

تحسين اداء مديري مدارس التعليم الاساسي باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة فى مصر

الاستلام: 09 / يناير / 2025
التحكيم: 23 / مارس / 2025
القبول: 24 / مارس / 2025

محمد السيد حمدي السيد منصور (1،*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب
رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ معلم خبير بالتربية والتعليم - التربية المقارنة والإدارة التعليمية - جامعة العريش - مصر

* عنوان المراسلة: mohelsayed978@gmail.com

تحسين أداء مديري مدارس التعليم الاساسي باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة فى مصر

الملخص:

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل الإدارة المسؤولة كمدخل لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الاساسي فى مصر، من خلال تحديد الأسس النظرية للإدارة المسؤولة لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الاساسي ، ووصف وتحليل نماذج بعض الدول فى مجال تحسين أداء مديري مدارس التعليم الاساسي للمدرسة باستخدام الإدارة المسؤولة، ورصد واقع تحسين أداء مديري مدارس التعليم الاساسي فى مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة، والوصول لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الاساسي فى مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة. واستخدم البحث المنهج الوصفى، حيث أفاد البحث فى وصف وتحليل الإدارة المسؤولة كمدخل لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الاساسي فى مصر، فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، وتحليل مجال تحسين أداء مديري مدارس التعليم الاساسي باستخدام الإدارة المسؤولة، وتوصل فى نهايته إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التى من شأنها تحسين أداء مديري مدارس التعليم الاساسي فى مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة.

الكلمات المفتاحية: تحسين الاداء- الإدارة المسؤولة- دور مديري مدارس التعليم الاساسي - اتخاذ القرار الأخلاقى- المساءلة.

Improving the performance of primary school principals using the responsible management approach in Egypt

Mohamed Al-Sayed Hamdy Al-Sayed mansour ^(1, *)

Abstract:

The study aimed to describe and analyse responsible management as an input to strengthen the role of head teachers in Egypt by defining the theoretical foundations of responsible management to strengthen the role of school administrators, He described and analysed the models of some States in strengthening the role of school principals for the school using responsible management and monitoring the reality of enhancing the role of principals in Egypt using the entrance of the responsible administration, Access to a set of proposed measures to strengthen the role of principals in Egypt using the entrance of the responsible department. The research used the descriptive curriculum, where research was used to describe and analyze responsible management as an input to strengthen the role of principals in Egypt, in the light of contemporary administrative thinking, and to analyze the field of enhancing the role of principals using responsible management, and at the end of which it reached a set of proposed actions that would enhance the role of principals in Egypt using the entrance of responsible administration.

Keywords: *Responsible Management - the role of school administrators Ethical Ddecision-Making- Accountability*

¹ Comparative education and educational management – AlAreesh University – Egypt.

* Corresponding Author address: mohelsayed978@gmail.com

المقدمة

في ظل المتغيرات العالمية والمحلية، أصبح فهم الروابط بين الأعمال والبيئة والمجتمع ضرورياً، مع تزايد تعقيد أدوار الإدارة المدرسية، مما يجعل مفاهيم الإدارة المسؤولة والاستدامة عناصر رئيسية. تواجه المؤسسات التربوية تحديات مثل الجمود الإداري وضعف الإنتاجية وسوء جودة الخدمات (العنانني، أحمد، 2015، ص 72). تحقيق الأهداف التعليمية يتطلب قيادات مؤهلة قادرة على التكامل بين مدخلات العملية التعليمية، مع ضرورة تطبيق تغييرات ذات معنى لتعزيز الفاعلية والقيادة المستدامة (الرشدي، العازمي، 2017، ص 496). على المديرين ضمان بيئة تعليمية تنافسية تعزز الإنجاز عبر التواصل الفعال، وتبني ممارسات سليمة لدمج الاستدامة في الإدارة والمناهج. الإدارة المسؤولة تعني تبني الاهتمامات المجتمعية مثل الاستدامة والأخلاق، وتحديد الكفاءات اللازمة للمديرين (A. Rasche & D. U. Gilbert, 2015, p. 240)، مع التركيز على تنمية المهارات الشخصية والتفكير المنهجي والأخلاق (Deloitte Touche Tohmatsu, 2016). يجب تطوير استراتيجيات تعزز فهم الطلاب لتأثير الاستدامة والأخلاق، مع الحاجة لمزيد من البحث لبناء نهج قائم على الكفاءة. تسعى الدراسة لتبني الإدارة المسؤولة كمدخل لتحسين أداء مديري المدارس في مصر.

الإطار العام للدراسة:

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات التعليمية تحدياً مشتركاً يتمثل في ضرورة رفع مستوى أدائها الإداري، خاصة من خلال تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي والمعلمين، وذلك لتفعيل دور الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية ومواكبة المتغيرات السريعة في النظم الإدارية. من خلال استطلاع رأي حول واقع الإدارة المسؤولة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، تبين وجود قصور في تصميم الهيكل التنظيمي الذي يستوعب التقنيات الحديثة، وضعف في مهارات النقاش وحل المشكلات، بالإضافة إلى التردد في تطبيق أساليب جديدة خوفاً من الفشل (وزارة التربية والتعليم، 2014، ص 66-67).

أظهرت الدراسات السابقة ندرة الأبحاث حول الإدارة المسؤولة في مصر، خاصة في القطاع التعليمي، مع غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم، وعدم وجود تنسيق بين الإدارات، بالإضافة إلى ضعف الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي. دراسة واحدة عربية فقط تناولت موضوع الإدارة المسؤولة في التعليم الجامعي (العبدروس، 2020، ص 97-146). هذا الوضع يعكس ضعف الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي، وضعف استخدام مدخل الإدارة المسؤولة في القيادة المدرسية، خاصة في مجالات اتخاذ القرارات الأخلاقية، والشعور بالمساءلة، وبناء الروابط مع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى تدني نظم الحوافز والإنتاجية.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

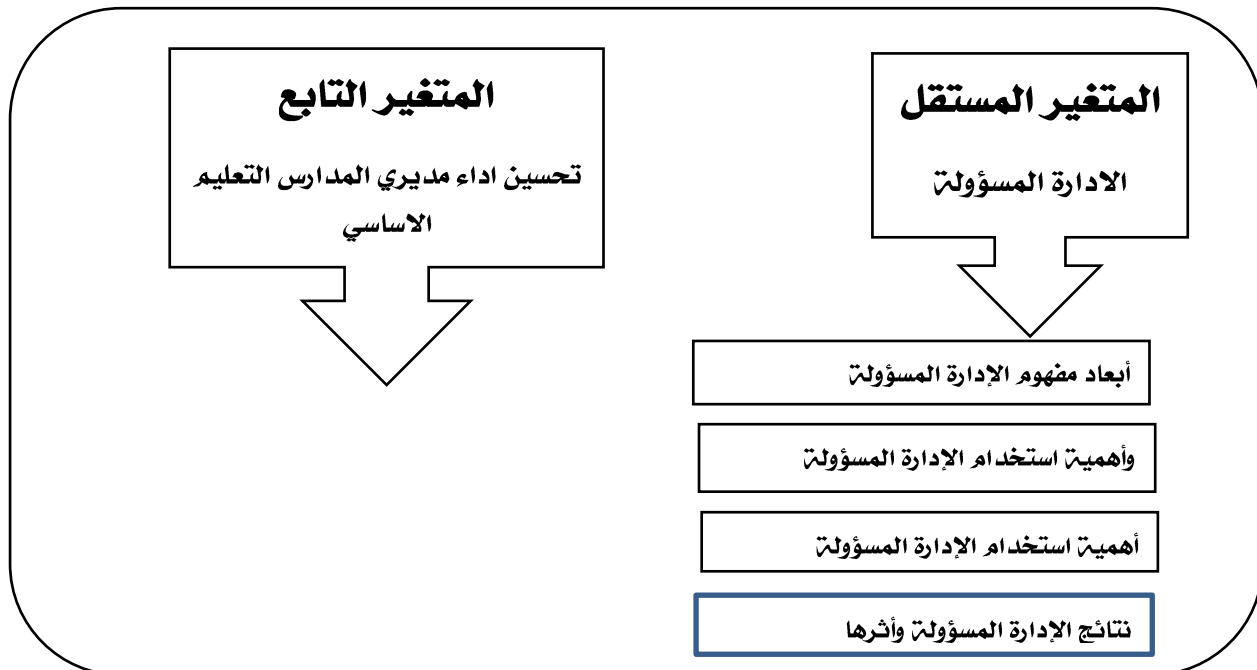
كيف يمكن تحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة؟. ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما الأسس النظرية للإدارة المسؤولة بالمؤسسات التربوية ودور مديري مدارس التعليم الأساسي لها؟
- ما واقع تحسين أداء مديري المدارس في مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة؟
- ما الإجراءات المقترحة لتحسين أداء مديري المدارس في مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة؟

النموذج المعرفي :

يبني النموذج المعرفي من الاعتبارات الآتية:

- (1) تقدم هذه الدراسة إضافة جديدة إلى أدبيات الإدارة المسئولة في علاقتها بالقيادات المدرسية : نظرا لندرة الدراسات العربية على حد علم الباحث والدراسات الأجنبية بشكل عام التي تناولت الإدارة المسئولة كمدخل لتحسين اداء مديري المدارس .
- (2) كما تعمل الدراسة على إثراء الأدبيات المكتوبة باللغة العربية التي تتناول هذا الموضوع، حيث تساهم الدراسة الحالية في سد الفجوة بين الإدارة المسئولة ودور مديري المدارس في قطاع التعليم قبل الجامعي في تحسين الاداء الوظيفي، حيث كانت الدراسات حول الإدارة المسئولة في تحسين اداء مديري المدارس في مصر محدودة أن لم تكون معدومة حتى الآن.
- (3) تنفيذ هذه الدراسة في الكشف عن واقع تحسين اداء مديري المدارس في مصر باستخدام الإدارة المسئولة؛ وتعرف معوقات تحققها في المدرسة المصرية، وتذليل هذه الصعوبات لإحداث الجودة المنشودة بمدارس التعليم قبل الجامعي، ومن ثم تحسين نواتج تعلم الطلاب الأمر الذي يساهم في توفير الكفايات للإدارة المسئولة للمدرسة اللازمة للتصدي لمتغيرات هذا العصر.
- (4) يمكن أن يستفيد المسئولون عن الإدارة المدرسية في مصر من هذه الدراسة في إعداد برامج للتنمية المهنية الملائمة لتنمية مهاراتهم وكفاياتهم في مجال تطبيق المداخل الإدارية الحديثة وفي مقدمتها الإدارة المسئولة في تعزيز ممارسات تحسين الاداء الوظيفي لدي مديري المدارس في مصر.



الشكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية :

- بين أداء مديري المدارس و الإدارة المسئولة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- عند أبعاد مفهوم الإدارة المسئولة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي.
- عند مبررات وأهمية استخدام الإدارة المسئولة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي.
- عند أساليب الإدارة المسئولة لدى مديري مدارس التعليم الاساسي.
- عند نتائج الإدارة المسئولة وأثرها علي مديري مدارس التعليم الاساسي.
- في مستوى الإدارة المسئولة لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري للوظيفة).

مصطلحات الدراسة

1 – الإدارة المسئولة (Responsible Management): تعريف الإدارة المسئولة يستند إلى رؤى مختلفة تشمل وجهات نظر الطلاب والممارسات الإدارية، حيث تعتبر ممارسة انعكاسية أخلاقية تنبثق من كل مدير (A. B. Carroll & Others, 2020, p. 34). يوضح بليس وماك (Pless & Maak) أن مفهوم الإدارة المسئولة يعتمد على عوامل فردية (كالتقييم واتخاذ القرار الأخلاقي)، تنظيمية (كالثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية)، ومؤسسية (كالمجتمع والثقافة)، مع التركيز على موازنة احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (N. M. Pless & T. Maak, 2011, pp. 3-4). كما يتميز التعريف الشامل للإدارة المسئولة بتركيزه على القيم الأخلاقية، المهارات الناعمة، والتفكير المنهجي، مع تمكين أصحاب المصلحة من خلال التعلم المستمر (Guénola Nonet & Others, 2016, p. 718).

1- الأداء: ويرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

يعرف الباحث الأداء: بأنه مجموعة المهارات التعليمية، والسلوكية التي يؤديها الفرد (المعلم وقيادة إدارية تعليمية) أثناء قيامه بمهام عمله في الموقف التعليمي.

3 – مديري مدارس التعليم الاساسي: هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في المجالات التربوية والتعليمية والمالية والفنية والخدمية، ويعمل على تحقيق أهداف الوزارة (القرار الوزاري رقم 262، 2003). يُعرف أيضاً بأنه الشخص المسئول عن تحسين وتطوير المواقف التعليمية وعناصرها مثل المناهج والوسائل والأساليب والبيئة والمعلم والطالب، بهدف تحقيق أفضل نتائج للتعليم والتعلم. كما يُعرف بأنه الشخصية الرسمية التي تكلف بالإشراف وتقديم الدعم الفني للمعلمات لمساعدتهن في التغلب على الصعوبات التي تواجههن أثناء العمل التربوي (جودت، 2018، ص 20). ويعرفه الباحث بالشخص الموكل رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، بمتابعة وتقييم المعلمين في مجال تخصصه، والعمل على حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم في كافة مجالات التدريس، وتقديم الدعم نقاط القوة وتعزيزها ، ونقاط الضعف وعلاجها.

حدود الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية العديد من الحدود المرتبطة بالموضوع على النحو التالي:

أ - الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على بعض القضايا ذات العلاقة بين الإدارة المسؤولة والقيادات المدرسية (مديري المدارس)، من خلال: المشاركة في: اتخاذ القرار الأخلاقي، وتعزيز الشعور بالمساءلة، وتعزيز الشراكة والتعاون بين المدرسة وأصحاب المصلحة بالمجتمع.

ب- الحدود البشرية: يقتصر هذا البحث على عينة ممثلة من بمديريات التربية والتعليم بمصر على درجة مدير عام.

ج- الحدود المكانية: بعض مديريات التربية والتعليم بمصر؛ وقد تم اختيار هذا المكان؛ لأنه مقر عمل الباحث بشمال سيناء؛ وكذلك إقامته، ويتوقع الباحث أن يجد العون والمساعدة من قبل إدارة المديرية فيما يختص بالموافقة على التطبيق والتعاون معه في دراسته الحالية. وكذلك مديريات التربية والتعليم بكل من محافظة (سوهاج - أسوان - القاهرة - كفر الشيخ - جنوب سيناء - شمال سيناء).

د- الحدود الزمنية: وتم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2024م، وذلك بعد الحصول على الموافقة على التطبيق من قبل الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، وأيضاً من قبل مديريات التربية والتعليم (سوهاج - أسوان - القاهرة - كفر الشيخ - جنوب سيناء - شمال سيناء).

أهداف الدراسة:

تتجه الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 - تحديد الأسس النظرية للإدارة المسؤولة بالمؤسسات التربوية والقيادات المستدامة (مديري مدارس التعليم الأساسي) لها.
- 2 - رصد واقع تحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة.
- 3 - الوصول لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة.

الاطار النظري

أ- مفهوم الأداء: ويعرف الأداء بأنه تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (العبيدي، 2017، 174)، يعرفه أيضاً من الناحية اللغوية قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة الفرنسية performance والتي تعني أنجز أو أتم أو أدى. ويعرف الأداء اصطلاحاً: الأداء هو العمل في حد ذاته أي أن الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة، ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي انعكاساً لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. وهو مرتبط بالمفاهيم المتعلقة بالنجاح، الكفاءة والفعالية وغيرها من المعاني المتعلقة به. فمثلاً كثيراً ما يقرن الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية، ذلك أنه على المدى القصير والمتوسط يقدر بمستوييهما (Bernard Martory et al, 2009, 164).

اولا مكونات وكفايات الأداء : للأداء مكونات وكفايات تدل عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد وقياس مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، ويجب التعرف على مكونات وكفايات الأداء من أجل وتنمية فاعلية الأداء للعاملين.

ومن هذه المكونات ما ذكره (درة، 2013) وذلك بالإشارة إلى مكونات وكفايات الأداء التالية :

- 1- وكفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات وقدرات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تشمل الخصائص الأساسية التي تنتج الأداء الفعال لذلك الموظف.
- 2- متطلبات العمل : وتمثل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يحتاجها أي عمل أو وظيفة.
- 3- بيئة التنظيم: وتشمل العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء للتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.
- 4- محددات و معايير الأداء: ويجب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء. (درة، 2013، 96)

ثانيا : محددات الأداء الوظيفي:

- 1- كمية الجهد المبذول: وهي مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي لقياس سرعة أداء العمل وكميته في فترة زمنية محددة.
 - 2- نوعية الجهد المبذول: والمقصود به مستوى الدقة والجودة في الأداء والجهد، ومدى مطابقة هذا الجهد لمواصفات محددة مسبقاً، وهي لقياس درجة مطابقة العمل المنجز للمواصفات المطلوبة؛
 - 3- نمط الأداء: وهو الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد المبذول في العمل، وهي لقياس المهارة في العمل. (الحراش، 2012، 91-92)
- كما يتضح ان محددات الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو الأثر النهائي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والسمات الشخصية ، وادراك الدور و المهام ، وأن الأداء في موقف معين ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة بين كل من :
- 1- الجهد المبذول: ويشير الي الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم او التحفيز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - 2- السمات الشخصية: وتعني القدرات و الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
 - 3- المهام : ويشير الي ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور .

ب - الأسس النظرية للإدارة المسؤولة بالمؤسسات التربوية
يجيب المحور الثاني عن السؤال الأول، ونصّه: ما الأسس النظرية للإدارة المسؤولة بالمؤسسات التربوية؟ ٩. وجاءت الإجابة عنها على النحو الآتي:

أولاً - الإدارة المسؤولة بالمؤسسات التربوية:

ومن هنا يمكن تناول الإدارة المسؤولة بالمدرسة على النحو الآتي:

1 - مفهوم الإدارة المسؤولة وأهميتها في المؤسسات التربوية: تشير الإدارة المسؤولة إلى تعزيز المهارات الشخصية، التفكير المنهجي، النهج الشامل لإدارة الأعمال، والإصطفاء الروحي والقيم الشخصية والتنظيمية (Guénola Nonet & Others, 2016, p. 718). على المستوى الكلي، تتبنى الإدارة المسؤولة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة وأخلاقيات العمل، مع التركيز على مواطنة الشركة والقيمة المشتركة. (A. B. Carroll & Others, 2020, p. 4) على المستوى الجزئي، تشمل إدارة الأهداف والوظائف والعمليات داخل المنظمة، مع مراعاة سياق الأعمال العالمية. المسؤولية الإدارية كانت دائماً قضية رئيسية في الدراسات الإدارية، خاصة في سياق المسؤولية الاجتماعية وإعادة توازن المجتمع

- تتضمن الإدارة المسؤولة مسئوليتها عن الجوانب الآتية داخل المنظمات، وهي (John Hain, 2021) :

المسؤولية تجاه المالكين/ المساهمين، المسؤولية تجاه الموظفين/ العمال، المسؤولية تجاه عملائها/ المستهلكين، وكذلك المسؤولية تجاه السلطات والمجتمع العام. وكما تشير إلى القدرة على إنشاء واستدامة العلاقات مع أصحاب المصلحة، بناءً على قيم وأخلاقيات القادة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبحيث تستند للعناصر الثلاثة الآتية (Tharadet Mahapoonyanont & Others, 2018, 361):

- المسؤولية، وهي مسؤولية الإداريين تجاه موظفيهم ومسؤوليتهم عن أداء واجبهم بطريقة مقبولة وإبداء الرغبة والقبول لكونه القائد الذي يدير المنظمة ويجعلها ناجحة.
- الانفتاح، وهو الانفتاح على قبول التغييرات والتعليقات من الآخرين، والاهتمام بمشاعر أصحاب المصلحة والتكيف مع التحديات الجديدة.
- المساءلة، وهي القدرة على تقديم تفسيرات واجابات لأية أسئلة، والتصرف بطريقة تكسب الاحترام وثقة الجمهور.

2 - مكونات الإدارة المسؤولة بالمدرسة وأبعادها وعملياتها:

يمكن تناول هذا المحور على النحو الآتي:

أ - مكونات الإدارة المسؤولة بالمدرسة وأبعادها: وتعد الإدارة المسؤولة RM واعدة في وضع قيم الوعي العالمي بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة على جدول أعمال التعليم الإداري، حيث تعتمد الإدارة المسؤولة RM على المبادئ العشرة للميثاق العالمي للأمم المتحدة في مجال حقوق الإنسان (حاجة الشركات إلى حماية واحترام حقوق الإنسان المعلن دولياً)، والتوظيف والعمل (حرية تكوين الجمعيات، والمفاوضة الجماعية، وحقوق الإنسان والقضاء على جميع أشكال التمييز وعاملة الأطفال)، والبيئة (الاستجابة للتحديات البيئية من خلال تطوير ونشر تقنيات صديقة للبيئة وتعزيز المسؤولية البيئية)، ومكافحة الفساد (العمل ضد جميع أشكال الفساد بما في

ذلك الابتزاز والرشوة)، وتستند الإدارة المسؤولية إلى ستة مكونات رئيسية، على النحو الآتي (S.Waddock&Others,2010,13-28):

- 1 - الغرض، من خلال العمل على تطوير قدرات الطلاب ليكونوا منتجين مستقبليين لقيمة مستدامة للأعمال والمجتمع ككل وللعمل من أجل اقتصاد عالمي شامل ومستدام.
- 2 - القيم، من خلال الاندماج في انشطتنا الأكاديمية ومناهجنا قيم المسؤولية الاجتماعية العالمية.
- 3 - الطريقة، سننشئ الأطر التعليمية والمواد والعمليات والبيئات التي تمكن من خبرات التعلم الفعالة للقيادة والإدارة المسؤولة.
- 4 - البحث، من خلال الانخراط في البحث المفاهيمي والتجريبي الذي يعزز الفهم لدور وديناميكيات وتأثير الشركات في خلق قيمة اجتماعية وبيئية واقتصادية مستدامة.
- 5 - الشراكة، من خلال تفعيل مع مديري المنظمات لتوسيع معرفتهم بالتحديات التي يواجهونها في الوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية واستكشاف مناهج فعالة بشكل مشترك لمواجهة هذه التحديات.
- 6 - الحوار، من خلال تسهيل ودعم الحوار والنقاش بين المعلمين والطلاب ورجال الأعمال والحكومة والمستهلكين ووسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني والمجموعات المعنية وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن القضايا الحاسمة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية العالمية والاستدامة.

ب - عمليات الإدارة المسؤولة بالمدرسة؛ وعادة ما يتم تقسيم الوظائف الإدارية إلى أربعة أنواع مختلفة، والتي تشكل ككل العملية الإدارية، وهي التخطيط والتنظيم والتحكم والقيادات، ومن أجل إضفاء المسؤولية على عملية الإدارة الشاملة، سيتم التركيز على تطبيقاتهم في ممارسات الإدارة المسؤولة، بحيث يتم إعادة تفسير كل من هذه الوظائف الأربع لتتطور حول المجالات الثلاثة للإدارة المسؤولة: الاستدامة، والمسؤولية، والأخلاق (Oliver Laasch & Dirk C. Moosmayer,2016,39). وتفصيل هذه العمليات على النحو الآتي:

- 1 - التخطيط: عادة هو الموقع الذي يتم فيه تحديد اتجاه المنظمة من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة بما في ذلك تطوير الأهداف، وعلى هذا النحو، تجسد وظيفة التخطيط للإدارة مستويات مختلفة من صنع القرار، فقد يؤدي السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ هذه القرارات إلى توليد أفكار إضافية تقدم رؤى قيمة، كما يمكن أن يكون لهذه الأفكار الجديدة تأثير إيجابي على جودة الخطة لأن الموظفين لديهم مجموعة متنوعة من الخبرات والمهارات المختلفة (Mike Schraeder&Others,2014,53)، إضافة إلى أن إشراك العاملين في القرارات له قيمة رمزية في نقل الشعور بالمسؤولية للموظفين، وربط المسؤولية الإدارية بزيادة مستويات مشاركة الموظفين في صنع القرار.
- ويعتبر جمع المعلومات وتحليلها عنصراً أساسياً في صنع القرار، حيث يقدم الموظفون رؤى قيمة من خلال تفاعلهم المباشر مع العملاء وأصحاب المصلحة. مشاركتهم تعزز مصداقية ملاحظاتهم وترفع الثقة، كما أن

إشراكهم في التحليل يؤكد قيمة رؤاهم الفريدة (Mike Schraeder & Others, 2016, pp. 53-55)، مما يعزز قبول الأهداف ويزيد مسؤولية العاملين.

ويعتمد التخطيط على عدة خطوات، تم تصميمها كعملية بحث إجرائي محور عملية المؤسسات التربوية المستدامة لضمان الالتزام والملكية للمبادرة من قبل المجتمع المدرسي بأكمله، وليس مجرد فرد متحمس. وهذه الخطوات، هي (Annette Gough, 2005, 340):

- تقديم التزام من خلال تشكيل لجنة أو مجموعة عمل.
 - اعتماد نهج مدرسي كامل لإشراك الطلاب.
 - إجراء التدقيق.
 - كتابة سياسة.
 - تحديد الأهداف.
 - إعداد خطة عمل تتضمن العمليات، والمناهج الدراسية، ومشاركة المدرسة بأكملها.
 - كتابة خطة المنهج ودمج العمليات.
 - تنفيذ البرنامج.
 - المراقبة والتقييم وتقديم التغذية الراجعة.
 - تحقيق الأهداف والغايات، وتحسين البرنامج باستمرار.
- 2 - التنظيم:

وهناك بعض الاعتبارات الرئيسية عند التنظيم للأداء الإداري المسؤول، وهي ما يلي (Oliver Laasch & Dirk C. Moosmayer, 2016, 42-43):

أ - التمايز والتكامل في الإدارة المسؤولية يعني إنشاء تخصص كاف لإنجاز المهام وإعادة دمج المساهمات المختلفة في مخرجات متماسكة، مع تحديد المجالات الوظيفية ضمن نطاق تأثير المدير. يشبه التمايز تقسيم العمل، حيث يتولى كل فرد الجزء المناسب لقدراته. وبسبب طبيعتها متعددة التخصصات، تتطلب الإدارة المسؤولية دمج كفاءات الخبراء في فريق المدير، بما في ذلك مساهمات الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ذوي المهارات والمواقف المختلفة.

ب - التفويض والتعاون واللامركزية، إلى أي مدى يجب تفويض المسؤوليات وكيف يتم تنظيم التعاون؟ المديرون المسؤولون، أكثر من غيرهم، لا يمكنهم أداء جميع المهام بأنفسهم. العامل الحاسم في التفويض هو الخبرة وليس الوقت، على عكس الإدارة التقليدية. يجب أن يتعلم المديرون بناء شبكات تعاونية لا مركزية مع أصحاب المصلحة لاكتساب الخبرة المطلوبة، وليس فقط تفويض المهام للموظفين

3 - القيادات: حيث تشمل الوظيفة القيادية للإدارة التغيير التنظيمي، لأن الثقة لها أهمية قصوى في سياق التغيير الكبير، والذي يكون مصحوباً بآثار غير مرغوب فيها للموظفين، حيث يؤثر مستوى ثقة الموظفين في مشرفيهم على مواقفهم المصاحبة تجاه التغيير. فعلى سبيل المثال، وجد أن الطريقة التي يتم بها تنفيذ التغييرات إما أن

تقلل الثقة في الإدارة أو تزيد من الثقة في الإدارة (MikeSchraeder&Others.2016,56)، ومن هنا تتضح أهمية مشاركة الموظف وتواصل القيادات في تحقيق ثقة الموظف.

4- التحكم: ولما كانت المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الإدارة المدرسية مسئولة مسؤولية تامة عن تقديم نوعية جيدة من التعليم للمتعلمين، فإن الأمر يقتضي وجود نوع من الرقابة والمتابعة والمساءلة وتقويد الأداء للحكم على فاعلية إدارة تلك المؤسسات - والتي تعكس عمليات الإدارة المسؤولة، عدة متطلبات، وهي (العبدروس، 97، 2020):

- التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية، بحيث تتضمن الإدارة المسؤولية بالمدرسة في قبول المسؤولية من أجل التخطيط وأداء العمل، وإثبات أن المعيار المستخدم مناسب، إضافة إلى تحمل الفرد المسؤول التزاماته وقراراته.
- التنظيم الإداري لتحديد مراكز المسؤولية وتحديد المسؤوليات لكل فرد داخل المدرسة بحيث يكون مسئول عن كل جزء من عمله ونتائج هذا العمل.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، بحيث توضح الإدارة المدرسية المسؤولية بعمليات وأساليب رقابية يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقا لما هو مخطط وضمن أقصى مستوى مستطاع، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليين.
- تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط لتحقيق الإدارة بالمسؤولية، لا بد من اكتشاف الاختلالات بين المخطط مقدما والمنفذ فعلا حتى يتسنى للمسؤولين التعرف على نقاط الضعف والكفاية واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعيتها الساب والموجب.
- توفير نظام تقارير أداء متكامل ونظام حوافز فعال لتعزيز الإدارة بالمسؤولية بعد المساءلة واتخاذ القرارات.

ثانيا - مديري المدارس بالمؤسسات :

يمكن تناول هذا المحور على النحو الآتي:

مهام مديري مدارس التعليم الاساسي ومسئولياتهم: وفق الكتاب الدوري : (مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (164)، 2016 لسنة)؛ بالاتي:

شروط شغل مديري مدارس التعليم الاساسي: تتعدد مهام وواجبات مدير المدرسة كما تتعدد الوظائف الإدارية في المؤسسات التربوية والتعليمية، ومن أهم تلك الوظائف التخطيط والتنظيم المدرسي والتوجيه والرقابة الإشرافية وتقويم الأداء، ومن أهم وظائف مدير المدرسة :

التخطيط : هو التفكير بالمستقبل ووضع الإستراتيجيات التي يمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية ، فتعلم تلك المهارة مع كل القدرات التي تتحكم في توجيه عمل المدرسة ووضع جداول بأولويات العمل وتحديد المشكلات وحلها بالسرعة الممكنة ، وجمع المعلومات التي تساعد في الوصول إلى الأهداف والبحث عن الموارد والزمن اللازم لتوفيرها ووضع الخطط والاستراتيجيات التي يسير عليها المدير والمدرسة .
ومن أسباب فشل التخطيط :

- . عدم مشاركة كل الأفراد في عملية التخطيط .
 - . الخلط بين الدراسات التي أجريت في التخطيط وبين الخطط نفسها .
 - . الفشل في وضع وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة .
 - . عدم توافر الأهداف والإغراض المحددة .
 - . الفشل في القدرة على الوقوف على أهمية الغرض من الخطّة .
 - . عدم توافر الدعم الكامل من فريق الإدارة .
 - . التوجيه والإشراف .
- تعتبر عملية التوجيه من وظائف القيادة لأنها تشمل على الإشراف والتقييم والتحفيز والإرشاد والاتصال والتنفيذ والتفويض وتطوير الأداء .
- ويعرف التوجيه : إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة ، حيث يهيئ التوجيه الجو المناسب لعملية التنفيذ وملاحظتها باستمرار ويشجع على التعاون بين الأفراد وتحقيق الأهداف .
- . الرقابة وتقوية الأداء: الرقابة هي نظام معلومات يتضمن الخطط والعمليات التي تضمن قيام الموظفين بمسؤولياتهم وسير المدرسة نحو تحقيق الأهداف. تعمل كـ "جهاز عصبي" يقدم تقارير عن أداء كل جزء، وتشمل تحسين الأداء، تجميع المعلومات، وتصحيح الأخطاء. تشمل الرقابة ضمان حدوث الأمور كما هو مخطط، وتتكون من أنشطة ومراحل يقوم بها المدير لأداء واجباته بنجاح.
- ومن أنواع الرقابة: الرقابة الوقائية، الرقابة أثناء الأداء، الرقابة العلاجية، الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية، الرقابة المراجعة المستمرة، الرقابة الدورية،
- تقوية أداء الموظفين : ومن وظائف الإدارة الأساسية العمل على تكوين العاملين وتنميتهم وزيادة قدرتهم وكفاءتهم في العمل ، وتحديد الأهداف العامة لتنفيذ الأعمال المحققة ، توصيف وتحليل الأعمال والوظائف ، إعداد خطة سليمة ، وتوفير الإشراف والقيادة الصحيحة للأفراد ، والعمل على توفير مناخ فكري للأفراد .
- التقويم : هو تلك العملية التي يتم بموجبها إصدار حكم على المنظومة التعليمية من حيث مدى فاعليتها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها وأغراضها وصدقها عن طريق التحفيز والإنجاز والتنمية والتطور .
- الاتصال التربوي ومعيقاته: يعتبر الاتصال التربوي واحداً من القضايا الإدارية والتنظيمية الهامة ، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المعقدة للاتصال وهو ليس إصداراً وأمر فهو الانتقال المتبادل للمعلومات من فرد لآخر بهدف تعديل في سلوكه أو تحقيق هدف ما أو إرسال رموز بأسلوب يعين المستقبل على الإدراك والاستحضار الذهني للمرسل
- من معوقات الاتصال :
- . مستويات السلطة: إن الاتصال المباشر من المدير مع العاملين يخلق نوع من الإرباك والمجاملات الرسمية .
 - . التخصص الوظيفي : حيث يستخدم الأعضاء رموز خاصة بهم خلال تبادل المعلومات يؤدي إلى الغموض وتزيد المشكلة بزيادة التخصصات وتزداد الرموز .
 - . ملكية المعلومات : المعلومات تتجمع لدى كل وحدة إدارية من خلال إنجاز الأعمال والتعامل مع الإدارات العامة يعتبرونها ملكاً لهم .
 - . الاتصال الدفاعي : يشير إلى الميل لاستقبال أو تلقي الرسائل بطريقة تحمي وتكرس احترام الذات ، عن طريق طمس أو تغيير المعلومات غير المناسبة .

. مركزية التنظيم : تتأثر عملية الاتصال بالتصميم فعندما يتسم التنظيم بالمركزية الزائدة أي تركيز السلطة والقرار لدى المستوى الأعلى تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد .

أ.العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وهي:

- 1) يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين والمجتمع.
 - 2) يساعد في تنفيذ برامج المشاركة بين المدارس والمجتمع، ويحافظ على علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المدنية.
 - 3) يشارك في جهود التوعية بخطط ومشروعات التعليم في المجتمع المحلي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغير ذلك.
 - 4) يعمل مع الجمعيات الأهلية والمدارس الخاصة لدعم الخدمات التعليمية والتربوية على المستوى المحلي.
- النمو المهني وتتمثل في:

- 1) يحافظ على نموه المهني عن طريق القراءة وحضور المؤتمرات والعمل في اللجان المهنية وزيارة الإدارات التعليمية الأخرى للاطلاع على تجارب الآخرين.
- 2) يتابع نتائج البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية.

وبالاطلاع على المهام والمسؤوليات المنوطة بوكيل إدارة تعليمية يتبين أنها تندرج تحت ذات المحاور الرئيسية لمدير عام الإدارة التعليمية وهي: القيادة والتخطيط، والمنهج والتدريس، والتنظيم، وشئون الطلاب، وإدارة الأفراد، والشئون المالية والإدارية، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع والنمو المهني، ويفوضه مدير المديرية في أداء المهام الفنية والإدارية المنوطة به في حالة غيابه، وكذلك متابعة أداء الإدارات التعليمية التابعة للمديرية وكذلك المؤسسات التعليمية.

مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة: (كما جاء بالقرار الوزاري رقم 262 في 2003/11/4)

- 1- مسئول عن تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقا لما تقتضيه المعايير القومية للتعليم وكذلك تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة لمدرسة التي تترجم في شكل برنامج ويتحدد بها نظام العمل لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية
- 2- رئاسة مجلس إدارة المدرسة وتنفيذ دوره
- 3- وكذا مجلس الآباء والمعلمين الأنظمة المحلية رجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة وحدة الأمن ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت مجموعات التقوية
- 4- تطبيق المعايير القومية للتعليم علي مستوي المدرسة وتدريب أعضاء هيئة التدريس علي أسس تطبيق المعايير القومية وإجراء دورات التقويم الذاتي في مستوي المعايير
- 5- التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة (البشرية - المالية - المكانية - المعلوماتية - السلعية)
- 6- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم
- 7- إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفني المختصة
- 8- توقيع الجزاء علي المخالفين بالأمر المباشر أو تحويلهم للشئون القانونية

9- اعتماد قبول الطلاب المستجدين

تعكس المبادئ السابقة أن الاستدامة هي التحدي الرئيسي للقيادة، حيث أن إطار عملها المكون من هذه المبادئ متكامل ولا يمكن اختيار بعضها دون الآخر. الاستدامة عملية مستمرة تتطلب تقييماً دورياً مع تطور التغييرات. في سياق المساءلة، يتوقع من مديري المدارس استخدام الموارد بشكل أمثل ومراجعة عناصر مثل الأهداف، الأولويات، الموارد المالية، والبرامج التعليمية. (Turkan Argon, 2015, pp. 927-928) كما أن المؤسسات التربوية كمنظمات معقدة تتطلب من القادة اتخاذ خيارات ضمن قيود البيئة السياسية والاجتماعية، مع فهم الأولويات والمناخ الداخلي والخارجي (Lee-Anne Perry & Erica McWilliam, 2007, pp. 39-40).

ثانياً - واقع تحسين أداء مديري المدارس في مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة
يجيب المحور الثالث عن السؤال الثاني، ونصه: ما واقع تحسين أداء مديري المدارس في مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة؟ وجاءت الإجابة عنها على النحو الآتي:

أولاً - واقع الادارة المسؤولة بالمدسة المصرية: تعتبر القيادات المستدامة مطلباً للمدرسة وتسعى الإدارة المدرسية من أجل تحقيقه، وذلك للمكاسب المتحققة للمدرسة من خلالها والميزة التنافسية التي تحصل عليها من وراء هذه القيادات، ولقد سعت المدرسة المصرية إلى تحسين أداء مديري المدارس بأبعادها المختلفة وحققَت تقدماً كبيراً في ذلك. وسوف تعرض الدراسة واقع الإدارة المسؤولة المتمثل في أبعاد (المشاركة في اتخاذ القرار الأخلاقي، تعزيز الشعور بالمسؤولية، الشراكة والتعاون بين المدرسة وأصحاب المصلحة بالمجتمع، دعم نظم توفير الحوافز والإنتاجية) في المدرسة المصرية وهي الأبعاد المختارة في هذا البحث، والذي يمكن أن يتضح من خلال مكوناته الأربعة الآتية:

1 - واقع المشاركة في إتخاذ القرار الأخلاقي بالمدرسة المصرية: يعد القرار رقم 306 لسنة 2014 بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين من أهم مجهودات وزارة التربية والتعليم في مصر لتفعيل الإدارة الذاتية وتوفير المناخ الديمقراطي بالمدرسة والذي يتبعه لامركزية صنع القرارات التعليمية بالمدرسة، ومن ثم تحقيق اللامركزية في الادارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار، وتشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية بالمدرسة (قرار وزارة رقم 306 لسنة 2014 بتاريخ 2014/8/3). كما يمثل إنشاء لجان لدعم اللامركزية بالقرار رقم 287 لسنة 2012 من أهم مجهودات وزارة التربية والتعليم لاعطاء اللامركزية في العملية التعليمية الصيغة القانونية، والتي تمكّنها من ممارسة اختصاصاتها في طار قانوني رسمي.

تتضح أسباب القصور الإداري بالنسبة لمديري المدارس في النقاط التالية (الحسيني، 18، 2015-19):

- سلبية المدير تجاه حل المشكلات المدرسية ومحاولة تجاهلها وضعف قدرات المديرين الفنية والإدارية والشخصية.
- الترقيّة لوظيفة أعلى في القيادات التعليمية على أساس الأقدمية وليس الكفاءة.
- ضعف الصلاحيات المخولة لمدير المدرسة لمحاسنة المعلم المتسبب.
- ضعف مكافأة المديرين والمعلمين المنتظمين على حضورهم مادياً أو معنوياً.

ومن ناحية أخرى هناك عددا من الملامح التي تتسم بها أداء القيادات المدرسية ، منها(أبو النور،2013،513-514)؛

- إتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة، وعدم تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار.
- تخوف بعض مديري المؤسسات التربوية من تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، إضافة إلى سلبية المناخ بهذه المؤسسات التربوية من غياب روح العمل الفريقى.
- غلبة الثقافة البيروقراطية على التنظيم الإداري بالمؤسسات التربوية وترعرع نمطها الإداري في ظل ثقافة طبعت على التلقي والتنفيذ السلبي للقرارات وانتظار الحلول وتجنب المشكلات.
- اقتصار دور مجالس إدارة المؤسسات التربوية على تنفيذ القرارات الواردة من السلطات العليا، وضعف دورها في عملية التخطيط وكذلك غياب الإدارة المدرسية وضعفها في المتابعة الذاتية على العملية التعليمية. وضعف قنوات الاتصال الفعال والمتبادلة بين المدرسة والبيئة المحيطة.
- الندرة في توفير البيانات والمعلومات أمام صانعي القرارات.

2 - واقع تعزيز الشعور بالمساءلة بالمدرسة المصرية؛ وطبقت وزارة التربية والتعليم بمصر سياسة المحاسبية التعليمية في عدة صور متمثلة في القرار الوزاري رقم (64) بتاريخ 20 من أكتوبر سنة 1963 بشأن المنح المقدمة للطلاب المتفوقين، كما تبنت مصر نظاماً للتفتيش والمتابعة والتقويم فأنشأت الوزارة الإدارة المركزية للتفتيش والمتابعة بالقرار الوزاري رقم 92 لسنة 2001، وتم تعيين مجموعة من الخبراء بها للقيام بمراقبة الجودة التعليمية بالمؤسسات التربوية، وتحديد أوجه القصور بها، ومتابعة الإصلاح لها مع الجهات المسئولة في فترة زمنية محددة. كما أوصت وثيقة معايير المدرسة الفعالة عام 2003 في المجال الخامس منها على توكيد الجودة والمساءلة، كما نص المعيار الثاني من هذا المجال على ضرورة إدراك العاملين بالمدرسة لأهمية المحاسبية بما يحقق رؤية المدرسة ورسائله(ثابت وآخرون،40،2014).

3 - واقع الشراكة والتعاون بين المدرسة وأصحاب المصلحة بالمجتمع؛ تأخذ الشراكة الشراكة والتعاون بين المدرسة وأصحاب المصلحة بالمجتمع شكلاً تقليدياً في مدارس التعليم قبل الجامعي، من أشهرها:

- 1 - المشاركة الطلابية: الاتحادات الطلابية هي الإطار الرسمي لمشاركة الطلاب في العملية التعليمية، كترتيب على الممارسة الديمقراطية، حيث يمارس الطلاب حق الترشيح والانتخاب على جميع المستويات (الفصل، المدرسة، الإدارة، المديرية، الدولة). تعتمد هذه الاتحادات على اجتماعات دورية لمناقشة القضايا العامة باحترام الرأي والرأي الآخر، وحرية التعبير في إطار المسؤولية المزدوجة (الحقوق والواجبات)، مع احترام قرارات الأغلبية (الهنداوي، 2012، ص 139-140).

ب - دعم الأنشطة الصفية بالمؤسسات التربوية؛ وينص القرار الوزاري رقم 313 على بعض الايضاحات التي تساعد الإدارة المدرسية في تنفيذ الأنشطة اللاصفية : من خلال أنه في حالة عدم وجود تجهيزات ووسائل كافية للأنشطة بالمدرسة يجوز بعد الاقتراح من مدير المدرسة وموافقة مجلس الأمناء تنفيذ الأنشطة تحت اشراف ومسئولية المعلم من خلال بعض الاماكن المتاحة في البيئة المدرسية المحيطة بالمدرسة كالملاعب والنوادي

والمسارح وقصور الثقافة والمصانع والجامعات بعد الحصول على موافقة مجلس الامناء بالمدرسة واطار الادارة التعليمية (القرار الوزاري رقم 313 بتاريخ 2011/9/7).

ج - العلاقة الشكلية بين المدرسة ومنظمات المجتمع المدني: رغم توفير المنظمات لبيئة تشريعية وسياسية واجتماعية مناسبة، إلا أن أدائها يظل منخفضاً، خاصة في الجوانب التشريعية والسياسية والاقتصادية. قد يعود ذلك إلى بعد الجمعيات غير الحكومية عن التشريعات والسياسات التعليمية الحكومية، وضعف إمكاناتها المادية والبشرية والتنظيمية. كما تعاني هذه المنظمات من ضعف في مخرجاتها التعليمية، حيث لا تخدم بشكل كاف المؤسسات التربوية الحكومية أو تقييم المشاريع التعليمية. بالإضافة إلى قصورها في التأثير على السياسات التعليمية ودعم تطوير العملية التعليمية والأداء المهني للعاملين في التربية (هاشم، 2013، ص 226).

الدراسات السابقة: رغم الاهتمام الأكاديمي والبحثي بقضايا الإدارة المسؤولية والقيادات المدرسية المستدامة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تتناول الإدارة المسؤولية، فحتى الآن، علاوة على ذلك، كما لا يوجد سوى عدد قليل من الدراسات حول هذا الموضوع والقليل جداً من التركيز على السياق الآسيوي، في حين اهتمت بعض الأدبيات الأكاديمية والبحثية الأجنبية بدراسة قضايا القيادات المستدامة.

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة من الأقدم للأحدث - عربية وأجنبية - وذلك على النحو الآتي:

- 1- دراسة نونيت وآخرون (Nonet & Others, 2016)، التي استهدفت تقديم نهج عملي وتعريف لمفهوم الإدارة المسؤولية. واستخدمت الدراسة مدخل الأساليب النوعية، التي تقدم طرقاً لاستكشاف مشكلة غامضة والتحقيق فيها وإنشاء فرضيات قابلة للاختبار بينما تقدم الأساليب الكمية طرقاً للتحقق من النتائج واختبار الفرضيات، وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحث للمساعدة في فهم كيف يمكن للتعليم في كلية إدارة الأعمال أن يدعم الإدارة المسؤولية، وبحيث يتم تشجيع البحث الإضافي لفحص هذه الأسئلة وفهم المستويات المختلفة للتأثير الاجتماعي والسياق الذي يحتمل أن يؤثر على فهم الطلاب للإدارة المسؤولية.
- 2- دراسة سنغال وآخرون (Singhal & Others, 2017)، التي تهدف دراسة حالة معهد واحد من شمال الهند حاول اعتماد المبادئ الستة لمبادئ تعليم الإدارة المسؤولية PRME في تصميم المناهج الدراسية لدبلوم الدراسات العليا في الإدارة (PGDM). واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، من خلال تحليل حوالي 60 مقالة تمت مراجعتها من قبل الأقران في مجال تعليم الإدارة المسؤولية لفهم الفئات المهمة حيث يمكن للمؤسسة الالتزام بتنفيذ التنمية المستدامة. وأكدت على استخدام الإدارة المسؤولية كأحد المعايير المهمة في عملية الاعتماد الدولي وبالتالي أدى إلى قبول أكبر بين الجمهور المستهدف. تعتبر مبادرة تعليم الإدارة المسؤولية (PRME) المدعومة من الأمم المتحدة حافزاً مهماً لتحويل التعليم الإداري في هذا الاتجاه.

- 3- دراسة عيادروس، وآخرون، 2019، التي تهدف للتعرف على الاطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي مثل ماهية الأداء المؤسسي ومقومات الأداء المؤسسي، والتعرف على الاطار النظري الذي يحكم مدخل القيادات المستدامة ومفهومها ومبادئها ودور مدخل القيادات المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية الثانوية العامة بمصر، استخدم البحث المنهج الوصفي، وأظهر البحث أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية وأن القيادات المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء

المؤسسي بالمؤسسات التربوية الثانوية العامة وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

4- دراسة كارول ولاش (Carroll & Laasch, 2020) ، التي استهدفت توضيح المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، من خلال توضيح الروابط بين المستوى التنظيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات بجذوره في دراسة المستوى الفردي للمسؤولية الإدارية. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تذبذب في العلاقة بين المدير المسؤول والمنظمة المسؤولة. كما أوصت الدراسة بضرورة التحول من المستوى التنظيمي إلى المستوى الإداري للتحليل هو عنصر محدد في مناقشة الإدارة المسؤولة، بسبب الاهتمام بالتنفيذ والاهتمام المتجدد بمشاركة الموظفين. ومع ذلك ، فإن هذا التذبذب بين المستوى الفردي والمستوى التنظيمي وأهمية امتداد المستويات الفردية والتنظيمية، ومناقشة أكثر تكاملاً للإدارة المسؤولة والشركات المسؤولة.

5- دراسة أرنأووط (Arnaout, 2022) التي استهدفت إلى وصف وتحليل الإدارة المسؤولة كمدخل لتعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر، من خلال تحديد الأسس النظرية للإدارة المسؤولة بالمدارس والقيادة المستدامة لها ، ووصف وتحليل نماذج بعض الدول في مجال تعزيز القيادة المدرسية المستدامة للمدرسة باستخدام الإدارة المسؤولة ، واستخدم البحث المنهج الوصفي ، حيث أفاد البحث في وصف وتحليل الإدارة المسؤولة كمدخل لتعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر، في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتحليل خبرات بعض الدول في مجال تعزيز القيادة المدرسية المستدامة باستخدام الإدارة المسؤولة، وتوصل في نهايته إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة.

تعليق عام على الدراسات السابقة

بمراجعة هذه الدراسات يلاحظ أن أغلب الدراسات كانت أجنبية ما يؤكد على الأهمية البالغة للدراسة الحالية باعتبارها من الدراسات العربية الرائدة في المجال، حيث يلاحظ أنه لم تتعرض أيا من الدراسات العربية لقضايا الإدارة المسؤولة على مستوى التعليم قبل الجامعي؛ عدا دراسة عربية واحدة تناولت موضوع الإدارة بالمسؤولية وهي بعنوان: الإدارة بالمسؤولية: مدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، في حين تناولت عدة دراسات أجنبية الإدارة المسؤولة ، وهي: دراسة كارول ولاش (Carroll & Laasch, 2020)، ودراسة سيركا وآخرون (Širca & Others, 2018)، ودراسة سنغال وآخرون (Singhal & Others, 2017).

وقد ألفت نتائج الدراسات السابقة الضوء على بعض الجوانب المهمة منها: أشارت دراسة نونيت وآخرون (Nonet & Others, 2016) ودراسة أرنأووط (Arnaout, 2022) حيث وجود عدة مكونات كدلائل على الإدارة المسؤولة: الأهمية التي يوليها المستجيبون للمهارات الشخصية ، وتطوير المعرفة الرسمية والتفكير النقدي ، وفهم شامل وشامل للخطط الأساسية الثلاثي للإدارة مع التطوير رؤية مشتركة لجميع أصحاب المصلحة. وفيما يتعلق بمستوى ممارسة القيادات المستدامة ، وعلاوة على ذلك، أبرزت بعض الدراسات وجود عوامل تحد حول تطبيق الإدارة المسؤولة في مجال الأعمال، حيث توصلت دراسة كارول ولاش (Carroll & Laasch, 2020) ، إلى أن التناقضات

والتوترات تلعب أيضاً دوراً حيوياً في الإدارة المسؤولة، علاوة على ذلك، إلى أن هناك رابطاً أساسياً يربط الإدارة المسؤولة بمجال الأعمال والمجتمع الأكبر، من خلال إطار عمل توازن القيمة والمساءلة (VBA). كما ركزت بعض الدراسات السابقة على ما إذا كانت آراء المشاركين فيها بشأن ممارسة القيادات المستدامة ومبادئها تتأثر بتغير المتغيرات التي تتناولها الدراسة؛ كمتغيرات الجنس، والتخصص وغيرها .

وبشكل عام، استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة عن الأبعاد الرئيسة التي يجب التركيز عليها في تحسين أداء مديري المدارس باستخدام الإدارة المسؤولة وهي: اتخاذ القرار الأخلاقي، وتعزيز الشعور بالمساءلة، الشراكة والتعاون بين المؤسسة التربوية وأصحاب المصلحة بالمجتمع، وتوفير ودعم نظم الحوافز والانتاجية. كما اتضح للباحث من خلال مراجعة هذه الدراسات الوقوف على منهجية السير في الدراسة الحالية وبناء الإجراءات المقترحة لتعزيز القيادات المدرسية المستدامة.

منهجية الدراسة:

يعد المنهج الوصفي التحليلي على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول أغوار مشكلات أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع أي ما هو كائن وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات. كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منه (عميرة، إبراهيم 2008، 96)، واستخدم البحث المنهج الوصفي، حيث يفيد البحث في وصف وتحليل الإدارة المسؤولة كمدخل لتحسين أداء مديري المدارس في مصر، في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتحليل وحصر مجال تحسين أداء مديري المدارس باستخدام الإدارة المسؤولة، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين أداء مديري المدارس في مصر باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة.

الدراسة الميدانية :

سعى الباحث من خلال الدراسة الحالية في إطارها النظري إلى دراسة في بشكل عام إلقاء الضوء على تحسين أداء مديري المدارس باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة في مصر وصولاً إلى هذا الفصل الذي تسعى من خلاله الدراسة إلى تحديد واقع تحسين أداء مديري المدارس باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة في مصر، ويفصل به الدراسة الميدانية وخطواتها وإجراءاتها التي مرت بها.

أولاً: الإعداد للدراسة الميدانية: ويمكن تناول هذا المحور على النحو التالي:

أ - أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى تحديد واقع تحسين أداء مديري المدارس باستخدام مدخل الإدارة المسؤولة في مصر 2024، من منظور مديري المدارس بجمهورية مصر العربية

ب - مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على عينة من مديري المدارس بجمهورية مصر العربية وقد قام الباحث بصياغة عدد من العبارات في كل محور؛ مستعيناً في ذلك بالمعلومات التي اطلع عليها من المصادر التالية:

- الإطار النظري للفصول الثلاث الأولى من الدراسة الحالية.

- الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات متصلة بمحاور الاستبانة.

وفي ضوء ما سبق؛ قام الباحث بصياغة عبارات تتعلق بمحاور الاستبانة، وروعي أيضاً أن تكون الاستجابة في صورة مقياس ثلاثي متوافرة بدرجة كبيرة - متوافرة بدرجة متوسطة - متوافرة بدرجة منخفضة .

■ صدق المحتوى:

حيث يمكن التأكد من صدق الاستبانة من خلال اتفاق المحكمين على صلاحية عباراته للغرض الذي وضعت لأجله، وانتمائها لمحاور الاستبانة، ومناسبة صياغة عباراته، ويطلق على هذا النوع من الصدق، صدق المحتوى أو الصدق المنطقي، كما يقصد بصدق المحتوى أن يتم فحص مضمون الاستبانة فحصاً دقيقاً منظماً لتحديد ما إذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان السلوك أو الأداء الذي يقيسه. ويعتمد ذلك على تحليل مجال الاستبيان وهو المشكلات الإدارية المؤثرة على فاعلية الإدارة التعليمية في مصر للتأكد من أن جميع المشكلات الإدارية أمكن تغطيتها بواسطة عبارات الاستبيان، ويتم ذلك على ضوء الإطار النظري للدراسة وقد تمّ عرض عبارات الاستبانة على الأساتذة المحكمين. وقد تمّ تعديل عبارات الاستبانة في ضوء هذه الملاحظات، ثم عرض الباحث الاستبانتين مرة أخرى على الأساتذة المشرفين، وقد عدلت أيضاً بعض عبارات الاستبانتين بناءً على مقترحاتهم، والتي أشارت على الباحث ضرورة تعديل بعض عبارات الاستبانة وفقاً لملاحظات المحكمين.

■ صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه من الاستبانة بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية التي بلغت (40) فرداً. كما تبين أن معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً، ويتراوح مستوى الدلالة بين 0.05 و 0.01، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي الكلي للاستبانة ككل.

■ ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبانة أن تكون على درجة من الدقة والاتقان فيما تزودنا به من بيانات (فؤاد أبو حطب وسيد عثمان، 1985: 101). ويعتمد ثبات الاستبانة اعتماداً مباشراً على ثبات ما تحتويه من مفردات، ومن أهم الطرق الإحصائية لحساب ثبات المفردات طريقة إعادة الاستبانة وطريقة الاحتمال المنوالي وطريقة ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha (فؤاد البهي، 1979: 648). كما استخدم الباحث طريقة ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات الاستبانة، وقد أوضحت النتائج ارتفاع معامل الثبات لمحاور وعبارات الاستبانة، وأن العبارات دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، كما اتضح ثبات محاور الاستبانة بطريقة ألفا لكرونباخ؛ حيث اتضح أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبانة ككل تعبر عن درجات ثبات عالية، حيث وصلت إلى (0.999)، بما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

جدول رقم (1): معامل الثبات لأداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المحور الأول : أبعاد وملامح مفهوم الإدارة المسؤولة.	12	0.804
2	المحور الثاني: مبررات وأهمية استخدام الإدارة المسؤولة لدي مديري المدارس	12	0.764

0.927	12	المحور الثالث: أساليب الإدارة المسؤولة لدى مديري المدارس
0.920	14	المحور الرابع: فوائد الإدارة المسؤولة وأثره على مديري المدارس
0.896	50	معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل

مجتمع الدراسة وعينتها:

حتى تصبح عينة الدراسة جيدة، يجب أن تتمثل فيها جميع صفات الأصل الذي اشتقت منه؛ حتى تصبح نتائج الدراسة صحيحة، والا فإن الباحث سيقع في خطأ الحكم على صفات الأصل فؤاد أبو حطب وسيد عثمان، 413، 1985-414). ولذا اتبع الباحث الخطوات التالية لاختيار عينة الدراسة:

1- تحديد المجتمع الأصل: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بدرجة مدير عام بمديريات التربية والتعليم بمحافظات (سوهاج - أسوان - القاهرة - كفر الشيخ - شمال سيناء - جنوب سيناء)، ممن يشغلون درجة مدير عام، والد درجة الأولى، ويوضح جدول (2) توزيع مجتمع الدراسة على مستوى المديريات التعليمية:

جدول رقم (2): تحديد المجتمع الأصل لعينة الدراسة

الاقليم	المحافظة	عدد العاملين بدرجة مدير عام
الصعيد	سوهاج	287
	أسوان	60
الدلتا	القاهرة	236
	كفر الشيخ	90
القناة وسيناء	شمال سيناء	83
	جنوب سيناء	30
المجموع		786

المصدر : وزارة التربية والتعليم؛ الإدارة العامة للمعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، بيان بأعداد العاملين بمديريات التربية والتعليم بدرجة مدير عام بمحافظات الجمهورية حتي 2022/10/8.
يوضح الجدول (4) وصفاً لأفراد مجتمع الدراسة من العاملين بدرجة مدير عام حيث يتكون عينة الدراسة من العاملين (786) فرد، منهم (538) ذكر، و(248) أنثى.

2- وصف عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (261) موظف من إجمالي مجتمع أصل، ويوضح جدول (4) توزيع عينة الدراسة:

جدول (3) : توزيع عينة الدراسة

المديريّة التعليميّة	المؤهل الدراسي		سنوات الخبرة			عينّة الدراسة	مجتمع الدراسة	%
	دراسات عليا	ليسانس / بكالوريوس	أقل من (5) سنوات	من 5- 10 سنوات	أكثر من (10) سنوات			
سوهاج	28	76	19	22	63	74	287	25.78%
أسوان	10	20	4	7	19	27	60	45%
القاهرة	18	33	2	16	33	61	236	25.85%
كفر الشيخ	13	19	3	12	17	33	90	36.67%
شمال سيناء	9	15	1	10	13	48	83	57.83%
جنوب سيناء	7	13	3	6	11	18	30	60%
الإجمالي	85	176	32	73	156	261	786	33.21%

ويتضح من الجدول السابق أن إجمالي عينة الدراسة (261) فردا بنسبة (33.21%) من إجمالي مجتمع أصل الدراسة والذي بلغ (786) فردا، أجابوا جميعهم على الاستبانة.

(5)- المعالجة الإحصائية: تم استخدام برنامج SPSS Package لإجراء المعالجات الإحصائية لنتائج الدراسة على النحو الآتي: حساب النسب المئوية التكرارية وحساب نسبة متوسط الاستجابة وكذلك حساب الخطأ المعياري لنسبة متوسط درجة الاستجابة.

تفسير ومناقشة النتائج:

تعيين حدي الثقة وقد بلغ (0.51 - 0.83)، وقد راعت الدراسة إذا زادت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة عن الحد الأقصى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهاً نحو الحكم بتحقيق هذه العبارات في الواقع بدرجة كبيرة، وإذا نقصت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة عن الحد الأدنى للثقة.

تعتبر - الدراسة أن هناك اتجاهاً نحو الحكم بتحقيق هذه العبارات في واقع استخدام ممدخل الإدارة المسئولة بدرجة منخفضة، إذا انحصرت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة بين الحدين الأعلى والأدنى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهاً بتحقيق العبارة في واقع تحسين الاداء بدرجة متوسطة.

- حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة الخمسة حسب متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي - الوظيفة - عدد سنوات الخبرة) : باستخدام اختبار T-Test تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

النتائج والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات : في ضوء مجال البحث وأهدافه وتحليل النتائج وتفسيرها ، وفي حدود المنهج المستخدم والأجراءات والمعالجات الإحصائية ، قد توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية :

المحور الاول : مدخل الادارة المسؤلة

- ترسخ مبادئ مدخل الادارة المسؤلة والموازنة بتفويض السلطة بموجب اللوائح والقوانين.
- تتيح الادارة المسؤلة الفرصة للعاملين في التعبير عن ارائهم لصالح العمل.
- تهتم الادارة المسؤلة بتقديم افضل الخدمات للمواطن في اقصر مدة زمنية.

المحور الثاني : الاداء الوظيفي

- يستخدم العاملون صلاحياتهم في تذليل العقبات والصعوبات خلال العمل.
- يهتم العاملون بتسهيل الاجراءات للمواطنين.
- يستطيع العاملون التعامل بكفاءة مع التحول الرقمي.

ثانياً : التوصيات :

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يوصي الباحث بما يلي :

- اتاحة الفرصة لمديري المدارس في التعبير عن ارائهم لصالح العمل من خلال الاستبيانات الدورية
- ضرورة منح المعلمين فرصة التعبير عن ارائهم لتحسين الاداء الوظيفي وذلك من خلال صندوق المقترحات
- اهتمام القيادة العليا بتوفير التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الاداري باستخدام مدخل الادارة المسؤلة
- الاهتمام تحسين اداء العاملين الوظيفي من خلال ورش العمل ودورات الصقل
- استخدام القيادة العليا اسلوب التحفيز في التعامل مع العاملين بالادارة
- تدريب العاملين علي التعامل بكفاءة مع التحول الرقمي
- العمل علي الحد من انتشار الاساليب العدوانية لدي افراد المجتمع
- الاهتمام بتوطيد العلاقات الاسرية والحد من الآثار السلبية لانتشار وسائل التواصل الاجتماعي
- الحد من افتقار الاسرة لكثير من ادوارها التربوية نتيجة للضغوط الاقتصادية
- اهتمام ادارة العليا بتشجيع استخدام موارد صديقة البيئة وفقاً للسياسة العامة للدولة .
- اجراء المزيد من الدراسات التي تعمل علي تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالدولة بشكل عام

المراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي. (2022). الإدارة المسؤولية مدخل لتعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر. *مجلة التربية،* (97)، كلية التربية بسوهاج.
- عيداروس، أحمد نجم الدين، وآخرون. (2019). القيادات المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية الثانوية العامة بمصر.
- العيدر روس، أغادير بنت سالم مصطفى. (2020). الإدارة بالمسؤولية: مدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *المجلة التربوية،* (69)، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (2003). القرار الوزاري رقم 262 في 2003/11/4.
- جودت، عزت عبد الهادي عبد الهادي. (2018). *الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه (دليل تحسين التدريس)* (ط. 2). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الرشدي، حسين، & العازمي، فيصل. (2017). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادات المستدامة. *مجلة البحث العلمي في التربية،* (6)(18)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.
- عطيفة، حمدي أبو الفتوح. (1996). *منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية*. دار النشر للجامعات.
- الغريب، رمزية. (1996). *التقويم والقياس النفسي والتربوي*. الأنجلو المصرية.
- أبو حطب، فؤاد، & عثمان، سيد. (1985). *التقويم النفسي* (ط. 4). مكتبة الأنجلو المصرية.
- فؤاد البهي السيد. (1979). *علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري* (ط. 3). دار الفكر العربي.
- أحمد، محمد جاد حسين، & العاني، وجيهة ثابت. (2015). خصائص القيادات المدرسية العالمية ودرجة تحققها لمديري المؤسسات التربوية الثانوية في مصر وسلطنة عمان: دراسة مقارنة. *مجلة الإدارة التربوية،* (2)(5)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- أبو النور، محمود أبو النور عبد الرسول. (2013). تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح. *دراسات تربوية واجتماعية،* (19)(2)، كلية التربية، جامعة حلوان.
- هاشم، مروة. (2013). المشاركة المجتمعية في التعليم في مصر: دراسة واقع ومكانات منظمات المجتمع المدني. *مجلة الطفولة والتنمية،* (5)(20)، المجلس العربي للطفولة والتنمية.

خليل، نبيل سعد، وآخرون. (2020). تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (3)، كلية التربية، جامعة سوهاج.

وزارة التربية والتعليم. (2012). قرار وزاري رقم 287 لسنة 2012 بتاريخ 2014/8/3 بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

وزارة التربية والتعليم. (2014). قرار وزاري رقم 306 لسنة 2014 بتاريخ 2014/8/3 بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.

وزارة التربية والتعليم. (2011). قرار وزاري رقم 313 بشأن إعادة تنظيم التقويم التربوي الشامل المطبق على مرحلة التعليم الأساسي بحلقيتيها الابتدائية والإعدادية. مطبعة الوزارة.

وزارة التربية والتعليم. (2014). *الخطّة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 - التعليم المشروع القومي لمصر: معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل* (ص ص 66-67). القاهرة.

تريسي، وليم د. (1990). *تصميم نظم التدريب والتطوير* (ترجمة: سعد أحمد الجبالي). معهد الإدارة العامة.

الهنداوي، ياسر فتحي. (2012). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

العبيدي، قيس. (2017). *التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ* (ط. 4). مطابع رويال، الإسكندرية.

درة، عبد الباري. (2013). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة* (ط. 3). المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الحراشنة، حسن محمود. (2012). *إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي*. دار جليس الزمان للنشر.

عميرة، إبراهيم. (2008). *حتى نفهم البحث التربوي* (ط. 3). دار المعارف.

ثانياً: المصادر والمراجع الإنجليزيت

Rasche, A., & Gilbert, D. U. (2015). Decoupling responsible management education: Why business schools may not walk their talk. *Journal of Management Inquiry*.

Gough, A. (2005). Sustainable schools: Renovating educational processes. *Applied Environmental Education and Communication*, 4.

Carroll, A. B., & Laasch, O. (2020). From managerial responsibility to CSR and back to responsible management. In O. Laasch & Others (Eds.), *Research Handbook of Responsible Management* (Research Handbooks in Business and Management series).

- Carroll, B., & Others. (2020). What 'are' responsible management? A conceptual potluck. In O. Laasch, R., & Others (Eds.), *The Research Handbook of Responsible Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2016). *The Deloitte Millennial Survey 2016: Winning over the next generation of leaders*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Nonet, G., & Others. (2016). Understanding responsible management: Emerging themes and variations from European business school programs. *Journal of Business Ethics*, 139.
- Hain, J. (2021). Responsible management: Definition and principles. Retrieved from <https://africalaunchpad.com/responsible-management-definition-and-principles/#What is responsible management in business>
- Schraeder, M., & Others. (2014). The functions of management as mechanisms for fostering interpersonal trust. *Advances in Business Research*, 5.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1).
- Singhal, N., & Others. (2017). Crafting responsible management practices in business school learning outcomes: An Indian case study. *The Journal of Business Perspective*, 21(1).
- Waddock, S., & Others. (2010). The principles for responsible management education: Implications for implementation and assessment. In D. L. Swanson & D. G. Fisher (Eds.), *Toward assessing business ethics education*. Charlotte, NC: Information Age.
- Mahapoonyanont, T., & Others. (2018). How responsible leadership by school administrators and effective teamwork influences the effectiveness of schools under the Office of the Basic Education Commission, Thailand with intellectual capital as a mediator. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 7(1).
- Argon, T. (2015). Teacher and administrator views on school principals' accountability. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(4).
- Martory, B., et al. (2009). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Paris: Dunod.