

## تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز (دراسة حالة في محافظة الفيوم)

د/ إيمان حمدي رجب زهران

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

### مقدمة:

لقد أدت تحديات القرن الحادي والعشرين على المستوي العالمي والإقليمي إلى حدوث تغيرات جذرية متسارعة في جميع مناحي الحياة ، إضافة إلى ما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات من تغيرات و التي أدت إلى ظهور مفاهيم إدارية جديدة وقد طالت تلك التحولات والمفاهيم عدة جوانب محورية في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب ضرورة استحداث أساليب تفكير جديدة في أساليب الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص (الهلاي الشربيني ، ٢٠١٣، ص ١١) ، وتشكل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمادية في مختلف مجالات حياته أو بعضها على الأقل ، ومن ثم تشغيلها وتوجيهها في ضوء ما حدده من أهداف بحيث يتحقق له في النهاية وبصفة أساسية مستمرة ناتج يفيض بدرجة ملحوظة عن كل ما تم لإنفاقه وما بُذل فيه من جهد (أحمد جلال إسماعيل ، ٢٠٠٦م ، ص ١).

وتعتبر الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للطالب والمعلم وغيرهم من العاملين داخل المدرسة، بل لأولياء أمور الطلاب والمجتمع المحيط ، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية المختلفة ، وقد أصبح تحسين الإداء وكفاءته من الخصائص المهمة التي تتميز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية، فهو إحدى الثروات الملموسة لكل مدرسة حديثة مميزة ، حيث أصبحت الإدارة عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية بمفهومها الشامل المتكامل لذلك فإن النظم التعليمية الحديثة يجب

أن تهيئ لمدارسها جهازاً إدارياً فاعلاً يفهمها ويرعاها ويراقب سير العمليات التعليمية المنفذة فيها، مستخدماً الجديد في وسائل الإدارة التي أصبحت من أهم مقومات العصر الحديث الأمر الذى يتطلب ضرورة تزويد مديري المدارس بالمعرفة والمهارات للتفاعل مع المتغيرات المتعددة حيث تعد مهمة إدارة الانسان مهمة معقدة فالإدارة المدرسة هي مرآة الحياة ومكان ميلاد الموارد البشرية واساليب القيادة (Abdikadir, I, F.,2013,p.79).

وقد أظهرت التطورات المتسارعة نماذج جديدة للإدارة مما أدى إلى ظهور مفاهيم ونظريات حديثة وذلك للإستجابة للمتطلبات التكنولوجية والإقتصادية والسياسية والاجتماعية المتزايدة كما وضعت هذه النظريات أسساً ومعايير ومبادئ لضمان تحقيق أهداف تعليمية عديدة داخل المؤسسات التعليمية ، وتعتبر إدارة التميز أحد أبرز هذه النماذج التى تجعل من المؤسسة التعليمية أكثر قدرة على منافسة المؤسسات الأخرى المحيطة بها فى سوق العمل مما يحقق لها الإستمرارية فى العطاء والإبداع والتميز فى المخرجات التى تقدمها للمجتمع(عطا الله بشير عبود ،٢٠١٣، ص ٣٤٠) ، وذلك لأنها تعد مدخل شامل يجمع ما بين مقومات وعناصر بناء المؤسسة مستندة فى ذلك على أسس و مبادئ متميزة تحقق لها القدرات عالية المستوى فى مواجهة الأوضاع الخارجية والتغيرات المحيطة بها كما أنها تعمل على تحقيق الترابط و التوازن بين مكوناتها الذاتية وعناصرها و استثمار قدراتها المحورية ومن ثم تحقيق التميز الإدارى لكل جوانب المؤسسة و عملياتها والوصول بها إلى مستويات ترضى جميع الأطراف من ذوى المصلحة(محمد جاد حسين ،٢٠١٥، ص ١٩).

والتميز من المفاهيم الإدارية الحديثة فهو ليس مجرد شعار، بل هو منهج إداري متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة بغية رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات عالية تتفوق بها المؤسسة على المنافسين وترقى من خلاله إلى المستوى العالمى، أى أن التميز يتحقق من مجمل جهود العاملين فى المؤسسة المعاصرة على كافة المستويات،

كما أنه ليس بكاف تحقيق مستوى التميز بل الأهم الاحتفاظ بهذا المستوى وتنمية إستمراره (على السلمى ، ٢٠١٠، ص ٧٨).

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن تطبيق منهج إدارة التميز فى المؤسسات التعليمية إنما يعتمد الدرجة الأولى على توفر موارد بشرية متميزة ومدربة إذ تمثل الموارد البشرية مورداً مهماً من موارد المؤسسة إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود موارد بشرية على درجة عالية من الكفاءة، فهى الأساس فى تنفيذ كل العمليات الإدارية، ولعل نجاح المؤسسات فى تحقيق أهدافها يرتبط بقدرتها على إنجاز المسئوليات الموكلة لها على أحسن وجه .

### مشكلة البحث

تسعى جميع المؤسسات التربوية بما فيها من الإدارات التعليمية إلى تحسين وتطوير دور العاملين فيها، خاصة أداء مديري المدارس لما لهم من دور أساسي وفعال في تطوير العملية التربوية ، فإذا ما حسن أداؤهم انعكس ذلك على جميع جوانب العملية التعليمية ، ويرجع ذلك إلى أن الفكر الإدارى التربوى يتطور ويتغير بصورة مستمرة حيث تظهر أفكار جديدة تتحدى ما كان معروفاً من قبل، وبالرغم من التحديات والتغيرات الإقتصادية والإجتماعية الكبيرة التى تشهدها المؤسسات التعليمية، لكنها ظلت تعاني من روتين تعدد المستويات الإدارية بها، حيث يتم إتخاذ القرارات من الإدارة العليا مع تهميش دور القيادات الوسطى والتنفيذية وأصبحت إدارات المدارس منفذ لهذه القرارات التى معظمها روتينى بحت، دون إعطاء فرصة للإبداع والتميز، وهذا الأسلوب الإدارى التقليدى أدى إلى ضعف فى السيطرة الإدارية على أداء العاملين من مدرسين وإداريين وغيرهم وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.

وتقوم الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية منها تهذيب العمل فى المدرسة وتوجيهه وتنميه وتطوره ، فمدير المدرسة يجب أن يكون على دراية تامة بهذه الأصول حتى يمكنه ذلك من تحقيق دوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة المهنية ، كما توجد عدة

معايير رئيسة يمكن من خلالها تقويم أداء الإدارة المدرسية الجيدة أهمها وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، فرسالة المدرسة لا تقتصر على الناحية المعرفية لدى أي فرد فحسب وإنما تتعدى ذلك لتشمل أيضاً العمل على تنمية عقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والنفسي والاجتماعي ، وهذا يحتم على إدارة المدرسة أن تهئ لطلابها دور القدوة الصالحة والمثل الأعلى لطلابها ومعلميها ، وأن يكون المناخ العام للمدرسة عاملاً رئيسياً في نضج شخصية الطلاب بصورة متكاملة بحيث يؤهلهم للنمو التربوي السليم الأمر الذي يتطلب من مدير المدرسة أن يكون فعالاً للتغيير قادراً على تهيئة المناخ التنظيمي المشجع على الإبتكار و التجديد و أن يعمل على تطوير أساليبه في عملية المتابعة و التقييم للأداء (أحمد إبراهيم أحمد ،٢٠٠٦، ص ٥٥).

ويعد مدير المدرسة هو المرجع المهني الأول في المدرسة وهو مسئول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه للمدرسة، وضمان تنظيمها وإدارتها بالطريقة التي تجعلها تحقق غايتها وأهدافها، من خلال العمل مع الآخرين، فالمدير هو المسئول عن تقييم أداء المدرسة من أجل تحديد أولويات التحسين المتواصل، ورفع مستوى المعايير، وضمان تكافؤ الفرص للجميع، كما أنه مسئول عن تطوير السياسات ، وضمان إستخدام الموارد بفعالية من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وتسيير الشؤون اليومية للمدرسة من الناحية الإدارية والتنظيمية الأمر الذي يدعو إلى ضرورة التفكير في تحديث الأساليب التي تدار بها المدرسة فنجاح المدرسة يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية الأداء بها و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة (يوسف عبد المعطى، ٢٠١٠، ص ٣).

ويعد مفهوم إدارة التميز من المفاهيم الحديثة الذي يستند على إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط للوصول إلى أعلى معدلات الفاعلية من خلال ممارسة العمليات الإدارية لتحقيق التفوق المستمر وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز والتي من خلالها يمكن تحقيق معدلات تغيير سريعة ،حفظ المكان و المكانة ،منافسة بلا حدود في تحقيق الأهداف ،كما أن

إدارة التميز تقوم على أساس أن يكون نظام العمل بالمدرسة مشجعاً للعمل المميز و تحفيز العاملين بها للوصول إلى التميز في الأداء فهي تقتدى بالخبرات المتميزين كما إنها تعمل على وضع أسس متينة وقوية يقوم عليها العمل بحيث يتقبلها جميع العاملين بالمدرسة بحيث لاينقلب نظام العمل و يتغير حسب الأهواء الشخصية (الهالي الشرييني، ٢٠١٣، ص ٨١) الأمر الذى يتطلب وجود قيادة فاعلة تتولى توفير إدارة التميز من خلال صياغة أهداف المؤسسة التعليمية وتفعيل عناصرها وقدرتها الذاتية ولذلك تصبح القيادة الإدارية من أهم متطلبات ومقومات وآليات تطبيق إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية ، فمدير المدرسة يسهم فى الإعداد للمستقبل ويتحمل مسئولية تنشئة الأطفال والشباب كى يكونوا "متعلمين ناجحين وأفراداً مبدعين كما يتعامل مع المعلمين والطلاب داخل المدرسة ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء أمور الطلاب والمؤسسات الاجتماعية خارج المدرسة ، كما يعد المدير هو حلقة الوصل بين النظام التعليمي المتمثل في الإدارة التعليمية والمدرسة ، فالمدير الناجح يقود مدرسة ناجحة ذات مخرجات جيدة ، ويتعرض مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي إلى العديد من العوامل التي تؤثر على أدائهم الإداري ، لذلك تحاول هذه الدراسة التعرف إلى أهم هذه العوامل من أجل تفعيلها إذا كانت إيجابية ، والتقليل من أثرها إذا كانت سلبية وذلك لتنمية وتطوير أداءهم الإداري على ضوء ادارة التميز.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى التالى : كيف يمكن تطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى محافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة التميز ؟.

وينفرد من التساؤل الرئيسى التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ما الأطار النظرى لأداء مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؟.
- ٢- ما الأطار النظرى لإدارة التميز ؟.

٣- ما واقع ممارسة مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى محافظة الفيوم لأبعاد إدارة التميز من وجهة نظر (المديرين و المعلمين والوكلاء) ؟.

٤- ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى محافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة التميز ؟.

أهمية البحث :

ويمكن إبراز أهمية البحث فى النقاط التالية :

- ١- أهمية مرحلة الثانية من التعليم الأساسى باعتبارها الركيزة الأساسية للعملية التعليمية لذا كان لابد من تطويرها ومواكبتها للتغيرات المعاصرة وتطوير قياداتها التربوية .
- ٢- تأتى هذه الدراسة فى إطار تصاعد الجهود المبذولة لتطوير منظومة التعليم المصرى بصفة عامة وتطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعى بصفة خاصة .
- ٣- الاهتمام باستخدام اتجاهات إدارية علمية حديثة مثل إدارة التميز وذلك للنهوض بأداء مدرء المدارس لتساير التطورات الحديثة.
- ٤- دراسة إدارة التميز باعتبارها أحد المداخل الإدارية المعاصرة التى تعالج الأداء الإدارى بأسلوب علمى حديث مبنى على قواعد وأسس واضحة ومتمقنة.
- ٥- تسهم الدراسة فى محاولة الكشف عن المشكلات التى تواجه تطبيق إدارة التميز بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى و محاولة حلها من خلال نشر ثقافة إدارة التميز فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى ، والتعريف بمفهومها وأسسها وقيمها وإطارها الفكرى وأهدافها ومعوقات تطبيقها.
- ٦- قد تفيد مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى و الجهات المسؤولة عن إعداد و تدريب مديري المدارس و مراكز البحوث التربوية المتخصصة ووزارة التربية و التعليم و الباحثين فى مجال الإدارة المدرسية إذ إنها تتناول موضوع إدارة التميز داخل مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى و أهم معوقاتها و كيفية مواجهتها.

## أهداف البحث :

### يمكن إبراز أهداف البحث في النقاط التالية :

- ١- التعرف على أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى وذلك من حيث (مفهومه- أهميه تطويره - مقومات تطويره- عوامل المؤثرة فى تطويره - دواعى تطويره - معوقاته).
- ٢- التعرف على الأطار النظرى لإدارة التميز و ذلك من حيث (المفهوم - علاقة مفهوم إدارة التميز بالجودة الشاملة - مفهوم إدارة التميز بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى - الأسس-الأهداف- الأهمية - خصائص إدارة التميز - خصائص مدير المدرسة المتميز - مهام مدير المدرسة - مهارات مدير المدرسة -متطلبات تطبيق إدارة التميز- معوقات تطبيق إدارة التميز فى المؤسسات التعليمية).
- ٣- التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى محافظة الفيوم لأبعاد إدارة التميز من وجهة نظر (المديرين و الوكلاء والمعلمين) .
- ٤- وضع التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى محافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة التميز.

## مصطلحات البحث

- ١- **تطوير:** هي عملية بناء وضع معايير محددة لتدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف بهدف الاصلاح الشامل للهياكل الادارية والافراد داخل المؤسسات و يقصد بالتطوير في هذه الدراسة وضع معايير للتميز تسهم في تعزيز وتدعيم الاداء الاداري لمديري المدارس.
- ٢- **الأداء:** توجد تعريفات متعددة لمفهوم الأداء من بينها أنه إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية. (حسن شحاته وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٤)، كما يعرف الأداء أيضا بأنه الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعه ( أحمد سيد مصطفى ، ٢٠٠٢، ص ٤) ، و يمكن تعريف الأداء إجرائيا بأنه مجموعة الأنشطة التى يقوم بها مدير المدرسة

سواء كانت لفظية أو فعلية والتي تبرز قدرته على ممارسة مهامه القيادية من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

٣- إدارة التميز عرفت إدارة التميز ليست تميز الخدمة أو المنتج و التي تقدمها المؤسسة و لكنها أعم و أشمل و أكبر فهي تتضمن جودة كل المجالات التنظيمية و المطلوبة للوصول إلى رضا العميل و قيادة السوق فهي شعار ترفعة العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها وذلك لتحقيق المميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية والجودة الشاملة والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (محمد عادل زايد، ٢٠٠٥، ص ١١)، ويمكن تعريف إدارة التميز إجرائيا بأنها إطار فكري واضح يستند على التخطيط و التنسيق و تنظيم الجهود و تشغيلها من خلال الممارسات و العمليات الإدارية لتحقيق رضا المستفيدين و التطوير و التحسين المستمر من خلال الإستثمار الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

### منهج البحث :

أستخدمت الدراسة الحالية منهج دراسة الحالة الذي يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بأى وحدة سواء كانت مؤسسة أو نظام إجتماعى (وقد تم إختيار محافظة الفيوم لتطبيق الدراسة الميدانية عليها) ،فهذا المنهج يقوم بدراسة جميع المراحل التي مرت بها أو دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة بغرض فهم الواقع والوصول إلى تعميميات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهه ،فهو يتطلب الفحص التفصيلي و التعمق فى دراسة عدد من الحالات و عدم الإكتفاء بالوصف الخارجى فقط بل يتعدى ذلك فى وصف وتحديد الظروف والعلاقات السائدة فى الواقع بغرض التعرف على الأسباب الرئيسية للأوضاع الحالية من خلال التحليل الدقيق الأمر الذى يتطلب الرجوع إلى المصادر الرئيسية مثل الوثائق الرسمية و يسير هذا المنهج على مجموعة من الخطوات تبدأ من تحديد المشكلات الأولية بدرجة عالية من الدقة ثم جمع البيانات و



إستنباط التفسيرات معتمدة فى ذلك على ما هو متاح من الأدلة بشرط ان تكون منققة مع بعض الشواهد و غير معارضة مع الشواهد الأخرى وذلك بغرض وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى محافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة التميز .

#### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التى تناولت إدارة التميز وسوف يتم عرض هذه الدراسات العربية منها والأجنبية طبقا للترتيب الزمنى بدءا من الأقدم إلى الأحدث.

#### أولا: الدراسات العربية:

١-دراسة منى أحمد حمودة بعنوان أطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات (٢٠٠٩): هدفت هذه الدراسة إلى توصيف أداء جامعة قناة السويس و تقييمه وفقاً لمعايير Baldrige "بالدريج للتميز" التعليمى لبيان أوجه القصور فى أداء الجامعة من خلال مقارنة المبادئ و الأسس العلمية ،كما هدفت الدراسة إلى تحديد أطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء الإداري بالجامعة ،وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها عدم تفعيل برامج موجهه للتأهيل الوظيفى وعدم رضا أصحاب العمل عن خريجي الجامعة ،كذلك عدم قدرة الجامعة على التنسيق بين أصحاب العمل لبناء علاقات تبادلية تعاونية ،بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالكليات المختلفة بالجامعة ،وقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع فى إنشاء الجامعات المصرية الحكومية والأهلية بالتعاون والتنسيق بين الحكومة المصرية ووزارة التعليم العالى و القطاع الخاص لأستيعاب الزيادة الكبيرة فى أعداد الطلاب.

٢-دراسة منتهى عبد الزهرة محسن بعنوان واقع الأداء الإدارى لدى رؤساء الأقسام فى كليات التربية بجامعة بغداد من وجهه نظر التدريسيين (٢٠١١): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإدارى لدى رؤساء الأقسام العلمية فى كليات التربية

بجامعة بغداد من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس كذلك التعرف على الفروق بين أعضاء هيئة التدريس وفق متغير الجنس (ذكر - أنثى) في نظرهم لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلوم الإنسانية في كليات التربية بجامعة بغداد، وقد أقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث بكليات التربية بجامعة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١ و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، و قد تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتواجدين في كليات التربية في جامعة بغداد و البالغ عددهم ١٠٥ من الذكور و ١٠٥ من الإناث و قد تم تصميم استبانة كأداة في جمع المعلومات عن واقع الأداء الإداري مكونة من ٤٣ فقرة خاصة بواقع الأداء الإداري وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ليس لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس أثر في وصف واقع الأداء الإداري ،وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز رؤساء الأقسام في كليات التربية من خلال وسائل الدعم المادية و المعنوية .

٣-دراسة ريم عمر الشريف بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة" (٢٠١٢):هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز من خلال التعرف على مدى تأثير التطوير على الأداء الإداري للعاملين و دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تحتوي على(٢٧فقرة ) وتكونت عينة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (٢٤١موظفة ) ،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة و أن الهياكل التنظيمية بالجامعة بحاجة إلى تطوير وذلك على ضوء حجم وطبيعة العمل ، كما إنها بحاجة إلى تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين ، كما توصلت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية

التطوير أهمها طول وتعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل و عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة توعية الإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث أي تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها بالإضافة إلى ضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل لتسهيل العمل الإداري .

٤-دراسة هناء شحته السيد مندور بعنوان متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية(٢٠١٤):هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بالتميز التنظيمي بالجامعات المعاصرة والوقوف على واقع أداء الجامعات المصرية والتعرف على التحديات التي تواجهها والخطط الإستراتيجية لتطوير أدائها لتحقيق التميز التنظيمي بها ،وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف نظم الأداء التقليدي في إعطاء صورة متكاملة و شاملة عن أداء الجامعات المصرية وعجزها عن إمداد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي وعجزها في تحقيق التوازن بين الحاجات المجتمعية الراهنة و المستقبلية فضلاً عن أفتقادها للمؤشرات والمقاييس التي يمكن من خلالها تقييم أدائها الداخلي و الخارجي على المدى البعيد و القريب ،وقد أوصت الدراسة بضرورة تقييم الوضع الخططي الإستراتيجي للجامعات وذلك من خلال الوقوف على تحليل البيئة الداخلية للجامعة لتحديد نواحي القوة و الضعف بالنسبة لجودة الخدمة التي تقدمها مقارنة بجودة خدمات الجامعات الاخرى بما يساعدها على تطوير خدماتها وتحديثها وتحقيق ميزات التنافسية بما يتلائم مع سوق العمل.

٥-دراسة يوسف يعقوب شحاذاة بعنوان التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية (٢٠١٤): استهدفت الدراسة التعرف على التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وتم تحديد مجتمع البحث بمعاونة رؤساء الأقسام في كليات الجامعة المستنصرية، و بلغت عينة الدراسة ٧٨ فرداً

بواقع ١٨ معاون عميد ٦٠٠ رئيس قسم وقد تم إعداد أستاذة مكونة من ٢٤ بنداً تمثل مقياساً للتميز الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي مما يجعل وجهات النظر متقاربة بالإضافة إلى إتباع النظام المركزي داخل الكلية و الذي يخلق بيئة بيروقراطية تنعكس على التميز في الأداء الإداري و قد أوصت الدراسة بضرورة القضاء على التدخل والأندواجية في العمل وما ينتج عنهما من عرقلة و انحرافات عن مسار العمل الصحيح.

٦-دراسة عبد الله عبد العزيز الوكيل الشريف بعنوان تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة التغيير(٢٠١٤): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية والوقوف على المشكلات التي تشكل عائق لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على خبرات وتجارب بعض الدول الأجنبية في تطوير الأداء الإداري و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود بعض من المعوقات التنظيمية والتي تعوق تطوير الأداء الإداري من حيث التضخم وسوء الإجراءات الرقابية ووسائل الاتصال وتقادم السياسات الإدارية ونظام الحوافز ،كذلك وجود معوقات فنية تتعلق بالتقنية المتاحة والإمكانات والموارد وقد أوصت الدراسة بضرورة الخروج من الإطار المألوف في العمل والتفكير، وتحليل كافة العناصر الداخلية بكليات التربية التي تخلق التغيير المطلوب.

٧-دراسة يوسف رزق الله عبدالله السوسى بعنوان درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية (٢٠١٥) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وذلك للوقوف على طبيعة العلاقة بين ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز من ناحية و ممارستها لإستراتيجيات الميزة التنافسية من ناحية أخرى ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و قد تناولت هذه الدراسة ثلاث كليات

تقنية في محافظة غزة و قد أقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديميين المتفرغين في الكليات التقنية و البالغ عددهم ٤٢٠ فرداً و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إنحصار أنشطة العاملين الإداريين في مجالات محددة بالكلية كذلك كثرة الأعباء الملقاه على عاتق الهيئة الأكاديمية و الإدارية .

٨-دراسة محمد جاد حسين أحمد بعنوان تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة " النموذج الأوربي لإدارة التميز" (٢٠١٥):هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج إدارة التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من خلال التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز والمعوقات التي تواجه الجامعة في تطبيق النموذج ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من ٣٩٦ فرداً منهم ١٢٣ من الوظائف الأكاديمية الإشرافية و ٢٧٣ من الوظائف الإشرافية الإدارية ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها توافر المحاور التي توضح واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز بدرجة متوسطة وكانت أغلب المعوقات التي تواجه الجامعة في تطبيق النموذج كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاه على عاتق أعضاء الهيئة الأكاديمية و الإدارية و غياب الدعم المالي والبشري اللازم لتطبيق إدارة التميز ،وقد أوصت هذه الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة تبنى القيادات الادارية العليا لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي والعمل على توفير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتطبيق معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز .

٩-دراسة مبارك عواد البرازي بعنوان متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت(٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاطار المفاهيمي لإدارة التميز وأهم خصائصها والتعرف على الخلفية التاريخية لفكر إدارة التميز و كذلك التعرف على

متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي وأهم التحديات التي تواجهها و لتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور فى جامعة الكويت منها ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للمدخلات وللمخرجات للجامعة وعدم تطابق هذه المخرجات مع متطلبات سوق العمل بدولة الكويت فضلا عن ضعف الارتباط بين التعليم الجامعي والقطاع الخاص مع غياب إستراتيجية معلنة وسياسة واضحة للبحث العلمي والإنفاق عليه وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة وجود إدارة جامعية متميزة قادرة على البحث عن الحلول حتى تتطابق المدخلات والمخرجات بالجامعة مع متطلبات سوق العمل وتطورات العصر على جميع الأصعدة.

١٠-دراسة محمد عمر عبد القادر صقر بعنوان واقع إدارة التميز فى الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره ( ٢٠١٦ ) :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التميز فى الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى و قد أشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة الأسمى و عددهم ١٦٨ من رؤساء الأقسام فى الجامعات الفلسطينية فى محافظات غزة وهى الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى وقد صمم الباحث استبانة تكونت من ٥٥ فقرة موزعة على سبع مجالات هى القيادة و الإدارة الإستراتيجية ، الكوادر البشرية ،الموارد المالية و المادية بالإضافة إلى إدارة العمليات وإدارة المعرفة والمعلومات و قياس و تقويم نتائج الأداء وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة التميز و قدأوصت الدراسة بضرورة نشر فكر و أبعاد التميز فى الجامعات الفلسطينية لكى تتكيف الجامعات مع متغيرات العصرية .

١١-دراسة لمياء بنت عبد الله مشرف بعنوان متطلبات تطبيق إدارة التميز فى إدارة التعليم العامة فى مدينة الرياض (٢٠١٦) :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم في مدينة الرياض والعوائق التي تحول دون ذلك ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة يبلغ عددها ١٣٣ من مديرات ووكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فأقل في إتجاهات مفردات الدراسة باختلاف عدة متغيرات (المرحلة الدراسية -نوع الدراسة - المؤهل العلمي - الخبرة ) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الحصول على الدورات التدريبية وكانت الفروق لصالح مفردات عينة الدراسة الحاصلات على أكثر من ٣ دورات تدريبية، و قد أوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين في المدرسة للتعبير عن آرائهم و العمل على تطبيقها مما ينمي شعور الأنتماء للمدرسة .

#### الدراسات الأجنبية.

١-دراسة Curtis,Rachel بعنوان تطوير نظام الأء الإداري للمعلم على ضوء مدخل إدارة التميز(٢٠١١): هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن طرق لتحسين أداء الطلاب في عمليتي التعليم و التعلم في مدارس التعليم العام بشمال شرق البلاد و لتحقيق هذا الهدف تم عمل فرق للتمويل إضافية تعمل على إيجاد فهم مشترك للممارسات التعليمية الفعالة و الضرورية لضمان جودة التدريس ، فهذه الأساسيات تعمل على ترسيخ نظام إدارة الأداء للمعلمين الجدد ، وتوجيه دعم المعلمين، والمساءلة، وقد أوضحت هذه الدراسة معايير التدريس، وسبل تدعيم المعلمين وتقويمهم وذلك لتطوير نظام شامل لإدارة أداء المعلمين. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة وضع معايير للتعليم الفعال كأساس لنظام إدارة الأداء وتطويره على ضوء مدخل إدارة التميز وذلك عن طريق الإستفادة من القدرات الداخلية للنظام الإداري، ومشاركة المسؤولين والأستفادة من نتائج البحوث في هذا المجال وضرورة التأكد من أن تقييم المعلمين، والتطوير المهني، والدعم يتماشى مع معايير التعليم الفعال و إعتبار المعايير التعليمية هي عنصر واحد من عناصر التقييم الفعلية

للمعلم واستخدام البرمجيات و دورات لطرق التدريس الفعالة مع ضرورة وضع خطة للنمو المهني وذلك للوصول للأداء المتميز للمعلم في التدريس.

٢-دراسة **Daugherty, L** أثر الاداء الاداري لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلم "دراسة حالة"(٢٠١٢):هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلم ومدى استمراره في المهنة والدعم الإداري من مديري المدارس لهم وذلك لمعرفة أسباب اختيار بعض المعلمين التقاعد المبكر حيث تم ملاحظة ترك أعداد كبيرة من المعلمين لمهنتهم ،وقد تم جمع المعلومات عن طريق توزيع استمارات أستبيان و عمل مجموعة من المقابلات ، و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الدعم الإداري يعد عنصر من عناصر ظروف العمل فهو وظيفة لمديري المدارس ، يؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين ومدى بقائهم في المدرسة أو التنقل منها أو تركهم للوظيفة و قد أوصت الدراسة مديري المدارس بضرورة العمل بشكل جماعي لخلق بيئة تعليمية ينجح فيها المعلمون والطلاب.

٣- دراسة **Mngomezulu, M**: رؤية التميز في قيادة المدارس الثانوية في شرق مدينة إيكورهلينى بجنوب افريقيا ( ٢٠١٢): هدفت هذه الدراسة الى تطبيق معايير ادارة التميز في ادارة المدارس الثانوية في منطقة شرق إيكورهلينى بجنوب افريقيا و قد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي وتصميم البحوث الكمية والنوعية لجمع البيانات على حد سواء من عينة مختارة من المشاركين بقيادات المدارس الثانوية ثم تحليلها وتفسيرها باستخدام المنهج الكمي والنوعي. و قد كشفت نتائج الدراسة عن ضعف تحقيق رؤية ادارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بإيكورهلينى بجنوب افريقيا .

٤-دراسة **van der Bijl, Andre; Ebrahim, Adele** (٢٠١٢) .: إدارة التميز ودورها في تطوير التعليم والتدريب في جنوب أفريقيا :هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التغيرات التي أجريت على مؤسسات التعليم والتدريب في جنوب أفريقيا والمتمثلة في نقل إدارة الكليات لتتبع إدارات الدولة، ومراجعة المناهج الدراسية، والزيادة الكبيرة في



أعداد الطلاب، ونتيجة للاهتمام المتزايد في تطبيق معايير التميز في التعليم والتدريب، فقد اتجهت الكليات الحديثة النشأة إلى تدعيم إدارة التميز في قطاعي التعليم العالي وقطاع الأعمال، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد البيانات اللازمة للوصول إلى معايير التميز في قطاع التعليم والتدريب المهني، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير التميز في التعليم العالي لا يمكن تطبيقها على التعليم والتدريب إلا بعد إجراء العديد من التغييرات عليها حتى يتم تكيفها مع ظروف بيئة العمل.

٥- دراسة Popescu, V; Popescu, G; Popescu, C إدارة العمليات في الجامعات من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الموجهة نحو إدارة التميز (٢٠١٣): تهدف هذه الدراسة إلى وضع تعريفا واضحا لمفهوم إدارة العمليات وإدارة الجودة الموجهة نحو إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، كذلك تحديد أثر تلك العمليات على المجتمع وذلك عن طريق تقديم مسح لأحدث الاتجاهات الموجودة حاليا في أنظمة التعليم العالي في دولة رومانيا، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطور التعليم العالي على المستويين الدولي والمحلي، والتعرف على كيفية إدارة العمليات في الجامعات، وقد تم التوصل إلى أن هناك منظور حديث في سياق إدارة الجودة الموجهة نحو التميز، كما أن طريقة إدارة العمليات في مؤسسات التعليم العالي في رومانيا تكاد تكون واحدة، كما أوضحت الدراسة أن إدارة الجودة الموجهة نحو التميز لها دور في التنمية المجتمعية في المستقبل وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة وجود مجموعة من القواعد والأنظمة في التعليم العالي في رومانيا وذلك لضمان الجودة والتي من خلالها يمكن الحصول على مؤشرات واضحة وحلول مفيدة لكيفية تحقيق نظام تعليمي على درجة عالية من التميز كمياً ونوعياً.

٦- دراسة Kauppila, Osmo التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية لتقييم الجودة والتميز القائم على النموذج الاوربي لتقييم التعاون بين الجامعة والصناعة " ٢٠١٥: هدفت هذه الدراسة الى تقييم التعاون بين الجامعة والمؤسسات الصناعية على

أساس استخدام النموذج الأوربي لإدارة الجودة والتميز وأقترح الباحث معايير التقييم المصممة استنادا إلى التحليل، والتجربة لتقييمها وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن عوامل نجاح التعاون بين الجامعة والمؤسسات الصناعية يمكن تحقيقها باستخدام معايير التقييم القائمة على النموذج الأوربي لإدارة الجودة والتميز ، وقد اوصت الدراسة بضرورة التعاون بين الجامعة والمؤسسات الصناعية للبحث عن سبل جديدة لتلبية تطلعات سوق العمل المستقبلي.

٧- دراسة Shukla, A; Singh, S وجوه التميز الأكاديمي في الإدارات التعليمية بالهند " توضيح المفهوم وتطوير الأداء" (٢٠١٦) : تهدف هذه الدراسة إلى توضيح فكرة التميز الأكاديمي في مؤسسات التعليم الإداري في الهند والذي يشتمل على مجموعة من المعايير التي تسهم بشكل إيجابي وكبير في تحقيق الأهداف وذلك من خلال ممارسة مجموعة واسعة من الأنشطة الأكاديمية و التي يمكن تحديدها من خلال وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي في تحقيق أهدافها ، حيث أجريت هذه الدراسة على مجموعه مكونة من ٦٣٤ من المعلمين في ١٧ مدرسة تابعة للإدارة التعليمية بالهند وتم تقسيمهم إلى خمس فئات للتعرف على مدى استخدام التقنيات النوعية والكمية وقد أوصت الدراسة إلى وجود عشرين معيارا لقياس التميز و التي تتعلق بالخصائص النفسية والسيكومترية ، وصحة المحتوى ، ومواقف وأداء المعلمين.

٨- دراسة Al-Tarawneh, S; Al-Oshaibat, H; Ismail, H فعالية أساليب تقييم أداء المعلمين التي يمارسها مديري مدارس التعليم الحكومي في مديرية التربية والتعليم في جنوب وادي الأردن بالأردن من وجهة نظر المعلمين (٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى كفاءة أساليب تقييم أداء المعلمين المستخدمة من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في جنوب وادي الأردن بالأردن من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق هذه الهدف تم استخدام المنهج التجريبي حيث تم إجراء دراسة ميدانية وعمل استبيان مكون من ٥٠ متغيرا موزعة على ستة مجالات تم تطبيقه على عينة

عشوائية مكونة من ١٥٦ معلما من المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في جنوب وادي الأردن بالأردن ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها. وقد تم استخدام أدوات إحصائية للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في طريقة التقييم التي يمارسها مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في جنوب وادي الأردن بالأردن من وجهة نظر المعلمين لمتغيرات الجنس (مدير المدرسة أو مدير المدرسة) والخبرة (أقل من خمس سنوات أو أكثر من خمسة سنوات)، والمؤهل العلمي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقدير المجالين الإداري والكتابي لدى مديري المدارس في الأساليب المتبعة في تقييم المعلمين كان مرتفعا، في حين أن المجالات المتبقية كانت متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحوث حول هذا الموضوع والمتغيرات الأخرى ذات الصلة.

٩- دراسة Bello, S; Ibi, M; Bukar, I الأساليب الإدارية التي يستخدمها مديري مدارس ولاية تارابا الثانوية الحكومية بنيجيريا في تقييم الأداء الأكاديمي للطلاب (٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الأساليب الإدارية التي يستخدمها مديري المدارس والأداء الأكاديمي للطلبة في مدارس تارابا الثانوية في نيجيريا، وقد استخدم الباحث المنهج الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة وقد شملت عينة الدراسة على ١٠٧٥٠ طالب، كذلك تم اختيار ٤٣٠ معلما عشوائياً من ٨ مناطق تعليمية منتشرة في جميع أنحاء ولاية تارابا وقد تم الرجوع إلى سجلات الطلاب في المدارس الثانوية وذلك لجمع معلومات عن أداء الأكاديمي للطلاب و الذين تخرجوا في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١١، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون تم تحليل البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين الأساليب الإدارية و التي يستخدمها مديري المدارس وأداء الطلاب الأكاديمي في اللغة الإنجليزية، كما كشفت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بنية الأساليب الإدارية لمديري المدارس وأداء الطلاب الأكاديمي

في اللغة الإنجليزية. وقد أوصت الدراسة مديري المدارس بضرورة استخدام أساليب إدارية جديدة مختلفة يمكن من خلالها تعزيز الأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية في ولاية تارابا.

١٠- دراسة Quaresma, Maria Luísa التميز المدرسي في المدارس الحكومية عالية الاداء في دولة تشيلي (٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم التميز لدى الطلاب في المدارس الحكومية عالية الأداء في دي سانتياجو بدولة شيلي وذلك للتوصل إلى الطرق التي تجعلهم متميزون داخل وخارج المدرسة، واجريت الدراسة على ٢٤ مجموعة من الطلاب في ست مدارس وخلصت هذه الدراسة إلى أن الطلاب لديهم فكر مشترك للتميز كمفهوم متعدد الأبعاد، وربطه بالتحصيل الدراسي والتفكير النقدي وتكافؤ الفرص. كما ينظر إلى التميز على أنه علامة على التمييز والاستثنائية بالنسبة إلى الطلاب الآخرين، مما يسمح لهؤلاء الطلاب بالوقوف على نحو إيجابي من طلاب المدارس الحكومية ذوي الأداء المنخفض.

١١- دراسة Kok, S&McDonald, C تعزيز التميز في التعليم العالي "القيادة والحوكمة وإدارة السلوكيات في الإدارات الأكاديمية عالية الأداء" (٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين السلوكيات والمواقف والكفاءات على مستوى الأقسام والأداء العام للإدارات التابعة لمؤسسات التعليم العالي من خلال مسح عينة تتكون من ٦٠٠ شخص عبر ٥٠ إدارة أكاديمية في ٥ جامعات في المملكة المتحدة من خلال استخدام ثلاث مراحل بحثية تتألف من استبيانات مفتوحة ، ومقابلات وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من المجالات تساهم بشكل كبير في الوصول إلى التميز في الأقسام الأكاديمية منها إدارة التغيير والبحوث والتدريس والاتصال والاستراتيجية والقيم المشتركة والقيادة وثقافة الإدارات والمكافآت والموظفين ، واستخدمت السلوكيات المرتبطة بكل من هذه المواضيع لبناء نموذج التميز الأساسي في الإدارات الأكاديمية عالية الاداء بمؤسسات التعليم العالي، كذلك توصلت الدراسة إلى أن القيادة والحوكمة والإدارة في الأقسام الأكاديمية من العوامل الرئيسية لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي .

١٢- دراسة Meznah. K. H& Alazmi, Reem R. A إدارة التميز وتأثيرها على نتائج الأداء بجامعة الكويت (٢٠١٧)هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توافر معايير إدارة التميز وتأثيرها على نتائج الأداء في جامعة الكويت من وجهة نظرأدارة الكليات الأكاديمية وقد اجري استبيان لعينة من مديري وقادة الكليات الأكاديمية في جامعة الكويت ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن تصورات قادة الكلية الأكاديمية بشأن مدى توافر معايير إدارة التميز حول واقع الأداء في جامعة الكويت كان معتدلا حيث لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات قادة الكلية الأكاديمية حول توافر معاييرادارة التميز فيما يتعلق بتصنيف الكلية ومتغيرات المسمى الوظيفي وقد اوصت هذه الدراسة بضرورة الحاجة إلى تعزيز ثقافة تدعم التفوق بين قادة الجامعات وموظفي جامعة الكويت والاستفادة من نتائج الأداء كردود فعل لبناء السياسات والاستراتيجيات التي تلبي احتياجات المستفيدين من الطلاب.

#### نظرة تحليلية ناقدة للدراسات السابقة .:

• انطلاقاً من أن مشكلة الدراسة و طبيعتها هي التي تحدد منهجية الدراسة ،فإننا نجداختلافا في مناهج البحث التي إستخدمتها الدراسات السابقة ففي الدراسات العربية مثل دراسة منى حمودة (٢٠٠٩)، ودراسة منتهى عبد الزهرة (٢٠١١) ، ودراسة ريم عمر الشريف (٢٠١٢) ، ودراسة هناء شحته (٢٠١٤) ، ودراسة يوسف يعقوب (٢٠١٤) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، أما في الدراسات الأجنبية فنجد دراسة Mngomezulu, M (٢٠١٢) ، ودراسة Shukla, A; Singh, S (٢٠١٦)، ودراسة Al-Tarawneh, S (٢٠١٦) أعتمدت على المنهج التجريبي ، أما دراسة Ibi, M; Bukar, I (٢٠١٦) Bello, S; Daugherty,L(٢٠١٢)أعتمدت على منهج دراسة الحالة ،أما الدراسة

الحالية فهي تتفق مع الدراسات التي استعانت بمنهج دراسة الحالة والذي يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بأى مؤسسة فهو يتطلب الفحص التفصيلي ،و التعمق فى دراسة الوحدات المختلفة و عدم الإكتفاء بالوصف الخارجى فقط بل يتعدى ذلك فى وصف وتحديد الظروف والعلاقات السائدة فى الواقع بغرض فهم الواقع والوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهة لها فهذا المنهج يعتبر هو الأنسب فى التعرف على واقع ممارسة مديرى المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى محافظة الفيوم لأبعاد إدارة التميز من وجهة نظر (المديرين و الوكلاء و المعلمين) .

• أن هناك إتفاق على الإهتمام بالإداء و تطويرة و محاولة التغلب على المشكلات و التحديات التى تواجهه و من الدراسات التى أبرزت هذا دراسة منتهى عبد الزهرة (٢٠١١)، ريم عمر الشريف (٢٠١٢)، عبد الله عبد العزيز الوكيل الشريف (٢٠١٤)، Daugherty, L، (٢٠١٢)، Ismail، (٢٠١٦)، Bukar، (٢٠١٦)، كذلك توجد دراسات أكدت على ضرورة إستخدام مدخل إدارة التميز فى تطوير أداء الأفراد و المؤسسات مثل دراسة منى أحمد حمودة (٢٠٠٩)، هناء شحته السيد مندور (٢٠١٤) Curtis، (٢٠١١)، Mngomezulu، (٢٠١٢)، أما الدراسة الحالية فهى تنطلق من أن مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي يتعرضون إلى العديد من العوامل التي تؤثر على أدائهم ، لذلك تحاول هذه الدراسة التعرف إلى أهم هذه العوامل من أجل تفعيلها إذا كانت إيجابية ، والتقليل من أثرها إذا كانت سلبية وذلك لتنمية وتطوير أداءهم على ضوء مدخل ادارة التميز .

و يمكن إجمال جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة فيما يلى :

• توجد قلة فى الدراسات التى تناولت إدارة التميز فى التعليم قبل الجامعى و بخاصة التعليم الأساسى و إن كانت غالبية الدراسات تناولت إدارة التميز فى التعليم الجامعى .

- إن نقطة إنطلاق الدراسة الحالية يبررها كثير من توصيات الدراسات السابقة فقد اوصت بعضها بضرورة تقييم الوضع الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية وذلك من خلال الوقوف على تحليل البيئة الداخلية لها لتحديد نواحي القوة و الضعف بالنسبة لجودة الخدمة التي تقدمها مقارنة بجودة خدمات المؤسسات التعليمية الاخرى بما يساعدها على تطوير خدماتها وتحديثها وتحقيق ميزات التنافسية بما يتلائم مع سوق العمل مثل دراسة منى أحمد حمودة (٢٠٠٩)، هناء شحته السيد مندور (٢٠١٤)، يوسف رزق الله عبدالله (٢٠١٥).
  - أوضحت معظم الدراسات أن هناك إهتماماً عالمياً و محلياً بتطبيق مدخل إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية وذلك لكونها تساعد على تحسين الأداء و زيادة فاعليته.
  - أفادت بعض الدراسات السابقة الدراسة الحالية في توضيح أدبيات الدراسة مثل دراسة يوسف رزق (٢٠١٥)، ودراسة مبارك عواد (٢٠١٥)، ودراسة يوسف يعقوب (٢٠١٤)، ودراسة محمد عمر (٢٠١٦)، ودراسة هناء شحته (٢٠١٤).
  - كانت بعض الدراسات من بين الأسس التي تم الإستناد إليها في بناء أداة الدراسة مثل دراسة محمد عمر (٢٠١٦)، ودراسة لمياء بنت عبد الله (٢٠١٦)، ودراسة منى أحمد حمودة (٢٠٠٩).
  - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة و خاصة الدراسات الأجنبية من خلال معرفة الإطار المفاهيمي لإدارة التميز، وكيفية تطبيقها و مبررات تطبيقها رغم أختلاف العينة والأهداف والأزمنة و الأماكن التي أجريت فيها .
- ومن خلال عرض الملاحظات على الدراسات السابقة وأوجه الإستفادة منها و أهم ما تميزت به إلا أن هناك بعض الإختلافات بين هذه الدراسات والدراسة الحالية في إنها إستهدفت التعرف على أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والتعرف على الأطار النظري لإدارة التميز وذلك من حيث (المفهوم -علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة -الأسس-الأهداف- الأهمية - الخصائص -متطلبات التطبيق - معوقات

التطبيق في المؤسسات التعليمية) ، والتعرف أيضاً على واقع ممارسة مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم لأبعاد إدارة التميز من وجهة نظر (المديرين والوكلاء و المعلمين)، كذلك وضع التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز .

### الإطار النظري للبحث

أ- الأطار النظري لأداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي سوف نتناول الأطار النظري لأداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي و ذلك من حيث (ماهية الأداء- أهميه تطويره - مقومات تطويره- عوامل المؤثرة في تطوير الأداء - دواعى تطويره - معوقات تطويره).

١ - ماهية الأداء لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

يعرف الأداء على أنه مجموعة من السلوكيات الادارية التي يتم من خلالها قياس الاداء ومعرفة واقع الممارسات الأدائية التي تعمل على تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية و دفعهم إلى العمل ومساعدتهم في التعرف على مواطن القوة من أجل تطويرها وتحديد جوانب الضعف و القيام بمعالجتها باستخدام أساليب إستراتيجية حديثة وينبغي النظر إلى الأداء على أنه عملية مستمرة وليست حدثاً روتينياً مؤقتاً يجب الاستفادة منه لمساعدة العاملين على فهم أكثر للمؤسسة لانجاز مهماتهم ومسؤولياتهم وفقاً لمتطلبات العمل البناء (Philip Bulawa,2012,p.321) ، فأداء مدير المدرسة من أهم عناصر الأساسية اللازمة لتطوير نظام العمل بالمدرسة، والمساعدة على تنظيم الدراسة بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية على وجه ميسور وفعال وله دور في تنظيم العمل، وتسهيل الإجراءات ومعاونة العاملين بالمدرسة على القيام بأعمالهم ،وبالتالى فإن أداء مدير المدرسة هو أحد العوامل الرئيسية التي تساعد على تطوير العمل بالمدرسة وتحقيق أهدافها) أحمد اسماعيل حجي ، ٢٠٠٤ ، ص (٢٢٧).



ويتضح مما سبق أن الأداء يقوم في الأساس على الأفعال والسلوكيات و الطرق التي يقوم بها الفرد لتحقيق أهداف معينة و على هذا فهو يتضمن مدخلات وهي فعل الأشياء ومخرجات وهي النتائج التي تم تحقيقها مما يجعل المؤسسة في حالة حركة دائبة لتحقيق هذه الأهداف.

٢- أهمية تطوير أداء مدرّاء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

يمكن توضيح أهمية تطوير أداء مدرّاء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في

النقاط التالية:-

- دراسة الهيكل الإداري بالمدرسة والعمل على تطويره بما يتناسب مع المستجدات الإدارية الحديثة لتحقيق الاستقرار الذي يتحقق به مبدأ التميز في الأداء .
- تساهم بعض برامج تطوير الأداء في تزويد المديرين ببعض المهارات الخاصة ووفقا لمدى الحاجة لهذه المهارات.
- إنشاء رؤية مشتركة لأهداف المدرسة بالتنسيق مع جميع العاملين بها.
- إعداد تقارير دورية عن الأداء الإداري وأنشطة المدرسة وإنجازاتها ووضع اقتراحات لتطوير العمل بها لرفعها إلى الإدارة التعليمية التابعة لها (Sham Naidu,2011,p.4).
- يساعد تطوير الأداء مديرين مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة بصورة عامة.
- اقتراح الخطط اللازمة لتدريب العاملين في المدرسة في المجالات المختلفة على ضوء الاحتياجات الفعلية من خلال التعاون مع الجهات المختصة والعمل على متابعة تنفيذ هذه الخطط بعد إقرارها .
- العمل على نشر الوعي الإداري لجميع العاملين بالمدرسة من خلال تزويد مكتبة المدرسة بأحدث الكتب والمراجع الحديثة في شؤون التنظيم والإدارة .

- توفير القاعات التدريبية المناسبة والإشراف عليها وتوفير الوسائل التدريبية بالتنسيق مع الإدارات التعليمية التابعة لها لتوفير الأجواء المناسبة لإقامة الدورات وورش العمل فيها.
  - تحديد الإحتياجات و البرامج التدريبية و التى يتطلبها تحسين أداء العاملين بالمدرسة و العمل على تحديدها بدقة و ليست بطريقة عشوائية ومن ثم يخلق شعوراً لديهم بالإنتماء للمدرسة وانجاز الأهداف المخططة من قبل الادارة المدرسية(منتهى عبد المحسن، ٢٠١١، ص٦٨٩).
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تطوير أداء مدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى هو الوسيلة التى تساعد على تنمية القرارات الإدارية، وتدعيم العلاقات الإنسانية وغيرها من الأمور التى تسهم فى زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة المتغيرات والتحديات العالمية.
- ٣- مقومات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى هناك مجموعة من المقومات التى من شأنها أن تفيد فى تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى منها ما يلي:-
- توافر القناعة والرغبة الصادقة لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية فى عملية تطوير الأداء.
  - ارتباط التطوير الإداري بالبيئة: فتجاهل البيئة المحيطة عند تطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية قد يؤدي إلى فشل عملية التطوير بالكامل، لذلك يجب أن يرتبط التطوير بالبيئة المحيطة بما تحتوي من عادات وتقاليد وقيم ومبادئ وثقافة(عبد الله بن سعيد آل دحوان، ٢٠٠٨، ص ١٧).
  - الاستمرارية فى عملية تطوير الأداء فالأداء يحتاج إلى جهد مخطط ومستمر، فهو لا يهتم بحل المشاكل القائمة فقط بل عليه التنبؤ بالمشكلات والعقبات قبل وقوعها من خلال استشراف المستقبل وتحدياته(Yossef, S ,2017,p.113).

• الشمولية في عملية تطوير الأداء: فالنظرة الشمولية للأداء من جميع الجوانب تعطي نتائج أكثر دقة وإيجابية، وتقلل من الأخطاء، وتجعل الحكم على الأشياء يرتقي إلى شيء من الموضوعية.

ويتضح مما سبق عرضة من مقومات تطوير الأداء نجد إنها تركز على عدة عناصر أساسية أهمها التخطيط السليم للتطوير الإداري من خلال جمع البيانات و المعلومات و الحقائق عن الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة في المؤسسات التعليمية الأمر الذي يتطلب العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

٤- العوامل المؤثرة في تطوير الأداء:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على تطوير الاداء منها:-

- أسلوب القيادة : يمثل الأسلوب القيادي للمؤسسة التعليمية أحد العوامل المؤثرة على تطوير الأداء لأي مؤسسة فهو بمثابة رؤية مستقبلية للارتقاء بالافراد العاملين بها الى مستوى الفهم الراقى والرفيع وبناء شخصيتهم وفقاً لمعايير عالية في الأداء المتميز والذي يتجاوز الحدود والطاقات الاعتيادية ، كما يؤثر بشكل واضح في العديد من جوانب عملية تطوير الأداء والتي ترتبط بنظام تعاونى يقدم حلولاً لمشكلات مطروحة آنياً ومستقبلياً في المؤسسة التعليمية.
- المناخ التنظيمى :. يؤثر المناخ التنظيمى للمؤسسة التعليمية على تطوير أداء مديري المدارس بها و الذى يهدف لتبنى سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية والأرتقاء بسلوك العاملين بها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع الحاجات الفردية و الجماعية.
- الموارد والإمكانيات المادية المتاحة : فلا شك أن توافر الإمكانيات المادية داخل المؤسسة التعليمية تساعد إلى حد كبير فى عملية تطوير أداء العاملين بها و تشعرهم بالثقة على عكس قلة الإمكانيات بالمؤسسة و التى تجعل العاملين يشعرون بالضيق و يهدد وجودهم .

- **السياسات و الخطط الإدارية المتبعة:** تعد السياسات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة فى إختيار العاملين بها وفى نظام ترقيتهم من القضايا التى تنظم سير العمل بها فكلما كانت هذه السياسات موضوعية و عادلة كان مناخ العمل مريحاً و مشجعاً أما أن كانت سياسة العمل عشوائية و متحيزة كان مناخ العمل مثبطاً للعزائم و مضغفاً للمغويات .
  - **القيم المهنية العاملين بالمؤسسة :** فالمؤسسة التعليمية التى يسود فيها القيم الخيرة مثل احترام العاملين بها و العمل على نموهم مهنيأ و تحافظ على كرامتهم تصبح بيئة آمنة و مشجعة للبقاء و العطاء على عكس المؤسسة التى يشيع فيها القيم المادية و المنفعية و الاستغلالية فإنها تتسبب فى هجرتهم و تركهم للعمل فى وقت الحاجة إليهم.
  - **الهيكل التنظيمى :** فكلما كان الهيكل التنظيمى للمؤسسة التعليمية مرناً و مفتوحاً و مستوعباً للتغيرات الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية و متفهماً للظروف و المواقف كلما كانت مشجعة العاملين على خلق الأفكار الجديدة و الإبداع و التكيف أما إذا توفر الجمود و الروتين و المركزية فى إجراءات المؤسسة فإن هذا يوقع المؤسسة فى العديد من المشكلات و يجعل المناخ السائد بها مثبطاً و جافاً.
  - **الخصائص الشخصية للعاملين :** فالخصائص الشخصية للعاملين بالمؤسسة التعليمية من العوامل التى تؤثر على عملية تطوير الأداء مثل السن و العمر و الخبرة و الشهادة و فلسفتهم نحو المستقبل فكلها عوامل تلعب فى خلق مناخ إيجابياً أو سلبياً.
  - **عوامل التأثير الخارجى :** و تشمل هذه العوامل ثقافة المؤسسة و ظروف العمل بها و البيئة الإجتماعية المحيطة بها و ما تشمله من عادات و معتقدات دينية و مدى تماسك الأفراد العاملين و وولائهم و مشاكلهم الأسرية و الاجتماعية و مدى توافر الأساليب التكنولوجية الحديثة فى المؤسسة و تأثير كل ذلك على أدائهم داخل المؤسسة (سيد محمد جاد الرب ، ٢٠٠٥، ص ١٠٣).
- ويتضح مما سبق من خلال عرض لبعض العوامل المؤثرة على تطوير الأداء أنها ذات تأثير واضح على أداء الفرد داخل المؤسسة التعليمية الأمر الذى يتطلب وعي

العاملين بها، والعمل على تعديلها وتحسينها مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ، وعلى مدير المدرسة أيضاً معرفة وفهم ذلك حتى يمكنه تطوير الاداء الاداري للمدرسة ككل، مع الالتزام بالمرونة في التعامل والعمل على بناء أواصر الصلة والتعاون والمشاركة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية حتى يسهموا بأفكارهم الإبداعية.

٥- دواعى تطويرأداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى :-

هناك العديد من الدواعى التى تحتم علينا تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى منها ما يلى:

- **التطور التكنولوجي:** أصبح للتطور التكنولوجي دورا هاما في عملية تطوير الأداء في أي مؤسسة حيث أصبح يشكل جزءاً كبيراً من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات لذلك يجب العمل على ضرورة تطوير أداء العاملين بتلك المؤسسات حتى يمكنهم التعامل مع هذا التطور الهائل في مجال التكنولوجيا ( Jerald ,G&, Robert A. B., 2008, P.430).
- **المركزية والبيروقراطية في المؤسسات التعليمية:** حيث تعاني بعض المؤسسات التعليمية من المركزية والبيروقراطية الإدارية بداخلها مما يتطلب معه تطبيق فكرة اللامركزية في الادارة فاللامركزية هي نتيجة لعملية ديمقراطية سياسية تزيد في فعالية الإدارة كما تساعد على التنافس البناء بين المدارس فتسبب انتعاشا علمياً وفكرياً وتعمل على رفع مستوى التعليم والكفاءات التربوية بالمدارس وتطوير أداء العاملين بها ، كما إنها تعمل على تقليل التكاليف المطلوبة فهي تساعد فى إنجاز الأعمال بصورة أسرع (طارق عامر ، ٢٠٠٧، ص٤٥).
- **تعدد و تعارض الأهداف و الأولويات في المؤسسات التعليمية:** فعادة ما يوجد أهداف متعددة فى الوقت الذى يجب أن يوجد هدف موحد فتعدد الأهداف فى المؤسسات التعليمية يؤدي إلى صعوبة قياس أداء مديري المدارس و تطويرة و عدم إمكانية تحديد الوزن الذى يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة للعملية التعليمية.

- **التغيرات السياسية:** فعادة ما تمارس المؤسسات التعليمية مهامها فى إطار من القرارات السياسية والتي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والإجتماعية مما يؤثر على أداء مديري المدارس .
- **الروتين فى المؤسسات التعليمية :** و الذى يأتى كنتيجة لغياب المعايير والمقاييس الكمية والتي يمكن الإعتماد عليها فى تطوير الأداء نتيجة لغياب الأهداف القابلة للقياس الكمي مما يؤثر على أداء مديري المدارس
- **الاتجاهات الحديثة فى الإدارة:** مثل الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف وإدارة الابداع وإدارة التغيير وإدارة الازمات وغيرها مما دعى إلى ضرورة تطوير الأداء بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة (ابراهيم الديب، ٢٠٠٥، ص١٦٥).

ويتضح مما سبق أن تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية قد أصبح مطلباً أساسياً وخاصة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، مما يتطلب معه العمل الجاد على تطوير أداء العاملين ، فمع توالى المتغيرات ذات التأثيرات السلبية أو الإيجابية ، تصبح عملية تطوير الأداء ضرورة مستمرة ، تبدأ من تحديد الفجوة ما بين الوضع الراهن للمؤسسة والرؤية المستقبلية لها، والتي تعد بمثابة قوة دافعة نحو التطوير، وتقاس تلك القوة الدافعة للتطوير من خلال كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحويل الموارد إلى منتجات، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف للتجاوب مع مطالب البيئة المتسارعة حتى يمكنها أن تشغل مكانة متميزة بين المؤسسات الأخرى وتحقق أهدافها.

#### ٦- معوقات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى :

عملية التطوير غالباً ما يصاحبها شيء من التغيير، بل إنها تتركز عليه فى بعض الأحيان، وغالباً ما يقابل ذلك التغيير شيء من المقاومة التي تأخذ أشكالاً مختلفة، إضافة إلى بعض المعوقات التي تقف حائلاً دون نجاح عملية التطوير أو نقلها من فاعليتها، ومنها :-

- **المعوقات التنظيمية للمؤسسة التعليمية:** وتشمل عدم وضوح الاهداف للمؤسسة التعليمية والافتقار الشديد للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي والافتقار الى معايير واضحة للاداء وعدم التقييم الصحيح والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتين وعدم التحفيز على الابتكار وإحباط الافكار الجديده بالاضافة إلى الشعور بالنقص، وثبات الهيكل البيروقراطي والمركزي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة المركزية و البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم .
  - **المعوقات السلوكية:**وهي المعوقات التي ترتبط بالقيم والأنماط السلوكية السلبية السائدة في المؤسسة التعليمية أو على المستوى المجتمع المحيط بها من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة .
  - **معوقات التخطيط لتطوير الأداء:** وتتضمن نقص المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح،فالتخطيط الاداري يعد الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وأي عملية تطويرية يجب أن تخطط بشكل سليم مبني على تشخيص صحيح وبقى.
  - **نقص الكوادر البشرية المتخصصة:**تعد الكوادر البشرية المتخصصة والمدرية تدريباً جيداً الركيزة الأساسية في العملية التطوير الإدارية ووجودها يجعل العملية التطويرية تقوم وفق الأسس العلمية ويعد أمراً في غاية الأهمية لعملية التطوير(ثروت مشهور، ٢٠١٠، ص ٤٩).
  - **المعوقات الخارجية:**وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة المحيطة في المنظمة كالمعوقات التشريعية والمالية و المعوقات الهيكلية.
- و يتضح مما سبق أن معوقات تطوير الأداء متنوعة فمنها ما هو يتعلق بالمؤسسة و إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة و عملياتها التنظيمية و منها ما يتعلق بالبيئة المحيطة بها وهذه العوامل قد ينتج عنها مقاومة لعملية التطوير و التي من شأنها أن تؤخر عملية تطوير الأداء أو تجعلها فاشلة الأمر الذي يتطلب دراسة هذه المعوقات واقتراح الوسائل المناسبة لحلها.

## ب- الأطار النظرى لإدارة التميز

سوف نتناول الأطار النظرى لإدارة التميز و ذلك من حيث (مفهوم إدارة التميز - علاقة مفهوم إدارة التميز بالجودة الشاملة - مفهوم إدارة التميز بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى - أسس إدارة التميز - أهداف إدارة التميز - أهمية إدارة التميز - خصائص إدارة التميز - خصائص مدير المدرسة المتميز - مهام مدير المدرسة - مهارات مدير المدرسة - متطلبات تطبيق إدارة التميز - معوقات تطبيق إدارة التميز فى المؤسسات التعليمية).

### ١- مفهوم إدارة التميز:

يشير مصطلح التميز فى اللغة إلى الأصل ميز ويقال تميز القوم أي ساروا فى ناحية وانفردوا وقوة التميز تعني قوة الحكم الفاصل والميز تعني الرفعة (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٥، ص ١١)، أما قاموس Macmillan فأشار إلى "التميز" Excellence بأنه الجودة للنفرد أو الإمتياز، أما الصفة للتميز فهى ممتاز Excellent تعنى جيد بدرجة عالية جداً أو ذا جودة عالية جداً (Macmillan English, 2007, P. 508).

ويشير مفهوم التميز إلى تخطيط وتنسيق وتحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ السليم والتقويم من خلال العمليات الإدارية لتحقيق التميز المستمر داخل المؤسسة التعليمية، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومن ثم فهو يجمع بنجاح بين الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية والخارجية لتحقيق أداء إيجابي للمؤسسة على المدى البعيد (Al-Lugan, 2011, p. 11)، كما تعرف إدارة التميز على إنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها فى تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات وتشجيع الإبتكار والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التى تحقق الرضا لأصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة (حاتم العايدى، ٢٠٠٥، ص ١٨٦) ويعرف أوكلاند (٢٠٠١) إدارة التميز بأنها القدرة على التوفيق بين مختلف عناصر المنظمة وتنسيقها وكذلك تشغيلها بطريقة متكاملة ومتناسكة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة من أجل



الوصول إلى مستوى إنتاج يرضي المتعاملين مع المنظمة والموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في العمل (Meznah S. & Reem R., 2017, p.398).

ويتضح مما سبق من خلال عرض لبعض مفاهيم إدارة التميز أن كل مفهوم يركز على عدة عناصر أساسية فمنها ما يركز على العمليات الإدارية من تخطيط و تحديد الأهداف و تنظيم و التنفيذ السليم و التقويم المستمر و منها ما يركز على التوافق و التوازن بين عناصر المؤسسة و على هذا يمكننا القول أن إدارة التميز هي منظومة متكاملة من الإجراءات و العمليات ذات منهجية واضحة تمكن المؤسسة من تقويم وقياس أدائها من خلال مجموعة من المعايير و التي من خلالها يمكن تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف وذلك لتقديم الحلول الممكنة و التي تجعلها تحقق التميز المستمر .

## ٢- علاقة مفهوم إدارة التميز بالجودة الشاملة:

إن مفهومي إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة مترابطان بشكل وثيق حيث هناك إجماع بين الباحثين على وجود مثل هذه العلاقة ويرى البعض أن كلا المفهومين مترادفين حيث تعتبر إدارة التميز النهج الحديث لإدارة الجودة الشاملة ولا يمكن تحقيق التميز إلا إذا كان هناك التزام بالجودة الشاملة بسبب العلاقة المترابطة فيما بينها أي أن الجودة هي شرط أساسي للتميز فالجودة الشاملة والتميز المؤسسي أحد النماذج الحديثة للأداء الإداري حيث يمكن من خلالها تحقيق مستويات أداء كبيرة ومستدامة للمؤسسة التعليمية وكذلك يمكنها تلبية توقعات جميع المتعاملين معها؛ وهناك العديد من الآراء التي تبين العلاقة بين التميز والجودة منها ما يلي:

- لا يتحقق التميز في الأداء الإداري إلا من خلال الالتزام بالجودة الشاملة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات ، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء الإداري داخل المؤسسة التعليمية والتي تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في

الوصول إلى رضا أولياء الأمور وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهء للأفراد العمل بحماس والالتزام في جميع مجالات العمل.

• إن التميز في المؤسسة التعليمية لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المؤسسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد، لذا يمكن القول بأن التزام المؤسسة بالجودة يمكن أن يكون القوة الدافعة لها للوصول إلى تميز الأداء (ميرفت ناصف، ٢٠١٠، ص ١٣٢).

ويتضح مما سبق أن إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة هي خطوة سابقة و التي هي بدورها يمكن للوصول إلى التميز في الأداء فهي التي ساعدت بدورها في ظهور إدارة التميز داخل المؤسسات التعليمية.

### ٣- مفهوم إدارة التميز بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

تعرف إدارة التميز بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بإنها تلك الإدارة القادرة على التجديد التلقائي وتحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتنتج من خلال إدارتها الداخلية وإمكاناتها المتوفرة في الوصول إلى أعلى معدلات التحصيل الدراسي بمفهومه الشامل آخذة في الاعتبار الفروق الفردية بين الطلبة، وهي مدرسة تعلم الطلاب المهارات والمعارف الأساسية وتكسبهم الاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالمواطنة، وتتعامل معهم دون تمييز، وتكفل لهم فرص تعليمية متكافئة ومتميزة، وتنتقل من خلال أن جميع الطلاب يمكنهم أن يتعلموا كل ما يقيم لهم وللوصول إلى درجة الإتقان والتميز.

ولتحقيق إدارة التميز في المدرسة يعني ضرورة وجود نظم تعليمية مفتوحة والاهتمام بالعلاقات الانسانية وتوفير متطلبات لتحسين أداء المعلمين والاداريين ولتحقيق التميز في المدرسة يتطلب بدوره نوعين من الكفاءات أولها الكفاءة الداخلية وتتضمن كل ما يتعلق بالمعلمين من تأهيل وثقافة وانضباط والتزام وابداع وابتكار والقدرة على اكتساب المعرفة، وما يتعلق بالإداريين من كفاءات وانجازات وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل والتمكن من مهارات الاتصال وإدارة الجودة ومتابعة وتقييم أداء جميع العاملين والمعلمين والطلاب

بموضوعية ،وثانيها الكفاءة الخارجية وتشمل كل ما يتعلق بالخريج ومدى صلاحية الخريج عند انتقاله من مرحلة إلى المرحلة التي تليها(رشدي طعيمة، ٢٠٠٨، ص ٥٨٩).

ويمكن أن يتحقق إدارة التميز بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من خلال:-

- أن تعتمد الإدارة المدرسية مبدأ المشاركة الفعالة .
- وجود أهداف ورؤية مشتركة لنشر أساليب التجديد وأفكار الإبداع .
- توفير بيئة تعليمية مناسبة تتميز بالنظام والراحة .
- توفير ودعم التعزيز الإيجابي .
- تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم
- متابعة وتقييم أداء جميع العاملين من أداريين ومعلمين و طلاب بموضوعية.
- الاهتمام بالمعلمين و تحقيق التنمية المهنية لهم (لمياء عبد الله مشرف، ٢٠١٦، ص ٧).
- تطبيق إدارة الجودة داخل المدرسة بما يتطلب من برامج تدريبية للمديرين والمدرسين الأوائل.

- تطوير نظم اختيار مديري المدارس وأساليب تقويمهم بشكل مستمر .
- تطوير نظم الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلاب .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه لا يمكن الوصول الى درجة التميز في الاداء المدرسي ودرجات الجودة في العمل إلا إذا توفرت قيادة فعالة وإدارة مدرسية واعية تعمل على تهيئة الظروف المادية والمعنوية المناسبة والجو المناسب للعاملين بالمدرسة من اجل أداء المهام والواجبات المطلوبة لتحقيق الاهداف المرجوة الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود مجموعة من المتطلبات العملية و الأسس و القواعد المنظمة للعمل داخل المدرسة والتي تضمن تأهيل العاملين بها و أنضباطهم و تفاعلهم و مشاركتهم فى وضع الخطط بها والتزامهم مما يؤدي بهم إلى تحقيق التميز فى الأداء.

٤- أسس إدارة التميز: هناك العديد من الأسس التي تقوم عليها إدارة التميز والتي تساعد المؤسسات التعليمية للوصول إلى التميز من خلال تبنيتها و العمل على تحقيقها و

يمكن القول ان أسس إدارة التميز تتمثل في عدة عناصر نذكر منها الأستماع والفهم الجيد لإحتياجات المستفيدين ،و تحديد استراتيجيه محددة لخدمة المستفيدين من المؤسسة التعليمية ، ووضع معايير متعددة لخدمة الفرد ، وتدريب ودعم الموظفين لتقديم خدمة مميزة ، بالإضافة إلى تقدير ومكافأة الإنجاز (محمد عبد الفتاح الصيرفي ،٢٠٠٣ ص ٣٩).

وهناك مجموعة من الأسس التي تساعد المؤسسات التعليمية أيضاً على التميز منها تحليل المعلومات ، ونقل المعرفة ضمن المؤسسة ، وتبسيط الإجراءات ، وتطوير إدارة الموارد البشرية، والعمل بروح الفريق الواحد ، ومواكبة التغيرات والتطورات ، والتأكيد على خلق هوية متميزة في المؤسسة التعليمية من خلال بلورة مناخ تنظيمي بداخلها ، وترسيخ ثقافة المسائلة ، والتركيز على السلوك الاداري الديمقراطي، والمشاركة الجماعية داخل إطار المؤسسة التعليمية،و التركيز على المستفيدين من العملية التعليمية،والعمل على نسج شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية والتي يجب أن تتركز على الثقة، والعمل الجماعي، والاتصال والتشابك (Armitage,J,2009.P1-23).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تطبيق إدارة التميز فى المؤسسات التعليمية يتوقف على مدى إمتلاك هذه المؤسسات لمجموعة من الأسس والتي تركز عليها فى تحقيق أهدافها والتي منها ما يلي:-

- القيادة و الثبات على تحقيق الأهداف المنشودة .
- الإدارة من خلال العمليات والحقائق.
- تنمية وتطوير أداء العاملين و إشراكهم.
- الإبداع والإبتكار والتحسين المستمر .
- التعلم والتعليم المستمر .
- أكتساب أنواعاً جديدة من السلوك الذى يمثل أساس التميز الإدارى والذى يمكن من الإستيعاب السريع للمعلومات ومسايرة التغيرات فى البيئة وخلق مناخ عمل يدعم الإبتكار .

## ٥- أهداف إدارة التميز :

- إدارة التميز العديد من الأهداف و التي يمكن تحديدها فيما يلي :-
- تحسين أداء المؤسسة التعليمية من خلال الإستخدام المثل للموارد المتاحة مما يؤدي إلى رفع مستويات الخدمة التعليمية و تخفيض التكاليف و تحسين الجودة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
- العمل على تصميم أفضل التطبيقات فى الأداء المؤسسي .
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمه داخل المؤسسة التعليمية.
- تحقيق نوع من التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- تقديم الخدمات التعليمية بطريقة متميزة يرضى بها المستفيد.
- الارتقاء بمستوى الموظفين داخل المؤسسة التعليمية من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية (سيد محمد جاد الرب ،٢٠١٣، ص ١١٨).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة التميز تركز على عدة أهداف منها معالجة أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وتحفيز ودفع العاملين داخل المؤسسة التعليمية معنوياً ونفسياً واجتماعياً، وتعظيم قدرة وكفاءة العمل المؤسسي وزيادة القدرة على التغيير، فهي تقوم على اساس التحسين و التطوير المستمر بما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير خدماتها والنظم الإدارية بها مما يساعدها على تحقيق أهدافها فهي تسعى دائماً إلى توفير مميزات ومنافع للعملاء أفضل من المنافسين.

## ٦- أهمية إدارة التميز :

لقد أصبح إدارة التميز ضرورة من ضروريات التطوير الإدارى من خلال تطوير قدرات و مهارات العاملين و تحقيق المنافسة الغير محدودة فالتحديات التي تواجه المؤسسات كبيرة و البقاء سيكون للأفضل من خلال تبني مفاهيم إدارة التميز و يمكن بيان أهمية إدارة التميز فى المؤسسات التعليمية فيما يلي:-

- تجنب التغييرات السريعة و المستمرة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهةها حتى يمكن خوض المنافسة الشديدة مع المؤسسات التعليمية المناظرة وتقديم أفضل الخدمات التعليمية.
- الإهتمام برفع الكفاءة الإدارية و تقديم الخدمات بوضع حلول عاجلة للمشاكل و التغييرات المفاجئة داخل المؤسسة التعليمية(محمد عادل زايد، ٢٠٠٥، ص ١١).
- التواصل مع جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال تقنيات الإتصال الحديثة لضمان مشاركة كبيرة بين جميع أفرادها لتطوير أدائها.
- المؤسسات بحاجة إلى طرق للتعرف على العقبات التي تواجهها فى حالة ظهورها
- المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى يمكنها بإتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- الحاجة الدائمة إلى تطوير العاملين بالمؤسسات حتى يستطيعوا المساعدة لجعل المؤسسة التعليمية أكثر تميزاً فى الأداء قياساً بالمؤسسات المنافسة (حسن البيلاوي، ٢٠٠٦، ص ٥٦-٥٧).
- ونستنتج مما سبق أن المؤسسة إذا ما أرادت الاستمرار في تقديم خدماتها فإنها مطالبة بالتطوير المستمر والإفتتاح على بيئتها الخارجية والتكيف معها بسرعة وتلبية رغباتها حتى لا تخسر ميزات التنافسية وتتضاءل نسبة نجاحها فهي مطالبة بتطوير أنظمتها والعمل على مراعاة رغبات عملائها وتقييم نفسها باستمرار والعمل دائماً على تحسين أدائها والبحث عن التميز في كل مجالاتها.

#### ٧- خصائص إدارة التميز:

#### لإدارة التميز عدة خصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها والتي تشكل الأساس لتخطيط العمليات وتحديد الموارد من خلال آلية إعداد للخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقييم إنجازاتها.

- وجود نظام متكامل للسياسات الإدارية ينظم عمل المؤسسة التعليمية ويوجه المسؤولين عن الأداء إلى قواعد ومبادئ صنع القرار.
- التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة بشكل دائم لوضعها في موقف أفضل أمام المنافسين لتحقيق عوائد و منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة و ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- الانطلاق من مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن قياسه و السيطرة عليه " و بالتالي فهي تركز على القياس و تحديد العناصر و الآليات و العلاقات الداخلة فى الأداء و ثبات الغرض و التوجه نحو تحقيق النتائج (Mahalli,A, 2013,p.5).
- الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المؤسسة التعليمية والمناخ المحيط و الذى يعد دعامة وركيزة فى بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز " (على السلمى، ٢٠٠٢، ص ٢٥١) .
- نظام متطور لضمان الجودة الشاملة التي تحدد آليات لتحليل العمليات، ومبادئ لتحديد المتطلبات وشروط الجودة وآليات المراقبة والتصحيح للوصول للتميز الاداري داخل المؤسسة التعليمية.
- نظام معلومات متكامل يتضمن آليات لتحديد المعلومات المطلوبة، ومصادرها، ووسائل جمعها واسترجاعها، فضلاً عن القواعد والآليات اللازمة لتنفيذ عملية صنع القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية ينص على قواعد وآليات التخطيط وجذب الموارد البشرية وتطويرها. كما يتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء، ومبادئ الرقى للعمال وفقاً لنتائج الأداء.
- نظام إدارة الأداء الذي يتضمن قواعد وآليات لتحديد الوظائف والمهام المطلوبة، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء، وكذلك مبادئ تقييم الأداء الفردي، والأداء الجماعي والمؤسسي بهدف تقييم الإنجازات المتعلقة بالأهداف والمعايير المقررة.

• توفير القيادة الفعالة التي تضع الأسس والمعايير لعناصر التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتعزز فرص المؤسسة في تحقيق التميز في الإدارة (Meznah S. &Reem R., 2017,p.398).

ونستنتج مما سبق أن إدارة التميز تقوم على أساس التقويم الذاتي للمؤسسة التعليمية وذلك بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجية مما يمكنها من تحديد أوجه الضعف فيها ، وكذلك مصادر القوة بها.

#### ٨- خصائص مدير المدرسة المتميز:

إن منصب مدير المدرسة المتميز يجب أن يحظى بخصائص متميزة عن المدير القائد التقليدي ليصل بإدارة مدرسته لدرجة التميز و التي منها:

- أن يكون على مستوى عالي من القدرة على التحفيز الذاتي للأداء المتميز.
  - القدرة على الإبداع والإبتكار والتفرد في قيادة الآخرين.
  - أن يكون لديه طموح وخطة واضحة لتحقيق هذا الطموح ومساندة للأفراد على تحقيق خططهم وأهدافهم.
  - القدرة على بناء مجموعة من المقاييس والخطوط العريضة تمكنه من قيادة الآخرين والأداء بشكل فعال خارج نطاق المقاييس المعتادة.
  - القدرة على إدارة الوقت وبالتالي قدرته على الموازنة بين الأهداف والواجبات المنوطة منه ولا يمكن تحقيق الموازنة بينهما إلا من خلال تحقيق إدارة ناجحة للوقت (Lindsay ,M.,2017) .
  - تشجيع الموارد البشرية على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر وتأكيد حرصه الدائم على عمليات تفويض الصلاحيات و التمكين الوظيفي (على السلمي ،٢٠٠٢، ص ٦١).
- ومن سمات مدير المدرسة المتميز أيضاً التفوق الأكاديمي والمعرفي، وأن تتوفر لديه المهارات العلمية الجيدة وان يكون على دراية تامة بجميع النواحي الفنية التي يشرف



عليها ويوجهها مثل قوة التصور والادراك والاتصال الجيد بالطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وإدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية والقدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس وان يتميز بالأمانة والصدق والإبتعاد عن التحيز وأن يحترم الآخرين ، وأن يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير(عمرو حامد، ٢٠٠٧، ص ١٩٥).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نجاح المدير يتوقف على مدى توافر العديد من الصفات سواء جسمية أو عقلية أو نفسية أو معرفية أو وجدانية لديه والتي يجب أن يتصف بها المدير ويكتسبها ليس فقط من خلال خبرات العمل بل أيضا بواسطة الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات فالإداري الناجح لا بد من أن يتسم بالذكاء والحكمة وحسن التصرف في الأمور والخبرة والأخلاق الحميدة.

#### ٩- مهام مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية داخل المدرسة، والركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة ، فهو المحرك الأساسي لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لكل هذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، فهو الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة(طارق البدرى، ٢٠٠١ ، ص ١٠٧) ، ومن هنا يمكن أن ندرك حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه، فواجبات مدير المدرسة كثيرة ومتنوعة ، ويمكن تصنيفها إلى مجالين هما المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي ، والاهتمام في وقتنا الحالي ينصب على الجانب الفني الإشرافي، على اعتبار أن مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً، وهذا لا يعني أنه ليس للمهام الإدارية دور مهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة و تتعدد مهام مدير المدرسة لتشمل :-

أ-المهام الإدارية: تتضمن المهام الإدارية لمدير المدرسة الكثير من الأمور المتشعبة والمتداخلة فهو الذى يشرف علي تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية

ويقوم بإدارتها وتقييمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة ، ويتحمل مسئولية القيادة و التخطيط ، والمنهج والتدريس ، والانضباط المدرسي ، وشؤون العاملين، والتنمية المهنية، والتنظيم والإدارة والشؤون المالية والإدارية، والمشاركة المجتمعية (جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزاري رقم ٢٨ ، لسنة ٢٠٠٤)، وفيما يلي دراسة لأهم هذه المهام :

- إعداد الخطة السنوية للمدرسة: من خلال تحديد جزئياتها ضمن التشريعات التربوية وتوزيع المسئوليات على العاملين ، ومتابعة تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ ، والتقويم الشامل لمعرفة إمكانيات أعضاء المجتمع المدرسي وتوفير ما تحتاج له المدرسة من إمكانات مادية وبشرية للمساهمة في تطوير المدرسة بطريقة منظمة وفعالة .
- تنظيم التشكيلات المدرسية : من خلال مناقشة خطة التشكيلات المدرسية السنوية مع قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم وتشمل : قبول الطلاب، وتوزيعهم علي حجرات الدراسة ، وتحديد المراكز التعليمية والمراكز الإدارية اللازمة لإنجاز العملية التربوية.
- تنظيم السجلات والملفات: يجب علي مدير المدرسة القيام بعملية ترتيب وتنظيم تلك السجلات والملفات ترتيباً يسهل الرجوع إليها دون إضاعة الوقت ، كما يجب عليه أيضاً حفظ المعلومات وتخزينها وتنظيمها للرجوع إليها وقت الحاجة .
- حفظ النظام والانضباط المدرسي : لمدير المدرسة دوراً هاماً في وضع نظاماً للإنضباط الطلابي يتمشي مع فلسفة الإدارة التعليمية وسياسات الوزارة والقوانين السائدة وذلك بالتعاون مع مجلس أمناء المدرسة وتطبيق ذلك علي جميع التلاميذ دون تفریق و اتخاذ قرارات انضباطية سليمة في مشاكل التلاميذ والتدخل لتطبيق النظام عند الضرورة ؛ كما أنه يعمل علي خلق مناخ مدرسي إيجابي مدعم للعاملين بالمدرسة (نبيل سعد خليل ، ٢٠١٠ ، ص ٢٤١).

- تشكيل وتنظيم لجان الإمتحانات: من المهام الرئيسية لمدير المدرسة القيام بتشكيل وتنظيم لجان سير الإمتحانات ورصد الدرجات ومتابعتها ودراسة التقارير النهائية التي تتقدم بها تلك اللجان وأعمالها .
- تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة : من خلال توعية وتوجيه الطلبة واكتشاف قدراتهم وميولهم وذلك عبر الإذاعة المدرسية والمجلات الداخلية والصحف الجدارية واللقاءات المسرحية وهذا الجانب الهام والحيوي بحاجة إلي خطة محكمة ومدروسة وتنظيم واعي بتسليم تلك المهام للأشخاص الذين تتناسب قدراتهم مع هذا العمل .
- القيام بالأعمال اليومية الروتينية:كمقابلة أولياء الأمور أو بعض المسؤولين والرد على الاستفسارات وسماع الشكاوي والرد على الخطابات الرسمية ورئاسة الاجتماعات واتخاذ القرارات.
- التخطيط المستقبلي : ويتضمن تطوير وتحديث السجلات المدرسية ووضع الخطط التوسعية للمبني المدرسي والمرافق التابعة له ، وصياغة المقترحات لتطوير مناهج الدراسة والوسائل وطرق التدريس ووضع خطط لتدريب العاملين وفق لأحتياجاتهم ووضع خطط لتنمية الموارد المالية للمدرسة وتحديد احتياجات المدرسة ككل (صهيب كمال الأغا،محمود عساف،٢٠١٥، ص ٧٨)..

#### ب- الواجبات والمهام الفنية :

تمثل المهام الفنية لمدير المدرسة أهمية كبيرة في إدارته للمدرسة وتتركز هذه المهام حول العمل علي تحسين العملية التربوية والإرتفاع بمستواها من خلال التعرف على المناهج الدراسية من حيث الأهداف والأساليب والأنشطة ووسائل التقويم ودارستها مع المعلمين لوضع الخطط لتحقيق أهدافها ، ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمعلمين بعد دارستها ، وتوجيه المعلمين لاستخدام الأماكن التربوية بشكل أفضل وتلبية حاجاتهم المهنية من خلال توفير فرص التنمية الذاتية للمعلم ( فوزي سمارة ، ٢٠١٨ ، ص ٣٣) .

ومن خلال ما سبق عرضه من مهام مدير المدرسة يمكن القول ان المدير الناجح هو المدير القادر على تكوين مزيج بين كل هذه المهام لأنها مترابطة بدرجة كبيرة، وإن

الاختيار السليم للمدير لابد من أن يكون وفق منهجية محددة، وتبعاً لصفات معلنة و أن يكون الأختيار مبنى على مدى توافر المهارات لديه ومدى قدرته على تطوير نفسه وتطوير مهاراته حتى تتناسب مع مسؤولياته .

#### ١٠- المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة

يعتبر مدير المدرسة المسئول عن سير العمل داخل المدرسة والمحرك والموجه لطاقتها وأمكاناتها المادية والبشرية وهناك العديد من المهارات التى ينبغى توافرها فى مدير المدرسة منها المهارات المتصلة بالجانب الأداري التى يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة و التى منها :-  
أ-المهارات الإدراكية التصورية : تعتبر هذه المهارة من أهم المهارات اللازمة لمدير المدرسة لأنها تعينه فى التخطيط الجيد للعمل وتوجيهه وترتيب وتحديد أولوياته بدقة والرؤية المستقبلية الجيدة ولكى يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة و أقتدار لابد من الوعى ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية التربوية بالمدرسة و التى تتمثل فى الآتى :-

- عملية التأثير التى يمارسها المدير على مرؤسيه و الوسائل التى يستخدمها من أجل حفزها على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل المكافأة والخبرة الشخصية للمدير .
- توجيه المرؤسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم فى توزيع مسؤوليات العمل بناءاً على تخصصاتهم و قدراتهم و إمكاناتهم و خبراتهم و إهتماماتهم الشخصية .
- تحقيق الهدف الوظيفى و المتمثل فى تحقيق أهداف المدرسة و الذى يسعى جميع العاملين ببلوغه وفهمه للترابط بين أجزاءه و قدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل(محمد حسنين العجمى ،٢٠٠٨ص ٣٤).

ب- المهارات الفنية: تشير المهارات الفنية، إلى الطرق والأساليب التى يستعملها مدير المدرسة فى ممارسة عمله و معالجة مختلف المواقف التى يواجهها مما يتطلب منه معرفة جميع الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز هذا العمل، كأن يكون على دراية بكل تخصصات المدرسين الذين يعملون تحت قيادته،حيث تشمل هذه

المهارات قدراً كبيراً من المعارف المتخصصة والكفاءات التدريبية بشكل يحقق الأهداف التربوية ، فعلى مدير المدرسة أن يعمل باستمرار على تنمية مهاراته الفنية من خلال تعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية ، وفي نفس الوقت يجب أن تضع السلطات لتعليمية برنامجاً فعالاً يساعد المديرين على النمو المهني في مجال عملهم وذلك ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة(رشيد سعادة، ٢٠١١، ص ٣٣١).

**ج- المهارات الإنسانية:** هي قدرة تعامل مدير المدرسة كقائد تربوي بنجاح مع الآخرين والعمل على تنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي فيما بينهم ، في ظل بناء منسجم ومتكامل ، وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع من خلالها الشخص الإداري التعامل بنجاح مع الآخرين ؛ وكيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم علي الإنتاج والعطاء ، لأن المدير لا يتعامل مع الآلات بل يتعامل مع البشر ومنه ينبغي أن يكون سلوكه وتعامله اليومي ، مبنى على أساس علاقات اجتماعية سليمة ، قوامها التقارب والألفة (محمد منير مرسي ،٢٠٠١، ص ١٠٥) .

**د- المهارات الذاتية :** تتضمن المهارات الذاتية لمدير المدرسة الصحة البدنية و قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والحيوية والنشاط والسلوك الحسن والعدالة في التعامل مع الآخرين والبعد عن التحيز والمحاباة والترفع عن سوء الظن بالآخرين كما تشمل أيضا القدرة علي الإبداع والمبادرة والاتزان وحسن التصرف في المواقف الحرجة (رافدة الحريري،٢٠٠٧، ص١٨٩).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن قيام مدير المدرسة بدوره بكفاءة لا يعنى أن تتوفر لديه كل المهارات السابقة بل أن يفهمه لتلك المهارات ووعيه باستخدامها وتمكنه من تعلم واكتساب المزيد منها بالخبرة والتدريب تجعله قادراً على القيام بمسؤولياته بكفاءة وفاعليه.

١١ - متطلبات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية والتي تشترك في كثير من خصائصها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي :-

- بناء إستراتيجية متكاملة للمؤسسة التعليمية تعبر عن التوجيهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية و تضم رسالة المؤسسة والرؤية والأهداف الإستراتيجية لها وآلية أعداد الخطط للمؤسسة ونظم التخطيط الاستراتيجية.
- منظومة متكاملة من السياسات التعليمية التي تحكم و تنظم عمل المؤسسة التعليمية والتي ترشد العاملين بها إلى أسس اتخاذ القرار السليم (Erlantz,2010,p.971).
- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل وقادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ،وتتسم هياكل إدارة التميز بدرجة أكبر من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم صلاحيات أكبر في مجال عملهم داخل المؤسسة التعليمية.
- نظام متطور للتأكيد على إدارة الجودة الشاملة يحدد من خلاله آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة داخل المؤسسة التعليمية.
- نظام معلومات متكامل يشتمل على آليات وأدوات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها وطرق تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها وقت الحاجة والعمل على توظيفها لدعم اتخاذ القرار (على السلمي ،٢٠٠٢، ص ٢٦-٢٧).
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والأداء الجماعي وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية بهدف تقييم الإنجازات ومقارنتها بالأهداف الموضوعية.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح القواعد والآليات التخطيط الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها (Marija et al,2014,p17).

- منظومة متكاملة للمؤسسة التعليمية تكسب العاملين بها أنواعاً جديدة من السلوك (ممارسات و أنشطة) نتيجة لتعرضها لمواقف معينة تفرض عليها التخلي أو التعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تساير متطلبات المواقف الجديدة المتغيرة.
- نظام يعمل على المواءمة و الإنسجام أي الربط و التنظيم بين الأسس الثمانية السابقة لتعظيم إمكانيات المؤسسة التعليمية و العمل على التوافق تجاه رسالتها و أهدافها وخططها الإستراتيجية و تثمين الموارد و تعبئتها نحو بلوغ نتائجها المرجوة (Adrian,2010,p.5).

ويتضح مما سبق أن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية و الأداة والتي تستطيع من خلالها المؤسسات التعليمية المضي قدما نحو المنافسة و التميز في الأداء وذلك من خلال التوظيف الأمثل لكل إمكانياتها المادية والبشرية و البحث عن البدائل المتاحة ، فهي تعمل على تحسين العمل و تحفيز العاملين و تقجير طاقاتهم وإمكانياتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ، كذلك تعمل على البحث عن الرضا والإستقرار لكل الجهات المتعاملة مع المنظمة وذلك من خلال وجود رؤية و فلسفة واضحة يتبناها جميع العاملين بها وذلك لتحقيق الأهداف.

## ١٢ - معوقات تطبيق إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية:

- هناك العديد من المعوقات والتي تقف حائلا دون تطبيق منهج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية نذكر منها ما يلي:
- عدم اختيار و تعيين الموظفين ذو الكفاءة العالية مما يقف حائلا دون تطبيق إدارة التميز.
  - عجز قوانين و أنظمة المؤسسة التعليمية على وصف الآلية التي يمكن اتباعها لإيجاد التميز و حمايته فلا بد أن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة بين العاملين بالمدرسة.
  - قدم هياكل الرواتب و الأجور الخاصة بالعاملين بالمؤسسة التعليمية و عدم النظر إلى تعديلها بالإضافة إلى اعتمادها على أسس شخصية بعيدة تماماً عن

الموضوعية لذلك يجب النظر الى تحسين أوضاعهم المالية من أجل ضمان ولائهم للمؤسسة وتقديم مستويات عالية الأداء .

- تدنى مستوى الطريقة التى يجرى بها العمل داخل المؤسسات التعليمية حيث تتبنى بعض المؤسسات نظم ضعيفة يسودها الأعمال الروتينية و التى تقف عائقاً امام روح المبادرة والإبتكار فضلاً عن عدم توفيره .
  - ضعف الإنسجام بين سلوك و أهداف العاملين وأهداف المؤسسة مما يضعف من عمليات التقويم و المحاسبة .
  - ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين العاملين فى الإدارة المدرسية وبين المجتمع الخارجى.
  - ضعف الخطط الإستراتيجية للتغيير و ضعف القناعة والدعم والمشاركة من القيادات العليا داخل الإدارات التعليمية لتطبيق ادارة التميز داخل المدارس.
- (على السلى ،٢٠٠٢، ص ١٩).

كما يضاف إلى ما سبق وجود بعض المعوقات الأخرى لتطبيق إدارة التميز منها البيروقراطية وما يصاحبها من جمود وتعقيد وعدم وضوح في الأهداف وعدم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة التميز خاصة ما يتعلق بالإدارة الألكترونية بالإضافة الى ضعف مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة التعليمية،عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع للتميز وعدم وجود الدعم الكافي وغياب الدوافع الداخلية للتميز بالإضافة إلى عدم وجود إدارة لنظم المعرفة يمكن من خلالها مواكبة التكنولوجيا والتقنيات المستجدة الأمر الذى يتطلب الدراسة المستمرة لهذه المعوقات والعمل على حل المشكلات المتجددة التى تحول دون تحقيق التميز ودرجات الجودة فى العمل.



## الدراسة الميدانية

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

#### أهداف الدراسة الميدانية :

- تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى محاولة التعرف على آراء عينة من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم حول :
- واقع ممارسة مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم لأبعاد إدارة التميز .
  - المعوقات التي تعيق تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم .
  - أهم المقترحات و التوجيهات المستقبلية نحو تطوير أداء مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة التميز .

#### الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية :

نظراً لما تسفر عنه الدراسة الميدانية من أهمية خاصة في جمع البيانات و المعلومات الناتجة من جهات معنية ، والتي تعتبر نابعة من الموقع الأصلي كان لابد أن تستخدم الدراسة أيضاً بعض الأدوات الخاصة بالدراسة الميدانية والتي يعتمد عليها البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية للحصول على المعلومات والبيانات والإحصائيات والتي تكون أكثر فاعلية وواقعية . ولقد فرضت طبيعة هذا البحث وما يتوخى من أهداف الحاجة إلى استخدام الاستبيان Questionnaire حيث يعد الاستبيان من الوسائل المناسبة والمتاحة لجمع البيانات ، وفيما يلي تحديد خطوات بناء الاستبيان :

١. قامت الباحثة بتحديد نوع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها في البحث حتى يمكن تحديد الأسئلة التي تشملها استمارة الاستبيان.
٢. صاغت الباحثة الأسئلة صياغة منطقية وراعت في صيغتها أن تتمتع بدرجة من السهولة ، وأن تكون بعيدة عن الإيحاء أو التأويل .

٣. إعداد الأستبيان الإعداد النهائي في ضوء التغيرات التي طرأت بحيث يكون صالحاً للتطبيق ، ومناسباً كأداة في البحث القائم.

### وصف الصورة النهائية للأستبيان:

وتطبق هذه الاستبانة على مديري وكلاء و معلمى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى الحكومية فى محافظة الفيوم ، ويضم مجموعة من المحاور الداخلية عددها ٥ وهي على النحو التالي :

١- **المحور الأول وهو الإدارة المدرسية :** و يتكون هذا المحور من (١١) بنداً حول واقع مهام مدير المدرسة الإدارية وأداءه وقدراته وخصائصه وصفاته الشخصية وتفاعله مع المحيطين.

٢- **المحور الثانى و هو الموارد البشرية:** و يتكون هذا المحور من(٨) بنداً حيث يتناول واقع إدارة الموارد البشرية وتخطيطها وتطوير أدائها وكيفية أداء مدير المدرسة تجاهها.

٣- **المحور الثالث و هو عمليات ووظائف الإدارة:** و يتكون هذا المحور من(٨) بنداً حيث يتناول عمليات ووظائف الإدارة داخل المدرسة.

٤- **المحور الرابع و هو خدمة المجتمع:** و يتكون هذا المحور من (١٠) بنداً حيث يتناول علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى، ودورها فى تنميته والأنشطة المختلفة التى تمارسها المدرسة تجاه المجتمع المحيط بها

٥- **المحور الخامس و هو الخطط المدرسية:** و يتكون هذا المحور من (١٠) بنداً يتعلقون حول مدى إمتلاك المدرسة لخطة مدرسية ومدى قدرة إدارة المدرسة على رصد المشكلات وتحليلها .

وبذلك تتكون الأستبانة من (٤٧) بنداً موزعين على المحاور السابق ذكرها.وقد صيغت أستمارات الاستبيان في صورة يستجيب لها أفراد العينة من خلال وضع علامة (✓) أمام العبارة وفي الخانة التي تناسب آرائهم وذلك من خلال مقياس ثلاثي (أوافق - إلى حد ما- لا أوافق) .

### ج - عينة البحث .:

من المعروف أن دراسة أي مجتمع عن طريق عينة ممثلة له تمثيلاً جيداً يغنى عن دراسة المجتمع الأصلي ، وأن النتائج المستفادة من الأفراد الذين شملتهم العينة يمكن أن تعمم على أفراد المجتمع الأصلي الذي اختير منه أفراد البحث ، واختارت الباحثة محافظة الفيوم لتطبيق الدراسة الميدانية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بإستخدام العينة العشوائية متعددة المراحل حيث تم اختيار بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم و هي (إدارة الفيوم التعليمية ، إدارة أطسا التعليمية ، إدارة يوسف الصديق التعليمية ، إدارة سنورس التعليمية )، وداخل كل إدارة تم اختيار بعض المدارس من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، و داخل كل مدرسة تم تطبيق الأستبيان على مدير المدرسة و السادة الوكلاء و بعض المعلمين بها وقد حرصت الباحثة أن تشمل عينة البحث من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على المستويات الاجتماعية المختلفة والمدارس النموذجية والعادية ، وكانت عينة المدارس الحكومية بالمحافظة كما هو موضح بالجدول التالي:-

#### جدول رقم (١) العينة الأساسية للبحث .

م	الإدارة التعليمية	العدد الكلي للمدارس	العينة المأخوذة	النسبة المئوية
١	إدارة الفيوم التعليمية	٢٩	١٢	٤١.٣%
٢	إدارة أطسا التعليمية	١٠	٧	٧٠%
٣	إدارة يوسف الصديق التعليمية	١٠	٤	٤٠%
٤	إدارة سنورس التعليمية	١٠	٧	٧٠%
	الإجمالي	٥٩	٣٠	٥٠.٨٤%

و يوضح الجدول السابق عدد المدارس الحكومية على مستوى المحافظة للمرحلة الثانية من التعليم الأساسي والعينة التي طبق عليها الاستبيان من هذه المدارس والنسبة المئوية للعينة ، وقد تم انتقاء عينة المدارس عشوائياً حيث تم اختيار ١٢ مدرسة من أجمالى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي التابعة لإدارة الفيوم التعليمية و التي يبلغ عددها ٢٩ مدرسة إى بنسبة ٤١.٣% ،بينما تم اختيار ٧ مدارس من أجمالى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي التابعة لإدارة أطسا التعليمية و التي يبلغ عددها

١٠ مدرسة إى بنسبة ٧٠%، بينما تم أختيار ٤ مدارس من أجمالى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى التابعة لإدارة يوسف الصديق التعليمية و التى يبلغ عددها ١٠ مدارس إى بنسبة ٤٠% ، بينما تم أختيار ٧ مدارس من أجمالى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى التابعة لإدارة سنورس التعليمية و التى يبلغ عددها ١٠ مدارس إى بنسبة ٧٠% تم و يوضح الجدول التالي العينة الكلية للبحث:

## جدول رقم (٢)

النسبة المئوية	العدد	العينة
٢٦.٦%	٤٠	مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى.
٤٠%	٦٠	وكلاء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى.
٣٣.٣%	٥٠	معلمى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى.
١٥٠		الأجمالى العام

ويوضح الجدول السابق فئات العينة التي استخدمت في البحث والتي بلغ الإجمالي العام لها (١٥٠) فرداً حيث تبين أن ٤٠ من أفراد عينة الدراسة كانوا يمثلون مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى حيث كانت نسبتهم ٢٦.٦% من إجمالى أفراد عينة الدراسة، بينما كان ٦٠ من أفراد عينة الدراسة كانوا يمثلون وكلاء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى حيث كانت نسبتهم ٤٠% من إجمالى أفراد عينة الدراسة ، بينما كان ٥٠ من أفراد عينة الدراسة كانوا يمثلون معلمى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى حيث كانت نسبتهم ٣٣.٣% من إجمالى أفراد عينة الدراسة ، أما الجدول التالي فيوضح عدد الاستثمارات الكلية التي تم توزيعها والصالح منها للاستخدام والذي تم استبعاده .

## جدول رقم (٣) إحصائية بعدد استثمارات الأستبيان المستخدمة

العدد	الصالح منها	المستبعد منها والذي لم يسترجع
١٥٠	١٢٠	٣٠

مبررات اختيار محافظة الفيوم لتطبيق الاستبيان:

لقد اختارت الباحثة محافظة الفيوم للأسباب التالية :

- ١- شملت عينة البحث على فئات مختلفة ومتنوعة بذلك يصعب على الباحثة أن تطبق دراستها الميدانية في أكثر من محافظة فاقصرت على محافظة الفيوم موطن الباحثة..
- ٢- قد يكون لتطبيق القرارات الوزارية في هذه المحافظة بعض المعوقات أو السلبيات نظراً لبعدها عن ديوان الوزارة أو عن المتابعة المركزية.
- ٣- اقتصرت الباحثة على هذه المحافظة وذلك لأنها موطن الباحثة فأولى بالدراسة والبحث.

### المعالجة الإحصائية للبيانات :

قامت الباحثة بتفريغ بيانات الاستبيان في جداول تكرارية ثم قامت بمعالجة البيانات باستخدام الآتي:

- ١- حساب النسب المئوية في كل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبيان باستخدام برنامج (Excel) بعد ترتيبها حسب معدلاتها لتوضيح أي العبارات ثم الاتفاق عليها بنسب مئوية مرتفعة وأياها أجيب عنها بنسب مئوية منخفضة والتعليق على ذلك في كل محور .

٢- اختيار كا<sup>٢</sup> chi-square test للكشف عن الفروق باستخدام المعادلات الآتية :

$$(ت\ ث - ت\ ع) \quad ٢$$

$$كا^٢ = مج$$

ت ع

حيث ت ث :- التكرار التجريبي أو الملاحظ ت ع :- التكرار المتوقع  
وتحسب درجات الحرية في هذه الحالة باستخدام المعادلة :

$$د.ح = ٣ - ١ = ٢$$

٣ - الوزن النسبي ويحسب بالمعادلة الآتية :

$$٣ \times ك١ + ٢ \times ك٢ + ١ \times ك٣$$

$$النسبة المئوية للاتفاق = \frac{\quad}{١٠٠ \times}$$

ن ٣

حيث ك١ = التكرار موافق ، وك٢ = التكرار إلى حد ما ، وك٣ = تكرر غير موافق .

ن = عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الاستبانة .

٤- حساب ثبات وصدق الاستبيان :

أ- حساب الثبات :

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة إعادة التطبيق على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرداً، وتم إدخال نتائج استجاباتهم عند التطبيق، وإعادة التطبيق على برنامج SPSS 22 "برنامج الحسابات الإحصائية في العلوم الاجتماعية" الإصدار ٢٢ على جهاز الكمبيوتر لحساب معامل الارتباط والتعرف على مدى ثبات الاستبيان، وتم اختيار (معادلة سبيرمان)

$r = \frac{\sum (S_1 - \bar{S}_1)(S_2 - \bar{S}_2)}{\sqrt{\sum (S_1 - \bar{S}_1)^2} \sqrt{\sum (S_2 - \bar{S}_2)^2}}$	
---	--

كأحد الاختيارات المتاحة داخل البرنامج لحساب معامل الارتباط أو معامل الثبات .

ومن خلال البرنامج وجد أن قيمة معامل الثبات = ٠.٩٨١

وتمثل هذه القيمة معامل ثبات مرتفع ، مما يدل على ثبات الأداة وتحقيقها لأغراض الدراسة .

ب- حساب الصدق :

تم حساب صدق الاستبيان باستخدام طريقتين هما الصدق الذاتي ، وصدق المحكمين .

١- الصدق الذاتي تم حسابه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبيان كما يلي :

الصدق الذاتي = الجذر التربيعي (معامل الثبات) = الجذر التربيعي (٠.٩٨١) = ١٠٠% .

و يلاحظ ارتفاع الصدق الذاتي للأداة مما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبيان كما ذكر من قبل .

٢- صدق المحكمين : تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على عدد من أساتذة التربية

و علم النفس في كلية التربية وذلك للحكم على دقة العبارات و مدى ملاءمتها لقياس ما

وضعت لقياسه ، وبناء على آراء السادة المحكمين أجريت بعض التعديلات اللازمة، حيث

قامت الباحثة بتفريغ ملاحظات السادة المحكمين، واتضح منها الإجماع على محاور

الاستبانة. إلا أنهم أشاروا إلى بعض الملاحظات الخاصة بالصياغة اللفظية واللغوية

لبعض عبارات الاستبانة، وبإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحات السادة المحكمين أعتبر الاستبيان صادقاً في تحقيق الغرض الذي وضع من أجله .

### ثانيا : نتائج الدراسة الميدانية

أ-: نتائج المحور الأول وهو الإدارة المدرسية وبسؤال أفراد العينة عن واقع المهام الإدارية للإدارة المدرسية و مدى تفاعلها مع المحيطين بالنسبة لهم جاءت استجابتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

### جدول (٤) استجابات أفراد العينة عن الإدارة المدرسية

الترتيب	الوزن النسبي	٢ ك٥	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبرة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٥	٧١.٦	٩.٤	٣٠.٨	٣٧	٢٣.٣	٢٨	٤٥.٨	٥٥	يشارك مدير المدرسة شخصياً في وضع رؤية المدرسة وسياستها ويعمل على تطويرها من خلال دوره القيادي.	١
٩	٦٦.١	٢.٤	٣٧.٥	٤٥	٢٦.٦	٣٢	٣٥.٨	٤٣	تعمل الإدارة في المدرسة على إعداد صف ثاني من القادة.	٢
٦	٧٠.٨	٥.٥٨	٣٠.٨	٣٧	٢٥.٨	٣١	٤٣.٣	٥٢	يهتم مدير المدرسة بمراجعة أداء العاملين بالمدرسة و مقارنته بأهداف المدرسة وسياستها	٣
١١	٥١.٣	٤٢.٣	٦٠.٨	٧٣	٢٤.١	٢٩	١٥	١٨	يمكن مدير المدرسة الطلاب و العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	٤
٤	٧٣.٣	٢٥.٣	٣٢.٥	٣٩	١٥	١٨	٥٢.٥	٦٣	يضع مدير المدرسة خطط لتطوير أداء العاملين مبنية على مؤشرات التقييم.	٥
٨	٦٧.٥	٦.٤	٣٧.٥	٤٥	٢٢.٥	٢٧	٤٠	٤٨	يقدر مدير المدرسة العاملين و إنجازاتهم وجوانب التميز لديهم.	٦
٢	٧٦.٦	٣٤.٣	٢٧.٥	٣٣	١٥	١٨	٥٧.٥	٦٩	يهتم مدير المدرسة بوضع منظومة لقيم العمل و أخلاقياته ويتوافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين.	٧
٧	٦٩.٤	٣.٦	٣٢.٥	٣٩	٢٦.٦	٣٢	٤٠.٨	٤٩	توفر الإدارة المدرسية بيئة مرنة ومشجعة على الإبداع والتميز لمواجهة التغيرات بكفاءة.	٨
١	٨٠	٤٦.٩	٢٢.٥	٢٧	١٥	١٨	٦٢.٥	٧٥	يوفر مدير المدرسة البنية الأساسية للتطوير التقني داخل المدرسة.	٩
١٠	٦٢.٧	٧.٨	٤٤.١	٥٣	٢٣.٣	٢٨	٣٢.٥	٣٩	يجتمع مدير المدرسة بشكل دوري مع العاملين للتعرف على مشكلاتهم والاستفادة من مقترحاتهم.	١٠
٣	٧٤.٤	٩.٩	٢٢.٥	٢٧	٣١.٦	٣٨	٤٥.٨	٥٥	يسهل مدير المدرسة آلية الأتصال بين جميع المستويات بشكل منظم.	١١

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لأستجابات أفراد العينة المستقاه حول الإدارة المدرسية إلا أنه قيم كا ٢ دالة أحصائياً حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٥١.٣% - ٨٠% وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الوظيفية الملقاه على عاتق مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى و التى تجعلهم يقللون من مراجعة أداء العاملين بالمدرسة ومقارنته بأهداف المدرسة الموضوعه وسياستها الأمر الذى يؤدى إلى قلة وجود بيئة مدرسية مرنة ومشجعة على الإبداع والتميز لمواجهه التغيرات بكفاءة، وقلة فى تقدير مديري المدرسة لإنجازات العاملين وجوانب التميز لديهم وهذا نتيجة ضعف قناعة المديرين بقيمة التميز وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود منهجية واضحة و محددة لتقدير المتميزين فى الأداء فقد يقتصر التقدير على شهادات أو تنظيم بعض الحفلات فقط دون وجود نظام دورى لتقديم الحوافز للمتميزين والمبدعين ولرعاية مواهبهم أو لشيوع نمط القيادة التسلطية لديهم و التى تجعلهم ينفردون بالسلطة وغير مهتمين بإعداد صف تانى من القادة داخل المدرسة، كذلك قلة عقد الإجتماعات المدرسية و التى يجب أن تعقد بشكل دورى مع العاملين للتعرف على مشكلاتهم والاستفادة من مقترحاتهم، و قلة مشاركة مدير المدرسة الطلاب و العاملين فى إتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته و أوصت به دراسة لمياء بنت عبد الله مشرف (٢٠١٦) بدراسة منتهى عبد الزهرة (٢٠١١).

ب- : نتائج المحور الثانى وهو الموارد البشرية وبسؤال أفراد العينة عن واقع إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة و كيفية التخطيط لها و العمل على تطويرها وكيفية أداء مدير المدرسة تجاهها بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحه بالجدول التالي :



جدول (٥) استجابات أفراد العينة عن الموارد البشرية

الترتيب	الوزن النسبي	كا ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
١	٧٧.٥	٢٣.٥	٢١.٦	٢٦	٢٤.١	٢٩	٥٤.١	٦٥	توجد بالمدرسة خطط لتطوير معارف العاملين و مهاراتهم .	١
٢	٦٩.٤	٣.٦	٣٢.٥	٣٩	٢٦.٦	٣٢	٤٠.٨	٤٩	يوجد بالمدرسة خطة بالأحتياجات اللازمة من الموارد البشرية فى المستقبل.	٢
٥	٦٥.٢	١.٢٥	٣٣.٣	٤٠	٣٧.٥	٤٥	٢٩.١	٣٥	يوجد بالمدرسة توصيف للوظائف يتفق مع سياستها و أهدافها.	٣
٤	٦٧.٢	١٨.٢	٤١.٦	٥٠	١٥	١٨	٤٣.٣	٥٢	يوجد بالمدرسة نظام للمكافأة العاملين المتميزين و تحفيزهم.	٤
٧	٥٣.١	٥٣.٤	٦٤.١	٧٧	١٢.٥	١٥	٢٣.٣	٢٨	يعطى مدير المدرسة العاملين حق التنظيم على نتائج التقييم.	٥
٣	٦٨.٨	١٨.٩	٣٩.١	٤٧	١٥	١٨	٤٥.٨	٥٥	يمكن مدير المدرسة العاملين معه المشاركة فى خطط التطوير .	٦
٨	٥١.٣	٤٢.٣	٦٠.٨	٧٣	٢٤.١	٢٩	١٥	١٨	يتفهم العاملين بالمدرسة أهداف المدرسة و سياساتها وطرق تقييم الأداء.	٧
٦	٦٢.٧	٧.٨	٤٤.١	٥٣	٢٣.٣	٢٨	٣٢.٥	٣٩	تهتم الإدارة المدرسية بصحة العاملين بها و سلامتهم وتوفر لهم ظروف عمل ملائمة.	٨

و بالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لأستجابات أفراد العينة المستفاه حول الموارد البشرية إلا أنه قيم كا ٢ دالة أحصائياً حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٥١.٣% - ٧٧.٥% و قد يرجع ذلك إلى قلة قناعة مدير المدرسة بحق العاملين فى الاعتراض والتنظم على نتائج التقييم، كذلك قلة رغبة مدير المدرسة فى مشاركة العاملين معه فى خطط التطوير ، أو لقناعته بعدم جدوى آراء العاملين معه فى خطط التطوير وقد يرجع ذلك إلى رغبتهم فى التسلط بالسلطة و أفرادهم بها ، وهذا يدل على قصور فى أداء مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى نحو أدارتهم للموارد البشرية لفة قدرتهم على شرح لأهداف المدرسة وسياستها وطرق تقييم الأداء للعاملين معهم فيصبحون مقاومون للتغيير أو غير مباشرين به، كما أن طاقاتهم لا تستغل الأستغلال الأمثل لتحقيق أهداف المدرسة ، كما أن مديري المدارس غير قادرين على توفير ظروف عمل ملائمة للعاملين تساعدهم على تحقيق التميز فى الأداء وهذه يؤكد على ضرورة

الإهتمام بالعناصر البشرية و تدريبها على متطلبات إدارة التميز حيث يرجع فشل كثير من المدارس فى تحقيق أهدافها إلى الإهتمام بالتجهيزات المادية و البرمجية و إغفال عنصر الكفاءات و الخبرات البشرية وهذا ما أكدته دراسة كل من ريم عمر الشريف (٢٠١٢)، دراسة عبد الله عبد العزيز الوكيل الشريف (٢٠١٤).

**ج : نتائج المحور الثالث وهو عمليات ووظائف الإدارة** وبسؤال أفراد العينة عن عمليات ووظائف الإدارة داخل المدرسة جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

**جدول (٦) استجابات أفراد العينة عن عمليات ووظائف الإدارة**

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب	الوزن النسبي	٢ ك
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	يتم تصميم العمليات الإدارية فى المدرسة بشكل واضح بناء على احتياجات المجتمع المحلى و ممارسات المنافسين.	٣٨	٣١.٦	٤٧	٣٩.١	٣٥	٢٩.١	٢	٦٧.٥	١.٩
٢	يوجد بالمدرسة نظام لتدريب العاملين على كيفية تطبيق العمليات الجديدة.	٦٥	٥٤.١	٢٦	٢١.٦	٢٩	٢٤.١	١	٧٦.٦	٢٣.٥
٣	يتم تطوير العمليات المدرسية باستمرار لتحقيق الرضا لدى المستفيدين وتقديم خدمة مميزة لهم.	٢٨	٢٣.٣	٣٧	٣٠.٨	٥٥	٤٥.٨	٦	٥٩.١	٩.٤٥
٤	يستفاد من مؤشرات تقييم أداء العاملين فى ترتيب أولويات المدرسة .	١٨	١٥	٣٦	٣٠	٦٦	٥٥	٨	٥٣.٣	٢٩.٤
٥	تدعم المدرسة العمل الجماعى لتحسين الأداء .	٣٧	٣٠.٨	١٨	١٥	٦٥	٥٤.١	٧	٥٨.٨	٢٧.٩
٦	يوجد بالمدرسة نظام رقابى على العمليات المالية.	٤٦	٣٨.٣	١٧	١٤.١	٥٧	٤٧.٥	٥	٦٣.٦	٢١.٣
٧	تسعى المدرسة إلى تعزيز العلاقة مع المستفيدين من خلال توقع لأحتياجاتهم.	٣٥	٢٩.١	٤٥	٣٧.٥	٤٠	٣٣.٣	٤	٦٥.٢	١.٢٥
٨	تستخدم نتائج التغذية الراجعة فى إتخاذ القرارات المدرسية اللازمة لعمل التحسينات فى الأداء.	٣٢	٢٦.٦	٥٦	٤٦.٦	٣٢	٢٦.٦	٣	٦٦.٦	٩.٦

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لأستجابات أفراد العينة المستفاه حول عمليات ووظائف الإدارة إلا أنه قيم كما ٢١ دالة إحصائياً حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٥٣.٣% - ٧٦.٦% و قد يرجع ذلك إلى لقلة إدراك العينة إلى أهمية تطوير العمليات المدرسية باستمرار لتحقيق الرضا لدى المستفيدين

وتقديم خدمة مميزه لهم،كذلك قلة الاستفادة من مؤشرات تقييم أداء العاملين في ترتيب أولويات المدرسة،قلة تدعيم المدرسة لسبل العمل الجماعي لتحسين الأداء،قلة وجود نظام رقابي بالمدرسة على العمليات المالية،قلة سعى المدرسة إلى وجود سبل لتعزيز العلاقة مع المستفيدين من خلال توقع لأحتياجاتهم،قلة استخدام نتائج التغذية الراجعة في إتخاذ القرارات المدرسية اللازمة لعمل التحسينات في الأداء وقد يكون سبب ذلك إما لعدم قدرة الإدارة المدرسية على ذلك أو لعدم إدراك الإدارة المدرسية إلى ضرورة تقديم خدمة متميزة للمستفيدين،وضعف الموازنة لديها فهي ما زالت تقوم في تنفيذها للعمليات بالطرق التقليدية و التي تفتقد الأبداعية و التميز وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارات التعليمية و المدارس مازالت تحكمها قوانين و هياكل إدارية تقليدية لا تتناسب مع طبيعة المتغيرات المعاصرة و التي تخلق بيئة بيروقراطية تنعكس على التميز في الأداء الأمر الذي يتطلب ضرورة القضاء على التدخل والأذواجية في العمل وما ينتج عنها من عرقلة و انحرافات عن مسار العمل الصحيح و هذا ما أكدته و أوصت به دراسة يوسف يعقوب شحادة (٢٠١٤)،دراسة يوسف رزق الله عبدالله السوسى (٢٠١٥).

د-: نتائج المحور الرابع وهو خدمة المجتمع ويسؤال أفراد العينة عن علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى، ودورها فى تنميته والأنشطة المختلفة التى تمارسها المدرسة تجاه المجتمع المحيط بها بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

### جدول (٧) استجابات أفراد العينة عن خدمة المجتمع

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الوزن النسبي	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
١	تتمتع المدرسة بعلاقة جيدة بمديرية التربية والتعليم التابعة لها	٤٥.٨	٣٨	٣١.٦	٢٧	٢٢.٥	٢٧	٧٤.٤	٥
٢	تستثمر المدرسة إمكانيات وموارد المجتمع المحلى بكفاءة فى تحقيق أهدافها .	٥٧.٥	٢٩	٢٤.١	٢٢	١٨.٣	٢٢	٧٩.٧	٣

١٠	٥٩.١	٩.٤٥	٤٥.٨	٥٥	٣٠.٨	٣٧	٢٣.٣	٢٨	تسعى المدرسة إلى تحديد أهم احتياجات و متطلبات المستفيدين (طلاب، معلمين، عاملين، أعضاء المجتمع) و تشخيصها .	٣
١	٨٦.٦	٨٦.٤	١٣.٣	١٦	١٣.٣	١٦	٧٣.٣	٨٨	تفعل إدارة المدرسة مجالس الآباء والمعلمين ومجلس الأمناء ولجان التعليم بما يحقق الشراكة المجتمعية	٤
٤	٧٥.٨	١٣.٩	٢٠.٨	٢٥	٣٠.٨	٣٧	٤٨.٣	٥٨	توجد آلية بالمدرسة لرصد الشكاوى و المقترحات المقدمة من المستفيدين من المجتمع المحلى فى تطوير المدرسة.	٥
٢	٨١.١	٥١.٩	٢٠.٨	٢٥	١٥	١٨	٦٤.١	٧٧	تستخدم المدرسة مؤشرات لتقييم أثر المدرسة على المجتمع .	٦
٦	٧٢.٥	١٣.٩	٣٠.٨	٣٧	٢٠.٨	٢٥	٤٨.٣	٥٨	تستخدم المدرسة وسائل الإعلام لتغطية أنشطتها وإنجازاتها.	٧
٧	٦٧.٥	١.٩	٢٩.١	٣٥	٣٩.١	٤٧	٣١.٦	٣٨	تشارك المدرسة فى جميع الأنشطة المجتمعية (احتفالات، ندوات، معارض، مشروعات، أنشطة ثقافية و تطوعية).	٨
٨	٦٦.٦	٩.٦	٢٦.٦	٣٢	٤٦.٦	٥٦	٢٦.٦	٣٢	تمكن المدرسة المستفيدين فى المشاركة فى صنع القرارات و التى تكفل تحقيق أهداف الأفراد و المجتمع معاً.	٩
٩	٦٣.٦	٢١.٣ ٥	٤٧.٥	٥٧	١٤.١	١٧	٣٨.٣	٤٦	يوجد نظام بالمدرسة لرصد أداء العاملين و التنبؤ به و مقارنته بالخطة المدرسية الموضوعه.	١٠

و بالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة المستنقاه حول دور المدرسة فى خدمة المجتمع إلا أنه قيم كا ٢ دالة أحصائياً حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٥٩.١% - ٨٦.٦% و قد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الإدارات المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بتحديد أهم احتياجات و

متطلبات المستفيدين (طلاب، معلمين، عاملين، أعضاء المجتمع) وتشخيصها فقد يرجع ذلك إلى أن الخطط المدرسية قد لا تكون شاملة لجميع جوانب المجتمع أو إنها تتم بطريقة شكلية ولا تمس احتياجات و متطلبات المستفيدين من المجتمع المحلي، كما أن الخطط المدرسية لا تتضمن سبل لتلبية هذه الاحتياجات مما يعنى شكلية التطبيق و قد يرجع ذلك إلى اهتمام الإدارات المدرسية والتعليمية بالعمليات التدريسية أكثر من الجوانب الأخرى، قلة مشاركة المدرسة فى الأنشطة المجتمعية (احتفالات، ندوات، معارض، مشروعات، أنشطة ثقافية و تطوعية) وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاه على عاتق الإدارة المدرسية ومديرين المدارس وقصر اليوم الدراسى مع كبر حجم المناهج الدراسية وعدم قناعة مديرين المدارس بأهمية التميز الإدارى، قلة اهتمامهم بمشاركة المستفيدين فى صنع القرارات و التى تكفل تحقيق أهداف الأفراد و المجتمع معاً، قلة وجود نظام بالمدرسة لرصد أداء العاملين و التنبؤ به و مقارنته بالخطة المدرسية الموضوعة و قد يرجع ذلك إلى قلة وجود معايير منهجية واضحة و محددة فى كيفية تقييم التميز فى لأداء لجميع العاملين بالمدرسة، كذلك قلة الإستفادة من نتائج التغذية الراجعة فلا يوجد مركز مسئول عن جمع المعلومات وتقييم أداء العاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى و قياسه سواء على مستوى المدرسة أو على مستوى المجتمع المحيط للاستفادة من نتائج التقييم فى تحسين الأداء المستقبلى الأمر الذى يتطلب ضرورة تبنى القيادات الادارية العليا إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسى والعمل على توفير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتطبيق معايير لإدارة التميز ، كذلك ضرورة نشر فكر و أبعاد التميز فى المؤسسات التعليمية لكى تتكيف مع المتغيرات العصرية و هذا ما أكدته و أوصت به دراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥)، دراسة محمد عمر (٢٠١٦).

هـ - : نتائج المحور الخامس وهو الخطط المدرسية وبسؤال أفراد العينة عن الخطط المدرسية المتبعة ومدى قدرة إدارة المدرسة على رصد المشكلات وتحليلها وحلها وجمع

البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

### جدول (٨) استجابات أفراد العينة عن الخطط المدرسية

الترتيب	الوزن النسبي	٢ كا	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٨	٧٠.٨	١١.٢	٢٣.٣	٤٠	٢٠.٨	٢٥	٤٥.٨	٥٥	تمتلك المدرسة خطة مدرسية.	١
٣	٧٥.٥	١٨.٢	٢٥	٣٠	٢٣.٣	٢٨	٥١.٦	٦٢	يتم تقييم خطة المدرسة باستمرار لمعرفة درجة كفاءتها وفعاليتها.	٢
٥	٧٣.١	١١.١	٢٨.٣	٣٤	٢٤.١	٢٩	٤٧.٥	٥٧	تستند الخطة السنوية للمدرسة إلى فهم دقيق الاحتياجات الحالية للمستفيدين وتوقعاتهم المستقبلية.	٣
٤	٧٤.٤	٩.٩	٢٢.٥	٢٧	٣١.٦	٣٨	٤٥.٨	٥٥	تعد المدرسة الخطة بناء على مؤشرات الأداء الفعلية للتأكد من أن الخطة تيسر على الطريق السليم.	٤
٢	٧٦.٩	٢٣.٤	٢٣.٣	٢٨	٢٢.٥	٢٧	٥٤.١	٦٥	يشارك جميع العاملين بالمدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة .	٥
٦	٧٢.٥	١٣.٩	٣٠.٨	٣٧	٢٠.٨	٢٥	٤٨.٣	٥٨	تنسجم البرامج و الأنشطة الموضوعية في المدرسة مع الخطة المدرسية السنوية.	٦
١	٧٧.٢	٢٧.٦	٢٤.١	٢٩	٢٠	٢٤	٥٥.٨	٦٧	يتم تعديل الخطة المدرسية وتطويرها وفق للتغيرات البيئية المحيطة.	٧
٧	٧١.٩	٥.٤	٢٣.٣	٢٨	٣٧.٥	٤٥	٣٩.١	٤٧	يتم جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة عند صياغة الخطة المدرسية.	٨
٩	٦٥.٢	٨.٧٥	٤١.٦	٥٠	٢٠.٨	٢٥	٣٧.٥	٤٥	توفر الإدارة مجموعه من البدائل كحلول لمشكلات العمل.	٩
١٠	٦٣.٦	٢١.٣	٤٧.٥	٥٧	١٤.١	١٧	٣٨.٣	٤٦	يتم تقييم الأداء بصفة دورية لمعرفة مدى التزام العاملين بخطة المدرسة.	١٠

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لأستجابات أفراد العينة المستتقاه حول هذه السياسات والإستراتيجيات إلا أنه قيم ٢١ دالة إحصائياً حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٦٣.٦% - ٧٧.٢% و قد يرجع ذلك إلى قلة إدراك الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأهمية تقييم الأداء بصفة دورية لمعرفة مدى التزام العاملين بخطة المدرسة ،كذلك تدل نتائج الدراسة إلى وعى أفراد العينة بضرورة تعديل الخطة المدرسية وتطويرها وفق للتغيرات البيئية المحيطة

، وكذلك أهمية أن يشترك جميع العاملين بالمدرسة فى وضع الخطة السنوية للمدرسة ، كما أتضح أيضاً من نتائج الدراسة وجود صعوبة فى جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة عند صياغة الخطة المدرسية، وقد يرجع ذلك إما قلة إدراك الإدارة المدرسية لأهمية جمع المعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة عند صياغة الخطة أو لعدم قدرتها على جمع هذه المعلومات ، كذلك اتضح من نتائج الدراسة إلى وجود صعوبة فى توفير الإدارة المدرسية لمجموعة من البدائل كحلول لمشكلات العمل وقد يرجع ذلك إما لعدم إدراك الإدارة المدرسية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى لأهمية وضع البدائل المختلفة لمواجهة المشكلات المحتملة أو لعدم القدرة على ذلك أو لضيق آفاق مديرين المدارس فى التفكير المستقبلى للمشكلات المحتملة الأمر الذى يتطلب ضرورة التأكد من أن تقييم المديرين، والتطوير المهني، والدعم يتمشى مع معايير الإدارة المدرسية الفعالة و إعتبار المعايير التعليمية هي عنصر واحد من عناصر التقييم الفعلية لمدير المدرسة ،كذلك ضرورة وضع خطة للنمو المهني ، وذلك بوجود مجموعة من القواعد والأنظمة في التعليم لضمان الجودة و التي من خلالها يمكن الحصول على مؤشرات واضحة وحلول مفيدة لكيفية تحقيق نظام تعليمي على درجة عالية من التميز كمياً ونوعياً وذلك للوصول للأداء المتميز لمدير المدرسة و هذا ما أكدت عليه دراسة Daugherty (٢٠١٢) دراسة Mngomezulu (٢٠١٢)دراسة Popescu (٢٠١٣).

تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على ضوء

### مدخل إدارة التميز

في ضوء الإطار النظري، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية يمكن وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على ضوء مدخل إدارة التميز، ويمكن القول أن التصور المقترح باعتباره خطة إجرائية له مجموعة من الأسس التي يقوم عليها ومجموعة من المنطلقات التي ينطلق منها لتحقيق أهدافه المتعلقة بالأبعاد المختلفة، ويعتمد على مجموعة من آليات التنفيذ التي يلزمها متابعة مستمرة،

ولا يمكن أن نغفل هنا وجود مجموعة من المعوقات التي تقف أمام تنفيذ التصور المقترح والتي يمكن تذليلها من خلال بعض الحلول المقدمة والتي سيتم تقييمها في النهاية إذ أن أي عمل نقوم به يحتاج إلى تقييم إذا كنا نريده عملاً ناجحاً، وسيتم تناول عناصر التصور المقترح فيما يلي:

### أولاً: أسس التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من الأسس والتي تتعلق بتنمية أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز، يمكن إيجازها فيما يلي:

(١) إن إدارة التميز أصبحت مطلب أساسي لنجاح المدرسة كمؤسسة تعليمية فهي تعد أحد أفضل المداخل الإدارية المعاصرة التي تعالج أداء مديري المدارس بأسلوب علمي حديث مبني على قواعد وأسس واضحة ومتقنة.

(٢) أن إدارة التميز تعتبر مدخل يقوم على أساس التقييم الذاتي للإدارة المدرسية وذلك بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي مما يمكنها من تحديد مواطن الضعف فيها وتأثيره على الأداء والنتائج المحققة، وكذلك مصادر القوة ومدى الاستفادة منها في بناء القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

(٣) أن إدارة التميز تعتبر مدخل يقوم على أساس التحسين والتطوير المستمر للأداء المؤسسة التعليمية وذلك بهدف وضعها بشكل دائم وأفضل من المنافسين في المؤسسات التعليمية الأخرى.

(٤) إن الإدارة التميز في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تتطلب بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المدرسة، وتوظيف هذه العلاقات لتعظيم فرص المدرسة للوصول إلى غايتها وأهدافها.

### ثانياً: منطلقات التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات ويمكن إيجازها فيما يلي:

١- أهمية الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باعتبارها أساساً لتطبيق سياسة الدولة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لأبناء المجتمع، ويزيد من أهميتها أن عدداً



كبيراً من المتعلمين يقتصرون في تعليمهم على نهاية هذه المرحلة ، ولهذا فأنا نجد أن هناك تأكيداً من السياسة التعليمية المعلنة على أن التعليم الاعدادي يجب أن يعد طلابه إعداداً متكاملًا وان يزودهم بالدراسات التطبيقية والتي يمكن من خلالها إعدادهم لسوق العمل والحياة العملية إلى جانب إعدادهم لمواصلة تعليمهم العالي والجامعي.

- ٢- التغييرات التكنولوجية المتسارعة وما تتطلبه من تغيير في الدور الذي يقوم به مدير المدرسة .
- ٣- المطالبة بتحسين جودة العملية التعليمية والنظام التعليمي في المؤسسات التعليمية وفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة وبما يتناسب مع الانفجار المعرفي في جميع المجالات .
- ٤- الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في الإدارة المدرسية وأهميته في تحقيق التميز داخل المدرسة ، فالمدير هو القائد والمحفز والمشرف العام للمدرسة الذي يتأكد من سير العمل في الاتجاه الصحيح.

### ثالثاً: أهداف التصور المقترح

- ١- تبني إدارة التميز كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- ٢- تزويد قدرة المدارس على توظيف إمكانياتها المادية و البشرية في تطوير أدائها ونظمها وإستراتيجيتها بما يتيح لها المنافسة والتميز والقدرة على مواجهة الانفجار المعرفي.
- ٣- توعية المديرين بضرورة العمل على تطوير أدائهم الإداري وما له من تأثير في رفع كفاءة العملية التعليمية.
- ٤- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مما يجعلها قادرة على استيعاب الانفجار والتدفق المعرفي السريع.
- ٥- التقييم والتحسين المستمر.
- ٦- مساعدة القائمين على العملية التعليمية في مصر على الارتقاء بمستوى أداء المديرين من خلال الاستفادة من هذا التصور المقترح.

## رابعاً: أبعاد التصور المقترح وآليات تنفيذه

يستند التصور المقترح طبقاً للإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية على خمس أبعاد أساسية، إذ يعتمد تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على ضوء مدخل إدارة التميز على مجموعة من الإجراءات التنفيذية و التى سيتم الإشارة إليها فى هذا الجزء وطبقاً لكل بعد من أبعاد التصور المقترح.

أ- **البعد الخاص بالإدارة المدرسية:** و لتحقيق إدارة مدرسية ناجحة فى تحقيق أهدافها فإن هناك مجموعة من الإجراءات التنفيذية و التى هى بمثابة مجموعة من المطالب و التى منها ما يلى .:

١. ضرورة مشاركة مدير المدرسة شخصياً فى وضع رؤية المدرسة وسياستها والعمل على تطويرها من خلال دوره القيادى.

٢. ضرورة إهتمام الإدارة المدرسية على إعداد صف تانى من القادة وإعادة تأهيل القيادات الحالية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى لتنمية قدراتهم على تطبيق معايير نماذج إدارة التميز المعتمدة ويتم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية لهم وندوات ومؤتمرات واجتماعات وغيرها.

٣. إعداد خطط تدريبية منتظمة لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى الجدد والحاليين لتنمية قدراتهم على تفعيل رؤية المدرسة ورسالتها من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية، ومراجعة مستويات الأداء والمهارات القيادية وتطويرها.

٤. إهتمام مدير المدرسة بمراجعة أداء العاملين بالمدرسة و مقارنته بأهداف المدرسة وسياستها وتمكينهم بالمشاركة فى إتخاذ القرارات .

٥. إرسال المديرين المتميزين فى المدارس إلى بعثات قصيرة ودورات تدريبية على نفقة وزارة التربية والتعليم بعد إختيارهم من قبل الإدارات التعليمية التابعين لهم دون مجاملات أو محسوبية إلى دول أجنبية ذات خبرة فى مجال تطبيق نماذج إدارة التميز فى المؤسسات التعليمية للتعرف على كل ما هو جديد فى هذا المجال وإكسابهم خبرات يمكن تطبيقها فى مدارسهم.

٦. تشجيع مديري المدارس الحاليين على الإلتحاق بالجامعات والحصول على شهادات في الدراسات العليا خاصة في مجال الإدارة وتقديم حوافز ومكافآت لهم بهذا الشأن.
٧. فتح قنوات التواصل بين الإدارة المدرسية و العاملين من خلال عقد الاجتماعات الدورية ومناقشة القرارات الخاصة بتطوير المدرسة أو المتعلقة بالمشكلات التي تواجهها.
- ب- **البعد الخاص بالموارد البشرية:** . ولتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز فإن هناك مجموعة من الإجراءات التنفيذية و التي تتعلق بالموارد البشرية والتي هي بمثابة مجموعة من المطالب والتي منها ما يلي:
  ١. أهمية إعداد كوادر بشرية مدربة ومؤهلة على إحداث التغيير في إدارة الموارد البشرية ولديها القدرة على فهم حقيقى لمفهوم التميز وتطبيق معايير في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.
  ٢. التخطيط للموارد البشرية بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة ودقيقة وشاملة وتحليل إمكانات ومهارات وقدرات وخبرات العاملين لتحديد الاحتياجات المستقبلية بما يكفل الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المتاحة والمطلوبة .
  ٣. ضرورة إعادة النظر في اللوائح والأنظمة المتبعة من قبل الحكومة لإدارة الموارد البشرية وتعديلها بما يتماشى مع تطبيق معايير نماذج التميز في المؤسسات التعليمية.
  ٤. إعادة النظر في أنظمة و آليات التقييم المتبعة في المدرسة مع ضرورة إطلاع العاملين على مستوى أدائهم بشكل دورى مع وضع خطة لتحسين الأداء وتطوير العمليات والتحفيز على تحقيق التميز .
  ٥. تحفيز العاملين على المشاركة في المؤتمرات و الندوات وإعداد دورات تدريبية منتظمة وإحترافية لإعادة تأهيل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي الحاليين وتدريبهم على تخطيط وتحسين الموارد البشرية في المدرسة .
  ٦. إجراء دراسات استقصائية بصفة دورية لتقييم الحالة المعنوية للموارد البشرية لضمان الرضا، والولاء.
- ج- **البعد الخاص بعمليات ووظائف الإدارة:** ولتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز فإن هناك مجموعة من الإجراءات

التنفيذية و التى تتعلق بعمليات ووظائف الإدارة و التى هى بمثابة مجموعة من المطالب و التى منها ما يلى:.

١. فتح قنوات الإتصال بين الإدارة التعليمية والعاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من خلال عقد إجتماعات دورية و مناقشة القرارات الخاصة بتطوير المدارس أو المتعلقة بالمشكلات التى تتعرضها

٢. تدريب العاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على إدارة وتطوير ذواتهم فى مجالات (التخطيط و تنظيم أعمالهم ،الأهداف الخاصة بهم ).

٣. تشجيع الإدارة الذاتية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى مع تحفيز العاملين نحو تقديم المقترحات والأفكار الإبداعية لتحقيق التميز بالمدارس مع الإهتمام بأنفاق الأموال اللازمة فى إعداد البرامج التدريبية وتطوير العاملين بالمدرسة.

٤. تغيير سياسة الحكومة التعليمية والتحول إلى دعم اللامركزية والتخلى عن المركزية الخاصة بإدارة العمليات خاصة داخل الإدارات المدرسية بما يساعد على القضاء على الروتين والبيروقراطية .

٥. تدريب مديرى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى قبل التعيين على كيفية تصميم وإدارة العمليات الإدارية بصورة تعبر عن تطبيق معايير إدارة التميز فى المدرسة.

٦. توفير نظام فعال من العمليات الإدارية و التدريب عليه وذلك من خلال عقد دورات للعاملين للقيام بتطبيق عمليات إدارية جديدة والعمل على تحفيز العاملين على الإبتكار فى أنشطة تطوير العمليات.

٧. إعداد دورات تدريبية فعالة ومنتظمة لإعادة تأهيل مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى الحاليين وتدريبهم على تصميم وإدارة العمليات فى المدرسة بشكل مفهوم وواضح لجميع العاملين بما تحقق السلاسة والإلتزام ،كذلك التدريب على كيفية إستخدام الإدارة المدرسية لأساليب إبتكارية لتحقيق رضا المستفيدين وتقديم خدمة مميزة لهم.

د-البعد الخاص بخدمة المجتمع: ولتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على ضوء مدخل إدارة التميز فإن هناك مجموعة من الإجراءات التنفيذية و التى تتعلق بخدمة المجتمع و التى هى بمثابة مجموعة من المطالب و التى منها ما يلى:.

١- ضرورة توعية العاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بالمسئولية الإجتماعية للمدرسة من خلال إلتزامهم بمبادئ أخلاقية تجاه المجتمع مثل تقليل الإزعاج والتلوث مع المشاركة المستمرة والفعالة في أحداث مسابقات بيئية وانسانية وصحية ورياضية وثقافية تعمل على خدمة المجتمع من خلال وضع خطة ممنهجة وواضحة لهذه الفاعليات الإجتماعية.

٢- الاهتمام ببناء مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين القيادة المدرسية و العاملين بالمدرسة، وبين أفراد المجتمع المدرسى بعضهم البعض، وبينهم وبين المجتمع الخارجى؛ مما يزيد من ثقة المجتمع الخارجى في المدرسة، ويؤكد مسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع لتكون طريقها للوصول إلى التميز في أدائها الإدارى.

٣- العمل على توعية أفراد المجتمع من قبل الحكومة لأهمية مشاركة المجتمع فى تنمية مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بإستخدام وسائل الإعلام المختلفة، ورصد الموارد المالية المطلوبة لهذه الدعاية فى ميزانية وزارة التربية والتعليم السنوية.

٤- عقد ندوات مشتركة تعقد بين ممثلين عن الإدارات التعليمية وإدارات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى مع ممثلين عن الإدارات المحلية وأفراد المجتمع الواقعة فى نطاقها هذه المدارس لترسيخ ونشر ثقافة المشاركة المجتمعية فى تنمية وتطوير هذه المدارس.

٥- التنسيق بين الإدارات التعليمية وإدارات الحكم المحلى وإعداد نشرات وكتيبات دورية وتنظيم ندوات مشتركة وتوصيل هذه المعلومات والبيانات عن المجتمعات المحيطة بالمدارس لإدارات هذه المدارس بصورة واضحة ومفهومة.

٦- المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المجتمعات المحيطة مثل الفقر والجهل والأمية والبطالة وذلك من خلال تنظيم معارض داخل المدارس يشرف عليها إدارة المدرسة وأفراد ذوى خبرة من المجتمع المحيط في هذا المجال.

٧- تخصيص فصل من فصول الدراسة أو أكثر في أيام العطلات الرسمية للمدرسة أو بعد إنتهاء اليوم الدراسى فى أيام محددة للمساهمة الجادة فى محو أمية أفراد المجتمع المحلى المحيط بالمدارس.

هـ-البعد الخاص بالخطط المدرسية :. ولتطوير أداء مديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على ضوء مدخل إدارة التميز فإن هناك مجموعة من الإجراءات التنفيذية و التى تتعلق بالخطط المدرسية و التى هى بمثابة مجموعة من المطالب و التى منها ما يلى:.

١. ربط الخطط التنفيذية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بالخطة الإستراتيجية مع ضرورة إشمال الخطة المدرسية على معايير و مؤشرات محددة تعكس آمال المدرسة فى المستقبل.

٢. التقويم و المتابعة المستمرة للمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى لمعرفة مدى تحقيق أهداف الخطة التنفيذية للإستفادة من ذلك فى عمليات التخطيط المستقبلية للمدرسة .

٣. تعديل الأنظمة واللوائح المتبعة من قبل وزارة التربية والتعليم فى عملية تقييم الأداء، ومنح بموجب هذه التعديلات إدارات المدارس صلاحيات قيمها بإجراء التقييم الذاتى للأداء.

٤. مشاركة جميع العاملين فى صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة من خلال عقد الإجتماعات وورش العمل لصياغة الأهداف الإستراتيجية .

٥. إتاحة الفرصة من وزارة التربية والتعليم ومديريات التعليم للإدارات المدرسية بوضع خططها الإستراتيجية وتحديد سياساتها بما يتناسب مع ظروف كل مدرسة على حدة.

#### خامساً: متابعة التصور المقترح

لا تقتصر المتابعة على عملية التوجيه فقط، بل تشمل الرقابة على التنفيذ بهدف اكتشاف مواطن الضعف والقوة ومعالجة نواحي الضعف أثناء عملية التنفيذ، لذا تعد عملية المتابعة

من العناصر الأساسية لنجاح تنفيذ التصور المقترح فمن خلالها يمكن التعرف على المشكلات التي تظهر أثناء عملية التنفيذ وسبل التغلب عليها، والتعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية وبذلك فهي تعد بمثابة تغذية مرتدة مستمرة لتحقيق النتائج المرجوة بأقصى درجة ممكنة. وللقيام بعملية المتابعة ينبغي أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإنشاء مركز رئيسي تابع لقطاع التعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم، تنبثق منه مراكز فرعية بمعدل مركز بكل مديرية تعليمية، على أن يضم هذا المركز خبراء واستشاريين ومسؤولي المتابعة بالمديريات ويكون مسئول عن :

- نشر ثقافة التميز بين العاملين في مؤسساتها لكي تتكيف لمدرسة مع المتغيرات العصرية و تحقيق مزايا تنافسية .
- تدريب العاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على مفاهيم و معايير إدارة التميز من خلال عقد إجتماعات وورش العمل و الندوات لنشر الوعي بأهمية إدارة التميز .
- تبنى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فلسفة إدارة التميز لرفع مستوى إنتاجيتها و تحسين جودة مدخلاتها و مخرجاتها .
- التقييم الدورى و المستمر لعناصر إدارة التميز و إستخدام نتائج التقييم كتغذية راجعة فى تحسين الخطط المستقبلية .
- التواصل الدائم مع أولياء الأمور و الطلاب و معرفة آرائهم بإستمرار و مشاركتهم فى عمليات التخطيط و التقييم الإدارية و الأكاديمية .
- عقد مزيد من ورش العمل و الإجتماعات لتوضيح بعض العمليات و الإجراءات للعاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي و التعرف على آرائهم فيما إذا كان الأمر يتطلب إعادة تغيير فى هندسة العمليات وفق الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة .
- ضرورة القضاء على الإندواجية والتدخل فى العمل و ما تسببه من عرقلة و إنحرافات عن الطريق الصحيح للعمل .
- ضرورة توفير التقنيات المتطورة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي و اللازمة لتحقيق التميز فى ميدان المنافسة مع المدارس الأخرى .

- استعانة المدارس بنماذج التميز المختلفة التي حققت نجاحاً عند تطبيقها، ، على أن يتناسب النموذج الذي يتم اختياره وتبنيه مع طبيعة وظروف و إمكانيات المدارس وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- حصر فعلى حقيقى من خلال لجان مختصة من وزارة التربية والتعليم للمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى ودراسة المدارس الأكثر إحتياجاً للتطوير والتنمية من حيث درجة تطبيق معايير إدارة التميز فيها وتصنيفها من حيث الأولوية الملحة لتطوير الأداء وتحسين العمليات بها.
- جعل القوانين واللوائح الحالية للعملية الإدارية والتعليمية أكثر مرونة بما يتناسب مع منهج التميز الإدارى و يساهم فى تطبيق فعلى لمعايير نماذج التميز فى المؤسسات التعليمية.
- وضع برامج تدريبية للعاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مجالات توثيق المعلومات و الإتصالات .
- توفير الإمكانيات التكنولوجية والمالية والمادية اللازمة لضمان تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس؛ وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل أخرى بديلة بجانب التمويل الحكومي مثل شراكة مؤسسات المجتمع المختلفة مع المدارس،وتسويق الخدمات المدرسية وتعظيم الاستفادة من الموارد المتوفرة بالمدرسة لخدمة أهدافها.
- التخلص من الروتين والبيروقراطية فى إتخاذ القرارات العليا الخاصة بتطبيق نماذج التميز فى المؤسسات التعليمية وذلك من أجل إستثمار الوقت .
- وضع خطط إستراتيجية محددة الزمن لإكمال تطبيق نماذج إدارة التميز فى المؤسسات التعليمية على مستوى الجمهورية.
- وضع وزارة التربية والتعليم خطة جادة للاستفادة من خبرات الدول الأجنبية المتقدمة فى إدارة التميز فى مؤسساتها التعليمية.
- توفير الموارد البشرية المدربة القادرة على تطبيق مفاهيم ومعايير إدارة التميز فى المؤسسات التعليمية من قبل الحكومة.



- إعادة النظر في جميع خطط التدريب الخاصة بالقيادات بما يتناسب مع تنمية قدراتهم على تطبيق معايير نماذج التميز في المؤسسات التعليمية.
- تطوير خطط عمليات الإتصال بين مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومديريات التعليم التابعة لها بما يدعم تحسين الأداء وتطوير العمليات وتسهيل تطبيق إدارة التميز.
- تقييم الوضع الاستراتيجي للمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية للمدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لجودة الخدمة التي تقدمها مقارنة بجودة خدمات المدارس المنافسة، إلى جانب تحليل بيئتها الخارجية ، ومتطلبات سوق العمل واحتياجاته ؛ بما يساعدها على تطوير خدماتها وتحديثها، وتحقيق ميزتها التنافسية.
- توفير الدعم من القيادات العليا بالمديريات التعليمية ووزارة التربية و التعليم لثقافة التميز، وذلك من خلال تبني نمط القيادة التحولية والذي يركز على إحداث التغييرات المطلوبة في أداء العاملين، ويدفعهم إلى تحقيق التميز والنجاح المستمر.

#### سادساً: تقويم التصور المقترح

تعد عملية التقويم الأساس الذي تنطلق منه لتعديل الوضع الراهن في سبيل الوصول إلى المأمول، فالوقوف على نقاط الضعف ونقاط القوة يساهم في تدعيم الممارسات الصحيحة والإنجازات التي تحتاج إلى تعديل للقيام بذلك. لذا يمكن أن نقول أن التقويم عملية متلازمة مع عملية المتابعة وكلاهما متلازمين لتنفيذ التصور المقترح . حيث يتم من خلال عملية التقويم تدعيم للجوانب الايجابية وتصحيح الممارسات السلبية والخاطئة التي قد تسفر عنها عمليات المتابعة السابقة.

#### معوقات تنفيذ التصور المقترح ومقترحات التغلب عليها

يمكن من خلال تحليل الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية تحديد مجموعة من المعوقات التي قد تعيق تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز والتي تتمثل في:

## ١- من حيث الإدارة المدرسية

- قلة مشاركة مدير المدرسة شخصياً فى وضع رؤية المدرسة وسياستها ويعمل على تطويرها من خلال دوره القيادى.
- قلة إهتمام الإدارة المدرسية على إعداد صف تانى من القادة.
- قلة أهتمام مدير المدرسة بمراجعة أداء العاملين بالمدرسة و مقارنته بأهداف المدرسة وسياستها.
- قلة تمكين مدير المدرسة الطلاب و العاملين بالمشاركة فى إتخاذ القرارات .
- قلة وضع مدير المدرسة خطط للتطوير أداء العاملين مبنية على مؤشرات التقييم.
- نقص فى تقدير مدير المدرسة العاملين و إنجازاتهم وجوانب التميز لديهم.
- قلة توفير الإدارة المدرسية لبيئة مرنة ومشجعة على الإبداع والتميزو لمواجهه التغييرات بكفاءة.
- قلة توفير مدير المدرسة البنية الأساسية للتطوير التقنى داخل المدرسة.
- قلة الإجتماعات الدورية مع العاملين للتعرف على مشكلاتهم والاستفادة من مقترحاتهم.

## ٢- من حيث الموارد البشرية:

- قلة وجود خطط بالمدرسة لتطوير معارف العاملين و مهاراتهم .
- قلة وجود خطة بالمدرسة بالأحتياجات اللازمة من الموارد البشرية فى المستقبل.
- وجود نقص فى توصيف للوظائف داخل المدرسة يتفق مع سياستها و أهدافها.
- قلة وجود نظام للمكافأة العاملين المتميزين و تحفيزهم.
- قلة إعطاء مدير المدرسة العاملين حق التظلم على نتائج التقييم.
- قلة تمكين مدير المدرسة العاملين معه المشاركة فى خطط التطوير .
- قلة تفهم العاملين بالمدرسة أهداف المدرسة و سياساتها وطرق تقييم الأداء.
- قلة أهتمام الإدارة المدرسية بصحة العاملين بها و سلامتهم مع توفير ظروف عمل ملائمة لهم.

### ٣- من حيث عمليات ووظائف الإدارة:

- قلة تصميم العمليات الإدارية فى المدرسة بشكل واضح بناء على احتياجات المجتمع المحلى وممارسات المنافسين.
- قلة وجود نظام لتدريب العاملين بالمدرسة على كيفية تطبيق العمليات الجديدة.
- قلة تطوير العمليات المدرسية باستمرار لتحقيق الرضا لدى المستفيدين وتقديم خدمة مميزة لهم.
- قلة الاستفادة من مؤشرات تقييم أداء العاملين فى ترتيب أولويات المدرسة .
- قلة تدعيم المدرسة لسبل العمل الجماعى لتحسين الأداء .
- قلة وجود نظام رقابى بالمدرسة على العمليات المالية.
- ضعف سبل المدرسة فى تعزيز العلاقة مع المستفيدين من خلال توقع لأحتياجاتهم.
- قلة استخدام نتائج التغذية الراجعة فى إتخاذ القرارات المدرسية اللازمة لعمل التحسينات فى الأداء.

### ٤- من حيث خدمة المجتمع:

- قلة استثمار المدرسة لإمكانات وموارد المجتمع المحلى بكفاءة فى تحقيق أهدافها.
- قلة سعى المدرسة إلى تحديد أهم احتياجات و متطلبات المستفيدين (طلاب، معلمين، عاملين، أعضاء المجتمع) و تشخيصها .
- نقص فى وجود آلية بالمدرسة لرصد الشكاوى و المقترحات المقدمة من المستفيدين من المجتمع المحلى فى تطوير المدرسة.
- قلة استخدام المدرسة لمؤشرات تقييم أثر المدرسة على المجتمع .
- قلة استخدام المدرسة لوسائل الإعلام لتغطية أنشطتها وإنجازاتها.
- قلة مشاركة المدرسة فى جميع الأنشطة المجتمعية (احتفالات، ندوات، معارض، مشروعات، أنشطة ثقافية و تطوعية).
- نقص فى تمكين المدرسة المستفيدين فى المشاركة فى صنع القرارات و التى تكفل تحقيق أهداف الأفراد و المجتمع معاً.
- قلة وجود نظام بالمدرسة لرصد أداء العاملين و التنبؤ به و مقارنته بالخطة المدرسية الموضوعة.

## ٥- من حيث الخطط المدرسية:

- ضعف فى تقييم خطة المدرسة باستمرار لمعرفة درجة كفاءتها وفعاليتها.
  - ضعف اعتماد خطة المدرسة على مؤشرات الأداء الفعلية للتأكد من أن الخطة تسير على الطريق السليم.
  - قلة مشاركة جميع العاملين بالمدرسة فى وضع الخطة السنوية للمدرسة .
  - قلة انسجام البرامج و الأنشطة الموضوعة فى المدرسة مع الخطة المدرسية السنوية.
  - قلة تعديل الخطة المدرسية وتطويرها وفق للتغيرات البيئية المحيطة.
  - نقص فى جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة عند صياغة الخطة المدرسية.
  - قلة توفير الإدارة المدرسية لمجموعه من البدائل كحلول لمشكلات العمل.
  - قلة عملية تقييم الأداء بصفة دورية لمعرفة مدى التزام العاملين بخطة المدرسة.
- التغلب على معوقات التصور المقترح .:** هناك مجموعة من التوصيات اللازمة للتغلب على معوقات التصور المقترح فهى تعمل على تفعيله و التى منها ما يلى .:
- نشر ثقافة إدارة التميز فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بصفة خاصة، والتعريف بمفهومها وأسسها وقيمتها وإطارها الفكرى وأهدافها ومعوقات تطبيقها.
  - تشجيع العاملين و السماح لهم بالمشاركة فى الخطة الإستراتيجية بما يعزز تحقيق أهداف المدرسة.
  - التقييم الدورى و المستمر لعناصر إدارة التميز و استخدام النتائج فى عمليات التحسين المستقبلية.
  - تنفيذ ورش العمل لتوضيح بعض الإجراءات و العمليات للعاملين فى المدارس و التعرف على وجهات نظرهم .
  - إنشاء قاعدة بيانات موحدة، و متكاملة على مستوى وزارة التربية و التعليم لتوفير بيانات حقيقية أمام مديري المدارس، من خلال مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار .
  - دعم الإدارة المدرسية للأنشطة بداخلها و التى تهدف إلى الحفاظ على المجتمع إدراكا للمسئولية الاجتماعية للمدرسة تجاه المجتمع.

- نشر الخطة الإستراتيجية للمدرسة، ورؤيتها، وأهدافها على الموقع الإلكتروني للمدرسة لتوفير فرص الإطلاع عليها وقت الحاجة.
- العمل على تطوير الخطة المدرسية كل عامين، وتطوير أساليب العمل داخل الوحدات، والأقسام سنويا مع التقييم المستمر ، والمراجعة الدقيقة لتحديد نقاط القوة والضعف في الخطط.المدرسية مع تطوير المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين .
- إستحداث معايير جديدة فى تعيين مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بما يتوافق مع تطبيق معايير نماذج إدارة التميز.
- مراعاة التنوع في إستخدام الأساليب و الأدوات المستخدمة فى قياس نجاح المدارس في تحقيق التميز الإدارى التنظيمي حيث إن كل أسلوب له خطواته المنهجية المحددة في تحسين أداء المدارس، بما يمكنها من تحديد مكانتها وموقعها بالنسبة المدارس الأخرى، ويساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية.
- التحديد الدقيق للغايات و الأهداف كأساس للتخطيط المدرسى و التوجيه فى كافة مجالات النشاط بالمدرسة مع تحليل المشكلات التى تواجهه التميز فى المدرسة و متابعة الخطط التى تضعها المدرسة لعلاج تلك المشكلات .
- إقامة علاقات جيدة بين مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى مع مديريات التربية والتعليم التابعة لها من خلال تطبيق نماذج التميز المعتمدة.
- الانفتاح على المجتمع المحلي بمؤ سساته المختلفة للاستفادة من الخبرات المتنوعة وتبادلها بما يسهم في تطوير أداء العاملين بالمدرسة.
- التحقق من وجود مجموعة من المهارات لدي مديري مدارس التعليم الأساسى أثناء اختيارهم للقيام بأعباء الإدارة يكون من أهمها القدرة علي إتخاذ القرارات بأسلوب علمي .
- تدريب مديري المدارس وأعضاء الإدارة المدرسية علي مهارات التواصل الجيد مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي المحيط.

- تنمية مهارات مديري مدارس التعليم الأساسي في القدرة علي تعبئة موارد المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة والتغلب علي المشكلات المدرسية وخاصة مشكلة نقص الموارد المالية التي تعوق تحقيق الأهداف المدرسية و تعوق تنفيذ العديد من القرارات .
- تشجيع المبادرات الرائدة سواء على مستوى المدرسة، أو المجتمع المحلي، أو القطاع الخاص ، ومساندتها مادياً ومعنوياً مما يهيئ المناخ الملائم لخدمه الصالح العام.
- إعداد خريطة مستقبلية واضحة المعالم يتحدد من خلالها الأدوار المنوطة بالجمعيات الأهلية في
- وضع معايير وأسس واضحة ومحددة في ضوء إدارة التميز يتم على ضوءها اختيار مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

## المراجع

- ١- إبراهيم الديب: استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، ٢٠٠٥.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد .: تطبيق الجودة و الإعتماد فى المدارس (دراسات نظرية و ميدانية )،مكتبة المعارف الحديثة،الأسكندرية، ٢٠٠٦.
- ٣- أحمد اسماعيل حجي: تطوير التعليم فى زمن التحديات اللازمة وتطلعات المستقبل، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ، ٢٠٠٤.
- ٤- أحمد جلال حسن إسماعيل : إدارة الوقت واستثماره في مجال إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر "دراسة ميدانية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٦ م .
- ٥- أحمد سيد مصطفى: استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير التنظيمى، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفى الأول المنعقد من ٢- ٤ أكتوبر، الكويت، ٢٠٠٢.
- ٦- الهلالي الشربيني، أماني السيد: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه فى جامعة المنصورة،مجلة مستقبل التربية العربية،مجلد ٢٠، عدد ٨٣، مصر ، ٢٠١٣.
- ٧- ثروت مشهور:استراتيجيات التطوير الاداري،عمان ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، ٢٠١٠.
- ٨- جمهورية مصرالعربية : وزارة التربية والتعليم ، القرار الوزاري رقم ٢٨ ، لسنة ٢٠٠٤.
- ٩- حاتم العايدى .:نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز فى التعليم العالى ،الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، ٢٠٠٥.
- ١٠- حسن حسين البيلاوي :الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان ، ٢٠٠٦.
- ١١- حسن شحاته،زينب النجار:معجم الصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة،الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣ م.

- ١٢- رافدة الحريري: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ٢٠٠٧.
- ١٣- رشدي طعيمة: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠٠٨ .
- ١٤- رشيد خالد راشد منصور :.المركزية و اللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهه نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية ،جامعة النجاح الوطنية ،كلية الدراسات العليا ،ماجستير ،فلسطين ،٢٠٠٤.
- ١٥- رشيد سعادة : مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، دراسات نفسية و تربوية ، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية ،العدد ٦ ، ٢٠١١.
- ١٦- ريم بنت عمر بن منصور الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي) دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة،ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز بجدة ،المملكة العربية السعودية،٢٠١٣.
- ١٧- سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري ،الطبعة الأولى، القاهرة، ، ٢٠٠٥.
- ١٨- سيد محمد جاد الرب :. إدارة الإبداع و التميز ،دار الكتب المصرية ،مصر ،٢٠١٣.
- ١٩- صهيب كمال الأغا،محمود عساف :الإدارة والتخطيط التربوي -نماذج وتطبيقات عملية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، غزة ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٥.
- ٢٠- طارق عبد الحميد البديري:الإساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى ، عمان، دار الفكر للطباعة ،. ٢٠٠١.
- ٢١- طارق عامر :الإدارة الإلكترونية ،نماذج معاصرة ،دار السحاب للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر ،٢٠٠٧.



- ٢٢- محمد عادل زايد :. الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر ،٢٠٠٥.
- ٢٣- عبد القادر خالد رباح أبو علي: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية،ماجستير،جامعة الأزهر ، فلسطين،٢٠١٠.
- ٢٤- عبد الله بن سعيد آل دحوان :. دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع ،ماجستير، المملكة العربية السعودية ،وزارة التعليم العالي ،جامعة الملك سعود كلية إدارة الأعمال قسم الإدارة،٢٠٠٨.
- ٢٥- عبد الله عبد العزيز الوكيل الشريف :. تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة التغيير،مجلة القراءة و المعرفة - مصر،العدد ١٤٨،فبراير،٢٠١٤.
- ٢٦- عطا الله بشير عبود:أثر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي من وجهه نظر العاملين في جامعة الطائف ،مجلة البحوث التجارية المعاصرة ،كلية التجارة ،جامعة سوهاج ،مجلد ٢٧،العدد ١،٢٠١٣.
- ٢٧- على السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠١٠.
- ٢٨- على السلمي: إدارة التميز،نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢٩- عمرو حامد : المدير العربي المتميز ،مؤتمرات القادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر ،٢٠٠٧.
- ٣٠- فوزي أحمد سمارة: أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة ، عمان ، الطبعة الأولى ، دار الخليج ٢٠١٨.

- ٣١- لمياء بنت عبد الله مشرف .: متطلبات تطبيق إدارة التميز فى إدارة التعليم العامة فى مدينة الرياض ،مجلة البحوث النفسية و التربية جامعة المنوفية ، ع ٤ ،الجزء الثانى ،٢٠١٦.
- ٣٢- مبارك عواد البرازى.: متطلبات تطبيق إدارة التميز فى جامعة الكويت ،مجلة البحث العلمى فى التربية ،مصر،العدد ١٦،الجزء الخامس ، ٢٠١٥.
- ٣٣- مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط، الجزء الثانى ، الطبعة الثالثة ، مطابع الاوفست بشركة الاعلانات الشرقية، القاهرة ، ١٩٨٥.
- ٣٤- محمد جاد حسين أحمد .: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإداة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز ،مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة ،والإدارة التعليمية ،القاهرة ، ٢٠١٥.
- ٣٥- محمد حسنين العجمى : القيادة التربوية الإشراف التربوى الفعال و الإدارة التحفيزية ، دار الجامعة الجديدة ،لقاهرة ، ٢٠٠٨.
- ٣٦- محمد سيد محمد : وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة" التنظيم - التوجيه - الإشراف - الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة" ، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠٨ .
- ٣٧- محمد عبد الفتاح الصيرفى .:الإدارة الرائدة ،دار الصفا للنشر و التوزيع ،عمان ،الإردن ، ٢٠٠٣.
- ٣٨- محمد عمر عبد القادر صقر.: واقع إدارة التميز فى الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويره ،ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة، ٢٠١٦.
- ٣٩- محمد منير مرسي .: الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠١ .
- ٤٠- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٣.
- ٤١- منتهى عبد الزهرة محسن .:واقع الأداء الإدارى لدى رؤساء الأقسام فى كليات التربية بجامعة بغداد من وجهه نظر التدريسيين ،الجامعة المستنصرية ،كلية التربية ،مجلة كلية التربية ،العدد الرابع، ٦٨٢،المجلد الثانى ، ٢٠١١.

- ٤٢- منى أحمد محمد حمودة :.أطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات ، مجلة البحوث المالية و التجارية ، كلية التجارة ،جامعة بورسعيد ،٢٠٠٩ .
- ٤٣- ميرفت ناصف، ونهلة هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ١٦ (٣)، ٢٠١٠م.
- ٤٤- نبيل سعد خليل : صنع القرار التعليمى فى جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة ، القاهرة ، دار الفجر ، ٢٠١٠ .
- ٤٥- هناء شحته السيد مندور : متطلبات تحقيق التميز التنظيمى بالجامعات المصرية ،مجلة الإدارة التربوية السنة الأولى ، عدد ٢ ، ٢٠١٤ .
- ٤٦- يوسف رزق الله عبدالله السوسى :.درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية،ماجستير ،غزة،الجامعة الإسلامية ،فلسطين، ٢٠١٥ .
- ٤٧- يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية معالم جديدة ، دار الفكر العربى، القاهرة، الطبعة الثالثة ، ٢٠١٠ .
- ٤٨- يوسف يعقوب شحادة :. التميز الإدارى لعمداء كليات الجامعة المستنصرية ، مجلة كلية الآداب ،بغداد ،٢٠١٤ .

- 49- **Abdikadir Issa Farah(2013):** School Management Characteristics of Effective Principal International Journal of Advancements in Research & Technology , VoL 2,No 10, October, p79 .
- 50- **Adrian,H(2010):.Railindustry EFQM Review,Investors in Excellence ,vol,3,No.5, December,pp.1-30.**
- 51- **Al-Lugan, M., (2011):** Excellence Management in Saudi Universities: A proposed perception in light of the international standards of organizational excellence

- (unpublished doctoral thesis). Collage of education, Umm AL-Qura University, KSA.
- 52- **Al-Tarawneh, S; Al-Oshaibat, H; Ismail, H.,(2016):** Effectiveness of the Teacher Performance Evaluation Methods Practiced by Managers of Public Schools in the Directorate of Education in Southern Jordan Valley/Jordan from the Point of View of Teachers,Journal of Education and Practice, v7 n2 p18-30.
- 53- **ARMitAGEJ(2009):**The7essentials of business Excellence ,ArticleInternetpubliersur.www.7thwavesolutions.com/offering s/guided solutionsconsultee.le05/02/2009.p.1.23.
- 54- **Bello, S; Ibi, M; Bukar, I .,(2016):** Principals' Administrative Styles and Students' Academic Performance in Taraba State Secondary Schools, Nigeria,Journal of Education and Practice, v7 n18 p62-69.
- 55- **Curtis, Rachel.,(2011):** Achievement First: Developing a Teacher Performance Management System That Recognizes Excellence, Aspen Institute.
- 56- **Daugherty, Lisa.,(2012):**Case Study: How Perceived Behaviors of Administrative Support Influence Teacher Retention Decisions ProQuest LLC, Psy.D. Dissertation, The University of the Rockies.

- 57- **Erlantz,A(2010):**The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe,Review of international comparative Management ,vol,11,Issue ,December,pp.971-979.
- 58- **Jerald ,G&, Robert A. B.,(2008):** Behavior in Organizations" Pearson international edition", Pearson Prentice Hall.
- 59- **Kauppila, O; Mursula, A; Harkonen, J; Kujala, J., (2015):**Evaluating University-Industry Collaboration: The European Foundation of Quality Management Excellence Model-Based Evaluation of University-Industry Collaboration, Tertiary Education and Management, v21 n3 p229-244.
- 60- **Kok, Seng Kiat; McDonald, Claire.,(2017):**Underpinning Excellence in Higher Education--An Investigation into the Leadership, Governance and Management Behaviours of High-Performing Academic DepartmentsStudies in Higher Education, v42 n2 p210-231
- 61- **Lindsay Maynard.,(2017):** 10 Characteristics of an Effective Manager,  
availableat<http://www.ccu.edu/blogs/cags/2017/06/10-characteristics-of-an-effective-manager/>
- 62- **Macmillan English Dictionary for advanced Learner:** 2nd Edition, Macmillan Publishers, 2007.

- 63- **Mahalli,A.(2013):Applying the EFQM Model in performance Measuring of organization standard Research journal of Business Management ,Vol,1,NO.1,PP41-51.**
- 64- **Marija,S.&Predrag ,D(2014):Modeling the influence of EFQM criteria on Employees satisfaction and loyalty in transition Economy ,the study of Banking sector in Serbia, Serbia journal of Management ,vol.9,No,1,pp15-30.**
- 65- **Meznah S. K. H. Alazmi, Reem R. Almutairi.,(2017): The Availability Degree of Excellence Management Standardsand Their Impact on the Performance Results in Kuwait University, Psychology Research, Vol. 7, No. 7, 397-407.**
- 66- **Mngomezulu, Mishack (2012) :Vision of excellence in secondary schools leadership in Ekurhuleni East District . University of south Africa , Pretoria , <http://hdl.handle.net/10500/8841>.**
- 67- **Philip Bulawa,.(2012): Implementation of the Performance Management System (PMS) in Senior Secondary Schools in Botswana: An Investigation of Senior Management Team's Expected Benefits of the PMS, Vol. 1, No. 4, 321-337.**
- 68- **Popescu, V; Popescu, G; Popescu, C.,(2013): Process Management in Universities--Recent Perspectives in the Context of Quality Management Oriented towards Excellence, Bulgarian Comparative Education Society, Paper**

presented at the Annual Meeting of the Bulgarian Comparative Education Society (11th, Plovdiv, Bulgaria, May 14–17.

- 69– **Quaresma, Maria Luísa.,(2017):** Excellence in High-Performing Public Schools in Chile: Students' Perceptions and Experiences, *Schools: Studies in Education*, v14 n1 p28–53.
- 70– **Sham, Naidu.,(2011):** Performance Management as a Means of Teacher Evaluation: A South Australian Perspective.,phd, <https://files.eric.ed.gov/>.
- 71– **Shukla, A; Singh, S (2016):** Facets of Academic Excellence in Management Education: Conceptualization and Instrument Development in Indian Studies in Higher Education, v41 n11 p.p1883–1899 .
- 72– **Van der Bijl, Andre; Ebrahim, Adele.,(2012):** Centres of Excellence in the Context of Further Education and Training in South Africa, *Industry and Higher Education*, v26 n1 p53–62.
- 73– **Yossef, S,(2017):** Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University, *Journal of Education and Practice*, Vol.8, No.6.