

تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام مدخل إدارة التميز

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد د/ نسمة عبد الرسول عبد البر
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

أ/ خليفة حمود محمد الرشيدى



تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام مدخل إدارة التميز

إعداد

د. أحمد إبراهيم أحمد / د. نسمه عبد الرسول عبد الجبر / خليفه حمود محمد الرشيدى
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها / كلية التربية - جامعة بنها

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تحتاج مدرسة اليوم إذا أرادت أن تصنع لنفسها مستقبلاً أفضل أن تؤكد على توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير التميز الإداري، مع تطبيق هذه المعايير على كل مجالات العمل بها وتعزيز الجهود الرامية من قبل المسؤولين والإدارة العليا في المؤسسة التعليمية نحو تحقيق المؤشرات العالمية للتميز، مع التركيز على تميز العمليات الإدارية والقيادية الموجودة بالمدرسة على أن يسير كل ذلك في إطار معايير التميز العالمية مع وجود نظام محفز لكافة العاملين وتوفير بيئة عمل آمنة تضمن شحذ الهمم واستثمار الطاقات في إطار تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

وينطلق مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في إدارته لمدرسته من مجموعة المبادئ السائدة في المنظومة التعليمية بشكل خاص والمجتمع بشكل عام وعلى رأسها احترام الإنسان والإيمان بقدرته على الإنجاز وتحمل المسؤولية ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة، ولاشك أن مجالات تطوير الأداء عند مدير المدرسة الثانوية تحتاج إلى : استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بأعمال العاملين وسلوكياتهم داخل المؤسسة، وتوفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية والإدارية للمؤسسة، وتأثير المؤسسة على كل من إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على العناصر البشرية التي تعمل بمختلف وحداتها، وتأثير العاملين بالمؤسسة على فاعليتها وإمكانية تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى مراعاة البيئة الخارجية للمؤسسة على اعتبار أنها تؤثر على أهدافها وسمعتها⁽¹⁾.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام مدخل إدارة التميز؟
- ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:
- ما أهم محددات الأداء؟
- ما ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت؟
- ما أهم أدوار مدير المدرسة الثانوية؟
- ما أهم مهارات مدير المدرسة الثانوية؟
- ما المضامين العلمية لمدخل إدارة التميز؟
- ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية؟

أهداف البحث:

- هدف البحث الحالي إلى تحديد كيفية تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت باستخدام مدخل إدارة التميز، وذلك من خلال:
- التعرف على محددات الأداء من حيث ماهيته وأهميته وأهدافه وعناصره ومجالاته بالإضافة إلى مبادئه.
 - تحديد أهم أدوار مدير المدرسة الثانوية.
 - الكشف عن أهم مهارات مدير المدرسة الثانوية.
 - تحديد أهم المضامين العلمية لمدخل إدارة التميز.
 - تحديد الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين

الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين وطرائقهم في النمط والتطور.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- مدير المدرسة الثانوية High School Principal :

ويعني به المسئول الأول عن تسيير أمور المدرسة من حيث الناحية الإدارية والناحية التعليمية بالإضافة إلى الناحية الإشرافية والمجتمعية من أجل تحقيق أهدافها.

٢- المهارة Skill :

ويعني بها درجة إتقان مدير المدرسة الثانوية لعملهم.

٣- تطوير الأداء Performance Development :

ويعني المعيار الصحيح لخلق الأداء المتميز، وهو الذي يتمثل في الإدارة المدرسية السليمة التي تقومها إدارة ناجحة تتميز بتفويض واضح للسلطة، وقدرة فائقة على استخدامها على أن تخدم الأهداف التعليمية من حيث التنفيذ والتنظيم^(٢)، وأن المبادئ الأساسية للعلاقات الإنسانية لرفع كفاءة الأداء، تتم بإبلاغ عضو هيئة التدريس مقدماً بالتغيرات التي ستؤثر في عمله، وتهيئة الفرصة لكل موظف أو عامل بالمدرسة لكي يحقق كفاءته بأقصى ما تسمح به قدراته وإمكاناته، وتقديم التعزيز والثناء حيثما يلزم^(٣).

٤- مدخل إدارة التميز Introduction to Excellence Management :

ويعني بالتميز تدفق الضوء أو تدفق الخير ويعني أيضاً الاستقرار والتوافق، وربما يأتي التميز على أنه الجودة للتفرد والامتياز وفي أحيان أخرى يعني الجودة العالية التي ليس لها مثيل^(٤)، وهناك فريق آخر يرى أن التميز مفهوم أخلاقي يدل على التفوق والامتياز والنجاح

والسمو ويأتي فريق ثالث وينظر إلى التميز على أنه يمثل الإتيان بما هو جديد ومتميز عما أنتهى إليه الآخرون^(٥).

ثانياً : محددات الأداء :

ويندرج تحتها :

(١) ماهية الأداء وأهميته:

يمكن أن ينظر إلى الأداء على أنه اتجاه العاملين نحو المؤسسة والعمل وعلاقات المؤسسة بالمؤسسات الأخرى^(٦)، وهناك من ينظر إلى الأداء على أنه يعبر عن الميدان الذي يعمل فيه العاملين في وحدات مختلفة داخل المؤسسة وعبر تفاعلاتهم وتبادلهم للخبرات ومواجهاتهم للتحديات تتحقق أهداف المؤسسة^(٧)، وينظر إليه فريق ثان على أنه يمثل مجموعة الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من العاملين أو نتيجة لاتصاله بالبيئة من حوله، وعلى هذا فإن الأداء تعبر عن كل عمل حركي أو تفكير أو أداء لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك تصب في صالح المؤسسة وتسهم في تحقيق أهدافها^(٨)، ويأتي فريق خامس وينظر إلى الأداء على أنه مجموعة أفعال أو تصرفات أو سلوكيات تصدر من العاملين في وحدة من وحدات المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها وفق مستجدات العصر وإمكانيات المؤسسة^(٩)، في حين يأتي فريق سادس ويرى الأداء على أنه مجموعة النشاطات التي يقوم بها فرد معين في وحدة معينة داخل المؤسسة أو خارجها من أجل إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه التي يتطلع إليها وذلك وفق متطلبات البيئة وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، معنى ذلك أن الأداء عبارة عن محصلة الأنشطة الجسمية والعقلية والنفسية بالإضافة إلى تفاعل العوامل الشخصية مع العوامل البيئية لإبراز قدرات الفرد وطريقة تفاعله وكيفية إدراكه للأمور وانخراطه مع الزملاء أو الرؤساء أو العملاء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة^(١٠).

وعلى هذا فإنه يمكن النظر إلى الأداء على أنه سلسلة مترابطة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر من العاملين في المؤسسة التعليمية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي على ضوءها يشبع حاجاته ويلبي رغباته ويحافظ على استمراره ويقائه بالمؤسسة التي يعمل بها^(١١)،

وعلى يمكن إبراز أهمية الأداء على النحو التالي :

■ يعد بمثابة وسيلة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.

- يركز الأداء على تفاعل الأفعال مع الممارسات مع المعاملات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- يؤثر الأداء على سمعة المؤسسة ومكانتها.
- يتحكم الأداء في ترقية العاملين أو نقلهم إلى استبعادهم عن الوظيفة التي يعملون بها.
- يعبر الأداء عن نتاج تفاعل الفرد مع المجموعة مع المؤسسة مع البيئة ومن ثم فهو صورة معبرة تعبير حقيقي عن هذا التفاعل.
- يحتم على قيادات المؤسسة مراقبة تصرفات وسلوكيات العاملين بها.
- يتضمن الأداء مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتي تتمثل في النتائج النهائية للوحدة أو المؤسسة^(١٢).

(ب) أهداف الأداء ومجالاته:

يهدف الأداء إلى:

- تنمية مهارات العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- التنبؤ بالمستقبل من خلال تسجيل أحداث الحاضر والتفاعل معه.
- تحديد النواتج المترتبة على تصرفات العاملين وسلوكياتهم.
- توظيف المعلومات المتاحة من أجل الارتقاء بسمعة المؤسسة ومكانتها.
- تزويد العاملين بالأساليب العلمية التي تساعدهم على التكيف مع أعمالهم وسرعة إنجازها^(١٣).
- يحتم على العاملين حسن استثمار الوقت مع ملاحظة التحديات التي تواجههم في العمل ومحاولة مواجهاتها.
- يسهم في إدارة الوحدة أو المؤسسة من خلال النتائج المترتبة عليه.
- التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين يبذلون قصارى الجهد في أعمالهم.
- الكشف عن الظروف التي تؤثر على سلوك أو ممارسات العاملين بالمؤسسة.
- يتحكم في الحكم على فاعلية المؤسسة من خلال مخرجاتها.
- يسعى نحو تحقيق رضا العاملين من خلال تحقيق أهداف المؤسسة^(١٤).

أما عن مجالات الأداء فتتمثل في :

- التركيز على الارتباط بين وحدات المؤسسة والمناخ التنظيمي السائد بها.
- التركيز على أداء العاملين على اعتبار أنه المنوط بسمعة المؤسسة وضبط علاقاتها بالمستفيدين من خدماتها.
- فهم سلوكيات العاملين الذين يعملون على شكل مجموعات أو فرق عمل في وحدات مختلفة حيث نشر ثقافة العمل الفريقي بالمؤسسة.
- تنمية قنوات الاتصال بين كل وحدات المؤسسة حتى ترتقي العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين^(١٥).
- التركيز على أداء المؤسسة ككل على اعتبار أنه هو الهدف الأسمى الذي يسعى إليه الجميع سواء من العاملين أو قيادات المؤسسة.

ج) مبادئ الأداء وعناصره:

يمكن عرض مجموعة المبادئ التي ينطلق منها أداء العاملين في المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمة أو إنتاجية على النحو التالي^(١٦):

١- مبادئ تتعلق بالطبيعة الإنسانية للعاملين:

ويندرج تحتها:

- يتشابه العاملون في بعض الجوانب ويختلفون في جوانب أخرى أي أن كل فرد يختلف عن الآخر ويتشابه معه في ذات الوقت.
- يمثل أداء الفرد نتاج تفاعله مع البيئة بمعنى أن هناك مؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد ذاته ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها ولاشك أن هذه العوامل تتفاعل مع بعضها وتحدد أداء الفرد^(١٧).
- يعد الفرد بمثابة نسق أو نظام يتكون من أجزاء مترابطة تتمثل في: القيم والاتجاهات والقدرات والمهارات والمعارف والمعلومات وغيرها، ومن ثم فإن كل جزء من هذه الأجزاء يؤثر ويتأثر بالآخر وما يقال على الفرد يقال على باقي العاملين.
- تؤثر خبرات الفرد وتجاربه على إدراكه للمواقف وينعكس هذا بدوره على أدائه.

- تشير الكرامة الإنسانية إلى قيمة الإنسان وأهميته في تحقيق جودة الخدمة ومن ثم التأثير الإيجابي في سمعة المؤسسة.
- توجد مجموعة من الدوافع التي توجه الفرد نحو أدائه وذلك على ضوء التوازن بين احتياجاته واحتياجات المؤسسة وأهدافه وأهداف المؤسسة^(١٨).

٢- مبادئ تتعلق بطبيعة المؤسسة :

ويندرج تحتها:

- تعتبر المؤسسة بمثابة نظام اجتماعي وبالتالي تخضع للقوانين المجتمعية سواء الرسمية أو غير الرسمية التي تتمثل في مجموعة العادات والتقاليد والأعراف.
- دعم المصالح المتبادلة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى سواء في البيئة المحيطة بها أو في المجتمع ككل على اعتبار أن كل مؤسسة تحتاج للأخرى وكل فرد يحتاج للآخر حتى يحقق أهدافه وتطلع إلى مستقبل أفضل يرى فيه طموحاته ويوظف من خلاله استعداداته^(١٩).
- الحفاظ على التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة من خلال التعرف على احتياجاته ومحاولة تلبيةها ومعرفة رغباتهم ومحاولة إشباعها مع الحفاظ على رغباته وحاجات المؤسسة فالمؤسسة للجميع وبالجميع.

أما عن عناصر الأداء فيمكن عرضها على النحو التالي :

- الفرد : ويمثل أساس المؤسسة فلا يمكن أن تخلو مؤسسة معينة من أفراد أو فريق عمل يحقق أهدافها ويضمن بقاءها واستمرارها ومن ثم يتحتم على المؤسسة أن تهيئ بيئة عمل تحفز الفرد نحو الإبداع وتحقيق أهدافها المنشودة.
- المجموعة : وهي مجموعة العمل التي يتفاعل معها الفرد أو ينتمي تحت لواءها ويشاركها إنجاز العمل وتحقيق الهدف عبر قرارات شارك هو بنفسه في صنعها واتخاذها ومن ثم عليه أن يستعد لتنفيذها ويتحمل المسؤولية حيالها^(٢٠).

- التنظيم : على اعتبار أن الفرد أو المجموعة تتفاعل مع الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة

الذي ينضوي على مجموعة علاقات رسمية وغير رسمية ومجموعة أهداف يتحتم على

العاملين بذات الهيكل أن يعملوا من أجل تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتأثر بأساليب العمل ونوع التقنية المستخدم ونوعية العاملين ونمط القيادة وطبيعة الهيكل وكيفية تصميمه كل هذه الأمور تنعكس إيجاباً أو سلباً على أداء العاملين بالمؤسسة^(٢١).

■ **البيئة :** وتشمل البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتمثل في وحداتها وقنوات الاتصال بها ونوعية العاملين وطبيعة الأعمال ودرجة تفاعل كل وحدة مع الأخرى والهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، بالإضافة إلى البيئة الخارجية والمتمثلة في المجتمع والتي تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية وغيرها ولاشك أن مثل هذه البيئة تؤثر على أداء العاملين واتجاهاتهم بل ويمتد تأثيرها إلى سمعة المؤسسة ومكانتها^(٢٢).

ثالثاً : المدرسة الثانوية بدولة الكويت :

ويندرج تحتها :

(١) ماهية المدرسة الثانوية وفلسفتها :

تعتبر المدرسة الثانوية بمثابة الحلقة الوسطى التي تستقبل مخرجات المدرسة المتوسطة أما مخرجاتها فتمثل مدخلات المؤسسة الجامعية وبمعنى آخر فهي تستقبل الطالب مع بداية سن المراهقة ويمكث بها لمدة ثلاث سنوات وبعدها يلتحق بالجامعة ويكون عندئذ سنه (من ١٥ إلى ١٨ سنة) وهذا يبرهن على أهمية هذه المرحلة حيث أنها تحتاج إلى معلم تم إعداده بطريقة عصرية وجهاز إداري يتعامل مع جماهير المستفيدين من خدمات المدرسة بأسلوب حضاري ينطلق من التركيز على تحقيق الهدف مع مواجهة تحديات العصر والتسلح بالمعلومات اللازمة لذلك، أما عن فلسفة المدرسة الثانية فإنها تنطلق من التوجهات الاجتماعية التالية^(٢٣):

■ **النسبية الثقافية :** وتعني أن الثقافة تتشأ وتتطور حتى تشبع حاجات أبناء المجتمع ومن ثم يجب التفاعل مع كل الثقافات ومحاولة الاستفادة منها في إطار الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع^(٢٤).

- الإنسانية : وتعني أن هناك مساحة واسعة تلثقي فيها كل الثقافات بالرغم من وجود عنصر التنوع والاختلاف وهنا تأتي الأرضية المشتركة بين الثقافات على اعتبار أنها وسيلة المدرسة في البقاء والاستمرار والنماء.
- التوافقية : وتعني أن قيام الإنسان في حياته وضمن نجاحه فيها يتأتي من خلال التوفيق بين الشعور المتنامي بالوجود في عالم مترابط ومتداخل مع الشعور بالمسئولية الأخلاقية تجاه هذا الوجود^(٢٥).
- عالمية حقوق الإنسان: وتتضمن احترام الحريات الأساسية للفرد وتحقيق التفاعل البناء بين الفرد والمجتمع على أن يكون للفرد الاستقلال دون الذوبان وإثبات الذات دون النكران والمجتمع له الولاء والانتماء ومن ثم يأتي العطاء والمشاركة حتى تتحرك عجلة التنمية نحو الأمام^(٢٦).

(ب) أهداف المدرسة الثانوية ومبادئها:

- تتمثل أهداف المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي فيما يلي:
- تزويد الطالب بالمفاهيم الأساسية والقيم الدينية والسلوكية وترسيخ الانتماء الوطني.
- تزويد الطالب بالقدر المناسب من المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ذاته.
- إعداد البرامج الدراسية التي تؤهل الطالب لمواصلة الدراسة الجامعية وسهولة التحاقه بإحدى المؤسسات الجامعية التي تتناسب مع اتجاهات وقدراته ورغباته.
- مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع وإعداد جيل قادر على ذلك^(٢٧).
- تنمية قدرات الطلاب على البحث والدراسة بما يحقق التعلم.
- تحقيق مهارات استخدام التقنيات العلمية الحديثة.
- تعزيز الطلاب على إبداء الرأي بحرية مع احترام رأي الآخرين.
- التأكيد على مشاركة الطالب في خدمة مجتمعه مشاركة فاعلة تسهم في تحقيق التنمية المجتمعية المنشودة.
- تزويد الطالب بمجموعة من الدراسات التي تساعد على الانخراط في مجال التنمية المجتمعية^(٢٨).

- أما عن مجموعة المبادئ التي تتحكم في سياسة المدرسة الثانوية بشكل خاص والتعليم الثانوي في المجتمع الكويتي بشكل عام فيمكن عرضها على النحو التالي^(٢٩):
- ١- تقوية الجسور بين التعليم الثانوي والتعليم العالي والجامعي.
 - ٢- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع الطلاب.
 - ٣- اعتماد مبدأ اللامركزية في تسيير الأعمال الإدارية لهذه المدرسة.
 - ٤- تعزيز التعليم للجميع حتى يتم مواكبة متطلبات الألفية الثالثة.

رابعاً : مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت :

ويندرج تحتها :

(أ) أدوار مدير المدرسة الثانوية ومهامه:

يمثل مدير المدرسة الثانوية الرجل الأول والشخص المؤثر في فاعلية المدرسة على اعتبار أنه يقوم بالإشراف على العمل المدرسي في كل مجالاته ويوجه العاملين نحو تحقيق الأهداف مركزاً على تحويل السلوكيات السلبية إلى سلوكيات إيجابية لصالح المدرسة^(٣٠)، ويمكن بلورة أدوار مدير المدرسة الثانوية على النحو التالي :

▪ دوره كمشرف تربوي بالمدرسة : يضطلع مدير المدرسة بوظيفة المشرف التربوي حيث أنه يقيم أداء العاملين بشكل عام والمعلمين بشكل خاص ويقف على قدرتهم على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها وديانتهم بالمناهج الدراسية وتوجيههم نحو استخدام أفضل الطرق التدريسية مع توظيف التكنولوجيا العصرية لتبسيط المناهج الدراسية بالإضافة إلى توجيه المعلمين نحو استخدام أساليب متنوعة عند تقويم الطلاب في إطار التحصيل العلمي الخاص بهم وفي ذات الوقت يركز على تنمية العاملين مهنيّاً عبر دورات تدريبية متخصصة وبرامج عصرية يتم تنفيذها وفق توظيف الأسلوب العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم في الحاضر والمستقبل^(٣١).

▪ دوره في صناعة القرار المدرسي : تعتبر عملية صنع القرار بمثابة طرح بدائل لمواجهة المشكلة ومثل هذه البدائل تحتاج إلى عصف ذهني من قبل مدير المدرسة بالتعاون مع كافة العاملين بها حتى يتم اختيار أفضل البدائل المطروحة على ضوء معايير علمية متفق

عليها ومن ثم يمكن مواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة سواء على الصعيد الإداري أو الصعيد التربوي أو التعليمي أو الاجتماعي أو غيره^(٣٢).

■ دوره كمركز معلومات : يعتبر مدير المدرسة بمثابة مركز تجميع للمعلومات حيث أنه تلقي عنه كافة الأطراف المسؤولة والموجهة للعملية التعليمية من قريب أو من بعيد من داخل المدرسة أو خارجها وهنا يعد المتحكم الأول في هذه المعلومات ويشرف على تبادلها أو توظيفها لصالح المدرسة ويعاقب من يوظفها للإضرار بالمدرسة وذلك وفق مبدأ الشفافية مع المساءلة أي توفير المعلومات المتاحة لكافة العاملين مع محاسبتهم عند التصير في توظيفها^(٣٣).

■ دوره كمخطط تربوي : انطلاقاً من كون التخطيط يركز على التنبؤ بمستقبل المدرسة ومن ثم يأتي دور مدير المدرسة في تحديد الأعمال ووضع البرامج والأنشطة التي تحتاج إلى تخطيط من أجل صناعة مستقبل أفضل للمؤسسة على أن يتم ذلك على ضوء تحليل الوضع الراهن للمدرسة من خلال حصر مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف والتخلص منها بالإضافة إلى تحديد الفرص المتاحة والتي يمكن استثمارها لصالح المدرسة مع تحديد التهديدات التي تواجه المدرسة من البيئة المحيطة بها سواء زيادة المنافسة مع المؤسسات الأخرى أو إجهام أرباب الأعمال عن مساعدة المدرسة في مجالات المشاركة المجتمعية المتنوعة، وعلى المدير في ذات السياق أن يشارك العاملين معه في عملية التخطيط حتى يصل إلى الأهداف المنشودة^(٣٤).

■ دوره في تنمية العلاقات الإنسانية : يضطلع مدير المدرسة بدور هام في إقامة شبكة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بمختلف وحدات المدرسة مع دراسة العوامل المؤثرة سلباً في تقوية هذه الشبكة وخاصة على المستوى المجتمعي حيث علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي على اعتبار أنه يمكن تنمية العلاقة بين الطرفين من خلال دعم قنوات الاتصال بين المدرسة والمجتمع وعقد مؤتمرات وندوات تخدم قضايا المجتمع مع تعميق حب المجتمع تجاه كافة العناصر البشرية بالمدرسة سواء كانوا طلاباً أو عاملين أو معلمين أو غيرهم^(٣٥).

- دوره في ربط المدرسة بالبيئة المحيطة : نظراً لأن المدرسة تعد بمثابة مؤسسة مجتمعية فإن علاقتها بالبيئة المحيطة تحتاج إلى إعادة نظر وإعادة هيكلة على ضوء متغيرات العصر وإمكاناته المتاحة ومن ثم فإن مدير المدرسة العصري يحاول ربط مدرسته بالبيئة عبر سياسة الأخذ والعطاء بمعنى أن تكون مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها المحلية من خلال تقديم برامج وأنشطة لخدمة المجتمع مع التركيز على مشاركة عناصر بشرية من البيئة المحلية في حل قضايا المدرسة والارتقاء بمكانتها وتووع خدماتها^(٣٦).
- دوره كمقوم للعمل المدرسي : يقوم مدير المدرسة الثانوية بالتعرف على حسن سير العملية التعليمية بكافة جوانبها بل ويركز على تحسين الأداء المؤسسي لها من خلال رفع مستوى أداء العاملين بها وإنجاز أهدافها بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة مع مراعاة معايير الجودة مع الأخذ في الاعتبار أن تقويم العمل المدرسي يعد بمثابة وسيلة للتعرف على مواطن الضعف ومحاولة علاجها والكشف عن مواطن القوة ومحاولة تعزيزها مع مراعاة ظروف المجتمع وإمكانات المدرسة^(٣٧).
- دوره كقائد تربوي : يقوم مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في ربط وحدات المدرسة ببعضها البعض ودمج الطلاب مع المعلمين مع العاملين مع أولياء الأمور في إطار العمل الفريقي من أجل تحقيق أهداف المدرسة مع مراعاة الجوانب الإنسانية في بناء علاقات مع كافة الأطراف المعنية بالمدرسة، كما أنه يلجأ إلى تفويض السلطة لضمان سرعة إنجاز العمل وتكوين قيادات المستقبل وتحويل سلوكيات العاملين نحو أهداف المدرسة، وكل هذه الأمور تتعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمدرسة الثانوية^(٣٨).

أما عن مهام مدير المدرسة الثانوية فيمكن عرضها على النحو التالي :

١- مهام تتعلق بالناحية الإدارية :

ويندرج تحتها^(٣٩) :

▪ تنظيم العمل المدرسي.

▪ الإشراف على تحقيق أهداف المدرسة.

- التركيز على بناء الأجيال برؤية متكاملة.
- المساهمة في تنمية مجتمع المدرسة داخلياً وخارجياً.
- توزيع المسؤوليات على العاملين معه.
- الإشراف على أداء العاملين للتأكد من سرانها نحو أهداف المدرسة.
- توفير المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار الطاقات البشرية.
- الإشراف على شؤون الطلبة.

٢- مهام تتعلق بالناحية الفنية:

ويندرج تحتها^(٤٠):

- متابعة العمل المدرسي في كل مجالاته.
- تشجيع العاملين على الإبداع في العمل.
- توفير النمو المهني للمعلمين عبر حضور دورات تدريبية متنوعة.
- توفير النمو العلمي للطلاب عبر تنفيذ العملية التعليمية وفق معايير الجودة.
- العمل على تحسين العملية التربوية حتى تواكب مستجدات العصر.

٣- مهام تتعلق بالناحية الاجتماعية:

ويندرج تحتها^(٤١):

- إقامة قنوات اتصال متعددة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- الاستعانة برجال الأعمال في مساعدة المدرسة في حل قضاياها.
- حث أولياء الأمور على حضور الاجتماعات المدرسية الدورية.
- بناء علاقات ذات تأثير متبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- مشاركة المجتمع المحلي في مختلف المناسبات القومية.

٤- مهام تتعلق بالناحية الإبداعية:

ويندرج تحتها^(٤٢):

- قيادة عملية التجديد بكل نواحي العمل المدرسي.

- تحديد الغايات المرجوة لكل عمل بالمدرسة.
- تخصيص جوائز لأرباب الإنجازات المتميزة (طلاب، معلمين، عاملين).
- تشجيع العاملين على الإبداع في مجال عملهم.

ب) مواصفات مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت ومهاراته :

يمكن تحديد مواصفات مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت على النحو التالي:

- ممتلك للمعارف والمعلومات العصرية التي تفيده في عمله المدرسي^(٤٣).
- موزع للاختصاصات والسلطات الإدارية والتربوية على العاملين وفقاً للقدرات البشرية مشرف ومراقب ومتابع لكافة أنشطة المدرسة، منسق ومقوم للجهود ومهيئ للمناخ النفسي والاجتماعي الملائم لنجاح المدرسة.
- محكم حلقة الاتصال بين مدرسته والمنطقة التعليمية والوزارة أيضاً.
- مرسخ للقيم الأخلاقية وعلى رأسها العدالة بين الجميع عند تطبيق القانون.
- ممتلك لذكاء فطري مكتسب يظهر عند التعامل مع المواقف المختلفة داخل المدرسة أو خارجها^(٤٤).
- لديه خبرة تربوية في مجال التدريس واللجان المدرسية ومرادفاتهما.
- متمتع بالأخلاق السامية من صدق ووفاء وشجاعة وأمانة وإخلاص وتواضع ومواجهة للمواقف الطارئة.
- قادر على قيادة النفس وقيادة الآخرين والتأثير عليهم.
- قادر على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب.
- قادر على المتابعة والتنفيذ والتوجيه مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- محب للعمل المدرسي ويتحمل المسؤولية أمام المجتمع وخاصة عند عرض نتائجها النهائية.
- صاحب شخصية جذابة ويمتلك نفساً مطمئنة واثق من نفسه^(٤٥).
- صاحب لياقة بدنية ومظهر لائق ونظافة مظهرية.
- مقل من المركزية الإدارية ويوازن بينها وبين اللامركزية.

- معطي حرية الحركة والتصرف للعاملين مع مراعاة الصالح العام للمدرسة^(٤٦).
- قادر على حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية لكافة العاملين بالمدرسة.
- يؤكد على مبدأ الشعور بالأمن والأمان وإبعاد العاملين عن الخوف أو القلق في العمل المدرسي.
- محقق للتعاون الكامل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- مدعم للتعاون المستمر والاحترام المتبادل بين المنطقة التعليمية ومدرسته.
- قابل للمنافسة مع مؤسسات المجتمع المحلي بشكل عام والمؤسسات التعليمية المناظرة بشكل خاص^(٤٧).
- محفز للعاملين لضمان سرعة إنجاز العمل وفق معايير الجودة المنشودة.
- محافظ على الاجتماعات المدرسية ويستثمرها لصالح المدرسة.
- محدد لأولويات العمل على أساس رؤية ورسالة المدرسة.
- محول لضغوط العمل إلى نجاحات على المستوى الفردي وعلى المستوى الفرقي.
- محيط بالتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية ويتكيف معها.
- مدقق للأعمال المدرسية حيث يراجعها أولاً بأول.
- مصفوق للعاملين عند إحراز الهدف فيشجعهم وعند الفشل فيبعد عنهم الإحباط ويحذرهم من تكرار الخطأ مرة أخرى والوقوع في الفشل ثانياً^(٤٨).

خامساً : أسس مدخل التميز :

ويندرج تحتها :

(أ) ماهية التميز وثقافته:

يعد التميز بلغة العصر بمثابة الهدف الأساسي لكافة مؤسسات المجتمع العصري التي يسعى من أجل تحقيقها حتى يضمن الارتقاء عبر تقديم خدمات جيدة على مستوى يفوق توقعات العملاء بالإضافة إلى تحقيق قيمة مضافة لكل أطراف العلاقة بالمؤسسة المجتمعية سواء كانت تعليمية أو إنتاجية ويأتي فريق خامس ويرى التميز على أنه عبارة عن الأداء المتفرد الناجح

والموجه والذي تم إنجازه عبر طريقة متميزة تسببت في التفوق والحصول على أعلى الدرجات ومن ثم حظيت المؤسسة بسمعة عالية أو طيبة^(٤٩).

وعلى أية حال فإنه يمكن النظر على التميز على أنه عبارة عن عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق عبر طريقة علمية تقدر الإنجاز مع التركيز على رضا العملاء وأصحاب المصلحة بالمؤسسة التعليمية^(٥٠).

وعلى هذا فإن البحث الحالي ينظر إلى التميز على أنه مفهوم إداري يسعى للوصول إلى إحراز التفوق المنشود والتفرد عبر الإبداع في الفكر والجدارة في العمل مع التركيز على اكتشاف الجديد وتوظيف المواهب وتبني الطموحات مع المواكبة لمجريات العصر ودعم القوة التنافسية من أجل الارتقاء في عالم اليوم.

أما عن ثقافة التميز فإنها تشير إلى مجموعة من الطرق التي تستخدم في التفكير وتعديل السلوك والتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة التعليمية مع التركيز على المستفيدين من خدماتها من أجل تعظيم مبدأ العلاقات الإنسانية ودعم العلاقات المجتمعية وبمعنى آخر فإن ثقافة التميز ضد ثقافة الكمل أو التواكل أو التساهل على اعتبار أنها تعبر عن القيم السامية والأهداف النبيلة والنظم الواضحة والفلسفة المحددة والجهود الموجهة من قبل القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية لكافة العاملين بها من أجل الوصول إلى الهدف المنشود^(٥١).

ولاشك أن ثقافة التميز للمؤسسة التعليمية يندرج تحتها القدرة على القيادة من أجل تعزيز التحول نحو الثقافة الجديدة مع تغيير طرق العمل وآلياته نحو الأساليب الإدارية الحديثة مع بناء بنية تحتية تدعم هذا الانتقال ناهيك عن وجود مجموعة من المهارات لدى العاملين تساعدهم على تبني الرؤية المشتركة التي تقفز بالمؤسسة إلى الأمام بل وتساعد العاملين على ترجمة السياسات الموضوعية إلى ممارسات ملموسة تقود سلوك كافة العناصر البشرية نحو الهدف المنشود^(٥٢).

وتطلب ثقافة التميز من قيادات المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر ما يلي:

■ دعم ثقافة النجاح والتفوق.

■ رفض ثقافة الفشل والإحباط.

- دعم ثقافة الاختلاف بين العاملين مع تحويل الاختلاف إلى إبداع.
 - تبني ثقافة التكيف مع البيئة المحيطة.
 - دعم ثقافة المفاجأة تجاه العملاء وخاصة من خلال تقديم كل ما هو جديد ومفيد لهم.
 - دعم مبدأ المؤسسة هي الأولى في كل شيء.
- وعلى هذا فإن ثقافة التميز تعمل على جمع أفضل الحلول للمشكلات التي تعترض المؤسسة من أجل الارتقاء بها ومساعدتها على مواكبة التطورات العالمية^(٥٣).
- وهناك من يرى أن ثقافة التميز للمؤسسة التعليمية وخاصة مع بداية الألفية الثالثة تتسم بمجموعة من الخصائص يمكن عرضها على النحو التالي^(٥٤):
- المشاركة في إيجاد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
 - تحقيق التماثل بين رؤية ورسالة وقيم وأهداف وغايات وسياسات المؤسسة.
 - التركيز على العملاء من خلال تعاون الجميع من أجل تقديم أفضل خدمة لهم.
 - توجيه العمليات نحو الهدف المنشود عبر تسهيل الإجراءات وتبسيط الأمور الإدارية.
 - تفويض السلطة من رجال الصف الأول إلى رجال الصف الثاني لاختصار الوقت وتقليل التكلفة وتكوين قيادات المستقبل.
 - دم التعلم المستمر من أجل إيجاد المؤسسة دائمة التعلم حتى تستطيع أن ترتقي بمستوى أداء العاملين بها وترتقي أيضاً بمستوى أداء قياداتها.
 - دعم العلاقة القائمة بين المؤسسة والمجتمع عبر سياسة الأخص والعطاء وتفاعل الطرفين من أجل النهوض بالمجتمع الحاضن لهما.
- وتأسيساً على ما سبق فإن ثقافة التميز تعد بمثابة قيمة كبيرة لإدارة المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر ومن ثم فإن مدير هذه المؤسسة تقع عليه مسئولية تحقيق ثقافة التميز والعمل على تطبيقها حتى تصبح منهج حياة ملموس على أرض الواقع ومن ثم يسود السلوك الإيجابي بين كافة العناصر البشرية في هذه المؤسسة، على اعتبار أن مثل هذه الثقافة تنعكس إيجاباً على الأداء

وتؤدي إلى الانفتاح ومواكبة التطور والوصول إلى الأداء المتميز، كما أنها تساعد على الانتقال من القديم إلى الحديث وترفع الروح المعنوية للعاملين.

ب) دور مدخل إدارة التميز في تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية :

- يسهم مدخل إدارة التميز في تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية عبر تنفيذ الأمور التالية :
- استشعار المسؤولية من قبل كل مدير المدرسة على رفض الاستسلام والتأكيد على الإبداع.
- تحديد الأهداف مع التركيز على تحديد الواجبات وتحديد العلاقات وتحديد الإمكانيات.
- حسن إدارة الوقت مع التركيز على الأولويات وتوجيه الجهود نحو الأداء المتميز للحفاظ على مكانة المدرسة.
- الاتصال والتواصل ويتم ذلك عن طريق الالتزام بمواعيد العمل ودعم العلاقات الإنسانية بين كل العاملين بمختلف وحداتها، وتجنب الانفعال في المواقف الطارئة والبعد عن تهرب المسؤولية وتطبيق القانون على جميع العاملين.
- التوازن بين العلاقات والإنجاز ويتأتى ذلك عن طريق التحكم في رغبات العاملين، الاهتمام بسياسة أريج وريح مع بناء علاقات فاعلة للوصول إلى إنجاز متميز.
- تكوين فرق للعمل شريطة الانسجام بين أعضاء كل فريق مع منح الأثنية من قاموس العمل والاهتمام بوحدة الرؤية وتحويل الأفكار إلى أعمال^(٥٥).
- تجديد طاقة العاملين والقيادات في كل وحدات المدرسة عبر الارتقاء بالمنهج العقلي حيث التفكير الإبداعي وتكوين الشخصية الإيجابية التي لا تعرف إلا التميز.
- تكوين لغة مشتركة بين كافة العاملين بالمدرسة شريطة أن تتناسب مع مستجدات العصر.
- التعرف على خصائص كل فئة من العاملين بكل وحدات المدرسة مع تحديد الأدوار المنوطة به وتحديد الآليات اللازمة لسرعة إنجاز أعمالهم.
- التمسك بسياسة الباب المفتوح حتى يتيسر لكل العاملين مناقشة تحسين العمل والالتزام بضوابطه.
- إبراز صورة القدوة الحسنة وخاصة في مجال السلوك المناسب الذي يصدر في مواقف التفاعل بين قيادات المدرسة والعاملين فيها.

■ إنشاء آلية مناسبة للتعرف على الإنجاز المتميز مع تقدير العاملين المتميزين^(٥٦).

وبالتالي فإن مدخل إدارة التميز يركز على معرفة فن إدارة البشر وتطوير أدائهم عبر تلبية رغباتهم والسيطرة على الوقت وتحمل الضغوط وتنشيط قدرة التخيل لخدمة المدرسة والإخلاص في العمل مع الارتقاء بالأمر الجمالية فيها، معنى ذلك أن مدرسة القرن الحادي والعشرين في ظل مدخل إدارة التميز تبحث عن القائد الموهوب الذي يمتلك القدرة العقلية والتفكير الإبداعي والمهارة الفنية المتميزة والقدرة القيادة الفائقة مع الالتزام والمثابرة، وتحديد مبادرات القيادة الفاعلة.



مراجع البحث وهوامشه

- (١) عبد الفتاح دياب حسين : إدارة الموارد البشرية، دار البراء للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٢) محمد العبيدي العبيدي : سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الثقافة للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٤.
- (٣) جيمس هارولد وآخرون : الإدارة المدرسية، مبادئها، وعملياتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٣.
- (٤) عبد العزيز جميل مخيمر : دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٥) على السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٣٠-٣١.
- (٦) كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي - مفهوم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٠-٢١.
- (7) Jerald Greenberg & A. Robert Baron : Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work, Seventh Edition, United States of America : Hall International, Inc., 2010, PP. 14-15.P.
- (8) Robert Vecchio : Organizational Behavior – Core Concepts, Fourth Edition, United – states of America : Harcourt, Inc., 2010, PP. 7-8.
- (٩) ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٠-١١.
- (١٠) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ٢١-٢٢.
- (11) Stan Kossen : The Human Side of Organizations, Six Edition, united states of America : Harper Collins College Publishers, 2014, PP.14-15.

- (١٢) كمال على متولي : السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٣٢-٣٣.
- (١٣) روية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ١٣-١٤.
- (14) Paul Hersey & Kenneth H., Balanchard : Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, Fourth Edition, Prentice Hall of India, New Delhi, 2013. PP. 15-16.
- (١٥) أندرو دي سيزلاقي، مارج جي والاس : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، مراجعة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١١، ص ص ١٨-١٩.
- (١٦) حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، مكتبة زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٣٥-٣٦.
- (١٧) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ١١٢-١٣.
- (18) J. Hugh Arnold & C. Daniel Feldman : Organizational Behavior, McGraw-Hill, inc., New York, 2011, PP. 28-29.
- (١٩) علاء الدين محمود عبد الغني : مبادئ الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ١٢٦-١٢٧.
- (٢٠) محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٢١) محمد فريد الصحن وأحزان : مبادئ الإدارة العصرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ص ٨٧-٨٨.
- (٢٢) جمال محمد أبو الوفا : أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تقييم المجال المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في مصر - دراسة ميدانية على مؤسسات التربية اللانظامية بمحافظة القليوبية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، ع ٣، س ١٨، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٠٣، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.

- (٢٣) جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين : الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ٤٩٧-٤٩٨.
- (٢٤) وليد أسعد : الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٠٥-١٠٦.
- (٢٥) عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠١٧، ص ص ٢٦٧-٢٦٨.
- (٢٦) عرفان البرادعي : مدير المدرسة الثانوية - صفاته ومهامه وأساليب اختياره وإعداده، دار الفكر، دمشق، ٢٠١٣، ص ص ٧٨-٧٩.
- (٢٧) أحمد عبد الباقي البسان وآخرون : الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- (٢٨) وزارة التربية : وزارة التربية : الإدارة العامة للتعليم الثانوي، الكويت، ٢٠١٥، ص ص ٣-٤.
- (٢٩) ناصر محمد علي : التعليم الثانوي - المشكلات والحلول، مؤسسة الفرزدق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٧١-٧٢.
- (٣٠) محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية مفاهيم وقضايا، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٢٧٣-٢٧٤.
- (٣١) إبراهيم محمود ناجي : مدير المدرسة وتحديات العصر، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٢٧-٢٨.
- (٣٢) محمد أحمد بسيوني : الإدارة المدرسية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (٣٣) فائق أبو بكر : نظم الإدارة المفتوحة - ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ١٢١-١٢٢.
- (٣٤) أحمد إبراهيم أحمد : نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ص ٤٧-٤٨.

- (٣٥) عرفان البرادعي : مدير المدرسة الثانوية، دار الفكر، دمشق، ٢٠١٦، ص ص ٧٨-٧٩.
- (٣٦) إبراهيم الحارثي : إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الشنفرى، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ١٠٣-١٠٤.
- (٣٧) نوف كنعان : القيادة الإدارية للمدارس، دار العلوم للطبع والنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٧، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٣٨) أحمد السيد كردي : أدوار وواجبات مدير المدرسة، <http://kenanaonline.com>, 2019, PP.1-2.
- (٣٩) أحمد درادكة : مدير المدرسة الثانوية - أدوار ومهام ومهارات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٤٠) فاطمة الرفاعي : تصور مدير المدرسة لإدارة مدرسته - رؤية عصرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (٤١) محمد ملح : أدوار مدير المدرسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ١٢٨-١٢٩.
- (٤٢) عبد المنعم طرخان : تدريب مدير المدارس أثناء الخدمة، دار الزهراء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٩٢-٩٣.
- (٤٣) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعرفة الحديثة، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ص ٣٦-٣٧.
- (٤٤) طارق عبد الحميد البدرى : الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٧٤-٧٥.
- (٤٥) سلطان سعود الثبيتي : ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٨، ص ص ٦٢-٦٣.
- (٤٦) جاي مارزانو، وأخران : القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج، ط٢، ترجمة هلا نافع الخطيب، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١١، ص ص ١٢٥-١٢٦.

- (٤٧) وزارة التربية : مشروع تطوير الإدارة المدرسية - أسسه وأهدافه ومنطلقاته والإعداد لتطبيقه، وزارة التربية، إدارة التطوير والتنظيم الإداري، مطابع وزارة التربية، الكويت، ٢٠١٢، ص ص ٢٢-٢٣.
- (٤٨) أحمد عطا الله حمدان الجهني : التدريب الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٦، ص ص ٧٨-٧٩.
- (٤٩) فلاح حسن الحسيني : الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها، عمليات المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٤٤-١٤٥.
- (٥٠) محمد عوض : الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (٥١) تشارلز هل وجاريت جونز : الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٢، ص ص ٨٤-٨٥.
- (٥٢) على السلم : إدارة التميز، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٨٨-٨٩.
- (٥٣) على محمد منصور : مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (٥٤) تشارلز هـ. كينر، بنجامين ب. تريغو : المدير - وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ترجمة حاتم أبو الجداول، دار البيان العربي للطباعة والنشر والتوزيع، جدة، ٢٠١٣، ص ص ٩٧-٩٨.
- (٥٥) إبراهيم الفقي : إسرار قادة التميز، ترجمة أميرة عرفة، مراجعة وتقديم عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٩٣-٩٤.
- (٥٦) محمود طافش : الإبداع في الإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٣٦-٣٧.