرسة للاعتماد التربوي طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمدير المدرسة فى مدارس التعليم العام فى مصر فى الإشراف على تطبيق أساليب التقييم الذاتى ونشر ثقافته بشكل دوري بين أفراد المدرسة، اعتماد تشكيل لجان خطة التحسين المدرسي بالمشاركة مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والتأكد من أهداف الخطة وضعت فى ضوء أهداف وتوجهات الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة، والتوجهات التربوية الحديثة، واللوائح والقوانين، على أن تعكس أولويات المتعلمين وأولياء الأمور والعاملين.

■ التنمية المهنية:

تحدد المسؤوليات والاختصاصات الخاصة بالتنمية المهنية المستدامة ونشر ثقافة التعلم المستمر لمدير المدرسة فى مدارس التعليم العام فى مصر فى دعم وحدة التدريب والجودة، والمتابعة المستمرة لتنفيذ خططها، إيجاد الفرص المتنوعة لكافة العاملين لتطوير أداءهم المهني، تقديم النصح والإرشاد وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة، تشجيع المعلمين على التجريب والابتكار بما يخلق بيئة جاذبة للمعلم والمتعلمين، التنسيق مع التوجيه الفني فى الإشراف على المعلمين والأخصائيين، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم، ووضع خطط للتنمية المهنية المستدامة لهم، المشاركة كمتدرب فى برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية.

■ المشاركة المجتمعية:

تحدد المسؤوليات والاختصاصات المتعلقة بالشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع لمدير المدرسة فى مدارس التعليم العام فى مصر فى وضع سبل للتواصل مع المجتمع تحقق فهماً أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، تشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة فى أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، التشجيع على المساهمة فى أنشطة الفرق واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة، وضع الضمانات والمحفزات لمشاركة المجتمع فى تنفيذ خطط التحسين للمدرسة، مع حفز المبادرات التطوعية التى تسهم فى جهود الإصلاح بالمدرسة. يجعل من المدرسة مركزاً لتنمية المجتمع والمساهمة فى تنميته.

كما حدد أيضاً قانون الكادر واجبات وكلاء المدارس ومسؤولياتهم فيما يلي:(٣٩:٢٦ - ٣٧)

- وكيل المدرسة لشئون التعليم: يقوم بمتابعة أعضاء هيئة التدريس والإحصائيين بالمدرسة، والإشراف على أعمال الامتحانات، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة، وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.
- وكيل المدرسة لشئون الخدمات: يختص بإدارة الشؤون المالية والإدارية للمدرسة، والإشراف على ملائمة المبنى المدرسي للعملية التعليمية، ومساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة، وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.
- وكيل المدرسة لشئون التنمية المهنية والجودة: يختص بالإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة، والإشراف على عمليات التنمية المهنية المستدامة، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة، وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.

القسم الثالث- الإطار الميداني للبحث.

يتناول هذا الجزء أهداف الدراسة الميدانية، وأدواتها، وصدق وثبات الأداة، ومجتمع وعينة البحث، والمعالجة الإحصائية، ونتائج الدراسة الميدانية وتحليلها. ويمكن توضيح ذلك علي النحو التالي:

- هدف الدراسة الميدانية:** تهدف هذه الدراسة إلى رصد واقع القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة المنيا من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:
- ما واقع دور القيادة المدرسية في توافر تنمية مهنية فعالة للكوادر؟.
 - ما واقع دور القيادة المدرسية في دعم مجتمع التعلم؟.
 - ما واقع دور القيادة المدرسية في توافر نظام للحوكمة الرشيدة؟.
 - ما واقع دور القيادة المدرسية في توظيف نظام مالي وإداري متطور؟.

أداة البحث: تم بناء أداة الدراسة من معايير ومؤشرات وممارسات المجال الثاني " القيادة والحوكمة" في المجال الرئيس وهو القدرة المؤسسية الذي أعدته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ حيث صممت الاستجابة علي أربع خانات (دائماً- غالباً- أحياناً- نادراً). وتكونت الاستبانة من أربعة معايير رئيسية يندرج أسفل كل معيار مؤشرات.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع المعلمين والمعلمات في برنامج التأهيل التربوي الذين تم تدريبهم في جامعة المنيا في الفترة من ٢٣/١٠/٢٠١٥ حتى ٢/١/٢٠١٦ والبالغ عددهم ٦١١ معلماً ومعلمة يمثلون جميع الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا.

عينة البحث وخصائصها: وتم اختيار عينة البحث من المعلمين بطريقة عشوائية طبقية من الدارسين ببرنامج التأهيل التربوي، وبلغ إجمالي عينة البحث ٣٢٦ معلماً بنسبة إجمالية أكثر من ٣٥٪ من مجتمع البحث وتعتبر نسبة مقبولة ومناسبة لهذا البحث. وعند تفرغ الاستجابات، ووفق متغيرات البحث فإن نسبة ١٠٠٪ من العينة يعملون في مدارس غير معتمدة، أما اسم الوظيفة فإن نسبة ١٠٠٪ من العينة شاغل الوظيفة معلم خبير، أما بالنسبة للمرحلة التعليمية فإن استجابات العينة لم تذكر أي مرحلة ينتمون إليها. **صدق وثبات الأداة:** حيث إن هذه المعايير والمؤشرات من إعداد مجموعة من الخبراء من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، واعتبر الباحثان ذلك دليلاً على أن المعايير والممارسات تتمتع بصدق وثبات مناسب.

المعالجة الإحصائية: تم تفرغ وتحليل البيانات الخاصة الاستبانة، وكانت لكل عبارة من عبارات الاستبانة أربعة استجابات هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، وقد تم اختصارها على النحو التالي: دائماً، نادراً. لذا تم اعتماد المعيار التالي ٥٠٪ وهو معيار أخذت به عدد من الدراسات.

نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

تتضح نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يلي:

المعيار الأول-توافر تنمية مهنية فعالة.

يتضمن هذا المعيار أربعة مؤشرات.

وتبين الجداول (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة من المعلمين العبارات الممثلة لواقع القيادة في توافر تنمية مهنية فعالة بمدارس التعليم العام.

أ- مؤشر تعمل القيادة على تفعيل دور وحدة التدريب والجودة.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تعمل القيادة على تفعيل دور وحدة التدريب والجودة.

جدول رقم (٢)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي ممارسات المؤشر الأول الممثلة لمدى تفعيل القيادة لدور وحدة التدريب والجودة.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تتيح إدارة المدرسة الفرص المناسبة للعاملين بها لتنفيذ برامج وحدة التدريب والجودة وأنشطتها.	٢١٣	٦٥.٤	١١٣	٣٤.٧
٢	توفر إدارة المدرسة الوقت المناسب للعاملين بها لتنفيذ برامج وحدة التدريب والجودة وأنشطتها.	٢٠٦	٦٣.٢	١٢٠	٣٦.٨
٣	توفر إدارة المدرسة الكوادر البشرية والمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ خطة الوحدة.	١٧٩	٥٤.٩	١٤٧	٤٥.١
٤	تتابع إدارة المدرسة تنفيذ خطة وحدة التدريب ومدى ارتباطها بخطة تحسين المدرسة.	١٣٧	٥٣.١	١٥٣	٤٦.٩
٥	توفر إدارة المدرسة الحوافز للعاملين بالوحدة والمستفيدين منها.	١١٩	٣٦.٥	٢٠٧	٦٣.٥

من الجدول السابق (٢) نستنتج إقرار عينة الدراسة لنسبة (٨٠٪) من ممارسات هذا المؤشر، تتعلق بإتاحة القيادة الفرص والوقت للعاملين بالوحدة لتنفيذ برامج وحدة التدريب والجودة، وتوفير الكوادر البشرية والمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ خطة الوحدة ومتابعة تنفيذها.

ويتفق هذا مع دراسة "ناصر محمد عامر" ودراسة "عزة جلال مصطفى" حيث أشارا إلى أن إدارة المدرسة المسؤول الرئيس عن نجاح وحدة التدريب والجودة. وهذا يعنى إذا كانت إدارة المدرسة تمتلك إيماناً راسخاً بقيمة وأهمية الوحدة؛ فإنها تستخدم أذرعاً وآليات كثيرة لتحقيق هذه الممارسات، والعكس صحيح.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة حمادة عبد العاطي، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عدم اهتمام إدارة المدرسة بتفعيل أنشطة وحدة التدريب والجودة وبرامجها، ويتمثل في عدم مراعاة إدارة المدرسة البرنامج الزمني للخطة السنوية للوحدة أثناء وضع جدول الحصص، وعدم الإلمام بمهامها الإدارية للوحدة، وعدم توفير مكان ووقت مناسب لها (١٥١:١٢-١٥٦)، ومن المحتمل أن تكون الأسباب المؤدية إلى ذلك تتمثل في أن معوقات كثيرة أمام إدارة

المدرسة منها البشرية ومنها المالية، ومنها التشريعية والقانونية ومنها نقص الدافعية للعاملين.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى أن العبارة رقم "٥" حازت على نسبة نادرة ٥,٣٦، وهي تشير إلى ندرة توفير إدارة المدرسة الحوافز للعاملين بالوحدة والمستفيدين منها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد عبد الرازق إبراهيم (١٣٤:٢٢) ودراسة حمادة رشدي (١٥١:١٢) اللتين أكدتا أن إدارة المدرسة محكومة بلوائح مالية لا يمكن مخالفتها، وأن القرارات الوزارية المنظمة لا تنص على بند خاص بالتمويل، وأن الأمر متروك لإدارة المدرسة في تدبير المخصصات المالية اللازمة لأنشطة الوحدة، وأن أغلب المدارس لا تبذل جهداً في توفير التمويل.

ومن المرجح أن يكون ذلك - عدم وجود ميزانية - تؤثر سلباً على نتائج هذا المؤشر؛ حيث إنه بدون توفر حوافز للعاملين بالوحدة والمستفيدين لن تحقق الممارسات من (١-٤) أي ممارسات هذا المؤشر، بمعنى ارتباط المؤشرات ببعضها البعض. ويتساءل الباحثان إذا كانت هذه النسبة من تحقق المؤشرات، فلماذا تعاني وحدة التدريب والجودة من بعض السلبيات، وانحراف الوحدة عن غايتها وأهدافها أحياناً؟!

ب - مؤشر تشجيع إدارة المدرسة العاملين علي إجراء البحوث.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تشجيع إدارة المدرسة العاملين علي إجراء البحوث.

جدول رقم (٣) النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي ممارسات مؤشر مدي تشجيع إدارة المدرسة على إجراء البحوث.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	توفر إدارة المدرسة لقاءات لزيادة وعي المعلمين والعاملين بأهمية هذه البحوث ونتائجها	١٦٧	٥١,٢	١٥٩	٤٨,٨
٢	تصمم إدارة المدرسة خطة بحثية إجرائية بمشاركة العاملين.	١٦٧	٥١,٢	١٥٩	٤٨,٨
٣	يشارك جميع العاملين في إجراء ما تقوم به المدرسة من بحوث إجرائية لحل مشكلات المدرسة ودعم خطط التحسين .	١٥٦	٤٧,٩	١٧٠	٥٢,١
٤	توفر إدارة المدرسة حوافز لتشجيع العاملين علي إجراء البحوث الإجرائية.	١٢٩	٣٩,٦	١٩٧	٦٠,٥
٥	تضع إدارة المدرسة نتائج البحوث علي المواقع الإلكترونية للمدرسة وتتلقى التغذية الراجعة بشأنها.	١٣٨	٤٢,٤	١٨٨	٥٧,٦

من الجدول السابق (٣) نستنتج إقرار عينة الدراسة أن أداء مدراء المدارس يتضمن (٤٠٪) فقط من الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر فيما يتعلق توفير إدارة المدرسة لقاءات لزيادة وعي المعلمين والعاملين بأهمية البحوث ونتائجها، وتضع خطة بحثية للمدرسة.

ولعل ذلك يفسر ضعف دور إدارة المدرسة في التشجيع بجدوى البحوث تتعلق بإقناع العاملين بجدوى البحوث ونتائجها، وعدم تصميم خطة بحثية إجرائية للبحوث، وعم مشاركة العاملين في البحوث بالمدرسة، ومن المرجح أن تكون أسباب ذلك التطبيق الخاطئ للنمط المركزي في مصر، وافتقار مديري المدارس إلى ثقافة البحوث وجدواها، وضعف وعي المديرين بالبحوث الأمر الذي يصعب معه إقناع المعلمين بتغيير ما سبق التعود عليه، فضلاً عن أن المعلمين في كليات التربية لا يعدون للبحث بقدر ما يُعدون للتدريس.

ثم جاءت العبارات رقم "٤"، "٥"، "٣"، في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة نادرة، وهذه النتيجة تؤكد أن كثير من الممارسات المهنية التي تسهم في تحويل إدارة المدرسة إلى إدارة معتمدة ما زالت نادرة في المدارس (عينة البحث)، حيث تشير عبارة "٤" إلى "ندرة توفير إدارة المدرسة حوافز للعاملين لإجراء البحوث".

أما العبارة "٥" فتتمثل أن "تضع إدارة المدرسة نتائج البحوث على المواقع الإلكترونية للمدرسة وتتلقى التغذية الراجعة بشأنها" فقد حازت على درجة ممارسة نادرة، وهي تؤكد أن إدارة المدرسة ما زالت في حاجة إلى مزيد من الجهد لمعرفة التكنولوجيا الحديثة عامة والانترنت خاصة لتتحول إلى إدارة داعمة للاعتماد والتدريب على الاعتماد.

ثم حازت العبارة "٣" فتتمثل "يشارك جميع العاملين في إجراء ما تقوم به المدرسة من بحوث إجرائية لحل مشكلات المدرسة ودعم خطط التحسين، على نسبة ممارسة ٤,٤٢، وهذه النتيجة تشير مدى عزلة أفراد إدارة المدرسة.

وتأتى نتائج دراسة "محمد حمدي" (١٩٠: ١٥٠) لتبين أن إدارة المدرسة لا تدعم من بعيد أو قريب البحوث الإجرائية وتطبيقاتها بالمدرسة، كما رصدت أهم المعوقات التي ترى عينة الدراسة أنها تعوق إدارة المدرسة عن القيام بهذه الممارسات وهي: الإمكانيات المادية والبشرية لا تساعد ولا تحفز على عمل الأبحاث، زيادة نصاب المعلم من الحصص وقصر اليوم الدراسي، كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلمين وإدارة المدرسة، ضعف مؤهل العاملين بالمدرسة سواء أفراد الإدارة أو المعلمين.

ج - تساند إدارة المدرسة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تساند إدارة المدرسة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية.

جدول رقم (٤)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على مدى مساندة الإدارة لمبادرات التجديد والإبداع .

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تعقد إدارة المدرسة لقاءات نشر الوعي بخطط إصلاح وتطوير المدرسة.	١٩٥	٥٩,٨	١٣١	٤٠,٢
٢	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة العاملين والمعنيين في التخطيط للتغيير والتجديد والإبداع التربوي .	١٩٧	٦٠,٤	١٢٩	٣٩,٦
٣	تشكل إدارة المدرسة فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير والتجديد التربوي .	١٦٢	٤٩,٧	١٦٤	٥٠,٣
٤	تتيح إدارة المدرسة مناخاً مناسباً لتحفيز العاملين والمعنيين على مبادرة إبداعهم .	١٤٦	٤٤,٨	١٧٩	٥٤,٩
٥	توثق إدارة المدرسة نواتج البرامج الإبداعية وتعلنها على الموقع الإلكتروني للمدرسة.	١٤٢	٤٣,٦	١٨٤	٥٦,٥

من الجدول السابق رقم (٤) نستنتج إقرار عينة الدراسة أن أداء مدراء المدارس يحقق (٤٠٪) فقط من الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر فيما يتعلق بعقد إدارة المدرسة لقاءات لنشر الوعي بخطط إصلاح وتطوير المدرسة، ومشاركة العاملين والمعنيين في التخطيط للتغيير والتجديد والإبداع التربوي، وهو ما تؤكد دراسة جمال جمعة" (٨: ١٢١) ودراسة" محمود أبو النور" (٢٣: ٩٨٨) ودراسة" منى شعبان" (٢٦: ١٠١) قيام إدارة المدرسة بالمبادأة ومساندة المبادرات الفردية والجماعية وتهيئة الأفراد وعمل خطط تنظيمية وإجرائية داعمة للتغيير والإبداع بالمدرسة.

كما نستنتج من الجدول إقرار عينة الدراسة ندرة قيام إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير التربوي، وعدم إتاحة إدارة المدرسة مناخاً لتحفيز العاملين على إبداعهم، ولا توثق أو تعلن نواتج البرامج الإبداعية على المواقع الإلكترونية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة" منى شعبان" حول معوقات استخدام مدخل إدارة التغيير في إدارة المدرسة وهي ضعف الإمكانيات المادية، وضعف التعاون بين القيادات التنفيذية، ندرة وجود الحافز للتغيير (٢٦: ٩٧).

وتتناقض هذه النتيجة مع دراسة" عادة عبد السلام" ودراسة" كوزنكKusnick " التى تؤكد أهمية بناء فرق عمل للتغيير من المعلمين بالمدارس لما لها من دور جوهري فى مساعدة المعلمين على التعليم والتعلم المستند إلى الاستقصاء

د- تشجع إدارة المدرسة المعلم على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتقدمة.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تشجع إدارة المدرسة المعلم على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتقدمة.

جدول رقم(٥)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على مدى تشجيع الإدارة على استخدام التكنولوجيا.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	توفر إدارة المدرسة بيئة مناسبة لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في العملية التعليمية.	١٩٥	٥٩,٨	١٣١	٤٠,٢
٢	تنظم إدارة المدرسة دورات لتدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا المتقدمة.	١٨١	٥٥,٥	١٤٥	٥٣,٥
٣	توفر إدارة المدرسة أساليب الكترونية لتعليم وتعلم المواد الدراسية المتنوعة.	١٧٠	٥٢,٢	١٥٦	٤٧,٩
٤	توفر إدارة المدرسة موقعاً على الانترنت لتسهيل التواصل بين المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور.	١٥٨	٤٨,٥	١٦٨	٥١,٥
٥	توفر إدارة المدرسة نظاماً إعلامياً يوضح لأولياء الأمور أهمية تنوع استراتيجيات التعلم.	١٤٦	٤٤,٨	١٨٠	٥٥,٢

من الجدول السابق رقم(٥) نستنتج إقرار عينة الدراسة أن أداء مدراء المدارس يحقق(٦٠٪) فقط من الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر فيما يتعلق توفير بيئات مناسبة لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة فى التعليم، وتنظيم دورات تدريبية للمعلمين على استخدامها، وتوفير أساليب الكترونية لتعليم وتعلم المواد الدراسية المتنوعة. وهذا يتناقض مع دراسة" محمود أبو النور" التى تؤكد أن إدارة المدرسة لها دور محدود فى توفير التكنولوجيا المتقدمة فى ظل نمط الإدارة المركزية فى التعليم وبالتالي فهم منفذو القرارات وليس صانعيها(٩٧٧:٢٣).

كما يتبين من الجدول السابق إقرار عينة الدراسة أن أداء مديري المدارس لا يحقق (٤٠٪) فقط من الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر تتمثل في عدم توفير موقعاً على الإنترنت لسهولة التواصل بين المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور، ولا توفر نظاماً إعلامياً يوضح لأولياء الأمور أهمية تنوع استراتيجيات التعلم. وهذه النتيجة تشير بوضوح إلى أن موقع المدرسة على الإنترنت غير مفعّل بالقدر الكاف، وهذا يتناقض مع دراسة " التي تؤكد أن المدارس التي ترغب في الاعتماد تفعل باستمرار موقعها على الإنترنت، وتستخدمه في عمليات التواصل اليومية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

نستخلص من تناول الجداول من رقم (٥:٢) أن معيار توافر تنمية مهنية فعالة والذي يتضمن أربعة مؤشرات قد أقرت عينة الدراسة أن تحقق ممارسات هذه المؤشرات في أداء مدراء المدارس بلغت نسبتها (٥٥٪) من وجهة نظر عينة الدراسة.

المعيار الثاني- دعم عمليتي التعليم والتعلم.

يندرج تحت هذا المعيار ستة مؤشرات، ويتم عرض نتائجه في الجداول من (٦:١١) النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة من المعلمين والمديرين العبارات الممثلة لواقع القيادة في دعم عمليتي التعليم والتعلم بمدارس التعليم العام.

أ- تدعم إدارة المدرسة بيئة التعلم المتمركز حول المتعلم.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تدعم إدارة المدرسة بيئة التعلم المتمركز حول المتعلم.

جدول رقم (٦)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي مدى دعم الإدارة لبيئات التعلم.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تعمل إدارة المدرسة علي ضرورة استخدام أساليب تدريس متمركزة حول المتعلم.	١٩٧	٦٠,٥	١٢٩	٣٩,٦
٢	تعمل علي تنوع الأنشطة التعليمية المختلفة .	٢٠٥	٦٢,٩	١٢١	٣٧,١
٣	تشجع مشاركة المتعلمين في وضع الأنشطة وتصميمها.	١٨٤	٥٦,٥	١٤٢	٤٣,٦
٤	تشجع المتعلمين علي استخدام مهارات التعلم الذاتي.	١٦٩	٥١,٩	١٥٧	٤٨,٢
٥	تضع إدارة المدرسة نظاماً إعلامياً يوضح لأولياء الأمور أهمية تنوع استراتيجيات التعلم.	١٤٤	٤٤,٢	١٨٢	٤٥,٨

من الجدول السابق رقم(٦) نستنتج إقرار عينة الدراسة أن أداء مدراء المدارس يحقق(٨٠٪) فقط من الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر فيما يتعلق تشجيع على استخدام أساليب تدريس متمركزة حول المتعلم، وتنوع الأنشطة التعليمية ووضعها وتصميمها، وتشجيع علي استخدام مهارات التعلم الذاتي، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة وهذا يتناقض مع ما توصلت إليه نتائج دراسة" أميل فهمي"(٨٨:٧). ودراسة" محمد حمدي"(٥١٠:٢١) اللتين أكدتا على ضعف اهتمام إدارة المدرسة بالنواحي الأكاديمية للطلاب، وترهق العاملين بحصص إضافية وأعمال الإدارية.

وتشير العبارة الأخيرة رقم(٥) والتي حصلت على نسبة موافقة ٤٤٪ إلى أن إدارة المدرسة نادراً ما تضع نظاماً إعلامياً يوضح لأولياء الأمور أهمية تنوع استراتيجيات التعلم. وتشير هذه النتيجة بوضوح إلى أن إدارة المدرسة ما زالت تقليدية، لأن النظام الإعلامي للمدرسة هو بداية ضرورية لتحويل المدارس إلى مدارس معتمدة.

ب- تتبع إدارة المدرسة نظاماً متنوعاً لمتابعة تقدم المتعلمين دراسياً في ضوء الأهداف. يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تتبع إدارة المدرسة نظاماً متنوعاً لمتابعة تقدم المتعلمين دراسياً في ضوء الأهداف.

جدول رقم(٧)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي مدى تبني الإدارة للنظم المختلفة لمتابعة المتعلمين.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	٪	ت	٪
١	توفر إدارة المدرسة مجموعة متنوعة من أدوات تقويم المتعلمين(معرفي - مهاري - وجداني).	٢٠٣	٦٢,٢	١٢٣	٣٧,٧
٢	تدعم استخدام اختبارات تشمل جميع المستويات المعرفية.	٢٠٢	٦٢,٠	١٢٤	٣٨,٠
٣	تضع إدارة المدرسة نظاماً دورياً واضحاً لمتابعة أولياء الأمور للأداء المدرسي لأبنائهم.	١٦٥	٥٠,٦	١٦١	٤٩,٤
٤	تعد إدارة المدرسة قاعدة بيانات لتتبع مستوى أداء المتعلمين بشكل دوري.	١٦٢	٤٩,٧	١٦٤	٥٠,٣

من الجدول السابق رقم(٧) نستنتج إقرار عينة الدراسة أن أداء مدراء المدارس يحقق(٨٠٪) فقط من الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر فيما يتعلق أنه دائماً ما توفر

إدارة المدرسة مجموعة متنوعة من أدوات تقويم المتعلمين، وتدعم الاختبارات الشاملة للمستويات المعرفية، وتضع نظاماً دورياً لمتابعة أولياء الأمور للأداء المدرسية لأبنائهم. كما يتضح من جدول (٧) أن إدارة المدرسة نادراً ما تعد قاعدة بيانات لتتبع مستوى أداء المتعلمين بشكل دوري.

ج- تسعى إدارة المدرسة لتوفير آليات لمشاركة الأطراف المعنية للحد من غياب وتسرب المتعلمين. يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تسعى إدارة المدرسة لتوفير آليات لمشاركة الأطراف المعنية للحد من غياب وتسرب المتعلمين. جدول رقم (٨)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي مدى توفير آليات للحد من غياب وتسرب المتعلمين.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تعد إدارة المدرسة خطأً متنوعة لتوعية المتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بأهمية التعليم.	١٦٧	٥١,٢	١٥٩	٤٨,٨
٢	تكون إدارة المدرسة لجاناً مشتركة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتنفيذ خطط التوعية.	١٨٤	٥٦,٤	١٤٢	٤٣,٦
٣	تيسر مشاركة فاعلة من أولياء الأمور ومجلس الأمناء والمجتمع المحلي لتحفيز المتعلمين مادياً ومعنوياً علي الانتظام في الدراسة.	١٦٣	٥٠,٠	١٥٤	٥٠,٠
٤	تجري إدارة المدرسة دراسات لتعرف أسباب غياب وتسرب وانقطاع المتعلمين.	١٧٠	٥٢,١	١٥٦	٤٧,٨
٥	توفر إدارة المدرسة مرونة في الجدول بما يتناسب مع الظروف البيئية واحتياجات المجتمع المحلي.	١٦٥	٥٠,٦	١٦١	٤٩,٤

من الجدول السابق رقم (٨) نستنتج إقرار عينة الدراسة أن أداء مدراء المدارس يحقق جميع الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر فيما يتعلق أنه دائماً ما تعد إدارة المدرسة خطأً متنوعة لتوعية المتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بأهمية التعليم، ودائماً ما تكون لجاناً مشتركة بينهم لتنفيذ خطط التوعية، دائماً ما تيسر المشاركة بينهم لتحفيز المتعلمين مادياً ومعنوياً للانتظام في الدراسة، ودائماً ما تجرى بحوث للتعرف على أسباب غياب المتعلمين وانقطاعهم وتسربهم، ودائماً ما توفر مرونة في الجدول للمناسبة مع الظروف البيئية واحتياجات المجتمع المحلي.

د - تتبع إدارة المدرسة نظاماً لمتابعة أداء المعلمين في المدرسة وتقويمهم.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تتبع إدارة المدرسة نظاماً لمتابعة أداء المعلمين في المدرسة وتقويمهم.

جدول رقم (٩)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارات الممثلة لمدى تبني الإدارة لنظم تقويم المعلمين.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	توفر إدارة المدرسة وسائل تقويم ذاتي للمعلمين.	١٧٢	٥٢,٨	١٥٤	٤٧,٣
٢	تتقبل إدارة المدرسة آراء أولياء الأمور ومجلس الأمناء الخاصة بتقويم المعلمين.	١٩٢	٥٨,٩	١٣٤	٤١,١
٣	تشجع أسلوب تقويم الزملاء لبعضهم البعض.	١٧١	٥٢,٥	١٥٥	٤٧,٦
٤	تشجع تقويم المتعلمين للمعلمين.	١٦٨	٥١,٥	١٥٨	٤٨,٤
٥	تستعين إدارة المدرسة بالمؤسسات الخارجية المتخصصة لتحسين أداء المعلمين.	١٥١	٤٦,٣	١٧٥	٥٣,٧

من الجدول السابق رقم (٩) نستنتج إقرار عينة الدراسة أن أداء مدراء المدارس يحقق (٨٠٪) فقط من الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر فيما يتعلق بأن إدارة المدرسة دائماً ما توفر وسائل التقويم الذاتي للمعلمين، ودائماً ما تتقبل آراء أولياء الأمور ومجلس الأمناء الخاصة بتقويم المعلمين.

وتتناقض هذه النتيجة مع دراسة المركز القومي للامتحانات والتقويم التي تؤكد أن إدارة المدارس تعاني من سلبيات عديدة في متابعتها لأداء معلمها وهي، عدم تفهمها لمسؤولياتها التربوية الفنية، وقلة خبرة بعض المديرين، وتهاون بعضهم في استخدام الصلاحيات المرتبطة بالثواب والعقاب.

على أن الاستجابة التي تحتاج إلى وقفة وتأمل هي قول العينة بأنه دائماً ما تشجع إدارة المدرسة تقويم المتعلمين للمعلمين، من خلال المقابلات الشخصية مع المعلمين قد تكون هذه النتيجة غير واقعية؛ حيث أقرت العينة بأن صندوق الشكاوي للمتعلمين باعتباره أداة من أدوات تقويم المتعلمين للمعلمين بالمدرسة لا تسجل شكاوي التلاميذ به في السجل المخصص

للصندوق، فضلاً عن قدرة المدير على التحدث مع المعلمين وفي النهاية يحدث العكس أن التلاميذ هم المخطئون.

وجاءت العبارة ٥ "تستعين إدارة المدرسة بالمؤسسات الخارجية المتخصصة لتحسين أداء المعلمين" بنسبة مئوية ٤٦,٣٪ وهي تبين أنه نادراً ما تستعين إدارة المدرسة بالمؤسسات الخارجية المتخصصة لتحسين أداء المعلمين. وهي في حاجة إلى مزيد من الوقت والجهد حتى يصبح استشارة المؤسسات المتخصصة جز من الممارسات المهنية اليومية في المدارس.

وتتفق نتائج هذه العبارة مع ما توصلت إليه دراسة "عزة جلال" حول ضعف استعانة المدرسة بمؤسسات خارجية متخصصة مثل كليات التربية والأحزاب والجمعيات الأهلية (١٧:١٦٧-١٧٠).

٥- تدعم إدارة المدرسة العمل الجماعي وتحفزه.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تدعم إدارة المدرسة العمل الجماعي وتحفزه.

جدول (١٠)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي العبارات الممثلة لمدى دعم الإدارة للعمل الجماعي.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تتبع أسلوباً منظماً لتلقى مقترحات وشكاوي المعلمين والعاملين بالمدرسة.	١٧٥	٥٣,٧	١٥١	٤٦,٣
٢	تشجع الكفاءات من المعلمين والعاملين وتمنحهم حوافز مادية ومعنوية.	١٦٧	٥١,٣	١٥٩	٤٨,٨
٣	تحرص علي تعرف مستوى رضا العاملين بالمدرسة بصفة مستمرة.	١٦٤	٥٠,٣	١٦٢	٤٩,٧
٤	تحرص علي اشتراك المعلمين والعاملين في أنشطة اجتماعية جماعية منظمة.	١٦٤	٥٠,٣	١٦٢	٤٩,٧

من الجدول السابق (١٠) نستنتج إقرار عينة الدراسة أن أداء مدراء المدارس يحقق جميع الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر فيما يتعلق بأنه دائماً ما تتبع إدارة المدرسة أساليب

منظمة لتلقى مقترحات وشكاوى المعلمين والعاملين، ودائماً ما تشجع الكفاءات من المعلمين والعاملين وتمنحهم حوافز، ودائماً ما تحرص على تعرف مستوى رضا العاملين بصفة مستمرة، ودائماً ما تحرص على اشتراك المعلمين والعاملين في أنشطة اجتماعية جماعية منظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "أحمد حسين" التي تؤكد أن إدارة المدرسة تعمل باستمرار على التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي (١٨٠:٤).

و- تعمل إدارة المدرسة علي التواصل علي كافة المستويات.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تعمل إدارة المدرسة علي التواصل علي كافة المستويات.

جدول (١١)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي العبارات الممثلة لتواصل الإدارة علي كافة المستويات.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تعمل إدارة المدرسة علي التواصل بين المدرسة والإدارة التعليمية والمديرية.	٢٠٤	٦٢,٦	١٢٢	٣٩,٤
٢	تعقد لقاءات دورية مع المعنيين (معلمين مجلس أمناء إداريين).	١٩٣	٥٩,٢	١٣٣	٤٠,٨
٣	تيسر فرصاً لأولياء الأمور للتواصل الفعال مع العاملين بالمؤسسة للإفادة من مقترحاتهم.	١٨٤	٥٦,٥	١٤٢	٤٣,٥
٤	تدرج تواصلاً فعالاً مع مؤسسات المجتمع المحلي.	١٦٨	٥١,٦	١٥٨	٤٨,٥
٥	تشجع التواصل مع المجتمع الخارجي عبر الموقع الالكتروني للمدرسة للاستفادة من جميع المقترحات.	١٦٠	٤٩,١	١٦٦	٥٠,٩

من الجدول السابق (١١) نستنتج إقرار عينة الدراسة لجميع ممارسات هذا المؤشر بنسبة مئوية بلغت (٨٠٪) من الممارسات التي يتضمنها هذا المؤشر فيما يتعلق بأن تعمل إدارة المدرسة على التواصل مع الإدارات والمديريات التعليمية، وأن تعقد لقاءات مع المعلمين، ومجلس الأمناء والإداريين، وأن تيسر فرصاً لأولياء الأمور للتواصل مع المدرسة للإفادة من مقترحاتهم، وهذا يتناقض مع دراسة Hammada, 2010 التي تؤكد عدم إشراك إدارة المدرسة أعضاء مجلس الأمناء، ويعتبر إشراكهم مزيداً من التدخل في الشؤون الداخلية

المدرسية التي لا تخصصهم ولا يعلمون شيئاً عنها، واشتراكهم يكون بدوافع وأجندات ومصالح شخصية (٣٧٨٥:٤٧).

وأشارت المقابلات الشخصية أن النتيجة السابقة تتناقض مع الواقع؛ حيث يحظر على الإدارة بالمدارس التعامل مع كافة مؤسسات الدولة أو مؤسسات المجتمع المدني إلا بموافقة الإدارة التعليمية والإدارة في المستويات العليا.

كما تشير نتائج الجدول إلى إقرار عينة الدراسة نادراً ما تشجع إدارة المدرسة التواصل مع المجتمع المحلي عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة للاستفادة من مقترحاتهم فحازت على نسبة مئوية ٤٩,١٪ وهي تبين أن موقع المدرسة غير مفعّل بالقدر الكاف أو نادراً ما يوجد موقع للمدرسة، وهذا يتناقض مع دراسة Chen, 2003 (١:٤٥) التي تؤكد أن المدارس يجب عليها أن تفعل باستمرار مواقعها على الانترنت، وتستخدمه في عمليات التواصل اليومية مع أولياء الأمور.

وهكذا نخلص من تناول الجداول من (١١:٦) نستنتج منها أن المعيار "دعم عمليتي التعليم والتعلم" والذي يتضمن ستة مؤشرات قد توافرت عينة الدراسة أن تحقق ممارسات هذه المؤشرات في أداء مدراء المدارس قد بلغت نسبتها ٨٦,٦٪ من وجهة نظر عينة الدراسة.

المعيار الثالث—وجود نظام للحوكمة الرشيدة.

تتكون من ثلاثة مؤشرات هي:

أ—تتبع إدارة المدرسة أساليب ديمقراطية في الإدارة واتخاذ القرار ومشاركة مجلس الأمناء.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تتبع إدارة المدرسة أساليب ديمقراطية في الإدارة واتخاذ القرار ومشاركة مجلس الأمناء.

جدول (١٢)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي العبارات الممثلة لمدى استخدام الأساليب الديمقراطية في اتخاذ القرار .

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تتبع القيادة أسلوب الحوار للوصول إلى القرارات من خلال اللجان الضمنية والمشكلة داخل المدرسة.	١٦٦	٥١,٠٠	١٦٠	٤٩,٠٠
٢	تشرك جميع المعلمين والعاملين في التخطيط والتنفيذ لخطط تطوير المدرسة.	١٨٥	٥٦,٧	١٤١	٤٣,٢
٣	تشرك مجلس الأمناء في اتخاذ القرارات المهمة.	١٩٢	٥٨,٩	١٣٤	٤١,١
٤	تشرك المعلمين والعاملين في علاج المشكلات التي تواجه المدرسة.	١٨٥	٥٦,٨	١٤١	٤٣,٢
٥	تشرك الطلاب في وضع وتنفيذ خطط المدرسة.	١٧٣	٥٣,٠٠	١٥٣	٤٧,٠٠

من الجدول السابق (١٢) نستنتج إقرار عينة الدراسة أن أداء مدراء المدارس يحقق (٥٨,٩%)، وهي أعلى نسبة استجابة موافقة بالنسبة لهذا المؤشر فيما يتعلق بأن إدارة المدرسة دائماً ما تتبع أسلوب الحوار للوصول إلى القرارات من خلال اللجان الضمنية والمشكلة بالمدرسة، ودائماً ما تشرك جميع المعلمين والعاملين في التخطيط والتنفيذ لخطط التطوير، ودائماً ما تشرك مجلس الأمناء في اتخاذ القرارات المهمة وعلاج المشكلات التي تواجه المدرسة، ودائماً ما تشرك الطلاب في وضع وتنفيذ خطط المدرسة، وتأتي نتائج دراسة إكرام أحمد ٢٠١٥ في هذا السياق لتؤكد أن زيادة مشاركة أولياء الأمور داخل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين تساعد في عمليات صنع القرار (٣٦٧:٦). وتؤكد المقابلات الشخصية أن المدارس تعقد اجتماعات مدرسية كثيرة باعتبارها أداة من أدوات تحقيق هذه الممارسات.

وهذا يتناقض مع دراسة" ناصر محمد" التي توصلت إلى إحجام المديرين عن تفويض بعض سلطاتهم، وأن بعضهم يفتقدون الثقة في مروضيهم ويميل بعضهم الآخر إلى تفويض السلطة فقط في الأمور التي يخشون فيها مخاطر عدم إنجاز العمل أو أدائه بشكل غير جيد (١٠٤٢:٢٧).

ب- توظف إدارة المدرسة التشريعات والقوانين بما يحقق فعالية المدرسة.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر توظيف إدارة المدرسة التشريعات والقوانين بما يحقق فعالية المدرسة.

جدول (١٣)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي العبارات الممثلة لمدى توظيف الإدارة للتشريعات والقوانين.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تطبيق اللوائح والقوانين على جميع المعلمين والعاملين دون تمييزاً ومجاملة.	١٨٦	٥٧,١	١٤٠	٤٣,٠
٢	تتيح المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.	١٩٤	٥٩,٥	١٣٢	٤٠,٥
٣	تفسر اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في إطار من الشفافية والوضوح.	٢٠٥	٦٣,٠	١٢١	٣٧,٠
٤	تضع نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بها.	١٩٦	٦٠,١	١٣٠	٣٩,٩

من الجدول السابق رقم (١٣) نستنتج إقرار عينة البحث لجميع الممارسات التي يتضمنها مؤشر توظيف إدارة المدرسة التشريعات والقوانين بما يحقق فعالية المدرسة فيما يتعلق بأن إدارة المدرسة دائماً ما تطبيق اللوائح والقوانين على جميع المعلمين والعاملين دون تمييز والمرونة في تطبيقها، ودائماً ما تفسر اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في إطار من الشفافية، ودائماً ما تضع نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بها.

وتتناقض هذه النتيجة مع دراسة " يحي إسماعيل" التي أكدت إن إدارة المدرسة تتجنب التطبيق الحرفي للوائح والقوانين التعليمية (٣:٤٨). وتأتي المقابلات الشخصية في هذا السياق لتبين أن مجرد التمسك بالروتين وتنفيذ اللوائح والقوانين من جانب إدارة المدرسة لا يعنى الحوكمة الرشيدة، وإنما لابد أن يصبح تنفيذ اللوائح والقوانين بما يحقق الفعالية المدرسية.

وهكذا نستنتج من تناول الجداول (١٢، ١٣) أن معيار وجود نظام للحوكمة الرشيدة الذي يتضمن مؤشرا قد توافرت عينة الدراسة أن تحقق ممارسات هذين المؤشرين في أداء مدراء المدارس قد بلغت نسبتها (٩٠٪) من وجهة نظر عينة الدراسة.

المعيار الرابع- وجود نظام مالي وإداري متطور.

تتكون من ثلاث مؤشرات هي:

أ- توظف بنود الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التحسين المؤسسي.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر توظيف بنود الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التحسين المؤسسي.

جدول (١٤)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي العبارات الممثلة لمدى توظيف بنود الميزانية لخطط التحسين.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تعد صرف قواعد الميزانية بما يحقق رؤية المدرسة ورسالتها.	١٩٤	٥٩,٥	١٣٢	٤٠,٥
٢	يشارك في وضع قواعد صرف الميزانية المعنيون بالمدرسة ومجلس الأمناء.	١٩٣	٥٩,٢	١٣٣	٤٠,٨
٣	تعلن قواعد إنفاق الموارد المالية للمدرسة علي جميع العاملين والمعنيين.	٢٠٢	٦٢,٠	١٢٤	٣٨,١
٤	تراعي ترشيد الاستهلاك.	١٩٤	٥٩,٥	١٣٢	٤٠,٥
٥	توجد مراجعة دورية ومنتظمة لأوجه صرف الميزانية.	١٨٦	٥٧,١	١٤٠	٤٢,٩
٦	تتسم قواعد الصرف ببساطة الإجراءات.	١٨٨	٥٧,٧	١٣٨	٤٢,٤

من الجدول السابق (١٤) نستنتج إقرار عينة البحث لجميع الممارسات التي يتضمنها مؤشر (توظف بنود الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التحسين المؤسسي) وهو ما تؤكدُه اللامركزية المالية التي تؤكد أن المدارس ستحصل على التمويل الحكومي عن طريق معادلة التمويل للصيانة البسيطة بشرط أن تقدم خطة للتحسين معتمدة من مجلس الأمناء (١١:٤١ - ٣٣).

وتتناقض هذه النتيجة مع الواقع حيث أشارت المقابلات الشخصية التي تتساعل إذا كان هذا صحيحاً فما الدليل؟ هل توجد لوائح بقواعد الصرف بالمدرسة؟ أو هل توجد محاضر اجتماعات توثق وتعزز هذه الممارسات؟

ب- تطبق نظاماً متقدماً للمساءلة علي المستويين الجماعي والفردى.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر "تطبق نظاماً متقدماً للمساءلة علي المستويين الجماعي والفردى".

جدول (١٥)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي العبارات الممثلة لمدى تطبيق نظم المساءلة.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تضع إدارة المدرسة لائحة معلنة للمساءلة علي المستويين الجماعي والفردى.	١٧٤	٥٣,٤	١٥٢	٤٦,٦
٢	تشرك المعنيين بالمدرسة في وضع قواعد المساءلة.	١٧٥	٤٣,٧	١٥١	٤٦,٣
٣	يعد تقارير بصفة دورية للمساءلة مكتوبة ومعلنة للجميع.	١٧٩	٤٤,٩	١٤٧	٤٥,١
٤	توجد عدالة واضحة في تطبيق قواعد المساءلة.	١٧٠	٥٢,١	١٥٦	٤٧,٨
٥	تعلن قواعد المساءلة علي الموقع الإلكتروني للمدرسة.	١٧٥	٤٣,٧	١٥١	٤٦,٣

نستنتج من الجدول السابق إقرار عينة البحث لنسبة (٤٠%) من ممارسات المؤشر فيما يتعلق بأنه دائماً ما تضع إدارة المدرسة لائحة معلنة للمساءلة على المستويين الجماعي والفردى، ودائماً ما توجد عدالة في تطبيق قواعد المساءلة، وهى نتيجة تشير إلى اهتمام المدرسة بوضع لائحة داخلية خاصة بالمعلمين في مكان مختلف عن اللائحة الخاصة بالطلاب فمثلا لائحة المعلمين في حجرات المعلمين أو حجرة الإدارة المدرسة بينما لائحة الطلاب في مدخل المدرسة، ومن ثم اهتمام أعضاء المجتمع المدرسي بتطبيق قواعد المحاسبية على الجميع.

وتشير نتائج الجدول إقرار عينة الدراسة نادراً ما تحقق إدارة المدرسة إشراك المعنيين بالمدرسة في وضع قواعد المساءلة، ونادراً ما تعد تقارير بصفة دورية للمساءلة، ونادراً ما تعلن قواعد المساءلة على المواقع الإلكترونية للمدرسة، وهذه النتيجة تبين أن المساءلة ما زالت في حاجة إلى مزيد من إشراك المعنيين في تحديد قواعد المساءلة بوضوح لكي تشعر فيه إدارة المدرسة بضرورة إعداد تقارير دورية ونشرها على الموقع الإلكتروني.

ج- تتيح الإدارة نظاماً متطوراً في تحديد المسئوليات للعاملين بها وتوزيعها.

يوضح الجدول التالي استجابات عينة البحث على مؤشر تتيح الإدارة نظاماً متطوراً في تحديد المسئوليات للعاملين بها وتوزيعها.

جدول (١٦)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة علي العبارات الممثلة لمدى استخدام نظم توزيع المهام وتحديدها.

م	البند	دائماً		نادراً	
		ت	%	ت	%
١	تضع خطة واضحة ومعلنة لتوزيع المهام علي جميع العاملين بالمدرسة بما يحقق خطة التحسين.	١٧٧	٥٤,٣	١٥٩	٤٥,٧
٢	تضع معايير واضحة ومعلنة لتوزيع المسؤوليات والمهام في ضوء مهارات العاملين بالمدرسة.	١٨١	٤٥,٥	١٤٥	٤٤,٥
٣	تحدد أسس وقواعد لتفويض الصلاحيات والمسئوليات.	١٦٠	٤٩,١	١٦٦	٥١,٠
٤	تضع نظاماً للمراجعة الدورية لتنفيذ المسئوليات والمهام المنوط بها كل فرد في المدرسة.	١٥٦	٤٧,٩	١٧٠	٥٢,٢
٥	تضع خطة طوارئ واضحة ومعلنة لتوزيع المهام علي جميع العاملين بالمدرسة في الأزمات.	١٢٥	٣٨,٤	٢٠١	٦١,٦

من جدول (١٦) السابق نستنتج إقرار عينة البحث لممارسة واحدة من هذا المؤشر بنسبة مئوية تبلغ (٢٠٪) من ممارسات هذا المؤشر - أنه دائماً ما تضع إدارة المدرسة خطة واضحة ومعلنة لتوزيع المهام علي جميع العاملين بالمدرسة بما يحقق خطة التحسين، وهو ما يؤكد الواقع التي تشير أن خطة التحسين في المدارس تتضمن مهام أفراد المدرسة - حسب طبيعة عمله - لكل مجال ومعيار ومؤشر وممارسة.

كما تشير نتائج الجدول السابق أنه نادراً ما تضع إدارة المدرسة خطة طوارئ واضحة ومعلنة لتوزيع المهام علي جميع العاملين بالمدرسة في الأزمات، ونادراً ما تضع معايير واضحة ومعلنة لتوزيع المسئوليات والمهام في ضوء مهارات العاملين بالمدرسة، ونادراً ما تضع نظاماً للمراجعة الدورية لتنفيذ المسئوليات والمهام المنوط بها كل فرد في المدرسة.

على أن الاستجابة التي تحتاج إلى وقفة وتأمل هي قول العينة أنه نادراً ما تحدد إدارة المدرسة أسس وقواعد لتفويض الصلاحيات والمسئوليات، فقد حازت على المرتبة الأخيرة. وتتفق هذه النتيجة مع ذلك ما ورد في نتائج دراسات "ناصر محمد" (١٠٤٢:٢٧) ودراسة "مروة مصطفى" (١٩٨:٢٥) اللتين بينا مظاهر تدنى إدارة المدارس في التفويض ممثلاً في غموض مفهوم التفويض في أذهان الكثير حيث يخلطون بينه وبين مفاهيم أخرى متعلقة به

كالتمكن والإنابة وتقسيم العمل، والإحجام عن تفويض بعض سلطاتهم بخاصة فى الأمور التى يخشون فيها مخاطر عدم إنجاز العمل أو أدائه بشكل غير جيد.

وتبين الجداول (١٤)، (١٥)، (١٦) أن معيار وجود نظام مالي وإداري متطور والمتضمن ثلاث مؤشرات أقرت العينة أن تحقق ممارسات هذه المؤشرات فى أداء مدراء المدارس بلغت نسبتها (٥٦،٢٪) من وجهة نظر عينة البحث.

القسم الرابع- توصيات ومقترحات لتطوير القيادة والحوكمة لمدارس التعليم العام

بمصر:

لقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن واقع القيادة والحوكمة فى مدارس التعليم العام (عينة البحث)، حيث تبين أن هناك فجوة بين ما أكدته الأدب النظري فى هذا البحث من توجه الدولة إلى الاعتماد ونشر ثقافته، وبين ما توصلت إليه نتائج البحث الحالي من تواجد محدود للقيادة والحوكمة. لذا يسعى البحث الحالي هنا فى ضوء كل من الأدب النظري ونتائج الدراسة الميدانية، إلى وضع توصيات ومقترحات إجرائية يمكن الاسترشاد بها، لتحويل القيادة والحوكمة إلى المعايير القومية للتقويم والاعتماد بهدف تحسين الأداء المدرسي.

١- بالنسبة للمؤشر الأول "تعمل القيادة على تفعيل وحدة التدريب والجودة":

- تحديد معايير ومواصفات الرئيس أو المشرف على وحدة التدريب طبقاً للأدمية والكفاءة والفكر والرؤية والإخلاص فى العمل.
- وضع خطة سنوية لوحدة التدريب والجودة وأيضاً خطة متابعة لأنشطتها.
- تحديد خطة لتبادل الزيارات مع مدارس مناظرة وخصوصاً المدارس ذات الوحدات التدريبية المتميزة، والتى حصلت على الاعتماد والجودة.
- تحفيز العاملين على المشاركة فى أنشطة وحدة التدريب والجودة، بشرط أن لا يقتصر الهدف من المشاركة على التوثيق.
- توفير وقت مناسب للقيام بأنشطة الوحدة بما يتوافق مع الجدول المدرسي، والتبادل بين أسر التخصصات المختلفة فى تفريغ الفترات، بشرط ألا يكون التفريغ فى الفترات الأخيرة.
- العمل على الاستفادة من خبرات العائدين من البعثات الخارجية، والمنسحبين إلى الدراسات العليا والحاصلين على الماجستير والدكتوراه فى تنفيذ خطط وأنشطة الوحدة.

- إلزام الحاصلين على تدريب، أو الحاضرين ندوات وفيديو كونفرنس ومؤتمرات واجتماعات وغيرها من أنشطة خارج المدرسة بنقله إلى زملائهم.
- الربط بين خطة التحسين المدرسي وخطة وحدة التدريب، بحيث يمكن الاستفادة من مخرجات وحدة التدريب فى خطط التحسين.
- توفير التمويل اللازم بما يحقق الإفادة منه فى تفعيل أنشطة وحدة التدريب والجودة بشرط موافقة مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- تكريم المتميزين فى مجال التدريب، وتوفير شهادات تقدير لتحفيزهم وتشجيعهم وتكريمهم أمام الطلاب والعاملين.
- ربط التقارير السنوية للعاملين بمدى المساهمة فى تفعيل أنشطة وحدة التدريب .
- توزيع المسئوليات والمهام على العاملين حسب المهارات والكفاءات.
- توفير معايير محددة تضمن جودة وفاعلية عمليات التدريب بكافة مداخلها وجوانبها.
- توفير مادة علمية إلكترونية.
- توفير قاعدة بيانات لأسماء المدربين والمتدربين والدورات التدريبية ومدتها بحيث يمكن الاستفادة منها فى النقل أو الترقية أو المكافآت والحوافز.

٢- بالنسبة للمؤشر الثانى "تشجع إدارة المدرسة العاملين على إجراء البحوث التى تتناول مشكلات التعليم وقضاياها":

- عمل لائحة بالحوافز للمشاركين فى البحوث الإجرائية، والتكريم فى المناسبات المختلفة التى تقيمها المدرسة.
- عمل مسابقات "البحث المثالى" بحيث يقوم أساتذة كليات التربية بتقييم هذه البحوث.
- وضع خطط سنوية للبحوث الإجرائية موزعة على الشهور، ووضع خطط لمتابعة ذلك.
- التزام العاملين بفرق الجودة للمجالات التسعة بإجراء بحوث فعل لمعالجة المشكلات المتعلقة بمجالهم.
- نشر البحوث على موقع المدرسة على الإنترنت أو صفحات السوشيال ميديا بصفة مستمرة، بلغة أخرى بالإضافة إلى اللغة العربية.
- الاستفادة من نتائج البحوث فى تحسين الأداء والتغلب على المشكلات التى تواجه المدرسة وتفعيل الحلول المطروحة.

٣- بالنسبة للمؤشر الثالث "تساند إدارة المدرسة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية":

- عقد اجتماعات نصف شهرية للعاملين يتم من خلالها قيام إدارة المدرسة بمشاركة العاملين بوضع خطط إصلاح المؤسسة وتطويرها وحثهم على المشاركة والتعاون من أجل تفعيل هذه الخطط بل وتهيئتهم بتنفيذ ومتابعة هذه الخطط فعندما تكون الإدارة المدرسية هى المخطط والمنفذ والمتابع فهذا خطأ جسيم فى الإدارة بشكل عام.
- تشكيل فرق الجودة المدرسية على أسس موضوعية.
- تشجيع المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات التى تنمى الإبداع.
- نشر انجازات المعلمين وإبداعاتهم على الإنترنت .
- تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين.
- عقد جلسات مع المعلمين للعصف الذهني.
- استشراف المستقبل وترك المعلمين معها فى ذلك.
- ممارسة الإدارة بالشورى والحوار والمناقشة بما يساعد على تنمية الإبداع لدى المعلمين.
- تشجيع المعلمين على استخدام أساليب تربوية إبداعية فى التدريس.
- مشاركة المعلمين المبدعين فى وضع الخطط.
- عقد دورات لتأهيل المعلمين فى تنمية الإبداع.
- إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.

٤- بالنسبة للمؤشر الرابع "تشجع إدارة المدرسة المعلم علي الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتقدمة":

- تشجيع المعلمين الحاصلين على دورات وشهادات فى الحاسب الآلي على إكساب زملائهم مهارات استخدامها فى العملية التعليمية.
- وضع لائحة لتحفيز المعلمين الأكثر استخداما للتكنولوجيا فى العملية التعليمية.
- تشجيع المعلمين على استخدام السوشيال ميديا وموقع المدرسة فى توصيل المعلومات للطلاب.
- توفير أجهزة الحاسب الآلي بما تتناسب وأعداد المعلمين والطلاب، وتدريبهم عليها.
- تفعيل موقع المدرسة على الانترنت بصفة مستمرة لتدعيم العملية التعليمية.
- إنشاء قناة يوتيوب Youtube لعرض إنجازات الطلاب والدروس النموذجية للمعلمين.
- توفير أدوات تقويم الكترونية وسجلات استخدام مواقع الانترنت.

٥- بالنسبة للمؤشر الخامس "تدعم إدارة المدرسة بيئة التعلم المتمركز حول المتعلم":

- توفير دورات تدريبية على استراتيجيات التعلم النشط للمعلمين، وتشجيع المعلمين على تفعيل لهذه الاستراتيجيات.
- تحفيز المعلمين على استخدام أنشطة تعليمية متنوعة وغير تقليدية مثل إعداد المتعلمين أنشطة تعليمية من خامات البيئة المحلية.
- الحد من كثافة الفصول.
- وضع لائحة لنظام الحوافز لتحفيز المتعلمين المتميزين فى استخدام مهارات التعلم الذاتي.
- التواصل والاتصال بأولياء الأمور وتوضيح أهمية تنوع استراتيجيات التعلم "التعلم البنائي - التعلم التعاوني -العصف الذهني.

٦- بالنسبة للمؤشر السادس "تتبع إدارة المدرسة نظاماً متنوعة لمتابعة تقدم المتعلمين دراسياً في ضوء الأهداف":

- دعم سبل التعاون مع المشرفين فى المواد المختلفة وأخذ آرائهم بخصوص توفير أنواع متعددة من الاختبارات فى جوانب التعلم النشط.
 - الحرص على تفعيل ملف الانجاز (التقويم الشامل) وحث المعلمين على الالتزام به.
 - متابعة برامج ذوى الاحتياجات الخاصة من قبل المعلمين أو الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين بالمدرسة.
 - تحليل نتائج الاختبارات بشكل مستمر سواء نتائج اختبارات التقويم الأول" منتصف الترم الأول أو منتصف العام أو منتصف الترم الثاني أو الفصل الدراسي الثاني.
 - وضع بطاقات أداء للاختبارات وإطلاع ولى الأمر عليها بصورة دورية مستمرة.
- ٧- بالنسبة للمؤشر السابع "تسعى إدارة المدرسة لتوفير آليات لمشاركة الأطراف المعنية للحد من غياب وتسرب المتعلمين":

- عمل توعية لأولياء الأمور والمجتمع المحلى بأهمية التعليم.
- التعاون مع مجلس الأمناء والمهتمين بالتعليم من المجتمع المحلى بعمل حملة بعنوان (العودة إلى المدرسة)، (العصافير تعود إلى أعشاشها) لضمان استمرارية التعليم والحد من الغياب والتسرب.
- عمل خطة لتشجيع الطلبة المتسربين وكثيري الغياب.

- تشجيع المعلمين على إجراء بحوث فعل لظاهرة الغياب والتسرب الدراسي.
- تفعيل الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والعلمية التى يحبها الطلاب داخل المدرسة.
- إشراك المتعلمون فى صنع القرارات المتعلقة بالحياة المدرسية، وإعداد اللائحة الداخلية للمدرسة والفصل.
- توفير لوحات إرشادية ونشرات وملصقات عن أضرار الغياب والتسرب الدراسي والحد منه.
- ٨- بالنسبة للمؤشر الثامن "تتبع إدارة المدرسة نظاماً لمتابعة أداء المعلمين فى المدرسة وتقويمهم":
 - تشجيع المعلمين على كتابة تقرير أسبوعي عن عمله يبين فيه نقاط القوة ونقاط الضعف.
 - الأخذ بأراء الطلاب حول الطرائق التى يقترحونها لتحسين عملية التعلم.
 - تسجيل بعض الدروس لجميع المعلمين بالمدرسة وتحليلها ونقدها من قبل مسئول التطوير التكنولوجي.
 - تشجيع المعلمين على حضور حصص لمشاهدة زميله ومقارنة عمله بأعمال الآخرين بهدف تبادل الخبرات.
 - دعم سبل التعاون بين المدرسة وقسم التدريب والدعم الفني للاعتماد والجودة بالإدارة التعليمية، مؤسسات المجتمع المدني المهمة بالتعليم لتحسين أداء المعلمين.
- ٩- بالنسبة للمؤشر التاسع "تدعم إدارة المدرسة العمل الجماعي وتحفزه":
 - وضع لائحة داخلية للمدرسة بمشاركة جميع العاملين والالتزام بها.
 - عمل صندوق شكاوى ومقترحات للعاملين والمعلمين.
 - إنشاء صندوق زمالة للمعلمين والعاملين على المستوى الداخلي للمدرسة باشتراك شهري رمزي.
 - إيجاد برامج جماعية يشارك بها غالبية العاملين بالمدرسة.
 - عمل مسابقات المعلم المثالي على مستوى المدرسة وعلى مستوى أسر المواد المختلفة وتكريم المعلم المثالي بحضور العاملين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

١٠- بالنسبة للمؤشر العاشر "تعمل إدارة المدرسة على التواصل على كافة المستويات":

- التواصل الفعال مع الإدارات والمديريات التعليمية من أجل تحقيق الأهداف سواء تحسين الأداء أو الاعتماد والجودة .
- توفير جدول معلن لمواعيد لقاءات أولياء الأمور مع إدارة المدرسة.
- العمل على توفير لقاءات كافية بين الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين ومجلس الأمناء وأولياء الأمور لمناقشة مشكلات الطلاب واقتراح حلول لحلها من قبل أولياء الأمور.
- تشجيع المجتمع المحلى على التواصل الفعال مع المدرسة من خلال السوشيال ميديا أو الموقع الالكتروني وأخذ مقترحاتهم على محمل الجد.

١٠- بالنسبة للمؤشر الحادي عشر "تتبع إدارة المدرسة أساليب ديمقراطية في الإدارة واتخاذ القرار

ومشاركة مجلس الأمناء":

- تفعيل اجتماعات مجلس إدارة المدرسة بصورة دورية ومشاركة المجلس فى صنع القرار.
- تفعيل اجتماعات مجلس الأمناء ومشاركة المجلس فى حل مشكلات المدرسة.
- وضع خطط سنوية للمدرسة بمشاركة جميع العاملين والطلاب ومجلس الأمناء ومشاركة الجميع فى التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بمعنى تشكيل لجان للتخطيط وأخرى للتنفيذ وأخرى للمتابعة.
- تشكيل لجان متنوعة وتفعيلها - لجنة الجدول المدرسي- لجنة الصيانة- لجنة الانضباط المدرسي- لجنة الأمن والطوارئ والأزمات...الخ.
- إتباع أسلوب الحوار فى الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية المشكلة ومجلس الأمناء.

١٢- بالنسبة للمؤشر الثاني عشر "توظف إدارة المدرسة التشريعات والقوانين بما يحقق فعالية

المدرسة":

- توضيح وإعلان اللوائح والقوانين من خلال لوحة الإعلانات.
- التأكيد على وجود ملفات للعاملين وتنظيمها.
- مراعاة مبادئ الشفافية والوضوح فى التطبيق الكامل للقوانين والقوانين على العاملين.
- العمل على مبدأ روح القانون "المرونة" فى تطبيق اللوائح والقوانين.

١٣- بالنسبة للمؤشر الثالث عشر" توظف القيادة بنود الميزانية بفعالية وفقاً لخطة التحسين

المؤسسي بفعالية":

- مشاركة ممثلون عن العاملين ومجلس الأمناء فى وضع قواعد صرف الميزانية وتوثيق ذلك.

- إعداد قواعد لصرف الميزانية بما يحقق رؤية المؤسسة ورسالتها.

- إعلان قواعد إنفاق موارد المدرسة المالية من خلال لوحة الإعلانات.

- ترشيد الاستهلاك والصرف بقدر.

١٤- بالنسبة للمؤشر الرابع عشر" تطبق إدارة المدرسة نظاماً متقدماً للمساءلة على المستويين

الجماعي والفردى":

- إشراك ممثلين عن المعنيين بالمدرسة فى وضع قواعد المساءلة وتوثيق ذلك.

- وضع لائحة مكتوبة ومعلنة للمحاسبية.

- تطبيق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي.

- عمل تقارير توضح القواعد المحاسبية التى تم تطبيقها وسبب التطبيق.

- عمل لوحة شرف للعاملين المتميزين.

- وضع لائحة للحوافز.

١٥- بالنسبة للمؤشر الرابع عشر" تتيح إدارة المدرسة نظاماً متطوراً فى تحديد المسؤوليات للعاملين

بها وتوزيعها":

- وضع خطة مكتوبة ومعلنة لتوزيع المسؤوليات والمهام.

- عمل تفويضات مكتوبة واضحة ومحددة للمسؤوليات.

- وضع خطة طوارئ توضح المسئوليات والمهام والمسؤولين عنها.

- عمل تقارير مراجعة المسؤوليات والمهام .

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١. إبراهيم عباس الزهيري(٢٠٠٦). معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها: دراسة ميدانية بمحافظتي الدقهلية ودمياط. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٢(٤٣)، ٢٨٥-١٨٥.
٢. أبو الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم ابن منظور(د.ت). لسان العرب.ع.٤.
٣. أحمد إسماعيل حجي(٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والمدرسية. ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي.
٤. أحمد حسين الصغير(٢٠٠٩). مجتمعات التعلم مدخل لضمان جودة في المدارس الثانوية" دراسة ميدانية في مجتمع الإمارات". مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٢(٢٦)، ١٩٧-١٥٧.
٥. أكاديمية تطوير التعليم(٢٠٠٣). دليل إدارة التدريب للمديرين والمدرسين: برنامج اللغة الإنجليزية المتكامل-٢. القاهرة: أكاديمية تطوير التعليم.
٦. إكرام أحمد محمد(٢٠١٥). مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني:(دراسة تحليلية). مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢(٤)، ٢٣٩-٢٧٥.
٧. إميل فهمي حنا(٢٠٠٩). تحسين الواجبات المدرسية لمدرسة المستقبل" دراسة عينية لمدارس مرحلة الثانوية العامة بإدارة حلوان التعليمية. المؤتمر العلمي السنوي الثالث مدرسة المستقبل(الواقع والمأمول)، كلية التربية ببورسعيد، جامعة قناة السويس.
٨. جمال جمعة عبد المنعم(٢٠١٢). إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي. المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط ٢٨(٤)، ١٠٢-١٣٤.
٩. جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين(٢٠٠٠). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
١٠. حسن شحاتة، زينب النجار(٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

١١. حلمي أحمد الوكيل (١٩٩١). تطوير المناهج أسبابه وأسسه . أساليبه . خطواته . معوقاته (ط.٢). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
١٢. حماده رشدي عبد العاطي (٢٠١٦). تطوير وحدة التدريب والجودة بالتعليم الأساسي فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة" دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا.
١٣. ديو بولد فان دالين (١٩٩٤). مناهج البحث فى التربية وعلم النفس (ط.٥). (ترجمة، محمد نبيل نوفل وآخرون)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
١٤. سعيد أحمد سليمان، صفاء محمود عبد العزيز (٢٠٠٦). دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء المعايير القومية للتعليم. القاهرة: برنامج جوائز الامتياز المدرسي بوزارة التربية والتعليم.
١٥. عبد العزيز أحمد داود (٢٠١٤). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
١٦. عرفات عبد العزيز سليمان (٢٠٠١). استراتيجية الإدارة فى التعليم ملامح من الواقع المعاصر. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
١٧. عزة جلال مصطفى (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم" دليل عملي". القاهرة: دار النشر للجامعات.
١٨. فاروق عبده فليح، أحمد عبد الفتاح الزكي (٢٠٠٥). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
١٩. ماهر أحمد حسن (٢٠١٥). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم فى جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣١ (٤)، ٢٦٢-٣٣٠.
٢٠. محمد حمدي زكي (٢٠٠٧). تطوير إدارة المدرسة الابتدائية فى ضوء تطبيق المعايير القومية للتعليم. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا.
٢١. محمد حمدي زكي (٢٠١٤). آليات تفعيل الصحة المنظمة فى المدارس الابتدائية. دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ٢ (٥٣)، ٤٤٧-٥٢٨.

٢٢. محمد عبد الرازق إبراهيم (٢٠٠٤). دراسة تقويمية لوحدات التدريب والتقويم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٧ (١٢)، ٧٣-١٦٠.

٢٣. محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠٠٥). تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي فى مصر. المؤتمر السنوي الثالث عشر (الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة.

٢٤. مركز أبوظبي للحكومة (٢٠١٣). أساسيات الحوكمة: مصطلحا ومفاهيم. الإمارات العربية المتحدة: مركز أبوظبي.

٢٥. مروة مصطفى البربري (٢٠٠٤). دور التفويض فى تحسين الممارسات الإدارية فى الحلقة الثانية للتعليم الأساسى: دراسة تقويمية. رسالة ماجستير، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة.

٢٦. منى شعبان عثمان (٢٠١٣). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية على ضوء مدخل إدارة التغيير (دراسة حالة بمحافظة الفيوم). مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٦ (٤٣)، ٦٩-١١٣.

٢٧. ناصر محمد عامر (٢٠٠٥). معوقات تأهيل الإدارة المدرسية فى مصر للأيزو، وإمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة للتغلب على هذه المعوقات. المؤتمر السنوي الثالث عشر (الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة.

٢٨. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨). وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٢٩. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١١). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي (وثيقة الثانوي العام). القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٣٠. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٧). الصفحة الرئيسية <http://naqaae.eg>.

٣١. وزارة التربية والتعليم (١٩٩٥). مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

٣٢. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). القرار الوزاري رقم (٥٨٣) بشأن اللائحة الداخلية لتنظيم العمل وإدارته بمدارس برنامج تطوير التعليم. القاهرة: وزارة التربية والتعليم .

٣٣. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). المعايير القومية للتعليم في مصر. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

٣٤. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٤). قرار وزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤م بشأن إعادة توصيف وظيفة مدير المدرسة. القاهرة: المطابع الأميرية.

٣٥. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). القرار الوزاري رقم (٢٥٠) بشأن تحديد اختصاصات وأدوار مدير المدرسة. القاهرة: المطابع الأميرية.

٣٦. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦). قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. الجريدة الرسمية، ع ٢٢٤.

٣٧. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦). مبارك والتعليم - السياسة المستقبلية "خمس وعشرون عاماً من العطاء". القاهرة: اليوبيل الفضي.

٣٨. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر: نحو نقلة نوعية في التعليم ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

٣٩. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية. القاهرة: المطابع الأميرية.

٤٠. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم واعتماد.

٤١. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣) دليل اللامركزية المالية في التعليم الباب الثاني والباب السادس. القاهرة: وحدة دعم اللامركزية.

٤٢. ياسر المهدي (٢٠١٢). بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر " دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية فى مصر". المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، (٣١)، ٣٦٢-٤٠٧.

٤٣. يحيى إسماعيل محمود (٢٠١٥). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل التمكين الإداري. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢ (٧)، ٣٤٢-٣٦٣.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- 44- Allen, R.& Tommasi, D.(2001). *Managing Public Expenditure: A reference Book for Transition Countries*. France: OECD.
- 45- Chen, T.(2003). Recommendations for Creating and Maintaining Effective Networked Learning Communities: A Review of the Literature. *International Journal of Instructional Media*, 30(1), 1-17.
- 46- Good, C.V.(1993). *Dictionary of Education* (3 th ed.). Washington, Od, McGraw Hill.
- 47- Hammada, W.(2010). Boards of trustees(BOTs) as avenues for shared decision-making in Egyptian Schools: Teachers' Perceptions. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3787-3791.
- 48- de Ver, H.L.(2009). *Conceptions of Leadership. Developmental Leadership Program (DLP). Policy and Practice for Developmental Leaders, Elites and Coalitions*.
- 49- Nzongola-Ntalaja, G.& Everaers, P.(2004). *Governance Indicators: A Users' Guide* (2 th ed.). New York: UNDP.
- 50- Roberson, R.T(2010). *The value of assessment and accreditation for hospitality and tourism graduate education*. PHD, Purdue University.
- 51- World Bank(2008). *Governance, Management, and Accountability in Secondary Education in Sub-Saharan Africa*. Washington, D.C.: The World Bank.
- 52- Tsai-Hua, C.(2005). *The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention Taiwan Insurance Industry as an Example*. Department of Business Management, Tatung University, Taiwan.