

تقويم الأداء الإدارى لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى  
المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة  
دراسة ميدانية

إعداد

عزة عبد المنعم محمد محمد

باحث ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

محمد طه حنفى

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

الأستاذة الدكتورة

مرفت صالح ناصف

أستاذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

٢٠١٨/١٢/١٦

٢٠١٨/١٢/٢١

تاريخ استلام البحث

تاريخ قبول البحث

تقويم الأداء الإدارى لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى  
المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة  
دراسة ميدانية

عزة عبد المنعم محمد محمد

الملخص

- هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتقويم الأداء الإدارى بالمدارس المطبقة لمشروع تايلو - محافظة القاهرة وعلى هذا حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:
- ١- ما الأسس النظرية لتقويم الأداء الإدارى للعاملين فى المدارس المطبقة للمشروع؟
  - ٢- ما واقع الأداء الإدارى بمدارس الحركة الثانية من التعليم الأساسى المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة؟
  - ٣- ما الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الإدارى بمدارس الحلقة الثانية بالتعليم الأساسى المطبقة لمشروع تايلو؟

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى مشتملا على عدة أقسام تتضمن القسم الأول الأسس النظرية لتقويم الأداء الإدارى للعاملين فى المدارس المطبقة للمشروع، وتتضمن القسم الثانى واقع الأداء الإدارى بمدارس الحركة الثانية من التعليم الأساسى المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة، وأخيرا تتضمن القسم الثالث الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الإدارى بمدارس الحلقة الثانية بالتعليم الأساسى المطبقة لمشروع تايلو.

**The evaluation of administrative performance of the schools of the second cycle of Primary stage the schools that apply Tilo project in Cairo**

**Prepared by**

**Azza abd elmonem mohamed**

**comparative education and education administration department**

**faculty of education – Ain Shams the study aimed at reaching to**

**proposed procedures**

**(abstract)**

for evaluation of the administrative performance of the schools of second cycle of primary stage the school that apply Tilo Project in Cairo.

It tried to answer the following question;

1- what is the theoretical bases for evaluating management performance for workers in the field of education school?

2- what is reality of the administrative performance in the second episode school of basic education applied for the draft Tilo in the governorate Of Cairo?

3- what is the proposed procedures for evaluation of the administrative performance of the schools of second cycle of primary stage the school that apply Tilo Project in Cairo

the study relied on descriptive methodology, and it implied three sections, the first section include defining the theoretical bases for evaluating management performance for workers in the field of education school

the second part determine the reality of the administrative performance in the second episode schools of basic education applied for the draft Tilo in the governorate Of Cairo and the last section include proposed procedures for evaluation of the administrative performance of the schools of second cycle of primary stage the school that apply Tilo Project in Cairo.

## تقويم الأداء الإدارى لمدارس الحركة الثانية من التعليم الأساسى المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة

إعداد/ عزة عبد المنعم محمد  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

### مقدمة:

تعد الإدارة من مرتكزات التقدم الحضارى لمعظم الدول ومؤسساتها خاصة التعليمية، لذا فكل تطوير للتعليم يعتمد على تطوير إرادته فضلا عن أن الإدارة المدرسية الفعالة تعد عنصرا بارزا فى جودة العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها، لذا فإن تطوير الإدارة المدرسية ينعكس على نجاح عملها التربوى ونواتج تعلم طلابها. ويشهد هذا العصر العديد من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي كان من نتائجها ظهور مفاهيم وأساليب إدارية حديثة انعكست آثارها على إدارة المدرسة وأداء قيادتها والأداء المدرسى ككل.

إن تطوير التعليم الذى يعتمد على المستحدثات التكنولوجية التى تساعد مدير المدرسة على إنجاز الأعمال المدرسية خاصة مع تبنى مديرى المدارس للمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة واستخدامها فى إنجاز هذه الأعمال المدرسية المتغيرة والروتينية وتنفيذ اللوائح يحقق الأهداف العامة للمنظومة التعليمية بل تدعم وتفعّل دوره القيادى فى تعليم وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية.<sup>(١)</sup>

ويقصد بالأداء الإدارى مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن القيام بأداء المهام وتحمل المسؤوليات فى الموقف<sup>(٢)</sup>، كما يقصد به السلوك الوظيفى وما يرتبط به من مهام إدارية<sup>(٣)</sup>. ولقد أدت التطورات التكنولوجية السريعة من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات الإلكترونية ونظم الإتصال عبر الأقمار الصناعية فى المجالات المختلفة ومنها التعليم وهو تحول المعلومات من صورة مكتوبة على الورق إلى صورة محفوظة على الأجهزة الإلكترونية يتم تداولها على الشبكة العالمية للمعلومات.<sup>(٤)</sup>

وانعكس تأثير هذه التطورات على نمط الإدارة السائدة فى المؤسسات التعليمية. حيث لا تستطيع الإدارة فى أى مؤسسة تعليمية أن تحقق أهدافها بطريقتها القائمة على الأسلوب التقليدى فى ظل عالم سريع التغير، فالإدارة المدرسية الفعالة هى القادرة على أداء أدوارها وتحمل مسؤولياتها والقيام بكافة الأنشطة والإجراءات التى تتواكب مع عصر التكنولوجيا والثورة المعلوماتية.

وهذا يتطلب أن يكون الأفراد والعاملين بالمؤسسات مستخدمين جيدين لتكنولوجيا المعلومات وبصورة أكثر فاعلية.<sup>(٥)</sup> ولمواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية جاء تطبيق مشروع تايلو "التكنولوجيا من أجل تحسين نواتج التعلم".

### Technology For Improved Learning Outcomes, Tilo

ومشروع تايلو إلى الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في تطوير أداء الإدارة المدرسية في جوانب التعليم والتعلم الإداري عن طريق الإدارة المدرسية على قيادة عملية التغيير داخل مدارسهم وضمان استدامتها من خلال التعاون بين وزارتي التربية والتعليم في مصر ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID.<sup>(٦)</sup> ويعتمد هذا المشروع على تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة.<sup>(٧)</sup> ويعد هذا المشروع أحد أبعاد الحكومة الإلكترونية والتي من خلالها يتم الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية.<sup>(٨)</sup>

ويرتكز مشروع تايلو على أربع محاور أساسية تشمل قياس أثر تطبيق نموذج التكنولوجيا على عمليات التعليم والتعلم والإدارة وبناء القدرات للوصول إلى إدارة فعالة للتكنولوجيا في مجال التعليم، وتنمية الشراكات لزيادة الابتكار والمشاركة في المسؤوليات وتحسين جودة التعليم والتعلم من خلال استخدام التكنولوجيا.<sup>(٩)</sup> وذلك من أجل تحسين وتطوير أداء العاملين بالمدرسة ورفع كفاءتهم.<sup>(١٠)</sup> كما يتم تدريب عدة فئات كالمدير والوكيل والمعلم الأول والمسؤولين عن شئون العاملين وشئون الطلبة وأعضاء مجلس الآباء والأخصائي الإجتماعي، ويهدف المشروع أيضا إلى تكثيف إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس على مستوى عالمي لتحقيق استيعاب الطلاب الكامل للوسائل التكنولوجية الحديثة وتسلحهم بمهارات استعمال واتقان التكنولوجيا وزيادة المعرفة والتحصيل والبحث للوصول إلى الإبداع والابتكار، من أجل تحقيق الاهداف القومية للتعليم.<sup>(١١)</sup>

ولتحديد ما حققه المشروع من أهداف ممثلة في تطوير أداء الإدارة المدرسية يتم تقييم أداء الإدارة المدرسية وتقدير صلاحية أفرادها وكفاءتهم في النهوض بالوظائف التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وقيامهم بأعمال ذات مستوى أعلى عن طريق تحديد مدى التزام الإدارة المدرسية في المدارس التي تطبق مشروع تايلو بوضع خطط واضحة ومدى التزامها بمحتوى المشروع، ومدى كفاءة المدربين في المشروع وتحقيق المشروع لأهدافه ذلك من أجل تمكين المعلمين من مواجهة تحديات تكنولوجيا المعلومات.<sup>(١٢)</sup>

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى إدارة متميزة قادرة على توظيف الموارد المتاحة لديها من خلال بعض العمليات الإدارية كالتخطيط وتقويض السلطات وصنع القرارات والإتصال ... إلى غير ذلك لتحقيق أهداف وضمان جودة العملية التعليمية.

#### مشكلة البحث:

على الرغم من أن تطبيق مشروع تايلو بالمدارس المصرية ارتبط بتحسين أداء الإدارة المدرسية فى تلك المدارس إلا أن الواقع يشير إلى أنه لم يحقق أهدافه، ويرجع ذلك للمعوقات التالية: (١٣)

- ١- لم تحقق الإدارة المدرسية النتائج المتوقعة من المشروع.
- ٢- ضعف مهارات الإبتكار والتجديد وفقدان الرغبة فى التغيير داخل المدرسة ومقاومته من جانب العاملين بها.
- ٣- ضعف قدرة إدارة هذه المدارس على تحقق الإتصال الفعال سواء على مستوى المدرسة والعاملين فيها أو بين التلاميذ والمعلمين أو بين المدرسة كمؤسسة تعليمية وبين المجتمع المحلى.
- ٤- ضعف مهارة التعامل مع الحاسب الآلى وتوظيفه فى مجال إدارة المدرسة.
- ٥- ضعف فعالية نظم وأساليب تقويم الأداء لأفراد الإدارة المدرسية وغلبة الطابع الشكلى عليها.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث فى السؤال الرئيسى التالى:

أ- كيف يمكن تقويم الأداء الإدارى لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة؟

- ١- ما الأسس النظرية لتقويم الأداء الإدارى للمدارس ؟
- ٢- ما واقع الأداء الإدارى للمدارس المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة ؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الإدارى بالمدارس المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة؟

#### أهداف البحث:

- ١- الوقوف على الأسس النظرية لتقويم الأداء الإدارى للمدارس .
- ٢- التعرف على واقع الأداء الإدارى للمدارس المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة ؟
- ٣- التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الإدارى بالمدارس المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة.

## أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث الحالي إلى ما يلي:

- ١- يتناول موضوع مهم وهو الأداء الإداري للمدارس المطبقة لمشروع تايلو.
- ٢- أنه يساعد مديري المدارس المطبقة لمشروع تايلو في تحديد السلبيات ومحاولة التغلب عليها.
- ٣- أنه يساعد القيادات بالوزارة ومديريات التربية والتعليم على اتخاذ القرارات التي تسهم في تحسين أداء هذه المدارس وزيادة فاعليتها.

## حدود البحث

يركز البحث على المدارس المطبقة لمشروع تايلو من حيث جوانب الأداء الإداري للمدارس يتناول البحث الحالي جوانب الأداء الإداري للمدارس من حيث التخطيط والتنظيم والاتصال وصنع القرارات والتنمية المهنية للمعلمين

## مصطلحات البحث

### ١- التقييم Evaluation:

هو قياس لإنجاز المؤسسة وأعضائها للأهداف الحالية وكيفية الغنجاز وكذلك كيفية استخدام المؤسسة لموارده المتاحة، معنى ذلك أن عملية تقويم الاداء تؤكد على أن المؤسسات تؤدي أعمالها وتتنجز أنشطتها بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ ومطابق لما هو محدد مسبقا فى الخطط الموضوعة، وتتضمن اهتمام الإدارة المدرسية بتحقيق أهدافها بناء على المعلومات الرقابية.<sup>(١٤)</sup>

هو تقدير قيمة الشيء أو الحكم فى قيمته، هو إصدار الحكم على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات وقوم الشيء أو وزنه أو إعطاء وزنه وقيمه<sup>(١٥)</sup> ويعرف بأنه: "التصحيح وإزالة الاوجاج ويتضمن بمعناه الواسع التحسين، والتطوير الذى يتم اعتمادا على استخدام مستويات أو معايير معينة، فهو عملية فحص أحداث أو موضوعات معينة فى ضوء معايير قيمية محددة بغرض اتخاذ قرارات.<sup>(١٦)</sup>

ولقد أجاز مجمع اللغة العربية بالقاهرة أنه يقال قيمة الشيء تقييما بمعنى حددته قيمته وذلك للترقية بينها وبين (قومته) عدلته وجعلته (قويما) بمعنى (تقويم) فالأولى لا يتجاوز معناها تحديد القيمة أو القدر، أما الثانية ففيها معنى التعديل والتحسين والتطوير.<sup>(١٧)</sup> ويعرف التقويم بأنه عملية جمع وتصنيف وتحليل وتفسير بيانات أو معلومات كمية أو كيفية عن ظاهرة أو عمل أو موقف أو سلوك، بقصد استخدامها فى إصدار حكم أو اتخاذ قرار فى ضوء الأهداف المنشودة.<sup>(١٨)</sup>

ويعرف التقويم بأنه عملية وصف للحصول على معلومات مفيدة وتقديمها للحكم على بدائل القرار. (١٩)

فى ضوء ما سبق يمكن تعريف التقويم إجرائيا بأنه: "نشاط منظم يتم فيه جمع البيانات والمعلومات حول عمل أو سلوك معين بقصد استخدامها فى إصدار حكم واتخاذ قرار بهدف معرفة جوانب الضعف وعلاجها وتأكيد جوانب القوة وصولا لتحسين المطلوب".

## ٢- الأداء Performance:

تعددت تعريفات الباحثين للأداء على النحو التالى:

يعرفه سلطان "هو نجاح القائد فى اتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفته الإدارية التى تتوقف على فعاليتها المنظمة." (٢٠)

يعرفه اللقانى على أنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظى أو مهارى، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة"، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما. (٢١)

كما يعرفه صالح بأنه "هذه القدرة نوعية يطلق عليها القدرة الفنية، وتعبّر عنها مظاهر سلوك المدير وتشمل كل ما يقوله أو يفعله فى أثناء الموقف التعليمى، وما يتصل به على نحو مباشر أو غير مباشر مثل (إدارة المدرسة- إدارة المناقشة- الاجتماعات- التخطيط- المتابعة- التوجيه- حل المشكلات) على أن يكون قابلا للملاحظة والقياس وفقا للمعايير محددة والأداء هو ما يقاس من سلوك. (٢٢)

كما يعرفه بدوى بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسئوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء بالمدرسة. (٢٣)

ويعرفه ز Anhony على أنه: "ما يفعله أو يقوم به المدير فى عمله بالفعل ويرتبط أداء المدير بالعديد من المتغيرات مثل كفاءته، وقدرته على تطبيق كفاياته فى وقت معين وموقف معين وسياق معين (٢٤)، ويمكن تصنيف الأداء وفقا لمستوى الدراسة المرغوب فيها على مستوى أداء الفرد أو أداء الجماعة أو أداء القطاع داخل المدرسة. (٢٥)

يتضح مما سبق أن الأداء هو سلوك أو جهد مبذول يقوم به مدير المدرسة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويؤدى إلى نتيجة ما وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين المنظمة لذلك الأداء.

وعليه يكون التعريف الإجرائى للأداء:

بأنه هو تلك الممارسات والأعمال التى يقوم بها الفرد سواء كانت الممارسات والأعمال إدارية أو فنية وفقا للمتغيرات مثل كفاءته وقدراته وكفاياته.



### ٣- الأداء الإدارى: Managerial Performance:

هو كل ما يقوم به مدير المدارس من مسؤوليات فنية وإدارية ومالية، ويرجع أصل كلمة الاداء إلى الكلمة الإنجليزية Performance والتي تعنى الإنجاز والتنفيذ، النتائج، فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاقتصاد فى استخدام الموارد التى تعنى إنجاز العمل أو الكيفية التى تحقق بها المؤسسة أهدافها. (٢٦)

يعرف بأنه: "السلوك الوظيفى وما يرتبط به من مهام إدارية" (٢٧).

كما يعرف بأنه الطريقة التى يؤدى بها الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وظيفة أو مهمة معينة. (٢٨) ويعرف أيضا بأنه: "الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم الأداء الفردى والجماعى ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة وهدف يسعى الجميع إلى الوصول إليه وتحقيقه." (٢٩)

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء الإدارى إجرائيا بأنه المهام التى تقوم بها الوحدات الإدارية التى تتضمن عدة عمليات إدارية أساسية من التخطيط والتنظيم والاتصال وصنع القرارات المدرسية والتربية المهنية للمعلمين وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

### ٤- التكنولوجيا من أجل تحسين مخرجات التعلم Tilo:

هو مشروع يتم تصميمه بهدف تحسين جودة التعليم والتعلم والإدارة المدرسية من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا فى المدارس. (٣٠)

ويعرف بأنه استخدام الإدارة المدرسية للتكنولوجيا لإنجاز المهام الإدارية من (أجل تحسين مخرجات التعلم من المشروع).

ويعرف كذلك بأنه نماذج متابعة ودعم الإدارة المدرسية للمعلمين لجدول الإجتماعات مع المعلمين الأوائل وكشف حضور الإجتماعات ونقاط الإجتماع. (٣١)

ويعرف كذلك بأنه جدول استخدام حجرة الأنشطة وخطة التكنولوجيا وخطة التدريب والتطور المهنى للمدرسة.

ويعرف كذلك بأنه تحقيق الإتصال الداخلى مع جميع العاملين بالمدرسة والإتصال الخارجى مع الإدارة التعليمية والمؤسسات الأخرى. (٣٢)

ويعرف كذلك بأنه وسيلة للحصول على المعرفة والاستفادة منها وذلك عن طريق استخدامها وتطبيقها أى أنها وسيلة لبناء العقول وتزويدها بالعلم والمعرفة. (٣٣)

مما سبق يمكن القول أن مشروع تايلو هو مشروع يتم تصميمه بهدف تحسين جودة التعليم والتعلم والإدارة المدرسية من خلال استخدام الإدارة المدرسية للتكنولوجيا فى إنجاز المهام الإدارية

عن طريق نماذج المتابعة ودعم الإدارة المدرسية للمعلمين وتحقيق الاتصال الداخلي مع جميع العاملين بالمدرسة والاتصال الخارجى مع الإدارة التعليمية والمؤسسات الأخرى  
منهج البحث :

يتبع البحث الحالى المنهج الوصفى باعتباره المنهج المناسب بطبيعة الموضوع والذي يصف  
الوضع  
الوضع الراهن للمشكلة وتحليلها وتفسيرها بطريقة كمية ونوعية فى الفترة المحددة لتطبيق المشروع  
لتطبيقه بهدف الكشف عن الأسباب التى تعوق تقويم الأداء الإدارى لمدارس الحلقة الثانية من  
التعليم

الأساسى المطبقة لمشروع تايلو والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد وعلى فهم الواقع تفسيره .  
١- تحليل وتفسير ما يتوفر من بيانات ومعلومات بهدف الكشف عن الأسباب التى تعوق تقويم  
الأداء الإدارى لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى المطبق لمشروع اتيلو .  
٣- الوصول الي مقترحات يمكن أن تحسن الاداء الإداري لمدارس الحلقة الثانية من  
التعليم الاساسي

#### خطوات البحث:

يسير البحث الحالى وفقا للخطوات التالية :

- ١- تحديد الأسس النظرية لتقويم الأداء الإدارى للمدارس .
- ٢- تحديد واقع الأداء الإدارى للمدارس المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة.
- ٣- وضع إجراءات المقترحة لتحسين الأداء الإدارى بالمدارس المطبقة لمشروع تايلو  
بمحافظة القاهرة .

وبناء على ما سبق يتضمن البحث

#### أولا تقويم الاداء الإدارى للمدارس المطبقة لمشروع تايلو:

الأداء الإدارى يشير إلى الالتزام الفردى فى المؤسسة بتحمل المسئولية وأداء المهام فى إطار  
اللوائح الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وعليه فإن الأداء الإدارى للمدارس يركز على قيام  
الفرد بأعباء الوظيفة والتزامه وعليه تعتمد المدارس على تطبيق مجموعة من المعايير لقياس  
الأداء الإدارى بها وتتمثل فى:

- أ- تنفيذ القرارات واللوائح الإدارية والالتزام بأخلاق المهنة.
- ب- الالتزام بتحمل المسئولية.

ومما سبق يمكن القول أن تعريف الأداء الإداري للمدارس يركز على قيام الفرد بأعباء وظيفية والتزامه بتحمل مسؤولياته حيث ينفذ القرارات واللوائح الإدارية ويقوم بعملية التخطيط والتنظيم بهدف الوصول للنتائج المرغوبة.

### ١- جوانب الأداء الإداري للمدارس:

يتضمن الأداء الإداري للمدارس مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها جميع العاملين بالمدارس فى المواقف المختلفة وتتكون جوانب الأداء الإداري للمدارس مما يلي:

#### أ- التخطيط:

هو نشاط ووظيفة يمارسها المديرون لكي يستطيعوا أن ينظروا إلى مستقبل المنظمة بغرض تحديد الأهداف وطرق تحقيقها ولا يبدأ فى الواقع نشاط التخطيط من المستقبل بل يبدأ من الماضى وينتقل إلى الحاضر ثم إلى المستقبل، فهو يحلل الغجازات والظروف المحيطة بالمنطقة فى الماضى والحاضر، ويحاول أن يتنبأ بتلك الظروف فى المستقبل، والتي بناء عليها يمكن تحديد أهداف المنظمة، وبالتبعية يمكن تحقيق هذه الأهداف<sup>(٣٤)</sup>، ويتمثل أداء مدير المدرسة فيما يتعلق بالتخطيط فيما يلي:<sup>(٣٥)</sup>

- ١- الإعداد للعام الدراسى الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة.
  - ٢- إعداد برامج عمل لتنفيذها على مدار العام.
  - ٣- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسيا ورعاية المتفوقين.
  - ٤- عمل خطة الخدمات الطلابية صحيا وإجتماعيا وثقافيا وفنيا.
  - ٥- وضع دستور النظام المدرسى مدعم بوسائل التنفيذ السليمة.
  - ٦- إبتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع النواحي.
  - ٧- إسهام المديرين مع الأساتذة فى وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة فى السياسة التعليمية الجديدة
  - ٨- دعم صلات المدرسة بخريجيتها والمدارس الواقعة فى محيطها والعمل على نجاح شروع اليوم المفتوح.
  - ٩- وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسى على مستوى الفصول ومستوى المدرسة، وفى ماليزيا يتمثل أداء مدير المدرسة المتعلق بمجال التخطيط فيما يلي:<sup>(٣٦)</sup>
- أ- تخطيط برامج لتنمية مهارات أفراد الإدارة المدرسية بشكل مستمر وذلك لتدريبهم على تطبيقات الحاسب الآلى فى الإدارة والقيادة والتخطيط الإستراتيجى.
- ب- وضع خطط لتنمية جميع العاملين بالمدرسة فى مجال التكنولوجيا المعلومات والإدارة التعليمية.

ت-التواصل المستمر مع أعضاء هيئة التدريس الجامعات للوقوف على طرق تطوير استراتيجيات التدريس لمقابلة التكنولوجيا المتقدمة التي أصبحت أحد المعالم الأساسية في العالم.

كما يتمثل أداء المعلم الأول في ماليزيا فيما يلي:<sup>(٣٧)</sup>

١- تخطيط محتوى المناهج الدراسية وإعدادها.

٢- إدارة بيئة تعلم قائمة على التكنولوجيا.

٣- التدريس الفعال المدعم بالتكنولوجيا.

كذلك يتمثل أداء مدير المدرسة المتعلق بالتخطيط بمدارس ولاية فيكتوريا باستراليا في قيام المدير بالتعاون مع أعضاء المجتمع المدرسى والمجتمع المحلى بوضع خطط استراتيجية تهدف إلى التحسين والوصول إلى مخرجات جيدة، وبذلك يشترك المدير مع الآخرين فى عملية اتخاذ القرارات.<sup>(٣٨)</sup>

ويتمثل أداء وكيل المدرسة المتعلق بتخطيط برامج التنمية المهنية للمعلمين لزيادة معارفهم<sup>(٣٩)</sup>، كما يتمثل دور المعلم الأول فى فيكتوريا فى إدارة استراتيجيات التحسين المدرسى المرتبطة بتخطيط المناهج وتدريسها والإشراف على تنفيذ هذه الاستراتيجيات بإعداد الخطط الدراسية.<sup>(٤٠)</sup> وفى مدارس مشروع تايلو يتم تدريب مديرى المدارس لتنمية العديد من المهارات القيادية وهى كالاتى:<sup>(٤١)</sup>

١- مهارات إدارة عملية التغيير وذلك من خلال بناء فريق عمل قوى بالمدرسة وتنمية مهاراتهم فى حل المشكلات والتعامل مع الخلافات.

٢- كيفية عمل خطة مستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلى لإدارة ودعم واستمرار استخدام التكنولوجيا بعد إنتهاء فترة المشروع، وكيفية تشجيع ومكافأة المدرسين للاستمرار فى التغيير.

٣- مهارات استخدام التكنولوجيا فى الأعمال الإدارية الخاصة بالمدرسة.

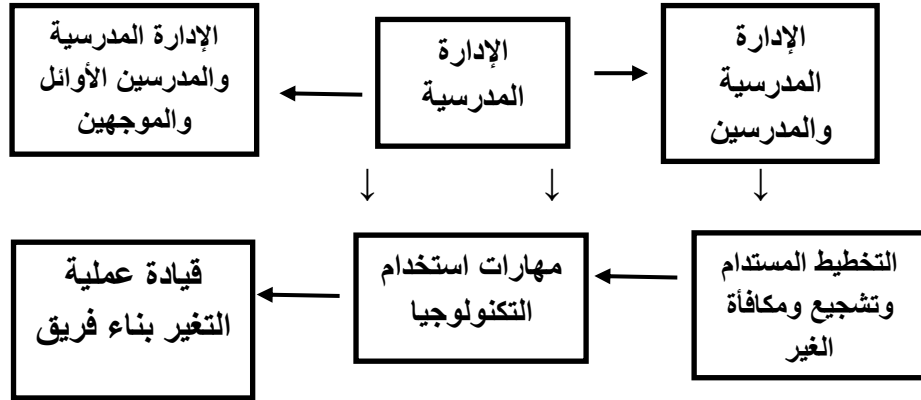
**ويتم تدريب الإدارة المدرسية على:**

١- قيادة عملية التغيير، وبناء فريق عمل قوى بالمدرسة مهمته الاساسية صياغة الرؤية والرسالة.

٢- التخطيط المستدام وتشجيع ومكافأة التغير (خطة إدارة التكنولوجيا والتطوير المهنى)

٣- استخدام التكنولوجيا فى الأعمال الإدارية.

والشكل التالى يوضح تدريبات الإدارة المدرسية بأمرىكا على مشروع تايلو.



شكل (١)

يتضح من الشكل السابق أن التدريبات بمدارس مشروع تايلو تشمل أفراد الغدارة المدرسية وكذلك المدرسين الاوائل والموجهين، حيث يتم تدريبهم على استخدام التكنولوجيا فى التخطيط والأعمال الإدارية المختلفة وقيادة عملية التغيير وبناء فريق عمل.

#### ب- التنظيم:

ويعرف التنظيم بأنه عملية إدارية تهتم بتجميع المهام، والأنشطة المراد القيام بها فى وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من اجل تحقيق الاهداف بأفضل كفاءة ممكنة ويتضح التنظيم فى إدارة المدارس الذكية فى ولاية فكتوريا باستراليا حيث تعمل على تفعيل دور التكنولوجيا بالمدارس بهدف تحسين الممارسات وتحقيق المزيد من الكفاءة ويتم ذلك فى ضوء مفهوم الإدارة الإلكترونية التى تقوم على الإستيعاب الشامل والاستخدام الواعى والاستثمار الإيجابى لتقنيات المعلومات والاتصالات فى ممارسة الوظائف الإدارية فى مختلف المستويات التنظيمية فى المنظمات المعاصرة وصولاً إلى التميز.<sup>(٤٢)</sup>

ويتطلب نجاح التنظيم وجود تفويض للسلطات حيث يعتبر التفويض هو الوسيلة الوحيدة التى يستطيع ها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفى نفس الوقت الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤسين تلك القدرات التى لا يمكن أن تستغل إستغلالاً كاملاً بدون تفويض.

وبذلك فإن تفويض السلطة هو عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين، ولا يعنى التفويض على الإطلاق تفويض للمسئولية إنما يعنى أن يكون مفوض السلطة مسئولاً مسئولية مباشرة عن نتائج أداء العمل.<sup>(٤٣)</sup>

ويعد القائد الناجح هو من يفوق كل ما يعتقد أن مرؤوسيه يستطيعون القيام به بصورة معقولة ونجاح نسبي.

ذلك أن التفويض لا يعنى إعطاء السلطة الكاملة من قبل الرئيس لمرؤوسيه وحسب، ولا يعنى تخلى قائد المدرسة عن سلطاته كليا، وإنما يحق لقائد المدرسة أن يسحب أو يلغى السلطة الممنوحة لمساعديه ولمن فوض إليهم القيام ببعض أعماله بل يتبعه تحديد الواجبات والأعمال المطلوبة منهم للقيام بها فى ضوء التفويضات المخولة لهم، وجعلهم مسئولين منها، وإعلامهم بأنهم سيحاسبون عن أداء هذا العمل.<sup>(٤٤)</sup>

كما أن تفويض السلطة من أهم المبادئ التى تحكم عملية التنظيم الإدارى لتحقيق الأهداف العامة للإدارة المدرسية وتفويض السلطة هو أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم من يتحملون أعباء ومسئوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسئولياته إلى بعض معاونيه أى أن ينقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى أحد المرؤوسين. ولا يعنى تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها، وإنما يعنى منح الآخرين الحق فى العمل داخل نطاق محدود، ومن حق المدير إسترداد هذا التفويض فى أى وقت من مرؤوسيه وإعادة تفويضه لآخرين إذا ما اتضح له سوء إستخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسئوليات التى كلفوا بها، كما يحدد المدير طبيعة السلطة التى يفوضها إلى مرؤوسيه ومقدارها ومقدار هذه السلطة ليس ثابت، فهو يتغير من وقت إلى آخر حسب التغير فى حجم المسئوليات التى يحملها لهؤلاء المرؤوسين، ويشترط فى حالة تفويض السلطة أن يتم نقل جان من السلطة يتعادل مع قدر الأعباء والمسئوليات التى أنتقلت إلى المستوى التنظيمى الأقل. والمسئولية الفعلية هى تعنى أن تفويض السلطة لا يعنى المدير من مسئولياته عن أعمال مرؤوسيه بل يظل مسئولا عن نتائج أعمال وتصرفات معينه، ولا يعنى تفويض السلطة إلى المرؤوس أن الرئيس قد فوض معها مسئولياته عن أداء العمل أمام رئيسه، فالمسئولية لا تفوض، ويبقى المدير مسئولا أمام من يصدره من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكولة إليه وفاعليتها حتى وإن كان قد فوض بعضا من سلطاته إلى مرؤوسيه لإنجاز هذه الأعمال.<sup>(٤٥)</sup>

وتعد عملية التفويض ن العمليات الحيوية فى مجالات الإدارة لذلك كان من المقدر أن يوضع لها بعض القواعد الإرشادية حتى تتم هذه العملية بفعالية وتتمثل هذه القواعد فى الآتى:<sup>(٤٦)</sup>

١- أن يكون التفويض كتابة حيث يستلزم أن تكون السلطة والأعمال التى يفوضها الرئيس واضحة محددة المعالم ويوضح موقف كل من مفوض السلطة والمفوض إليه، كى يحدد علاقة كل منهما بالآخر فكثير ما تحدث إرتباكات فى العمل ومخالفات عديدة نتيجة لعدم وضوح التفويض أو مداه أو موضوعه.

٢- أن توضح فوائد العمل قبل التفويض لذلك على الرئيس قبل أن يفوض السلطة أن يوضح القواعد التى يسير عليها المفوض إليه والتعليمات التى تؤدى لأعمال فى حدودها كما

يصف له سياسة العمل وأساليبه وأهدافه حتى يضمن تأدية العمل دون الخروج عن ذلك كله وهو إذا لم يفعل ذلك فإن المفوض إليه يجد نفسه مضطر إلى العمل تحت تفكيره الخاص فيخرج العمل في صورة تختلف عن تلك التي في ذهن المفوض وتكون عملية التفويض في هذه الحالة تخفيف عبء العمل على الرئيس بدلا من أن تعمل على تحقيقه وتنظيمه.

٣- تفويض السلطة الكافية للتنفيذ بمعنى أن يفوض الرئيس إلى المرؤوس مقدار السلطة اللازمة لتنفيذ الأعمال المفوضة لأنه بدون السلطة يكون مكتوف اليدين عن إنجاز هذه الأعمال فهو قد يلزمه الرجوع إلى بعض الإدارات أو الأشخاص لطلب معلومات تتعلق بها وأن يأمر الغير بإدارة إجراءات جانبية لازمة للتنفيذ كأن يأمر الناسخ على الآلة الكاتبية باستخراج تقارير أو خطابات أو غير ذلك من الإجراءات. ويتحدد أداء إدارة المدرسة في التوزيع العادل للمسئوليات والاختصاصات على جميع العاملين بالمدراس لإنجاز الأعمال وضمان جودة العملية التعليمية، وفي نفس تفويض السلطات باختبار من يصلح للقيام بالمهام.

#### ج- الاتصال:

يعتبر الاتصال هو فن التعامل مع الناس، وعلى مدير المدرسة الناجح أن يجعل الآخرين يعملون ليحققوا أهداف المدرسة، وعليه فإن المهمة الأساسية لمدير المدرسة تتمثل في قيادة فريق العمل وتوجيهه والتأثير فيه من أجل بلوغ الأهداف المنوطة بالمدرسة. وإذا كانت إنتاجية المدرسة تتمثل في مخرجات جيدة قادرة على الاستمرار في التعلم وترتبط بتفاعل وانسجام بين العاملين داخلها من أعضاء المجتمع المدرسى ومن خارجها، بحيث تتكاتف جهودهم معا من أجل تحقيق الأهداف، ومن ثم زيادة إنتاجية المدرسة، وتشير الأدبيات إلى وجود ارتباط بين الاتصال الإدارى وإنتاجية المدرسة والاتصال الفعال والناجح يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعكس صحيح. (٤٧)

وبنظرة مدققة للمسئوليات الإدارية الفعلية لمدير المدرسة فإنها تتمثل: (٤٨)

- ١- إدارة العاملين: يقوم مدير المدرسة بالإشراف على الأنشطة المختلفة للمواد الدراسية وبناء علاقات عمل فعالة وتنمية الدافعية نحو العمل، وتقدير الاحتياجات المادية البشرية اللازمة وتوزيع المسئوليات والسلطات ووضع معايير الرقابة على الأداء.
- ٢- إدارة المنهج: يقوم مدير المدرسة بالإشراف على الأنشطة التي تؤثر في نوعية وجودة التدريس والتعليم.

٣- البرنامج الإداري: يعنى المهام اليومية أو الأسبوعية أو السنوية التى يقوم بها مدير المدرسة والتى تسهم فى الفاعلية التنظيمية لإدارة المدرسة.

٤- الطلاب: يقوم مدير المدرسة بمتابعة وتنظيم الأعمال التى تهتم مباشرة برفاهية وخدمات الطلاب.

٥- العلاقات الخارجية: هى الأنشطة التى يمارسها مدير المدرسة بهدف ربط المدرسة بالسلطة التعليمية والمجتمع.

٦- التدريس: تعنى متابعة مدير المدرسة للأنشطة التى ترتبط بالتدريس داخل الفصل.

مما سبق يمكن القول أن مدير المدرسة يعتبر مسئولاً عن العمل بالمدرسة فهو الذى يضع مع العاملين بالمدرسة القيم والأخلاقيات التى يتم الالتزام بها فى العمل، وهو المسئول المباشر كذلك عن أوجه النشاط ها، كما أن مستوى المدرسة ونتائجها تتأثر إلى حد كبير بميوله ومجهوداته واقتراحاته.

وهكذا فإن وظيفة المدير ترتبط بسهولة الاتصالات، فمن خلال الاتصالات يمكن للمدير الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بكفاءة عالية، ويمكنه أيضاً نقل التعليمات والنتائج لمؤوسيه، ونواياه ورغباته كما يمكن تلقي معلومات عن بعض العاملين ومشاكلهم، الامر الذى يؤدي فى النهاية إلى تعزيز قدرة المدير على القيادة والتأثير فى الآخرين.<sup>(٤٩)</sup>

لذا تهتم إدارة المدرسة الذكية فى ماليزيا بإقامة اتصالات فعالة بين المدرسة وجميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية<sup>(٥٠)</sup>، ويعطى نظام التعليم بالمدارس الذكية الماليزية أهمية كبرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها إحدى الوسائل المعنية على التعلم، والتى تزيد أيضاً من كفاءة الإدارة المدرسية وفعاليتها، كما تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى تسهيل اتصال الطلاب بالعالم الخارجى وكذلك داخل الفصل الدراسى، علاوة على أنها توفر العديد من المصادر التعليمية عالية الجودة مما يساعد الطلاب على الحصول على المعلومات والاستفادة منها.<sup>(٥١)</sup>

ويتضح مما سبق ان الاتصال الفعال والناجح يؤدي إلى زيادة إنتاجية المدرسة وعلى مدير المدرسة استخدام قنوات اتصال فعالة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة.

#### د- التنمية المهنية للعاملين:

تعتبر التنمية المهنية عن رفع مستوى كفاءة الفرد وإكساب الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل من خلال ما يقدمه إليه طويلة المدى فهى عملية تهدف إلى تمكين الأفراد من المعارف والمهارات والقيم الداعمة لعملهم وتأهيلهم للعمل.



وتعرف التنمية المهنية بأنها عملية منظمة ومستمرة تسعى لاكساب الفرد المهارات والمعارف لأداء وظيفة محددة على مستوى عال من المهنة لمواجهة التغيرات التكنولوجية والمعرفية المعاصرة.<sup>(٥٢)</sup>

وتعبر التنمية المهنية فى السنوات السابقة تركز على العاملين باعتبارهم المسئولين عن جودة وتسيير العملية التعليمية وتحقيق المستوى الأكاديمى المرغوب فيه لكن هذا الاهتمام بدون قيادة واعية لا يساعدهم على أداء مهامهم ولا تمثل تنمية مهنية حقيقية، لذلك بدأت الدراسات تهتم بتحقيق التنمية المهنية ولكل من المعلم و القائد لرفع مستوى القيادة التروية داخل المدرسة.

وتسهم التنمية المهنية التى تتم عن طريق الإنترنت باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى تطوير الأداء لكل من الفرد والمؤسسة التى يعمل فيها.<sup>(٥٣)</sup>

لذا فإن التنمية المهنية تشمل المعلمين ومدير المدرسة والإداريين وجميع العاملين بالمدرسة فهى تؤدى فى النهاية إلى تطوير العمل التروى والإرتقاء بالعملية التعليمية.<sup>(٥٤)</sup>

وقد كشفت إحدى الدراسات أنه نظرا لأهمية الدور الذى يقوم به مدير المدرسة فى عمليات التغيير والتحسين داخل مدرسته فمثلا فى الولايات المتحدة الامريكية كان دور المدير المشاركة فى عمليات التعليم والتعلم وأهمية هذا الدور فى تحقيق التغيرات الناجحة فى مدرسته حتى يقودها إلى التميز والنجاح وحتى يستطيع المدير أن يقوم بهذا الدور لابد من تحقيق تنمية مهنية حقيقية تمكنه من القيام بهذه المهام بنجاح.<sup>(٥٥)</sup>

كما أوضحت الاحاث التى قامت بها جامعة كلورادو بأن المديرين يقالون الكثير من المشاكل المعقدة فى عملهم التى تحتاج إلى الكثير من الخبرة والممارسة والمعلومات وأن هذه الخبرة والممارسة يتم إكتسابها من خلال برامج التنمية المهنية المعدة لهم<sup>(٥٦)</sup>، حيث بدأ الاهتمام بتزايد التنمية المهنية للمديرين من خلال تحسين ممارساتهم داخل المدرسة للحصول على جودة المخرجات حيث يوفرها برنامج تايلو عن طريق استخدام التكنولوجيا فى التنمية المهنية.

#### هـ - صنع القرارات:

تعبر عملية صنع القرار عن مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية التى تقوم على أساس من التفكير المنطقى والمعالجة العملية لمجموعة من المعلومات والبيانات المتعلقة المتغيرات المختلفة والحاكمة لمشكلة أو قضية تعليمية معينة لاختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة لحل تلك المشكلة، وهذا يحتاج إلى مدير الدقيقة الواحدة وهو المدير القادر على إتخاذ القرار فى لحظة وقوع حدث يستدعى الحل السريع فى لحظة حدوث الموقف، ومدير الدقيقة الواحدة دائما ما يهتم بأسلوب فى التوجيه والقيادة والتدريب والمساندة والمشاركة فى صنع القرارات وبالتالي إتخاذ القرارات.<sup>(٥٧)</sup>

ويرى بعض خبراء الإدارة: أن القرار التعليمي هو ليس عمل الإدارة بل أنه العملية الوحيدة ذات الأهمية القصوى فى الإدارة المدرسية، وعملية صنع القرارات تستهدف اختيار بديل من بديلين أو أكثر، والدائل تمثل نوعا من المنافسة.<sup>(٥٨)</sup>

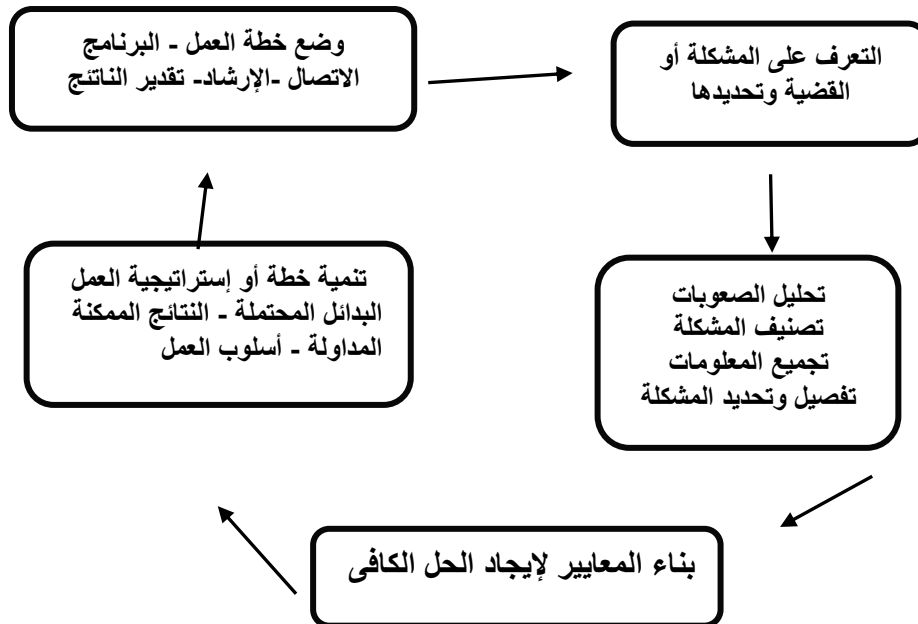
وإحدى الصعوبات الأساسية التى تواجه مدير المدارس هى كمية اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة تحديثات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة.

لذا يقوم مدير المدرسة فى أى موقع باتخاذ العديد من القرارات كالقرارات التخطيطية والتنظيمية وكذلك القرارات الخاصة بالتوجيه والحفز والتقويم والرقابة، وهى ليست مجرد التصرف الناهئى إنها عملية متكاملة تنتهى إلى مرحلة اختيار البدائل الملائمة والقرار هو القلب النابض للنشاط الإدارى.<sup>(٥٩)</sup>

وبذلك تعد عملية صنع القرار شىء ضرورى حيث تعتبر المدرسة مؤسسة لصنع القرار المسئولة عن إنجاز المهام المحددة التى يمكن تصنيفها إلى ما يلى:<sup>(٦٠)</sup>

- ١- المناهج والتدريس
- ٢- توفير التسهيلات المادية
- ٣- شئون الطلبة
- ٤- التقويم والإشراف
- ٥- تجنيد وإختيار العاملين والاحتفاظ بهم.
- ٦- العلاقات العامة

كما أن عملية صنع القرارات تتطلب السير وفقا لعدة مراحل أو ما يعرف بدورة حياة صنع القرارات والتى يوضحها الشكل التالى:<sup>(٦١)</sup>



شكل (٢) يوضح دورة عملية صنع القرار.<sup>(٦٢)</sup>

يتضح من الشكل السابق أن عملية صنع القرارات تسير وفق خطوات محددة تبدأ التعرف على المشكلة وتحليل الصعوبات وبناء المعايير لإيجاد الحل المناسب وطرح الدائل ثم وضع خطة العمل.

بناء على ما سبق يمكن القول أن عملية صنع القرارات المدرسية تمثل نوعاً من المنافسة لاختيار أحد الدائل لحل المشكلة وهذا يحتاج إلى مدير قادر على اتخاذ القرارات السريعة أثناء مواجهة المشكلة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الأداء الإداري للمدارس المطبقة لمشروع تايلو في دول العالم المختلفة يركز على الممارسات الأفضل المرتبط استخدام التكنولوجيا في جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وإتصال وصنع قرارات وبالإضافة إلى التنمية المهنية للمعلمين لرفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

#### ثانياً واقع ال تمهيد

يتناول هذا الجزء إجراءات الدراسة الميدانية والخطوات التي قامت بها الباحثة والتي تشتمل على عينة الدراسة وأداة الدراسة وفروضها وتقنياتها (الصدق-الثبات) والأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيراً نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)، وتعرض الدراسة ما سبق بشيء من التفصيل على النحو التالي:

#### (أولاً) أهداف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- رصد واقع الأداء الإداري للمدارس المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة.
- ٢- التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف للأداء الإداري للمدارس المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة.
- ٣- رصد أهم المقترحات لتطوير الأداء الإداري للمدارس المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة تعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة الحالية، بهدف جمع البيانات والمعلومات التي تفيد موضوع الدراسة.

#### (ثانياً) اختيار عينة البحث:

لما كان من الصعب على الباحثة في كثير من الأحيان القيام بالبحث على جميع مفردات المجتمع الأصلي للحصول على البيانات التي يرغب الوصول لها، وبخاصة إذا كان المجتمع كبير، وبذلك يصح علمياً اختيار جزء/ عينة لتمثيل هذا المجتمع مع أقل قدر من التحيز<sup>(١٣)</sup>، لتطبيق إجراءات البحث عليه، حيث إن العينة Sample جزء من كل أو بعض من

جميع<sup>(٦٤)</sup>. ثم تعميم ما تحصل عليه الباحثة من العينة على مجتمع الدراسة. والجدير بالذكر أنه لا توجد قاعدة ثابتة لتحصل الباحثة على عينة مناسبة، لأن لكل موقف مشاكله وخصائصه، ويتقرر حجم العينة لدى الباحثة في ضوء فهمه للجوانب النظرية والمنهجية لبحثه، وفي ضوء ما يتوفر له من وقت وجهد ومال، وعموماً فليس هناك جداول محددة لتحديد عدد أفراد العينة نسبة إلى المجتمع لتكون العينة ممثلة<sup>(٦٥)</sup>.

و لقد سعت الباحثة للتطبيق على عينة من المديرين و الوكلاء و المعلمين فى إدارات القاهرة التعليمية للمدارس المطبقة لمشروع تايلو للحصول على البيانات التي يرغب الوصول لها ، و لما كان من الصعب دراسة المجتمع الأصلي بأكمله تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددهم ٦٣٣ معلم ومدير ووكيل مدرسة ، و الجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة ، و عدد الاستثمارات الفاقدة ، و عدد الاستثمارات المستبعدة ، و عدد الاستثمارات الصالحة :

جدول (٣) توزيع الاستبانة

الاستبانة	الحالة
٦٥٠	ما تم توزيعه
١٣ استبانة لم يتم الإجابة عنها ٤ عدم الجدية في الإجابة	المفقود وغير الصالح
٦٣٣	الصافي

ومن جدول (١) يتضح أنه تم توزيع عدد (٦٥٠) استبانة تم استبعاد (١٧) استبانات لعدم الإجابة عنها أو عدم جدية الإجابات ليصبح العدد النهائي (٦٣٣) استبانة.

## مقترحات لتطوير الأداء الإداري للمدارس المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة:

### ١ - بالنسبة الأداء المرتبط بالتخطيط:

- على إدارة المدرسة ان تعمل على :
  - استخدام المرونة فى التعامل مع اللوائح والقوانين الصادرة إلى المدرسة وتطويعها بما يتفق وبيئة المدرسة .
  - إتاحة الفرصة للمرؤوسين فى عملية صنع السياسة التعليمية والمشاركة الإيجابية فيها وتقدير الآراء والمقترحات وتزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بسياسة المدرسة.
  - تغيير أسلوب اتخاذ القرار بحيث يبدأ من أسفل إلى أعلى، عن طريق عرض المشكلات التي تعوق عمل العاملين بالمدرسة وطرحها فى مناقشات حرة ديمقراطية تتيح لهم جميعا إبداء آرائهم للوصول إلى أنسب القرارات وأفضلها.
  - العمل على مشاركة المجتمع المحلي فى توفير احتياجات تنفيذ خطة المدرس و المدرسة ،
    - محاولة توفير الإمكانيات اللازمة لممارسة الأنشطة المدرسية داخل المدرسة
    - الاهتمام بشرح التفاصيل فى أمور العمل والتي تعين على تحقيق الأهداف المنشودة.
    - الإسهام فى الأنشطة المدرسية وتوفير الدعم المالى اللازم لها.
    - العمل على تحقيق الاستقلال الذاتى فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.
    - ضرورة منح العاملين بالمدرسة الثقة بالنفس وإشعارهم بقيمتهم واحترام آرائهم.
    - ضرورة مشاركة المعلمين والطلاب والآباء ورجال الإنتاج والخدمات بالمجتمع المحلى.
    - الأخذ بالمرونة فى تنفيذ القرارات الواردة إلى المدرسة من الإدارة المركزية.
    - أن يكون التنظيم الإدارى بالمدارس تبعا للاحتياجات الفعلية لها.
    - ضرورة تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية.
    - تضع المدرسة خطة لتوفير الموارد المالية اللازمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات داخلها .
    - تراعى المدرسة فى خطة المدرسة تكوين فريق عمل لحل الأزمات الطارئة .
    - تحرص على مشاركة المجتمع المحلي فى توفير احتياجات تنفيذ خطة المدرسة .
    - توفر المدرسة الإمكانيات اللازمة لممارسة الأنشطة المدرسية .

## ٢ - بالنسبة الأداء المرتبط بالتنظيم:

### على إدارة المدرسة أن تعمل على :

- التحرر من المخاوف والقيود والانطلاق نحو تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة.
- تنمية الاتجاه الإيجابي فى استخدام السلطة بالصورة المرضية لجميع العاملين بالمدرسة.
- تتفهم إدارة المدرسة معنى السلطة والمسئولية والالتزام بالأعمال المحددة ، مع المحاسبة على النتائج المحققة على هذا الأساس وذلك فى ضوء التوازن بين السلطة والمسئولية.
- زيادة وعى الإدارة بأهمية توزيع السلطة على المرؤوسين مع عدم تكريس السلطة فى يدها.
- اعتماد إدارة المدرسة اعتمادا كلياً على المرؤوسين وإشراكهم فى الحلول واتخاذ القرارات.
- تحديد الأهداف المنشودة للمرؤوسين مع ترك حرية واختيار ماذا يعمل؟ وكيف يؤدي العمل؟ وسرعة معدل الأداء والإنجاز ومستوى الجودة المطلوب.
- تُعلم المدرسة المعلمين بأسس التفويض التي يعتمد عليها مدير المدرسة
- يوجد هيكل تنظيمي معن للمدرسة
- تحفز جميع العاملين بالمدرسة على القيام بالمهام المفوض لهم
- تحرص المدرسة على تكوين صف ثان من القيادات من خلال تشجيعهم على حضور الدورات التدريبية .

### -تطبق اللوائح والقوانين على المقصر في عمله دون تمييز

- توزع المدرسة المسئوليات بين المعلمين بما يحقق مبدأ توازن السلطة مع المسئولية
- تحدد المدرسة المسئوليات طبقاً لاختصاصات العاملين بالمدرسة (معلمين - إداريين - وكلاء) .

## ٣ - بالنسبة الأداء المرتبط بالاتصال.

### على إدارة المدرسة أن تعمل على :

- توفير أجهزة الحواسيب الكافية التي تلبي احتياجات أفراد المجتمع المدرسي للاتصال الفعال .
- تفعيل الموقع الإلكتروني للمدرسة حتى يسهل فى تواصل المدرسة مع أعضاء المجتمع الخارجى .
- توزيع المهام الإدارية داخل المدرسة وذلك من خلال المرونة الإدارية ، وتقليل السلطات الفردية ، وتفويض السلطات وتنمية روح التعاون بين الأفراد.
- وضع معايير لأداء العاملين بالمدرسة والتي يمكن التقويم فى ضوءها.
- تنشر المدرسة معلومات كاملة عن الأنشطة المدرسية على موقعها الإلكتروني

-ترسل المدرسة نشرات لتوعية أفراد المجتمع المحلى بأهمية المشاركة المجتمعية عن طريق البريد الإلكتروني .

-تتواصل الإدارة المدرسية مع المعلمين من خلال موقعها الإلكتروني .

- تتابع المدرسة انتظام المعلمين داخل الفصول الدراسية من خلال الشبكة الإلكترونية .

-توفر المدرسة أجهزة الحواسيب التى تلبى احتياجات أفراد المجتمع المدرسي للاتصال الفعال

-تتواصل المدرسة مع أعضاء المجتمع الخارجى من خلال الموقع الإلكتروني

#### ٤ - بالنسبة الأداء المرتبط بصنع القرارات:

على إدارة المدرسة فى مناقشتها للقرارات المتعلقة بالمدرسة أن تعمل على :

- توفير المناخ الديمقراطي الذى يساعد على ترشيد عملية صنع ومناقشة القرارات داخل المدرسة.

- أن تتحلى إدارة المدرسة بالصبر والتأني فى معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.

- أن تأخذ إدارة المدرسة بالرأى الأمثل لمواجهة الصعوبات والمشكلات التى تعترض المدرسة.

- عقد الاجتماعات وتدعيم الحوار فيها وتمكين المشاركين من التأثير على القرارات الرئيسية التى

تتصل بالتغيير المطلوب إحداثه مع مسئولية الأفراد المشاركين عن القرار المتخذ.

- تربية قيادة إدارية من المعلمين والتلاميذ وتدريبهم على حل بعض المشكلات وإسناد الأعمال

المناسبة إليهم وتدريبهم على تحمل مسئولية وتنظيم العمل.

- توصيل التعليمات المتعلقة بالمدرسة إلى المرؤوسين والتأكد من فهم الجميع لهذه التعليمات حتى

يتمكنوا من تنفيذها.

- متابعة تنفيذ القرارات للتأكد من علاجها للمشكلات التى اتخذ القرار بشأنها.

-تنوع المدرسة تخصصات العاملين المشاركين فى نظام دعم القرار بالمدرسة .

-تحدد المدرسة التوقيت المناسب لتنفيذ الأنشطة المدرسية بالتنسيق مع أفراد المجتمع المدرسي

-تشكل المدرسة لجان متخصصة لاتخاذ قرارات بشأن حل المشكلات المادية بالمدرسة

- تعقد المدرسة إجتماعات دورية مع أعضاء مجلس الأمناء والآباء لمتابعة القرارات المتعلقة بشئون

العمل المدرسي

- توفر المدرسة نظام معن للمساءلة الفردية والجماعية

## ٥ - بالنسبة الأداء المرتبط بالتنمية المهنية للمعلمين:

- استمرار التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة عن طريق تفويض السلطة لهم بممارسة سلطات ومسئوليات ذات طبيعة مهمة مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مهمة ، كما يسمح لهم بتنمية مواهبهم.
- توفر فرص التنمية المهنية لجميع المعلمين داخل المدرسة.
- محاولة تبادل وحدة التدريب والجودة الخبرات المرتبطة ببرامج التنمية المهنية مع المؤسسات التدريبية الأخرى.
- اختيار الأسلوب المناسب لتوجيه المرؤوسين والذي يعين على أداء العمل بالوجه الأكمل.
- توفير المعلومات المتعلقة بإدارة المدرسة وتوصيلها إلى جميع المرؤوسين والتأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الأكمل.
- المتابعة المستمرة للعملية التعليمية داخل المدرسة والتحرك المستمر والالتصاق بالعاملين في المدرسة ومباشرة كل عمل يقوم به العاملین.
- تدريب المدرسة المعامین على المهام التي يمكن تفويض السلطات فيها
- تحفز المدرسة مؤسسات المجتمع المختلفة على المشاركة في تنمية المهارات العلمية لدى المعلمين
- توفر المدرسة الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية
- تشجع المدرسة قطاعات المجتمع المحلى على تمويل برامج التنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة
- توفر المدرسة فرص التنمية المهنية لجميع المعلمين
- تتبادل المدرسة وحدة التدريب والجودة الخبرات المرتبطة ببرامج التنمية المهنية مع المؤسسات التدريبية الأخرى.

ثانياً: التصور المقترح وأهدافه:

تناولت الدراسة الحالية في فصولها السابقة الأداء الإدارى لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة، وواقع الأداء الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، ومن خلال تلك النتائج يمكن وضع التصور المقترح لتطوير الأداء الإدارى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة من حيث منطلقات التصور المقترح وأهدافها وعناصرها وآليات تنفيذها وذلك على النحو التالي:



## ١) أهداف التصور المقترح:

### تهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

- أ) توجيه إدارات المدارس نحو السلوك القيادي الأكثر فاعلية.
- ب) تنمية طبيعة عملية الاتصال السائد في المدارس المطبقة لمشروع تايلو.
- ج) تحسين المناخ التنظيمي في المدارس لتطوير العملية التعليمية فيها.
- د) تعزيز العلاقات الإنسانية المثلى لدى معلمي المدارس المطبقة لمشروع تايلو.
- هـ) دعم المشاركة في اتخاذ القرار في المدارس.
- و) الاهتمام بتحفيز المعلمين لضمان رفع الروح المعنوية لديهم.
- ز) إيجاد جو ملائم للعمل في المدارس من خلال التنوع الدائم في طبيعة العمل القائم فيها.
- ح) تقديم رؤية جديدة للعمل بمدارس المطبقة لمشروع تايلو في وجود مناخ تنظيمي يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات.

## ٢) منطلقات التصور المقترح:

يمكن تصنيف منطلقات التصور المقترح إلى منطلقات محلية مستمدة من المجتمع المصري ومنطلقات عالمية مستمدة من خبرات واتجاهات الدول المتقدمة ، وذلك على النحو التالي:

### أ) المنطلقات المحلية:

- تتبلور أهم المنطلقات المحلية التي تتحكم في بناء التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة في النقاط التالية:
- وجود توجه رسمي لتطوير التعليم وإصلاح مؤسساته.
  - اتجاه نحو تأسيس وتفعيل بيئة عمل داخل المدرسة تتسم بالمركزية وذلك من خلال تفويض السلطة، وتنفيذ مبدأ المساءلة أو المحاسبة مع توزيع المسؤوليات بالعدل والمشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرار.

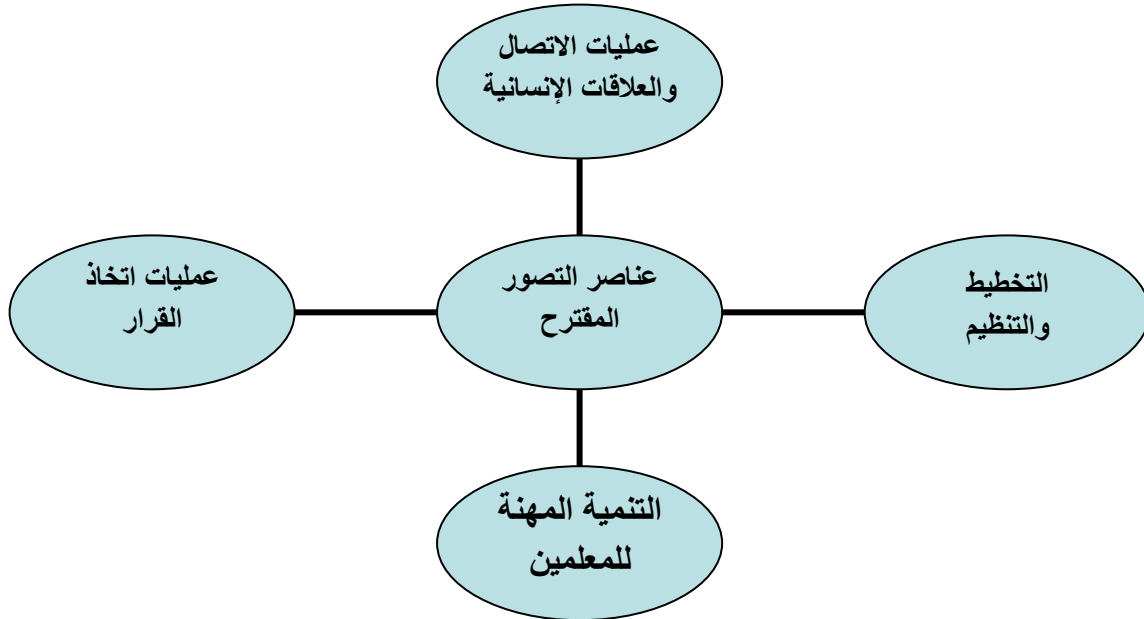
### ب) المنطلقات العالمية:

- من المنطلقات العالمية التي يتم وضع التصور المقترح في ضوءها ما يلي:
- العمل على توفير مناخ تنظيمي يقوم على الثقة بين الأفراد العاملين بالمدرسة وإيجاد علاقة متبادلة وتكاملية وتفاعلية بين الأفراد في هذا التنظيمات المختلفة داخل المدرسة وبين خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال، حتى يتسنى الاستفادة من هذه الخبرات.

- تتسم أنماط الإدارة بالدول المتقدمة بالمرونة والبعد عن النمطية والتجديد والابتكار والإبداع في مختلف مجالات العمل الإداري، كذلك إتباع السلوك العمل الجماعي وروح الفريق مما ينمي الرضا الوظيفي لدى العاملين وعليه فمن الضروري العمل على إيجاد مناخ تنظيمي جيد حتى تتم العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا على أحسن وجه.
- تتوافر في الدول المتقدمة نظام معلومات وبرامج تكنولوجية تتسم بالوضوح والدقة والشمولية وعليه فمن الضروري أي يتم إقامة هياكل تنظيمية تعليمية مناسبة وآليات تقويم لأداء العاملين يقوم على ما تتسم به الدول المتقدمة.
- دعم منظمة اليونسكو والمنظمات الإقليمية والدولية لجهود التطوير والتواصل لتبادل الخبرات والنقاش حول المستجدات التربوية العالمية لتطوير التعليم.

### ٣) عناصر التصور المقترح:

من خلال نتائج الدراسة النظرية والميدانية وفي ضوء أهداف ومنطلقات التصور المقترح يمكن تحديد عناصر تلك الإجراءات لتطوير الأداء الإداري من خلال المكونات الموضحة في الشكل التالي:-



شكل (٢) عناصر التصور المقترح

## أ) عمليات التخطيط والتنظيم:

تطوير مدارس المطبقة للمشروع من خلال تعزيز مشاركة المعلمين في عمليات الإدارة وطرح المقترحات التطويرية، وتأهيل إدارات المدارس لاستخدام الأساليب والأنماط القيادة المثلى للمواقف المختلفة.

## ب) عمليات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

تنمية نظم الاتصال الفعالة في المدارس من خلال تعزيز الاتصال في اتجاهين ما بين الإدارة والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم وإتاحة فرص إبداء الرأي في المدرسة.

## ج) عمليات اتخاذ القرار:

من خلال إشراك جميع الإداريين والمعلمين في عمليات اتخاذ القرار وتقييمه في المراحل المختلفة.

## د) سياسات التنمية المهنية للمعلمين:

وضع مؤشرات عادلة لعمليات التدريب و الترقية والمكافآت والاهتمام بالمؤهلات العلمية والتقارير السنوية في الكفاءة في عمليات الترقية.

## ٤) متطلبات التصور المقترح:

### من متطلبات تنفيذ التصور المقترح ما يلي:

أ) نشر ثقافة الاتصال المثلى بين الإدارات وبين المعلمين بعضهم البعض والعلاقات الإنسانية فيما بينهم لإيجاد جو ملائم للعمل.

ب) مساندة عمليات اتخاذ القرارات البناءة والمشاركة فيه من قبل المعلمين وتحفيزهم .

ج) تشجيع العاملين بالمدرسة على الحوار ومناقشة الأخطاء بصراحة وشفافية من خلال ثقافة

الصراحة والشفافية والبحث عن المساعدة بهدف التحسين والتجويد لا تصيد الأخطاء مما

يعمل على رفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

د) منح العاملين بعض الصلاحيات التي تمكنهم من تحسين أداء أعمالهم واستخدام ما يفوض

لهم بفعالية مما يعمل على ضمان وجود مناخ تنظيمي داعم .

ولضمان نجاح تلك الإجراءات لابد من توفر بعض العوامل والقوى الخاصة لإنجاحه ومن هذه

### القوى والعوامل :

يتطلب نجاح التصور المقترح مجموعة من الإجراءات تتعلق بالآتي :

- محاولة المديرتفويض السلطة واتباع اللامركزية الإدارية بالمدرسة.

- وضع لجان منبثة من إدارة المدرسة و المعلمين الاستشارية المقترحة في صياغة وتعديل (الأهداف - التخطيط - التنسيق - صنع القرار- المتابعة والتقويم) وتحديد تبعيتها واختصاصها.
- تعديل اللائحة بما تريد من كفاءة عمليات اتخاذ القرارات تستهدف الجودة .
- مركز نظم تطوير الأبحاث والدراسات المتخصصة بعمليات اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية - اتاحة الفرص للتمويل والدعم وخصوصاً من الهيئات والمؤسسات الاجتماعية والبنوك والشركات وغيرها لإدارة المدارس .
- غالباً ما يقاوم الأفراد بالتغيير، خاصة تلك التي تعصف بأنظمة وقوانين قديمة، وتضع على الساحة أفكار جديدة، ومن هنا فلا بد من توافر أفراد المنظومة ولن يتم ذلك إلا بتهيئة المناخ التنظيمي اللازم لذلك يجب على الإدارة العليا أن تستلهم أفكار جميع أفراد المنظومة لعمليات اتخاذ القرارات.

#### ٥) آليات تنفيذ التصور المقترح:

##### وتتضح على النحو التالي:

- أ) عقد دورات لإدارات المدارس والقائمين على تطوير الأداء المدرسي ، العمل على التغلب على العوامل التي يمكن أن تؤثر فيه.
- ب) نشر الوعي بأنماط الاتصال الفعال في جميع الاتجاهات بين الهيئة الإدارية والتدريسية بالمدارس.
- ج) تفعيل نظام المكافآت والترقية لذوي المؤهلات العليا والاعتماد على تقارير الأداء الوظيفي للمعلمين.

ويتم ذلك من خلال فريق عمل من الإدارة المدرسية ويقوم بالتنفيذ بالخطوات التالية:

#### ١ - التخطيط

يتم التخطيط بمدارس المطبقة للمشروع عن طريق لجنة للتخطيط ويرأسها مدير المدرسة في محاولة تنمية الموارد البشرية بالمدرسة ، وهذه اللجنة تضع خطط المتابعة والإشراف ، حيث يتم استعراض المشكلات التي تواجه المدرسة والحلول المقترحة.

#### ٢ \_ التهيئة.

إن عملية التهيئة ومتطلباتها المختلفة من الأمور المهمة بالمدرسة ن حيث أن التهيئة تُعد كل جميع العاملين بالمدارس بما فيهم المعلمين والإداريين للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية ؛ لذلك لا بدّ من هذه التهيئة المتقدمة حتى يتم قبوله بالطرق السهلة والمقبولة . ويتم ذلك عن طريق ما يأتي:

- إقامة عدد من اللقاءات التي تقدم التوعية لجميع الفئات التي لها صلة بالمشروع ويقوم بها عدد من أساتذة الجامعات وخبراء في تقنية المعلومات.
  - إمداد القائمين علي العملية التعليمية بنشرات تقدم التوعية السليمة من خلال نشر نتائج لتفعيل منظومة الاتصال بين القائمين علي العملية التعليمية.
  - ومن أحد أهم المكونات التي يجب إضافتها طبقاً للإجراءات المقترحة
  - إنشاء لجنة لدعم عمليات اتخاذ القرارات التعليمية بالمدرسة لتحسين العملية التعليمية .
  - دعم الاتصال بين المعلمين والمديرين وحل مشكلات الاتصال ومحاولة تقديم حلول لها مما يسهل عملية تفعيل منظومة الاتصال .
- ٣- التدريب.

- يمثل عنصر التدريب من العناصر المهمة بالمدرسة .
  - أنواع التدريب التي تساعد في تحسين المناخ التنظيمي:
  - دورات تدريبية متخصصة في العلاقات الإنسانية.
  - دورات متخصصة في منظومة الاتصال.
  - دورات خاصة للإداريين في كيفية التعامل مع الجهات الرسمية بما يخص النشرات والمعاملات وغيرها.
  - دورات في فنيات طرق التدريس الحديثة و المهارات التكنولوجية .
- ٦) الصعوبات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح:

ومن هذه الصعوبات ما يلي:

- أ) صعوبة عمل الدورات والورش التدريبية للمعلمين حيث يوجد عجز في عدد المعلمين بالمدارس .
- ب) رضا الإدارات بالوضع الحالي ورفض التغيير في الأساليب الإدارية الحالية.
- ج) ضعف البرامج التدريبية المقدمة للمدراء .
- د) غياب دعم الإدارات العليا للمبادرات الذاتية في اتخاذ القرارات.
- هـ) غياب مصادر التمويل .

- الحلول المقترحة للتغلب على الصعوبات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح:
- ومن هذه الحلول المقترحة، ما يلي:

- أ) استخدام النشرات الإلكترونية والموقع الإلكتروني تسهل عملية إيصالها عن طريق البريد الإلكتروني.
- ب) تفعيل موقع المدرسة الإلكتروني.
- ج) الاستفادة من دعم الشركات والمؤسسات والتي لها برامج لخدمة المجتمع المحلي .
- د) الاستفادة من برنامج الإنماء المهني وخطته لتعزيز مدركات العاملين بالمدارس .
- هـ) توظيف برنامج تطوير الأداء المدرسي بالمدرسة
- و) تعزيز وتشجيع التعليم المستمر والتنمية المهنية المستدامة للمدرء والمعلمين.

### المراجع

- ١- أحمد الرفاعي بهجت. فاعلية الإدارة المدرسية فى إعداد مديرى المدارس بسلطنة عمان، دراسة تقييمية، دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء ٥٤، القاهرة ١٩٩٣، ص ٢٠٩.
- ٢- شاكى محمد فتحى وآخرون. الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى، (القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٦)، ص ٢١.
- 3- Stuarts Sutherland Meclem> Dictionary Of Psychology, 2<sup>nd</sup> Edition, London, The MacMillan Press, 1991, P. 316.
- 4- Wikipedia Dictionary Available on line <http://en.wikipedia.org/wiki/Digitizing>.{Accessed 2April 2008}
- 5- Pit, Shrug Public School- Gbssry- Strategic plan, 2002-2007 ([http://info.pgs.paus/straplan Glossary.pdf](http://info.pgs.paus/straplan%20Glossary.pdf))
- 6- Eric Brynjolfsson and Lorin Hite, digital Organization: Preliminary Culture Results From On MiT studyof internetorgnization Culture and productivity, The National Science Foundation and the center for E-Business at MIT, April 19, Massachussetts, 2002, P.1
- ٧- كرينف اسوشيتى انترناشونال، التكنولوجيا وتحسين الأداء التعليمى (نيويورك: التنمية الدولية، ٢٠٠٨)، ص ٤
- 8- STIMT: Magentic tape Electric Tyewviter, Support System, Evraban, Turban Decision Support System and Export, 2002, P.4

- ٩- كريتف اسوشييتى انترناشونال، مرجع سابق، ص ١٢.
- 10- Patric. M Wright and Raymand A.N ce, Management of Organizations, chigago: Tines Mirror Higher Education Grup Inc, 1996, P. 19.
- ١١- كريتف اسوشييتى انترناشونال، مرجع سابق، ص ١٢.
- ١٢- عبد الناصر محمد رشاد. مدرسة المستقبل، دراسة مقارنة لبعض صيغها العالمية وامكانية الاستفادة منها فى مصر، مجلة كلية التربية، العدد ١٤، الجزء الأول، ٢٠٠٨، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ص ٦٤.
- ١٣- وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم، مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم، تقرير عن موقف تنفيذ مشروع التكنولوجيا وتحسين الاداء الإدارى، (القاهرة: وحدة إدارة المشروعات ، تطوير التعليم الجامعى، ٢٠١٢م).
- ١٤- نانسى ديسكون. تقويم الاداء، وسيلة تحسين النوعية فى تنمية الموارد البشرية، ترجمة سامى على الفرس، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠١٠، ص ص ١٨٢ - ١٨٤
- ١٥- مسعود جبران، معجم الرائد، مجلد ٢، (بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٧٨)، ص ٩٥.
- ١٦- ميخائيل امطانيوس، التقويم التربوى الحديث، (القاهرة: المكتبة الاكاديمية، ١٩٩٥)، ص ٦٢.
- ١٧- فؤاد أبو حطب وآخرون، التقويم النفسى، (القاهرة: مكتبة الانجلو، ١٩٨٧)، ص ٣.
- ١٨- على أحمد مذكور. منهج التربية أساسياته ومكوناته، (القاهرة: الدار الفنية للنشر والتوزيع، ١٩٩٣)، ص ٢٨٤.
- 19- Daniell Stoffebeam, Educational Evaluation and decision Making, (Itasco, Illinois, F.E Peacock Publisher, 1961), P.4
- ٢٠- حمد بن عبد الله سلطان، 'تطوير الأداء الإدارى للمدرسة الثانوية بالمملكة السعودية لتحقيق الإلتزام التنظيمى فى ضوء إدارة الجودة' رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١١، ص ٥٦.
- ٢١- أحمد حسين اللقانى، على الجمل، معجم المصطلحات التربوية، ط٢، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٩)، ص ١٠٢.
- ٢٢- أحمد زكى صالح، نظريات التعلم، (القاهرة: النهضة المصرية، ١٩٩٩)، ص ص ١-١١.
- ٢٣- أحمد زكى بدوى، (معجم المصطلحات العلوم الإدارية)، (القاهرة: دار الكتب الإسلامية، ١٩٩٩)، ص ٢٦.

- 24- Anhyon J, Shink Field and Danial Stuffbeam, teacher Evaluation Guide to Effective Proctice, (Boston: Kluwer Academic, Publishers, 1995), P. 86.
- ٢٥- محمد عبد الغنى هلال. مهارات إدارة الأداء، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦)، ص ١٣.
- ٢٦- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجديدة، ٢٠٠٣)، ص ص ٥١-٥٠.
- 27- Stuert Sutherland Mecomillien: Dictionary Of Psychology, 2<sup>nd</sup> Edition, (London: The Macmillian Press, 1991), P. 316
- 28- David A Statt Concise, Dictionary Of Business Management,( London:, Routledge, 1999) P.125 .
- ٢٩- محمد عبد الغنى حسن هلال، مهارات إدارة الاداء، معايير وتطبيقات الجودة فى الاداء، (القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦)، ص ١٣.
- ٣٠- خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود. نظرية المنظمة، (الأردن،: دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ١٩٩٩)، ص ٣٩٩.
- ٣١- كريترف أسوشييسى إنترناشونال، مرجع سابق، ص ٢٠٠.
- ٣٢- لمياء الباسل. دمج التكنولوجيا بالتعليم، مرجع سابق، ص ٩٧.
- 33- RossjTodd. The Smart School: Knowledge Management Working For Your Future, Australian School Library Associations Biennial Conference, Australia, Queensland, 2001, P.3.
- ٣٤- أحمد ماهر. مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الطبعة الثانية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠)، ص ٨٠.
- ٣٥- رمزى أحمد عبد الحى. الإدارة التعليمية والمدرسية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة: زهراء الشرق، ٢٠٠٨)، ص ٤٥.
- 36- Ministry Of Education. The Malaysian Smart School: An Msc Flagship Application (Aconceptual Blueprint), Malaysian Ministry Of Education, July 1997, P.93.



37- Ministry Of Education. Smart School: An Msc Flagship Application: The Malaysian Smart School (Aconceptual Blueprint), Op. Cit , P.92.

38- Pete Mathens, Hunter Moonman and Peborabin Nusch, School Leadership Development Strategies, building Leadership Capacity in Victoria Australlia, A Case Study Report For The OECD activity Improving School Leadershi, 2007, P.9

39- Department Of Education and Early Childhood Development, Roles and Responsibilities, Principal and Teacher Glan, OP, Cit, P.3

40- IBID, PP. 45

٤١- كرياتييف انترناشيونال. التكنولوجيا وتحسين الاداء التعليمى، مرجع سابق، ص ٨.

٤٢- على السلمى. إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب، ٢٠٠٢)، ص ٢٥١.

٤٣- أحمد إبراهيم أحمد. الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة، (الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠١، ٢٠٠٢)، ص ص ٣٤ - ٣٥.

٤٤- ماهر درويش وإبراهيم الشمري. تفويض السلطة الأسلوب الامثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفى. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١٢، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٨٢.

٤٥- جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين. اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية، (القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية، ٢٠٠٠)، ص ٢٦.

٤٦- أحمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ٧٠.

٤٧- شاكر محمد فتحى أحمد وآخرون، الإدارة المدرسية، (القاهرة: المنار للطباعة والنشر، ٢٠١٠)، ص ص ١٤٣-١٤٤.

48- Michael Harvey. Measuring The Percepption Of The Primary School Deputy Principl's responsibilities in Journal Of Educational Administration, Vol 33, No.4, 1995, PP 69-76

٤٩- جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية، (القاهرة: دار المعارف الجامعية، ٢٠٠٠)، ص ص ٥٦-٥٧.

- 50- Datuk Rashdibin Ramian. Innovative Management In Education, the Malaysian Perspective, The Malaysian Smart School Management, Available: <http://www.worldedformationmercon2/f13.pd> (Accessed: 12-01-2012)
- 51- Chris. Cloke and Saboriah Sharif and Abdrl Said Ambotany, A Qualitative Study Of Pedagogical ISS Uses Arising From The Introductional of The Malaysian Smart School Intiative, Educators and Education Journal, Vol 21, 2003, P.141
- ٥٢- عقيل محمود رفاعى. إدارة التنمية المهنية، (القاهرة: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٩)، ص ٧.
- ٥٣- هشام بركات. التنمية المهنية عبر الإنترنت، إدارة التطوير الأداء التدريسي للمعلم، ٢٠٠٧، على موقع [www.gulf-kids.com/pdf/tamm-mh.pdf](http://www.gulf-kids.com/pdf/tamm-mh.pdf)
- ٥٤- جوت كارينتر، مدير المدرسة ودوره فى تطوير التعليم، ترجمة عبد الله أحمد شحاته، القاهرة، إيتراك، ٢٠٠١، ص ١٣
- 55- Bess Keller. Principal Matters. Education, Vol 18, Number.11, November 1998, PP.25-27.
- 56- Marsha Speck, Why Can't we get it right? Profesional development in Our Schools, California, Crown Press Science, 2001, P.4.
- ٥٧- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة، الطبعة الاولى، (الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠١)، ص ٤٥.
- 58- Andrew J Dabrim. Fundamentals of Organizational Behavior, New York, Bergamo, Pressime, 1994, P.71
- ٥٩- حنان إسماعيل. المؤشرات التعليمية وتفعيل القرار الإدارى على مستوى المدرسة، مجلة التربية والتنمية، المكتب الإستشارى للخدمات التربوية، السنة التاسعة، العدد ١٦، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٥٩.
- ٦٠- أحمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ١٣٣ - ١٣٧.
- ٦١- المرجع السابق، ص ١٤٦.
- ٦٢- أحمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ١٤٦.
- ٦٣- عزيز حنا داود وأنور حسين عبد الرحمن، ومصطفى محمد كامل، مناهج البحث فى العلوم السلوكية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١)، ص ٧٨.

- ٦٤- فؤاد أبو حطب وآمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٠) ص ٧٨.
- ٦٥- عبد الفتاح محمد دويدار، المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفننيات كتابة البحث العلمي، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٧)، ص ٥٨.
- ٦٦- رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (القاهرة: دار لنشر للجامعات، ٢٠٠١)، ص ١٢، ٣٦٩.
-