

## تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء بعض معايير جودة التعليم قبل الجامعي

إعداد

علي حسن علي السيد \*

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية التي يقوم عليها الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في الأدبيات المعاصرة، والوقوف على متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي، وكذلك التعرف على واقع الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي. ولتوضيح مشكلة الدراسة استعان الباحث بالسؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي؟ وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وهو انسب المناهج لمحاولة الوقوف على متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة، وكذلك المشكلات التي تعيق تحقيق معايير الجودة بهذه المدرسة.

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مديريين ووكلاء المدرسة الثانوية العامة بمصر، والبالغ عددهم (٣٣٦٠) موزعة على عدد (٢٣٦٠) مدرسة، وذلك وفقاً لآخر إحصاء صادر عن وزارة التربية والتعليم سنة (٢٠١٨). وقد تم تحديد عينة الدراسة عن طريق جدول جرسى ومورجان، حيث استهدف الباحث عينة عددها (٤٨٢) من مديريين ووكلاء المدرسة الثانوية العامة كممثلين لإدارة المدرسة الثانوية العامة في (٤) محافظات هي القاهرة، اسكندرية، اسماعيلية واسيوط، باعتبارها تمثل القطاعات المدنية والساحلية والقرى وجنوب مصر.

وكان من أهم النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

وجود بعض المتطلبات التي يجب توافرها لتطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي منها:

- قدرة الإدارة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- مساهمة الإدارة في تجهيز المبنى المدرسي الداعم للعملية التعليمية.
- تفعيل وسائل إتصال جيدة بين الإدارة وباقي عناصر المؤسسة التعليمية.
- حث الأفراد على التخلص من الخوف بهدف تحسين الأداء المدرسي.
- الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء الإداري، جودة التعليم، الثانوية العامة.

\* بحث مشتق من رسالة ماجستير تحت إشراف:

أ.د/ آمال العرابوي مهدي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية جامعة بورسعيد.

أ.م.د/ حنان حسن سليمان أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية جامعة قناة السويس.

## مقدمة:

تعد مرحلة التعليم الثانوى من أهم المراحل فى السلم التعليمى، لذلك وضعها دستور مصر (٢٠١٤) كمرحلة إلزامية. ورغم المحاولات التى بذلت لتطوير الأداء الإدارى للمرحلة الثانوية العامة لتحقيق الجودة، إلا أن الإدارة المدرسية بهذه المرحلة تواجه العديد من المشكلات التى قد تعوق فى كثير من الأحيان تحقيق أهدافها.

ويعانى الأداء الإدارى فى المرحلة الثانوية العامة من بعض المشكلات التى ترتبط بصفة أساسية بمعايير القدرة المؤسسية منها، التدنى فى الممارسات الإدارية، وقصور نظم الاتصالات، والافتقار إلى الرؤية والرسالة، والتقويم الذاتى، وتعارض الاختصاصات، وغياب نظام فعال لتقويم الأداء.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يواجه الأداء الإدارى للمدرسة الثانوية العامة العديد من المشكلات التى تعيق تطويره. يتوقف جزء كبير من هذه المشكلات على المجال الأول من المستويات المعيارية التى وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وهو القدرة المؤسسية، ووجود خطة استراتيجية للمدرسة تتضمن رؤيتها ورسالتها، وتنمية مهنية المعلمين، ووجود قيادة فعالة، ومشاركة مجتمعية، وموارد مادية وبشرية، وآليات للمحاسبة الداخلية والتى تهدف جميعها إلى تحقيق مستوى عال من الجودة التعليمية فى المدارس مما يترتب عليه تحسين جودة المخرج التعليمى (هانم أبو النيل، ٢٠١١: ٨٩)، ومن هذه المشكلات غياب نظام فعال لتقويم الأداء، وضعف الاهتمام بتأهيل وتدريب المعلمين والمديرين وضعف التنمية المهنية لهم وللإداريين والعاملين، وتدنى كفاءة الأداء الإدارى (عبد المنعم دسوق، ٢٠١٢: ١٢). وكذلك ضعف الإدارة المدرسية والانضباط المدرسى، غياب الأنشطة التربوية داخل المدرسة بسبب قلة الملاعب وحجرات الأنشطة التربوية مثل التربية الموسيقية والتربية الفنية فى معظم المدارس (سهير البيلي، ٢٠١٦، ٢٥٠).

بالإضافة إلى مشكلات الأبنية التعليمية وعدم كفاية الموارد المخصصة للبناء والصيانة وانعكاساتها على الأداء التعليمى وضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، والقصور فى كل من الأداء المدرسى- والانضباط والانتظام فى المدارس، وغياب المحاسبية والشفافية فى النظام التعليمى، ضعف إعادة الهيكلة، وضعف التركيز على الأعمال الأساسية للتعليم، قلة التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها فى الوزارات والمحليات، ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار وغياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٥٥).

تأسيساً على ما سبق، توجد حاجة ماسة لتطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي، وعلى ذلك يمكن الاستعانة بالسؤال الرئيس التالي والأسئلة الفرعية المنفرعة منه لتوضيح مشكلة الدراسة:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي؟  
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

١- ما الأسس الفكرية التي يقوم عليها الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في الأدبيات المعاصرة؟  
٢- ما متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي؟

٣- ما واقع الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي؟  
٤- ما المقترحات لتطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي؟

#### أهداف الدراسة

استهدفت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على الأسس الفكرية التي يقوم عليها الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في الأدبيات المعاصرة.
- ٢- الوقوف على متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي.
- ٣- التعرف على واقع الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي.
- ٤- وضع مقترحات لتطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي.

#### أهمية الدراسة

- ❖ تنبع أهمية الدراسة من أهمية الجودة كأحد أهم مداخل تطوير التعليم.
- ❖ تتناول الدراسة مرحلة من أهم مراحل التعليم وهي المرحلة الثانوية.
- ❖ تضع بعض المقترحات التي تسهم في التغلب على معوقات تنفيذ معايير الجودة والاعتماد في المدرسة الثانوية العامة.
- ❖ يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة راسمي السياسات التعليمية وكافة الجهات المنوط بها تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة.

## منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لمثل هذه الدراسة حيث أنه يهدف إلى وصف الظواهر أو الأحداث أو الأشياء، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات منها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقدير حالتها كما توجد عليه في الواقع (بيومي ضحاوي، ٢٠١٠ : ١٢).

## أدوات الدراسة

يستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، بهدف رصد مستوى توافر متطلبات تحقيق الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر، والمشكلات التي هذا التطوير، من خلال الوقوف على آراء كلاً من مديرين ووكلاء المدارس الثانوية العامة في مصر.

## محاور الدراسة

### المحور الأول: الإطار الفكري

يتناول الإطار الفكري في هذه الدراسة ما يلي:

#### أ- مفهوم الأداء الإداري

الأداء الأداء في اللغة، كما جاء في معجم الوجيز هو "التأدية، وأدى الشيء: قام به، وأدى الدين: قضاة (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٥ : ١٠).

ويُعرف الأداء الإداري في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل (أحمد بدوي، ١٩٩٤ : ٢٥٥). ويُعرف أيضاً على أنه: "ما يقوم به الفرد وما يتخذه من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية واتخاذ القرارات سواء لتحديد الأهداف أو العمل لتحقيقها ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (عبد التواب عبد اللاه، ٢٠١٥ : ٣٨).

#### ب- الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة

يركز تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة على الإدارة كعامل أساسي لتطويرها من الداخل، بحيث تكون تلك الإدارة متطورة منفتحة على البيئة المحيطة بها، تستغل ما بها من فرص متاحة وتتجنب ما تحويها من تهديدات، وتكون على علم بالمتغيرات الدينامية المحيطة بها، وهذا لا يتم بالأساليب الإدارية البيروقراطية، بل يحتاج إلى أساليب حديثة تتناسب مع تحديات المستقبل وتحل المشكلات التي قد تواجهها إدارة المدرسة الثانوية العامة في تطوير أدائها (A.Harris Etal., 2001: 83).

#### ج- أهمية تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة

وتتضح أهمية الأداء الإداري للمدرسة الثانوية فيما يلي (إيمان حمدي، ٢٠١٧ : ٣١٠):

- يساهم في تنمية اتخاذ القرارات الإدارية مما يتيح للمديرين فرصة الاختيار الأفضل للبدائل .
  - يؤدي إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية، والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري.
  - د- متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي يرى البعض أنه من أجل تطبيق صحيح لمعايير الجودة يجب توافر عدة شروط كما يلي:
    - ١- متطلبات خاصة بالإدارة المدرسية (أشرف أحمد ومحمد حسين، ٢٠٠٩: ٥١):
      - عدم الاكتفاء بوضع المعايير النظرية، وإنما الانتقال من المعيار النظري إلى التطبيق العملي.
      - مراجعة المعايير من فترة إلى أخرى، حسب متغيرات العمل، وما يجد من ظروف مستحدثة.
      - مراجعة المؤسسات الأكاديمية المماثلة، ويقوم بهذه المهمة فريق عمل.
    - ويضاف إليها ما يأتي (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٣: ٢٨١):
      - تبنى فلسفة الجودة الشاملة: يجب أن يتعلم كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية المهارات الجديدة.
      - القيادة في التعليم: فالقيادة مسئولية الإدارة لتوجيه العمل.
      - إزالة معوقات النجاح: الإدارة مسئولة عن كسر الحواجز التي تحول دون تحقيق النجاح في العمل.
    - ٢- متطلبات خاصة بالمجتمع المدرسي:
      - ومنها ما يلي (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٣: ٢٨١):
    - ٣- التخلص من الخوف: حيث يؤدي إلى حث الأفراد على أداء عملهم بكفاءة وفعالية.
    - ٤- مساعدة التلاميذ على النجاح: وإزالة المعوقات التي تحول بين التلاميذ والإداريين وحققهم في الافتخار بعملهم.
    - ٥- الالتزام: ينبغى التشجيع على العمل من أجل تحقيق الجودة، وهذا يدل على أن التغيير هو مهمة كل فرد.
    - ٦- المسئولية: تشجيع الأفراد في المدرسة على العمل من أجل تحقيق الجودة، مما يجعل التغيير مهمة كل فرد.
    - ٣- متطلبات خاصة بالمجتمع الخارجى (علي محمد سالم، ٢٠٠٨: ٣٥٥):
      - أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المتسفيدين.
      - ضرورة التوحيد والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي في تطبيق الجودة.
      - أن تشارك كل المؤسسات والمجتمع المحلى في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية وتحسينها.
    - هـ- مشكلات تطبيق معايير الجودة في المدارس
- ويمكن تصنيف هذه المشكلات إلى بشرية، ومادية، ومالية وتجهيزات كما يلي:

١- المشكلات البشرية مثل (أحمد الشناوي، ٢٠١٠: ٢٦٠):

- يوجد مقاومة للتغيير من قبل الإدارات المدرسية، وبعض العاملين الذين ينتفعون من الوضع الحالي.
- المركزية في اتخاذ القرارات، والتي تعوق تفعيل دور القيادة في تطبيق الجودة.
- ضعف كفايات المدير العلمية في مجال الجودة بالمدارس ويعوق خططهم.
- لا تراعى مبادئ الشفافية والوضوح في تطبيق اللوائح والقوانين بالمدرسة.
- لا تتوافر للمدرسة قواعد بيانات في الإدارة والتخطيط لتنفيذ الجودة بالمدارس.
- ضعف الكوادر البشرية لتنفيذ الجودة بالمدارس.

ومنها أيضاً (هبة صبحي، ٢٠٠٨: ١٥٧):

- قلة وجود المبادرة والرغبة في التغيير بالمدرسة الثانوية العامة.
  - قلة التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة.
  - ضعف قيام المدرسة الثانوية العامة بوضع معايير محددة لقياس الأداء.
  - لا توفر الرسالة الأسس اللازمة لتقييم الأداء الشامل للمدرسة الثانوية.
  - قلة تشجيع المدير المرءوسين على الابتكار والتعاون.
- ويضاف إليها أيضاً (السيد الأحمد، ٢٠١٠: ١٣٧):

- ضعف وجود قناعة لدى المعنيين بالمؤسسات التعليمية بفهم معنى الرؤية والرسالة.
- ضعف المشاركة في اتخاذ قرارات أو إبداء رأى خوفاً من التعرض للقيام بمزيد من الأعمال.
- نقص المهارات اللازمة لقيادة التغيير لدى القيادات.

٢- المشكلات المادية مثل (أحمد الشناوي وهالة فوزي، ٢٠١٠: ٢٦٠):

- قصور الدعم المادى اللازم لتحقيق متطلبات الجودة بالمدارس.
- ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في التواصل مع أولياء الأمور.
- عدم توفر الحوافز لتشجيع العاملين بوحدة الجودة.

٣- مشكلات خاصة بالجوانب المالية والتجهيزات:

منها ما يأتى:

- قصور كبير بعنصر التمويل ومحدودية المصادر المالية (علي علواني، ٢٠١٢: ١٢٩).
- قلة الموارد المخصصة للتعليم بالنسبة لكل فرد، بسبب انخفاض الإنفاق التعليمى الحكومى (محسن عزب، ٢٠٠٨: ١١٠).
- محدودية مصادر التمويل الحكومية من ميزانية الدولة وقلة توافر أو وجود موارد تمويلية بديلة (حسين أبو مائلة، ٢٠٠١: ٤٣٣).

▪ سطحية عملية تقييم إدارة المدرسة، وذلك نتيجة لعدم كفاية الأدوات المستخدمة فى التقييم (سميحة مخلوف، ٢٠٠٧: ٣٣).

▪ حال الملاعب والمكتبات والمعامل ودورات المياه، وأن نصف المدارس الثانوية لا تصلح بكل المعايير لتقديم الخدمة التعليمية الناجحة (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٢: ٥١).

▪ ضعف استخدام التكنولوجيا فى العملية التعليمية (محمد إسماعيل، ٢٠١٠: ١٠٥).

و- معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للتعليم قبل الجامعى

تم صدور القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التى تهدف

إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال: (سميحة مخلوف، ٢٠٠٧: ٣١٠)

○ نشر الوعى بثقافة الجودة.

○ التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات

التطوير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية وبما لا يتعارض مع هوية الامة.

○ دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتى.

○ تأكيد الثقة على المستوى المحلى والإقليمى والدولى فى مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع

هوية الأمة.

ز- أنواع معايير جودة التعليم قبل الجامعى

وقد تم بناء وثيقة المعايير التى وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للتعليم ما قبل

الجامعى من خلال مجالين رئيسيين هما: القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية.

عاشراً: متطلبات تطوير الأداء الإدارى للمدرسة الثانوية العامة

يوجد العديد من المتطلبات لتطوير الأداء الإدارى للمدرسة الثانوية العامة بمصر منها ما يأتى (محمود

الصليبي، ٢٢٠٨: ١١٦):

١- تحديد أهداف المؤسسة، ومن ثم العمل على تحقيقها.

٢- معرفة ثقافة المؤسسة، مثل معرفة القيم لدى مكوناتها وأخذها بالحسبان عند التخطيط والتنفيذ

والتصميم.

٣- تعدد مكونات المؤسسة، مثل المكونات الداخلية، والمكونات الخارجية.

وبضاف إليها ما يلى (علي السلمى، ٢٠٠٨: ٢٥):

• توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة.

• توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة.

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات الجيدة.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من موارد.
- تحفيز وتنمية اهتمامات المدير بالعمل.
- إعادة صياغة النظم والسياسات.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

مما سبق، يتبين أن ثمة متطلبات ضرورية لتطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة، بعضها يرتبط بالأفراد، بإعدادهم وتدريبهم وتحفيزهم ومساعدتهم فى التطوير والتحسين المستمر، وبعضها يرتبط بالإدارة، مثل التخطيط والتنظيم وتوزيع المسؤوليات وتحديد طريقة أداء العمل وتحفيز العاملين وتوثيق المعلومات والمتابعة، والبعض الآخر يرتبط بالإمكانات المادية، مثل توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء داخل العمل.

#### المحور الثانى: الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها

أ- إعداد الدراسة الميدانية وإجراءاتها، ويشتمل على ما يلى:

##### ١- خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

تعتبر الاستبانة من أنسب الأدوات للدراسة الحالية، وذلك لملائمتها لطبيعة هذه الدراسة، حيث يحوى الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العديد من العناصر مقسمة على (٥) مجالات هى مجالات القدرة المؤسسية، وفق تصنيف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ويشمل هذا الجزء ما يلى:

أولاً: بناء الاستبانة فى صورتها الأولية

وقد مرت عملية بناء الاستبانة فى صورتها الأولية بالمراحل التالية:

- مراجعة واستقراء الإطار الفكرى للدراسة، والاطلاع على وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد التعليم قبل الجامعى (مرحلة التعليم الثانوى)، والاطلاع على الدراسات السابقة فى مجال الأداء الإداري ومعايير جودة التعليم.

- تحديد الممارسات التى تتعلق بالأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة وتصنيفها على المحاور الخمسة.

- ترجمة ما انتهت إليه عملية الإستقراء السابقة إلى متطلبات ضرورية لتطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية، وكذلك الوقوف على المعوقات التى تحول بين تنفيذها.

- إعداد صورة أولية للاستبانة لعرضها على بعض المحكمين من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التربوية بالجامعات المصرية.



اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على إحدى عشر صفحة، تضم الصفحة الأولى الغلاف الخارجي، موضح به عنوان الدراسة، والصفحة الثانية خطاباً موجهاً إلى السادة المحكمين، يتضمن موضوع الاستبانة، والهدف منها، وتنقسم إلى جزئين هما:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الأساسية الخاصة بعينة الدراسة: وتتكون من (٥) نقاط (الإسم، المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية الحاصل عليها).

- الجزء الثاني: وهو عبارة عن محوري الاستبانة، وكما هو موضح بالجدول رقم (١) كما يلي:

ثانياً: الصورة النهائية للاستبانة

قام الباحث بإعداد الاستبانة في صورتها النهائية تشمل (١٠) صفحات بالغلاف، وتضم (٦٤) عبارة، تشمل الصفحة الأولى الغلاف الخارجي، وتضم الصفحة الثانية أهداف الاستبانة، بالإضافة إلى خطاب موجه لعينة الدراسة، وبعض التعليمات الخاصة كالاسم (اختياري)، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، وتضم باقى الصفحات محوري الاستبانة وعدد عبارات كل محور كما هو موضح فى جدول (٤) كالتالى:

- المحور الأول خاص بمتطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة

- والثاني خاص بمعوقات تنفيذ معايير جودة التعليم قبل الجامعي بها.

ب- تقنين الاستبانة

وتهدف هذه الخطوة إلى:

- التحقق من صدق الاستبانة

- التحقق من ثبات الاستبانة

وفيما يلي عرض لكل من صدق وثبات الاستبانة بشئ من التفصيل كما يلي:

١- صدق الاستبانة

استخدم الباحث من اجل التحقق من صدق الإستبانة: وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط، وقام الباحث بالتطبيق الميداني على عينة تجريبية تتكون من (٩٧) من غدارة المدرسة الثانوية العامة، وبحساب معامل الارتباط لمعرفة صدق محتوى الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه العبارة، واستخدم برنامج (SPSS)، حيث أن الرمز(\*) يعبر عن مستوى دلالة ٠.٥ والرمز (\*\*) يعبر عن مستوى دلالة ٠.٠٥، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (١): يبين معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور

البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
** ٠.٢٩١	١	* ٠.١٢٠	١	** ٠.٢٥٥	١
** ٠.٥٤٥	٢	** ٠.٢٩٧	٢	** ٠.٤٧٨	٢
** ٠.٤٣٣	٣	** ٠.٣٣٧	٣	** ٠.٣٣٢	٣
** ٠.٢٢٢	٤	** ٠.٢٨٦	٤	** ٠.٣٩٨	٤
** ٠.٤٤٥	٥	** ٠.٣٤٥	٥	** ٠.٢٦٣	٥
** ٠.٥٩١	٦	** ٠.٤٣٥	٦	** ٠.٥٥٥	٦
** ٠.٤٧١	٧	** ٠.١٥٣	٧	** ٠.٣٣٩	٧
** ٠.٣٩٦	٨	** ٠.٢٦٩	٨	** ٠.٢٦٤	٨
** ٠.٥٣٠	٩	** ٠.٤٧٥	٩	-	-
-	-	** ٠.٤٧٣	١١	-	-
البعد السادس		البعد الخامس		البعد الرابع	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
** ٠.٦٠٥	١	** ٠.٤٥٣	١	** ٠.٣٢٠	١
** ٠.٥٩٩	٢	** ٠.٣٦٤	٢	** ٠.٣٣٤	٢
** ٠.٦٤٣	٣	** ٠.٤٧٩	٣	** ٠.٣٩٧	٣
** ٠.٦٢١	٥	** ٠.٥٩٣	٥	** ٠.٣٨٦	٥
** ٠.٥٠٥	٦	** ٠.٥٩٢	٦	** ٠.٤٧٥	٦
** ٠.٦٥١	٧	** ٠.٦٨١	٧	** ٠.٣١٧	٧
** ٠.٥٨٨	٨	** ٠.٢٨٥	٨	** ٠.٣٧٨	٨
** ٠.٥٥٥	٩	-	-	** ٠.٤١٦	٩
-	-	-	-	** ٠.٣٨٠	١٠
-	-	-	-	** ٠.٣٣٢	١١
البعد السابع					
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
** ٠.٥٣٥	٧	** ٠.٥٤٣	٤	** ٠.٦٠٩	١
** ٠.٥٣٢	٨	** ٠.٥١٨	٥	** ٠.٥٧٨	٢
-	-	** ٠.٥٨٣	٦	** ٠.٥٣٣	٣

من الجدول السابق جدول (١) توصلت النتائج إلى معاملات ارتباط متوسطة ومرتفعة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يعني اتساق البنية الداخلية للاستبانة وقدرتها على قياس السمة المراد قياسها، مما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مناسبة من الصدق.

## ٢- ثبات الاستبانة:

ومن طرق حساب الثبات طريقة ألفا كرونباخ، ويطلق عليها معادلة كرونباخ ويتم فيها حساب معامل الثبات عن طريق حساب معامل ألفا، وهو معامل التجانس الداخلي للمقياس " (نادية العفون، ٢٠١٣: ٢٢٨). ولقياس مستوى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، حسب الباحث محاور الاستبانة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ وكان معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠.٨١٢)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما حسب الباحث ثبات المحاور المختلفة والتي كان معاملات ألفا لها كما في الجدول التالي:

جدول (٢) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

البعد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	البعد السابع
معامل الثبات	٠.٧٥٧	٠.٧٨٦	٠.٧٨٤	٠.٨٣٦	٠.٧٩٦	٠.٩٠٧	٠.٨٩٤

من الجدول السابق (جدول ٤) يتضح أن:

١. بلغ ثبات البعد الأول القيمة ٠.٧٥٧ وتراوحت معاملات الثبات ألفا عند استبعاد كل مفردة من مفردات البعد بين ٠.٧٠١ إلى ٠.٧٥٩ واستبعدت المفردة رقم ٧ من البعد فارتفع الثبات من ٠.٧٥٧ إلى ٠.٧٥٩.

٢. بلغ ثبات البعد الثاني القيمة ٠.٧٨٦ وتراوحت معاملات الثبات ألفا عند استبعاد كل مفردة من مفردات البعد بين ٠.٧٥٠ إلى ٠.٨٠٠ واستبعدت المفردة رقم (١) من البعد فارتفع الثبات من ٠.٧٨٦ إلى ٠.٨٠٠.

٣. بلغ ثبات البعد الثالث القيمة ٠.٧٨٤ وتراوحت معاملات الثبات ألفا عند استبعاد كل مفردة من مفردات البعد بين ٠.٦١١ إلى ٠.٨٠٩ واستبعدت المفردة رقم ٤ من البعد فارتفع الثبات من ٠.٦٨٤ إلى ٠.٨٠٩.

٤. بلغ ثبات البعد الرابع القيمة ٠.٨٣٦ وتراوحت معاملات الثبات ألفا عند استبعاد كل مفردة من مفردات البعد بين ٠.٨١٥ إلى ٠.٨٣٧.

ثانياً: المحور الثاني:

١. بلغ ثبات البعد الخامس القيمة ٠.٧٩٦ وتراوحت معاملات الثبات ألفا عند استبعاد كل مفردة من مفردات البعد بين ٠.٧٤٩ إلى ٠.٨٥٨ واستبعدت المفردة رقم ٨ من البعد فارتفع الثبات من ٠.٧٩٦ إلى ٠.٨٥٨.

٢. بلغ ثبات البعد السادس القيمة ٠.٩٠٧ وتراوحت معاملات الثبات ألفا عند استبعاد كل مفردة من مفردات البعد بين ٠.٨٩١ إلى ٠.٩٠٢ ولم تستبعد أي من مفردات البعد.

٣. بلغ ثبات البعد السابع القيمة ٠.٨٩٤ وتراوحت معاملات الثبات ألفا عند استبعاد كل مفردة من مفردات البعد بين ٠.٨٧٣ إلى ٠.٨٩٤ ولم تستبعد أي من مفردات البعد.

مما سبق، يتضح أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠.٨١٢)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### ج- مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مديريين ووكلاء المدارس الثانوية العامة بمصر، وهم طبقاً لوزارة التربية والتعليم (إدارة المدرسة الثانوية العامة)، والبالغ عددهم (٣٣٦٠)، موزعة على عدد (٢٣٦٠) مدرسة، وذلك وفقاً لآخر إحصاء صادر عن وزارة التربية والتعليم في سنة (٢٠١٨) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧-٢٠١٨).

وقد تم تحديد عينة الدراسة عن طريق جدول معادلة كرجسي ومورجان (Krejcie and Morgan)، (Krejcie. R.V., & Morgan, 1970: 607 وذلك باستخدام مؤشرات محددة بدرجة ثقة عند (٩٥٪)، كما تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بحيث تكون كل صفات وخصائص المجتمع الأصلي متمثلة في العينة، وهذا لكي نستطيع تعميم النتائج على المجتمع الأصلي كاملاً (عبد الله زين، ٢٠١٤: ٩٦). استهدف الباحث عينة عددها (٤٨٢) من مديريين ووكلاء المدارس الثانوية العامة كممثلين لإدارة المدرسة الثانوية العامة في عدد (٤) محافظات هي القاهرة والاسكندرية والاسماعيلية وأسيوط، باعتبارها تمثل القطاعات المدنية والساحلية والقرى وجنوب مصر، حيث القاهرة (١٦٧)، والاسكندرية (١٢١)، والاسماعيلية (٥٨) وأسيوط (١٣٦) موزعين طبقاً للجدول (٥).

جدول (٣): يوضح توزيع عينة مديريين ووكلاء المدرسة الثانوية بالمحافظات

م	إسم المحافظة	عينة المديرين	%	عينة الوكلاء	%
١	القاهرة	٤٦	%٩.٥٤	١٢٠	%٢٤.٨٩
٢	الاسكندرية	٣٤	%٧.٠٥	٨٩	%١٨.٤٦
٣	الاسماعيلية	١٥	%٣.١١	٤٣	%٨.٩٢
٤	أسيوط	٣٧	%٧.٦٧	٩٨	%٢٠.٣٣
إجمالي العينة					٤٨٢

من الجدول السابق جدول (٣) يتضح أن:

جملة عينة الدراسة هي (٤٨٢) من مديريين ووكلاء المدارس الثانوية العامة، أي بنسبة ١٣٪ تقريبا من المجتمع الأصلي، وهي مقسمة على عدد (٤) محافظات وهي: (القاهرة، والاسكندرية، والاسماعيلية، وأسيوط)، القاهرة (٤٦) مدير و(١٢٠) وكيل، والاسكندرية (٣٤) مدير و(٨٩) وكيل، والاسماعيلية (١٥) مدير و(٤٣) وكيل، وأسيوط (٣٧) مدير و(٩٨) وكيل، وبذلك يكون إجمالي عينة الدراسة ٤٨٢ منهم ١٣٢ مدير و ٣٥٠ وكيل.

د- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على العينة المستهدفة بالمدارس الثانوية العامة وذلك في الفصل الدراسي الثاني (٢٠١٨/٢٠١٩)، ثم توجه الباحث إلى المدارس الثانوية العامة لتطبيق الاستبيان، حيث قام بتوزيع الاستبانات على المديرين والوكلاء بهذه المدارس. وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات من منتصف شهر مارس ٢٠١٩، حتى منتصف شهر يوليو ٢٠١٩، أي قرابة أربعة أشهر.

جدول (٤) يبين عدد الاستمارات الموزعة والعائدة والمفقودة والمستبعدة والصالحة

العدد الكلي لاستمارات الاستبانة	العائد	الفاقد	المستبعدة	الصالح
٥٥٠	٥١٠	٤٠	٣٠	٤٨٠

من الجدول السابق جدول (٤) يتضح أن:

تم توزيع عدد (٥٥٠) استبانة، تم استرداد (٥١٠) استبانة، واستبعد منها (٣٠) استبانة غير صالحة.

هـ- أساليب المعالجة الإحصائية للاستبانة وتفسيرها:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي إختصار لـ (Statistical Package for Social Sciences)، وذلك بعد أن تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلى وترميز هذه البيانات، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة في هذا المقياس هي المدى (٢/٣)، أي حوالى (٠.٦٦٪)، وقد تم حساب طول الفترة على أساس أن الأرقام (١،٢،٣) حصرت فيما بينها مسافتان. ثم قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي المرجح بعد تحديد الاتجاه حسب قيم، وتقع العبارة في نطاق درجة الموافقة المتوسطة إذا انحصرت ما بين الدرجتين (١.٦٦ إلى أقل من (٢.٣٣)، كما تقع في نطاق الموافقة العالية إذا انحصرت بين لدرجتين (٢.٣٣ إلى ٣)، ثم قام الباحث بحساب الأساليب الإحصائية:

✓ التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحاور.

✓ المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مستوى ارتفاع وانخفاض استجابات الأفراد على المحاور الرئيسية.  
 ✓ تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مستوى درجة انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

و- نتائج الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها

يتناول هذا الجزء توضيح النتائج وتفسيرها، ويسير في اتساق مع تساؤلات الدراسة الميدانية وللإجابة على السؤالين التاليين:

• ما متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء بعض معايير جودة التعليم قبل الجامعي؟

• ما معوقات تطبيق معايير جودة التعليم قبل الجامعي لتطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة؟

١- متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على استجابات العينة التي تتكون من (٤٨٢) من مديريين ووكلاء المدرسة الثانوية العامة، وفيما يلي يتناول الباحث مناقشة أسئلة الدراسة من خلال تفسير نتائج المفردات، وتفسير بيانات التطبيق الميداني، والإجابة على تساؤلات الدراسة .

أولاً: متطلبات خاصة بالموارد البشرية والمادية:

يتناول الباحث فيما يلي استجابات عينة الدراسة لمفردات المحور الأول الخاص بمتطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة ( متطلبات خاصة بالموارد البشرية والمادية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطات الموافقة:

جدول (٥) يوضح نتيجة استجابات عينة الدراسة لمفردات المحور الأول الخاص بمتطلبات خاصة بالموارد

البشرية والمادية

الترتبة	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط	العبارة
١	٠.٤٣	٣	٢.٨٣	قدرة الإدارة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
٢	٠.٥٠	٣	٢.٧٥	توافر القيادات التي تساعد العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
٣	٠.٥٤	٣	٢.٧٨	تفعيل وسائل اتصال جيدة بين الإدارة وباقي عناصر المؤسسة التعليمية.
٤	٠.٤٦	٣	٢.٧٨	توفير الدورات التدريبية وورش العمل للإدارة المدرسية حسب الاحتياجات التدريبية.

تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء ----- علي حسن علي

٧	٠.٥٨	٣	٢.٧٣	توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتطوير الأداء الإداري للمدرسة.
٨	٠.٦٣	٣	٢.٧٠	استخدام نظام مكافآت وفق مستويات الأداء.
٣	٠.٥٢	٣	٢.٧٨	مساهمة الإدارة في تجهيز المبنى المدرسي الداعم للعملية العملية.
٦	٠.٥٤	٣	٢.٧٥	قدرة الإدارة المدرسية على توفير خطط للأمن والسلامة.

من الجدول السابق جدول (٥) يتضح أن:

عينة الدراسة موافقة بدرجة عالية على مستوى توفر المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، بمتوسطات تتراوح بين (٢.٧٠) إلى (٢.٨٣) من (٣) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من المقياس الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة.

كما تشير نفس النتائج لوجود تجانس في موافقة عينة الدراسة، حيث تراوح متوسط الموافقة على متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة من (٢.٧٠) إلى (٢.٨٣) وهي متوسطات تقع في الفئة الأولى على أداة الدراسة، ويدل ذلك على أن عينة الدراسة موافقة بدرجة عالية على البعد الأول من متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة.

تراوحت متوسطات المفردات بالبعد الأول بين (٢.٧٠) إلى (٢.٨٣) وهي متقاربة في المتوسطات الحسابية. بينما تراوحت الانحرافات المعيارية للمفردات بين (٠.٤٣) إلى (٠.٦٣).

جاءت المفردة رقم (١) بمتوسط (٢.٨٣) وانحراف معياري (٠.٤٣) وهو أقل قيمة للانحراف المعياري، فهي تعني تقارب الاختلافات ووجهات النظر بين المستجيبين على المفردة.

وقد تساوت المتوسطات للمفردات (٣) و (٤) و (٧) وقد كانت متوسطاتها (٢.٧٨) في حين أن ترتيب المفردات من حيث الانحرافات المعيارية للعبارة كانت (٠.٤٦) للمفردة (٤)، في حين تساوت المفردات (٣) و (٧) في الانحرافات المعيارية وهذا يعني أن المفردة (٤) كانت أفضل في إظهار التغيرات بين المستجيبين. وقد جاء ترتيب مفردات البعد الأول كما يلي:

المفردة رقم (١) جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط (٢.٨٣) وانحرافها المعياري (٠.٤٣) وتشير إلى قدرة الإدارة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ويلاحظ أن الانحراف المعياري للمفردة هو أقل قيمة للانحراف المعياري، ويعني ذلك تقارب الاختلافات ووجهات النظر بين المستجيبين على المفردة. بما يشير إلى الحاجة الملحة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

المفردة رقم (٤) جاءت فى الترتيب الثانى بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معيارى (٠.٤٦) بما يعنى زيادة الطلب من قبل الإدارة المدرسية على معرفة الاحتياجات التدريبية وتوفير التدريب على حسب تلك الاحتياجات. وتعتبر هذه المفردة هى الأفضل فى إظهار التغيرات بين المستجيبين.

المفردة رقم (٧) جاءت فى الترتيب الثالث أيضاً بمتوسط (٢.٧٨) كالعبارتين السابقتين، ولكن بانحراف معيارى أكثر (٠.٥٢) ، وتأتى بنفس متوسط المفردة الأولى والثانية، مما يشير إلى أهمية المبنى المدرسى لتحقيق الجودة وإلى الرغبة فى مساهمة الإدارة فى تجهيز المبنى المدرسى الداعم للعملية التعليمية كأحد المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإدارى للمدرسة الثانوية.

المفردة رقم (٣) جاءت فى الترتيب الرابع، بمتوسط (٢.٧٨)، وانحراف معيارى (٠.٥٤) والتي تشير إلى ضرورة تفعيل وسائل اتصالات جيدة بين الإدارة وباقى عناصر المؤسسة التعليمية.

وقد تساوت المتوسطات للمفردات (٤) و(٧) و(٣) وقد كان متوسطاتها (٢.٧٨) فى حين أن ترتيب المفردات من حيث الانحرافات المعيارية للعبارات كانت (٤) للمفردة (٤) ثم (٠.٥٢) للمفردة رقم (٧) و٠.٥٤ للمفردة (٣). وهذا يعنى أن المفردة (٤) كانت أفضل فى إظهار التغيرات بين المستجيبين من حيث اتساق استجابات العينة.

المفردة رقم (٢) جاءت فى الترتيب الخامس، بمتوسط (٢.٧٥) وانحراف معيارى (٠.٥٠) والتي تشير إلى رغبة عينة الدراسة من مديريين ووكلاء المدارس الثانوية فى توافر القيادات التى تساعد العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

المفردة رقم (٨) جاءت فى الترتيب السادس، بمتوسط (٢.٧٥) كما فى المفردة السابقة، ولكن بانحراف معيارى أكبر (٠.٥٤)، ويعنى ذلك نسبة موافقة عالية من قبل عينة مدير ووكيل المدرسة الثانوية على أهمية توافر قدرة الإدارة المدرسية على توفير خطط للأمن والسلامة.

المفردة رقم (٥) جاءت فى الترتيب السابع، بمتوسط (٢.٧٣) وانحراف معيارى (٠.٥٨) والتي تشير إلى متطلب توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتطوير الأداء الإدارى للمدرسة.

المفردة رقم (٦) جاءت فى الترتيب الثامن بمتوسط (٢.٧٠) وانحراف معيارى (٠.٦٣) والتي تشير إلى متطلب استخدام نظام مكافآت وفق مستويات الأداء.

ثانياً: متطلبات خاصة بالمناخ المدرسى



جدول (٦) يوضح استجابات عينة الدراسة لمفردات البعد الثاني: متطلبات خاصة بالمناخ المدرسي

الرتبة	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط	العبارة	
١١	٠.٥٦	٣	٢.٧٢	امتلاك الإدارة المدرسية لرؤية واضحة لجودة الأداء الإداري.	١
٩	٠.٥٣	٣	٢.٧٢	إتاحة معايير واضحة ومحددة لجودة الأداء المدرسي.	٢
٨	٠.٥٩	٣	٢.٧٢	إتاحة الإدارة المشاركة في اتخاذ القرار لجميع العاملين.	٣
٥	٠.٤٩	٣	٢.٧٥	تعزيز الإدارة الثقة الكاملة للعاملين لأداء العمل المنوط بهم.	٤
٧	٠.٥٠	٣	٢.٧٤	انتشار ثقافة العمل الجماعي داخل المدرسة.	٥
١٠	٠.٥٥	٣	٢.٧٢	اعتماد إجراءات إدارية مرنة دون التقيد بنظام روتيني جامد.	٦
١	٠.٤٧	٣	٢.٧٩	إتاحة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين.	٧
٢	٠.٤٩	٣	٢.٧٨	حث الأفراد على التخلص من الخوف بهدف تحسين الأداء المدرسي.	٨
٤	٠.٥٣	٣	٢.٧٦	تبنى الإدارة المدرسية لفلسفة الجودة باعتبار التعليم بيئة تنافسية.	٩
٦	٠.٥٣	٣	٢.٧٥	إتاحة الإدارة نظاماً لتقويم الأداء طبقاً لمعايير الجودة.	١٠
٣	٠.٥٢	٣	٢.٧٦	توفير نظام لضمان الجودة والمساءلة.	١١

من الجدول السابق جدول (٦) يتضح أن:

تراوحت متوسطات المفردات بالبعد الثاني بين (٢.٧٢) إلى (٢.٧٩). في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠.٤٧) إلى (٠.٥٩) وقد تساوت قيمة متوسطات المفردات (١) و (٢) و (٣) و (٦) القيمة (٢.٧٢) بينما تراوحت قيمة الانحرافات المعيارية للمفردات بين (٠.٥٣) إلى (٠.٥٩)، مما يدل على اتساق في استجابات العينة، وأن هذه الاستجابات كانت متقاربة ومتجانسة. وقد كانت المفردة رقم (٣) هي أكثر قدرة على إبراز الاختلافات بين آراء المستجيبين، في حين كانت المفردة (٢) أقل في إبراز التغيرات على المفردات في الأفراد.

وقد كانت المفردة (٧) متوسطاتها (٢.٧٩) في حين بلغ الانحراف المعياري لها (٠.٤٧) وهو أقل انحراف معياري بين مفردات البعد الثاني وهي تعني تقارب الأفراد في آرائهم على نفس المفردة. وقد جاء ترتيب مفردات البعد الثاني كما يلي:

مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد السابع والخمسون - سبتمبر ٢٠٢٣ (ص ٢٩٣ - ٣٣٠)

المفردة رقم (٧) جاءت فى الترتيب الأول بمتوسط (٢.٧٩) وانحراف معيارى (٠.٥٥) وتشير إلى أهمية متطلب إتاحة العلاقات الانسانية بين العاملين. ويشير ذلك إلى نقص وجود علاقات إنسانية جيدة داخل المدرسة الثانوية العامة، مع أهمية هذه العلاقات.

المفردة رقم (٨) جاءت فى الترتيب الثانى بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معيارى (٠.٤٩) وتشير إلى متطلب التخلص من الخوف كأحد المتطلبات المهمة لتطوير الأداء الإدارى.

المفردة رقم (١١) جاءت فى الترتيب الثالث بمتوسط (٢.٧٦) وانحراف معيارى (٠.٥٢) وتشير إلى الرغبة فى توفير نظام للجودة والمساءلة.

المفردة رقم (٩) جاءت فى الترتيب الرابع بمتوسط (٢.٧٦) نفس متوسط المفردة السابقة وانحراف معيارى (٠.٥٣) وتشير إلى الرغبة فى تبنى الإدارة المدرسية لفلسفة الجودة. وهو نفس متوسط المفردة ذات الترتيب الثالث واختلاف طفيف فى الانحراف المعيارى.

المفردة رقم (٤) جاءت فى الترتيب الخامس بمتوسط (٢.٧٥) وانحراف معيارى (٠.٤٩) وتشير إلى ضرورة تعزيز الإدارة الثقة الكاملة للعاملين.

المفردة رقم (١٠) جاءت فى الترتيب السادس بمتوسط (٢.٧٥) وانحراف معيارى (٠.٥٣) وتشير إلى مستوى عال من الرغبة لدى الإدارة المدرسية للمدرسة الثانوية العامة لإتاحة نظاماً لتقييم الأداء طبقاً لمعايير الجودة.

المفردة رقم (٥) جاءت فى الترتيب السابع بمتوسط (٢.٧٤) وانحراف معيارى (٠.٥٠) وتشير إلى استجابة ذات مستوى عال من قبل عينة الدراسة لأهمية إنتشار العمل الجماعى داخل المدرسة من أجل تطوير الأداء الإدارى، فالعمل الجماعى هو أحد أهم المبادئ التى تقوم عليها الجودة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد ميمى، من أن " قيام العمل المدرسى على التعاون بين العاملين من خلال نشر ثقافة العمل الجماعى بين العاملين" (محمد السعيد، ٢٦٧: ٢٠١٩).

المفردة رقم (٣) جاءت فى الترتيب الثامن بمتوسط (٢.٧٢) وانحراف معيارى (٠.٩٥) وتشير إلى الرغبة فى إتاحة المشاركة فى اتخاذ القرار لجميع العاملين. وهو ما يعنى نقص هذه الإتاحة مع ضرورتها لنجاح وتطوير الأداء الإدارى بالمدرسة الثانوية.

المفردة رقم (٢) جاءت فى الترتيب التاسع بمتوسط (٢.٧٢) وانحراف معيارى (٠.٥٣) وتشير إلى إتاحة معايير واضحة ومحددة لجودة الأداء المدرسى.

المفردة رقم (٦) جاءت فى الترتيب العاشر، بمتوسط (٢.٧٢) وانحراف معيارى (٠.٥٥) وتشير إلى مستوى عال من الرغبة لدى إدارة المدرسة الثانوية العامة فى اعتماد إجراءات إدارية مرنة دون التقييد بنظام روتينى جامد كأحد متطلبات تطوير الأداء الإدارى للمدرسة.

تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء ----- علي حسن علي

المفردة رقم (١) جاءت في الترتيب الحادى عشر بمتوسط (٢.٧٢) وانحراف معيارى (٠.٦٥) وتشير إلى امتلاك الإدارة المدرسية لرؤية واضحة لجودة الأداء الإدارى. مع أن هذه الاستجابات أخذت أقل معدل تكرار وأخذت الترتيب الأخير إلا أنها تقع ضمن معدل الاستجابات العالية بمتوسط (٢.٧٢)، مما يشير إلى الحاجة إلى امتلاك هذه الرؤية، وأن الأغلبية المطلقة من القيادات الإدارية بالمدرسة الثانوية العامة تفتقد إلى الرؤية الواضحة لجودة الأداء الإدارى.

٣- متطلبات خاصة بالمشاركة المجتمعية

جدول (٧) يوضح استجابات عينة الدراسة لمفردات البعد الثالث: متطلبات خاصة بالمشاركة المجتمعية

الرتبة	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط	العبرة
٢	٠.٤٩	٣	٢.٨٠	١ نشر الإدارة ثقافة المشاركة المجتمعية بين جميع العاملين في المدرسة.
٨	٠.٥٧	٣	٢.٧١	٢ مشاركة الإدارة المؤسسات والشركات المحلية في تنفيذ مشاريع التطوير بالمدارس.
٧	٠.٥٥	٣	٢.٧٣	٣ إشراك أولياء الأمور في بعض الأعمال المدرسية وبعض القرارات المدرسية.
١	٠.٥٥	٣	٢.٨٢	٤ توافر قنوات اتصال بين إدارة المدرسة والقيادات الفاعلة في المجتمع.
٦	٠.٥٧	٣	٢.٧٣	٥ إشراك ممثلين عن أولياء الأمور في وضع الخطة وحل المشكلات المدرسية.
٩	٠.٥٩	٣	٢.٧٠	٦ توظيف إمكانات المدرسة لصالح المجتمع المحلى.
٤	٠.٥٢	٣	٢.٧٥	٧ الأخذ بتقييمات مجلس الأمناء لتحسين الأداء الإدارى.
٣	٠.٥٣	٣	٢.٧٨	٨ تنظيم الإدارة زيارات متبادلة بينها وبين المؤسسات التعليمية الأخرى لتبادل الخبرات وتحسين الأداء.
٥	٠.٥٣	٣	٢.٧٥	٩ توافر نظام لتلقى المقترحات والشكاوى من أعضاء المجتمع المحلى.

من الجدول السابق جدول (٧) يتضح أن:

تراوحت متوسطات مفردات البعد الثالث بين (٢.٧٠) إلى (٢.٨٢)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٤٩) إلى (٠.٥٩). وقد كانت المفردة رقم (١) بالبعد هي أعلى متوسطاً (٢.٨٠) وبلغ الانحراف المعياري لها (٠.٤٩) وهو أقل انحراف معياري مما يعني أنه بالرغم من اتساع المدى المتوسط إلا أنه اتفق معظم المستجيبين عليها لأن التباين أو التباين بين استجابات العينة قليل (٠.٤٩). ثم كانت المفردة (٤)

ذات متوسط بلغت قيمته (٢.٨٢) بمتوسط (٠.٥٥) ثم المفردة الثالثة في الترتيب وهي المفردة (٨) فقد بلغ متوسطها (٢.٧٨) بانحراف معياري (٠.٥٣).

يلاحظ من قيمة المتوسط للمفردة رقم (٦) أنها أقل في متوسطها بالبعد (٢.٧٠) بانحراف معياري (٠.٥٩) أى أنه بالرغم من ضيق المتسع لفترة استجابات الأفراد على المفردة حيث كانت أقل في متوسطها إلا أنها كانت أكثر إبرازاً للفروق بين استجابات الفرد حيث بلغ الانحراف المعياري لها (٠.٥٩) وقد جاء ترتيب مفردات البعد الثالث كما يلي:

المفردة رقم (٤) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٨٢) وانحراف معياري (٠.٥٥) وتشير إلى أهمية توافر قنوات اتصال بين إدارة المدرسة والقيادات الفاعلة في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه إحدى الدراسات السابقة من "أهمية مد جسور اتصال بين القيادات التربوية الفاعلة في المجتمع وبين المدرسة" (إيلي الديبي، ٢٠٠٧: ١١). كما تتفق مع ما جاء بالإطار الفكري من هذه الدراسة من ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات.

المفردة رقم (١) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط (٢.٨٠) وانحراف معياري (٠.٤٩) وتشير إلى نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين جميع العاملين في المدرسة. وقد جاءت درجة الموافقة على هذه المفردة بدرجة عالية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة إحدى الدراسات السابقة من أهمية "نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين التربويين والعاملين في الحقل التعليمي، والمجتمع بأسره عن طريق وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات وورش العمل" (المتولي بدير، ٢٠٠٥: ٢٩١).

وتعتبر هذه المفردة هي الأعلى متوسطاً (٢.٨٠)، كما أنها الأقل من حيث الانحراف المعياري، مما يعني أنه بالرغم من اتساع المدى المتوسط إلا أنه اتفق معظم المستجيبين عليها لأن التغيرات أو التباين بين استجابات العينة قليل جداً.

المفردة رقم (٨) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٥٣) وتشير إلى موافقة ذات مستوى عال على ضرورة تنظيم زيارات متبادلة بين المدرسة وبين المؤسسات التعليمية الأخرى لتبادل الخبرات وتحسين الأداء. مما يدل على وعي عينة الدراسة بأهمية تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الأخرى.

المفردة رقم (٧) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط (٢.٧٥) وانحراف معياري (٠.٥٢) وتشير إلى أهمية الأخذ بتقييمات مجلس الأمناء لتحسين الأداء الإداري. ويدل هذا على رغبة أفراد العينة في تفعيل دور مجلس الأمناء.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة أمينة فاروق، من قلة كفاية المشاركة من قبل مجلس الأمناء و"وجود بعض أوجه القصور في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس الثانوية" (أمينة فاروق، ٢٠١٠: ٦).

المفردة رقم (٩) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط (٢.٧٥)، أي نفس متوسط المفردة السابقة، وانحراف معياري (٠.٥٣) وتشير إلى ضرورة توافر نظام لتلقى المقترحات والشكاوى من أعضاء المجتمع المحلي. ويأتي ذلك في إطار سماح المدرسة للمجتمع المحلي بالقيام بدوره في عملية تقييم الأداء المدرسي وأهمية الأخذ بهذا التقييم لتطوير الأداء الإداري للمدرسة. ويدل الاختلاف الطفيف في بين المفردات السابقة في متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري على اتساق وتجانس في نتيجة استجابات عينة الدراسة، مما يدل على أن الاستجابات شديدة التقارب، والاجماع على وجود هذه المتطلبات.

المفردة رقم (٥) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط (٢.٧٣) وانحراف معياري (٠.٧٥) وتشير إلى الرغبة في إشراك ممثلين عن أولياء الأمور في وضع الخطة وحل المشكلات.

المفردة رقم (٣) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط (٢.٧٣) وانحراف معياري (٠.٥٥) وتشير إلى رغبة عينة الدراسة في إشراك أولياء الأمور في بعض الأعمال المدرسية وبعض القرارات.

المفردة رقم (٢) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط (٢.٧١) وانحراف معياري (٠.٥٧) وتشير إلى مشاركة الشركات والمؤسسات المحلية في تنفيذ مشاريع التطوير بالمدارس.

المفردة رقم (٦) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط (٢.٧٠) وانحراف معياري (٠.٥٩) وتشير إلى توظيف إمكانات المدرسة لصالح المجتمع المحلي. وتأتي هذه النتيجة دليل على أهمية العلاقة المتبادلة بين المدرسة كجزء من مؤسسات المجتمع تسفيد منه وتفيده في إطار علاقة متبادلة.

وتأتي النتائج السابقة لتؤكد أهمية المشاركة المجتمعية، حيث أثبتت التجربة أن نظم التعليم في جميع الدول تحتاج إلى دعم ومساندة دائمة من الجماهير والمجتمع المدني ويأتي هذا الدعم من أولياء الأمور في سبيل جودة تعليم أبنائهم، ومن المنظمات والمؤسسات المدنية وأجهزة الإعلام المهمة بالتعليم فضلاً عن باقي فئات المجتمع ممن ليس لأهم أبناء في المدارس، وتعكس المشاركة المجتمعية رغبة واستعداد المجتمع في المشاركة الفعالة في جهود تحسين التعليم، وزيادة فاعلية المدرسة في تحقيق وظيفتها التربوية" (أحمد شوقي، ٢٠٠٥: ٧٠).

٤- متطلبات خاصة بالقيادة التنظيمية

جدول (٨): يوضح نتيجة استجابات عينة الدراسة لمفردات البعد الرابع: متطلبات خاصة بالقيادة التنظيمية

الرتبة	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط	العبرة	
٨	٠.٤٧	٣	٢.٨١	قدرة القيادة المدرسية على وضع وتنفيذ الرؤية.	١
٩	٠.٤٦	٣	٢.٨٠	قدرة القيادة المدرسية على وضع وتنفيذ الرسالة.	٢
١١	٠.٤٩	٣	٢.٧٦	تنمية الكفايات الإدارية والمهارات اللازمة لدى القيادات الإدارية.	٣
١٠	٠.٤٨	٣	٢.٧٨	توافر نظام لمراقبة التقدم في الأداء الإداري للمدرسة.	٤
٦	٠.٤٢	٣	٢.٨١	إتاحة القيادة فرص المشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرار.	٥
١	٠.٣٨	٣	٢.٨٥	تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للمدرسة.	٦
٧	٠.٤٣	٣	٢.٨١	القدرة على تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات.	٧
٥	٠.٤٢	٣	٢.٨٢	توافر القيادة القادرة على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري.	٨
٣	٠.٤٠	٣	٢.٨٢	توافر القيادة القادرة على الاتصال الجيد والفعال.	٩
٤	٠.٤١	٣	٢.٨٣	توافر فرص تنمية مهنية حقيقية للقيادات المدرسية.	١٠
٢	٠.٤٢	٣	٢.٨٣	توافر قيادات قادرة على توظيف القوانين واللوائح بما يحقق فاعلية المؤسسة.	١١

من الجدول السابق جدول (٨) يتضح أن:

تراوحت متوسطات المفردات بين (٢.٧٦) إلى (٢.٨٣)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠.٤٠) إلى (٠.٤٩) وقد تقاربت متوسطات المفردات ذات المتوسطات المرتفعة وهي المفردات (١) و (٥) و (٧) بلغ متوسطهم (٢.٨١). بينما كانت المفردة رقم (٨) و (٩) بلغ متوسطهم (٢.٨٢). في حين بلغت المفردات رقم (١٠) و (١١) بلغ متوسطها ٢.٨٣ في حين بلغ أعلى متوسط ٢.٨٥ للمفردة (٦). في حين كان الانحراف المعياري للمفردات متقارباً جداً (٠.٤١) و (٠.٤٢) و كان الانحراف المعياري للمفردة رقم (١) كان (٠.٤٧) بينما كانت المفردة رقم (٣) للمتوسط (٢.٧٦) بانحراف معياري (٠.٤٩) وهي أعلى انحراف معياري أي أنه وجد اختلاف في استجابات المستجيبين.

بينما كانت المفردة رقم (٦) متوسطها ٢.٨٥ في حين كان انحرافها المعياري (٠.٣٨) وهي أقل انحراف معياري أي أنه شبه اتفاق نسبي على المفردة رقم (٦) في الاستجابات وقد جاء ترتيب مفردات البعد الرابع كما يلي:

المفردة رقم (٦) جاءت فى الترتيب الأول بمتوسط (٢.٨٥) ومتوسط (٠.٣٨) وتشير إلى ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجى لتطوير الأداء الإدارى للمدرسة. ويدل ذلك على الحاجة الملحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجى لدوره فى تطوير أداء المدرسة وتحسينه، ولأن الإدارة التى تستخدم التخطيط الاستراتيجى يكون لها رؤية مستقبلية عن أداء المدرسة فى المستقبل.

المفردة رقم (١١) جاءت فى الترتيب الثانى بمتوسط (٢.٨٣) وانحراف معيارى (٠.٤٢) وتشير إلى موافقة عينة الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة على الرغبة فى توافر قيادات قادرة على توظيف القوانين واللوائح بما يحقق فاعلية المؤسسة.

المفردة رقم (٩) جاءت فى الترتيب الثالث بمتوسط (٢.٨٢) وانحراف معيارى (٠.٤٠) وتشير إلى توافر القيادة القادرة على الاتصال الجيد والفعال.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وجيه سلامة، من أن "الاتصالات الإدارية الفعالة المفتوحة بين كافة المهتمين وبالعملية التعليمية يمكن أن تحقق التميز والجودة" (وجيه سلامة عوض، ٢٠١٦: ٢٣٢).

المفردة رقم (١٠) جاءت فى الترتيب الرابع بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معيارى (٠.٤١) وتشير إلى رغبة عينة الدراسة من مديريين ووكلاء المدارس الثانوية العامة فى توافر فرص تنمية مهنية حقيقية للقيادات المدرسية.

المفردة رقم (٨) جاءت فى الترتيب الخامس بمتوسط بمتوسط (٢.٨٢) وانحراف معيارى (٠.٤٢) وتشير إلى موافقة بنسبة عالية على أهمية توافر القيادة القادرة على تنفيذ التخطيط الاستراتيجى كأحد متطلبات تطوير الأداء الإدارى.

المفردة رقم (٥) جاءت فى الترتيب السادس بمتوسط (٢.٨١) وانحراف معيارى (٠.٤٢) وتشير إلى رغبة إدارة المدرسة الثانوية فى توفير فرص المشاركة فى اتخاذ وتنفيذ القرار. فالمشاركة هى أحد المبادئ الرئيسية للجودة.

المفردة رقم (٧) جاءت فى الترتيب السابع بمتوسط (٢.٨١) وانحراف معيارى (٠.٤٣) وتشير إلى القدرة على تفويض الصلاحيات وتحديد المسئوليات

المفردة رقم (١) جاءت فى الترتيب الثامن بمتوسط (٢.٨٢) وانحراف معيارى (٠.٤٢)، أى بموافقة ذات مستوى عال، وتشير إلى موافقة عينة الدراسة من إدارة المدرسة الثانوية على ضرورة توافر قدرة القيادة المدرسية على وضع وتنفيذ رؤية المدرسة.

المفردة رقم (٢) جاءت فى الترتيب التاسع بمتوسط (٢.٨٠) وانحراف معيارى (٠.٤٦) وتشير إلى قدرة القيادة المدرسية على وضع تنفيذ الرسالة. وترتبط المفردة (١) والمفردة (٢) باختيار القيادة الفعالة التى يجب اختيارها لتتولى مسئولية قيادة المؤسسات التعليمية.

المفردة رقم (٤) جاءت فى الترتيب العاشر بمتوسط ٢.٧٨ وانحراف معيارى (٠.٤٨) وتشير إلى توافر نظام لمراقبة التقدم فى الأداء الإدارى للمدرسة.

المفردة رقم (٣) جاءت فى الترتيب الحادى عشر بمتوسط (٢.٧٦) وانحراف معيارى (٠.٤٩) وتشير إلى ضرورة تنمية الكفاية الإدارية والمهارات اللازمة لدى القيادة الإدارية.

وقد جاءت هذه المفردة بمتوسط العالى (٢.٧٦)، و أعلى انحراف معيارى (٠.٤٩)، حيث أظهرت اختلاف فى استجابات المستجيبين.

ب- معوقات تنفيذ معايير جودة التعليم قبل الجامعى فى المدرسة الثانوية العامة

١- معوقات خاصة بالإمكانات المادية

جدول (٩) يوضح استجابات عينة الدراسة لمفردات البعد الأول : معوقات خاصة بالإمكانات المادية

م	العبارة	المتوسط	المستوى	الانحراف المعيارى	الرتبة
١	نقص الاعتمادات المالية الموجهة نحو تطبيق الجودة.	٢.٨٢	٣	٠.٤٦	١
٢	ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للقيادات المدرسية المتميزة.	٢.٨٠	٣	٠.٤٩	٣
٣	قلة الحوافز المشجعة للعاملين بوحدة الجودة والتدريب	٢.٧٨	٣	٠.٥١	٤
٤	قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة من قبل إدارة المدرسة.	٢.٧٥	٣	٠.٥٤	٥
٥	ضعف كفاءة المبنى المدرسى ومناسبته لتطبيق معايير الجودة.	٢.٧٥	٣	٠.٥٧	٧
٦	ضعف استغلال المنح والتمويلات السنوية المخصصة للمدرسة الثانوية.	٢.٧٣	٣	٠.٥٨	٨
٧	نقص التجهيزات اللازمة للأنشطة المدرسية من معامل ومكتبات وورش.	٢.٧٥	٣	٠.٥٥	٦
٨	قلة اعتماد الإدارة على التقنية الحديثة لتوفير النظام المعلوماتى بالمدرسة	٢.٨١	٣	١.١٠	٢

من الجدول السابق جدول (٩) يتضح أن:

عدم الرضا يبدو فى الحوافز والمكافآت المقدمة للقيادات والطاقم الإدارى بالمدرسة، وهناك شبه إجماع على ضعف المكافآت والحوافز بوحدة الجودة والتدريب، حيث أن عدد الاستجابات التى تعبر عن عدم التوافر تراوحت بين (١٥) إلى (١٨) استجابة.



يلاحظ قيم عدد الاستجابات العالية لجميع المفردات والتي تراوحت بين (٧٩.٣٪) إلى (٨٤.٢٪)، وهذا يعنى معاناة المؤسسات التربوية من ضعف الامكانيات المادية المتمثلة فى التقنيات الالكترونية والحوافز وضعف استغلال المنح والتمويلات السنوية، وعدم رضى العاملين عنها، ونقص تجهيزات المعامل والورش والمكتبات بالصورة التى جعلت عدم الرضى بالدرجة العالية والمتوسطة. وقد جاء ترتيب مفردات البعد الأول من المعوقات كما يلى:

المفردة رقم (١) جاءت فى الترتيب الأول بمتوسط (٢.٨٢) وانحراف معيارى (٠.٤٦) وتشير إلى موافقة إدارة المدرسة الثانوية العامة بنسبة كبيرة على وجود نقص فى الاعتمادات المالية الموجهة نحو تطبيق الجودة.

المفردة رقم (٨) جاءت فى الترتيب الثانى بمتوسط (٢.٨١) وانحراف معيارى (١.١٠) وتشير إلى درجة موافقة ذات مستوى عال من قبل الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة على معاناة الإدارة المدرسية من قلة الاعتماد على التقنية الحديثة لتوفير النظام المعلوماتى بالمدرسة.

المفردة رقم (٢) جاءت فى الترتيب الثالث بمتوسط (٢.٨٠) وانحراف معيارى (٠.٤٩) وتشير إلى موافقة الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة على وجود فى ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للقيادات المدرسية المتميزة كأحد المعوقات الرئيسية لتنفيذ معايير جودة التعليم قبل الجامعى بالمدرسة الثانوية.

المفردة رقم (٣) جاءت فى الترتيب الرابع بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معيارى (٠.٥١) وتشير إلى موافقة عينة المديرين والوكلاء بالمدرسة الثانوية العامة بدرجة كبيرة وبنسبة عالية على أن قلة الحوافز المشجعة للعاملين بوحدة الجودة والتدريب من المعوقات الرئيسية لتطبيق معايير جودة التعليم قبل الجامعى بالمدارس الثانوية.

المفردة رقم (٤) جاءت فى الترتيب الخامس بمتوسط (٢.٧٥) وانحراف معيارى (٠.٥٤) وتشير إلى قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة من قبل إدارة المدرسة.

المفردة رقم (٧) جاءت فى الترتيب السادس بمتوسط (٢.٧٥) وانحراف معيارى (٠.٥٥) وتشير إلى نقص التجهيزات اللازمة للأنشطة المدرسية من معامل ومكتبات وورش.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة ضياء الدين زاهر، من أن المدرسة الثانوية تعاني من نقص شديد فى إمكاناتها وتجهيزاتها، وهذا قد يرجع إلى ضعف الميزانيات المخصصة لقطاع التعليم مما يؤثر على قدرته على تقديم دمة تعليمية راقية وجودة عالية" (ضياء الدين زاهر، ٢٠٠٤: ٢٥).

المفردة رقم (٥) جاءت فى الترتيب السابع بمتوسط (٢.٧٥) وانحراف معيارى (٠.٥٧) وتشير إلى موافقة الإدارة المدرسية بنسبة عالية على معاناة المدرسة الثانوية من ضعف كفاءة المبنى المدرسى ومناسبته

لتطبيق معايير الجودة. وتدل نسبة الاستجابة العالية على ما يعاني منه المبنى المدرسى من قصور لا يليق متطلبات معايير الجودة.

المفردة رقم (٦) جاءت فى الترتيب الثامن بمتوسط (٢.٧٣) وانحراف معيارى (٠.٥٨) مما يعنى درجة موافقة ذات مستوى عال من قبل عينة المديرين والوكلاء بالمدارس الثانوية العامة على ضعف استغلال المنح والتمويلات السنوية المخصصة للمدرسة كأحد المعوقات الرئيسية لتنفيذ معايير جودة التعليم قبل الجامعى بالمدرسة الثانوية العامة.

## ٢- معوقات خاصة بالتنمية المهنية

جدول (١٠) يوضح استجابات عينة الدراسة لمفردات البعد الثانى: معوقات خاصة بالتنمية المهنية

الترتبة	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط	العبارة
٩	٠.٥٥	٣	٢.٧٥	قلة توافر قيادة مهنية لدى مدير المدرسة تهدف لتحسين الأداء.
٦	٠.٥٠	٣	٢.٨٠	انخفاض مستوى التدريب فى تنمية ثقافة الجودة بالمدرسة.
٧	٠.٥٤	٣	٢.٧٩	ضعف كفايات المدير العلمية فى مجال الجودة بالمدارس.
٤	٠.٤٥	٣	٢.٨١	ضعف مستوى المدربين فى مجال الجودة.
٨	٠.٥١	٣	٢.٧٦	الافتقار إلى وجود خطط تدريب معتمدة للتنمية المهنية للإدارة المدرسية.
٥	٠.٤٧	٣	٢.٨٠	ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى التدريب.
٣	٠.٤٧	٣	٢.٨١	نقص التمويل الكافى لبرامج تدريب القيادات المدرسية.
٢	٠.٤٧	٣	٢.٨١	ضعف مستوى الدورات التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية.
١	٠.٤٤	٣	٢.٨٤	ندرة استخدام الأساليب العلمية فى تحديد الاحتياجات التدريبية.

من الجدول السابق جدول (١٠) يتضح أن:

ويلاحظ أن درجة المعوقات عالية تراوحت بين (٨٠٪) إلى (٨٦٪)، مما يعنى الإجماع على وجود هذه المعوقات والحاجة الملحة لتلاشيها والتغلب عليها، وأن هذه المعوقات تواجه بالفعل إدارة المدرسة الثانوية العامة وتحول دون تنفيذ معايير الجودة بها. وكذلك المتوسطات تتراوح بين (٢.٧٥) إلى (٢.٨٤) وهى متوسطات تقع فى الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثى، وهى الفئة التى تشير إلى مستوى عال. مما يؤكد أن عينة الدراسة موافقة بدرجة عالية على المعوقات الخاصة بالتنمية المهنية.

تراوحت عدد الحالات الغائبة التى امتنعت عن الاستجابة وكان عددهم (٢) فى بعض المفردات وهى (٢) و (٥) و (٦) و (٨) و (٩)، وبملاحظة صياغة المفردات تتراوح بين ضعف مستويات التدريب وندرة الأساليب

العلمية والافتقار إلى الخطط والإعدادات، ويرجح أن يكون الحالات الغائبة نتيجة التحفظ على الاستجابة على هذه المفردات حفاظاً على المرغوبة الاجتماعية. وقد جاء ترتيب مفردات البعد الرابع كما يلي:

المفردة رقم (٩) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٨٤) وانحراف معياري (٠.٤٤) أى متوسط عال وانحراف معياري قليل، وتشير إلى موافقة عينة الدراسة على وجود ندرة في استخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية. وتظهر هذه النتيجة أهمية قياس الاحتياجات التدريبية من أجل توفير دورات تدريبية فعالة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما جاء في الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر (٢٠٠٧-٢٠٠٨) من "ضعف الربط بين البرامج التدريبية واحتياجات التنمية المهنية" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧).

المفردة رقم (٤) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٤٥) أى بمستوى موافقة ذات مستوى عال، ويدل ذلك على ضعف مستوى المدربين في مجال الجودة ورغبة إدارة المدرسة الثانوية في توافر مستوى أعلى من المدربين.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت دراسة جمال محمد، من أن "برامج التدريب والتأهيل للقيادات التربوية لا تتم على أيدي متخصصين يدركون أهمية هذا أو كلها برامج صورية روتينية (جمال أبو الوفا، ٢٠١٨: ٣٥٢).

المفردة رقم (٧) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٤٧) وتشير إلى نقص التمويل الكافي لبرامج تدريب القيادات المدرسية. ويلاحظ أن متوسط درجة الموافقة على هذه المفردة هو نفس متوسط المفردة السابقة ذات الترتيب الثاني، مما يعنى درجة موافقة عالية على نقص التمويل الذي يرتبط بضعف الامكانيات المادية.

المفردة رقم (٨) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٤٧) وتشير إلى ضعف مستوى الدورات التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية. وقد يرجع ذلك إلى قلة الاستفادة الحقيقية التي يحصل عليها أفراد العينة من الدورات التدريبية المقدمة لهم.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة محمد حسنين، من "ضعف التدريب للمتقدمين لشغل الوظائف الإدارية سواء مدير المدرسة الثانوية أو وكيلها وقصور كفاءتهم"<sup>(١)</sup>. كما تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة إيمان حمدي، من "ضعف برامج التدريب المقدمة لإعداد من سيشغلون وظيفة مدير المدرسة أو ناظرها، وعدم استخدام أساليب التقنية في إنجاز المهام والأعمال الإدارية" (إيمان حمدي، ٢٠١٥: ٣٩٢).

<sup>١</sup> - محمد حسنين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة للمدارس الثانوية العام، مرجع سابق، ص ٨٢.

المفردة رقم (٦) جاءت فى الترتيب الخامس بمتوسط (٢.٨٠) وانحراف معيارى (٠.٤٧) وتشير إلى ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى التدريب.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء فى الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٣٠) من 'ضعف تفعيل تكنولوجيا التعليم' (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٧٢).

المفردة رقم (٢) جاءت فى الترتيب السادس بمتوسط (٢.٨٠) وانحراف معيارى (٠.٥٠) وتشير إلى انخفاض مستوى التدريب فى تنمية ثقافة الجودة بالمدرسة.

المفردة رقم (٣) جاءت فى الترتيب السابع بمتوسط (٢.٧٩) وانحراف معيارى (٠.٥٤) وتشير إلى ضعف كفايات المدير العلمية فى مجال الجودة بالمدارس. ويرجح أن هذه المفردة جاءت فى ترتيب متأخر لأن من يجب هو المدير نفسه ووكيل المدرسة مما يجعلهم فى حرج من الإجابة.

المفردة رقم (٥) جاءت فى الترتيب الثامن بمتوسط (٢.٧٦) وانحراف معيارى (٠.٥١) وتشير إلى موافقة إدارة المدرسة الثانوية العامة بنسبة عالية على الافتقار لوجود خطط تدريب معتمدة للتنمية المهنية للإدارة المدرسية.

ويلاحظ أن هذه المفردة حصلت على أعلى استجابة من فئة (متوسطة) بعدد تكرار (٧٦) أى بنسبة (١٥.٨٪).

المفردة رقم (١) جاءت فى الترتيب التاسع بمتوسط (٢.٧٥) وانحراف معيارى (٠.٥٥) وتشير إلى موافقة ذات مستوى عال من جانب إدارة المدرسة على وجود قلة توافر قيادة مهنية لدى مدير المدرسة تهدف إلى تحسين الأداء.

وقد يرجع الترتيب المتأخر لهذه المفردة إلى أن مدير المدرسة هو الذى يُقيم نفسه مع الوكيل، ومن الطبيعى أن لا ينقص من أدائه.

تشير نتائج هذا البعد إلى أن درجة المعوقات التى تواجه تطوير الأداء الإدارى للمدرسة الثانوية عالية، تراوحت بين (٨٠٪) إلى (٨٦٪) مما يعنى إجماع عينة الدراسة على وجود هذه المعوقات والحاجة الملحة لتلاشيها والتغلب عليها، وأن هذه المعوقات تواجه بالفعل إدارة المدرسة الثانوية العامة وتحول دون تنفيذ معايير الجودة بها.

٣- معوقات خاصة بالثقافة التنظيمية

جدول (١١) يوضح استجابات يوضح استجابات عينة الدراسة لمفردات البعد الثالث : معوقات خاصة

بالثقافة التنظيمية

الرتبة	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط	العبارة
٢	٠.٥٠	٣	٢.٨١	انتشار ثقافة مقاومة التغيير أو التجديد داخل المؤسسة التعليمية.
١	٠.٤٧	٣	٢.٨١	قلة اهتمام الإدارة بعقد لقاءات دورية لنشر ثقافة الجودة بين العاملين.
٣	٠.٤٨	٣	٢.٨٠	قصور في المعايير التي يتم على أساسها اختيار القيادات الإدارية للمدرسة.
٥	٠.٥١	٣	٢.٧٨	قلة تشجيع الإدارة العاملين لتطبيق معايير الجودة.
٨	٠.٥٣	٣	٢.٧٨	شيوخ الأنماط الإدارية المتسلطة بين مديري المدارس.
٧	٠.٥٣	٣	٢.٧٨	وجود تضارب فى الاختصاصات والمسئوليات الإدارية بالمدرسة.
٦	٠.٥٢	٣	٢.٧٨	قلة توفير موقع الكترونى فعال لتسهيل عمليات التواصل بين المدرسة والمجتمع الخارجى.
٤	٠.٤٧	٣	٢.٧٩	قلة مرونة النظام الإدارى والتقييد بنظام روتينى جامد.

من الجدول السابق جدول (١١) يتضح أن:

جميع المعوقات الخاصة بالثقافة التنظيمية تتواجد بدرجة عالية ومتقاربة، حيث تقع بين (٨٢٪) إلى (٨٦.٣ %) أى تقارب وجود المعوقات من بعضها البعض. وبملاحظة استجابات المفردات المتوسطة يلاحظ ارتفاع قيمتها، ويرجع الباحث ارتفاع عدد هذه الاستجابات تحفظاً من ذوى الخبرات المهنية المتدنية فى التعبير عن آرائهم.

المفردة رقم (٢) جاءت فى الترتيب الأول بمتوسط (٢.٨١) وانحراف معيارى (٠.٤٧) وتشير إلى استجابة ذات مستوى مرتفع إلى معاناة عينة الدراسة من قلة اهتمام الإدارة بعقد لقاءات دورية لنشر ثقافة الجودة بين العاملين، مما يعنى إدراك عينة المدير والوكيل إلى أهمية نشر الثقافة الجودة كأحد العوامل المهمة فى تطبيق معايير جودة المدرسة الثانوية.

المفردة رقم (١) جاءت فى الترتيب الثانى بمتوسط (٢.٨١) وانحراف معيارى (٠.٥٠) وتشير إلى شبه اتفاق بين أفراد العينة على وجود معوق انتشار ثقافة مقاومة التغيير داخل المؤسسة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء فى الاطار الفكرى لهذه الدراسة، كما تتفق مع ما توصلت إليه إحدى الدراسات السابقة من وجود "مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات" (نيللي الرفاعي، ٢٠١١: ١٥٩).

المفردة رقم (٣) جاءت فى الترتيب الثالث بمتوسط (٢.٨٠) وانحراف معيارى (٠.٤٧) وتشير إلى قصور فى المعايير التى يتم على أساسها اختيار القيادات الإدارية. وتبرز هذه الموافقة بنسبة عالية أهمية وضع معايير دقيقة وواضحة بحيث يتم إختيار أفضل العناصر لقيادة المدارس.

المفردة رقم (٨) جاءت فى الترتيب الرابع بمتوسط (٢.٧٩) وانحراف معيارى (٠.٤٧) وتشير إلى قلة مرونة النظام الإدارى والتقييد بنظام روتينى جامد. وتأتى نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة مع ما جاء بالخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧ - ٢٠١١) من "عدم وجود المرونة الكافية فى التشريعات المالية والإدارية التى تنظم العمل المدرسى" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧).

المفردة رقم (٤) جاءت فى الترتيب جاءت فى الترتيب الخامس بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معيارى (٠.٥١) وتشير إلى موافقة ذات مستوى عال من قبل إدارة المدرسة الثانوية على معاناة المدرسة الثانوية من قلة تشجيع الإدارة العاملين لتطبيق الجودة.

المفردة رقم (٧) جاءت فى الترتيب السادس بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معيارى (٠.٥٢) وتشير إلى قلة توفير موقع إلكترونى فعال لتسهيل عمليات التواصل بين المدرسة والمجتمع الخارجى. ويأتى هذا المعوق فى إطار قلة استخدام القيادة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السابق ذكرها.

المفردة رقم (٦) جاءت فى الترتيب السابع بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معيارى (٠.٥٣)، وتشير إلى درجة موافقة ذات مستوى عال من قبل عينة الدراسة على وجود تضارب فى الاختصاصات والمسئوليات الإدارية بالمدرسة.

المفردة رقم (٥) جاءت فى الترتيب الثامن بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معيارى (٠.٥٣) وتشير إلى شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة بين مديرى المدارس. مع أن درجة الموافقة عالية إلا أن هذه المفردة جاءت فى آخر مفردات البعد الثالث من المعوقات، مما يعنى قلة رغبة عينة البحث فى توجيه النقد الصريح لأداء الإدارة المدرسية التى هم جزء منها.

مما سبق يتضح أن استجابات أفراد العينة لمحورى الاستبانة يبين أن معظم الموافقات جاءت بدرجة عالية، حيث أن المحور الأول الخاص بمتطلبات تطوير الأداء الإدارى للمدرسة الثانوية العامة نسبة الموافقة بلغت من (٧٥.٧%) إلى (٨٥.٥%)، مما يعنى الحاجة إلى هذه المتطلبات، كما جاءت الاستجابات للمحور الثانى الخاص بمعوقات تنفيذ معايير جودة التعليم قبل الجامعى بنسبة موافقة عالية أيضاً بلغت من (٨٦.٣%) إلى (٩٧%)، مما يعنى وجود هذه المعوقات بنسبة كبيرة والحاجة الماسة إلى التغلب عليها من أجل تحقيق معايير جودة التعليم قبل الجامعى للمدرسة الثانوية العامة فى مصر.

وبعد أن تناول الجزء السابق إعداد الدراسة الميدانية وإجراءاتها، مثل خطوات بناء أداة الدراسة، وتقنين الأداة، ومجتمع العينة، وعينة الدراسة، ثم إجراءات تطبيق أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم

نتائج الدراسة الميدانية، وتفسير نتائجها، تتناول الدراسة في الجزء التالي بعض المقترحات التي تقدمها الدراسة من أجل تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء بعض معايير جودة التعليم قبل الجامعي.

#### المحور الثاني: مقترحات الدراسة

تم بناء مقترحات الدراسة على عدة محاور كما يلي:

##### أ- محور الإدارة العليا

- إنشاء إدارة مستقلة للجودة تتبع إدارياً للإدارة العليا ولا تخضع لسلطة الإدارة التعليمية أو الإدارة المدرسية حيث لا يفترض أن من يقوم بتطوير إدارة ما هو من يخضع لسلطة نفس الإدارة.
- وضع معايير محكمة لاختيار هذه القيادات ويقترح الباحث ما يلي:
  - التخفيف من المعايير التي تشترط الأقدمية في المتقدم.
  - اجتياز امتحانات ومقابلات شخصية تقوم بها لجنة تضم خبراء وأساتذة جامعيين في مجال جودة التعليم.
  - أن تتضمن أوراق التقدم لوظيفة المدير أو الوكيل خطة قابلة للتنفيذ من جانب المتقدم لتطوير أداء المدرسة.
- أن يكون المتقدم قادراً على التعامل مع وتوظيف التكنولوجيا الحديثة بكفاءة، مثل برامج الحاسب الآلي وتطبيقات الهاتف المحمول.
- التجديد لمدير أو وكيل المدرسة فقط في حالة تنفيذه لمعايير جودة التعليم بمدرسته.
- العمل على سن القوانين والقرارات الوزارية التي تلزم المدارس بتطبيق معايير جودة التعليم، ومكافأة المتميز ومحاسبة المقصر.
- توفير الحوافز والمكافآت والمنح للقيادات المدرسية المتميزة في مجال الجودة حسب الكفاءة والإنجاز.
- توفير المبنى المدرسي الذي يفي بمتطلبات الجودة.
- وضع اللوائح التي تنظم عمليات المساءلة والمحاسبية.
- نشر ثقافة الجودة وأهميتها وضرورتها من أجل النهوض بالوطن في جميع المجالات.
- استخدام وسائل الاعلام المختلفة لخلق بيئة مجتمعية داعمة للجودة بالمدارس.
- تطبيق معايير جودة التعليم في جميع المدارس وأن يكون ذلك إلزامياً حسب خطة زمنية محددة وتوفير التجهيزات لذلك.
- إلزام الإدارات التعليمية بأن يكون لديها مدرسة أو أكثر يمكن أن تسمى بـ (مدارس الجودة)، حيث تكون مدرسة الجودة نموذج يحتذى للمدارس الأخرى.

▪ السماح باستخدام وسائل التواصل الحديثة مثل ( الايميل والواتساب والماسينجر) بديلا عن الوسائل القديمة مثل البريد والفاكس وتفعيلها بين القيادات والعاملين.

#### أ- محور القيادة المدرسية

- نشر ثقافة الجودة بين العاملين.
- كسر حاجز الخوف من التغيير لدى العاملين.
- التأكد من فهم جميع العاملين لمعايير الجودة وأهميتها.
- وضع خطة لتطوير الأداء المدرسي بمشاركة جميع العاملين.
- القدرة على وضع وتنفيذ الرؤية والرسالة بمشاركة جميع العاملين.
- وضع خطة استراتيجية مرنة لتطبيق معايير الجودة بالمدرسة بمشاركة جميع العاملين.
- خلق مناخ صحي يقوم على توظيف الموارد البشرية حسب القدرات والمواهب.
- المشاركة الفعالة للعاملين في جميع عمليات الجودة.
- القدرة على التفويض الجيد للصلاحيات وتحديد المسؤوليات.
- نشر التوصيف الوظيفي لكل العاملين بدقة للحد من تداخل الاختصاصات.
- القدرة على توفير الاتصال الفعال.
- توظيف اللوائح والقوانين بما يحقق معايير جودة المدرسة.
- قدرة الإدارة المدرسية على تنمية الكفايات والمهارات اللازمة لدى العاملين.
- توفير فرص تنمية مهنية حقيقية لجميع العاملين.
- توفير لوائح واضحة ومحددة للحاسبية على مستوى المدرسة.
- القدرة على توفير علاقات إنسانية ومناخ تربوي جيد بالمدرسة.
- وضع آلية لتقديم المقترحات والأخذ بالصالح منها.
- تشجيع وتحفيز العاملين المتميزين وتقدير الأعمال الإيجابية.
- نشر روح العمل الفريقي والتعاوني والتوزيع الجيد للأدوار داخل المدرسة.
- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة داخل المدرسة.
- استخدام نظم فعالة لتقويم الأداء المدرسي والأداء الإداري.

#### ج- محور الموارد المالية والتجهيزات

- توفير الموارد المالية التي تلبى جميع الاحتياجات المدرسية عن طريق مصادر تمويل دائمة.
- تجهيز المبنى المدرسي بما يلبي متطلبات تطبيق معايير الجودة.
- عمل نظام مالي للمدرسة في إطار من المحاسبية والشفافية.



- توفير حوافز مجزية للقيادات الفاعلة في مجال الجودة.
- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في إدارة المدرسة الثانوية.
- توفير الدعم المالي اللازم لتدريب قيادات المدرسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- توفير المعامل والورش والملاعب والمكتبات للممارسة الأنشطة المدرسية.
- وضع آليه لمساهمة المجتمع المحلي في التمويل المطلوب في ظل مبادئ لشفافية والمحاسبية.
- د- محور خاص بالمشاركة المجتمعية
- نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين جميع أفراد المجتمع.
- منح المجتمع المحلي سلطة متابعة عمل الإدارة المدرسية.
- دعوة الأكاديميين من أبناء المجتمع المحلي للمشاركة في وضع الخطة.
- مشاركة أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.
- مشاركة المتخصصين والخبراء من أبناء المجتمع المحلي في التخطيط والمتابعة.
- اختيار مجالس أمناء قادرة على المشاركة الفعلية، بعيداً عن المجالس الصورية.
- تفعيل المشاركة الحقيقية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع الأخرى.
- توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة في التواصل بين المدرسة والمجتمع.
- توفير تطبيق محمول (Mobile Application) لكل مدرسة يمكن لأفراد المجتمع من خلاله المشاركة والمتابعة وإضافة المقترحات والشكاوى.
- توظيف إمكانات المدرسة من ملاعب وورش وحدائق ومكتبات لصالح المجتمع المحلي.
- تنظيم زيارات بين الإدارات المدرسية وبعضها البعض للاطلاع على التجارب والاستفادة المتبادلة.

## المراجع

### أ- المراجع العربية

- أحمد إبراهيم أحمد وآخرون، "واقع تحقيق السياسة التعليمية للجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية المصرية"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، العدد ٨٤، مجلد ٢١، أكتوبر، ٢٠١٠.
- أحمد إبراهيم أحمد، "معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية"، المؤتمر العلمي السابع بعنوان: جودة التعليم في المدرسة المصرية التحديات والفرص، جامعة طنطا، المنعقد من ٢٨-٢٩ إبريل، ٢٠٠٢.
- أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣.
- أحمد زكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصرى، القاهرة، ١٩٩٤.
- أحمد محمد سيد أحمد الشناوى وهالة فوزى محمد، "تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعى بمصر"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٦٧، إبريل، ٢٠١٠.
- أحمد محمد شوقى، الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة فى ضوء المعايير القومية للتعليم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥.
- أشرف محمود أحمد ومحمد جاد حسين، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالى، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٩.
- أمينة فاروق محمود، مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٠.
- إيمان حمدى رجب، تطوير الأداء الإدارى لمديرى مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل ٢٠١٧.
- بيومى محمد ضحاوى، مقدمة فى مناهج البحث، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٠.
- جمال محمد أبو الوفا وآخرون، متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ١١٦، مجلد ٢٩، أكتوبر ٢٠١٨.
- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- جمهورية مصر العربية، قانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، الخاص بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، الجريدة الرسمية، العدد ٤٤ مكرر، مادة ٨١، ٦ نوفمبر ٢٠١٢.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوى ٢٠١٧/٢٠١٨.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، المعايير القومية للتعليم في مصر، مشروع إعداد المعايير القومية، المجلد الأول، مطابع الأهرام، القاهرة، ٢٠٠٣.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، المعايير القومية للتعليم في مصر. حسين محمد أبو مائلة، "نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة الدراسة (إطار تخطيطي مقترح)"، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، عدد خاص بالمؤتمر السنوى لقسم أصول التربية بعنوان: المدرسة المصرية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتحديات عصر العولمة، المنعقد من ٦-٥ نوفمبر، ٢٠٠١.

رسمى عبد الملك رستم ومحمد مجدى عباس، تفعيل إدارة المدرسة الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الجودة الشاملة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٥.

رسمى عبد الملك رستم، دراسة تقييمية لواقع الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوى العام والفنى. رشاد محمد حسن، "تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان"، مجلة مستقل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، العدد ٦٨، المجلد ١٨، ٢٠١١.

رفعت عمر عزوز ومحمود محمد أحمد، "المدرسة الافتراضية تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوى بمصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني العربى الخامس، بعنوان: التعليم والازمات المعاصرة-الفرص والتحديات، إبريل، ٢٠١٠.

سلامة عبد العظيم، "إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة"، مجلة كلية التربية ببنها، العدد ٤٨، يوليو ٢٠٠١.

سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١١. سميحة على محمد مخلوف، "تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصرى.

سهير حسين أحمد الببلى، تصور مقترح لتطوير البنية المدرسية فى التعليم الثانوى العام فى مصر، المؤتمر الدولى الأول لكلية التربية بجامعة عين شمس، بعنوان: توجهات استراتيجية فى التعليم - تحديات المستقبل- مصر، المنعقد فى ٣٠/٩/٢٠١٦، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد خاص بالمؤتمر.

سهيلة محمد عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤. السيد محمد الأحمد، "ثقافة الجودة والاعتماد وإمكانية الاستفادة منها فى تطوير نظام الاعتماد التربوى فى مصر"، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد ٦٩، أكتوبر، ٢٠١٠.

عبد التواب عبد اللاه عبد التواب، "إمكانية تطبيق مدخل الجودة الإحصائي للإرتقاء بجودة الأداء"، المجلة العلمية.

عبد الله عمر زين، تطبيق العمليات الإحصائية فى البحوث العلمية مع استخدام برنامج SPSS، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ٢٠١٤.

عبد المنعم دسوقي حسن، "معايير ضمان جودة التعليم الثانوى واعتماد مؤسساته فى ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية.

على أحمد مقرب علوانى، "التقييم الذاتى للمدارس فى ضوء المعايير القومية، اتجاه حديث نحو تطوير وإصلاح التعليم الأساسى فى مصر: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس (ASEP) الجزء الثانى، العدد التاسع والعشرون، سبتمبر، ٢٠١٢.

على محمد سالم، الإدارة المدرسية الفاعلة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠٠٨. المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، تطوير الإدارة المدرسية، الدورة السابعة والعشرون، القاهرة، ٢٠٠٠.

مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٥. محسن عبد الستار عزب، تطوير الإدارة المدرسية فى ضوء معايير الجودة الشاملة.

محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسى ولانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفى لمعلميهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.

نادية جمال الدين ورسمى عبد الملك رستم، "التعليم والمشاركة المجتمعية فى مصر المفهوم والواقع وطموحات المستقبل"، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، يونيو ٢٠٠٤.

نادية حسين العفون ووسن ماهر جليل، التعلم المعرفى واستراتيجيات معالجة المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.

نبلى السيد الرفاعى، متطلبات تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المدرسى على التعليم الثانوى العام بمصر، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ١١٣، مارس ٢٠١١.

هانم أحمد حسن ابو النيل، دراسة مقارنة لنظم المحاسبية وتقويم القدرة المؤسسية فى إنجلترا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها فى مدارس التعليم الثانوى العام المصرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، ٢٠١٢.

هبة صبحى جلال، تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٠٨.

وجيه سلامة عوض، متطلبات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الأساسى فى ضوء معايير القيادة والحوكمة، كلية التربية، جامعة المنصورة، قسم أصول التربية، ٢٠١٦ .  
وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم ( ٢٠٠٧ : ٢٠١٢ )، نسخة مختصرة، مكتب الوزير، القاهرة، ٢٠٠٧ .

وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠ .

وزارة التربية والتعليم، المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص ٤٤٢-٤٤٣ .

ب- المراجع الأجنبية

Douglas E. Harris and Others, How to Use Standards in The Classroom , Association for Supervision and Curriculum development (ASCD), Virginia, PP 8-10.

Harry P.Hatry, Peformance Measurement: getting results, The Urban Institute Press , Washington .D.C., 2006, p.3.

John Franklin, "Evaluating Principals: changing Processes for Changing Roles", Education update, No.8, Vol.42, December, 2000, p.7.

Krejcie. R.V., & Morgan, D.W. Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, Vol 30, Issue 3,1970, p.607-610.

Milan Kubr, Management Consulting A guide to The Profession, International Labour Organization, International Labour Office, GENEVA, 2002.

Patria de Lancer Julnes, Performance Based Management Systems, Effective Implementation and Maintnace,CRC Press, New York, 2009.

**Enhancing Administrative Performance for General Secondary School  
of Egypt in the Light of some Standards of the Quality of Pre-  
University Education  
By  
Ali Hasan Ali Elsayed**

**Abstract:** The study at enhancing of administrative performance of general secondary school of Egypt in the light of some standards for the quality of per-university Education and to uncover the requirements and obstacles of realizing the quality of pre-university education standards in order to enhance the administrative performance in general secondary school. The study also uses the questionnaire as an instrument to find out the actual administrative performance. The current study proposed the following recommendations in order to develop the administrative performance u=in general secondary school:

- Adoption educational quality by the social media to become national security issue.
- The issue of educational quality should be raised as a main solution to faces the crises that face our society.
- Supporting decentralization and increasing private sector participation and non- governmental associations in supporting and funding.
- Selecting the leaders with leadership qualities, not only administrative ones.
- Promotion should be linked to the contribution of quality standers implement.
- Forming work teams and encouraging team work and giving rewards and incentives to outstanding teams.

**Keywords:** Enhancing Administrative Performance, quality of per-university, general secondary school.