

## تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية على ضوء مدخل إدارة التميز

إعداد

رهام صلاح امين محمد

إشراف

د / محمود عمر احمد  
المدرس بقسم اصول التربية  
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د / يوسف عبد المعطى مصطفى جوهر  
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات  
التعليم - كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

يعتبر مدير المدرسة هو المرجع المهني الأول في المدرسة الثانوية التي تعد من أهم مراحل التعليم حساسية كونها المرحلة التي تسبق مباشرة التعليم الجامعي والتي يتحدد فيها مستقبل الطالب المهني، هذا المدير هو المسئول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه للمدرسة، وضمان تنظيمها وإدارتها بالطريقة التي تجعلها تحقق غاياتها وأهدافها، ومن خلال العمل مع الآخرين فإن المدير هو المسئول عن تقييم أداء المدرسة من أجل تحديد أولويات التحسين المتواصل، ورفع مستوى المعايير وضمان تكافؤ الفرص للجميع، كما أنه مسئول عن تطوير السياسات والممارسات وضمان استخدام موارد مدرسته البشرية والمادية بفعالية من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتسيير الشؤون اليومية للمدرسة من الناحية الإدارية والتنظيمية.

يختلف العصر الحالي عن العصور الماضية نتيجة ثورات متتالية في الإتصالات والتقدم العلمي في كافة المجالات وأصبحت الدول التي تمتلك أدوات التقدم العلمي هي الدول ذات معدلات التقدم الكبير، وأيقنت هذه الدول بأن التعليم هو أهم وسيلة تعتمد عليها المجتمعات لمواجهة متغيرات الحاضر وتحديات المستقبل.

بلاشك أن تطوير التعليم وتحديثه يواجه اليوم الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهمها تحديث أساليب الإدارة التربوية وتجويد عناصرها بما يسهم في توفير إدارة تربوية رشيدة تراعى المشاركة والتكبير والشفافية والمساءلة وضرورة التكامل بينهما لتخرج بشكل واع ومتبصر عن كل أشكال التسيير المركزي والأحادى الذى ساد فى الإدارة التقليدية القديمة.<sup>(١)</sup>

تعد إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات التعليمية، التي أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للإرتقاء بأداء المنظمات وتطويرها.<sup>(٢)</sup>

عرف البعض إدارة التميز " بأنها مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات فى المنظمة وتقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات.<sup>(٣)</sup>

(1) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013.

(2) CHRIS WOOD. 1'- Excellence avec une Majuscule , Article sur internet Publier le 24/03/2007, www.Managementagora. Com (Consult le 15/02/2015)

(3) غسان غريب سعد الدويرى - إدارة التميز فى القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص 31.

لذا يسعى هذا البحث لتسليط الضوء على أبرز النماذج العالمية المختلفة لتفعيل إدارة التميز في المؤسسات التعليمية بغرض تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوي، إذ أن تطوير الأداء الإداري لهؤلاء المديرين أصبح ضرورة ملحة لضمان البقاء والاستمرارية والقدرة على العطاء والإبداع المتميز لهذه المؤسسات التعليمية.

**أولاً: منهجية البحث:**

**مشكلة البحث:**

بالرغم من التحديات والتغيرات الإقتصادية والإجتماعية الكبيرة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، لكنها ظلت تعاني من روتين تعدد المستويات الإدارية بها، حيث يتم إتخاذ القرارات من الإدارة العليا مع تهميش دور القيادات الوسطى والتنفيذية وأصبحت إدارات المدارس منفذة لهذه القرارات دون إعطاء الفرصة للإبداع والتميز في الأداء الإداري، وهذا الأسلوب الإداري التقليدي أدى إلى ضعف السيطرة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية على أداء العاملين من مدرسين وإداريين وغيرهم داخل الإدارة المدرسية وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.

إن مؤسسات التعليم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى البقاء والنمو وتطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها وإحداث التغيير المرجو وتميز الدور الذى يؤديه مديري المدرسة فى القرن الحادى والعشرين بصفته الدور الأكثر إثارة وأهمية فى المجتمع المدرسى، فمدير المدرسة يسهم فى الإعداد للمستقبل ويتحمل مسئولية تنشئة الأطفال والشباب كى يكونوا "متعلمين ناجحين وأفراداً مبدعين يتحلون بالثقة ومواطنين مسئولين وفاعلين".<sup>(١)</sup>

لذلك شهدت الفترات الأخيرة سعياً حثيثاً من المنظمات لتطبيق منهج التميز فى الأداء، وضغطاً متزايداً على أفراد قيادات الإدارة العليا لتطبيق هذا المنهج، وقد أثارت تلك الضغوط الكثير من الجدل والنقاش حول المنهجية الملائمة التى يجب على المنظمات سلوكها لتطبيق التميز فى أعمالها.<sup>(٢)</sup>

فى ضوء ما سبق يسعى البحث الحالى لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية على ضوء مدخل إدارة التميز، ومن ثم تكمن مشكلة البحث فى التساؤلات التالية:

- ١- ما مفهوم إدارة التميز فى المؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما خبرات بعض الدول فى إدارة التميز لدى مؤسساتها التعليمية؟
- ٣- ما واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية؟

**أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من جانبين:

الأول: تسليط الضوء على دور إدارة التميز كفكر إداري معاصر يتصف بالشمولية فى تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية، وكيفية الاستفادة من تطبيق نماذج التميز فى المؤسسات التعليمية من خلال خبرات بعض الدول فى هذا المجال. الثانى: الاستفادة من تطبيق معايير نماذج إدارة التميز فى تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية على وجه الخصوص.

(1) إعلان مليونر حول الأهداف التعليمية للأطفال الأستراليين، يناير 2008م.

(2) خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ: إدارة الجودة فى المنظمات المتميزة، ط1، القاهرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 50- 51.

## أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:

- ١- التعرف على مفهوم إدارة التميز في المؤسسات التعليمية.
- ٢- التعرف على خبرات بعض الدول في إدارة التميز لدى مؤسساتها التعليمية.
- ٣- تحليل واقعي للأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية.
- ٤- وضع توصيات البحث لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية.

## حدود البحث:

- ١- الحد المكاني: اقتصر البحث على المدارس الثانوية الواقعة في نطاق محافظة الفيوم بجمهورية مصر العربية.
- ٢- الحد الزمني: طبق هذا البحث في النصف الأول من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.
- ٣- الحد البشري: طبق البحث على عينة من مديري المدارس الثانوية، وكذلك بعض الوكلاء والمدرسين في هذه المدارس لإبداء رأيهم بخصوص تميز مديريهم.
- ٤- الحد الموضوعي: تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية على ضوء مدخل إدارة التميز.

## مصطلحات البحث:

## (١) تطوير Development

مصدر تطوير في المعجم الرائد "طور" - طور الشيء أى نقله من طور إلى طور أى من حال إلى حال. (١)  
معنى Development في القاموس الانجليزي:

The process in which someone or something grows or changes and becomes more advanced.

بمعنى التطوير هو عملية نمو شخص ما أو شئ ما أو يتغير ويصبح أكثر تقدماً. (٢)

## (٢) الأداء الإداري Administrative Performance

عرف بأنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموقف بأداء مهمات وتحمل مسئوليات". (٣) عرف أيضاً: "إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفعالية". (٤)

## (٣) إدارة التميز Excellence Management

هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين

(١) www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/... تطوير 2010-2017.

(٢) dictionary. Cambridge.org/English/development- cambridge university press 2017.

(٣) اندرودى سيزلافي، مارك جى الاس- السلوك التنظيمي والأداء- ترجمة جعفر أبو القاسم - معهد الإدارة العامة والبحوث الرياضى - بغداد - ١٩٩١، ص ١٢٥.  
(٤) أمل بنت سلامة الشامان - أثر من برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم - مجلة الملك سعود - المملكة العربية السعودية، مجلة ١٣، ٢٠٠١، ص ١٣٣.

بالمؤسسة<sup>(١)</sup> وهى: مجموعة التوجهات الإدارية التى تشترك فى بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة وهى فى حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف إستثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من مواد<sup>(٢)</sup>.

### منهج البحث:

يعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى الذى يعتمد على وصف وتحديد الظروف والعلاقات السائدة فى الواقع بالإضافة إلى المفاهيم المختلفة لإدارة التميز، ومن ثم تنظيم البيانات التى يتم جمعها وتحليلها وتصنيفها، وهذا المنهج يعد من أنسب المناهج لموضوع البحث، ويعتمد البحث فى إطاره الميدانى على استبانة تم إعدادها وتصميمها موجهة إلى مديرى المدارس الثانوية لتوعية إدارتهم لإدارة التميز واستيعاب نماذج تطبيقها، وكذلك بعض الكوادر وبعض المعلمين لمعرفة آرائهم فى المديرين وإدارتهم المتميزة.

### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة وتتنوع فى تناولها للتعليم بدءاً من المدارس إلى الجامعات، وجاءت فى مضمونها بحثاً عن التميز والإبداع والإبتكار للإدارات التعليمية المختلفة التى أجريت عليها هذه الدراسات بهدف الوصول إلى حقيقة وواقع إدارة التميز ومحاولة تطوير الأداء الإدارى لهذه الإدارات، وستتناول من خلال هذا البحث الحالى بعض من الدراسات العربية والأجنبية.

### أولاً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية، ٢٠١٠م<sup>(٣)</sup>.

هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس الثانوية فى ضوء جوائز التميز الدولية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى لوصف وتحليل ظاهرة البحث وتم الإستعانة بأراء مجموعة من الخبراء التربويين والمتخصصين للوصول إلى رؤية مقترحة للمدرسة المصرية المتميزة توصلت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية، حيث أعمدت هذه الرؤية على توفير ركيزتين أساسيتين لتحقيق التميز فى الأداء المدرسى وهما بنية تنظيمية مقترحة للمدرسة المصرية المتميزة وجائزة تمنح للمدارس المتميزة.

الدراسة الثانية: درجة تطبيق مديرى المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإدارى فى ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين، ٢٠١١م<sup>(٤)</sup>.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق مديرى المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإدارى فى ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين.

(١) على السلمى. إدارة التميز. نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢١.

(٢) على السلمى: إدارة التميز، مرجع سابق، ٢٠٠٢، الفصل الأول.

(٣) ميرفت ناصف، ونهلة هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ١٦ (٣)، ٢٠١٠م ص ١١٠: ١٣٢.

(٤) منال عز الدين الحورى: درجة تطبيق مديرى المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإدارى فى ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة وقيادة تربوية، الأردن، ٢٠١١م.

تمت الدراسة على (٦٠٣) معلمة ومعلم إختبروا بالطريقة العنقودية العشوائية من مجتمع الدراسة، وتم عمل إستبانة لجمع البيانات (معايير التميز الإداري) وتكونت من (٨) معايير واشتملت على (٧٩) فقرة.

### إستقرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- إن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية فى الأردن لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية فى الأردن لمعايير التميز الإداري بالنسبة:
  - لجنس المعلمين بشكل عام.
  - لخبرة المعلمين بشكل عام.
  - للمؤهل العلمى للمعلمين.

### أهم توصيات الدراسة:

- تقديم برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية عن مفهوم التميز الإداري.
- إجراء دراسات مماثلة على مديري المدارس الأساسية الحكومية تتناول متغيرات مختلفة عن موضوع الدراسة الحالية.
- التأكيد على أهمية التميز الإداري كسمة من سمات العصر الحالى فى مجال الإدارة التربوية من خلال الندوات والمحاضرات التثقيفية.
- الدراسة الثالثة: تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية فى ضوء جوائز التميز المحلية، ٢٠١٥م<sup>(١)</sup>
- هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بمدارس التعليم العام فى المملكة العربية السعودية.
- استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على مجموعة من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير .
- توصل البحث لوضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تتكون من عدد من العناصر - الأهداف - الأسس - المرتكزات - المقومات - الضمانات التى تعمل على تطبيقه".
- الدراسة الرابعة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، ٢٠١٥م<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية للتميز الإداري.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق إستبانة مكونة من (٦٦) فقرة على جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (١٤٥) مدير ومديرة.

(١) مفرح آل كردم، وأمل البدوي "تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز فى مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية فى ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الانسانية، ٢٠١٥، ١٤، ص ٢٨٣-٣٦٧.

(٢) وليد نمر إسماعيل الحية : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم ، دراسة تكميلية للحصول على درجة الماجستير فى أصول التربية، إدارة تربوية، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥م.

توصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية بلغت درجة كبيرة جدا بنسبة (٨٧.٢٦%)، وبلغت درجة موافقة أفراد العينة لتحقيق مديري المدارس الثانوية للتميز الإداري بدرجة كبيرة جدا بنسبة (٨٥.٧٨%).

#### أهم توصيات الدراسة:

- إعطاء مديري المدارس الثانوية دورات تدريبية لتنمية مهارات التنبؤ لديهم عند وضع الخطة الإستراتيجية لتحديد الفرص المتوقعة والإستفادة منها والتحديات المحتملة في المستقبل لتفاديها.
- نشر ثقافة التميز لدى العاملين وجميع أفراد المدرسة وتحقيق التميز في جميع الأنشطة المدرسية من خلال ورش العمل والدورات التدريبية لتوضيح الأداء المتميز.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

#### الدراسة الأولى: المدرسة في سنغافورة ونموذج التميز المدرسي، ٢٠٠٣م (١)

دراسة تحليلية ناقشت نموذج التميز المدرسي للمدارس في سنغافورة من خلال متطلباته الأساسية من خلال القيادة والإدارة المدرسية ومسيرة التعزيز والتطوير القيادية الواجبة من خلال النموذج {School Excellence Model} SEM

#### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الدراسة ستمد صانعي السياسة والباحثين بفهم أفضل عن كيفية وضع إطار نوعي مقترن بتقييم ذاتي قد يؤدي إلى تغييرات في النظام المدرسي.
  - أن قيادة المدرسة يجب أن يكونوا أول الأعضاء إيماناً وممارسين لمدرسة التميز.
  - غياب روح مدرسة التميز على من تم إجراء البحث عليهم.
- الدراسة الثانية: أثر برنامج التميز التدريبي لمديري المدارس في تكساس على سلوك القيادة ومخرجات المدرسة التعليمية، ٢٠١١م (٢)

هدفت الدراسة إلى دراسة آثار القيادة ونتائج المدرسة في برنامج التميز الرئيسي في تكساس ومدى تأثير هذا البرنامج على سلوكيات القيادة في المدارس.

أظهرت نتائج الدراسة بأن مديري المدارس التي أجريت عليهم الدراسة أصبحوا أكثر قدرة على القيادة بعد إخضاعهم لبرنامج تدريب التميز.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

(١) Ng Pak Tee: *The Singapore School and the School Excellence Model Educational Research for Policy and Practice*, 2 : 27- 39 , 2003 Kluwer Academic Publishers, Printed in the Nether lands.

(٢) Todd P. Fouche, *Effects of the Texas Principal Excellence Programming texas Principal Leadership Behavior and school Outcomes* , Dissertation Prepared for the degree Doctor of Education – University of North Texas – May 2011.

تناولت الدراسات السابقة التي تم عرضها، مدى تحقق إدارة التميز في المدارس ومدى تطبيق مديري المدارس لمعايير نماذج التميز وما تأثير هذا التطبيق على قيادتهم لمدارسهم وتحسين وتطوير أدائهم، وكلها نقاط تشابه بين هذه الدراسات والبحث الحالي.

وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسات السابقة في تناول إدارة التميز وتأثير تطبيق معايير نماذجها في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية، كما استفاد البحث الحالي في بناء أداة البحث واستخدامه المنهج الوصفي وتحديد الأساليب الاحصائية المناسبة مع تحليل وتفسير النتائج التي توصل إليها البحث.

### ثانياً: إدارة التميز:

#### مفهوم إدارة التميز:

- عرف التميز بأنه " عبارة عن إنتاج ممارسات متخصصة تتصف بالجودة العالية".<sup>(١)</sup>
- كما أنها "مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة".<sup>(٢)</sup>
- ويعرف النموذج الأوروبي التميز بأنه " الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة (إدارة التميز) إن هي إلتزمت أفكاراً وأمناً للإدارة القائمة على الأسس التالية:
  - القيادة برؤية وإلهام ونزاهة.
  - الإدارة من خلال العمليات.
  - النجاح من خلال العاملين.
  - رعاية الإبداع والابتكار.
  - بناء الشراكات.
  - تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام.
  - تحقيق نتائج متوازنة.
  - القيمة المضافة للمتعاملين.<sup>(٣)</sup>
- كما عرفه أيضاً برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز "التميز بأنه التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير المعلومات وإثراء الموارد البشرية والتحسين المستمر وبناء شراكة ناجحة".<sup>(٤)</sup>
- عرفها البعض بأن "إدارة التميز تتضمن مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المؤسسات من مواجهة المنافسة ورفع أدائها وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتحسينها".<sup>(٥)</sup>
- ويرى البحث "إدارة التميز" بأنه ثقافة تغيير في الإدارة تشمل مفاهيم إدارية حديثة تعتمد على الإبتكار والإبداع وإستغلال كافة الإمكانيات المادية والبشرية والأدوات التنظيمية والعمل كفريق عمل واحد وإستغلال الوقت، وأنه

(١) Gary Mc Culloch & David Grook, The Routledge International Encyclopeduce of Education, New York : MPG Books Ltd . Bodmin, 2008, P. 241.

(٢) حسن حسين البيلاوي ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط ١ ، عمان، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠٠٦، ص ٥٨.

(٣) سعد الدين خليل مسعد عبد الله ، إبداع المؤسسات المتميزة، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، ٢٠١٤، ص ١٣٤.

(٤) برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، معايير تقييم فئات البرنامج، مارس ٢٠٠٧م.

(٥) فلش عبد الله: إتجاهات حديثة في الفكر الإداري ، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد ٥٣، مجلة الإلكترونية، ٢٠٠٧، ص ٣.

يجب دعمها ونشرها وتشجيع مديري المدارس الثانوية على الإيمان بها وتبنيها وتأصيلها بين العاملين تحت إدارتهم للوصول بالمؤسسة التعليمية عامة والمدرسة الثانوية خاصة إلى تحقيق أهدافها التربوية وتحسين مخرجاتها وتحقيق متطلبات ورغبات المجتمع.

#### أسس إدارة التميز:

إن تطبيق إدارة التميز في المؤسسات يتوقف على إمتلاك هذه المؤسسة لقواعد تركز عليها لتحقيق أهدافها حددها "ARMITAGE" بسبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية لتمكين إدارة التميز من بلوغ أهدافها وتحقيق نتائج متفوقة ومتفردة وهي:

١- البناء الإستراتيجي : يعكس توجهات المؤسسة ونظراتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب إعتادها وهي الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل، والخطط الإستراتيجية.

٢- التوجه بالمستفيدين: المستفيد هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، وإحتياجاته هي سبب وجودها وردود أفعالها إيجابية أو سلبية هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها.

٣- العمليات: إن الأساس لإدارة التميز هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها ، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المؤسسة ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى ينسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات على المرتكزات التالية: (السلطة ، الوضوح ، القيمة ، الرقابة ، التحسين)

٤- الموارد البشرية : هم مصدر الثروة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات والمهارات والكفاءات والخبرات، ويقضى ذلك الإستثمار فيهم من خلال الإستغلال الجيد لتلك الخصائص - والعمل على تنميتهم من خلال إدارة تتوفر فيها المرتكزات التالية: (التقدير - والتمكين - والتنمية البشرية- والتوجيه- والإلتزام- وإدارة الأداء)

٥- نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المنظمة وتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا وترتكز العلاقات على ما يلي: (الثقة- والعمل الجماعي- والاتصال- والتشابك)

٦- التعلم: إكتساب أنواعاً جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) والمقصود به التعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري والذي يمكن من الكشف والإستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسابرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والإبتكار، والتحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.

٧- الموائمة والإنسجام: هو الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبلوغ النتائج المرغوبة.<sup>(١)</sup>

#### خصائص إدارة التميز: تتمتع إدارة التميز بعدة خصائص يمكن تلخيصها كالتالي:

- ١- التحسين والتطوير المستمر بهدف وضع المؤسسة بشكل دائم أفضل من المنافسين.
- ٢- تحقيق عوائد ومناخ متوازنة لمختلف الأصحاب ذوى العلاقة بالمؤسسة.
- ٣- بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، وتوظيف هذه العلاقات لتعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غايتها وأهدافها.
- ٤- التركيز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

(١) ARMITAGE J. and others, "The 7 essentials of business excellence" Article Internit Publier sur www. 7<sup>th</sup> wave solutions. Com/ offering/ guided- solutions/ consulte le 05/02/2009, P . 1-23.

- ٥- يمثل المستفيد نقطة البداية في تفكير الإدارة المتميزة، بحيث تقوم بتحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغباته واهتماماته، ويمثل أيضا نقطة النهاية بالنسبة لها حيث أن رضاه عن المؤسسة وخدماتها فيصلا في الحكم على تميزها.
- ٦- انسجام مفاهيم إدارة التميز مع جميع المؤسسات بصرف النظر عن إختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.
- ٧- التقويم الذاتي وذلك بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجية مما يمكنها من تحديد أوجه الضعف فيها وتأثيره على الأداء والنتائج المحققة، وكذلك مصادر القوة ومدى الاستثمارها والاستفادة منها في بناء القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة.
- ٨- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائدا.
- ٩- الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تمتيتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها.<sup>(١)</sup>
- متطلبات إدارة التميز: أهم المتطلبات التي يجب أن تتوفر في إدارة التميز:**

- ١- بناء إستراتيجي متكامل: يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويشمل الأهداف الإستراتيجية كأساس لتخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، أيضا آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.
- ٢- منظومة سياسات متكاملة: تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- ٣- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء: قابلة للتعديل ولديها القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ٤- نظام متطور للجودة الشاملة.
- ٥- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.
- ٦- نظام لإدارة الأداء.
- ٧- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية.
- ٨- قيادة فعالة تضع الأسس والمعايير وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.<sup>(٢)</sup>
- أهداف تبنى وتطبيق منهج التميز في الإدارة:**
- يمكن تبسيط أبرز الأهداف والفوائد لتبنى تطبيق منهج التميز في الأداء داخل المؤسسات كالتالي:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على المستفيد وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسئولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم إتخاذ القرارات إستنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على المستفيدين وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.<sup>(٣)</sup>

#### مؤشرات التميز في المؤسسات التعليمية:

(١)الهلالى الشربيني، أماني عبور: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مرجع سابق، ص ٢٢: ٢٤.

(٢) على السلمى: الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، مرجع سابق، ص ٢٥٦- ٢٥٧.

(٣) أحمد جميل، محمد سفير: "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- الطبعة الثانية" - جامعة ورقلة - الجزائر، ٢٢: ٢٣ نوفمبر ٢٠١١م.

وضعت عدد من المؤسسات التعليمية العالمية مؤشرات للتميز، مثالا لذلك المؤشرات التي وضعتها إدارة التربية في بنسلفانيا وفيها تم وضع مؤشرات جودة الإنتاج تتكون من محاور يندرج تحت كل محور عدة مؤشرات:

أ-المحاور : التقدم التربوى وتخطيط البرنامج المسؤولية - التسجيل الفورى للأداء - المنهج والتدريس - الخدمات التي تقدم لمساعدة الطلاب - انتقاء الطلاب- بقاء الطلاب - تنمية هيئة التدريس - المعلمون المتطوعون - تنمية مهارات التعامل مع الآخرين.

#### ب-المؤشرات:

- أن يظهر المتعلمون تقدما نحو إكتساب الكفاءات والمهارات الأساسية التي تعزز أهدافهم التربوية.
- تقدم المتعلمين فى البرنامج التعليمى، والإستمرار فى إعدادهم وتدريبهم لمستويات مهارية أخرى.
- عملية تخطيط البرنامج التي تأخذ فى اعتبارها أوضاع المجتمع سكانياً، والاحتياجات، والمصادر، والاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية وتشتق الخطة من الوظائف المعلنة مع مراعاة استمرارية عملية التخطيط.
- تقديم تقارير سنوية ومالية ومدى تأثيرها فى التقدم.
- إعداد برامج منهجية وتدرسية تلبى حاجات الطلاب.
- المواد التعليمية.
- تنسيق الخدمات التي تقدم للطلاب ومن طرقها يحدد البرنامج إحتياجات الطلاب من الخدمات الطلابية ثم توفيرها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- استخدام طرق مناسبة لإنتقاء الطلاب.
- بقاء الطلاب فى البرامج لمدة كافية لتحقيق الأهداف التربوية.
- أن يحدد البرنامج بوضوح عنصراً ومقوماً أساسياً هو تنمية هيئة التدريس لتحسين كفاءاتهم.
- تحسين فعالية المعلم.
- قدرة المعلم على التكامل مع نوعيات مختلفة من الدارسين. (١)

#### معوقات إدارة التميز:

- ١- ضعف القناعة والدعم والمشاركة من القيادات العليا.
- ٢- قلة وجود وعى كاف بالجودة وأهميتها.
- ٣- ضعف التركيز على المستقيدين.
- ٤- المركزية الخائفة وقلة تفويض العاملين.
- ٥- نقص الولاء وعوامل التحفيز.
- ٦- ضعف المشاركة الحقيقية للعاملين.
- ٧- قلة الوقت المبذول لمشاريع الجودة وخططها.
- ٨- ضعف الخطط الإستراتيجية للتغيير.
- ٩- ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين العاملين فى الإدارة وبين المجتمع الخارجى.
- ١٠- الاعتقاد بأن نموذج التميز هو حل سريع للمشاكل الإدارية والمالية. (٢)

ثالثاً: مدير المدرسة الثانوية:

(١) حسن حسين النبلاوى: الجودة الشاملة فى التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، مرجع سابق، ص ٥٦ - ٥٧.  
(٢) إحصان حزين، ورافع الغامدى: النموذج الأوروبى للتميز فوائد ومعايير، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوى الخامس عشر - جامعة الملك سعود - الرياض- يناير ٢٠١٠، ص ٧٦٣.

يعمل مدير المدرسة فى بيئة تتسم بالتعقيد والتحدى والتغير المستمر، حيث يتعين عليه قيادة وإدارة المدرسة مع الوعى التام باحتياجات الغد ومدير المدرسة هو القائد التربوى الذى يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشئ وتربيتهم تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمانياً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام فى إنماء مجتمعهم ويعتبر مدير المدرسة بأنه الرئيس التنفيذى المسئول عن كافة المجالات<sup>(١)</sup>.

وتشير معظم كتب الإدارة إلى أن على المديرين تغيير أدوارهم التقليدية والانتقال لممارسة أدوارهم الحديثة والمعاصرة مثل الانتقال من دور الإدارة إلى دور القيادة- ومن دور التحكم والضبط إلى دور التأثير - ومن دور معطى التعليمات إلى دور الميسر أو المسهل - ومن دور تجنب المخاطر إلى دور إدارة المخاطر- ومن العمل الفردى إلى العمل الفريقى- ومن دور مالك المعلومات إلى دور مشارك المعلومات- ومن دور المفوض إلى دور مناح القوة وتمكين المرؤوسين<sup>(٢)</sup>.

ويرى البحث أن المدرسة الثانوية يمكن أن تنجح فى تأدية وظيفتها ورسالتها وتحقيق أهدافها من خلال مدير المدرسة الثانوية القائد الذى يستطيع العمل مع الآخرين من إدارته المدرسية وإيجاد حلول إبداعية ومبتكرة لدعم تحقيق مخرجات عالية الجودة للمجتمع، هذا المدير يجب أن يكون على قدر من الكفاءة والمسئولية مبدع ومتميز .

### خصائص مدير المدرسة المتميز :

إن منصب مدير المدرسة الثانوية المتميز يجب أن يحظى بخصائص متميزة عن المدير القائد التقليدى ليصل بإدارة مدرسته لدرجة التميز، من هذه الخصائص المتميزة ما يلى:

- ١- الإبتكارية Creativity: القدرة على الإبداع والإبتكار والتفرد فى قيادة الآخرين.
- ٢- البناء Structure: القدرة على بناء مجموعة من المقاييس والخطوط العريضة تمكنه من القيادة للآخرين والأداء بشكل فعال خارج نطاق المقاييس المعتادة.
- ٣- البديهية Intuition: القدرة على إكتساب المعرفة دون إستخدام عمليات منطقية.
- ٤- المعرفة Knowledge: وجود قاعدة معرفية كاملة وعريضة لديه يمكن غرسها ودمجها فى إدارته تتمتع بالشفافية وتركز على العاملين معه وتمدهم بما يحتاجونه من تعلم.
- ٥- الإلتزام Commitment: الإلتزام هو الذى يدفع الفريق للمضى قدما لنجاح المؤسسة فضلا عن إمتلاكه لرؤية تجمع فريق العمل.
- ٦- المشاعر الإنسانية Being human: تميزه بالمشاعر الإنسانية ينمى تقدير العاملين معه له.
- ٧- المرونة والبراعة Flexibility & Versatility: المرونة فى آرائه والبراعة فى الإبتكار وسرعة إحداث التغيير.
- ٨- روح المرح Lightness: التمتع بروح المرح أثناء إنجازهِ النتائج مما يسهل الوصول السريع مع فريق عمله.
- ٩- التركيز والنظام Discipline/ Focus: التركيز على الموضوع والنظام هو القدرة على إختيار ما يهتم به الفرد.
- ١٠- صورة كبيرة وأفعال صغيرة Big Picture small action: يرى المدير المتميز الصورة الكبيرة ملازمة لإدارة التفاصيل، بمعنى التفكير بشكل موسوعى مع الإهتمام بالتفاصيل<sup>(٣)</sup>.

(١) أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية، الأصول والمهارات المعاصرة، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ط٣، ٢٠١٠، ص ٥٢٨:٥٢٩.

(٢) مدحت أبو النصر: الأداء الإدارى المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤، ص ٣٨.

(٣) Jan Gordon 2002: Top 10 Qualities of an excellent manager: available at: [http:// www. Qualitycoaching.com/Articles/excelmgr.html](http://www.Qualitycoaching.com/Articles/excelmgr.html).

## مهام مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة المسئول الأول في المدرسة وعليه تقع مسئولية الوظائف الأساسية لإدارة المدرسة ( التخطيط - التنفيذ - التوجيه - التنسيق) وذلك وفقاً للسياسة العامة للتعليم والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة، ولقد اختلفت النظرة لعمل مدير المدرسة في الآونة الأخيرة عما كانت عليه في السابق، فلم يعد دوره مقتصرًا على النواحي الإدارية البحتة، بل أصبحت النواحي الفنية من أهم الأمور التي يوليها بالغ العناية والاهتمام.<sup>(١)</sup>

**أ-المهام المتصلة بالعمل الإداري:** هي المهام والواجبات الأساسية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة القيام بها حتى يتمكن من إدارة مدرسته في سهولة ويسر، وتهتم هذه المهام والواجبات بالعملية التعليمية، بنفس درجة الإهتمام التي توليها للموارد التي تخدم العملية التعليمية وهذه المهام هي:

- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.
  - الإشراف على التقارير الخاصة بسير العمل بالمدرسة ورفعها للإدارات التعليمية.
  - إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها.
  - إدارة شؤون الأفراد.
  - الإشراف على حفظ النظام بين الطلبة.
  - إعداد الجداول الدراسية.
  - إدارة المبنى المدرسي، والعمل على تزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة.
  - مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية.
- ب-المهام المتصلة بالجانب الفني:** هي المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك جميع المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وطلبة، بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها وهذه المهام هي:

- تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية المختلفة.
- العمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للطلبة.
- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.
- العمل على تأسيس مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل استخدامه.
- إتاحة فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.
- تقويم وتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية.<sup>(٢)</sup>

## مهام مدير المدرسة تجاه تحقيق التميز:

يجب على مدير المدرسة القيام بما يلي من أجل إنجاح عمله الإداري والوصول به لدرجة التميز:

- ١- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٢- الإتصال الفعال مع جميع أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين والمجتمع المحلي.
- ٣- أن يكون قدوة طيبة لجميع العاملين معه في كل أقواله وأفعاله.
- ٤- توخي الموضوعية في تقويم العاملين.
- ٥- غرس روح الإلتزام والولاء للوطن.

(١) محمد صالح المنيف: الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، الرياض، ١٤١٩هـ، ص ٩.

(٢) محمد حسن فهمي، محمود حسن: تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٤١٤هـ.

- ٦- تنمية التعاون بين البيئة المدرسية والبيئة المحلية.
- ٧- تشجيع الأبحاث والدراسات الميدانية بقصد تحسين العملية التربوية وتطويرها.
- ٨- متابعة النمو المهني للعاملين في المدرسة.
- ٩- توجيه المخطئ إلى الصواب دون تشهير ليصلح من أمره، ويؤخذ بالشدة عند تكرار الخطأ.
- ١٠- الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب.
- ١١- القدرة على التكيف مع جميع المستويات والفئات المختلفة من معلمين وطلبة وأولياء أمور.
- ١٢- حل المشكلات والعقبات اليومية التي تعوق عمل العاملين معه قدر الإمكان.
- ١٣- المشاركة الاجتماعية في المناسبات المختلفة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين في المدرسة.
- ١٤- تشجيع الطلبة على التفوق ومنحهم حوافز كنوع من المنافسة الشريفة بينهم.
- ١٥- إلقاء كافة المشاكل الشخصية خارج نطاق أسوار المدرسة.
- ١٦- القدرة على القيادة والتوجيه ورسم البرامج وتحديد طرق وإجراءات العمل وتوقيتها.
- ١٧- المتابعة المستمرة للعملية التعليمية وترك كرسى الإدارة والتحرك المستمر.
- ١٨- جعل المدرسة مركز إشعاع للجمال والنظافة والترتيب والنظام والشعور بالسعادة للطلبة طيلة فترة وجودهم فيها.
- ١٩- عدم تصعيد أى مشكلة تطرأ على المدرسة إلى المستوى الوظيفي الأعلى والعمل على حلها داخليا أولاً.
- ٢٠- عدم السماح لأى وشاية ضد أى فرد من العاملين معه والقضاء عليها.
- ٢١- القدرة على تغيير القرار أو الرجوع عنه إذا دعت إلى ذلك المصلحة العامة للمدرسة.
- ٢٢- بناء علاقات طيبة مع مديري المدارس الأخرى والمجاورة.
- ٢٣- تربية قيادات من أعضاء هيئة التدريس والطلبة وتدريب المساعدين على حل بعض المشكلات وتدريبهم على تحمل مسؤولية وإدارة وتنظيم المدرسة.
- ٢٤- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ومعاملة كل واحد منهم بما يناسبه والإستماع لكل مشكلة مهما كانت صغيرة والعمل الفوري على حلها.
- ٢٥- السؤال الدئم عن كل غامض من الرؤساء والمسؤولين لإتخاذ قرارات صحيحة دون خطأ.
- ٢٦- نشر روح الأسرة الواحدة داخل المدرسة وتنمية الإلتزام للمدرسة والعمل على الرقى بها.<sup>(١)</sup>

#### رابعا: خبرات بعض الدول فى إدارة التميز لدى مؤسساتها التعليمية:

حظيت قضية التميز باهتمام العديد من الدول المتقدمة فى العالم من أبرزها الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، أستراليا، وقامت ببناء نماذج الجودة تستخدم كأداة عملية تعنى بالتقويم الذاتى من أجل تطوير المؤسسات عموما والتعليمية منها على وجه الخصوص، حيث اتصفت بالشمولية فى إدارة مؤسسات التعليم، كونها تغطى جميع العمليات التعليمية والخدمية التى تجرى فيها، ولما توفره هذه النماذج من المؤشرات التى تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية، بهدف ضمان ديمومة التطوير، فضلا عن تقليل التعقيدات الإدارية استهدافا لتحسين الإنتاجية، بالإضافة لتلبيتها حاجات ورغبات المستفيدين من النظام التعليمى، كل ذلك من أجل تجاوز تردى جودة التعليم ومخرجاته التى تنعكس بالنتيجة على عدة عوامل أهمها الإنتاجية، قلة العائد الاقتصادى والاجتماعى للتعليم، نقشى البطالة بين المتعلمين، مما يؤكد ضرورة الإصلاح والتطوير.<sup>(٢)</sup>

هناك العديد من نماذج التميز فى دول عدة مختلفة طبقتها فى مؤسساتها التعليمية، سنتناول فى هذا البحث نموذجين من هذه النماذج، للاستفادة من خبرات هذه الدول فى تطبيق هذه النماذج داخل مؤسساتنا التعليمية:

(١)جودت عزت عطوى: الإدارة المدرسية الحديثة " مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، مرجع سابق، ص ٥٠- ٥١.  
(٢)الحسن عبد الله باشنويه، نزار البرورارى، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية - دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، مجلد ٢، عدد ٢-٢٠٠٩م، ص ١٠٧.

أولاً: النموذج السنغافوري للتميز (جائزة الجودة الشاملة السنغافورية)

### Singapore Total Quality Award ( STQA)

ينظر للتعليم في سنغافورة على أنه أساس التغيير والمحرك الأساسي لأي تطوير وتحديث، حيث يضغط أولياء الأمور للطلبة على المدرسة لتقديم تعليم متميز، وينظر للمعلم من قبل المجتمع نظرة احترام وتقدير ويعول عليه كثيراً في إحداث التغيير، والنظام التعليمي بسنغافورة ركز على المعلم وتطويره مهنياً ولا يمارس المعلم مهنته إلا بعد أن يجتاز دورة تدريبية يخضع لها جميع المعلمين ويحق له الحصول على مائة ساعة من التدريب للتطوير المهني سنوياً، كما أنه بعد العام الثالث من الخدمة يتم تضيفهم في أحد المسارات التالية: (معلم خبير - خبير في المنهج والبحوث أو قائد مدرسي) كل له مزايا مالية، كما يتبع نظام التعليم في سنغافورة نظام تقييم المدارس داخليا ( ذاتيا) وخارجيا، وهناك نماذج للتقييم لعل أبرزها نموذج التميز المدرسي (SEM) School Excellence Model الذي بدأ العمل به منذ عام ٢٠٠٠م<sup>(١)</sup>

يعد نموذج التميز المدرسي بسنغافورة SEM وسيلة لقياس التحسين المستمر وفرصة لتحقيق التميز الذي يبسر حصول المنظمات على الجوائز، لذا فالمدارس في سنغافورة إلتزمت بتطوير نفسها إلى مدارس متميزة، ومن ثم أعطيت مزيداً من الاستقلالية حتى تكون مرنة ومستجيبة لاحتياجات طلابها، وقد تم تشجيع مديري المدارس لقيادة العاملين معهم وإدارة النظم المدرسية، بهدف الوصول إلى نتائج تعليمية مرغوبة، هذا النموذج تم إعداده بعد بذل جهد كبير حيث أنه يعد نموذجاً للتقييم الذاتي للمدرسة، تم تصميمه من نماذج مختلفة للجودة لمنظمات الأعمال مثل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، وجائزة الجودة القومية لمالكولم بالدريج الأمريكية (نسخة التعليم)، يتكون نموذج SEM من عدة معايير كالتالي:

- ١- القيادة Leadership يتعلق هذا المعيار بالكيفية التي تعزز بها نظام القيادة المدرسية، القيم المرتبطة بتعلم الطالب وتميز الأداء، وكيف تتحمل المدرسة مسؤولياتها تجاه المجتمع.
- ٢- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning يتعلق بكيفية وضع المدرسة لتوجهات استراتيجية واضحة متمركزة حول الطالب، وتطوير خطط إجرائية لدعم توجهاتها ونشر الخطط وتحديد مسار الأداء.
- ٣- إدارة العاملين Staff Management: يتعلق بكيفية الحصول على أقصى استفادة من العاملين لخلق مدرسة متميزة.
- ٤- الموارد Resources يتعلق بالكيفية التي تدير بها المدرسة مواردها الداخلية وشراكاتها بفاعلية وكفاءة لتدعيم خططها الاستراتيجية.
- ٥- العمليات المتمركزة حول الطلاب Students focused processes يتعلق بكيفية تصميم المدرسة وإدارة وتنفيذ وتحسين العمليات الهامة المرتبطة بتقديم تعليم وتعلم حقيقي لتعزيز رفاهة الطلاب.
- ٦- النتائج العملية الإدارية Administrative & Operational Results يشمل ما تحققه المدرسة من نتائج لها علاقة بفاعليتها وكفاءتها.
- ٧- نتائج العاملين Staff Results: تمثل ما تحققه المدرسة ويكون له علاقة بالتدريب والتنمية المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين بها وأخلاقيات العمل.
- ٨- الشراكة ونتائج المجتمع Partnership & Society Results يتعلق بما تحققه المدرسة من نتائج لها علاقة بشركائها، والمجتمع على مستوى أكبر.

(١) <http://www.aljoaf.net/art/S/614>

٩- نتائج الأداء الهامة Key Performance Results يتعلق بالتطوير الحقيقي الذى تحققه المدرسة لطلابها ورفع روحهم المعنوية وما تحققه المدرسة من المخرجات المطلوبة من التعليم للمجتمع. (١)

### ثانياً: إطار التميز المدرسى الأسترالى School Excellence Framework

يتم تطبيق هذا الإطار فى مدارس نيوزاوث ويلز، ويتكون من ثلاثة محاور رئيسية يندرج تحتهم أربعة عشر عنصراً، يحددون محور الأعمال فى المدارس المتميزة وهى كالتالى:

#### أ- القيادة Leading

- ١- القيادة Leadership يركز على أن القيادة المدرسية يجب أن تدعم ثقافة التوقعات العالية والارتباط المجتمعى والذى يودى إلى الحفاظ على التطوير القياسى للمدرسة ككل.
- ٢- التخطيط المدرسى، التنفيذ والتقارير School planning, Implementation & Reporting يركز على أن التخطيط المدرسى يعد محور جهودات التطوير المستمر مع رؤية المدرسة واتجاهاتها الإستراتيجية المحددة.
- ٣- موارد المدرسة School Resources يركز على أن موارد المدرسة تعد عاملاً إستراتيجياً لتحقيق مخرجات الطلاب المحسنة.
- ٤- إدارة الممارسات والعمليات Management Practices & Processes يركز على أن أنظمة الإدارة للممارسات والعمليات تدعم تطوير المدرسة المستمر ويؤثر على إحترافية كل الأعضاء العاملين بالمدرسة.

#### ب- التدريس Teaching

- ١- ممارسة فعالة فى قاعة الدراسة Effective Classroom Practice: يركز على أن جميع المعلمين مطالبين بتجديد وفهم وتنفيذ أكثر طرق التدريس فعالية داخل قاعة التدريس وإعطاء الأولوية فى التدريس لإستراتيجيات التعليم المبنية على الدليل.
- ٢- مهارات البيانات واستخدامها Data Skills & Use يهتم بتقييم واسع على مستوى المدرسة لاكتساب الطلاب مهارات الحصول على البيانات والمعلومات لتحديد مدى تحقيق تطور تقدمهم واستخدامها لمعرفة اتجاهات المدرسة المستقبلية.
- ٣- الممارسة التعاونية Collabortive Practice: يركز بأنه لا بد أن توجد أنظمة صريحة للتعاون بين العاملين وكذلك لنظام تغذية راجعة للحفاظ على جودة الممارسة التدريسية.
- ٤- التعلم والتطور Learning Practice: يركز على أن الإحتياز للتعلم المحترف فى خطة المدرسة وتأثيره على جودة ممارسة التدريس، يرفع من قيمة مخرجات الطلاب التعليمية.
- ٥- المعايير المهنية Professional Standards يهتم بأهمية إظهار جميع العاملين بالمدرسة للمسئولية الشخصية للحفاظ وتطوير معاييرهم المهنية.

#### ج- التعلم Learning

- ١- ثقافة التعلم Learning Culture: يهتم بأن تكون ثقافة المدرسة واضحة نحو بناء تعليمى وتطوير الأداء المستمر من خلال المجتمع، وتحمل الطلاب مسئولية التعلم.
- ٢- الرفاهية Wellbeing: يهتم بأن يكون هناك خطة إستراتيجية للمدرسة تدعم رفاهية الطلاب الإدراية والعاطفية والاجتماعية والبدنية والروحية من خلال المدرسة.

(١) مرفت ناصف، نهلة هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية، ٢٠١١م، مرجع سابق، ص ٥٨: ٦٠.

- ٣- المنهج الدراسة والتعلم Curriculum & Learning: يهتم بأن التقارب المتكامل بين جودة التدريس، تخطيط المنهج الدراسي ومهارة التوصيل والتقييم يمنح التميز لاحتياجات وتطلعات الطلاب التعليمية.
- ٤- التقييم والتقارير Assessment & Reporting: يركز على أن ممارسات المدرسة الثابتة وتقارير المناهج الدراسية ، تستخدم كمؤشر لضبط وتخطيط مدى تعلم الطالب من خلال المنهج الدراسي.
- ٥- مقاييس أداء الطالب Student Performance Measures : يركز على أن الطالب يؤدي أداء عالي المستوى عند إرتفاع مقاييس أداء المدرسة داخليا وخارجيا. (١)

#### خامسا: إجراءات البحث

#### أهداف البحث الميدانية: يهدف البحث إلى:

- قياس وتحليل واقعي للأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الفيوم.
  - وضع توصيات البحث لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية على ضوء مدخل إدارة التميز.
- أداة البحث الميدانية: اعتمد البحث على استمارة استبيان لتحقيق أهداف البحث الميدانية وذلك بعد الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث وتحديد المحاور الرئيسية للاستبانة ومحاورها الفرعية والممارسات الموجودة داخل كل محور وكذلك الإطلاع على استبيانات سابقة للتعرف على طريقة إعداد الاستبيان، وتم التصميم الأولى للاستبانة وعرضها على المحكمين من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية وتم إجراء التعديلات اللازمة من وجهة نظرهم من حيث ملائمة وارتباط العبارات بموضوع البحث وخرجت الصورة النهائية للاستبانة ، حيث تضمنت (١٢) فقرة تمحورت حول مدير المدرسة من حيث واقع مهامه الإدارية وأدائه وقدراته وخصائصه وصفاته الشخصية وتفاعله مع المحيطين، وكانت الاستجابة للعبارات وفق مقياس ثلاثي متدرج كالتالي (متوافر - متوافر إلى حد ما - غير متوافر).

#### مجتمع البحث وعينته:

طبق البحث على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي متبعا أسلوب العينة متعددة المراحل Multi- Stage Random Sample حيث بلغ عددها ( ١٩٥ ) فردا، تكونت من عدد (١٧٠) معلم، وعدد (١٣) وكيل مدرسة، وعدد (١٢) مدير مدرسة، طبقت على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الفيوم بكافة إدارتها التعليمية كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول (١)

يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

الإدارة	ك	%
شرق	٢٦	١٣.٣
غرب	٢٨	١٤.٤
إطسا	٣٠	١٥.٤
إيشواي	٣٠	١٥.٤
سنورس	٣٠	١٥.٤

(١) [www.dec.nsw.gov.au](http://www.dec.nsw.gov.au) December, 2014.

١٢.٨	٢٥	طامية
١٣.٣	٢٦	يوسف الصديق
١٠٠	١٩٥	الجملة

المجال الزمني للبحث:

تم تطبيق البحث الحالي قبل نهاية الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٦ م.

وسائل البحث الاحصائية: تم استخدام الوسائل الاحصائية التالية:

١- تم استخدام نتائج اختبار مربع كاي (كا) لبحث الفروق بين تكرارات استجابة أفراد العينة.

٢- تم استخدام اختبار ت (T-test) لقياس الفروق بين فئتين.

عرض نتائج البحث وتفسيرها:

تمت المعالجة الاحصائية عن طريق ادخال البيانات على برنامج Excel ثم التعامل معها خلال برنامج SPSS وتم الحصول على النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (٢)

يوضح التوزيع التكرارى والنسبى لاستجابات مفردات العينة

م	العبرة	الاستجابة	ضعيف التوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	المتوسط	كا ٢ ودالاتها	الترتيب
١	يفعل رؤية المدرسة ورسالتها من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية	ك	٢٧	٩٢	٧٦	٢.٢٥	٣٥.٣	٣
		%	١٣.٨	٤٧.٢	٣٩.٠		دالة	
٢	يعمل على إعداد جيل ثانی من القادة من حيث منهجية اختيارهم	ك	٦٥	٧٥	٥٥	١.٩٥	٣.١	١١
		%	٣٣.٣	٣٨.٥	٢٨.٢		غير دالة	
٣	يراجع مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطورها	ك	٣٨	٩٩	٥٨	٢.١٠	٢٩.٨	٨
		%	١٩.٥	٥٠.٨	٢٩.٧		دالة	
٤	يتفاعل مدير المدرسة بجدية مع الطلاب	ك	٢٥	٨٠	٩٠	٢.٣٣	٣٧.٧	١
		%	١٢.٨	٤١.٠	٤٦.٢		دالة	
٥	يشجع مدير المدرسة العمل بروح الفريق في المدرسة	ك	٥٣	٥٨	٨٤	٢.١٦	٨.٥	٥
		%	٢٧.٢	٢٩.٧	٤٣.١		دالة	
٦	يقدر مدير المدرسة العاملين و إنجازاتهم وجوانب التميز لديهم	ك	٤٤	٧٥	٧٦	٢.١٦	١٠.٢	٤
		%	٢٢.٦	٣٨.٥	٣٩.٠		دالة	
٧	يهتم مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين	ك	٤٣	٨٤	٦٨	٢.١٣	١٣.١	٦
		%	٢٢.١	٤٣.١	٣٤.٩		دالة	
٨	توفر الإدارة بيئة مشجعة على الإبداع	ك	٢٣	٥١	٣٥	٢.٠٣	٤١.٦	١٠
		%	١١.٣	٢٦.٢	٣٥.٦		دالة	
٩	يرحس على ان يكون قدوة ومثل أعلى للعاملين بالمدرسة	ك	٢٩	٨٣	٨٣	٢.٢٨	٢٩.٩	٢
		%	١٤.٩	٤٢.٦	٤٢.٦		دالة	
١٠	يتنبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها مع وضع الحلول العملية لها	ك	٤٩	٩٠	٥٦	٢.٠٤	١٤.٨	٩
		%	٢٥.١	٤٦.٢	٢٨.٧		دالة	
١١	يجتمع مدير المدرسة بشكل دورى مع العاملين للاستفادة من آرائهم	ك	٥٣	٦٩	٧٣	٢.١٠	٣.٤	٧
		%	٢٧.٢	٣٥.٤	٣٧.٤		غير دالة	
١٢	يكافئ العاملين ذوى الأداء المتميز	ك	٨٠	٥٣	٦٢	١.٩١	٥.٨	١٢
		%	٤١.٠	٢٧.٢	٣١.٨		غير دالة	
	متوسط المجال الأول	ك	٢١	١١٠	٦٤	٢.٢٢		
		%	١٠.٨	٥٦.٤	٣٢.٨			

من خلال التوزيع التكرارى ونتائج إختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لبحث الفروق بين تكرارات إستجابة أفراد العينة ( ن = ١٩٥) على عبارات، وجد أن بعض العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) مما يدل على أن العبارات مقبولة ولا يوجد تحيز فى العينة وإنما تقع فى منحنى التوزيع التكرارى الطبيعى، وبعضها غير دالة عند أى من مستويات الدلالة مما يدل على وجود فجوة.

### ظهرت فجوات فى العبارات التالية:

- العبارة رقم (٢) (يعمل على إعداد جيل ثانى من القادة من حيث منهجية إختيارهم) قد ترجع هذه الفجوة نتيجة إلغاء وظائف القيادة الثانية الواردة فى الأمر الإدارى التالى: " أمر إدارى رقم ٢٤ لسنة ٢٠١٤م بشأن إلغاء وظائف القيادة الثانية لبعض القيادات بمدارس التعليم العام والفنى". (١)
- العبارة رقم (١١) (يجتمع مدير المدرسة بشكل دورى مع العاملين للاستفادة من آرائهم وخبراتهم ومقترحاتهم) وترجع الفجوة فى هذه العبارة إما لكثرة الأعباء الوظيفية الملقاه على عاتق مدير المدرسة أو لشبوع نمط القيادة التسلطية لدى المديرين.
- العبارة رقم (١٢) (يكافئ العاملين ذوى الأداء المتميز) قد ترجع إلى ضعف قناعة المديرين بقيمة التميز.
- جاءت العبارة رقم (٤) ، (٩) فى الترتيب الأول والثانى على التوالى، إذ حصل على متوسط حسابى (٢.٣٣) ، (٢.٢٨) على التوالى، مما يدل على وعى أفراد العينة بضرورة أن يتفاعل مدير المدرسة بجدية مع الطلاب وأهمية أن يحرص على أن يكون قدوة ومثل أعلى.
- بينما جاءت العبارة رقم (٢) ، (١٢) فى الترتيب الأخير بمتوسط حسابى (١.٩٥) ، (١.٩١) على التوالى مما يدل على صعوبة أن يعمل المدير على إعداد جيل ثانى من القادة من حيث منهجية إختيارهم تطبيقاً للأمر الإدارى السابق ذكره بإلغاء وظائف القيادة الثانية، وأن يكافئ العاملين ذوى الأداء المتميز ويدل ذلك إلى ضعف إدراك وقناعة مدير المدرسة بقيمة الأداء المتميز ودوره فى تحسين الأداء وتشجيع العاملين لبذل أقصى طاقتهم او لعدم رغبته الشخصية فى رعاية المتميزين.
- باقى العبارات حصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة.

### نتائج اختبار ت ( T- Test ) : الجدول التالى يوضح نتائج اختبار ت ( T-test )

العبارة	المعلمون (ن=١٧٠)		الوكلاء والمديرون		قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)	دلالة (ت)
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
١	٢.١٩	٠.٦٧	٢.٦٨	٠.٦٣	-٣.٤٥	٠.٤٩	غير دالة
٢	١.٨٥	٠.٧٦	٢.٦٤	٠.٥٧	-٥.٠٠	٠.٠٨	غير دالة
٣	٢.٠١	٠.٦٦	٢.٧٦	٠.٦٠	-٥.٤٢	٠.٧٨	غير دالة
٤	٢.٢٦	٠.٦٩	٢.٨٤	٠.٤٧	-٤.٠٧	٠.٠٠	دالة*
٥	٢.٠٦	٠.٨٢	٢.٨٠	٠.٥٨	-٤.٣٥	٠.٠٠	دالة*
٦	٢.٠٦	٠.٧٦	٢.٨٤	٠.٣٧	-٤.٩٩	٠.٠٠	دالة*
٧	٢.٠٢	٠.٧٢	٢.٨٤	٠.٤٧	-٥.٤٨	٠.٠٢	دالة**
٨	١.٩٤	٠.٦٧	٢.٦٤	٠.٥٧	-٤.٩٩	٠.٩٥	غير دالة
٩	٢.١٨	٠.٧٠	٢.٩٢	٠.٢٨	-٥.١٨	٠.٠٠	دالة*
١٠	١.٩٥	٠.٧١	٢.٦٤	٠.٦٤	-٤.٦٣	٠.٩٦	غير دالة
١١	١.٩٩	٠.٧٨	٢.٨٤	٠.٤٧	-٥.٢٧	٠.٠٠	دالة*
١٢	١.٧٩	٠.٨١	٢.٧٢	٠.٦٨	-٥.٤٨	٠.٠٠	دالة*
متوسط المجال الأول	٢.١٣	٠.٥٩	٢.٨٤	٠.٤٧	-٥.٧٤	٠.٠٩	غير دالة

\* دالة احصائياً عند مستواه دلالة (٠.٠١) \*\* دالة احصائياً عند مستواه دلالة (٠.٠٥) د.ح = ١٩٣

(١) وزارة التربية والتعليم : مديرية التربية والتعليم بالفيوم، أمر إدارى رقم ٢٤ لسنة ٢٠١٤م، بشأن إلغاء وظائف القيادة الثانية.

## يتضح من الجدول ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للعبارة رقم (٧) (يهتم مدير المدرسة بالعلاقات الانسانية بين العاملين) لصالح المديرين والوكلاء، مما يدل على مبالغة المديرين فى تقديرهم لممارساتهم، وهذا قد يدل على وجود قصور فى اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الانسانية بين العاملين.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) للعبارة التالية:
  - العبارة رقم (٤) يتفاعل مدير المدرسة بجدية مع الطلاب.
  - العبارة رقم (٥) يشجع مدير المدرسة العمل بروح الفريق فى المدرسة.
  - العبارة رقم (٦) يقدر مدير المدرسة العاملين وإنجازاتهم وجوانب التميز لديهم.
  - العبارة رقم (٩) يحرص على أن يكون قدوة ومثل أعلى للعاملين بالمدرسة.
  - العبارة رقم (١١) يجتمع مدير المدرسة بشكل دورى مع العاملين للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم.
  - العبارة رقم (١٢) يكافئ العاملين ذوى الأداء المتميز.
- مما يدل على إتفاق المديرين والمعلمين حول تلك العبارات وهذا يدل على مصداقية المديرين فى استجابتهم لتلك العبارات، بصفة عامة لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة للعبارة عند أى من مستويات الدلالة.

## الاستنتاجات:

- فى ضوء النتائج التى أفرزها البحث فإنه بالإمكان التوصل إلى بعض الاستنتاجات المتعلقة بواقع الأداء الإدارى لمديرى المدارس الثانوية على النحو التالى:
- ١- يتمتع مديرى المدارس الثانوية بمستوى متوسط من الأداء الإدارى.
  - ٢- إن واقع الأداء الإدارى لمديرى المدارس الثانوية عكس إدراكا متوسطا لدى أفراد العينة بشكل واضح والذى عبر واعنه من خلال استجابتهم لعبارة الأداة.
  - ٣- هناك قصور فى قيام مديرى المدارس الثانوية بمهامهم ومهاراتهم الإدارية.
  - ٤- هناك رغبة من قبل أفراد العينة بشكل عام فى تحسين وتطوير الأداء الإدارى لمديرى المدارس الثانوية على ضوء مدخل إدارة التميز .

## التوصيات:

- ١- تعزيز واقع الأداء الإدارى لمديرى المدارس الثانوية من خلال وسائل الدعم المختلفة (ماديا ومعنويا).
- ٢- تحسين وتطوير الأداء الإدارى لمديرى المدارس الثانوية على ضوء تطبيق معايير نماذج التميز من خلال دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات تتعلق بهذا المجال.
- ٣- نشر ثقافة التميز بهدف تطوير الأداء الإدارى بين القيادات المدرسية الثانوية.
- ٤- إطلاع قيادات المدارس الثانوية على نتائج هذا البحث كنوع من التغذية الراجعة عن واقع الأداء الإدارى لهم.
- ٥- إعادة النظر فى تعيين مديرى المدارس الثانوية فى السنوات القادمة، من حيث مؤهله الدراسى وقدراته الفنية ومهاراته الشخصية بهدف تطوير الأداء الإدارى بصفة عامة على ضوء تطبيق معايير نماذج إدارة التميز .
- ٦- إعادة تأهيل المديرين الحاليين بالمدارس الثانوية فى تطوير الأداء الإدارى على ضوء إدارة التميز .