



## البحث الثاني

الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة  
الإصلاح المتمركز حول المدرسة  
"دراسة ميدانية بمحافظة مطروح"

إعداد

تهاني محمد أحمد أبوزيد

معيدة بكلية التربية جامعة مطروح

د/ أسماء محمد قطب

مدرس الإدارة التربوية وسياسات  
التعليم بكلية التربية  
جامعة الإسكندرية

أ.م. د/ عبد الرازق محمد زيان

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات  
التعليم المساعد بكلية التربية  
جامعة الإسكندرية

٢٠٢٢م - ١٤٤٣هـ

## الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة: دراسة ميدانية بمحافظة مطروح

### مستخلص البحث:

هدف البحث إلي التعرف علي الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمحافظة مطروح، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة جميع القادة الإدارية بالمرحلة الابتدائية بإدارات محافظة مطروح والبالغ عددهم (٨٦)، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج، أهمها: توسط واقع الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمحافظة مطروح، والمتمثلة في جدارات القيادة واتخاذ القرار، جدارات التنمية المهنية المستدامة، جدارات المحاسبية وجدارات المشاركة المجتمعية، وقد انتهت الدراسة بتقديم عدد من الآليات المقترحة والتوصيات لتنمية الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

**الكلمات المفتاحية:** الجدارات الوظيفية، إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

## **Functional competencies needed for primary school principals to manage school- based reform Matrouh Governorate**

### **Abstract:**

The study aimed to identify the functional competencies necessary for primary school principals to manage the reform centered around the school in Matrouh Governorate. To achieve this, the study depended on the descriptive approach and used the questionnaire as a tool for the field study. The study yielded results, the most important are: mediating the reality of functional competencies necessary for primary school principals to manage school-centered reform in Matrouh Governorate, which are represented in leadership and decision-making, competencies of sustainable professional development, competencies of accountability and competencies of community participation, The findings of study present a number of suggested mechanisms and recommendations for developing the functional competencies necessary for primary school principals to manage school-centered reform.

**key words:** Functional, Competencies, School- based Reform Management.

**مقدمة البحث:**

أصبح إصلاح التعليم من أهم ما يشغل العالم الآن نظرًا للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية وانتشار ثورة المعلومات مما يفرض على النظم التربوية والتعليمية مطالب جديدة لا يمكن تلبيتها إلا بإصلاح العملية التربوية والتعليمية حيث إن بداية التقدم الحقيقي هو إصلاح التعليم لذلك تضع الدول المتقدمة التعليم في أولوية برامجها وسياساتها.

ولقد أصبحت قضية الإصلاح على رأس أولويات المجتمع المصري وضرورة تربوية وتعليمية ومطلبًا ملحقًا تفرضها أزمة التعليم وتدنى مستوى الرضا المجتمعي العام عن الأداء المدرسي وانخفاض مستوى التحصيل الأكاديمي لدى التلاميذ مما يتطلب الشراكة الفعالة والتعاون بين مختلف فئات المجتمع ومؤسساته الحكومية والأهلية لتوفير فرص التنمية المهنية للمعلمين، وتوفير التمويل اللازم لعمليات الإصلاح، وصيانة المباني والمرافق وتطوير المناهج، ودعم استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل تحفيز القائمين على تطوير العملية التربوية والتعليمية والمستفيدين منها لتطوير التعليم وإصلاحه ليلبي تلك المتغيرات (عبد النعيم وعبد اللاه، ٢٠١٦، ٢٧١).

وإن مدخل الإصلاح التعليمي المتمركز حول المدرسة ينهض على توجهات فكرية تربوية تجعل منه المدخل الأكثر مناسبة لمتطلبات إصلاح وتطوير التعليم المصري في الوقت الراهن ولعل أبرز هذه التوجهات: تأكيد النظرة إلى المدرسة باعتبارها الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير والتقييم، والتطبيق الحقيقي لمبدأ لا مركزية الإدارة المدرسية، وتفعيل المشاركة المجتمعية في جهود إصلاح وتطوير المدرسة، وترسيخ مبدأ استمرارية التطوير المدرسي (سليمان وعبد العزيز، ٢٠٠٦، ٣، ٤).

وحتى تكون المدرسة محورًا للإصلاح والتطوير كأساس قامت عليه فلسفة الإصلاح المتمركز حول المدرسة، لا بد وأن يكون الأسلوب الإداري المتبع في المدارس يتناغم مع هذه الفلسفة، ولذلك يمكن القول أن المدخل الإداري الملائم للإصلاح هو مدخل إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وهو مدخل يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة.

ولمديري المدارس أهمية كبيرة باعتبارهم العنصر الرئيس لإدارة الإصلاح والاستفادة منه فمدير المدرسة هو المسؤول الأول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في مدرسته، وعن إحداث التغيير والتطوير والإصلاح على مستوى الأهداف والإجراءات والتنظيم ولا يمكن أن تؤدي هذه

المدارس دورها إلا بوجود مديرين أكفاء جديرين بأداء مهامهم بكفاءة عالية ولديهم مهارات وظيفية تساعد على تحقيق أهداف المدرسة. وفي أي مؤسسة تريد متابعة الإصلاحات المستجدة وأحداثها والتغلب على تحدياتها، تكون الحاجة فيها أكبر لإيجاد فئة من المديرين والقادة الذين يكونون أكثر عناصر الإصلاح فاعلية (العطيات، ٢٠٠٦، ٢٠١). ومن هذا المنطلق تحتاج المدارس إلى قادة أكفاء يمكنهم إدارة الإصلاح، مستشعرين الأهمية البالغة لذلك.

ويحتاج قائد المدرسة إلى امتلاك الجدارات ليتمكن من قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها وحيث إن المدير هو عقل المؤسسة التعليمية وقائدها وهو الذي يدير عملية الإصلاح المتمركز حول المدرسة ويحدث التغييرات المطلوبة لتحقيق الأهداف يلزم البدء بتأهيله وإعداده للقيام بدوره بكفاءة وفاعلية وخاصة في مرحلة التعليم الابتدائي لدورها الجديد والمسئولية الواقعة على عاتقها ضماناً لتحقيق الإصلاح والجودة.

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الوزارة في مجال إصلاح وتطوير التعليم على مستوى جميع المراحل التعليمية ومنها مرحلة التعليم الابتدائي في مصر من طرح استراتيجيات وخطط تعليمية ومشروعات تجريبية استهدفت تطوير عدد من المدارس في بعض محافظات الجمهورية، بتطبيق المعايير القومية للتعليم، وبالاعتماد على مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة إلا أنها لا توفى بثمارها لأن التعليم لا يزال يعاني من وجود مشكلات وصعوبات تحول دون الإصلاح أبرزها ضعف جدارات مديري المدارس.

وقد كشفت معظم الدراسات السابقة أن الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الابتدائي في مصر تعاني من ضعف وقصور وأصبحت الجانب الضعيف في النظام التعليمي بدلاً من أن تكون من المداخل الأساسية لإصلاح التعليم وأوضحت وجود مشكلات وقصور في بناء جدارات إدارة الإصلاح لدي قادة المدارس الابتدائية ومنها دراسة الخولاني (٢٠١٢، ٣٠٨) التي توصلت إلي أن الإدارة المدرسية للتعليم الأساسي في مصر ما يزال يعاني من أزمات مزعجة وما تزال دون المستوى الطموح به. ودراسة صلاح الدين والفهدي والشنفري (٢٠١٧، ٣٧٦) التي أثبتت ضعف قدرة القيادة المدرسية على تنفيذ متطلبات الإصلاح، وأن المدير ضعيف في الجوانب المتعلقة بالتغيير والتطوير. كما

توصلت نتائج دراسة الحسيني (٢٠١٥، ٦٤) إلى وجود ضعف في مستويات الأداء الإداري بالمدارس المصرية بسبب ضعف تمكن كثير من القيادات التعليمية من القدرات والمهارات التي تسهم في مواكبة تغير نظم الإدارة. كما توصلت دراسة يوسف (٢٠١٥، ٣٩٥، ٣٩٦) إلى وجود نسبة متوسطة من الجدارات لدي القادة بالمؤسسات التعليمية وأن القادة بالمؤسسات التعليمية محدودو القدرة على استخدام الموارد الخاصة بتحسين أنظمة التعليم.

وتأسيساً على ما سبق ونتيجة لمؤشرات الوضع الراهن التي أشارت إلي أن ممارسة إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمدارس التعليم الابتدائي، وامتلاك قادتها لجدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة ليست بالدرجة المأمولة التي تحقق التطوير والتغيير وتوجيه عمليات الإصلاح في طريقها الصحيح بما يحقق أهداف المدرسة، وفي ضوء المتوقع منهم في قيادة الإصلاح المدرسي المتمركز حول المدرسة \_خاصة مدارس التعليم الابتدائي\_ يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة؟

٢. ما درجة توافر جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح من وجهة نظر القيادات الإدارية للمرحلة الابتدائية بمحافظة مطروح؟

٣. ما المعوقات التي تحد من توافر جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح من وجهة نظر القيادات الإدارية للمرحلة الابتدائية بمحافظة مطروح؟

٤. ما الآليات المقترحة لتنمية الجدارات الوظيفية اللازمة لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة لدى مديري المدارس الابتدائية؟

#### أهداف البحث:

١. التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

٢. التعرف على درجة توافر جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح.

٣. الوقوف على أهم المعوقات التي تحد من توافر جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح.
٤. تقديم مجموعة من الآليات لتنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية لإدارة عملية الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

### أهمية البحث:

#### أ- الأهمية النظرية:

- توفير معارف جديدة حول الجدارات الوظيفية لمديري المدارس وهو مطلب مهم لمديري المدارس بمطروح.
- معرفة درجة امتلاك قادة المدارس للجدارات التي تمكنهم من ممارسة إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وتحديد الجدارات التي يفتقد إليها قادة المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح، وتحديد المعوقات التي تحول دون امتلاكهم لها.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

- مد المسؤولين بمعلومات حول واقع توافر جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح.
- تقديم قائمة بالجدارات الوظيفية اللازم توافرها لدى مديري المدارس في ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية يمكن أن يراعيها القائمون على أمر التعليم في مطروح عند تعيين المديرين.
- تفعيل دور الإدارة المدرسية في مصر من خلال الآليات المقترحة.

### منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي حيث وصف وحدد الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح لإدارة الإصلاح المدرسي المتمركز حول المدرسة، فضلاً عن معرفة مدى توافر تلك الجدارات لدى مديري المدارس والمعوقات التي تحد من توافرها.

### أداة البحث:

استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة للبحث، وذلك لقياس درجة توافر جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وكذلك قياس أهم المعوقات التي تحد من توافرها لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح.

### حدود البحث:

- الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية على الإدارات التعليمية بمحافظة مطروح وهي: شرق مطروح: (الحمام - البنجر - العلمين - الضبعة) ، وسط مطروح (إدارة مطروح التعليمية) ، وغرب مطروح: (النجيلة - براني - السلوم - سيوة).
- الحدود البشرية: اقتصرت البحث على القيادات الإدارية وهم مدير إدارة التعليم الابتدائي ووكيله، ومديري الإدارات التعليمية ووكلائهم ورؤساء الأقسام في الإدارات التعليمية التسعة التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة مطروح؛ باعتبارهم من أهم عناصر المنظومة التعليمية، وأهمية الدور الذي يؤديه قيادات ذلك المستوي الإداري.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في تناوله لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة على مجالات: (القيادة واتخاذ القرار، المحاسبية، التنمية المهنية المستدامة والمشاركة المجتمعية)؛ وذلك لدورهم الواضح في تحقيق هذا الإصلاح وهي أكثر الجدارات التي يفتقدها مديرو المدارس.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الاستبانة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م في الفترة من ٩/١٠/٢٠٢١ إلى ١٥/١/٢٠٢٢.

### مصطلحات البحث:

#### ١- إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة **Manage School- Based Reform**:

تعني إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة لمواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض التطوير والارتقاء بكفاءة العمل في المدرسة. (فوزي ولاشين، ٢٠١٦، ٣٠٢).

#### ٢- الجدارات الوظيفية **Functional Competencies**:

تُعرف الباحثة الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية إجرائيًا والذي تبنته في هذا البحث بأنها: جملة من المهارات والقدرات والمعارف القابلة للقياس والمراد تمكن مدير المدرسة الابتدائية منها

ليؤدي مهامه الوظيفية بكفاءة وفاعلية ويحقق مستويات عالية من الأداء الوظيفي في مجال إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

### خطوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته، اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

- كتابة الإطار النظري للبحث بتحليل الدراسات والبحوث والأدبيات الإدارية المختلفة لتحديد أهم الجدارات الوظيفية اللازم توافرها لدي مديري المدارس بمطروح.
- إعداد أدوات الدراسة وتطبيق الدراسة الميدانية للتعرف على درجة توافر الجدارات الوظيفية لدي مديري المدارس الابتدائية وأهم المعوقات التي تحد من توافرها.
- التحليل الإحصائي واستخراج نتائج البحث.
- تقديم المقترحات الإجرائية.

### الإطار النظري

#### جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة لمديري المدارس الابتدائية:

تلعب المرحلة الابتدائية التي مدتها ست سنوات إلزامية مجانية دورًا هامًا في النظام التعليمي، فالفترة التي يقضيها الطفل في المدرسة تعد من أخطر فترات حياته، ففي تلك المرحلة العمرية ما يتعلمه ويكتسبه في أثناء وجوده بالمدرسة يرسخ في ذهنه ومنه تتكون لديه القدرة على مواجهة المجتمع والحياة العملية ومواصلة تعليمه إما على أساس صحيح أو على أساس خطأ.

من هنا تبدو الحاجة ملحة إلي رفع مستوى التعليم بصفة عامة والتعليم الابتدائي بصفة خاصة، لكي يتماشى مع أهدافه التي حددها قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م المعدل بالقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧، في مادته رقم (١٦)، علي أن التعليم الابتدائي يهدف إلي تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإثباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العملية والمهنية، وربط التعليم بحياة الناشئين وواقع البيئة التي يعيشون فيها مع توثيق الارتباط بالبيئة المحيطة بهم (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢١).

والإصلاح المتمركز حول المدرسة عملية لها أسس ومبادئ لا بد أن يحيط بها مدير المدرسة وأن يتدرب عليها وأن يمتلك الجدارات ويكتسب المهارات والقدرة المنظمة في استخدامها وكل ما يتصل بها من معارف تثري قدراته وتنمي فيه المهارات والاتجاهات الإيجابية فمدير المدرسة هو قائدها التربوي بقدر كفاءته وجدارته يتطور أداء المدرسة وترتفع كفاءتها وتزيد فعاليتها ويتحسن مستواها التربوي باستمرار مما يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة، وتم تناول جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة لمديري المدارس الابتدائية فيما يلي:

### ١- الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة:

لتحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة أعدت الباحثة قائمة بالجدارات الوظيفية، وتم إعداد الصورة الأولية لقائمة الجدارات الوظيفية من خلال الرجوع إلى ما يلي:

- الإطار النظري بما تضمنه من دراسة لبعض عمليات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة ومراحله وبعض الأدبيات المتعلقة بدراسة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

- الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الجدارات الوظيفية، وأشارت إلى أنه من الممكن تنمية الجدارات الوظيفية لدي المديرين.

وبناءً على ما سبق قسمت الباحثة الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية لأربعة مجالات ترتبط بمجالات الإصلاح المتمركز حول المدرسة الرئيسة وتشمل كافة الجوانب التي تتعلق بجدارات إدارة الإصلاح بأبعادها المعرفية والمهارية والوجدانية وكل مجال من هذه المجالات تنطوي تحته مجموعة كبيرة من الجدارات الفرعية على النحو التالي:

- **المجال الأول: جدارات القيادة الفعالة:** ومنها القدرة على حصر أولويات الإصلاح المتمركز حول المدرسة، توزيع الأدوار والمسئوليات على المعلمين بما يتناسب مع قدراتهم، تفويض الصلاحيات لأعضاء المجتمع المدرسي، التخطيط الاستراتيجي للمدرسة وفقاً لأولويات الإصلاح، التكيف والعمل في ظروف متنوعة والسعي نحو التغيير، امتلاك روح المبادرة والسبق في التصرف، صنع القرارات المتعلقة بالإصلاح المدرسي، استشراف المستقبل وتحدياته، التخطيط للعمل المدرسي بمرونة.

- **المجال الثاني: جدارات التنمية المهنية:** منها القدرة علي توفير مناخًا تنظيميًا صحيًا للمعلمين، وضع رؤية واضحة لبرامج التنمية المهنية داخل المدرسة لتلبية احتياجات المعلمين، مشاركة المعلمين في إعداد برامج التنمية المهنية والتخطيط لها والمتعلقة بمجالات الإصلاح، عقد لقاءات مستمرة مع المعلمين لمناقشتهم في المشكلات التي تواجههم ومشاركتهم في اقتراح حلول لها.

- **المجال الثالث: جدارات المحاسبية:** منها القدرة علي وضع نظامًا عادلاً وموضوعيًا لتقييم أداء العاملين بالمدرسة، استخدام معايير ومقاييس دقيقة في تقويم أداء جميع المعلمين، الشفافية في الإعلان عن نتائج تقييم المدرسة، تشجيع المعلمين على الوصول لأعلى مستوى للأداء وتطبيق نظام فعال للحوافز وتقدير أداء المعلمين المتميزين، وضع نظام عادل للجزاءات للمقصرين في أدائهم بالمدرسة، تنمية الرقابة الذاتية للمعلمين وتوجيههم نحو التقييم الذاتي في أداء العمل، مراعاة المصلحة العامة قبل المصالح الشخصية عند تقييمه للأمر.

- **المجال الرابع: جدارات المشاركة المجتمعية:** منها القدرة علي العمل علي مشاركة المجتمع المدني في صنع القرارات واتخاذها، امتلاك مهارات الاتصال الفعالة مع مؤسسات المجتمع المحلي، عقد لقاءات مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي حول الواقع الحالي والتطورات المستقبلية المحتمل حدوثها.

## ٢- واقع اختيار القيادات الإدارية بالمدارس المصرية:

يتم اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول {أ} على الأقل، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد، بشرط الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي، كذلك اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية والتي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣).

وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الاختيار والتجديد بتولي مديرية التربية والتعليم بالمحافظات الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها في مسابقة عامة، وتشكل لجنة من ثلاثة خبراء في مجال الوظيفة ونقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء وعميد كلية التربية بالمحافظة، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وتختص هذه اللجنة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى درجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير والمهارات والقدرات المطلوبة. ويتم

الإعلان عن وظائف مديري المدارس خلال شهر يوليو من كل عام، على أن يتم الانتهاء من شغل هذه الوظائف قبل بداية العام الدراسي بوقت كاف (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣).

ولقد حددت المادة ١٧ من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية في المجالات التالية: مجال الثقافة المؤسسية، ومجال المشاركة، ومجال المهنية، ومجال إدارة التغيير (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣).

بالنظر إلي تلك المعايير لاختيار مديري المدارس في مصر نجدها واضحة تقوم على تبني أسس علمية مدروسة تراعي اختيار أفضل المرشحين المتقدمين لتولى المناصب الإدارية، ولكن للأسف تلك المعايير لا تُفعل بالطريقة المرضية من أجل الاختيار الصحيح لمديري مدارس التعليم الابتدائي.

### ٣- التنمية المهنية للقيادات الإدارية والجدارات الوظيفية:

تحرص وزارة التربية والتعليم علي تطوير البرامج التدريبية للكوادر التربوية بهدف تطوير أدائهم وتزويدهم بالأساليب والاتجاهات العلمية والعملية للتعامل مع المناهج المطورة، ولتقديم أفضل أداء ممكن في وظيفتهم لما للتدريب من أهمية في تنمية كفاءة المديرين وتأهيلهم للقيام بمهام وظيفتهم علي الوجه المطلوب، ويبقيه علي تواصل مع مستجدات الإدارة المدرسية.

يعتمد الإعداد المهني للمختارين لتولي الوظائف الإدارية في مصر على ما يقدم من معلومات في برامج دراسية وتدريبية أو ما يقدم خلال الجامعات والمعاهد العلمية وتشترك جميعاً في أساسيات حيث تتناول برامج الدراسة والتدريب الموضوعات التالية: الإدارة التعليمية- اللوائح والنظم المدرسية- الإدارة المدرسية- العلاقات الإنسانية- القيادة- الإدارة والمجتمع، وغيرها. وقد تختلف هذه المقررات في عددها وعمق تناولها الزمني المخصص لها تبعاً للجهة التي تقدمها للدارس والمرشح للوظيفة الإدارية (أبو حسيبة، ٢٠٠٩، ١٣١، ١٣٢).

استمراراً لجهود الدولة في مجال تدريب المديرين عقدت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني اجتماعاً، مع مديري إدارات التدريب من جميع محافظات الجمهورية بديوان عام الوزارة، أكد خلاله الدكتور رضا حجازي، نائب وزير التربية والتعليم لشؤون المعلمين علي ضرورة تدريب مديري المدارس علي تفعيل مجتمعات الممارسة في ظل جائحة كورونا، والتي أدت إلي تغير السلوكيات المهنية المتعارف عليها لدي الكوادر التعليمية (حسين، ٢٠٢١).

وقد تضمنت المرحلة الأولى للتدريب مديري المدارس الابتدائية، والبالغ عددهم ٢٢ ألف مدير مدرسة ابتدائية علي مستوى الجمهورية، واشتملت على ثلاثة محاور، هي: التدريب علي إدارة البيئة المدرسية في ظل الظروف المستجدة، والتنمية المهنية المستدامة في موضوعات الرؤية والتخطيط والتدريب في سلوكيات إدارة الموارد المتاحة لتعزيز رؤية مصر ٢٠٣٠، ودعم وحدات التدريب ودمج التقنيات الحديثة في التعليم، بالإضافة إلي التقييم بما يتناسب مع الوضع الحالي بالإضافة إلي استحداث طرق جديدة للتقييم في موضوعات التقييم المستمر والتغذية الراجعة في السلوكيات، وتطوير أساليب رصد وتقييم الممارسات المهنية للمعلم، ووضع آلية لتقييم ومتابعة أداء المعلمين في الفصول الافتراضية والتقييم الإلكتروني (زكريا، ٢٠٢١).

على الرغم من تلك الجهود التدريبية المبذولة من قبل الوزارة والأكاديمية المهنية للمعلمين إلا أن هناك مشكلات تحول دون تحقيق هذه البرامج للأهداف المرجوة منها، فما زالت هناك فجوة بين ما يستطيع المديرون فعله وما يتوقع منهم لمواجهة متطلبات الأعباء التعليمية المتزايدة، بالإضافة إلى وجود عوائق تؤثر على نجاح كل مدير في أداء مهامه (خاطر، ٢٠١٨، ٢٣).

ولا يوجد اهتمام حتى الوقت الحالي بقياس جدارات مديري المدارس أو تدريبهم من أجل التمكن من الجدارات المحددة، فالبرامج المقدمة لم تتجح في تلبية الاحتياجات التدريبية للقيادة المدرسية، كما أن أسلوب التدريب القائم على التلقين والمحاضرة لا يسمح بتمكين المتدرب من إتقان المهارات المطلوبة، ويؤكد قلة امتلاك مديري المدارس إلى جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة وضعف الدورات التدريبية التي تقدم إليهم وعدم مسابقتها العصر وأنهم يفتقرون إلى القدرة على الضبط الإداري بالمدارس واتباع أساليب إدارية غير مناسبة.

## الإطار الميداني

الواقع الميداني لدرجة توافر الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة ومعوقات توافرها بمحافظة مطروح من وجهة نظر

### القادة الإداريين

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلي:

١- التعرف علي درجة توافر الجدارات الوظيفية اللازمة لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة لدي مديري المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح.

٢- الوقوف علي أبرز المعوقات التي تحد من توافر تلك الجدارات لدي مديري المدارس الابتدائية بمحافظة مطروح.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الأصل من القادة الإداريين بالمرحلة الابتدائية بالإدارات التعليمية بمحافظة مطروح، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية لتلك المرحلة (٨٦) تشمل مدير إدارة التعليم الابتدائي ووكيله ومديري الإدارات بالإدارات التعليمية التسعة بالمحافظة ولكل إدارة مدير إدارة ووكيل بالإضافة إلي رؤساء الأقسام بالإدارات المختلفة وذلك بناءً علي إحصاءات إدارة الإحصاء والمعلومات بمديرية التربية والتعليم بمحافظة مطروح للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١، تم تطبيق الدراسة علي جميع أفراد المجتمع نظراً لصغر حجم المجتمع، وتم توزيع (٨٦) استمارة علي القادة الإداريين، وتم التطبيق علي (٧٧) منهم.

### ثالثاً: نتائج البحث الميدانية:

١- واقع جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة مطروح بشكل كلي وشمولي ومتضمن الأبعاد الأربعة:

للتعرف علي واقع جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة مطروح بشكل كلي وشمولي ومتضمن الأبعاد الأربعة من وجهة نظر القادة الإداريين تم

حساب المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية للأبعاد الأربعة. والجدول التالي رقم (١) يوضح نتائج ذلك:

### جدول رقم (١)

المتوسط والانحرافات المعيارية للمحور الأول: واقع جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة مطروح (ن=٧٧)

م	واقع الجدارات الوظيفية اللازمة لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمحافظة مطروح:	التكرارات			المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	ترتيب
		منخفضة	متوسطة	عالية					
١	جدارات القيادة واتخاذ القرار.	٢٥٠	٣٦٢	١٧٨	١,٩١	٠,٥٠	٦٣,٥٥	متوسطة	٢
٢	جدارات التنمية المهنية المستدامة.	١٩٨	٢٤٦	١٧٢	١,٩٦	٠,٦٢	٦٥,٢٦	متوسطة	١
٣	جدارات المحاسبية.	٢٦٢	١٩٧	١٥٧	١,٨٣	٠,٦٦	٦٠,٩٨	متوسطة	٣
٤	جدارات المشاركة المجتمعية.	٢١١	١٧٤	٧٧	١,٧١	٠,٥٢	٥٧,٠	متوسطة	٤
	الإجمالي	٩٢١	٩٧٩	٥٨٤	١,٨٦	٠,٤٩	٦٢,٠	متوسطة	

يوضح الجدول السابق واقع جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة مطروح بشكل كلي وشمولي ومتضمن الأبعاد الأربعة، وجاءت قيمة تقديرات عينة البحث الاجمالي للمحور بمتوسط (١,٨٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٩)، ونسبة مئوية بلغت (٦٢,٠%) بتقدير (متوسط)، وإن ما حصل عليه هذا المحور من مستوي متوسط غير كافٍ لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بفاعلية تحقق أهداف الإصلاح المنشودة.

ويتفق ذلك مع دراسة الطعجان (٢٠١٤) التي توصلت إلي أن مديري ومديرات المدارس يطبقون الكفايات المهنية بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة (Yasin et. Al (2013) حيث جاءت بدرجة كبيرة حيث لها تأثير كبير في تحسين وتطوير المدارس.

ولعل ما يفسر نتيجة عدم حصول جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة إجمالاً علي تقدير عالٍ هو المركزية الإدارية الشديدة، وضعف التأهيل والإعداد الأكاديمي في الجامعات الذي يتلقاه قادة المدارس بمحافظة مطروح قبل تكليفهم بالعمل وكذلك عدم حصولهم علي دورات تدريبية تمكنهم من ممارسة هذه الجدارات، عدم حرصهم علي مواكبة التغيير وإدارته بما يحقق الهدف المنشود، وكذلك دور إدارة التعليم بمحافظة مطروح في اختيار قادة مدارس وفق شروط ومعايير مختارة بعناية ودقة.

وكانت أكثر المجالات انخفاضاً والأكبر تأثراً بالمعوقات هي: جدارات المشاركة المجتمعية: في الترتيب الأول بنسبة مئوية بلغت (٥٧,٠) وتقدير (متوسط). ويختلف ذلك مع دراسة عبد العزيز (٢٠١٠) التي توصلت إلي أن الشراكة المجتمعية في إدارة المدرسة الابتدائية تتحقق بنسبة منخفضة، ودراسة عبد الفتاح (٢٠١٢) التي توصلت إلي حرص مدير المدرسة علي توطيد علاقته بالمجتمع المحلي في حدود الامكانيات المتاحة.

## ٢- معوقات توافر الجدارات الوظيفية لدي مديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمحافظة مطروح بشكل كلي وشمولي ومتضمن الأبعاد الأربعة:

للتعرف علي معوقات توافر جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة مطروح بشكل كلي وشمولي ومتضمن الأبعاد الأربعة من وجهة نظر القادة الإداريين تم حساب المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية للأبعاد الأربعة. والجدول التالي رقم (٢) يوضح نتائج ذلك:

### جدول رقم (٢)

المتوسط والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: معوقات توافر الجدارات الوظيفية لدي مديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمحافظة مطروح (ن=٧٧)

م	معوقات الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية اللازمة لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.	التكرارات			المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	رتبة
		منخفضة	متوسطة	عالية					
١	المعوقات البشرية.	٢٧٢	٣٢٣	٣٢٩	٢,٠٦	٠,٥٤	٦٨,٧٢	متوسطة	٤
٢	المعوقات الإدارية.	٣٤٦	٤٩٠	٤٧٣	٢,١٠	٠,٥٦	٦٩,٩٠	متوسطة	٣
٣	المعوقات التشريعية.	١٢١	١٧٦	٣٩٦	٢,٤٠	٠,٥٧	٧٩,٨٩	عالية	١
٤	المعوقات الثقافية.	١٦٩	٢٥٣	٢٧١	٢,١٥	٠,٥٨	٧١,٥٧	متوسطة	٢

متوسطة	٧٢,٠	٠,٥٠	٢,١٦	١٤٦٩	١٢٤٢	٩٠٨	الإجمالي
--------	------	------	------	------	------	-----	----------

يوضح الجدول السابق معوقات توافر جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمطروح بشكل كلي وشمولي ومتضمن الأبعاد الأربعة، وجاءت قيمة تقديرات عينة البحث الاجمالي للمحور بمتوسط (٢,١٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٠)، ونسبة مئوية بلغت (٧٢,٠%) بتقدير (متوسط)، وتدل هذه النسبة علي إدراك العينة لوجود معوقات تحول دون توافر الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

وكانت أكثر الأبعاد ارتفاعاً والأكبر تأثيراً وإسهاماً في التفسير هي: المعوقات التشريعية: في الترتيب الأول بنسبة مئوية بلغت (٧٩,٨٩) وتقدير (عال).

من النتائج اللافتة للانتباه هو حصول المعوقات التشريعية علي متوسط كبير، وهنا يتوجب الإشارة إلي أهمية المعوقات التشريعية كسبب رئيسي ومفسر أول لضعف الجدارات الوظيفية إما لقصور في التشريع القانوني أو لخلل في التطبيق لتلك التشريعات كما أن اللوائح والقرارات التي تخص اللامركزية أغلبها تتضمن صلاحيات صورية وهذا يتفق مع نتائج غالبية الدراسات السابقة حيث جاءت المعوقات التشريعية علي رأس أسباب ضعف الجدارات الوظيفية لمديري المدارس.

ويتفق ذلك مع دراسة محمد (٢٠١٤)، ودراسة محمد (٢٠١٣) التي أشارت إلي أن المعوقات التشريعية تفسر ضعف الجدارات الوظيفية حيث تعدد مظاهر الشكوى من سلبيات المركزية الشديدة علي التعليم، والتداخل الواضح بين اختصاصات كل من المستوي المركزي والمحلي، وكثرة اللوائح والقرارات المؤثرة سلباً علي كفاءة العمل الإداري وتيسير إجراءاته، كل ذلك حال دون قيام مدير المدرسة بواجباته، وتأجيل البت في الكثير من الأمور، وتعطيل العمل أو تأجيله لحين موافقة الجهات، وعدم منح مجالس الأمناء الاستقلال الذاتي، وتحجيم أنشطتها على أرض الواقع.

**نتائج الدراسة الميدانية:** بعد تحليل النتائج ومناقشتها تبين ما يلي:

١- توسط واقع الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمحافظة مطروح من وجهة نظر القادة الإداريين؛ إذ جاءت بنسبة مئوية قدرها (٦٢,٠%) بتقدير متوسط.

٢- توسط معوقات توافر الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمحافظة مطروح من وجهة نظر القادة الإداريين؛ إذ جاءت بنسبة مئوية قدرها (٧٢,٠%) بتقدير متوسط.

وكان ذلك عائداً إلي أن برامج التدريب الموجهة للإداريين بها العديد من جوانب الضعف، بجانب البيروقراطية الشديدة في إدارة التعليم سواء على المستوى المدرسي أو مستوى الوزارة، والتناقض بين ما يتم الإعلان عنه في بعض نصوص الدستور والقوانين والقرارات الوزارية والتأكيد عليه نظرياً، وبين الممارسات الفعلية في الواقع مما يمكن القول معه أن ثمة تناقض بين الأقوال والأفعال.

### آليات مقترحة لتنمية الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح

#### المتمركز حول المدرسة

في ضوء الإطار النظري للبحث، وتأسيساً على النتائج التي توصل إليها يمكن تقديم بعض الآليات المقترحة والتي يمكن أن تسهم في تطوير الجدارات الوظيفية الحالية لمديري المدارس الابتدائية، على النحو التالي:

#### (١) آليات تتعلق بمديري المدارس الابتدائية، وتتمثل في:

- حصول مديري المدارس قبل توليهم مهام الإدارة على دورات في إدارة المعرفة.
- قيام المديرين بتنمية مهارات المعلمين الخاصة بإدارة الإصلاح.
- عقد المديرين ورش عمل للمعلمين خاصة بإدارة الإصلاح.
- استخدام المديرين لأساليب جديدة في تقييم المعلمين.

#### (٢) آليات تتعلق بالمديريات والإدارات التعليمية: وتتمثل في:

- اعتماد طريقة التعيين عبر مراحل، عبر إلحاق المرشحين لوظائف الإدارة ببرامج ودورات تدريبية طويلة نسبياً قبل اختيارهم.
- وضع أسس ومعايير تقييمية لاحقة لمن تم انتقاؤه لوظيفة مدير مدرسة للوقوف علي الأداء والإنجاز، على أن يتم التقييم بموضوعية شديدة.
- مد مديري المدارس بكل جديد في مجال الإدارة وخاصة إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

- تشجيع الإدارة التعليمية للكفاءات من القيادات الإدارية بالمدارس من خلال صرف حوافز مادية، وتخصص ميزات للمديرين الذين يستخدموا جدارات إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.
- إتاحة مزيد من الدعم المعنوي والمادي لتشجيع المديرين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا.
- عقد الندوات والمؤتمرات والاجتماعات العامة التي تعنى بجدارات إدارة الإصلاح بكلية التربية، مع ضرورة تشجيع المديرين على المشاركة فيها، وكذلك إقامة ورش عمل داخل الكلية تدور في هذا الإطار حول بعض القضايا أو المعضلات الإدارية.

## المراجع

- أبو حسنية، محمد (٢٠٠٩). تطوير أساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، دسوق، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط٢.
- الحسيني، عزة أحمد (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٥، يونيو. (١٥-٦٤)
- الخولاني، مروة محمود إبراهيم (٢٠١٢). الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، ع١٣٥، يناير.
- الطبعان، خلف عايد (٢٠١٤)، درجة تطبيق الكفايات المهنية لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية لواء البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة إربد للبحوث والدراسات، مج١٧، ع٢. (١٦٦-١٢٥)

- العطيات، محمد بن يوسف (٢٠٠٦). *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين*، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط ١.
- حسين، محمود طه (٢٠٢١). *التعليم توجه بتدريب مديري المدارس علي تفعيل مجتمعات الممارسة*، بوابة اليوم السابع، وزارة التربية والتعليم، الأربعاء، ٢٤ مارس ٢٠٢١. متاح علي: 17/8/2021  
<https://www.youm>
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٨). *آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية، جامعة قناة السويس، كلية التربية، ع ٢٠٠ (٨٧-١١)*
- رئاسة الجمهورية، القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم، مادة رقم (١٦).  
متاح علي: 16/8/2021 <https://moe.gov.eg>
- رئاسة الجمهورية، رئيس مجلس الوزراء، *قانون نظام الإدارة المحلية رقم (٤٣) لسنة ١٩٧٩ ومذكراته الايضاحية ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات*. متاح علي: 29/8/2021  
<https://www.egypt.gov.eg>
- رئاسة الجمهورية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، *رؤية مصر ٢٠٣٠، استراتيجية التنمية المستدامة*.
- زكريا، فائق (٢٠٢١). *تفاصيل تدريب مديري المدارس الابتدائية علي السلوكيات المهنية، وزارة التربية والتعليم*، بوابة أخبار اليوم، الأحد، ٤ أبريل. متاح علي: 19/5/2021  
<https://akhbarelyom.com>
- سليمان، سعيد أحمد وعبد العزيز، صفاء محمود (٢٠٠٦). *دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم*، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٦. متاح علي:  
<https://mawaredbashareya.com> 17/4/2021
- صلاح الدين، نسرين صالح والفهدي، راشد سليمان والشنقري، عبد الله مبارك (٢٠١٧). *آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بالمنطقة العربية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية دراسة مقارنة، العلوم التربوية، ع ١، ج ١ (٣٧٢-٤٣٥)*

- عبد العزيز، محمد إبراهيم (٢٠١٠)، تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر وإنجلترا وأستراليا- دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالإسماعيلية.

- عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠١٢)، النماذج العالمية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة الرائدة وجداراتها وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة قناة السويس، مج ٥، ع ١٤ (٧١-١) - عبد النعيم، محمد جاد وعبد اللاه، محمد منصور (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية، العلوم التربوية، ٢٤، ج ٢، أبريل. (٣٤١-٢٧٠)

- فوزي، ميادة محمد ولاشين، سمر كامل (٢٠١٦). استراتيجيات اختيار مديري المدارس مدخل لإدارة الجودة الشاملة، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط ١.

- محمد، إيمان عبد الفتاح (٢٠١٣)، الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ٢٠٤، ج ٤، أغسطس. (١٦٣-٢٠٨)

- محمد، أيمن عايد (٢٠١٤) ، آلية مقترحة لتفعيل مبدأ مشاركة الجهود المجتمعية كمدخل لتحسين الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية، مجلة مجمع، جامعة المدينة العالمية، ع ١٠، أكتوبر. (٦٩٣-٧٦٧)

- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٤٢٨) بتاريخ ١٧ جمادى الآخرة سنة ١٤٣٤ هـ الموافق ٢٧ أبريل سنة ٢٠١٣م بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم بشأن التعيين في وظائف التعليم والترقيات والتأديب و التعاقد. متاح علي: 17/9/2021  
<https://manshurat.org>

- يوسف، أدهم محمد (٢٠١٥). دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي- دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بني سويف، ع ١٤، مارس. (٣٩٧-٣٧٣)

- 
- Jolley, C., Brown, B., Burgess., Kay S., Maluk J., Plataras H & Cecily M (2009). *Effective Organizational Practices for Middle and High School Grades: A Qualitative Study of What's Helping Philadelphia Students Succeed in Grades 6-12*, the Accountability Review Council, april, *Research for Action*, April.
  - Yasin, M., Mustamin., and Mohd Lokam., T (2013). principal competencies and the Achievement of National Education Standard in Indonesi. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.3, No.8. (36-31).