

## تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية

إعداد

نجوي إبراهيم الدسوقي رمضان حسانين

أ.م.د/ محمود عمر أحمد عبيد

أ.د/ محمود أبو النور عبد الرسول

أستاذ أصول التربية المساعد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية رئيس

كلية التربية جامعة الفيوم

قسم العلوم التربوية والنفسية السابق — وكيل

الكلية التربية النوعية لشؤون الدراسات

العليا والبحوث جامعة القاهرة

مستخلص البحث

هدف البحث : يهدف إلى التعرف على الإطار النظري الأداء الإداري لمديري المدارس على ضوء أحد المعايير الدولية، وعرض وتحليل كيفية تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس على ضوء أحد المعايير الدولية، من خلال مجموعة من التوصيات لتطوير الأداء الإداري لمديري على ضوء أحد المعايير الدولية، واستخدام البحث المنهج الوصفي. وتوصل البحث إلى: أهمية تفعيل دور الإدارة المدرسية في حل مشكلات المجتمع، أن هناك محدودية المعايير الموضوعية لتقييم أداء الإداريين، وأن المخصصات المالية غير كافية للتجهيزات (للمعامل - والمدرجات والقاعات الدراسية) بالإضافة إلى ضعف توافر برامج تدريبية مميزة للعاملين داخل المدرسة، وقله توافر قاعدة بيانات مناسبة في كافة أعمال ومحاولات عمل المدرسة (إلكترونية). وكذلك محدودية تشجيع المتميزين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، وقله الحوافز والمكافآت للإداريين داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، أحد المعايير الدولية

### Summary

The aim of the research: It aims to identify the theoretical framework of the administrative performance of school principals in the light of one of the international standards, and to present and

analyze how to develop the administrative performance of school principals in the light of one of the international standards, through a set of recommendations for the development of the administrative performance of principals in the light of one of the international standards. Descriptive method.

The search found:

-The importance of activating the role of school administration in solving community problems, that there are limited objective criteria for evaluating the performance of administrators, and that the financial allocations are insufficient for equipment (for laboratories - and auditoriums and classrooms) in addition to the weak availability of distinctive training programs for workers inside the school, and the lack of an appropriate database in All school work and attempts (electronic As well as the limited encouragement of distinguished faculty members and their assistants, and the lack of incentives and rewards for administrators within the school.

#### المقدمة :

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي , إذ يقع على إدارته الكثير من المهام لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمستوي عال ورفيع , فالهدف الذي يتطلب من المدير في العملية التعليمية تطوير واقع العملية التعليمية تطوير واقع العملية , حيث يتم من خلاله تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم , فهو لا يكتف بتحديد اتجاهات المدرسة

وللأداء الإداري مكانة خاصة داخل أي مؤسسة أهلية كانت أو حكومية باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها , وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة , والدولة ؛ لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً . ( الطوانة,عمر , ٢٠١٠ , ص١٢٤ )

كما تعتبر المدرسة إحدى المؤسسات التعليمية التي تسعى إلي تحسين جودة خدماتها , فالمدرسة مؤسسة تربوية تعليمية ذات , وظائف اجتماعية هامة في المجتمع , حيث يحصل التلاميذ من خلالها على العديد من الخبرات التعليمية والحياتية التي تساعدهم على الإسهام الفعّال في مجتمعهم مستقبلاً ( ربيع ,شيماء حسين , ٢٠١٥ , ص٤٣ )

ونظراً لأن مرحلة التعليم الأساسي تعتبر الركيزة الأولى للنظام التعليمي في مصر، وما تقابله مصر من تحديات لمواكبة التطور العالمي السريع سواء في النظام الإداري أو النظام التعليمي؛ فكان لزاماً علينا تحسين جودة أداء مديري مدارس التعليم الأساسي، فعملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر الذي يوفر مخزون مهاري في المدرسة، وقد أصبح الحكم على نجاح أي مؤسسة الآن يقاس بمدى اهتمامات بقدرات موظفيها والسعي المستمر لتطوير أدهم. (حسن، منال مصطفى على، ٢٠١٤، ص ٣٠)

وباعتبار مدير المدرسة حجر الأساس في المؤسسات التعليمية، فإن الاهتمام بقياس أدائه أمر يستحق الاهتمام والدراسة، ليس ذلك فحسب بل والعمل على تطوير وتحسين الأداء لديهم، وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمي، ومتماشياً مع رؤية مصر التعليمية و عليه فإن مدير المدرسة هو المسؤول عن تأسيس ثقافة وفلسفة المدرسة ووضع رؤية المدرسة، ودعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام المتبادل والالتزام والتقدير. (الخميسي، سيد سلامة، ٢٠٠١، ص ٧٧)

حيث تعطي البيئة التي تؤدي فيها الموارد البشرية وظيفتها، فرصاً لتحسين مستويات الأداء؛ لهذا يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على مجموعة من العوامل الثقافية، والتي تتضمن نوعين من العوامل، منها ما يتعلق بشخصية الموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة فالأولي (العوامل الثقافية الذاتية) التي يتحدد على ضوءها سلوك الموارد البشرية، ومدى جديتها وتفانيها في العمل، وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد لهذا فإن النقائص الذاتية للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي ستعكس سلباً على مستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها. (عبد اللطيف، أحمد، ٢٠٠١، ص ٢٨)

لذا تبرز أهمية المعايير كمدخل للإصلاح والتطوير في مجال العمل الإداري والتعليمي بالمؤسسات التعليمية، وخاصة المعايير المجرية في الدول المتقدمة الكبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية والتي من أهمها معايير بالدريج في الجودة الشاملة والتي نالت اهتماماً كبيراً على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية بهدف اعتراف المؤسسات والشركات التي تحقق الجودة، وهناك مجموعة من التغيرات الأساسية التي تساهم في تنفيذ عمليات جودة التعليم. (الباز، أحلام محمود حسن، ٢٠٢٠، ص ١٧)

وترجع أهمية هذا الموضوع إلى طبيعة الحياة المعاصرة وتعقيداتها مما أفرز أهمية التركيز على الإنسان وتكيفه الشخصي والاجتماعي، واستثمار النواحي الإيجابية بحياته حفاظاً على توازنه النفسي، وأن يحفظ عضويته بالمجتمع كمواطن منتج فعال وخاصة الشباب. (عويس، مني زايد، ٢٠٢٠، ص ٦٦٥)

وفي ضوء ما تقدم، جاءت فكرة البحث الحالي وهي دراسة سبل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس على ضوء أحد المعايير الدولية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

### ثانياً: مشكلة البحث:

برغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بمصر لإصلاح منظومة التعليم في كافة المراحل، والذي يدعو إلى إحداث تغيير في فكر الإصلاح للانتقال من الكم إلى الكيف والجودة والتنوعية، بما يفرض في إحداث نقله نوعية في جودة رأس المال البشري، ورفع معدل الرضا الوظيفي لدى المعلمين والقيادات المدرسية والتعليمية.

ويعد مدير المدرسة هو المرجع المهني الأول في المدرسة وهو مسئول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه للمدرسة، ضمان تنظيمها وإدارتها بالطريقة التي تجعلها تحقق غايتها وأهدافها، من خلال العمل مع الآخرين، فالمدير هو المسئول عن تقييم أداء المدرسة من أجل تحديد أولويات التحسين المتواصل، وضمان تكافؤ الفرص للجميع، كما أنه مسئول عن ضمان استخدام الموارد بفعالية من أجل تحقيق أهداف المدرسة (محمد رمضان محمد، ٢٠٢١، ص ٣٤٠)

ومن ثم توفر معايير بالدريج طريقة شاملة لتحقيق واستدامة الأداء العالي، في جميع أنحاء المؤسسة، وتستخدم المؤسسات التعليمية مثل: المدارس والكليات، والجامعات معايير بالدريج لتحسين العملية التعليمية في تلك المؤسسات التعليمية، وتتناول هذه المعايير جميع المجالات الرئيسية لتشغيل مؤسسة تعليمية ناجحة ومتوافقة مع مبادرات تحسين الأداء الأخرى، مثل: التخطيط للتحسين المدرسي، وستة سيجما، وغيرها وباستخدام معايير بالدريج، يمكن تحسين الإنتاجية والفعالية، ومواصلة التميز في الأداء. (The Baldridge Education, 2020 p6) وتواجه القيادات المدرسية في هذا العصر العديد من المشكلات منها افتقارهم إلى مهارات التفكير النقدي التي تسهم بشكل فعال في تحسين

جودة الحياة لديهم وزيادة شعورهم بالرضا والسعادة هذا ما أثبتته كثير من الدراسات، والتي أكدت في نفس الوقت على الأهمية الكبيرة لتنمية مهاراته. (lee,2003, p256)

حيث توجد مجموعة من المشكلات المتعلقة بعملية الإدارة التربوية مثل ضعف إمام بعض مديري المدارس بكيفية تحقيق أهداف الاشراف التربوي ، من حيث غياب المرونة المطلوبة في التعامل مع المعلمين وتركيز بعض المديرين على الجوانب الإدارية والتعليمية وإهمال الجوانب النفسية والسلوكية والعلاقات الإنسانية وضعف التوجيه ، وضعف قدرة إدارة المدرسة على حل مشاكل المعلمين ، ضعف عملية الاتصال الإداري داخل المدرسة على كافة المستويات ، ضعف اشتراك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة (محمد، رمضان محمد، ٢٠٢١، ص ٣٤٠)

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن الأداء الإداري لمديري المدارس له أثر إيجابي على المؤسسة حيث تعمل على تخفيض حالات الغياب والدوران وزيادة الرضا ، والالتزام الوظيفي ، كما يزيد من دافعية وولاء العاملين له، ولهذا يسعى البحث الحالي إلى واقع تطوير الأداء الإداري على ضوء أحد المعايير الدولية ، وفي ضوء ماسبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة، ومن ثم ويحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

**كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية ؟**

### ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية

١- ما الأسس النظرية لأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟

٢- ما أهم المعايير الدولية لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس ؟

٣- ما واقع تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية

٤- ما المقترحات اللازمة لتحسين للأداء الإداري للمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية ؟

### ثالثاً: أهمية البحث :

#### الأهمية النظرية:

- يعد مدير المدرسة من أهم المدخلات التي تحتاج إلى تطوير في الأداء ؛لأن تطويره ينعكس على باقي العناصر البشرية والمادية , كما أن وظيفته من أهم الوظائف التي يمارسها الإداريون ,فهو إداري وفني , ومشرف مقيم في مدرسته ,لذلك لابد من تطوير أداء مديري المدارس باستخدام مداخل إدارية حديثة على ضوء أحد المعايير الدولية وتوضيح إمكانية الاستفادة من هذا المدخل لتطوير أداء مديري المدارس .

-يقدم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي أهمية الأداء الوظيفي للعاملين دوراً هاماً وأساسياً في تحديد وقياس أداء المؤسسة ،فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية, وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها .

#### الأهمية التطبيقية:

-يمكن أن يفيد هذا البحث مدراء المدارس في الوقوف على أهمية تحسين الأداء الإداري لمدراء المدارس والتعرف على مهارات مديري المدارس .  
-تبصير متخذي القرار ومسئولي التخطيط بأحد المعايير الدولية ,ومن ثم تطوير الأداء الإداري والمؤسسى.

-إمداد لجنة اختيار القيادات بالمديريات التعليمية بواقع الأداء الفعلي للمديرين والوكلاء والمتطلبات والشروط التي ينبغي توافرها في القيادات المختارة .  
-محاولة تقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار في مؤسسات التربية والتعليم عن كيفية تطوير أداء مديري المدارس التعليم الأساسي ,مما يساعد على رفع كفاءة القيادات المدرسية وذلك لتحقيق جودة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة.

#### رابعاً: أهداف البحث: يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية :

- 1- الوقوف على الأسس النظرية لأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- 2- التعرف على أحد المعايير الدولية لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء بعض المعايير الدولية .

٣- التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.  
٤-التوصل إلى مقترحات لتطوير للأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية على ضوء أحد المعايير الدولية .

#### خامساً:منهج البحث :

في ضوء أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً ( محمد ,در, ٢٠١٧, ص٣١٢ ) فلم يقتصر البحث الحالي على وصف الظاهرة فقط بل تعدي ذلك إلى تحليلها لمعرفة أسباب القصور في تحقيق تطوير الأداء الإداري لمدراء المدارس للوصول إلى استنتاجات لتحسين الواقع وتطويره.

#### سادساً:حدود البحث : تحددت البحث الحالي بالحدود الآتية:

١- الحد البشري: يقتصر البحث الحالي على المديرين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي محل الدراسة.

٢- الحد الموضوعي : تقتصر الدراسة على تحديد الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم دراسة على ضوء أحد المعايير الدولية.

٣- الحد الزمني : تم إعداد هذا البحث في الفترة من ٢٠٢١/٥/٣ إلى ٢٠٢٢/١/٢٨

سابعاً:المصطلحات :من خلال عرض البحث لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية سوف تتعرض البحث للمصطلحات الآتية :

١-تطوير: **Development:** لغة : عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوي كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية.( مجمع اللغة العربية ٢٠١٠, المعجم الوجيز وزارة التربية والتعليم , ص٣٩٦)

#### ٢-الأداء الإداري: **Administrative performance:**

عرف بأنه: هي مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموقف بأداء مهمات وتحمل مسئوليات (سيزلافي, اندرودي, ١٩٩١, ص١٢٥)  
-عرف أيضاً بأنه إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفعالية.(الشامان ,أمل سلامة , ٢٠٠١, ص١٣٣)

-اصطلاحاً: فهو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (أبو النصر، ممدحت، ٢٠١٤، ص ٧٧)

-كما يعرف الأداء الإداري بأنه قيام العاملين بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة الرشيدة، أي بأقل جهد ووقت وتكاليف (Concise,David,1999,p125)

-وهو أيضاً ما يقوم به المدير وما يتخذ من تصرفات في ممارسة الوظيفة الإدارية و اتخاذ القرارات سواء لتحديد الأهداف أو العمل على تحقيقها، ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وما يتبعه من تحضير وتنمية إدارية إلى غير ذلك من المهام الإدارية التي تعين المدير في إنجاز متطلبات الوظيفة وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. (حسن، محمد، على، ٢٠١٩، ص ٩٦)

-وهي تتمثل في الإحساس بحسن الحال، كما نستطيع تحديد ذلك الإحساس بالدلائل السلوكية التي تدل على ارتفاع مستوى رضا الفرد عن ذاته، وعن حياته بشكل عام، واستقلاليتها في تحديد مسار حياته، والسعي إلى تكوين علاقات اجتماعية ناجحة ومتبادلة مع الآخرين كما يرتبط ذلك بالشعور العام بالسعادة والطمأنينة. (Ryff,et,al, , p 85) (2006)

-وهو الأنشطة التي يقوم بها الفرد، وتساعد في عملية التحويل باستخدام موارد المؤسسة وتوزيع منتجاتها، أو تقديم تخطيط عام لها من حيث الاستخدام، والإشراف والتي تساعد المؤسسة على تحقيق الفاعلية والكفاءة. ( عبد المطلب، سامح، ٢٠١١، ص ٥٢)

**هذا وتعرفه البحث الحالي إجرائياً بأنه:** زيادة الخبرات والمعلومات من خلال البدء بما هو موجود للوصول إلى تحسين الأداء في العمل ورفع مستوى الكفاءة الأدائية.

- **المعايير لغة:** المعيار ما يقاس به غيره اختاروا الموظفين لوظائفهم بحسب معايير محددة هو في الفلسفة، نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء ومنه العلوم المعيارية كالمنطق والأخلاق والجمال /معيار النغم أداة صغيرة من الفولاذ تعطي عند ارتجاجها نغم "لا" من السلم الموسيقي ج معايير ( عبده، فاروق ، ٢٠٠٤، ص ٦٨٧ )

٣- **المعايير الدولية:** عبارات مصاغة متفق عليها من قبل مجموعة من الخبراء وهي موجّهات أو خطوط مرشدة للمتخصصين، تعبر عن المستوي النوعي الذي يجب أن تكون

عليه جميع مكونات العملية التعليمية من تتضمنها من قدرتها المؤسسية وفعاليتها التعليمية ( السيد,هالة محمد , ٢٠١٥,ص١٣٩)

وتعرف المعايير إجرائياً : بأنها مستويات للإنجاز تضعها جهة أو مؤسسة ويتم بموجبها وضع الأهداف وتقييم البرامج الدراسية ويتم اختيارها للمقارنه.  
-وأيضاً بأنها " قدرة المدير على إتقان المهارات المتعلقة الخاصة بعمليات التخطيط والتنفيذ للدروس وإدارة الفصل وضبطه بما يحقق عملية الاتصال والتواصل الفعال بين المدرس والطلبة وتكوين علاقات إيجابية بينه وبين المجتمع .

ثامناً:الدراسات السابقة : قام البحث باستعراض الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية ,ولم يتوفر لدي الباحثة دراسات تناولت موضوع البحث الحالي بصورة مباشرة ,وإن كانت هناك دراسات تناولت جانب أو آخر من جوانبها وجميعها دراسات لها ثقلها وأهميتها في إثراء الدراسة الحالية وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين ( دراسات عربية ودراسات أجنبية )

وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية : وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي :

١-دراسة (عبد السلام ,ولاء كمال,٢٠١٢,ص١٠)

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل طبيعة العلاقات الإنسانية من حيث المفهوم والمبادئ والأهداف والمحاور وإلقاء الضوء على أهم متغيرات أو عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر,توصلت لعدة نتائج : أن هناك جوانب قصور في أداء مديري المدارس الابتدائية بمحافظة بني سويف بعضها يرجع إلى أساليب اختيار المديرين.

٢- دراسة (أحمد الهم ,هبة الله, ٢٠١٤, ص١١)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها ,وتعرف على طبيعة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي و الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لأسلوب القيادة التحويلية ,واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي , وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لهم باستخدام أسلوب القيادة التحويلية .

### ٣-دراسة ( أحمد ,عزام عبد النبي, جابر,ومنار محمد ٢٠١٥ ص ١١)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة التمييز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي,وذلك من خلال وصف إدارة التمييز , وخصائصها وأبعادها وتحليلها.

### ٤-دراسة( القلاف , فوزي يعقوب ٢٠١٥, ص ١٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التمييز المؤسسي بالمدرسة الثانوية في دولة الكويت،ومعرفة محددات التمييز المؤسسي وأبعاده ,واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه ,وتوصلت الدراسة إلى تشجيع الإبداع والإبتكار,و تحقيق الصادرة والتفوق ,والأحاساس الدائم بالحاجة .

### ٥-دراسة : (العجمي ,كروز تراحيب ٢٠١٧,ص ١١)

هدفت الدراسة تعرف على تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز من الهيئة الإدارية والتعليمية , واستخدمت الدراسة على المنهج الوصفي, وتم تصميم استبانة للتعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري إدارة التعليم الأساسي, وأشارت النتائج إلى ترتيب مفردات محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز التعلم.

### ٦-دراسة( خميس, عماد حمدي ,٢٠٢٠,ص ١١)

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية للممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي والوقوف على واقع الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

### ٧-دراسة ( محمد,رمضان محمد , ٢٠٢١, ص ٣٤٠)

هدفت الدراسة للوصول للآليات والإجراءات المقترحة لتقويم أداء مديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت في مرحلة التعليم الأساسي , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج: أن تتوافر في مدارس التربية الخاصة نظم معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

-أن تتسم أهداف مدارس التربية الخاصة بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات بيئتها.

## ٨-دراسة (أحمد ،أماني محمد، ٢٠٢١، ص٨٩)

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الأداء الإداري لمديري المدارس مرحلة الأساسي بولاية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة في مجال التخطيط واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى التخطيط الإداري لمديري مرحلة الأساس يتسم بالإيجابية وفقاً لمعايير الجودة ، التنظيم الإداري لمديري مرحلة الأساس.

## ٩-دراسة( سليمان ,السعيد بدير , ٢٠٢١, ص١٠)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ، وذلك من خلال التعرف على واقع أداء مديري التعليم الأساسي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى رصد بعض التحديات التي تعوق أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ،سواء كانت معوقات خاصة بالثقافة العامة أو معوقات خاصة بالموارد البشرية أو الموارد المادية .

ب- الدراسات الأجنبية:

## ١- دراسة ( James p,Ncelankavil and others,2005,p5 )

هدفت الدراسة إلى فحص الاختلافات التي تؤثر في الأداء الإداري للمدراء بالمستوي المتوسط في أربع دول هي الصين والهند والفلبين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج المقارن وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة العامة للمجتمع تأثيراً في مستوى الأداء الإداري ومفاهيمه .

## ٢-دراسة ( Saleam, 2014,p2 )

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين كل من والأداء الوظيفي للعاملين ، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط قوي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى أن هناك علاقة بين الإنتاج والأداء الوظيفي للعاملين .

## ٣-دراسة (Anser,2015,p103)

هدفت الدراسة إلى قياس أداء مدير المدرسة باعتباره مشرف على العملية التعليمية وذلك من خلال فهم ودراسة الواقع داخل المدرسة ، واستخدمت المنهج الوصفي ، والتعرف على دور المدير كمشرف إكاديمي وإداري ، وتوصلت الدراسة تصور مقترح لزيادة فاعلية دور المديرين وتطوير أدائهم الإداري.

#### ٤-دراسة (K,Hasan,M,Islam,2018,p125)

هدفت الدراسة إلى الجودة الشاملة في نظام التعليم الابتدائي في بنجلاديش , القضاء على المشكلات مثل عدم جودة المتعلمين وتحسين العلاقة بين المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور, واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم الابتدائي الحالي لا يتطور بسيرة مع العولمة الديناميكية وهذا هو السبب في أن إدارة الجودة الشاملة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة تبين أن هناك تنوع بين هذه الدراسات من حيث أهميتها ونتائجها, التي هدفت إلى معرفة تأثير أحد المعايير الدولية على تطوير الأداء الإداري لدي مديري المدارس ودل بقياسها على التمييز المؤسسي ,وأجمعت هذه الدراسات على أن هناك قصوراً بصفة عامة في أداء مدراء المدارس في ظل غياب أحد المعايير الدولية ومن خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية السابقة يتضح ما يلي :

#### أوجه التشابه:

- تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي :
- المنهج المستخدم حيث استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي.
- الهدف الأساسي لمعظم الدراسات السابقة هو تحديد مجال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس على ضوء أحد المعايير الدولية من أجل تحديد المعوقات التي تقف أمام تطبيق هذا المجال وإيجاد الحلول لها .
- أوجه الاستفادة : من الدراسات السابقة والتي تتصل بالبحث الحالي في بعض جوانبها ,واستفاد منها البحث في كثير من الجوانب ,والتي تتمثل فيما يلي :
- من حيث الموضوع : اتفق البحث مع معظم الأبحاث السابقة عربية وأجنبية من حيث الاهتمام تطوير الأداء الإداري ومن ثم أثرت البحث بالعديد من المراجع
- أن هذه الدراسات السابقة كانت منطلقاً للدراسة النظرية والميدانية لتحديد واقع تطبيق الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

- أن هذه الدراسات السابقة أسهمت في إيضاح أهم العوامل المباشرة والغير مباشرة التي لها أثر على واقع تطبيق الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساس على ضوء أحد المعايير الدولية.
- الأطلاع على الأطر النظرية المتصلة بواقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية .
- التأكيد على أهمية تطبيق تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية.
- واختلف البحث الحالي في أن هذه الدراسة تعد مدخل حديث يتم من خلاله تطوير مدارس التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية , وكيفية تطويره باستخدام أحد المعايير الدولية
- **تاسعاً: محاور البحث :**
- **تسير محاور البحث وفق المحاور التالية :**
- **المحور الأول: الإطار العام للبحث (المقدمة ،المشكلة ،الأهمية ،الأهداف ،الحدود والمصطلحات ،المنهج ،الدراسات السابقة )**
- **المحور الثاني: الأسس النظرية للأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.**
- **المحور الثالث: أحد المعايير الدولية لتطوير أداء مديري المدارس.**
- **المحور الرابع : واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.**
- **المحور الخامس: أهم المقترحات لتطوير الأداء الإداري لمدراء المدارس على ضوء أحد المعايير الدولية .**

### المحور الثاني :الأسس النظرية لأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من

#### التعليم الأساسي .

#### **أ-تحسين الأداء الإداري:**

ويتناول هذا المحور متطلبات تحسين الأداء الإداري والعلاقة بين السلوك القيادي والإشراف على العمل وعلاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي كما يلي :

أن تحسين الأداء الإداري وتطويره يهدف إلى تطوير قدرة المؤسسة مما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر ويساعدها على التكيف مع متغيرات العصر، وذلك قد يحتاج إلى عدة متطلبات حتي يمكن للمؤسسة تطوير أدائها وتحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات وهناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء من خلال عدة خطوات. (عباس، سهيلة محمد، ٢٠٠٣، ص ١٥٨)

١- تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء :يتمثل في تحديد أسباب انحراف أداء العاملين عن الأداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة، والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم أنها تمت بموضوعية.

الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين :يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية، والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور، والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة، والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

الاتصالات المباشرة :تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء؛ لذا لا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه، وأنماطه المناسبة .

ويتضح مما سبق أن هناك مجموعة من متطلبات الأداء الفعال وهي وضوح الأهداف، مستوي جيد من المصادر والمدخلات، ولقد أظهرت الممارسات الإدارية العملية إن السياسات الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة، وأن السياسات الضعيفة يمكن إنقاذها بواسطة المديرين الأكفاء ومن هنا نتناول معوقات تطوير الأداء الإداري .

## ٢- معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس

هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية والتي تعوق تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس .

أ-المعوقات الفنية : يقصد بها المعوقات المرتبطة بالعملية التعليمية وتشمل :

(١)انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين والذي يعزى لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية مما يؤثر عل فاعلية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي يجر اللوم والنقد من أولياء أمور بالأنشطة التعليمية ويستنفد قسطاً كبيراً من جهد المدير ووقته في معالجة تلك السلبيات وتجاوز العثرات ( عباس,ابراهيم الزهيري , ٢٠١٩ , ص٢٠٥ )

(٢)النقص في إعداد المعلمين المهني ومستوى تأهيلهم ,مما يضطر المدير الاستعانة بغير المتخصص أو غير المؤهلين للقيام ببعض الأعمال أو تحميل بعض المعلمين ممن يثق المدير بمؤهلاتهم وقدراتهم بأعباء إضافية فيتأثر ادائهم بشكل سلبي .

ب-المعوقات الإدارية : يقصد بالمعوقات الإدارية تلك المعوقات التي ترتبط بالجانب الإداري وتشمل ما يلي :

( ١ )-عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بالمهام والمسئوليات التي الواجب أن يضطلع بها مدير المدرسة ويعزى ذلك (لقله موارد المحليات المادية التي تحول دون إيفائها بالالتزامات المادية تجاه المدرسة.

(٢)-قله توافر الأبنية المدرسية والمرافق اللازمة أو عدم صلاحيتها.

(٣)-ضعف الدراية الإدارية أو انعدامها لبعض وكلاء المدارس مما يقلل من عملية التفويض.

(٤)-اكتظاظ الفصول بإعداد من الطلاب الذين تجاوزوا سن القبول المعقوله بالمدرسة.

بالإضافة إلى المعوقات السابقة توجد عوائق التي تقف حائلاً دون قيام مديري مدارس التعليم الأساسي عن أداء أعمالهم وعن القيام بدورهم كقادة تربويين ,ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي: (عديبه ,سليمان محمد , ٢٠٠٧ , ص٥٦ )

-أن النظام التعليمي يضع المسؤولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن العملية التنظيمية داخل المدرسة.

-إن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبني المدرسي .

-المكانة الاجتماعية التي تضاف إلى كل من يشار إليه باعتباره مديراً مسئولاً عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي.  
-سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخاً يستدرجه بعيداً عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته .

### ٣- السلوك القيادي والإشراف في العمل :

إن المرؤسين في المؤسسة بحاجة دائماً إلى الثقة والتشجيع، وإلى دعم رؤسائهم؛ ليتأكدوا أنهم يسيرون على الطريق الصحيح، وهذا بالتأكيد سينعكس على رضاه وأدائه الوظيفي وليس هناك ما يقتل إمكانات المرؤوس كشعوره بأن رئيسه غير مبال بما يقوم به من واجبات وظيفية بالتالي يتوجب على الرؤساء إتباع أسلوب تشاركي في القيادة والإشراف (Xhakollari, & Lediana 2013,p529) فهناك علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم، وأدائهم الأعمال المطلوبة منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسية لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة، ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل في المؤسسة وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل. (أحمد , نادرشيخة , ٢٠١٠، ص١١٢) يتضح مما سبق ضرورة اتباع المديرين لأسلوب قيادي يسلم في تطوير أداء أعضاء المجتمع المدرسي.

### ٤-العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي

#### أ-التخطيط:

التخطيط هو التفكير في المستقبل، أو تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكيفية ومتى يتم القيام بها من خلال وضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيقها، وتحديد البدائل للأهداف، والخطط، والبرامج، والسياسات، والإجراءات، واختيار الأفضل والتي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المدرسة في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة.  
(حجي، أحمد اسماعيل , ٢٠٠٧، ص ٢٩٨)

**ب-التنظيم**

يعتبر التوجيه والأشراف للعاملين أساس عملية الإدارة عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير لإنجاز العمل بصفة وحماسة، ويتم التوجيه عن طريق الاتصال الذي هو عملية تبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب، ويتطلب ذلك توفير التحفيز وإثارة الدافعية للعمل. ( عبد المعطي، يوسف، ٢٠١٠، ص ١٥٤ )

**ج-الرقابة**

الرقابة هي الجهاز العصبي لجسد الإدارة، وهي تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات ومن خلالها يتأكد المدير أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم، وأن المدرسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف. ( عبد الهادي، أميرة رمضان، ٢٠١٩، ص ٢٢ )

**٥-علاقة ظروف العمل بالأداء الإداري**

تتمثل علاقة ظروف العمل بالأداء الإداري في مدى تأثير ظروف العمل على الأداء الإداري، كون توفير وتهيئة ظروف عمل مناسبة تعد ضرورية لتحقيق أداء فعال ومميز، فتحقيق الصحة والسلامة المهنية تعد مطلب ضروري لكسب رضا العامل واستغلال كل طاقاته وكفاءته للأرتقاء بالأداء. ( سعيد مؤيد، سالم، ٢٠٠٩، ص ٣٩٠ )

**المحور الثالث: أهد المعايير الدولية لتطوير الأداء الإداري لمدراس**

**أ-معايير بالدريج في التحسين الأداء الإداري ( عبد النبي، عزام، ٢٠١٥، ص ٦٥ )**  
كما تتمثل مميزات نموذج بالدريج في أنه مناسب للمؤسسات التعليمية بأكملها إذا أنه يسلط الضوء على نقاط القوة وأولويات التطوير، ويوجد التدابير الأساسية للتطوير والتحسين، ويوفر إطاراً لتقاسم الممارسات الفعالة، ويوسع المشاركة في القيادة وحل المشكلة؛ ويكمل نماذج الأعتامد الجديدة (Brent, D.Ruben and Other, 2007, p235)

**ب-معايير الجودة في الإدارة المدرسية (أحمد الفرجاني، إيمان، ٢٠١١، ص ٨٧)**  
لكل معيار من معايير الجودة مميزات وعيوبه حيث إنه لا يوجد معيار مطلق متفق عليه من الجميع، كما أكدت اليونسكو على ذلك بقولها ينذر أن يكون هناك معيار مطلق يتفق عليه الجميع، وهذا الأمر موضح بشكل جيد في أوروبا مثلاً، إذ إنه

من بين ثمانية أقطار ذات اقتصاديات متشابهة وأنظمة تربوية ذات كفاءة بشكل متماثل نجد أن المخطط عند تحديد المعايير لا يسعى لتحقيق حالة من الكمال الخيالي بل إنه يقرر أنسب الأمور لوضع بلاده، وهناك العديد من المعايير والمؤشرات التي يتم استخدامها في مجال الجودة في التعليم، ومنها:

١-معايير التحفيز في مجال شئون التلاميذ: من حيث الأنتقاء (أساليب القبول) ونسبة عدد التلاميذ إلى العاملين ومتوسط تكلفة الطالب، والخدمات التي تقدم له، ودافعية التلاميذ واستعدادهم للتعليم، حيث إن الامام بأبعاد النمو المتكامل للتلميذ يجعل المديرين قادرين على معرفة احتياجات التلاميذ، والوقوف على مشكلات كل مرحلة من مراحل النمو وخصائص كل منها، وهذا يؤدي بدوره إلى تيسير التعامل معهم بما يتفق ومرحلة النمو التي بلغوها؛ وفقاً لخصائص النمو في هذه المرحلة، كما يمكنهم من اختيار النشاطات التي تناسبهم

٢-معيار الإدارة الفعالة في مجال نمو المعلمين المهني : من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم المهنية ومدى إسهام المعلمين في خدمة المجتمع واحترام المعلمين لطلابهم، وتخفيف العبء عليهم، وتوجيه دورهم إلى الإرشاد، ومن ثم استثمار جهودهم بشكل صحيح يوازن فيه بين دورهم التربوي والآخر التعليمي.

### ج-البنية الأساسية للمعايير التي يركز عليها نموذج بالدريج في التعليم:

توفر هذه المعايير إطاراً قيمياً، وأداة تقييم لفهم نقاط القوة والفرص التنظيمية للتحسينات وتوجيه جهود التخطيط، كما أن نموذج بالدريج يكمل نماذج الاعتماد الجديدة ومن برامج الحالية ومستقبلية، وخدمات وعروض، وعمليات، وكيفية التحضير لهذه الاحتياجات بطريقة استباقية. (حلمي ، داليا حسن ٢٠١٢ ،ص٢٣) وتتمحور تلك المعايير حول التوجيهات الرئيسية التالية، والتي نوضحها فيما يلي:

### 2013,p125) (Muhammad Asif and Others,

-يتعامل نموذج بالدريج التعليمي مع التميز كمنظومة لها مدخلات مثل القيم الأساسية، والموارد البشرية، والطلاب، وغيرها، ولها عمليات كالقيادة التخطيط، والقياس، والتحليل، وتستهدف مخرجات كنتائج تعلم الطلاب، ونتائج المستفيدين، وغيرها، وعلى ذلك يمكن للمؤسسات في تحقيق التميز الإستفادة من هذا النموذج في التعامل مع التميز

الأكاديمي كنظام والتعامل مع المدخلات ,والعمليات ,والمخرجات بما يحقق النتائج والمخرجات المرجوة .

(١)- معيار الرؤيا القيادية: حيث إن للإدارة العليا دور كبير في إيجاد القيم والمحافظة عليها, كذلك في توجيه الموظفين إلى مدى نجاح قيادة مؤسسة التعليم في غرس ثقافة واضحة, ومستمرة للجودة الشاملة للحياة والتحكم في قيادة المؤسسة ,ومراقبة الأداء الإداري, وتحمل المسؤولية تجاه العامة. ( الهادي, شرف إبراهيم , ٢٠١٣ , ص ٢٧٠ )

ولذا يتضح أن المدارس والمؤسسات التعليمية الساعية نحو التميز يمكنها استخدام نموذج بالدريج لتحسين الإنتاجية والفعالية, ومواصله التميز في الأداء والوقوف على نقاط القوة, وتوفير إطار لنقاسم الممارسات الفعالة , ويوسع المشاركة في القيادة وحل المشكلة .

(٢)- تأتي أهمية القيم التربوية لنموذج بالدريج في التعليم والتي تفيد في تحقيق جودة الحياة , ونتناول أهم هذه القيم ,ومن القيم الأساسية التي يتضمنها بالدريج. ( Barth, John and Others, 2000, p56

(٣)- جودة الطالب والعميل : يجب على المدارس تحديد الشركاء, وأصحاب المصلحة ثم يجب على قيادة المدرسة تطوير برامج للحاضر والمستقبل.

(٤)- القيادة :داخل المدرسة وهي متمثلة في المدير ووزارة التربية والتعليم, وممثلي النقابات وقادة المجتمع, ورجال الأعمال العمل سوياً, لوضع توجيهات وأهداف, واضحة, وأنظمة محددة المعالم والأساليب.

(٥)- مشاركة جميع العاملين: من خلال تكوين بيئات العمل التي تعزز المشاركة الكاملة من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين , بحيث يتمكنوا من الوصول إلى أقصى إمكاناتهم.

(٦) التعاون والشراكة :المدارس تحتاج إلى إقامة شراكة مختلفة, ولا بد أن يكون لهذه الشراكات وظيفة في إطار تعاوني منسق.

د- ففي هذا الصدد أشار Depaula إلى أن هناك تحليلاً جديداً يتكون من ٨ معايير ولكل معيار منها ( ٣ ) مؤشرات: ( Depaula, 2017 , pp186-210 )  
( Alessandr

-السعادة الأنفعالية : الرضا / مفهوم الذات / انخفاض الضغوط .

- العلاقات الشخصية : التفاعلات / العلاقات / المساندة .
- السعادة المادية : الحالة المالية / العمل / السكن .
- النمو الشخصي : التعليم / الكفاءة الشخصية / الأداء .
- السعادة البدنية : الصحة / أنشطة الحياة اليومية / وقت الفراغ .
- تقرير المصير : الاستقلالية/ الأهداف والقيم الشخصية/الاختيار .
- الاندماج الاجتماعي : التكامل والترابط الاجتماعي والمشاركة / الأدوار المجتمعية /  
المساندة الاجتماعية.

- الحقوق البشرية : القوانين / الحقوق / الواجبات.
- وبذلك توفر هذه المعايير إطاراً قيمياً، وأداة تقييم لفهم نقاط القوة والفرص التنظيمية  
للتحسينات وتوجيه جهود التخطيط،: ( Muhammad Asif and Others, )  
(2013p125)

#### هـ- المبادئ الأساسية لنموذج بالدريج (baldrige)

- يقوم نموذج بالدريج على إحدى عشر مبدأً أساسياً كما يلي :
- (١) القيادة الحكيمة: وفيها يعمل كبار قادة المؤسسة على تحديد الاتجاهات، وتكوين التركيز على الطالب، والمناخ الهادف للتعلم الذي يتضمن قيم واضحة ومرئية وتوقعات عالية، والتوازن بين الاحتياجات الطلبة ويتضمن قيم واضحة ومرئية، وتوقعات عالية، والتوازن بين احتياجات. (الحياوي، قاسم نايف علوان، ٢٠٠٧، ص ٣٣٣)
  - (٢) الطلبة وأصحاب المصلحة وفيها يتعين على كبار القادة وضع الاستراتيجيات والنظم، والأساليب لتحقيق الأداء المتميز. (Baldrige National, 2009, p51)
  - (٣) تربية تركز على التعلم: حيث تحتاج المؤسسات التعليمية إلى أن تمنح فرص متنوعة لجميع الطلاب لتحقيق النجاح، ولتدعيم هذا الهدف من خلال التركيز على الاحتياجات الحقيقية للطلبة، وهذه الاحتياجات مستمدة من متطلبات السوق والمواطنة .
  - (٤) التعلم التنظيمي والشخصي : يقصد به تحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي وهو أسلوباً جيداً لتنفيذ التعلم التنظيمي والشخصي، الذي يتضمن تبادل المعرفة عبر عمليات ممنهجة، حيث يشمل التحسين المستمر في الأسلوب القائم والابتكار فيه فالتعلم هو جزء من العمل اليومي العادي يمارس بطريقة شخصية في كل مستويات المؤسسة .

(٥) تقدير القوي العاملة والشركاء : يعتمد نجاح المؤسسة بشكل متزايد على القوي النافعة له التي تتحمل مسؤولية الأداء، وما تمتلكه من معارف ومهارات متنوعة، من حيث القدرة على الإبداع، وقيمة القوي تكمن في الالتزام بالمشاركة، والأداء العالي في ممارسات العمل. (Baldrige National Quality, opcit, p3)

(٦)-الرشاقة التنظيمية ، وهو مدخل قادر على المنافسة عالمياً سريع الاستجابة لمطالب البيئة المتغيرة ، ومرن لتلبية احتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة، والعديد من المؤسسات تعلم أن التركيز الواضح على أوقات الاستجابة يساعد في دفع عملية تبسيط الهيكل التنظيمي وأساليب العمل، وإدخال تحسينات رئيسية في أوقات الاستجابة، وغالباً ما يطلب من المؤسسات التعليمية الاستجابة للقضايا الاجتماعية الجديدة .

(٧)-التركيز على المستقبل : إنشاء مؤسسة مستمرة يتطلب فهم العوامل القصيرة والطويلة الأجل التي تؤثر في المؤسسة وسوق التعليم فالسعي وراء التفوق في التعليم والنمو المستمر ، وتعزيز الأداء يتطلب توجهاً قوياً نحو المستقبل. ( Marth , 2012, p51 )  
( Davidson

(٨)-الإدارة من أجل التجديد والابتكار: وهي تعني تغيرات ذات معنى لتحسين برامج المؤسسة وخدماتها وعملياتها، ونموذج العمل لايجاد قيمة جديدة لأصحاب المصلحة في المؤسسة ولا بد أن يؤدي الابتكار في المؤسسة أبعاداً جديدة في الأداء .  
(٩) الإدارة بالحقائق : تعتمد المؤسسات على قياس وتحليل الأداء، وهي لا بد أن تتحقق من قياسات الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث توفر البيانات والمعلومات الهامة حول العمليات الرئيسية والنتائج، والتي تركز على قياس الأداء لتعلم الطالب. ( Blazey, Mark )  
(, 2007. p25

(١٠)-المسؤولية المجتمعية : وفيها يتم التأكيد على قادة المؤسسات التربوية والتأكيد على المسؤوليات والسلوك الأخلاقي، والنظر إلى منفعة المجتمع، ولا بد من التركيز على الأخلاق، وحماية الصحة العامة، والسلامة البيئية ، والتأكيد على الحفاظ على الموارد، والحد من النفقات .

(١١) التحسين المستمر للجودة : يقصد به تبني سياسة التحسين المستمر من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية وللتحسين المستمر .

- يجب على المدارس العمل باستمرار لتحسين تحصيل الطلبة، وكافة العمليات التي تؤثر على أداء الطالب

ومما سبق يتضح أن لمفاهيم ومبادئ وقيم لنموذج بالدريج تركز على التعلم النشط للطلبة، والاهتمام بالإحتياجات الحقيقية لهم، ووضوح معني التحسين المستمر المبني على أساس الوضع القائم، وأهمية الدور الذي يقوم به قائد أو مدير المدرسة أو المؤسسة وأهمية التعلم التنظيمي والشخصي، والاهتمام بالقوي الفاعلة التعليمي، والتي لها عظيم الأثر في تطوير الأداء الإداري للمديرين.

- وهناك مجموعة من التغيرات الأساسية التي تساهم في تنفيذ عمليات جودة التعليم نستعرض من أهمها (الباز، أحلام محمود، ٢٠٢٠، ص ١٠٧)

١- ثقافة المدرسة والعاملين بها عن جودة التعليم وأهميتها وفوائدها، وضرورتها الملحة المستقبل المدرسة والتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة.

٢- إعادة ترتيب وتنظيم الهيكل التنظيمي بالمدرسة: من خلال إبراز مدخل الهيكل التنظيمي الحديث الذي ينظر للمدرسة وهيكلها التنظيمي بوصفه هياكل تنظيمية Teams فرعية متكاملة في سبيل تحقيق هدف المدرسة، ويقصد بالهياكل الفرعية فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي الرأسي الطويل المتباعد إلى هيكل أفقي متناسق متكامل.

٣- أسلوب تنفيذ العمل: أسلوب جماعي بروح الفريق وتحقيق الجودة الحياة مسؤولية الجميع، واعتبار العمل الفردي والنظرة الجزئية ليس لها وجود، وبالتالي يجب على مديري المدارس تبني سياسة التشجيع الإنساني كي تساهم في غرس الانتماء في نفوس العاملين، وتشجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة بحيث يسعى كل فرد لتحقيق الأفضلية في أدائه.

٤- التدريب المستمر: وسيلة فعالة لإدراك أهمية جودة التعليم والارتقاء بمستوى الأداء، وتغيير السلوك الإنساني للأفضل، وكل ذلك يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الجودة للحياة.

٥- استثمار الوقت: غرس الوعي لدى العاملين بأهمية الوقت، وتمكين العاملين من تخطيط وقت عملهم وتنظيمه تنظيماً جيداً، مع مراعاة الأولويات، وهذا يساهم في تحقيق التحسين المستمر للأداء، وبالتالي تحقيق الجودة التعليمية والتحسين المستمر.

٦- التحسين المستمر للجودة الحياة: يقصد به تبني سياسة التحسين المستمر من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وللتحسين المستمر مجالات أهمها:

كما أن هناك تغيرات أخرى تسهم في تنفيذ عمليات جودة التعليم .  
إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات (حسن، أحمد، إبراهيم،  
٢٠١٧، ص٤٥٥)

إدارة البيانات والمعلومات والمعرفة : وتدور حول التأكد من خصائص البيانات والمعلومات، والمعارف التنظيمية مثل الدقة، النزاهة، المصادقية، للوصول إليها في الوقت المناسب، والأمن والسرية .

٧- إدارة مصادر المعرفة والتكنولوجيا : ( حمزة، أسوان عبد الله ، ٢٠١٣، ص١٥٨ )  
تُعد مصادر المعرفة لها أهمية كبيرة وذلك للتأكيد على أن التأكد الأجهزة والبرامج موثوق بها أمانة وسهولة الاستعمال في حالة الطوارئ كيف يضمن استمرار توافر الأجهزة والبرامج واستمرار نظم توافر المعلومات.

وأن تقييم الأداء، وتطبيق معايير الجودة الحياة في برنامج تطوير أداء المديرين والتي من خلالها يمكن أن تؤدي أدت إلى نتائج إيجابية حيث فعلمية التقييم المستمر تعمل على تحسين البرامج والخدمات باستمرار، كما أن تقييم المستفيدين من البرامج والخدمات وخاصة الطلاب مطلب حتمي لتطوير الأنظمة التعليمية والأداء المؤسسي ككل (السيد، هالة محمد،  
٢٠١٥، ص١٢٠)

المحور الرابع : واقع أداء الإداري لمديري المدارس الحلقة الثانية من التعلم

### الأساسي

#### واقع الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

يعتبر التعليم الأساسي في مصر الركيزة الأساسية لنظام التعليم؛ لذا حظي هذا النوع من التعليم بأهتمام واسع النطاق منذ البدء في تنفيذه وحتى الآن، فأصدرت مصر قانوناً للتعليم الإلزامي وسعت لتحديثه وتطويره مناهجة، إلا أن الواقع يشير إلى معاناة التعليم الأساسي من العديد من المشكلات مما يؤثر بالسلب على كفاءة النظام التعليمي وعناصره

وفاعلية أداءهم الإداري, وبالرغم من الانتقادات التي وجهت وتوجه له إلى الآن إلا أن له أهمية كبيرة في حياة كل طفل. "

فلم تتعرض نوعية من التعليم بالنسبة لمختلف المراحل التعليمية الأخرى للأهتمام مثلما حظيت به مرحلة التعليم الأساسي ومع هذا الأهتمام, كان النقد أيضاً, وذلك منذ أن بدأت وزارة التربية والتعليم بمصر في تنفيذ تجربة التعليم الأساسي عام ١٩٧٧/١٩٧٨, حيث شملت التجربة (٣٠) مدرسة إعدادية و(١٨٦) مدرسة ابتدائية, ويعتبر العام الدراسي (١٩٨٢/١٩٨١) هو بداية لمرحلة تعليم نظام التعليم الأساسي ( درويش, فتحي, ٢٠٠٣, ص١٢٤ )

وتهدف السياسات التعليمية بصفة عامة والسياسات الخاصة بمرحلة التعليم الأساسي بصفة خاصة إلى " توظيف التعليم في خدمة المجتمع وتدعيم قدرة الفرد على مشاركة الإيجابية في تنميته, وتطويره بصفة مستمرة تجعله مواكباً للمعطيات المعاصرة من ناحية, وقادراً على المساهمة الفعالة في صناعة الحضارة الإنسانية من ناحية أخرى, مع الحفاظ على عناصره الأصلية "

ولكن اللوائح والقوانين في جانب, والواقع في جانب آخر حيث يعاني التعليم الأساسي في الوطن العربي عامة ومصر خاصة من العديد من المشكلات التي تؤثر على كفاءته منها ما يلي : ( مطاوع, ابراهيم عصمت, ٢٠٠٣, ص٩٤ )

- المدارس في حالة ازدياد غير مسبوق بالتلاميذ والطلاب, ويعاني من هذا الازدياد المعلمون والإدارة التعليمية و تبذل الدولة جهوداً كبيرة من خلال رؤية ٢٠٣٠/٢٠١٤ إلى الأهتمام باستراتيجية التنمية الشاملة في مصر إلى تحقيق مسيرة تنمية مستدامة ومتكاملة في كل المجالات, غايتها الارتقاء المتواصل بنوعية الحياة فيها , بحيث تلبي احتياجات التنمية في المجتمع , وتعمق التنسيق بين أنشطة خطط التنمية , حتي تكون أكثر قدرة على التكيف مع مستجدات المرحلة القادمة ومواجهة التحديات المستقبلية , و الأهتمام بالتعليم الأساسي وتوفير الموارد البشرية متنامية القدرة والكفاءة وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات المهنية , من أجل بناء مجتمع يقوم على التعلم واقتصاد المعرفة ( وزارة التربية والتعليم , الخطة الاستراتيجية ٢٠٣٠/٢٠١٤ , ص٦ )

## أ- شروط شغل وظيفة مدير مدرسة في مصر :

وتشمل شروط شغل وظيفة مدير المدرسة في مصر، العوامل المؤثرة في الأداء الإداري، وعناصر الأداء الإداري، واقع تطوير أداء الإدارة المدرسة، ومهام مدير المدرسة. قد حدد القرار رقم ٤٢٨ شروط شغل وظيفة مدير المدرسة في القرار مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣

(١) الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة وإجازة التأهيل التربوي.

(٢) تشغل بالأختيار من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل لمدة سنتين قابلة للتجديد طبقاً لإجراءات وأسس الاختيار الواردة باللائحة التنفيذية .

(٣) -الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية.

(٤) -الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق المتوسط على الأقل في سنتين

سابقتين مباشرة على النظر في شغل وظيفة مدير المدرسة

(٥) - استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية طبقاً لما تقرره

الأكاديمية المهنية للمعلمين

(٦) -ألا يكون المرشح محالاً للمحكمة التأديبية والجنائية أو موقع عليه جزاء بالخصم

أكثر من خمسة أيام وجاء الوصف الوظيفي وشروط شغل الوظيفة والاختصاصات في القرار الوزاري رقم ١٦٤، المادة (١١) في ١٣/٥/٢٠١٦ (قرار وزاري رقم ١٦٤، ٢٠١٦، ص ١٢٧)

## ب-العلاقات الوظيفية :

تمثل العلاقات الوظيفية جانباً مهماً من جوانب الأداء ليس فقط من خلال تأثيرها في الأداء الفردي لكل موظف على حدة، بل من حيث تأثيرها المهم في فعالية أداء المدرسة، والمقصود بالعلاقات الوظيفية؛ مجموع الاتصالات الرسمية، وغير الرسمية التي تجري داخل المدرسة، والتي تؤثر على سير الأداء. ( الحراجشة، حسين محمد . ٢٠١١، ص ١٢٣)

### ج- جوانب الأداء لمديري مدارس التعليم الأساسي

تتعدد جوانب الأداء لمديري مدارس التعليم الأساسي , طبقاً لنوع الوظيفة ومجال ممارستها وحجم المدارس وطبيعتها وتتمثل فيما يلي :

#### (١)-المهارات (Skills)

المهارات تعني القدرات والإمكانات والكفاءات الفنية التي تتيح للمدير أن يقوم بأعباء وظيفية وواجباتها , طبقاً للوصف الوظيفي المحدد لها في التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية ( العاني ,حسين محمد ,٢٠٠٦, ص٧٦)

#### (٢)المهام (Jobs)

وتعني مدي مدي قيام المدير بأعباء وظيفته وواجباتها ,فإن كان المطلوب من المدير أن يتمتع بالمهارات التي تمكنه من أداء وظيفته بصورة فعالة , فإنه لابد أن يقوم بتأدية واجبات هذه الوظيفة وبالفعل

( flippo,Edwin,2001.p88 )

#### (٣)-الإنتاجية ( productivity )

تمثل الإنتاجية المدير حاصل قسمة المنتج النهائي على عدد العاملين ,على أنه يجب التمييز بين كمية الإنتاج وبين قيمة هذا الإنتاج وضرورة مراعاة أن يكون الناتج النهائي الذي يجري على أساسه حساب إنتاجية العامل مستوفياً للمواصفات الأساسية للإنتاج .(شرف ,رشا عبد الحميد ,٢٠٠٣, ص١١٧)

#### (٤) الجودة (Quality)

تهدف الجودة في مجال التربية والتعليم إلى تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني وتنمية مهارات العمل الجماعي , بهدف الاستفادة من الطاقات ,والعاملين بالمؤسسة التربوية ,وكذلك ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة ,والقائمة على فاعلية .(عبد الباقي,صلاح الدين محمد, ٢٠٠١, ص ١١٤)

#### د-العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

وتظهر أهمية أربعة عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص ذكرها العساف وهي :  
(عساف,عبدالله , ٢٠٠٣, ص٥٨)

١-الموظف :وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

٢-الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات ومانتقدمه من فروض عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية.

٣-البيئة التنظيمية : ومانتضمنة من مناخ للعمل ,والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ,حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل .

٤-الهدف : وذلك لأن الأداء أي فرد ماهو إلا انعكاس لمدي نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف العمل المكلف به , ومن أدني المستويات إلى أعلاها .

#### ه-عناصر الأداء الإداري الوظيفي :

ولأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ومن هذه العناصر ما يلي : ( العجلة ,توفيق عطية, ٢٠٠٩, ص٦٥ )

(١)-نشاطات العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، وهذه النشاطات تتمثل في: النشاطات التي تتغير بتغير الزمن، النشاطات التي تغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل، النشاطات التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء .

(٢) -العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: إن معرفة النشاطات يتم عن طريق تجميع هذه النشاطات إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه النشاطات، مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه .

(٣)-المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: فعلى ضوء نشاطات الأداء الثابتة والمتغيرة يتم تحديد المواصفات المطلوب توافرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه النشاطات.

ومما سبق يمكن أن نقول أن عناصر الأداء تتصل بطبيعة العمل ونشاطاته، وبالموظف وقدراته، وبطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل.

ح-واقع تطوير أداء الإدارة المدرسية :هناك مجالات عديدة يمكن استخدامها من قبل الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بصورة مباشرة في توجيه سلوك مديري المدارس وتحسين أدائهم المدرسي والصفوي بما يعكس بالإيجاب على تحسين العملية التعليمية بشكل عام وذلك من خلال ما يلي : ( عطية ,توفيق , ٢٠٠٩, ص٦٧ )

(١)-الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة بناء على حاجاتهم

المهنية والإدارية والتي تأهلهم للعمل والحصول على تعلم ذي معنى وفعال ينعكس على التلاميذ ، وذلك من خلال إعطاء مدير المدرسة المزيد من الحرية والديمقراطية لتطبيق أفكارهم الذاتية وإظهار قدراتهم الشخصية .

(٢) تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناء على نشاطهم وخبرتهم وعلمهم وقدراتهم، حتي يشعر مدير المدرسة بانتمائهم للمدرسة من خلال تبني تقنيات جديدة في التعلم وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التعليمية توفر لهم بيئة تعليمية ومناخاً تعليمياً مناسباً لأدائهم الوظيفي.

(٣) التعرف على حاجات مدير المدرسة المهنية في عملية التدريس وتقديم دورات تدريبية أثناء الخدمة لهم بناء على هذه الحاجات من أجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعد في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة ،وتسهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وتكلفة ووقت .

(٤) اتباع معايير الدولية في الإدارة المدرسية .

**ك-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. ( المنيف,محمد صالح, ١٩٤١هـ,ص ٩ )

**ل-المهام المتصلة بالعمل الإداري :**

هي المهام والواجبات الأساسية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة القيام بها حتي يتمكن من إدارة مدرسته في سهولة ويسر ، وتهتم هذه المهام والواجبات بالعملية التعليمية بنفس درجة الاهتمام 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 أوجة الصرف منها.
  - إدارة شؤون الأفراد .
  - الإشراف على حفظ النظام بين الطلبة .
  - إعداد الجداول الدراسية .
  - إدارة المبني المدرسي ,والعمل على تزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة.
  - مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية الإدارة التعليمية .
- و- 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.
  - العمل على تأسيس مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل استخدامه.
  - إتاحة فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.
  - تقويم وتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية. (فهيمى,محمد حسن , ١٤١٤ , ص١٦)
- ن-مهام مدير المدرسة تجاه الأداء الإداري :**
- يجب على مدير المدرسة القيام بما يلي من أجل إنجاح عمله الإداري والوصول به لدرجة التميز :

- (١)-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- (٢)-الإلتصال 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 الأنتماء والولاء للوطن .

(٦)-مراعاة الفروق الفردية بين العاملين ومعاملة كل واحد منهم بما يناسبه والاستماع لكل مشكلة مهما كانت صغيرة والعمل الفوري على حلها .

(٧)نشر روح الأسرة الواحدة داخل المدرسة وتنمية الإلتزام للمدرسة والعمل على الرقي بها.

(٨)القدرة على التغيير القرار أو الرجوع عنه إذا دعت إلى ذلك المصلحة العامة للمدرسة. (عطوي,جودت عزت, ٢٠١٠, ص ٥٠)

**المحور الخامس:** أهم المقترحات لتطوير مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء معايير بالدريج.

-منح المديرين من ذوي الأداء المتميز الأوسمة والشهادات التقديرية ؛ليشعرو بأهمية دورهم ,ويكون ذلك دافعاً لغيرهم من المعلمين للإقبال على تقلد المناصب القيادية بما يحقق السعادة الانفعالية .

-توفير قاعدة بيانات ومعلومات مكونة من اللوائح والقوانين والاحصائيات ؛لتسهيل اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الرجوع للإدارة التعليمية بما يوفر لهم الحقوق البشرية .  
-إعادة النظر في معايير الترقى , وإعطاء مبدأ الكفاءة أهمية أكبر من مبدأ الأقدمية بما يتوافق مع معيار تقرير المصير .

-استحداث وحدة أو إدارة أو قسم خاص بمديريات التربية والتعليم ؛ لفحص نتائج البحوث والدراسات التربوية الخاصة بمجال الإدارة والتنسيق مع كلية التربية , وإفادة مديري مدارس الاعدادي للاستفادة منها في عملهم بما يتوافق مع معيار النمو الشخصي .

-مراعاة التوزيع الجغرافي أثناء تكليف المديرين بعملهم,وتعيينهم في المكان الأقرب لهم وذلك لتحقيق معيار السعادة المادية .

-المرونة في تنفيذ اللوائح والقوانين ,واستثناء الظروف الطارئة ,والتخلص من المعاملات الورقية , التي تعطل سير العمل للحصول على الإجازات أولاً لتوفير الوقت بما يحقق معيار السعادة البدنية.

-إعادة النظر في بطاقات تقويم الأداء الخاصة بالمديرين ؛لاختلافها مع المعايير المحددة في قانون ١٦٤ السنة ٢٠١٦,حتي تتميز بخصوصية لعمل مديري المدرسة ,واختلافها عن بطاقة تقويم الأداء المعلم والموجه بما يتوافق مع معيار الحقوق البشرية .

-تشكيل لجنة مكونة من وزارة المالية وأعضاء نقابات المهن التعليمية , بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم , وإعادة النظر في سياسة الأجور والمكافآت ؛لتنمashi مع الأوضاع الأقتصادية الراهنة وذلك بما يحقق معيار السعادة المالية .

- نشر ثقافة التغيير داخل المدرسة وخارجها ,وتوضيح أهمية تطبيق معايير التميز المؤسسي والفوائد المرجوة من تطبيقه , مع تبني ثقافة مشاركة المعرفة ,وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال ,والاستفادة من الصحف والمجلات المحلية والإذاعة المدرسية وأثناء اجتماعات مجالس الأمناء بما يتوافق مع معيار الاندماج الاجتماعي .

-تشجيع التواصل بين العاملين من خلال استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في المشاركة في العمليات الإدارية لضمان نقل المعرفة اليهم بما يحقق معيار السعادة الانفعالية .

-توفير سبل التواصل الإداري الفعال بين المدير والأعضاء المجتمع المدرسي من خلال اللقاءات والاجتماعات ,والسماح بمشاركة الأصول المعرفية بين المدارس ,خلال تبادل الزيارات وفي ورش العمل المشتركة بين المدارس ,دون الإخلال بمبدأ الميزة التنافسية للأصول المعرفية وذلك لتحقيق معيار النموالشخصي .

-تكوين فريق عمل معرفية للأستفادة من خبرات جميع العاملين بالمدرسة تتولي مهام نقل المعرفة وتطبيقها داخل المدرسة بما يسهم في تحقيق النمو الشخصي .

-تطوير الهيكل التنظيمي بما يتمشي مع مجتمع المعرفة , من خلال تعديل التشريعات والقوانين ,والتطبيق الفعلي لمدخل اللامركزية بما يحقق معيار الحقوق البشرية.

-إعداد جيل ثان من القيادات المدرسية مدرب ومؤهل وقادر على أن يحل محل المديرين حال وصولهم لسن المعاش أو نقلهم أو ترقيتهم وذلك من خلال تقديم تدريبات لإعدادهم.

-تفعيل استخدام البريد الإلكتروني مما يساعد في سرعة وصول المعلومات والمعارف , حتي يمكن الاستفادة منها في الوقت المناسب .

-تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على البحث العلمي ,وذلك عن طريق تخصيص جزء من ميزانية مجلس الأمناء لدعم وتمويل البحث العلمي داخل المدرسة, والسماح

- بتفرغهم بعض الوقت لأداء مهامهم البحثية وتشجيعهم على البحث , وتقديم مقترحات وبحوث علمية وأفكار جديدة تزيد من القدرة التنافسية للمدرسة.
- إنشاء شبكة داخلية في كل مدرسة تتوافر بها جميع الخبرات والمعارف المكتسبة تسهم في سهولة وصول المعارف لجميع العاملين بالمدرسة .
- قيام الأكاديمية المهنية للمعلم بوصفها الجهة الرسمية المعتمدة للتدريبات بعقد دورات تدريبية حديثة تواكب التغيرات والتطورات العالمية ,وتسهم في تنمية الوعي المعرفي لدي أعضاء المجتمع المدرسي , وتنمية مهارتهم في اكتشاف المعرفة وتصنيفها .
- الأهتمام بضمان نقل المعرفة في ورش العمل وفرق العمل وتشجيع اللقاءات بين العاملين في المدارس لضمان تطوير الأداء .
- وضع الدولة لنظام حوافز مالية ومعنوية تشجيع العاملين على نقل ونشر المعرفة بين المستويات المختلفة داخل المدرسة وخارجها .
- ترسيخ ثقافة التغيير والتطوير داخل المدرسة .
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بدرجة تتوازي مع مطالب العمل , وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعارف والمهارات.
- إقامة الدورات التدريبية والتنشيطة المستمرة لمديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي .
- تفعيل دور فرق الجودة داخل مدارس التعليم الأساسي .
- ضرورة توافر موارد مالية كافية لإجراء برنامج الإصلاح الوظيفي لتحقيق الإصلاح الإداري داخل المدرسة
- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجية حديثة لإنجاز العمل الإداري في أقل وقت ممكن

- ضرورة اهتمام الدولة وإعادة النظر في المخصصات المالية لوزارة التربية والتعليم من الدخل القومي ,وبخاصة نصيب مرحلة التعليم الأساسي .

#### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد إبراهيم حسن : (٢٠١٧) النماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت,مجلة كلية التربية ,جامعة بنها كلية التربية ,مج ٢٨, ١١٢ع, ص ٥٥٥

- ٢- أحمد إسماعيل حجي: (٢٠٠٧) اقتصادية التربية والتخطيط التربوي القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٢٩٨
- ٣- أحمد عبد اللطيف: (٢٠٠١) علم النفس الاجتماعي، عمان، الأردن دار المسيرة، ص ٢٨
- ٤- إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٣، ص ٩٤
- ٥- إبراهيم عباس الزهيري: (٢٠١٩) معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه، مجلة العلوم التربوية، ع ٤، ص ٢٠٥
- ٦- أحلام محمود الباز: (٢٠٢٠) مهارات إدارة الحياة، مفاهيم، مهارات، تطبيقات الأردن، دار الفكر، ص ١٧
- ٧- أسوان عبد الله حمزة: (٢٠١٣) ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء المعايير الدولية بين النظرية والتطبيق، مجلة التواصل جامعة عدنان - نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي، ع ٣٠، ص ١٥٨
- ٨- أماني عبد التواب صالح: (٢٠١٣) واقع جودة حياة العمل لدي أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز، بحث منشور، ع (٣٩) ج ٢، ص ٨٩
- ٧- أماني محمد أحمد: (٢٠٢١) واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وفقا لمعايير الجودة الشاملة، ٢٠١٧-٢٠٢٠، مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية، ع ٣، ص ٨٩
- ٨- أمل سلامة الشامان: (٢٠٠١): أثر من برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مج ١٣، ص ١٣٣
- ٩- إميرة رمضان عبد الهادي: (٢٠١٩) تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الجودة الشاملة، ورقة عمل، ع ٢، جامعة كفر الشيخ، ص ٢٢
- ١٠- اندروني سيزلافي: مارك جي الاس: (١٩٩١) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة والبحوث الرياضي، بغداد، ص ١٢٥

- ١١- إيمان أحمد الفرجاني: ( ٢٠١١) دور مديري المدارس نحو تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة بمرحلة التعليم الأساسي بشعبية طرابلس , رسالة ماجستير منشورة , جامعة طرابلس , ص ٨٧
- ١٢- السعيد السعيد بدير: (٢٠٢١) تحسين أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية , مجلة كلية التربية , جامعة كفر الشيخ , ع, ١٠٢, ص ١٠
- ١٣- توفيق عطية العجلة : ( ٢٠٠٩ ) القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام : دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة , مجلة الجامعة الإسلامية , مج ١٩ , ٢ , ص ٦٥
- ١٤- جودت عزت عطوي : ( ٢٠١٠ ) الإدارة المدرسية الحديثة , مفاهيمها النظرية تطبيقاتها العملية , القاهرة دار الثقافة للنشر والتوزيع , ص ٥٠
- ١٥- حسين محمد العاني: (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق , القاهرة , دار العلوم للنشر والتوزيع , ص ٧٦
- ١٦- حسين محمد الحراجشة: (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي, عمان الأردن , دار جليس الزمان للنشر والتوزيع, ص ١٢٣
- ١٧- در محمد : (٢٠١٧) أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي , مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية , مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع, الجزائر , ع, ٩, ص ٣١٢
- ١٨- داليا حسن حلمي : ( ٢٠١٢ ) أسس جودة التعليم الثانوي في ضوء نموذج مالكولم بالدريج, مجلة كلية التربية بالسويس, مج ٥, ٥, ص ١٢٤
- ١٩- رمضان محمد محمد: (٢٠٢١) تقييم أداء مديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت .دراسة ميدانية , مجلة كلية التربية , جامعة كفر الشيخ , ع ١٠٢ , ص ٣٤٠
- ٢٠- رئاسة الجمهورية : الوقائع المصرية , قرار مجلس الوزراء رقم ٤٢٨, لسنة ٢٠١٣, بشأن اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١ , ص ٦
- ٢١- رشا عبد الحميد شرف , ونهله مصطفى حسن : ( ٢٠٠٣ ) تطوير نظم إعداد المعلم في ضوء خبرات أجنبية معاصرة "دراسة مقارنة ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر

- السنتوي الحادي عشر الجودة الشاملة ١٣-مارس إعداد المعلم في الوطن العربي لألفية جديدة (جامعة حلوان -كلية التربية )، ص١١٧
- ٢٢-سحر فاروق علام : (٢٠١٢)جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعة " مجلة دراسات عربية في علم النفس ،مج ١١، ص ١١١
- ٢٣-سهيلة محمدعباس : (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان دار وائل للنشر، ص١٥٨
- ٢٤-سالم مؤيد سعيد،(٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الأردن دار الإثراء للنشر والتوزيع ، ص٦
- ٢٥-سليمان عبد ربه محمد : (٢٠٠٧) القيادة التربوية لمدرسة المستقبل في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري رؤية تربوية ، المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة وافدارة التعليمية جامعة عين شمس ، ٢٨ : ٢٥، ص٥٦
- ٢٦- سامح عبد المطلب: (٢٠١١) إدارة الأداء ، عمان الأردن ، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص٥٢
- ٢٧- سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩) الأتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية الإسماعيلية ، دت ، ص٨٨
- ٢٨-سهير عبد الحافظ عمر: (٢٠٠٨) استخدام المدخل الاسكندنافي تحسين جودة حياة الأشخاص الصم المكفوفين : تجربة جمعية نداء في مصر ،مقدم للمؤتمر الدولي السادس (تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة :رصد الواقع واستشراف المستقبل )معهد الدراسات التربوية ، القاهرة ، ص٩
- ٢٩-سيد سلامة الخميسي : (٢٠٠١) قراءات في الإدارة المدرسية -أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية الاسكندرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، ص٢٧
- ٣٠-شيماء عبد الله البطران : (٢٠١٦) أثر متغيرات الثقافة التنظيمية علي جودة الحياة الوظيفية ،مجلة البحوث الإدارية ، مج ٣، ع ١، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ص٦٩

- ٣١- شيماء حسين ربيع (٢٠١٥) العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية للأخصائيتين الاجتماعيتين العاملين بالمؤسسات التعليمية، مجلة الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم، ع٥٤٤، ص ٤٣
- ٣٢- شرف إبراهيم الهادي " (٢٠١٣) إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة نوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع ١١، مج ٦، ص ٢٧٠
- ٣٣- شافي عوض ضدان : (٢٠١٥) فلسفة ومداخل تطوير الأداء الإداري لقيادات الوسطي في الفكر التربوي المعاصر "، عالم التربية، الناشر المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س ١٧، ع ١٦٠، ص ٧٨
- ٣٤- صلاح الدين محمد عبد الباقي : (٢٠٠١) السلوك الإنساني في المنظمات ، الاسكندرية، دار الجامعية، ص ٦٦
- ٣٥- عبد الكريم خالد ، مبارك خوض (٢٠١٥) فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال ، مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعي، ع ١، الجزائر، ص ١١٥
- ٣٦- عزام عبد النبي ومنار محمد جابر " (٢٠١٥) بعنوان "تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بنى سويف فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة " مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع(١٦٥ الجزء الرابع)، ص ١١
- ٣٧- عماد حمدي خميس : (٢٠٢٠) الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ٢٠، ع ٢، ص ١١
- ٣٨- عمر الطراونة (٢٠١٠) المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، عمان الأردن، دار المستقبل للنشر، ص ١٢٤
- ٣٩- عبد الله العساف : (٢٠٠٣) علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف الأمنية الرياض ، ص ٥٨
- ٤٠- فوقية عبد الفتاح ومحمد حسين (٢٠٠٦) العوامل الأسرية والمدرسية المنبئة بجودة الحياة لدي الأطفال ذوي صعوبات التعلم بمحافظة بنى سويف، المؤتمر العلمي

- الرابع لكلية التربية بنبي سويف , دور الأسرة ومؤسسات المجتمع المدني في اكتشاف رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة ٤, ٣, ص ١١٧
- ٤١- فوزي يعقوب القلاف: ( ٢٠١٥ ) بعنوان "التمييز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية, مجلة التربية المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية, س١٦, ع ٥٢, ص ١٠
- ٤٢- فاروق عبده فليه : (٢٠٠٤)معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً, الاسكندرية , دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر, ص٦٧٨
- ٤٣- فتحي درويش ومحمد عشبية: (٢٠٠٣)تقويم الأداء معلم التعليم الأساسي في مصر بحث مقدم إلى مؤتمر السنوي الحادي عشر, نظم تقويم الأداء المدرسي في عصر المعلومات ,في الفترة من ٢٦.٢٥ يناير ٢٠٠٣, القاهرة دار الفكر العربي, ص١٢٤
- ٤٤- قاسم نايف علوان الحياوي : (٢٠٠٧) إدارة الجودة الشاملة , ومتطلبات الأيزو , الناشر اتحاد غرف التجارة والصناعة مركز البحوث والتوثيق , مج ٢٤, ع, ١١١ ص ١٦٧
- ٤٥- كروز تراحيب العجمي : (٢٠١٧) تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز, "مجلة البحث العلمي" ع(١٨), ج (٣), ص ١١
- ٤٦- محمد علي حسن : ( ٢٠١٩) أثر الجودة الشاملة في الأداء الإداري : بالتطبيق على جامعة العلوم للتكنولوجيا اليمنية ٢٠١٣-٢٠١٨ م, كلية الدراسات العليا, جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية, رسالة ماجستير منشورة ص ٩٦
- ٤٧- محمد قاسم عبد الله : (٢٠١٠)مدخل إلى الصحة النفسية, عمان الأردن, دار الفكر العربي, ط٥, ص ٦٩
- ٤٨- محمد صالح المنيف: (١٤١٩)الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية , الرياض , ص ٩
- ٤٩- محمد حسن فهمي, محمود حسن , (٢٠٠١)تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي, دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج, الرياض , ص ١٦
- ٥٠- منال مصطفى على حسن (٢٠١٤) تحسين وتطوير الأداء, مجلة الاقتصاد والمحاسبة , ع (٦٥٢), كلية التجارة, ٢٠١٤, ص ٣٠

- ٥١-مدحت أبو النصر: (٢٠١٤)الأداء الإداري المتميز ,القاهرة ,المجموعة العربية للتدريب والنشر ,ص٧٧
- ٥٢-مجمع اللغة العربية: (٢٠١٠)المعجم الوجيز وزارة التربية والتعليم , القاهرة ,ص٣٩٦
- ٥٣-نادر أحمد أبوشيخة (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ,القاهرة,دار صفاء للنشر وتوزيع,ص١١٢
- ٥٤-هيام لطفي صالح (٢٠١٨):إستخدام استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية لتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية, جامعة قناة السويس , مجلة كلية التجارة بالاسماعلية مج ٩,ع,١,ص ١١
- ٥٥-هالة محمد السيد(٢٠١٥)تقييم الأداء المؤسسى فى كلية التربية جامعة بنها فى ضوء معايير ضمان جودة واعتماد التعليم الجامعى ,مجلة التربية,كلية التربية جامعة الأزهر,ع١٦٦,ج٣,ص١٣٩
- ٥٦-هبة الله أحمد الهم : (٢٠١٤)دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية , رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية , جامعة الفيوم ,ص١١
- ٥٧-ولاء كمال عبد السلام على(٢٠١٢) تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل العلاقات الانسانية ,دراسة ميدانية بمحافظة بني سويف , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية جامعة بني سويف,ص١٠
- ٥٨-وزارة التربية والتعليم , الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤/٢٠٣٠, ص٦
- ٥٩-يوسف عبد المعطي (٢٠١٠) الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد,القاهرة

دار الفكر العربي,ص١٥٤

ثانياً:المراجع الأجنبية

- Anser:( 2015) Measuring the performance of School Superintendent,**Journal of Education and Practice,v6n2, p103**
- Blatchford,Siraj,j(ED)(2009):Education for Sustainable development in early childhood,international **Journal Of Early Chidhood,41,(2) p 65**

- Brent D.Ruben and Other(2007) :Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education the Malcom Baldrige/Excellence in Higher Education Framework "leadership&organization Deveopment Journal., ,vol ,28,No,3p,235
- Blazey,(2007)Mark l,insights to Performance Excellence, **American Society Quality (ASQ)USA.,p25**
- Barth, John and Others,(2000) "Strategies For Meeting Baldrige Criteria in ,Education", **Report, the National Education Goals Panel, Washington, Aprilp56**
- Compos,luz Cyrillo Aquino Study Of The Waltons Criteria Concise,David Astott(1999):**Dictionary of Business Management ,Londonp125**
- Depaula, Alessandr, Vinicius Ana, Boas , Alice and, Vilas(2017)Well-being and Quality of Working life of University ,Professors in Brazil,Additional information is available at the end of the chapter(10) **Selection of our books indexed in the book citation index in Web of Scinencecorecollection(Bkci)interested in publishing With us contact book department @intechopen .com,** Of Qudity Of Working Life Using M ultivariate Analysis In A m ilitary Organization Third International Con ferenace on **Droduction Research Americas Region , p186-210**
- Flippo,Edwin: (2006)principles of Management **McGraw-Hil BookCo ,New York.2001p63**
- Lediana Xhakollari (2013)Quality of Work Life of Mental Health Professionals in Albania Mediterranean **Journal of Social Sciences Vol. 4 (1) January,p87** ----Lee,MC, (2003):Impact of Cognitive Structuring Method on Students Critical Thinking Enhancement in on -line Collaborative **Learning Dissertatio Abstract International, 64-70p256**
- James C.Becker.(2001) The Important of Individual Performance from the Perspective of Gnome and Ongoing Atonal Performance **Effectiveness .small Group Research.vol.32,p111**
- Muhammad Asif and Others,(2013)"Developoing measures for performance excellence :is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higereducation?"**Qual Quant ,p22**

- Marth Davidson(2012) :An analysis of the Baldrige Performas Excellence Programs aStrategic resource For Assuring Education Quallity and Attainment :A tiple Case Study"**Adissertation submitted",ph.d Fielding Graduate University,p51**
- Muhammad Asif and Others (2013),"Developoing measures for performance excellence :is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in **higereducation"Qual Quant , Vol,47,p3097**
- Monkevicius,(2014)AQuality Of Working life Concept And empirical **Indicators,January , -22Avialblep25**
- Ryff,et ,al.(2006):psychological Well –being and being "Do they have **distinct or mirrored biological correlates ,psychotherapy ,psychosomatics :p85**