

متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) "دراسة ميدانية"

إعداد

دكتور/ عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة

أستاذ الإدارة المساعد بالمعهد العالي للحاسبات

والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة، طنطا

ملخص البحث

إن تطبيق مدخل إدارة التميز يساعد المؤسسات التعليمية على تدعيم قدرتها، وإمكاناتها المختلفة، كما يساعد على التفوق على غيرها من المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية مماثلة على كل المستويات المحلية، والإقليمية، والعالمية؛ وذلك من خلال: الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، وكذا التطوير المستمر لخدماتها ومواردها المختلفة، فضلا عن البحث عن الاختلاف بين المنافسين، والتركيز على تقديم خدمات تعليمية متميزة، والاستجابة السريعة لمتطلبات عملاء المؤسسة الخارجيين، مما يؤدي إلى بقائها، وتميزها عن غيرها، وتدعيم مكانتها التنافسية لذلك يهدف البحث الحالي إلى الوصول إلى معرفة متطلبات إدارة التميز بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد وفق للنموذج الأوروبي (EFQM) وذلك عن طريق معرفة الأسس الفكرية لإدارة التميز كما حددتها أدبيات الفكر الإداري المعاصر، ومعرفة معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، ومعرفة مدى توافر معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بمدارس الثانوية العامة

والمدارس الثانوية الصناعية و التجارية في محافظة بورسعيد والوصول للمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية و التجارية في محافظة بورسعيد، واستخدام الباحث المنهج الوصفي للوقوف على متطلبات إدارة التميز بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM () وذلك من خلال تحليل ما توفر من بيانات وإحصاءات، وكذلك ما خرج به الباحث من بيانات من خلال استبيان لاستطلاع آراء المعلمين الوصول إلى التوصيات والمقترحات التي تحقق متطلبات إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد وكان من أهم التوصيات والمقترحات ما يلي:

١- أن يتم اختيار قادة المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية عن طريق مسابقة معلنة ويتم تحديد معايير الاختيار ممن يمتلكون مهارات وقدرات في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة إلى المؤهلات العلمية التي تتناسب مع الوظيفة ويتم عقد لجنة لاختيارهم

٢- الحرص على اختيار قادة المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية التجارية ممن يمتلكون قدرة على وضع رؤية ورسالة المدرسة وقدرة على صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بمشاركة جميع العاملين في المدرسة (مدير، وكلاء، معلمين، إداريين، فنيين، عمال) وذلك عن طريق إعداد ورش عمل لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية الخاصة في المدرسة.

٣- أن يهتم قادة المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية بتشجيع المعلمين في المدرسة على الإبداع والابتكار، والعمل على دعم ثقافة التميز، وذلك عن

طريق التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي، ورصد جوائز مالية لمن يتميز في نشاط معين من الأنشطة المدرسية.

٤- العمل على ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي، وعقد جلسات مع مجلس أمناء المدرسة وأولياء أمور الطلاب في المدرسة لعرض جميع الأنشطة التعليمية التي تحدث خلال اليوم الدراسي، وعرض المميزات والمشكلات التي تواجه قادة المدرسة وتواجه المعلمين والطلاب والعمل على حل هذه المشكلات مع مجلس أمناء المدرسة وأولياء أمور الطلاب.

Requirements of Excellence Management in Secondary Schools in Port Said Governorate according to the European Model of Excellence (EFQM)

The application of the excellence management approach helps the educational institutions to strengthen their capacity and different capabilities, and helps to outperform other institutions that provide similar educational services at all local, regional and global levels, through: the optimal use of various resources of the institution ,financial, human resources, technological, informative, as well as the continuous development of their various services and resources, besides searching for the difference between competitors, and focusing on providing distinct educational services, and rapid response to the requirements of external customers of the institution, which leads to its survival and excellence and strengthen its competitive position.

Therefore, the current research aims to investigate the requirements of the excellence management in the general ,industrial and commercial secondary schools in Port Said Governorate according to the European model (EFQM), by: knowing the intellectual foundations of the excellence management as defined by the literature of contemporary administrative thought, knowing the standards of the excellence management according to the European model of excellence (EFQM),knowing the availability of the standards of the excellence management according to the European model of excellence (EFQM) in the general ,industrial and commercial secondary schools in Port Said Governorate, and accessing to the obstacles facing the application of the excellence management in the general ,industrial and commercial secondary schools in Port Said Governorate.

The researcher used the descriptive method to find out the requirements of the excellence management in the general ,industrial and commercial secondary schools in Port Said Governorate according to the European model of excellence (EFQM), by analyzing the available data and statistics and through

the data obtained from the questionnaire of teachers for reaching the most important recommendations and suggestions that can achieve the requirements of the excellence management in the general ,industrial and commercial secondary schools in Port Said Governorate according to the European model (EFQM). The most important recommendations and suggestions were:

- 1- The leaders of the general, industrial, and commercial secondary schools should be selected according to a declared competition according to definite criteria that suit the advertised vacancy.
- 2 - Ensuring the selection of the leaders of the general ,industrial and commercial secondary schools from those who have the ability to develop the vision and mission of the school and the ability to formulate the strategic objectives of school with the participation of all school staff (headmaster, agents, teachers, administrators, technicians, workers) through the preparation of workshops to formulate the vision, mission and strategic objectives of school.
- 3- The leaders of the general, industrial and commercial secondary schools should encourage teachers to create ,innovate and support the culture of excellence through the encouragement (concrete and abstract) and through funding financial prizes for those who are distinguished in a particular activity of the school activities.
- 4- Connecting school with the external community and holding sessions with the school's board of trustees and the parents of the students at school to present all the educational activities that occur during the school day and to present the advantages and problems facing school leaders , teachers and students and work to resolve these problems with the school board of trustees and parents of students.

متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) "دراسة ميدانية"

إعداد

دكتور/ عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة

أستاذ الإدارة المساعد بالمعهد العالي للحاسبات

والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة، طنطا

مقدمة

تعيش المؤسسات التعليمية في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة تتسم بالتحديات، والانفتاح الاقتصادي، والضغط وقوى التغيير المؤثرة والمتمثلة في القوى الخارجية، مثل: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى الداخلية، مثل: تغيير أهداف المؤسسة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل، كان العامل الأساسي في تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، فالسعي إلى تطبيق إدارة التميز في أي مؤسسة تعليمية مطلب أساسي في تبني فلسفة إدارية، تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات، وإحداث تفوق وتطوير في الأداء؛ للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والإستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا.

تولي الدولة اهتماماً كبيراً بالتعليم؛ لأنه الركيزة الأساسية لبناء المجتمع، وتنمية المدخل الطبيعي لنجاح كل نظام سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي، وفي هذا الصدد أخذت الدولة بأسلوب التخطيط العلمي والتكنولوجي، ووضع الأساس السليم لبناء الإنسان المصري؛ ليتمكن من اللحاق بالتطور والتقدم في شتى ميادين الحياة مع إعداد

قوى بشرية على درجة عالية من المهارات العلمية لتواجه احتياجات المجتمع في محافظة بورسعيد" (www.port.said.Gov.e.g)

وتعد مرحلة التعليم الثانوي من أهم المراحل المؤثرة في المجتمع، فهي واسطة العقد بين حلقات مراحل التعليم، ويسبقها التعليم الأساسي، ويتبعها التعليم العالي الذي يمثل خريجه مدخلات التنمية أو العمالة؛ لذا فإنها مؤثرة في العمالة، ومن ثم في التنمية، وما يحدث في التنمية من نجاح أو إخفاق مرده إلى التعليم الثانوي ومدارس الثانوية العامة: بفصولها التي تقبل المجموع المحدد لنهاية المرحلة الإعدادية أو فصول الخدمات التي تقبل مجموع أقل، ويؤهل هذا المسار الطالب للالتحاق بالتعليم الجامعي أو ما بين الثانوي والجامعي (المعاهد فوق المتوسطة)، أما المدارس الثانوية الفنية "الدبلوم": بأنواعها (الصناعي، والتجاري، والفندقي، والزراعي) ومدتها إما ٣ سنوات أو "٣-٥ سنوات للتعليم الصناعي" ويعد ذلك المسار الطالب للالتحاق بسوق العمل مباشرة مع إمكانية الالتحاق ببعض الكليات والمعاهد في حالة كان مجموع درجات الطالب ٧٠٪ على الأقل في نهاية تلك المرحلة (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

"ويفرض مجتمع القرن الحادي والعشرين على مختلف مؤسسات المجتمع ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وقد ظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص، حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، التي أكدت ضرورة توفير معايير واضحة ومحددة لعمليات التحسين في المؤسسات، وتلى ذلك حركة البحث عن التميز التي أكدت أن تحقيق التميز المؤسسي يصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها، وقد تزايدت الحاجة نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية، والفجوة الرقمية، والديمقراطية، والعولمة وتداعياتها.

المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما ينتج عن هذه التحديات من حدوث تغيير في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، وتعددت المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المؤسسات، والوصول إلى التميز في الأداء، ولعل إدارة التميز المؤسسي أحد هذه المداخل التي تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي، والفعالية التنظيمية والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية". (المليجي، ٢٠١٢: ٣٤٤) "فإدارة التميز يقصد بها: الاحتراف في إدارة أنشطة المؤسسة والتي تمكن المؤسسة من الحصول على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية." (Verboncu et al, 2011:5)، "فمؤسسات التعليم من المؤسسات الخدمية التي نحتاج إلى استخدام أساليب إدارية حديثة في إدارة عملياتها، وهذا لضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء". (أبو فارة، ٢٠٠٦: ٢٤٩)، "ولقد أكدت دراسة الشمراني أن استخدام معايير إدارة التميز كأساس لثقافة التحسين والتطوير المستمر في أي مؤسسة، تشجع على نحو واسع، واستخدام أفضل الممارسات في مجالات العمل، حيثما يكون تأثيرها أكثر نفعاً لأداء الأعمال، إذ تعد المعايير مدخلاً للإصلاح والتطوير في مجال العمل الإداري والتعليمي في المؤسسات التعليمية وبخاصة المعايير المجربة في الدول المتقدمة الكبرى، والتي أثبتت فاعليتها، وحقق الهدف الذي من أجله وضعت (الشمراني، ٢٠٠٧: ٥)"

ولقد سعت وزارة التربية والتعليم في مصر إلى الجودة الشاملة في التعليم قبل الجامعي، وتحقيق الاعتماد في جميع المدارس ومن ثم تحقيق التميز في الأداء فصدور الوثيقة القومية لمعايير جودة المدرسة الفعالة، والتي تم تعديلها عام (٢٠٠٧)، وتضمنت تسعة مجالات رئيسية، وهي: رؤية المدرسة، والتنمية المهنية المستدامة، والحوكمة، والمشاركة المجتمعية، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصال، وتوكيد الجودة والمساءلة، والاستغلال الأمثل للمبنى المدرسي" (دليل الزيارات الميدانية لتقويم جودة المدارس

المصرية، ٢٠٠٨م)، "وصدور دليل الممارسات المتميزة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي: "والصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد والذي يعد المرشد الرئيسي للمؤسسات التي تريد الوصول إلى الممارسات المتميزة، والتي يتم بموجبها الوصول إلى جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، واعتمادها، وتتمثل هذه الممارسات المتميزة في مجموعة من الأنشطة، والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية؛ بهدف تحسين الأداء واستيفاء معاييرها إلى المستوى المطلوب." (دليل الممارسات المتميزة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ٢٠٠٨)، "وصدور معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي: "صدور وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتي تشمل: مجالات، ومعايير، ومؤشرات، وممارسات التقويم، والاعتماد من جانب الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، كما تشمل الوثيقة كذلك على مقاييس التقدير اللازمة لتقييم مدى استيفاء مؤسسات التعليم قبل الجامعي لهذه الممارسات، ومن ثم يتم الحكم على مدى استيفاء المؤسسة لمعايير ضمان الجودة والاعتماد." (وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ٢٠١٠/٢٠١١)

مشكلة البحث:

يعد مدخل إدارة التميز من المداخل الإدارية الحديثة، والتي يتناول جميع عناصر المؤسسة التعليمية، ويهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه في المدارس الثانوية مما يدعم قدرتها التنافسية؛ إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من المشكلات التي تعيق تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في مصر بصفة عامة وفي المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد بصفة خاصة، وتتمثل المشكلات في المدارس الثانوية العامة إذ يعاني التعليم الثانوي العام مجموعة متشابكة من المشكلات المعقدة، التي ينبع بعضها من داخل النظام التعليمي

ذاته، وبعضها الآخر من السياق المجتمعي المصري، بالإضافة إلى التخبط والعشوائية في القوانين والقرارات الوزارية فيما يتعلق بتطوير التعليم الثانوي العام، الأمر الذي جعل من عمليات تطوير وإصلاح التعليم الثانوي في مصر عمليات محدودة من قبل التعديل والتغيير المحدود، بالإضافة إلى ضعف التخطيط للبرامج التدريبية للمعلمين، فهي لا تناسب احتياجاتهم، مع عدم وجود حافز مادي أو أدبي لها، وقصور المنهج في تنمية المهارات الحياتية للمتعلمين، وتقديم حلول للقضايا والمشكلات المعاصرة" (علي، ٢٠١٨: ٥)، " ومشكلات تعود إلى المؤسسة التعليمية، تتمثل في جمود النظام التعليمي، وعدم مرونته، وتقيدته باللوائح المقيدة للحركة والعمل، وقلة وضوح أهداف التعليم الثانوي العام، وعدم مواكبة عناصر البيئة المدرسية، وضعف البنية التحتية الأساسية اللازمة لإنشاء نظام تعليمي متميز" (علي، ٢٠١٧: ٧٩١) " وقصور التعليم الثانوي العام على حالته الراهنة عن القيام بمسؤولياته المتنامية في تكوين الكتل الحرجة من رأس المال المعرفي النوعي الذي تحتاجه مصر للدخول بثبات إلى مجتمع المعرفة" (عمري، ٢٠١٤: ٢٠٦)، " وغياب إستراتيجية تعليمية واضحة وثابتة، يتفق عليها الجميع وتتغير بتغيير القيادات" (مغاوري، ٢٠١١: ١٢٨)، "بالإضافة إلى سياسة ثقافة المركزية، وغياب المشاركة المجتمعية في المدرسة الثانوية؛ الأمر الذي أدى إلى غياب التشاركية على مستوى التخطيط ورسم السياسات وصياغة الإستراتيجيات القومية والمحلية". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢: ٢٨٦)، " وتدني مستوى الخدمات التربوية في المدرسة الثانوية العامة؛ مما أدى إلى ضعف جودة مخرجاتها، وزيادة معدلات التسرب، بالإضافة إلى تركيزها على تقديم خدمة واحدة لطلابها دون مراعاة احتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة". (جوهر، ٢٠١٣: ٢٧٠)، وهذا ما أكدته دراسة (محمد، ٢٠١٦) بوجود مجموعة من المعوقات التي تقف أمام إصلاح التعليم الثانوي العام وتطويره من حيث سوء توزيع الموارد المالية غير المتوازن الذي يؤثر في جودة

هذا التعليم وتطويره والوفاء بمتطلباته المادية والبشرية، بالإضافة إلى الفساد المالي والإداري الذي يفسد شرعية المؤسسة التعليمية، وإغفال المناهج الدراسية عقلية المتعلم والملكات من تحليل ونقد وإبداع واستنتاج، وعدم استقرار السياسة التعليمية، واتسام التعليم الثانوي العام بأنه أحادي الوظيفة لا يضع أمام خريجه خيارات إلا الالتحاق بالكلية، علاوة على ابتعاد معظم محاولات الإصلاح عن معالجة الأسباب الحقيقية والمشكلات الفعلية التي تتصل بمنظومة التعليم الثانوي العام". (محمد، ٢٠١٦، ٤٠٥)

وتتمثل المشكلات في المدارس الثانوية الصناعية والتجارية في: "عدم استكمال توصيف المهن المطلوبة طبقاً لاحتياجات سوق العمل، وغياب ثقافة التعليم والتدريب المستمر وبخاصة بالنسبة للحرفيين والمهنيين، وقصور بعض المناهج وأساليب التدريس والتدريب في التعليم الفني عن مسابقة الاتجاهات الحديثة" (الرشيدى، ٢٠١٦: ٥١٠)، "وضعف كفاية مهارات تكنولوجيا المعلومات والعمل الجماعي لدى خريجي التعليم الثانوي الصناعي، كما أن إحدى الإشكاليات الكبرى التي تواجه التعليم الثانوي الصناعي هي الانفصال التام بين ما يقدم داخل المدارس وبين ما يحتاجه قطاع الصناعة" (حسب النبي، ٢٠١٦: ٦٨)، "وقصور سياسات التخطيط للتعليم الفني الصناعي عن مواكبة متطلبات المجتمع المصري، وعجزه عن الوفاء بطموحات التنمية وسوق العمل، ووجود فجوة كبيرة بين ما يتعلمه الطلاب في هذه المدارس ومتطلبات المهن في سوق العمل؛ نتيجة انخفاض مستوى التأهيل العلمي لهؤلاء الطلاب" (عبد الرسول، ٢٠١٥: ٣٣)، "بالإضافة إلى افتقار العديد من العاملين في مجال التعليم الفني الصناعي إلى التأهيل التربوي والإداري، وضعف الأنشطة التربوية الطلابية لتدني وجود مساحات وإمكانات كافية وملائمة لمزاومتها" (طه، ٢٠١٤: ٨٩)، "كما أن طالب التعليم الفني - في غالب الأحوال - على غير رغبة حقيقية في الالتحاق بمنظومة التعليم الفني، ولكنه يلتحق بها نتيجة تنسيق خريجي المرحلة الإعدادية يكون

المتحكم فيها هو ترتيب المجموع الكلي، وبالتالي يتولد إحساس لدى الطالب بأنه أجبر على الالتحاق بمدارس التعليم الفني، مما يؤدي إلى حدوث حاجز نفسي بينه وبين هذا المجتمع الجديد الذي أجبر عليه وينعكس ذلك بشكل واضح على سلوكياته داخل وخارج المجتمع المدرسي". (عبد المقصود، ٢٠١٥: ٧٩)، "كما أن الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في مصر تعاني العديد من المشكلات من أهمها ما يتعلق بافتقار المدارس لاستخدام المداخل الحديثة في الإدارة واستخدام المداخل القديمة التقليدية، وعدم تشجيع الإدارة المدرسية للتجديد والابتكار، ومنها يرتبط بخل وقصور في عمليات وأنشطة المدرسة الثانوية الصناعية، ومنها ما يتعلق بافتقار المدارس للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات التي تتطلبها روح العصر وغيرها، وكل هذا له علاقة وثيقة بسوء الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في مصر (شحاتة، ٢٠١٥: ١)، " كما يعاني التعليم الثانوي الصناعي عدة مشكلات وخطأ جوهرياً يرجع إلى ما يواجهه من تحديات ومعوقات تنظيمية داخلية، ترتبط بضعف البنية التحتية، وقصور محتوى مكونات المنظومة التعليمية من الفلسفة، والأهداف، والإدارة، والتخطيط، والتمويل، والمعلمين، والمناهج، وعمليات التدريب، والتجهيزات والأدوات وهذه المعوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم الثانوي الصناعي، ويؤدي إلى انخفاض كفاءته وضعف جودة خريجيه". (شرارة، ٢٠١٦: ٦٥٨)، "بالإضافة إلى ذلك ضعف كفاءة الإدارة التعليمية في التعليم الثانوي الصناعي، إذ تسيطر المركزية على النظام التعليمي بأكمله، مما يزيد من صعوبة عمليات التطور والإصلاح، ومن ناحية أخرى يعاني التعليم الفني - ومن بينها التعليم الثانوي الصناعي - الكثير من المشكلات الإدارية منها الاختيار غير السليم للقيادة المسؤولة عن مؤسسات التعليم، أو تلك المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح، التي تحكم سير العمل بها، علاوة على تداخل المسؤوليات والواجبات، مما يؤدي إلى نوع من الصراع في

الأدوار والوظائف، هذا إلى جانب اتخاذ القرارات المهمة في معزل عن المعلمين دون معايير معروفة". (خاطر، ٢٠١٧: ٣٤٦)، " كما أن مدخل العلاقات الإنسانية لا يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية التجارية الفنية، وأن العلاقات التفاعلية بين الإدارة المدرسية والمعلمين يسودها شيء من عدم الثقة في بعض الأحيان، وبالتالي ينشأ ضعف في الرضا الوظيفي من جهة المعلمين مما ينتج عن ذلك انعكاسات سيئة تؤثر سلباً على أداء المعلم، وبالتالي ضعف في تحقيق أهداف العملية التربوية. (أحمد، ٢٠١٨: ١)

ومن خلال عرض المشكلات التي تواجهها مدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية من ضعف إدراك العاملين في هذه المؤسسات التعليمية بالاتجاهات الحديثة للإدارة، وضعف الوعي بالبعد الدولي في الإدارة لذلك فالحاجة ماسة إلى تفعيل إدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية.

وبذلك تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي (EFQM)؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما الأسس النظرية لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

٢- ما معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

٣- ما مدى توافر معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في المدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد؟

٤- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد؟

٥- ما متطلبات إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في المدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد؟
أهداف البحث يمكن تحديد أهم أهداف البحث على النحو التالي:

١- تحديد الأسس النظرية لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

٢- التعرف على معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

٣- معرفة مدى توافر معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في المدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد.

٤- تعرف أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد.

٥- الوصول إلى متطلبات إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في المدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد.

أهمية البحث:

ينضح أهمية البحث من خلال المبررات الآتية:

- ١- يركز هذا البحث على إدارة التميز، إذ تقل الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع - على حد علم الباحث - لذلك يأتي هذا البحث ليسهم في إثراء هذا المجال من البحوث المتعلقة بمجال العمل الإداري في المؤسسات التعليمية.
- ٢- معرفة متطلبات إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) والذي يعد من أشهر النماذج العالمية.
- ٣- قد يساهم هذا البحث في تحقيق التميز في العمل الإداري المدرسي في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر.
- ٤- يساعد هذا البحث القائمين على العمل الإداري في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد للتغلب على معوقات تطبيق إدارة التميز بها.
- ٥- الوصول إلى متطلبات إدارة التميز حتى يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية المختلفة.

منهج البحث:

"استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ وذلك لتناسبه مع طبيعة البحث، إذ يقوم المنهج الوصفي "بوصف طبيعة الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها" "أبو حطب، وصادق، ١٩٩١م، ص ١٠٢)" فالمنهج الوصفي يشمل أيضاً "جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة الأصلي، والتعبير عن البيانات بشكل كمي أو كيفي واستخلاص النتائج" (نوفل، وآخرون؛ ١٩٩٤م، ص ٢٩٧)

مصطلحات البحث:

١-تعريف الإدارة Management:

-في اللغة: يشير مصطلح الإدارة في اللغة العربية إلى: "المصدر: أدار، وأدار، يدير إدارة فهو مٌدير، والمفعول مُدار" (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٠م)

-الإدارة اصطلاحاً: النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، والجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة" (الزهيري، ٢٠١٩: ٩٠)

- التميز: يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا، وقوة التميز، قوة الحكم الفاصل، والتميز الرفعة. (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٥م: ٩٢٩)

- يعرف قاموس Macmillan التميز "Excellence" أنه: الجودة للنفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز هي ممتاز "Excellent" تعني جيداً بدرجة عالية جداً، أو ذا جودة عالية جداً.

(MacmillanEnglisDictionary,2007:508)

٢-إدارة التميز : Excellence Management

تعرف أنها: "الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء. (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٤)

وهي: "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. (السكرانة، ٢٠١١: ١١٦)

وعرفها النموذج الأوروبي لعام ٢٠٠٣ أنها: "تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية. (Egan,2003:8)

وتعرف إدارة التميز إجرائياً أنها: "المنهجية الإدارية التي تتبعها المنظمة، للوصول بأدائها لحد التفرد والتميز، مراعية بذلك رغبات العاملين والمتعاملين معها وفق معايير كمية محدد، تساعدها على الوصول للتنافسية في مجالها الذي تعمل فيه.

النموذج الأوروبي للتميز: EFQM(Excellence Mode) _ أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **Foundation for European Quality Management**، وهي تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز على أساس أنها نموذج التميز الصادر عنها، ويعد أحد الأطر للتقييم وبخاصة للجائزة الأوروبية للجودة والتميز. (المؤسسة الأوروبية للجودة 2012, EFQM)

حدود البحث:

-الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على المعلمين (ذكور، وإناث) في مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد.

-الحدود الموضوعية: إدارة التميز في مدارس التعليم الثانوي العام ومدارس التعليم الثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد، في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

-الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على عينة من المعلمين (ذكور، وإناث) في مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد.

-الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفترة (٢٠١٩/٨/١ - ٢٠١٩/٩/٣٠).

الدراسات السابقة:أولاً - الدراسات العربية:

١- دراسة الدجني، (٢٠١٣): "الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية." هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبانة والتي تم تصميمها مكونة من (٦٦) فقرة، وتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة (أكاديمي، وإداري) والبالغ عددهم (١٧٨) عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: بلغت درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (٧٠,٢٤)، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين، تعزى إلى متغير (النوع، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخدمة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تغيرات العاملين، لصالح أصحاب المسمى الوظيفي الإداري، وكان من أهم التوصيات: إعادة صياغة رؤية دار الأرقم ورسالتها، مع إشراك جميع الفئات المستفيدة من المدارس في وضعها، وبناء جسور الثقة بين مجلس إدارة العاملين من خلال تحفيز جوانب التحفيز، وتحسين البيئة المدرسية، وتطوير آليات التواصل الاجتماعي، وتحديث الخطة الإستراتيجية للمدرسة؛ لتكون واضحة ومعلنة مع اشتراك المعنيين في وضعها، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما يبحثان عن جودة الأداء في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وأوجه الاختلاف تتمثل في الزمان والمكان وعينة البحث أما أوجه الاستفادة من هذه الدراسة تمثلت في تعرف معايير النموذج الأوروبي للتميز

٢-دراسة الهلالي، وغبور، (٢٠١٣): "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة

المنصورة "مستقبل التربية العربية" هدفت الدراسة إلى تعرف متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتطبيق استبانة على عينة مكونة من عدد (٩١) من القيادات، والخبراء في جامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى: فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة أهمية تطبيق متطلبات إدارة التميز؛ وهي (القيادة الفعالة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العملاء، وإدارة المعرفة والإبداع، واشتراك العاملين، والتركيز على العمليات، والثقافة التنظيمية، والنتائج)، وبين درجة توافرها في جامعة المنصورة، وذلك لصالح درجة الأهمية؛ مما يؤكد ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما يبحثان في مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه، وأوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تم تطبيقها على عينة من القيادات، والخبراء في جامعة المنصورة أما البحث الحالي تم تطبيقه على عينة من المعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد، أوجه الاستفادة من هذه الدراسة بناء الجانب النظري للبحث.

٣-دراسة سهمود(٢٠١٣): "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في

ضوء النموذج الأوروبي (EFQM)" هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى، وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وتم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية؛ وهم (أعضاء مجلس الجامعة، ومديرو الدوائر والوحدات، ورؤساء الأقسام أكاديمية والإدارية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة عن طريق الحصر الشامل البالغ (١١٦) فرداً، فكانت الاستبيانات المسترجعة (٩٨) استبانة، وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد (٥) استبيانات، فكانت الاستبيانات المتبقية (٩٣) استبانة،

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في القيادة والسياسات، والإستراتيجيات، والعاملين، والموارد البشرية، والإجراءات، ورضا المستفيدين، وخدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز تقل عن ٦٠٪، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما يبحثان في تطوير الإدارة في ضوء النموذج الأوروبي، وأوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تم تطبيقها على عينة من أصحاب الوظائف الإشرافية في جامعة الأقصى، أما البحث الحالي تم تطبيقه على عينة من المعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد، أوجه الاستفادة من هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي للبحث.

٤- دراسة البحيري (٢٠١٢): "نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة

النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية" هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لجامعة مصرية متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء في بعض الجامعات الأجنبية، وهدفت إلى الكشف عن نماذج التميز في مؤسسات التعليم العالي، والكشف عن مؤشرات الجودة النوعية، والتميز في الجامعات الأجنبية، والكشف عن الفروق الإحصائية في تقدير معايير التميز التي تعزى إلى: نوع الكلية، والدرجة العلمية، والجنس. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ فتم بناء استبانة تكونت من (٨٤) عبارة، تم بناؤها بالاستفادة من المعايير والمؤشرات الواردة في مقاييس التميز لدى بعض الجامعات الأجنبية المتميزة، تم تأكيد صدقها وثباتها، وأسفرت نتائج الدراسة عن صلاحية المعايير المقترحة بمؤشراتها في اعتمادها كمعايير للتميز الجامعي، وهي: (القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والتركيز على الطلاب، وإدارة المعلومات والبيانات، والاتصال، وإدارة عملية التعليم، وإدارة الأداء، ودعم المؤسسات المجتمعية المستفيدة، والتقويم) وكشفت نتائج الدراسة

عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مؤشرات التميز تعزى لنوع الكلية والدرجة العلمية والنوع، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما يبحثان في جودة الأداء في ضوء النموذج الأوروبي، وأوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تبنت بناء نموذج لجامعة مصرية متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء في بعض الجامعات الأجنبية، أما البحث الحالي تبني النموذج الأوروبي لإدارة التميز، وأوجه الاستفادة من هذه الدراسة: إعداد الاستبيان الخاص بالبحث الحالي.

٥- دراسة اللوقان (٢٠١١م): "إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية - تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية" هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز في الجامعات السعودية الحكومية في ضوء المعايير الدولية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لبناء الخلفية النظرية للدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، واستخدم مدخل النظم لوضع تصور مقترح، وتم تطبيق الدراسة الميدانية في أربع جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية، هي: (جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة حائل) على عينة مكونة من (٣٨١) فرداً من المجتمع الكلي البالغ عددهم (٦٢٨) قائداً أكاديمياً وإدارياً، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية، وتوصلت أيضاً إلى أن درجة أهمية إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية في أبعاد التميز التنظيمي التي كشفت عنها الدراسة كانت بدرجة كبيرة جداً، كما جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية بدرجة كبيرة، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي أن كليهما يسعيان إلى تطبيق

إدارة التميز، وأوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية قامت بإعداد تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز في الجامعات السعودية الحكومية في ضوء المعايير الدولية، أما البحث الحالي سعى إلى معرفة متطلبات إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي، وأوجه الاستفادة من هذه الدراسة إعداد الجانب النظري للبحث في ضوء المعايير الدولية.

٦- دراسة ناصف، هاشم، ٢٠١٠: "رؤية مقترحة لتحقيق التميز في المدارس المصرية في ضوء جوائز التميز المصرية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، وتعرف واقع التميز التنظيمي في المدارس المصرية على المستوى النظري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز في المدارس المصرية، وتمثلت أوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما يسعى إلى التميز الإداري في المدارس المصرية، أما أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية قامت بتعرف واقع التميز التنظيمي في المدارس المصرية، أما البحث الحالي يسعى إلى الوصول لمتطلبات إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي، وأوجه الاستفادة من هذه الدراسة تعرف التميز التنظيمي في المدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، وقد ساهم ذلك في بناء الإطار النظري للبحث.

٧- دراسة الجعبري، (٢٠٠٩): "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وبلغت العينة (٤٢) من رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة والتخطيط والتطوير، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أبرز النتائج أن مستوى إدارة التميز ومستوى الأداء متوسط، وهناك علاقة ارتباط إيجابية بينهما ومدى الإفادة منها، ولقد استندت الباحثة لهذه العلاقة في بناء مقياس الدراسة، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما

يسعيان إلى تطوير الأداء الإداري، أما **أوجه الاختلاف** أن الدراسة الحالية قامت بتعرف مدى تأثير إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، أما البحث الحالي يسعى إلى معرفة متطلبات إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي، وكيفية الاستفادة من تطبيقه في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد وأوجه الاستفادة من هذه الدراسة في بناء محاور الاستبانة.

ثانيا الدراسات الأجنبية:

Santos-Vijande & "TQMAND FIRMS PERFORMANCA AN EFQM

1- Alvarez-Gonzale (2007)

EXCELLENCE MODEL

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء القياس لإدارة الجودة الشاملة بتنفيذ نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتقديم الأدلة التجريبية على العلاقة بين الممارسات الإدارية ومعايير أداء الأعمال في هذا النموذج تحقيقاً لهذه الغاية، والدراسة وظفت بيانات المسح التي جمعت من خلال شركات الصناعات التحويلية والخدمات الإسبانية واستخدم تحليل العمل التأكيدي لاختبار الخصائص السيكومترية للقياس (the psychometric properties)، القياس والعلاقات بين فرضية مجموع الممارسات وإدارة الجودة يتم فحص الأداء التنظيمي الهيكلي باستخدام وضع النماذج المعادلة وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى أن اعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المقترحة في نموذج التميز الأوروبي EFQM يسمح للشركات التفوق على منافساتها في معايير النتائج المدرجة في النموذج، لذلك هذه الدراسة تقدم بيانات قياسية قيمة للشركات؛ لأنها تقيم الدليل على أن نموذج EFQM يساهم في تحقيق

الميزة التنافسية للشركات، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما يسعيان إلى تطوير الأداء الإداري، وأوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية قامت بالتطبيق على عينة من العاملين في الشركات، أما البحث الحالي تم تطبيقه على عينة من المعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد، وأوجه الاستفادة من هذه الدراسة معرفة ممارسات إدارة الجودة الشاملة المقترحة في نموذج التميز الأوروبي EFQM والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث.

2- Jareet (2007) Lessons from models of school reform in Australia Conference Presentation

تعرض هذه الدراسة بعض نماذج الإصلاح المدرسي في أستراليا؛ لمعرفة التحديات والعقبات التي تواجه هذا الإصلاح فضلاً عن تطوير مداخل الإدارة وتطوير القوانين التي تدعم الإصلاح الإداري وتدعمه، وركزت نماذج الإصلاح المدرسي على تطوير الشراكة بين المدرسة والمجتمع، وإبلاغ الآباء بإنجاز أبنائهم، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس؛ لتطوير المواد والمناهج، إضافة إلى تحسين التحصيل الدراسي للطالب، وأدى نمو التجارة والصناعة إلى الاهتمام بالمهارات والمجالات المهنية خلال التعليم كعنصر من عناصر التعليم العام، وتنمية القيم، وتكوين المواطن عن طريق استخدام مدخل إدارة التميز، وتنمية القيم وتكوين المواطن، ورفع مستوى المدرسين وفعاليتهم من خلال الجائزة القومية للتميز، وأوضحت الدراسة المشاركة الجوهرية للمدرسين في تشكيل برامج الإصلاح المدرسي الناجحة وتطبيقها وتقييمها، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما يسعيان إلى تطوير الأداء الإداري، ومعرفة المعوقات التي تحد من هذا التطوير، وأوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية حثت على تطوير مداخل الإدارة،

وتطوير القوانين التي تدعم الإصلاح الإداري وتدعمه، أما البحث الحالي يسعى إلى معرفة متطلبات تطبيق إدارة التميز، والوصول إلى المعوقات التي تحد من وجود هذه المتطلبات، وأوجه الاستفادة من هذه الدراسة معرفة التحديات والعقبات التي تحد من الإصلاح، واستفاد البحث الحالي في معرفة المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي.

3-Cantu& olivares(2005) " TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference

هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية عناصر التميز المذكورة في معظم جوائز التميز، وتوضح علاقتها بالأداء، ولقد أجريت الدراسة باستخدام استبانة وزعت على مديري الجودة في (٣٠) مؤسسة صناعية في مدينة موننتيزي المكسيكية، وكانت نسبة الاسترداد ٢٧,٧٪، وأظهرت النتائج أن القيادة والتخطيط، وإدارة المعلومات والمعرفة هي أكثر العناصر تأثيراً في الوضع التنافسي للمنظمات، وتعد متطلبات لتحقيق فاعلية العناصر الأخرى مثل الموارد البشرية ومن ثم يأتي دور إدارة العمليات، وهذه العناصر لها دور إيجابي في تحسين نتائج أعمال المؤسسات، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما يهدفان إلى الوصول إلى عناصر التميز الإداري وتطبيقها على المؤسسة موضوع البحث، وأوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية قامت بتحليل عناصر التميز، وتوضيح علاقاتها بالأداء، أما البحث الحالي يسعى إلى معرفة متطلبات إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وتطبيق إدارة التميز على المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد، وأوجه الاستفادة من هذه الدراسة معرفة أثر القيادة والتخطيط، وإدارة المعلومات

والمعرفة هي أكثر العناصر تأثيراً في الوضع التنافسي للمنظمات، وتعد متطلبات لتحقيق فاعلية العناصر الأخرى مثل الموارد البشرية، ومن ثم يأتي دور إدارة العمليات، وهذه العناصر لها دور إيجابي في تحسين نتائج المؤسسات والمدارس، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في معرفة محاور النموذج الأوروبي للتميز، ومن خلاله تم بناء الإطار النظري للبحث الحالي.

4-Shawyun, T.,(2 003) EducationExcellence:An Integrated Performance Measurement and Management Model, Asaihl-ThALAND

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لقياس الأداء المتميز في الجامعات في ضوء معايير نموذج "بالدريج" للتميز التعليمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين العاملين في الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لقياس تميز الأداء وجودته في الجامعات، وقد تكون هذا النموذج من مجموعة من المعايير المختلفة؛ وهي: (القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والنتائج، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، والتركيز على الموارد البشرية، والمعلومات والتحليل) كما توصلت الدراسة إلى صلاحية تطبيق النموذج المقترح لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس، والإداريين العاملين في الجامعات، وأوجه التشابه بين هذه الدراسة وبين البحث الحالي أن كليهما يهدفان إلى تحقيق التميز الإداري عن طريق استخدام نموذج للتميز، وأوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية قامت باستخدام نموذج "بالدريج" للتميز التعليمي، أما البحث الحالي قام باستخدام النموذج الأوروبي للتميز الإداري.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة عربية وأجنبية لاحظ الباحث أن مدخل إدارة التميز يعد نموذجاً مهماً للمنظمات التعليمية بإدارتها الحالية، وعاملاً مساعداً لها لضمان بقائها واستمرارية نجاحها وتطورها المستقبلي، كما لاحظ اهتمام الباحثين بتطبيق مدخل إدارة التميز في التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي على حد سواء، ولقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تأصيل المشكلة، والإطار النظري للبحث، ومن نتائج الدراسات السابقة، وتوصياتها المختلفة، ولكن البحث الحالي اختلف مع الدراسات السابقة في تناوله مدخل إدارة التميز وتحديد درجة توافرها في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وهو ما لم تتناوله أي دراسة من الدراسات السابقة، ولقد ركزت بعض الدراسات السابقة على بناء نموذج لجامعة مصرية متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء في بعض الجامعات الأجنبية مثل دراسة البحيري (٢٠١٢) ودراسات أخرى ركزت على متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة الهلالي وغبور (٢٠١٣)، أما دراسة ناصف، وهاشم (٢٠١٠) فقد هدفت إلى الكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، كما اهتمت بعض الدراسات الأخرى بمعرفة تأثير إدارة التميز على تطوير الأداء مثل دراسة الجعبري (٢٠٠٩) وهدفت إلى معرفة مدى تأثير إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، أما دراسة **Santos-Vijande & Alvarez-Gonzale (2007)** فقد هدفت إلى تطوير أداء القياس لإدارة الجودة الشاملة بتنفيذ نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ودراسات أخرى تناولت التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق إدارة التميز مثل دراسة **Jareet**

(2007) والتي تناولت بعض نماذج الإصلاح المدرسي في أستراليا لمعرفة التحديات والعقبات التي تواجه هذا الإصلاح، وتطوير مداخل الإدارة وتحديث القوانين.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في عينة البحث والفترة الزمنية التي تم تطبيق البحث فيها بالإضافة إلى اختلاف مكان تطبيق البحث، كما نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على أدوات تلك الدراسات كالاستبانة، كما أن الدراسات السابقة تباينت عينة الدراسة في كل منها بناء على مجتمع الدراسة، فقد اختلفت أحجام العينات لكل منها حسب الفئة التي استهدفتها، كما اهتمت الدراسات السابقة بالتميز، وبإدارة التميز، ولقد ساهم ذلك في إعداد الجانب النظري للبحث، وبناء فقرات استبيان البحث الحالي.

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

- الإطار العام للبحث، ويشمل الآتي: (مقدمة البحث، ومشكلة البحث وأسئلته، وأهداف البحث وأهميته، وحدوده، ومنهج البحث ومصطلحاته، والدراسات السابقة، وخطوات البحث).
- القسم الأول: تحديد الأسس النظرية لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وعليه سوف ينقسم هذا المحور إلى قسمين، وهما:
أولاً - إدارة التميز في المؤسسات التعليمية، وتشمل:

١- ماهية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية من خلال: (التعريف، والخصائص، والأهداف).

- ٢- أهمية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية.
- ٣- مداخل إدارة التميز ومتطلبات نجاح تطبيقها في المؤسسات التعليمية.
- ثانياً: معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

- **القسم الثاني:** وصف واقع إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد.
- **القسم الثالث:** المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز في مدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد.
- **القسم الرابع:** إجراءات الدراسة الميدانية، وأهم النتائج والمقترحات والمتطلبات اللازمة لإدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد.

القسم الأول - الأسس الفكرية لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية في ضوء النموذج الأوروبي:

للتميز مجموعة من الخصائص منها ما يتعلق بالمرونة، وفرق العمل، واستقلالية القرارات، واعتماد منهجية الإبداع، وجميعها هادفة إلى إبقاء المنظمة في وضع تنافسي جيد، وتزويدها بقدرات لمواجهة التحديات، وتتكامل السمات الفكرية لإدارة التميز لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة، ويتبنى الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز عناصر عدة، منها: غايات وأهداف المنظمة، وعملها في إطار اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، وقيادة إدارية

مؤثرة، والالتزام بالجودة من خلال التحسين والتطوير المستمر لتحقيق منافع للمؤسسات التعليمية.

أولاً - إدارة التميز في المؤسسات التعليمية:

وهي تشمل على الآتي:

١- ماهية إدارة التميز في المؤسسات التعليمية: "أتى مفهوم تميز الأعمال في نهاية رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام، بدأت في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية، وانتقلت إلى اليابان، ولقد كان هم قادة الفكر الإداري آنذاك البحث عن أنجح الأساليب والتقنيات والأدوات التي تجعل من استدامة النجاح أمر يسيراً، وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا إلى أهم المبادئ التي وضعت لأقدامهم على طريق النجاح، وعرفت تلك المبادئ بإدارة الجودة الشاملة، وكان أحد قادة ذلك الفكر الإداري إدوارد ديمنج الذي بدأ بتعليم تلك المبادئ في أمريكا ثم انتقل إلى اليابان، لىساهم مع اتحاد العلماء اليابانيين في إحداث نهضة اليابان بعد تدميرها الكمل إبان الحرب، وبعد النجاح البارز والباهر للذي وضع اليابان في مصاف الدول المتقدمة صناعياً في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، انتقل ديمنج إلى أمريكا، وأصبح ينشر أصول إدارة الجودة الشاملة" (إسحاق، ٢٠٠١٤: ٥١)

- تعريف إدارة التميز: الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج المطلوبة" (السلمي، ٢٠١٢: ١٠٩)

كما تعرف بأنها: "تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكّنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها، وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل" (سمهود، ٢٠١٣: ١١)

وتعرف بأنها: "تخطيط الجهود وتنظيمها، وتنسيقها، وتشغيلها من خلال العمليات الإدارية؛ لتحقيق الجودة العالية، والتفوق المستمر؛ بما يحقق رضا المستفيدين، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة" (الشريف، ٢٠١٥: ٢٢٠)

من خلال تعريف إدارة التميز يري الباحث أن إدارة التميز هي: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمعلمين معاً، بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والمدرسية، لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حد عال من التفرد والتميز.

- **خصائص إدارة التميز: تتمتع المؤسسات التعليمية كبقية المؤسسات في المجتمع، والتي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (Grote, 2002, P 65)**

أ- قبول الأعمال الصعبة: فقبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، إذ تزيد فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات التعليمية، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

ب- توفر القيادة الكفاء: فالقيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه، وتحمل المصاعب؛ فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسة التعليمية، وارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسات للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

ج- الخبرات البعيدة عن العمل: فالمؤسسات التعليمية المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم له العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

د- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

ه- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد أهمية دقة التنبؤ في التأثير في تميز المنظمة.

وأشار (الهالي، وغبور، ٢٠١٣: ١٠) إلى أهم الخصائص التي تتميز بها إدارة التميز، وهي كما يلي:

- التحسين، والتطوير المستمر؛ مما يضع المؤسسة في وضع أفضل من منافسيها باستمرار.
- بناء العلاقات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، وتمييزها، وتوظيفها؛ لتعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها، وأهدافها المختلفة.
- الانطلاق من مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"؛ لذا تركز إدارة التميز على مبدأ القياس، وتحديد العناصر، والآليات، والعناصر الداخلة في تطوير الأداء.
- أهمية المستفيد؛ يمثل نقطة البداية في تفكير الإدارة؛ ومن ثم تنطلق الإدارة في تحديد نتائجها المستهدفة من: تحليل رغبات مستفيديها، واهتماماتهم، كما يمثل العميل نقطة النهاية أيضاً؛ إذ يعد مدى رضاه عن المؤسسة، وخدماتها؛ الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- التقويم الذاتي؛ إذ تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها باستمرار دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه ضعفها، وتأثيراتها في الأداء، والنتائج

- المتوقعة، وكذا مصادر قوتها، ومدى استثمارها، والإفادة منها في بناء قدرتها المحورية، وقوتها التنافسية، وتنميتها.
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، والتي يمكن إسنادها إلى جهات خارجية متخصصة، تقوم بها لحساب المؤسسة، وذلك بكفاءة أعلى، وتكلفة أقل، ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية؛ لأنها الأعلى في القيمة المضافة.
 - الكشف عن القدرات الكامنة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها، وتوظيفها؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.
- مما سبق يتضح، أن أهم ما يميز إدارة التميز هو قبول الأعمال الصعبة، وتوفير القيادة الكفاء، والخبرات البعيدة عن العمل، وبرامج التدريب، والدقة؛ بالإضافة إلى التحسين، والتطوير المستمر، وبناء العلاقات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، وتنميتها، وتوظيفها، والتفويض الذاتي، والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، والكشف عن القدرات الكامنة التي تميز المؤسسة عن منافسيها وجميع هذه الخصائص عند تحقيقها في المؤسسات التعليمية تتميز عن منافسيها وتحقق النجاح والتميز والإبداع المطلوب.

أهداف إدارة التميز في المؤسسات التعليمية:

- تساعد إدارة التميز على تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة للمؤسسة؛ من أهمها: (جاب الرب، ٢٠١٣: ١١٨)
- التفوق التنافسي على المنافسين؛ من خلال: تحقيق الجودة، والكفاءة، والإبداع، وسرعة الاستجابة للمستفيدين.
 - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وتحسين الجودة.

- التركيز على العناصر ذات القيمة؛ بما يؤدي إلى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.
 - التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وتطوير نظم إدارة الأداء؛ مما يكفل المؤسسة الوصول السريع للمستفيدين، وتوفير ميزات أفضل عن المنافسين.
 - بقاء المؤسسة ونموها، والانتقال من المحلية للعالمية.
 - عوائد، ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح، وتنمية العلاقات معهم، وإدارتها، وتوظيفها؛ مما يؤدي إلى تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها، وأهدافها الإستراتيجية.
 - التركيز على إدارة العمليات، وإدارة الأزمات، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الفرص والتهديدات، وإدارة المعرفة، وإدارة العلاقات مع العاملين، وحسن استخدام المقاييس الكمية لإدارة التميز، وإدارة الربحية والتكاليف، وتمكين العاملين، وإدارة رأس المال الفكري، وإدارة عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- يتضح مما سبق، أن تطبيق مدخل إدارة التميز يساعد المؤسسات التعليمية على تدعيم قدرتها، وإمكاناتها المختلفة، كما تساعد على التفوق عن غيرها من المؤسسات في تقديم خدمات تعليمية ماثلة على كل المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية؛ وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، وكذا التطوير المستمر لخدماتها ومواردها المختلفة، والبحث عن الاختلاف بين المنافسين، والتركيز على تقديم خدمات تعليمية متميزة، والاستجابة السريعة لمتطلبات المتعاملين الخارجيين؛ مما يؤدي إلى بقائها، وتميزها عن غيرها وتدعيم مكانتها التنافسية.

٢- أهمية إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية:

تعد إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي: (سمهود، ٢٠١٣: ١٥)

أ-التغيرات ثابتة وسريعة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس المنهج دون أن تبحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي لا بد من أن تخطط المؤسسة للمستقبل؛ من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

ب-المنافسة المستمرة: فقد فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوحاً ومن دون حدود، وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

ج-المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: فالأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

د-لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة الأساس للذي يبني عليه المستهلكون خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

ه-ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا تستطيع المؤسسة أن تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا من خلال إدارة التميز؛ فقد أصبحت المؤسسات تسعى إلى تطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.

وعليه يمكن القول: إن إدارة التميز تعد ضرورة للمؤسسات التعليمية إذا أرادت هذه المؤسسات الاستمرار في تقديم نشاطها، فإنها مطلوبة بالانفتاح على محيطها

الخارجي والتكيف معه بسرعة، وتلبية رغباته حتى لا تخسر مكانتها وتتضاءل نسبة نجاحه، وذلك من خلال تطوير أنظمتها ومراعاة المستفيدين وتلبية رغباتهم وتقييم موقعها بين المؤسسات المنافسة باستمرار والسعي دوماً في تحسين أدائها والبحث عن التميز في كل أنشطتها.

٣-مداخل إدارة التميز ومتطلبات نجاح تطبيقها بالمؤسسات التعليمية

تتعدد مداخل إدارة التميز في المؤسسات التعليمية وتتنوع، إلا أن من أشهر هذه المداخل ما يأتي: (شوقي، ٢٠١٠: ٨)

أ- **مدخل الإدارة الإستراتيجية:** وهي من المناهج الفكرية التي تتميز بالحدثة والريادة، وتعرف أنها: طريقة في التفكير والتصرف، تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصمم رسالتها وتحدد غاياتها على المدى البعيد، وتحدد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

ب- **مدخل إدارة الجودة الشاملة:** وهي فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسة في جميع مراحلها، ابتداءً بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، ومعتمدة في ذلك على مبدأ تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.

ج- **مدخل إعادة الهندسة:** وهي طريقة جديدة للتفكير والتغيير الجذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير جيداً وبطريقة مختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين.

د- مدخل القياس المقارن بالأفضل: وهو عملية بحث مستمرة لقياس أداء الخدمات والممارسات في مؤسسة معينة ومقارنتها بأفضل مخرجات في مؤسسات أخرى، كما يمكن أن يكون القياس داخلياً بأن تقارن مؤسسة أدائها في السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل.

مما سبق يتضح، أن المؤسسات التعليمية يمكنها تحقيق التميز من خلال تبني أحد المداخل السابقة، والذي يتناسب مع طبيعتها، وأهدافها، وإستراتيجيتها، ومواردها المادية، والمالية، والبشرية، فضلاً عن طبيعة خدماتها المقدمة، وكذا طبيعة المستفيدين الخارجيين، والداخليين أيضاً.

ومن أهم متطلبات إدارة التميز في المؤسسات التعليمية: (سهمود، ٢٠١٣: ١٥)

- بناء إستراتيجية متكاملة لمؤسسة، تعبر عن توجهاتها الرئيسي ونظرتها المستقبلية، وتضم العناصر التالية: (رسالة المؤسسة، ورؤية المؤسسة، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وآلية إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة).
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المؤسسة وتنظمه، وترشد للقائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء، وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- تتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللا مركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد لآليات تحليل العمليات، وأسس تحديد مواصفات الجودة وشروطها، ومعدلات السماح فيها لآليات رقابية وضبط الجودة، ومدخل تصحيح انحرافات الجودة.

- نظام معلومات متكامل لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرهما، ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها، وتداولها، وتحديثها، وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يبين القواعد والآليات لتخطيط الموارد البشرية واستقطابها، وتكوينها، وتنميتها، وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد تقويم الأداء وآلياته، وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج والإنجازات.
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- قيادة فعالة تتولى الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.

كما أضاف (السلمي، وجاد الرب) أن من متطلبات إدارة التميز الآتي:

- ١- وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والمجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي؛ بغرض الإنجازات وقياسها بالنسبة للأهداف والمعايير المقررة للأداء. (السلمي، ٢٠١٤: ٢٥٧)
- ٢- وجود نظم فعالة للتحفيز، ودعم وتمكين العاملين، بما يساهم في تحقيق معدلات الأداء المستهدف بأقل قدر ممكن من الوقت والتكاليف، وبما يسمح بالتفوق التنافسي على غيرها من النظراء المنافسين لها.

٣- التقويم الذاتي للمنظمة بما يسمح لها تحديد فرص النجاح والتميز، وتعرف التهديدات والبعد عنها أو تحديد آليات التعامل معها في حدود أقل الأضرار وأعلى المكاسب.

٤- بناء دستور أخلاقي، يحدد إطار القيم والأنماط والمعايير التي يجب أن يتعامل بها العاملون في المؤسسة التعليمية على كل المستويات، وأيضاً تبني الممارسات الأخلاقية عند التعامل مع أصحاب المصالح.

٥- الكشف عن القدرات المحورية والأساسية للمؤسسة التعليمية، وإدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المؤسسة التعليمية بما يحقق القيمة المضافة لها.

٦- تبني ثقافة التميز والإبداع والابتكار داخل المؤسسة التعليمية حتى يتمكن العاملون من الوصول إلى أفكار ومقترحات، من شأنها الوصول إلى خدمات جديدة والأداء بشكل أفضل. (جاد الرب، ٢٠١٣: ١٢١)

مما سبق يتضح، ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لنجاح إدارة التميز في مختلف المؤسسات التعليمية؛ لعل من أهمها: الفهم الصحيح لنجاح إدارة التميز، وأهميته، والعمل على نشر ثقافة التميز بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وضرورة بناء منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المؤسسة التعليمية، مع ضرورة الالتزام الأخلاقي بقواعد العمل، ولوائحه، وقوانينه، وتشريعاته المختلفة.

بالإضافة إلى بناء أطر أخلاقية تسيّر عليها المنظمة، منها ما يتعلق بالهيكل وتصميمه بشكل يتناسب مع العمل، ومنها ما يراعي بناء الخطط الإستراتيجية وتقييم أداء المنظمة، وكل ذلك لا يتم إلا بقيادة كفاء تعرف متى وكيف تعمل مع المرؤوسين.

ثانيا - معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM):

يعد هذا النموذج من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر؛ إذ يقوم على قاعدة أساسية استمدت من فكر الجودة الشاملة ألا وهي التميز، وقد نتج هذا النموذج من فعاليات الإتحاد الأوروبي؛ إذ تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة (European Organization for Quality)

((EOQC Control) في عام (1988) بعضوية سبع دول أوروبية لتحفيز المنظمات في أوروبا لتحقيق رضا الزبون وجعل إدارة الجودة الشاملة هي العامل الأول للوصول إلى التنافسية العالمية (الطببائي، ٢٠٠٧: ٢٧)

وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في عام (١٩٩١م) باشتراك الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من العاصمة البلجيكية بروكسل مقراً لها، وتضم أعضاء لأكثر من ٧٠٠ منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم (باشيوة وآخرون، ٢٠١٣: ٦٨) كما يشار إلى النموذج أحياناً بنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال European Foundation for Quality Management Model for Business Excellence (الطائي، ٢٠٠٨: ٣٧٢)، وتمنح الجائزة للمؤسسات التي تحقق نجاحاً كبيراً في مجال إدارة الجودة الشاملة سنوياً، ولكل عضو الحق في ترشيح أربعة منظمات لنيل الجائزة؛ وذلك بهدف تحسين المنافسة بين المنظمات في القطاع العام والخاص، وترويج فكرة أن الجودة هي عملية أساسية للتحسين المستمر في أي منظمة أوروبية (المؤتمر العلمي الأول لكلية التقنية الإدارية: ٢٠١٠: ٦٤)، وهو في الوقت نفسه يعد من النماذج المعقدة وصعبة التطبيق؛ إذ تتجنبه بعض المؤسسات بسبب تعقيده وحاجته إلى وقت طويل لتطبيقه، وأن هدف

المؤسسات في الحصول على جائزة الجودة لا ينحصر في هذا المجال، بل يمكنها من إجراء تحسينات مستدامة في الجودة (9: 2007، Dahlgaard) ووفقاً للتقديرات الأخيرة تبين أن هناك ما لا يقل عن ٧٦ بلداً، يعمل وفق معايير الجائزة الأوروبية للجودة، وفي أوروبا وحدها هناك ما لا يقل عن (٣٠,٠٠٠) مؤسسة تتبنى هذا النموذج (2012:4 EFQM Excellence Award)، "بالإضافة إلى ذلك فإن فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) تتبلور في أن التميز في الأداء، وخدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، والمجتمع بأسره، يتحقق من خلال القيادة الفعالة، والتي تقوم (بصياغة السياسات، والإستراتيجيات، وتوجيه الموارد البشرية، واستثمار العلاقات، وإدارة العمليات) المختلفة في المؤسسة" (جاد الرب، ٢٠١٣: ١٢٨)

ويعرف النموذج الأوروبي لإدارة الجودة أنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية: (مسيل، ٢٠١٧: ٢٢٦)

١- **التركيز على النتائج المستهدفة:** لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة وبالمنظمة ومنهم: العاملين، والمستفيدين، والموردين، والمجتمع في مجموعة، إضافة إلى أصحاب رأس المال، وتلتزم إدارة التميز بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس هو المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

٢- **التركيز على المستفيدين:** فالعمل في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، ويجب

على إدارة التميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها، وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

٣- القيادة الفاعلة والأهداف الواضحة: من أهم محددات الإدارة التنظيمية، وبحسب فاعلية القادة وأنماط سلوكهم، تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

٤- الإدارة بالعمليات والحقائق: إذ تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذ تم تشكيل أنظمتها في شكل عمليات مترابطة، تجري إدارتها وتوجهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

٥- تنمية وتمكين الأفراد: إذ تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، فالبشر هم أثنى ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هي رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

٦- التعليم والابتكار والتطوير شرط مهم لتحقيق إدارة التميز: فيتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ومستحدثات التقنية في: تطوير العمليات، وتجديد المنتجات والخدمات، وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها، والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

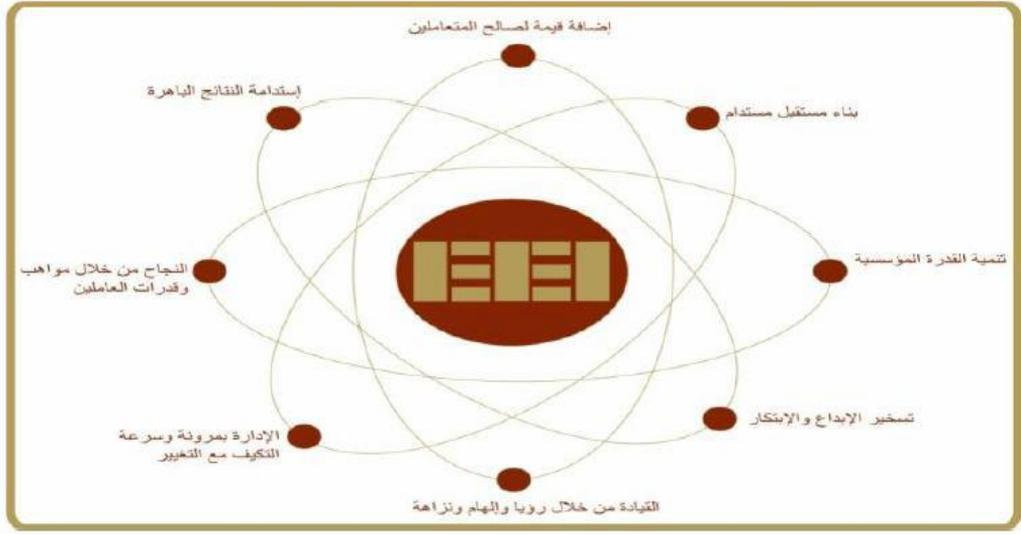
٧- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: تتوفر للمنظمة الفرص الأفضل للعمل بكفاءة، وتستمر علاقة التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.

٨- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

يتضح مما سبق، أن النموذج الأوروبي لإدارة الجودة يركز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى التركيز على المستفيدين: فالمستفيد هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع، ويتم ذلك عن طريق: القيادة الفاعلة، والأهداف الواضحة للمؤسسات التعليمية، إذ تكون المؤسسات التعليمية أعلى كفاءة وفعالية إذ تم تشكيل أنظمتها في شكل عمليات مترابطة، واستثمار خبرات العاملين فيها، بتكوين علاقات الشراكة مع المجتمع الخارجي، مع إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التعليمية في خدمة المجتمع.

مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) :

تشمل المبادئ الأساسية للنموذج الأوروبي (EFQM) بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف الثقافة التنظيمية للتميز، وأنها أيضا بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا، وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك المفاهيم وفق الشكل الرقم (١) الموضح أدناه (المؤسسة الأوروبية للجودة، 2013.EFQM)



شكل رقم (١) مفاهيم النموذج الأوروبي للجودة (EFQM)

يتضح من الشكل السابق أن النموذج الأوروبي للجودة يتضمن ما يلي:

- ١- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (للمستفيدين)، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
- ٢- خلق المستقبل المستدام: فالمؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم، من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات، وتحسين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
- ٣- تطوير القدرة التنظيمية: فتعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية، ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- ٤- تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.

- ٥- القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: فالمؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل، وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها أخلاقها.
- ٦- الإدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
- ٧- النجاح من خلال مواهب الأفراد: إذ يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد، وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- ٨- الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبى الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.
- ويتضح مما سبق، أن النموذج الأوروبي للجودة: يركز على الفئة المستهدفة من خلال فهم احتياجاتهم، والعمل على خلق المستقبل المستدام؛ فالمؤسسات المتميزة يكون لها مستقبل إيجابي، ويتحقق ذلك بتطوير قدرتها التنظيمية من خلال وجود إدارة فعالة تتميز بالإبداع والابتكار، ويكون لها رؤية ورسالة تعمل على تحقيقها من خلال قيم وأخلاق المجتمع المحيط.

معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز

يتضمن النموذج الأوروبي (٩) معايير رئيسية و(٣٢) معياراً فرعياً وهي كالتالي:

أ-الممكنات Enablers:

وهي طرق العمل التي تتبعها المنظمات لتكون بمثابة دليل عمل، أو إجراءات تفصيلية على شكل خطوات عمل، وهيكل متعددة تمنح بموجبها الصلاحيات والمسؤوليات، والتي يجب أن تطبق بكل كفاءة وانتظام من خلال التخطيط المسبق،

والإستراتيجيات التي تتوافق مع الأهداف التي وضعتها المنظمة والتي يجب أن تخضع بصورة مستمرة لعملية المراجعة والتحسين والتطوير المستمر.

وتتضمن الممكنات مجموعة معايير سيتم توضيحها على النحو الآتي: (عبود،

(٢٠٠٩: ١٩)

المعيار الأول القيادة: Leadership: عبارة عن منظومة من الإدارات العلمية الموجودة في المنظمة ككل، والقادة المتميزين، وهم الذين يعملون على تطوير الرؤية وتحقيقها، والرسالة، وتطوير القيم، ويتضمن هذا المعيار (٦) معايير فرعية و(٣٩) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي ١٠٪ أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠.

المعيار الثاني: المعايير الإستراتيجية والسياسات Strategies & Policies: يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه، والغايات، والأهداف طويلة المدى؛ إذ إن المنظمات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، ويتضمن هذا المعيار (٤) معايير فرعية، و(٣٢) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي ١٠٪ أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠.

المعيار الثالث: الأفراد (العاملون) People ١: تعد الموارد البشرية في أي منظمة أهم موجوداتها وأثمنها؛ فمن خلال هذه الموارد تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة، كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية توقعات الآخرين، ويحتوي هذا المعيار على (٦) معايير فرعية، و(٣٥) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي ١٠٪ أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠.

المعيار الرابع: الشراكات والموارد المادية Partnership & Resources:

تخطط المنظمات المتميزة وتعمل على إدارة الشركات الخارجية والموردين، من أجل تعزيز السياسة والإستراتيجيات، ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية، ومن خلال عمليات إدارة الشركات والموارد تقوم المنظمة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة. ويضم هذا المعيار (٥) معايير فرعية، إضافة إلى (٢٧) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي ١٠٪ أي ما يعادل ١٠٠٠.

المعيار الخامس: الإجراءات والعمليات Process: تصمم المنظمات المتميزة العمليات وتديرها وتحسنها من أجل إرضاء وزيادة قيمة الزبائن، والجهات ذات العلاقة الأخرى، ويحتوي هذا المعيار على (٤) معايير فرعية و(٢٧) نشاطاً فرعياً، ويبلغ الوزن النسبي ١٠٪ أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠.

ب- مجموعة النتائج: Results وتشمل:

المعيار السادس: نتائج المستفيدين (رضا المستفيدين) Customer Results: ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين، وخمسة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي ١٥٪ أي ما يعادل ١٥٠ نقطة من ١٠٠٠ ونتائج المتعاملين نوعان:

- الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المتعاملين.
- مؤشرات الأداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي تجاه المتعاملين.

المعيار السابع: نتائج الأفراد (رضا العاملين) People Result:

ويحتوي هذا المعيار على عنصرين، وتسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي ١٠٪ أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠، ونتائج الموارد البشرية نوعان:

- الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي القوى العاملة.

- مؤشرات الأداء: وتشير إلى أداء القوى العاملة الفعلي.

-

المعيار الثامن: نتائج المجتمع Society Results:

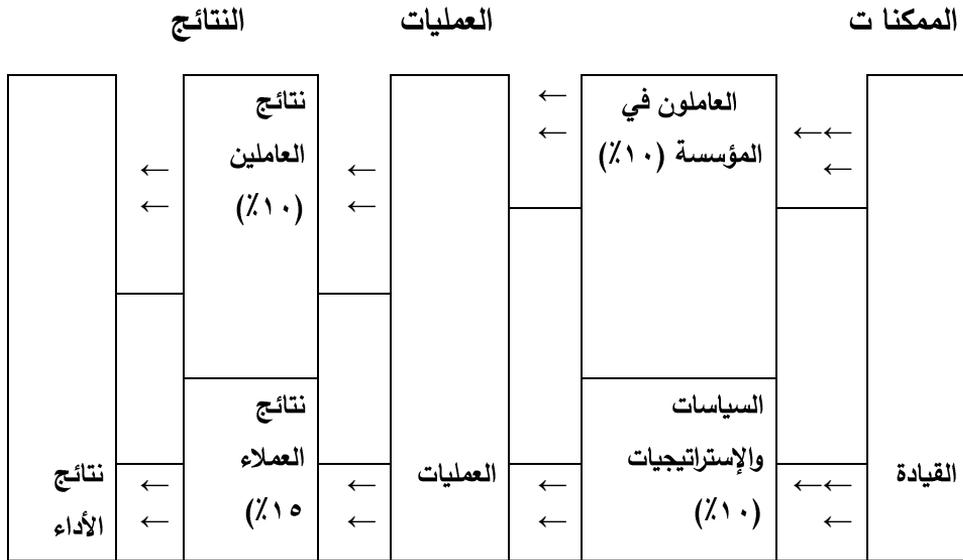
يضم هذا المعيار عنصرين، وتسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي ١٠٪ أي ما يعادل ١٠٠ نقطة من ١٠٠٠، ولنتائج المجتمع نوعان:

- الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المجتمع.

- مؤشرات الأداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي نحو المجتمع.

المعيار التاسع: نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسية) Key Performance:

ويحتوي هذا المعيار على عنصرين، وستة أنشطة فرعية، ويعد أهم معيار كونه يعد مؤشراً للأداء المنظمي بشكل كامل (النتائج النهائية للمنظمة) والتي تهدف عادة المنظمة تحقيقها بحسب خططها، ويبلغ وزنها النسبي ١٥٪ أي ما يعادل ١٥٠ نقطة من ١٠٠٠.



الرئيسية (%١٥)		نتائج المجتمع (%١٠)	(١٠%)		الشراكات والموارد المتاحة (١٠%)		(١٠%)
	←					←←	
	←					←	

شكل (٢) معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز

2012 criteria- model/model – efqm www.efqm.org/ http://

يتضح من الشكل السابق أن:

تصنف المنظمات وفق سلم التميز للنموذج الأوروبي كالتالي:

- ملتزمون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين ٢٠٠ إلى ٣٢٢ نقطة.
- معروفون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين ٤٠٠ إلى ٥٢٢ نقطة.
- التميز العالمي وتحصل المنظمات ما بين ٦٠٠ إلى ١٠٠٠ نقطة.

استخدامات نموذج التميز الأوروبي:

للنموذج الأوروبي استخدامات متعددة على النحو التالي: (205 : 2008

(Michalska,

- يعد إطار عمل لتقييم المنظمات والتقييم الذاتي.
- يهدف إلى تنمية الوعي بالجودة، وأهميته في السوق العالمية اليوم.
- يدعم المنظمات في تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر.

- يمكن المنظمات من مواصلة التعلم والابتكار .
 - يمثل طريقة لقياس الأداء مقارنةً مع المنظمات الأخرى.
 - يعد دليلاً في تحديد المجالات القابلة للتحسين.
 - يساعد على وضع هيكل للمنظمة.
 - يمكن من الحصول على نتائج الأداء سواء الملموسة منها أم غير الملموسة.
- خلاصة ما سبق يمكن القول:** إن معيار القيادة يمثل في هذا النموذج ركناً أساسياً، فهو المحرك والدافع للمعايير الثلاثة التالية، وهي: (الكيفية التي تدار بها المؤسسة ومواردها البشرية، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفكر الإستراتيجي عبر أجزائه المختلفة، وطريقتها في إدارة مواردها المادية، وتحقيق الشراكة مع المجتمع الخارجي).
- أنه يضيف معياراً جديداً وهو "الأثر على المجتمع" وهذا يعتبر اقتراباً بالنموذج إلى الواقع الذي يسود مختلف المجتمعات، والتي تسعى نحو المحافظة على مستوى ثابت بل ومتقدم باستمرار نحو التطوير والتحسين المستمر.
 - أنه يعد سبباً رئيسياً في تقدم العديد من المؤسسات التعليمية والتي استفادت منه، واستطاعت من خلاله تحقيق التميز الإداري والوصول إلى منافسة المؤسسات التعليمية الأخرى سواء أكان داخلياً أم خارجياً، ويتضح من العرض السابق أن النموذج الأوروبي يمثل إطار عمل لتقييم أداء المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، وهو ينقسم إلى مجموعتين، تعادل في مجموعهما (١٠٠٪) المجموعة الأولى، ومرتبطة بعمل النظام، ويطلق عليها الوسائل المساعدة أو الممكنات (Enablers)، وتتكون من خمسة معايير، والمجموعة الثانية: مرتبطة بالنتائج (Results) التي يحققها النظام، والتي تغطي معايير الممكنات، أو الوسائل المتاحة، هذا وتغطي نظم العمل، والمنهجيات ما تقوم به المؤسسة، في حين تغطي نتائج ما تحققه المؤسسات استناداً إلى تطبيق نظم العمل، والمنهجيات، ومن ثم فإن النتائج في هذا النموذج تتحقق من خلال

التطبيق الفعال للمنهجيات، كما أن المنهجيات تتحسن بالاستفادة من التغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها من النتائج.

كما يتضح: أن تحقيق النتائج الخاصة بالعاملين، والمستفيدين، والمجتمع ككل، ونتائج الأداء الرئيسية يعتمد بصورة أساسية على قيادة المؤسسة، ورؤيتها عند وضع الإستراتيجيات، والسياسات، وتوجيه العاملين، وتنسيق الموارد البشرية، والمالية، والتقنية، والمعلومات المتاحة في المؤسسة، وحسن إدارتها، وقدرة قيادة المؤسسة على بناء الشراكات، واستثمار العلاقات مع جميع الجهات المعنية في المؤسسة، وصياغة كل ذلك في مجموعة من العمليات التي تم تصميمها بكفاءة لتحقيق النتائج المرغوبة، ومن ثم فإن فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) يركز على أربعة مبادئ رئيسية؛ وهي: (القيادة، والموارد البشرية، والمستفيدين، والنتائج) الخاصة بالمؤسسة. ويمكن استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM من خلال أربعة طرق:

<http://www.demo-ad.com/demo/fsmqc/index.php>

١. المساعدة على تحديد مكان المؤسسة في رحلتها تجاه تحقيق التميز.
٢. توفير لغة عامة لتمكين تبادل الأفكار والمعلومات، داخل وخارج المنشأة.
٣. تضمين الأنشطة الحالية والمخطط لها، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة.
٤. توفير هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.

القسم الثاني: ملامح إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز بمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد

"إن إدارة التميز تعبر عن الجهود التنظيمية المخطط لها، والتي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز، والاستجابة للقوي الداعمة للتميز، وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة (عبود، ٢٠٠٩: ٥)،" كما تتبلور فلسفة إدارة التميز في أن العمليات

التي تتم داخل المؤسسات باختلاف أنواعها ومنها مدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية والفنية في محافظة بورسعيد هي الوسيلة الرئيسية لاستثمار طاقات العاملين في المؤسسة، وقدراتهم المختلفة؛ مما يؤدي إلى تحقيق النتائج، والأهداف المحددة، كما يعتمد تطوير هذه العمليات في المقام الأول على قدرات العاملين في هذه المدارس، ومهاراتهم، فضلاً عن درجة مشاركتهم، ومدى فاعليتهم في التطوير، وبمقارنة معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ومدى توافرها في التعليم قبل الجامعي، ومنها: مدارس الثانوية العامة، والمدارس الثانوية التجارية في محافظة بورسعيد تظهر عدة مشكلات، من أهمها: (حجاج، ٢٠٠٩: ٧)، "التخبط المستمر في سياسات التعليم، وخطته الإستراتيجية والتنفيذية فقد شهدت الفترة الأخيرة من نهايات القرن العشرين، وبدايات القرن الحادي والعشرين الكثير من التغييرات والتعديلات في السياسات والإستراتيجيات التي طالت المبادئ والأهداف العامة والأمور التفصيلية المتعلقة بها، وقد ارتبطت تلك التغييرات بشخص المسئول الأول عن التعليم (الوزير، والحكومة) ليأتي من بعده برجاله ومستشاريه وخبرائه ليعيدوا الكرة بزعم التطوير والإصلاح والتحسين"، "ويوجد حالة من الترددي والقصور في أداء مرحلة التعليم قبل الجامعي وبخاصة التعليم الثانوي العام، والثانوي التجاري والصناعي لدورهما الرئيسي في بناء الإنسان، فقد طال القصور كل جوانب العملية التعليمية، كما صار الكلام عن إخفاقها شائعاً وبصوت مسموع، ولم تعد مشكلاتها التي لا حصر لها تحتاج إلى دليل أو إثبات من فرط جلائها، والمحصلة النهائية في عدم الرضا عما هو موجود في هذه المرحلة أضحى شعوراً عاماً بين كل المهتمين على اختلاف مشاربهم وتوجهاتهم".

(مطر؛ فرج، ٢٠٠٩: ٢٣)

معايير الأنموذج الأوروبي للتميز وتنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين: المجموعة الأولى: تمثل الممكنات أو الأساليب التي تتبعها المؤسسة، للوصول إلى الجودة، وعددها

خمس معايير رئيسية، والمجموعة الثانية: وهي النتائج التي تمثل نتائج ما حققته المؤسسة من خلال تطبيق الأساليب السابقة، وعلى النحو التالي:

أ- معايير الممكنات: Enablers: وتعبر عن الأساليب التي تقوم بها المؤسسة التعليمية للوصول إلى التميز، وتشمل الممكنات المعايير الآتية:

المعيار الأول: القيادة Leadership: تمتلك المؤسسات المتميزة قادة قادرين على صياغة المستقبل، وتشكيله، والعمل على تحقيقه، وهم يمثلون قدوة حسنة في التزامهم بقيم المؤسسة، ومبادئها وأخلاقيات العمل المهني، كما أنهم يتسمون بالمرونة؛ مما يتيح للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالمستقبل، والتفاعل الإيجابي؛ لضمان استمرارية النجاح، ويتكون المعياران من المعايير الفرعية الآتية: (<http://www.efqm.org/efqm>)

- ١- يضع قادة المؤسسة رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وهم يمثلون قدوة حسنة، ونموذج يحتذى به في التميز، والنزاهة، والحكمة، والبعد عن الفساد.
- ٢- يقوم القادة بتحديد التحسينات الخاصة بنظم العمل، والأداء المؤسسي، ومتابعتها، ومراجعتها، وتوجيهها إلى الاتجاه السليم.
- ٣- يتفاعل القادة مع المستفيدين من المؤسسة، والمتعاملين معها، ويدعم القادة ثقافة التميز بين جميع العاملين في المؤسسة.

ولمعرفة مدى توافر معيار القيادة في مدارس التعليم قبل الجامعي ومنها مدارس التعليم الثانوي العام والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد نجد "ضعف قدرة الإدارة في المدارس الثانوية العامة على إشباع رغبات المعلمين باعتبارهم مستفيدين داخليين من خدماتها". (جوهر، ٢٠١٣: ٣٦٣)، "افتقار أعداد العديد من العاملين في مجال التعليم الفني الصناعي والتجاري إلى التأهيل التربوي والإداري". (محمد ٢٠١٦: ٥١١)، "وغموض الأهداف وصعوبة تحقيقها بشكل إجرائي يسهل تنفيذه داخل المدرسة". (عزازي، ٢٠١١: ١١٤)، كما أن التعليم الثانوي التجاري

والصناعي في مصر عامة وفي مدارس التعليم الثانوي التجاري والصناعي في محافظة بورسعيد خاصة غير قادر على الوفاء بمتطلبات سوق العمل، ويرجع ذلك إلى قصور محتوى ومكونات المنظومة التعليمية من: الفلسفة، والأهداف، والإدارة، والتخطيط (نخلة، ٢٠١٣: ١٩) "ونتيجة لهذا القصور تبنى مشروع التعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم، (٢٠١٤-٢٠٣٠) في برنامج التعليم الثانوي العام في الأهداف الإستراتيجية للبرنامج زيادة استيعاب التعليم الثانوي للوفاء بمتطلبات التعليم الإلزامي، وتدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، وتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، وتحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٥)، "بالإضافة إلى ذلك تبنى مشروع التعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم. (٢٠١٤-٢٠٣٠) في برنامج التعليم الثانوي الفني في الأهداف الإستراتيجية للبرنامج دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني على جميع المستويات. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٨)

المعيار الثاني: معيار الاستراتيجيات والسياسات Strategies & Policies: يركز هذا المعيار على كيفية تطبيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية من خلال إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة والمستفيدين، ومدعومة بسياسات ذات صلة بهذه المنظمة، وخطط وأهداف وبرامج وإجراءات عمل واضحة ومنطوية. (الأشقر، والهنداوي، ٢٠١٧: ٥٤٩)، "ولمعرفة مدى توافر معيار الإستراتيجيات والسياسات في التعليم قبل الجامعي ومنها مدارس التعليم الثانوي العام والمدارس الثانوية الصناعية في محافظة بورسعيد نجد "أن التعليم في مصر بصفه عامة والتعليم الثانوي العام والفني بصفه خاصة يعاني مشاكل كثيرة وصعوبات بالغة في الإصلاح، تحول دون تطويره

أو تحقيق الأهداف المرجوة منه، إذ يواجه التعليم الثانوي العام والفني مشكلات متصلة بالإمكانات المادية، ومنها: المباني، والتجهيزات، والمعامل، ومشكلات متصلة بالإمكانات البشرية وعدم وجود إستراتيجية أو سياسة واضحة، بالإضافة إلى قصور في وضع الخطط والأهداف لتطوير هذا النوع من التعليم، يضاف إلى ذلك عدم وجود موازنة بين حاجه سوق العمل والقبول بهذا النوع من التعليم، كما يعاني أيضاً تضحكاً في عدد الطلاب في المدارس الثانوية مما يعيق إمكاناتها، ولا يتيح الفرصة الكافية للتدريبات العملية والمعملية للطلاب. " (السيوطي، ٢٠٠٩: ١)، "وترجع أسباب فشل الجهود الإصلاحية إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في إعدادها، أو أنها لم تنطلق من المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي أو أنها لم تشخص البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بشكل علمي صحيح". (إسماعيل، ٢٠١٧: ١٠)، " ونتيجة لهذا القصور تبنى المشروع في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم. (٢٠١٤-٢٠٣٠) ببرنامج التعليم للثانوي العام التخطيط لتوفير نظام لتحسين عمليات التعليم وللتعلم، يتماشى مع المعايير العالمية، وتقويم بنائي ونهائي عالي الجودة، ومنهج فعال يضمن اكتساب الطالب مهارات التفكير الناقد، والكفايات، والأدوات الأخرى التي تساعد على أن يكون عضواً فعالاً في اقتصاد المعرفة". (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٥)، "وكان من الأهداف الإستراتيجية لبرنامج التعليم الثانوي الفني التخطيط للتوسع في فرص تخصصات التعليم الفني في مصر والمدارس المصرية في دول حوض النيل وتحديثها، وتقديم برنامج تكميلي لمن يرغب من الحاصلين على الثانوية العامة لإعدادهم لسوق العمل". (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٨)

المعيار الثالث: الأفراد (الموظفون) People: يركز المعيار على كيفية قيام المؤسسة التعليمية بإدارة وتنمية الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، بما يحقق حسن الاستفادة من

طاقاتها وإمكاناتها سواء على مستوى الفرد أم فرق العمل أم المؤسسة التعليمية ككل، وكيفية التواصل معها، بما يضمن لها التميز في خدمة المستفيدين، وإنجاز المهام على نحو يدعم سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها". (الأشقر، والهنداوي، ٢٠١٧: ٥٤٩).

ولمعرفة مدى توافر معيار الأفراد (الموظفين) في التعليم قبل الجامعي ومنها مدارس التعليم الثانوي العام والتعليم الثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد نجد أن الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي بها العديد من المشكلات التي لها تأثير ضار في أداء العاملين فهناك معوقات متعلقة بالمدير: منها مقاومة التغيير وعدم قدرته على اتخاذ القرارات المهمة في وقت قصير، ومعوقات متعلقة بالمعلم: منها عدم قدرته على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس، وعدم رضا المعلم عن وظيفته التربوية، وضعف كفاءته العلمية، ومعوقات متعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع: منها عدم حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية، وعدم دعمهم للبرامج والأنشطة المدرسية وأيضاً عدم تبني الإدارات لأسلوب الجودة في التعليم ووجود هذه المعوقات يتطلب تحديث الإدارة". (خطاب، ٢٠١٦: ٣)، "أما بالنسبة للبرامج التدريبية المقدمة لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي والتجاري نجد أن معظم برامج للتدريب الحالية المقدمة لمعلمي التعليم الثانوي الفني تتسم بالمنمطية والشكلية، وعدم الاستمرارية، وأنها لا تتاح لجميع العاملين، ولا تراعي احتياجاتهم التدريبية (محمد، وآخرون، ٢٠١٢: ٧) ونتيجة لهذا القصور تبني المشروع القومي للتعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم (٢٠١٤-٢٠٣٠) في برنامج التعليم الثانوي العام والخاص بسياسات الجودة والاهتمام بتطوير نظم التقويم ونظام اختبار الثانوية العامة، مع الاستفادة بالتكنولوجيا في هذا الشأن، وتوفير البنية التكنولوجية، والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية، وتطبيق المناهج وطرق التعليم وللتعلم مع ضمان الصيانة الدورية والتكلفة الجارية لجميع المدارس الثانوية، تدريب المعلمين والقيادات

المدرسية وكوادر التوجيه الفني على جميع المستويات على النظام المطور ووفق المعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الثانوي. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٦)

كما تبنت وزارة التربية والتعليم في الخطة الإستراتيجية للتعليم (٢٠١٤-٢٠٣٠) في برنامج التعليم الثانوي الفني والخاص بالأهداف الإستراتيجية الاهتمام بالارتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي للمعلم، وتفعيل الشراكات (محلياً، وعالمياً) والتوسع في العمل مع الجهات المهنية، وتفعيل مبادرة المجلس الأعلى للتعليم الفني والتدريب المهني، والتدريب من أجل التشغيل. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٨)

المعيار الرابع: معيار الشراكات والموارد المادية: Partnership & Resources: تسعى المؤسسات التعليمية التي تطبق إدارة التميز إلى التخطيط لعمل شراكات داخلية وخارجية من أجل تدعيم سياساتها وإستراتيجياتها وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد بحيث لا بد من أن يوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ويكون ذلك من خلال آلية لإدارة الموارد البشرية، وآلية لإدارة المرافق والمباني، وآلية لإدارة المعلومات والمعرفة، وآلية لإدارة الشركات الداخلية والخارجية. (سمهود، الفراء، ٢٠١٥: ٨)، "لمعرفة مدى توافر معيار الشراكات والموارد المادية في التعليم قبل الجامعي ومنها مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي التجاري والصناعي في محافظة بورسعيد نجد أن الأداء الإداري في التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي يواجه العديد من أوجه القصور في التجهيزات والأدوات والخلمات ومعدات الورش اللازمة للدراسة المهنية، وانعدام الجودة النوعية للتعليم الثانوي الفني؛ مما أدى إلى تدني مستوى التعليم به، وضعف الكفايات المكتسبة لدى طلاب التعليم الفني كماً وكيفاً، ووجود ازدواج بين ما هو نظري وما هو عملي؛ الأمر

للذي أدى إلى وجود انفصال وفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى المخرجات التعليمية". (رفاعي، ٢٠١٣: ٣٤٠) بالإضافة لذلك توضع التمويل المتاح لتطوير مدارس التعليم الثانوي العام والصناعي، وعدم ارتباط بعض التخصصات بالبيئة المحلية وأسواق العمل، ومحدودية التعاون بين مؤسسات التعليم الفني الصناعي والبيئة المحيطة، وضعف المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم الثانوي العام والصناعي". (فرغلي، ٢٠١٣: ١٩)، ونتيجة لهذا القصور تبنى المشروع القومي للتعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم. (٢٠١٤-٢٠٣٠) في برنامج التعليم الثانوي العام والخاص سياسات الجودة والاهتمام بتوفير البنية التكنولوجية، والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية، وتطبيق المناهج وطرق التعليم وللتعلم، مع ضمان الصيانة الدورية والتكلفة الجارية لجميع المدارس الثانوية. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٦)، كما تبنت وزارة التربية والتعليم في الخطة الإستراتيجية للتعليم. (٢٠١٤-٢٠٣٠) ببرنامج التعليم الثانوي الفني والخاص بالأهداف الإستراتيجية الاهتمام بإتاحة التجهيزات وتكنولوجيا التعليم بما يتناسب مع نوعية التعليم الفني وعدد الطلاب وفق معايير معدة لذلك، وتوفير تجهيزات في المباني لذوي الاحتياجات الخاصة وفق المعايير الخاصة بذلك وصيانتها دورياً، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعدات والآلات والعدد والخامات والتدريبات المهنية اللازمة لتفعيل العملية التعليمية في المدارس بما يتناسب مع عدد الطلاب وفق معايير معدة لذلك. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٩)

المعيار الخامس: معيار الإجراءات العملياتية: Process: ويركز على كيفية تحسين أداء المؤسسة التعليمية عن طريق تطوير العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها، فالمؤسسة ينبغي لها أن تحدد عملياتها بوضوح، وكذلك الأدوار والمسئوليات في تطوير وصيانة وتحسين إطار العمليات الإدارية المختلفة، ويتضمن هذا المعيار المعايير

الفرعية التالية: منهجية تصميم وإدارة العمليات بما يؤدي إلى تحقيق الفائدة لجميع المعنيين، وتطوير الخدمات وتحسين العمليات بطرق إبداعية لتوفير قيمة أفضل للمستفيدين، والتسويق الفعال للخدمات والمنتجات، وتصميم تقديم الخدمات وتطويرها لتوفير قيمة أفضل للمتعاملين، وإدارة وتقوية العلاقات مع المستفيدين. (المخلافي، ٢٠١٨: ١٦٦)، ولمعرفة مدى توافر معيار الإجراءات والعمليات في التعليم قبل الجامعي ومنها مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي التجاري والصناعي في محافظة بورسعيد نجد أن الأداء الإداري في التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي يواجه العديد من المشكلات، منها: تعدد المسؤوليات الإدارية بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية والوزارة بالإضافة إلى الإخفاق في التوافق مع تغيرات البيئة القريبة والبعيدة للمدرسة الثانوية. (حلمي، ٢٠٠٣: ٢١٩)، بالإضافة إلى ذلك عدم فاعلية نظام الاتصالات الكائن في الهيكل التنظيمي، وعدم الأخذ بالمدخل المتكامل للإدارة الاستراتيجية، والأخذ بالمركزية طبقاً للهيكل التنظيمي. (عبد المنعم، ٢٠٠٣: ١٢)، وقصور أداء مجلس إدارة المدرسة الثانوية العالمة، وضعف التنسيق بين أنشطة المجلس والتنظيمات المدرسية الأخرى (عزب، ٢٠٠٥: ٢٢٨) وبالإضافة إلى ذلك فالتعليم الثانوي الصناعي يعاني ضعف امتلاك قيادات المدارس الفنية الصناعية للكفايات التربوية المهنية، وسيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية، وضعف الاهتمام بربط التعليم الفني بالمجتمع واحتياجات التنمية الصناعية المستدامة. (سالم، ٢٠١٤: ١١٤) ونتيجة لهذا القصور تبني المشروع القومي للتعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم. (٢٠١٤-٢٠٣٠) ببرنامج التعليم الثانوي العام تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، وتقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام، تدريب المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني على جميع المستويات على النظام المطور ووفق المعايير العالمية لكفايات كوادر

التعليم الثانوي. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٦)، "تبني المشروع القومي للتعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم. (٢٠١٤-٢٠٣٠) ببرنامج التعليم الثانوي الفني دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني على جميع المستويات، التدريب من أجل التشغيل. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٨)

المعيار السادس: نتائج الأفراد (رضا الموظفين): People Results تقيس المؤسسة التعليمية نتائجها من خلال الموظفين، فهي تطور وتقر مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات المتوقعة؛ لتحديد مستوى النجاح في تطبيق استراتيجيتها، والسياسات المرتبطة، بناء على احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، كما تحدد أهدافا واضحة للإنجازات المهمة معتمدة على توقعات الموظفين واحتياجاتهم، بما يتفق مع الإستراتيجية الموضوعية. (المخلافي، ٢٠١٨: ١٦٧)، "إلا أن مخرجات التعليم الثانوي اليوم لا يناسب متطلبات الغد، والمخرجات التي يفرزها هذا النوع من التعليم ستكون عاجزة عن الوفاء بمتطلبات سوق العمل المتغيرة إذ لم يكن لديه القدرة على تطوير مستواه، واستجابة للمتغيرات المستقبلية لسوق العمل وتطويرها. (عبد الرسول، ٣١٢٠١٥)، "وأكدت دراسة (ناصر، ٢٠١٦: ٢) على إن الرضا الوظيفي للمعلم ينخفض عند تعامله المباشر مع مدير المدرسة، إن المعلم لا يحصل على التشجيع والتقدير المناسب من المدير، ونتيجة لهذا القصور تبني المشروع القومي للتعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم. (٢٠١٤-٢٠٣٠) تدريب المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني على جميع المستويات على النظام المطور وفق المعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الفني بالإضافة إلى وضع حزمة تحفيزية تتضمن الاستمرار والتنمية المهنية لكوادر التعليم الثانوي والفني (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٦٦)

المعيار السابع: نتائج المستفيدين (رضا المستفيدين) Customer Results "تقيس

المؤسسة المتميزة نتائجها من خلال العملاء (المستفيدين)، وهي تطور مجموعة من مؤشرات الأداء والنتائج لتحديد درجة نجاح العملية التعليمية، بما يتناسب مع حاجة الطلبة وتوقعاتهم الأكاديمية، وتحدد أهدافا واضحة للإنجازات الرئيسية التي تعتمد على الحاجات الأكاديمية للطلاب بما ينسجم مع الاستراتيجية. ويتضمن المعيار، المعايير الفرعية التالية: نتائج قياس رضا المستفيدين، المؤشرات المستعملة لقياس النتائج لدى المستفيدين **"(المخلافي، ٢٠١٨: ١٦٧)**، "ولمعرفة رضا المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور عن التعليم قبل الجامعي ومنها مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي التجاري والصناعي في محافظة بورسعيد نجد عدم رضا للطلاب وأوليا الأمور والمجتمع الخارجي عن أوضاع التعليم الثانوي العام والتعليم الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد ويتمثل عدم رضا طالب التعليم الثانوي الصناعي في إحساسه بالإحباط حيث يشعر أن المجتمع ينظر إليه نظرة دونية باعتباره أقل من نظيرة في التعليم الثانوي وأنه لا يتعلم تعليما راقيا بالإضافة إلى الخوف من شبح البطالة" **(عبد المقصود، ٢٠١٥: ٨٢)**، "بالإضافة إلى ذلك تفتقر الإدارة المدرسية إلى وجود خطط واضحة ومحددة من وزارة التربية والتعليم؛ لاستخدام مدخل العلاقات الإنسانية والاستفادة من إمكانيات المعلمين المتاحة، ونقص الوعي بثقافة العلاقات الإنسانية من جانب مديري بعض المدارس الثانوية، وقلة برامج التنمية البشرية المقدمة لمديري المدارس الثانوية وعدم مواكبتها لتوجهات الإدارة، وعزوف بعض مديري المدارس عن العلاقات الإنسانية لاعتقادهم أنها تتعارض مع الجدية في العمل" **(أحمد، ٢٠١٨: ٢)** ونتيجة لهذا القصور تبني المشروع القومي للتعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم. (٢٠١٤-٢٠٣٠) توفير نظام لتحسين عمليات التعليم والتعلم، يتماشى مع المعايير العالمية ويوفر تقويماً بنائياً ونهائياً عالي الجودة لمنهج فعال يضمن اكتساب الطالب لمهارات

التفكير الناقد والأدوات الأخرى التي تساعده على أن يكون عضو فاعلا في اقتصاد المعرفة." (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٥٧)

المعيار الثامن: معيار نتائج المجتمع Society Results:

"يعتبر المجتمع هو الحكم النهائي على الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية، نظرا لما يتضمنه من أفراد ومؤسسات تستفيد من خدمات المدرسة، ورضاهم عامل أساسي في جودة هذه الخدمات، فلا يمكن للمدرسة أن تتميز بدون الحرص على التطوير والتحسين المستمر لأدائها من خلال التركيز على المستفيدين، والحصول على رضا الموظفين، ونشر إستراتيجيتها في العمل، بالإضافة إلى تطوير الشراكات مع مؤسسات المجتمع. وهذا المعيار يتضمن المعايير الفرعية التالية:

١- مقياس رأي المجتمع، ويتضمن عدداً من الأنشطة، أبرزها: المشاركة في النشاطات المجتمعية، والجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والأضرار الناجمة عن العمل المؤسسي، مثل: السلامة من الأزمات والكوارث، والشفافية التي تتعلق بسهولة الوصول إلى المعلومات.

٢- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع، وتتضمن عدداً من الأنشطة، وأبرزها: الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع عن توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع، المشاركة في الأنشطة المجتمعية، والجهود المبذولة لتقليل الإزعاج الناجم عن العمل الجامعي كالأخطار الصحية وأخطار الحوادث والتلوث، والشفافية في تعريف المدرسة إنجازاتها، وسهولة الحصول على المعلومات والبيانات التي يطلبها المستفيدون، وأنشطة أخرى: كعدد المبادرات المجتمعية، وحجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع". (المخلافي، ٢٠١٨: ١٦٨)، ولمعرفة مدى توافر معيار خدمة المجتمع في التعليم قبل الجامعي ومنها مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي التجاري

والصناعي في محافظة بورسعيد بالنسبة للتعليم الصناعي "يوجد عدم ارتباط بين قطاع الصناعة وبين مدارس التعليم الصناعي في مصر، مما أدى إلى عدم قدرة المدارس على تحقيق وظائفها أو الأدوار المنوطة بها، كما أن مناهج التعليم الثانوي الفني لم تحظ بالاهتمام والتطوير لخدمة المجتمع؛ مما زاد من تخلفها وعدم ملاءمتها لسوق العمل، الأمر الذي أدى إلى وجود فجوة وانفصال بين متطلبات سوق العمل ومستوى المخرجات التعليمية التي لا تفي بخدمة المجتمع". (رفاعي، ٢٠١٣: ٣٦١)، "بالإضافة إلى ذلك ينفصل التعليم الثانوي الصناعي عن مؤسسات ومراكز الإنتاج، وعدم وفائه بمتطلبات الاقتصاد المصري، وعدم ارتباط تخطيط التعليم الثانوي الفني بالاحتياجات الواقعية من القوى العاملة، مما يجعل هناك نقصاً في الأيدي العاملة في مجالات مطلوبة، وزيادة في تخصصات لا تتطلبها خطة التنمية، وعدم تدريب خريجي التعليم الفني على خطوط الإنتاج في المصانع والشركات بالقدر الكافي، وهذا يؤثر بالسلب في مستوى الخريج وقدرته على خدمة المجتمع. (عمارة: ٢٠١٢: ٣٢٤)، "ونتيجة لهذا القصور تبنى المشروع القومي للتعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم (٢٠١٤-٢٠٣٠) في برنامج التعليم الثانوي الفني في الفرص المتاحة العديد من الشراكات مع الهيئات المحلية والدولية، لتصبح نموذجاً يمكن تعميمه (نظام التعليم والتدريب المزدوج مع الهيئات والمصانع والكيانات الكبيرة والشراكات المحلية والدولية) لتعليم وتدريب طلاب التعليم الفني في مجالات معينة لتوفير خريجين ذوي كفاءة عالية في هذه المجالات لخدمة المجتمع. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٦)

المعيار التاسع: نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسية) Key: Performance

المؤسسات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياساتها

وإستراتيجيتها وما حققته من أهداف وفقاً للخطط الموضوعة، إذ ينصب هذا العنصر على معرفة التالي: (المخلافي، ٢٠١٨: ١٦٨)

١- الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق المؤسسة للنجاح والتميز وهي مخرجات الأداء الرئيسية.

٢- الإجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة لرصد الأداء وفهمه ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة.

ولمعرفة مدى توافر معيار مؤشرات الأداء في مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد نجد العديد من المشكلات وجوانب القصور حيث أكدت دراسة (حسب النبي، ٢٠١٦: ٦٥) وجود فجوة بين مخرجات التعليم الفني المصري بأنواعه المختلفة وبين الاحتياجات الفعلية لأسواق العمل؛ إذ توجد بطالة بين خريجي نوعيات هذا التعليم، بل إن التعليم الفني ما زال يكتفه العديد من المشكلات، مثل: عدم ارتباطه بسوق العمل، وانخفاض مستوى كفاية خريجيه، والقصور في إعدادهم للتكيف مع أنفسهم والمجتمع الذي يعيشون فيه.

ونتيجة لهذا القصور تبنى المشروع القومي للتعليم في مصر في الخطة الإستراتيجية للتعليم. (٢٠١٤-٢٠٣٠) إذ تبنى برنامج التعليم الثانوي الفني في القضايا والتحديات التي تواجه التعليم الثانوي الفني ضعف ثقة المجتمع بمخرجات التعليم الفني بنوعياته المختلفة مما يزيد من عدم الاهتمام بالمشاركة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٥)، لذلك تبنى برنامج التعليم الفني التطوير المستمر وضمان الجودة، فلقد وضع القطاع العديد من الآليات التي تعكس حرصه المستمر على جودة أداء الأطراف المختلفة به، وذلك لضمان التميز وتحقيق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة للدولة والنهوض بالمجتمع علمياً واقتصادياً،

كما تبنى منظومة ديناميكية وفعالة، تقوم على التوجه إلى الأطراف ذات الصلة في البيئة الدخيلة، والخارجية على حد سواء، وذلك لنشر ثقافة الجودة وتعزيزها؛ إذ يلتزم كل فرد حسب موقعه ووظيفته في القطاع بدوره، وعليه مسئولية في تحقيق الغايات المنشودة. (المشروع القومي للتعليم في مصر، ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٧٢)

القسم الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز في مدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية والصناعية في محافظة بورسعيد:

"يواجه التعليم قبل الجامعي في محافظة بورسعيد العديد من المعوقات، أهمها: الابتعاد عن استخدام الأساليب الحديثة في التدريس، وقلة استخدام التعليم الذي يعتمد على تنمية مهارات التفكير الناقد للطلاب" (خليل وآخرون، ٢٠١٩: ٢١٣)، "وهناك قصور في العملية التعليمية، وأصبح النظام التعليمي غير قادر على تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية؛ لأن مخرجات التعليم قبل الجامعي في محافظة بورسعيد متدنية للغاية". (زيدان، ٢٠١٣: ٤١٥)، بالإضافة إلى تولي غير المتخصصين أمور التعليم، وتعدد أجهزة رسم السياسات التعليمية، وعدم مشاركة القوى السياسية ورجال الفكر وعلماء مصر في رسم السياسة التعليمية" (علي، ٢٠١٠: ٧٩١)

١- معوقات تطبيق إدارة التميز في التعليم الثانوي العام:

معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في محافظة بورسعيد: "لتحقيق الفعالية المثلى للعملية التعليمية، وينبغي أن تكون إدارة المدرسة على صلة دائمة ووثيقة لكل ما يجري في المدرسة، وغياب هذه الصلة تختل أمور المدرسة، ونجد أن الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في محافظة بورسعيد في ظل النظام الحالي تعاني الكثير من المشكلات والتي تعد من أسباب انتشار الدروس الخصوصية وهي غياب المتابعة الدقيقة لما يجري في المدرسة، وغياب التنظيم الكفاء للعمل المدرسي"

(علي، ٢٠١٧: ٧٩٢)، بالإضافة إلى معوقات تعود للمؤسسة التعليمية، وترجع إلى جمود النظام التعليمي وعدم مرونته وتقيد الصارم باللوائح المقيدة للحركة والعمل" (علي، ٢٠١٧: ٧٩١)

معوقات تكنولوجياية في التعليم الثانوي في محافظة بورسعيد: "تتمثل في عدم توافر مهارات المتابعة الإلكترونية بمركز التطوير التكنولوجي في محافظة بورسعيد، وصعوبة تعرف الاحتياجات التكنولوجية في المدارس الثانوية في بورسعيد، ووجود بطء في اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة لنقص المعلومات وضعف الاتصال بين مسؤولي التعليم الإلكتروني في المدارس الثانوية" (النجدي وآخرون، ٢٠١٩: ٤)

- **معوقات تتعلق بتوزيع الموارد المالية على التعليم الثانوي العام:** "إن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف أمام إصلاح التعليم الثانوي العام وتطويره من حيث سوء توزيع الموارد المالية غير المتوازن الذي يؤثر في جودة هذا التعليم وتطويره والوفاء بمتطلباته المادية والبشرية، بالإضافة إلى الفساد المالي والإداري الذي يفسد شرعية المؤسسة التعليمية، وإغفال المناهج الدراسية عقلية المتعلم والملكات من تحليل ونقد وإبداع واستنتاج، وعدم استقرار السياسة التعليمية، واتسام التعليم الثانوي العام بأنه إحدى الوظائف لا يضع أمام خريجه خيارات إلا الالتحاق بالكلية، علاوة عن ابتعاد معظم محاولات الإصلاح عن معالجة الأسباب الحقيقية والمشكلات الفعلية التي تتصل بمنظومة التعليم الثانوي العام،" بالإضافة إلى ذلك استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم، ومحدودية البدائل الأخرى المساندة للمصدر الحكومي، وغياب المنهج المنظم أو الشفافية عند توزيع الموارد، وعدم كفاية التمويل الحكومي المخصص للتعليم، وضعف كفاءة تخصيص الموارد المالية، بالإضافة إلى أن المخصصات المالية من الناتج القومي الإجمالي المخصصة للتعليم الثانوي أقل بكثير من المخصصات المالية المخصصة لباقي مراحل التعليم" (عفاف محمد، ٢٠١٦: ٤٠)

"المخصصات المالية (٢٦,٥ مليار جنيه) لمرحلة الثانوي العام والفني ويشمل الإنفاق أيضاً تمويل برامج تنمية مهارات الطلاب على أساليب البحث العلمي، وبرامج لتدريب وتأهيل المعلمين، وتطبيق أساليب تعليمية تكنولوجية حديثة مثل التابلت (Tablet) المدرسي إلى جانب إنشاء ٥ مدارس جديدة ضمن المنظومة المصرية اليابانية.

(<https://akhbarelyom.com/news/newdetails>)

- **معوقات تتعلق بالتجهيزات المادية في مدارس الثانوية العامة:** "وجود عدد من المباني غير مشيدة لأغراض تعليمية أو تربوية، بالإضافة إلى وجود عدد من المباني غير صالحة وتحتاج إلى إصلاحات، ومدارس آيلة للسقوط" (علي، ٢٠١٧: ٧٩٣)

معوقات تتعلق بالمعلم في مدارس الثانوية العامة: "ضعف قدرة بعض المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة، وقلة المعلمين الذين يجيدون تصميم التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى ضعف اقتناع المعلم بأهمية التعليم الإلكتروني". (علي، ٢٠١٧: ٧٩١)

- **معوقات تتعلق ببرامج إعداد المعلم في مدارس الثانوية العامة:** "قصور أو عدم توافر برامج التدريب أثناء الخدمة، يمكن أن تكسب المعلم المهارات، بالإضافة إلى قصور برامج إعداد المعلم قبل الخدمة والتي لم تكسبه مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة" (علي، ٢٠١٧: ٧٩١)

- **معوقات خاصة بالمناهج وطرق التدريس:** "إن مناهج التعليم الثانوي العام تقدم تعليماً لفظياً يصف المهارات ولا ينميها ولا تنتهي بتكوين مهارات حياتية يحتاجها المتعلم في حياته المستقبلية، وفصل المدرسة عن المجتمع، فلا تشارك المدرسة في التنمية، وندراً ما يجد الطالب العلاقة بين ما يتعلمه في المدرسة وما يجده

خارجها، وأحادية الوعاء، إذ تعتمد على الكتاب والكلمة المطبوعة، ومن ثم تستخدم حاسة واحدة في المتعلم وهي حاسة النظر، بالإضافة إلى أن المناهج تلغي إيجابية المتعلم، وتهمش دوره في العملية التعليمية، فهو يستقبل ولا يرسل، ويأخذ ولا يعطي". (علي، ٢٠١٧: ٧٩٣)

- **معوقات تتعلق بالدروس الخصوصية في مدارس الثانوية العامة:** "تتبع هذه المشكلة من تفاقم مشكلة الدروس الخصوصية في مرحلة التعليم الثانوي العام، فقد أصبحت تمثل تعليماً موازياً للتعليم المدرسي، ففي ظل تقليدية التعليم ودخول المجتمع عصر تكنولوجيا المعلومات كان لا بد من البحث عن تعليم جديد يسهم في تطوير المنظومة التعليمية، وذلك لإعادة المدرسة لدورها الطبيعي، وجعل التعليم من أجل المتعة، وبذلك يمكن القضاء على الدروس الخصوصية". (علي، ٢٠١٧: ٧٧٨)

٢- معوقات تطبيق إدارة التميز في التعليم الثانوي الصناعي والتجاري

- **معوقات تتعلق بمعلم الثانوي الفني:** "هناك انخفاض في كفاءة بعض معلمي مرحلة التعليم الثانوي الفني في مدارس محافظة بورسعيد؛ مما يقلل من قدرتهم على التفاعل والتكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية والمعرفية التي تحدث في مجال التربية". (سرور، ٢٠١٧: ٦١٦)

معوقات تتعلق بالتقنية: "قلة اهتمام معلم الثانوي الفني في مدارس محافظة بورسعيد في التعامل مع الحاسب الآلي والتكنولوجيا الحديثة والبحث ما هو جديد في تخصصه من خلال الإنترنت. (سرور، ٢٠١٧: ٦١٣)

معوقات تتعلق بالتنمية المهنية للمعلم: "الافتقار إلى تطوير البرامج المقدمة لمعلم الثانوي الفني من الأكاديمية المهنية للمعلمين، وضعف تشجيعه على الاشتراك في برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة". (سرور، ٢٠١٧: ٦١٣)

معوقات تتعلق بالحالة الاقتصادية للمعلم: "ضعف الحالة الاقتصادية لمعلم الثانوي

الفني، مقارنة بزملائه في المهن الأخرى". (سرور، ٢٠١٧: ٦١٣)

معوقات تشريعية وإدارية في المدارس الثانوية: "انفصال شبه تام بين التعليم الثانوي

الصناعي وسوق العمل، وغياب التنسيق بين التخطيط للتعليم والقوى العاملة، وبين متطلبات مشاريع التنمية وأهدافها، والعزوف عن مداومة التعليم، وضآلة النمو المهني للمعلمين، وعزوفهم عن المساهمة في حركات الإصلاح والتجديد التربوي، وتدني مستوى الخريجين في التعليم الثانوي الصناعي من حيث التحصيل أو مستوى مهارات التعليم الأساسية". (إبراهيم، ٢٠١٦: ٢٣٩)

معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية: "تفتقر الإدارة المدرسية إلى وجود خطط واضحة

ومحددة من وزارة التربية والتعليم؛ لاستخدام مدخل العلاقات الإنسانية، والاستفادة من إمكانات المعلمين المتاحة، ونقص الوعي بثقافة العلاقات الإنسانية من جانب مديري بعض المدارس الثانوية، وقلة برامج التنمية البشرية المقدمة لمديري المدارس الثانوية، وعدم مواكبتها لتوجهات الإدارة، وعزوف بعض مديري المدارس عن العلاقات الإنسانية؛ لاعتقادهم أنها تتعارض مع الجدية في العمل، وضعف التوجه نحو تطبيق الأساليب التربوية الحديثة لتطوير مدارس التعليم الثانوي في مدن القناة، والافتقار إلى بعض الضوابط والتشريعات التي تنظم العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين" (أحمد، ٢٠١٨: ٢)، "وبالإضافة إلى ذلك يعاني التعليم الثانوي الصناعي عدة معوقات وخلل جوهرى، يرجع إلى ما يواجهه من تحديات ومعوقات تنظيمية داخلية، ترتبط بضعف البنية التحتية، وقصور محتوى مكونات المنظومة التعليمية من: الفلسفة، والأهداف، والإدارة، والتخطيط، والتمويل، والمعلمين، والمناهج، وعمليات التدريب، والتجهيزات والأدوات وهذه المعوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم

الصناعي والتجاري، ويؤدي إلى انخفاض كفاءته وضعف جودة خريجيه. (شرارة، ٢٠١٦: ٦٥٨)

- **معوقات تتعلق بإدارة التعليم الثانوي:** "تعود الكثير من المعوقات التي تواجه المدارس الثانوية الصناعية والتجارية إلى ما تعانيه إدارة منظومة التعليم الصناعي من بيروقراطية وسيطرة وزارة التربية والتعليم، وهيمنتها على التعليم الصناعي والتجاري". (عبد الرسول، ٢٠٠٨: ٣٤)، "فهي تضع بمفردها السياسات والقوانين واللوائح والنظم وقواعد العمل الخاصة بالتعليم الصناعي والتجاري، مع محدودية مشاركة أصحاب المصلحة من المستثمرين وأرباب الأعمال في الإدارة والإشراف، ورسم السياسات واتخاذ القرارات، وفي رسم خطط وإستراتيجيات التطوير والإصلاح". (مبروك، ٢٠١٢: ١٢٣) "إضافة إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الوسطى والتنفيذية في المديریات والإدارات التعليمية والقيادات المدرسية والعاملين في المؤسسات التعليمية، وضعف التنسيق بين كل من الإدارة المركزية والإدارة المدرسية في وضع خطط ومقترحات التطوير". (سالم، ٢٠١٠: ١١٥)، "ولا تمتلك القيادة المدرسية غير تنفيذ القوانين والخطط والسياسات التي تعتمد عليها الوزارة". (عبد الغفار، ٢٠١٠، ١٩٥)، "ومختلف القرارات الخاصة بالإدارة التعليمية يتم تبليغها لإدارات المدارس الصناعية والتجارية، وإذا ما حدث خلط في بعض البنود يتم الرجوع إلى الوزارة، ولا يملك مدير المدرسة الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لتعديل اللوائح والقوانين، ورسم الخطط بما يتناسب وظروف مدرسته وواقع العمل فيها". (محي الدين، ٢٠٠٩: ١٩٥)

- **معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي:** "إذ يفتقر الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي التجاري والصناعي إلى هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة، وغياب التخطيط المبني على أسس علمية سليمة، وضعف التنسيق بين أداء أعضاء التنظيم الإداري بما يدعم الأداء الكلي للتنظيم، كما لا توجد آلية لقياس احتياجات

السوق والمجتمع باستمرار، أو آلية للاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين جودة الأداء والاعتماد". (عبد الله، ٢٠١٣: ٢٠٣)

- معوقات تتعلق بتحقيق أهداف التعليم الثانوي: "بالرغم من التوسع الملحوظ في التعليم الفني الصناعي والتجاري في مصر إلا أنه يواجه الكثير من المعوقات، التي تقف دون تحقيق أهدافه، ومنها: انفصال هذا التعليم عن واقع سوق العمل، فضلاً عن انخفاض الكفاءة الخارجية، فقد غاب التوازن بين العرض والطلب من خريجي المدارس الفنية والتجارية وطلب سوق العمل عليهم، بالإضافة إلى وجود فجوة كبيرة بين مخرجات المدارس الفنية الصناعية من الأيدي العاملة وبين احتياجات سوق العمل من حيث الكم، فضلاً عن مستوى النوعيات المطلوبة، لذلك يجب وضع إستراتيجية لتطوير التعليم الفني الصناعي والتجاري لتلبية احتياجات سوق العمل". (مشرف، والجرادة، بد. ن: ٣)

- معوقات تتعلق بمستوى خريج التعليم الثانوي: "أدى تدني مستوى خريج التعليم الثانوي التجاري والصناعي إلى ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي المدارس الثانوية الصناعية، وضعف مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضعف مهارة العمل الجماعي لدى خريجي التعليم الثانوي الصناعي، وضعف التخطيط والتنسيق والتكامل بين المدارس الثانوية الصناعية، وقطاع الصناعة في مصر (شحاته، ٢٠١٤: ١١)

- معوقات تتعلق بتدريب معلمي التعليم الثانوي: "إن معظم برامج التدريب المقدمة لمعلمي التعليم الثانوي التجاري والصناعي تتسم بالنمطية والشكلية، وعدم الاستمرارية، وأنها لا تتاح لجميع العاملين، ولا تراعي احتياجاتهم التدريبية". (محمد، وآخرون، ٢٠١٢: ٧)

- معوقات تتعلق بتمويل التعليم الثانوي: "حيث يعاني التعليم الثانوي الصناعي تواضعاً في التمويل المتاح لتطوير مدارس التعليم الثانوي التجاري والصناعي، وعدم ارتباط بعض التخصصات بالبيئة المحلية وسوق العمل، ومحدودية التعاون بين مؤسسات

التعليم الفني الصناعي والبيئة المحيطة، بالإضافة إلى ضعف المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم الصناعي" (فرغلي، ٢٠١٣: ٧) ولقد تم رصد ميزانية مقدارها (٢٦.٥ مليار جنيه) للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩ لمرحلة الثانوي العام والفني ويشمل الإنفاق أيضا تمويل برامج تنمية مهارات الطلاب على أساليب البحث العلمي، برامج لتدريب وتأهيل المعلمين، وتطبيق أساليب تعليمية تكنولوجية حديثة مثل التابلت (Tablet) المدرسي إلى جانب إنشاء ٥ مدارس جديدة. من المنظومة المصرية اليابانية.

(<https://akhbarelyom.com/news/newdetails/>)

ويري الباحث أن الميزانية المخصصة لمرحلة التعليم الثانوي العام والثانوي الفني (صناعي، وتجاري) لا تتناسب مع أهمية هذه المرحلة

- معوقات تتعلق بتطوير التعليم الثانوي التجاري والصناعي:

"هناك عدة صعوبات تحول دون مشاركة وزارات الدولة وقطاعات الأعمال والنقابات المهنية في تطوير مدارس التعليم الفني الصناعي في جمهورية مصر العربية، وأن هذه الصعوبات تتمثل فيما يلي: عدم وجود ما يلزم الجهات الداعمة بتطوير التعليم، وضعف التنسيق بين الجهات الداعمة وبين مدارس التعليم الفني، وضعف التواصل بين الجهات الداعمة والمدارس التجارية والصناعية". (مسيحة، ٢٠١٣، ٩٦)

- معوقات تتعلق بالمناهج والمقررات الدراسية في مدارس التعليم الثانوي: "لقد عزا، (رفاعي، ٢٠١٣، ٣٦١) عدم الارتباط بين قطاع الصناعة وبين مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر إلى ضعف تلبية المقررات لاحتياجات البيئة المحلية، وانقطاع صلتها بحاجات الطلاب، مما أدى إلى عدم قدرة المدارس على تحقيق

وظائفها المنوطة بها (وأشار) إلى أن المناهج الدراسية تعد متدنية، وتتسم بالجمود، ولم تحظ مناهج التعليم الثانوي الفني بالاهتمام بتطويرها مما زاد من تخلفها وعدم ملاءمتها لسوق العمل".

يتضح مما سبق، أن إدارة التميز تؤثر وتتأثر بكل ما في داخل المؤسسة التعليمية وخارجها كنظام عمل، وقد يكون سبباً في إعاقتها كجماعات الضغط وشح الموارد والشرائط والأنظمة السياسية والاجتماعية المتبعة أما داخلياً فنمط الإدارة وضعف تأهيل الموظفين وافتقار التقنية والمعلومات والاعتقاد على الأنماط المألوفة والبعد عن التجديد والتميز تمثل أبرز المعوقات الداخلية. لذلك يرى الباحث أن المدارس الثانوية العامة، والصناعية، والتجارية في جمهورية مصر العربية عامة ومدارس الثانوية العامة، والصناعية، والتجارية في محافظة بورسعيد بخاصة أنها في حاجة ماسة إلى إعادة النظر في دراسة وتحليل ثقافتها المتمثلة في بيئتها التنظيمية والتربوية والتعليمية والتقنية والإبداعية والمعرفية ومدى مواكبتها للعصر الحالي. كما ويرى الباحث أن تطبيق إدارة التميز التي تُعد نظاماً متكاملًا يهدف إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات لتتفوق على نفسها ومن ثم على مثيلاتها الأخرى من المنظمات حتى تصل إلى المستوى العالمي، وهذا التميز لا يأتي بمحض الصدفة أو التمني بل من مجمل جهود العاملين في المدرسة على المستويات كافة، ولا يكفي بتحقيق مستوى معين والتوقف عند ذلك فقط بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتميمته والاستمرار عليه.

القسم الرابع - إجراءات الدراسة الميدانية وأهم النتائج والمقترحات والمتطلبات اللازمة لإدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد:

إجراءات الدراسة الميدانية، وتشمل:

أولاً - الواقع الكمي:

نظراً لوجود العديد من المشكلات في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد، تم اختيار عنوان البحث وإجراء الدراسة الميدانية في مدارس التعليم الثانوي للوصول لنتائج البحث، ومن ثم مساعدة القائمين بالعمل الإداري في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد على مواجهة معوقات تطبيق إدارة التميز في هذه المدارس، "إذ يوجد في محافظة بورسعيد (١٨) مدرسة للثانوية العامة بنين وبنات و(١٥) مدرسة ثانوي صناعية بنين وبنات نظام ثلاث سنوات ونظام خمس سنوات، و(٨) مدارس ثانوي تجاري بنين وبنات نظام ثلاث سنوات ونظام خمس سنوات".

(<https://madaresegypt.com/ar/Results>) وهذه الأعداد قليلة نسبياً مقارنة بأعداد المدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والتجارية في المحافظات الأخرى وبخاصة محافظة القاهرة.

جدول رقم (١) يوضح أعداد المعلمين والمعلمات بمدارس الثانوي العام والثانوي

الصناعي والثانوي التجاري في محافظة بورسعيد للعام الجامعي

(٢٠١٨/٢٠١٩) (محافظة بورسعيد، مديرية التربية والتعليم في بورسعيد، قسم الإحصاء)

نوع	عدد	أعداد	عدد المدارس	أعداد	عدد	أعداد
-----	-----	-------	-------------	-------	-----	-------

العدد الثلاثون - أبريل ٢٠٢١

مجلة الإدارة التربوية

المدرسة	المدارس	المعلمين	الثانوية	المعلمين	المدارس	عدد المعلمين والمعلمات
	الثانوية العامة	فني صناعي	الصناعية نظام خمس سنوات وثلاث سنوات	ثانوي عام	الثانوية التجارية نظام خمس سنوات وثلاث سنوات	
	١٨	٥٤١	١٥	٨٥٧	٧٠٥	

نلاحظ من الجدول السابق، رقم (١) أكبر عدد من المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة، ويرجع ذلك إلى زيادة عدد مدارس الثانوية العامة في محافظة بورسعيد، إذ بلغ عدد المدارس الثانوية العامة (١٨) مدرسة، وكان أقل عدد من المعلمين والمعلمات بمدارس الثانوية التجارية، ويرجع ذلك إلى قلة عدد المدارس، فقد بلغ عدد المدارس التجارية في محافظة بورسعيد (٨) مدارس، ويرجع ذلك إلى حرص أولياء أمور الطلاب والطالبات في محافظة بورسعيد أن يحصل الأبناء على تعليم ثانوي عام، ليكون أمام هؤلاء الطلاب فرصة أكبر للالتحاق بالتعليم الجامعي.

ثانياً - إجراءات الدراسة الميدانية، وتشمل:

أ- أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- ١- تعرف واقع إدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية والصناعية في محافظة بورسعيد.
- ٢- تعرف معوقات إدارة التميز في مدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية والصناعية في محافظة بورسعيد.

ب- أداة الدراسة الميدانية:

تم اختيار الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية، والتجارية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

١- خطوات إعداد الاستبانة: بناءً على تحديد أهداف الدراسة الميدانية، قام الباحث بتصميم الاستبانة الموجهة للمعلمين والمعلمات العاملين في مدارس التعليم الثانوي (عام/ فني) في محافظة بورسعيد، وتم وضع محورين:

المحور الأول: واقع إدارة التميز في مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد.

المحور الثاني: معوقات إدارة التميز في مدارس التعليم الثانوي العام والثانوي الصناعي والتجاري في محافظة بورسعيد.

وكل محور من المحورين السابقين يحتوي على عدد من البنود أو المؤشرات لاستطلاع رأي أفراد العينة في كل بند ودرجة تحقق هذا البند، وقسمت الاستجابات عن كل بند إلى خمسة مستويات في درجة الاستجابة لواقع إدارة التميز في مدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية والصناعية في محافظة بورسعيد، ومعوقات إدارة التميز في مدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية والصناعية في محافظة بورسعيد إلى (موافق بشدة، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة) وأعطى كل مستوى درجة، فالمستوى الأول أخذ خمس درجات، والثاني أربع درجات، والثالث ثلاث درجات، والرابع درجتان، والخامس درجة واحدة.

٢- صدق وثبات الاستبانة: تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية انظر (ملحق رقم ١) بعد العرض على المحكمين من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية

جامعة بورسعيد، وكلية التربية النوعية، وكلية الآداب جامعة بورسعيد، والمعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة في طنطا) وعلى مديري الإدارات التعليمية في محافظة بورسعيد (إدارة شمال التعليمية، وإدارة شرق التعليمية، وإدارة جنوب التعليمية، وإدارة برفؤاد التعليمية، وتم عمل التعديلات اللازمة والمطلوبة، ثم طبقت الاستبانة على عينة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة بورسعيد، وتمثل المجتمع الأصلي لعينة البحث عينة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والتجارية والبالغ عددهم (٢١٠٣) معلم ومعلمة، وتم اختيار عينة منهم بلغت (٣٢٠) معلماً ومعلمة والتي تمثل (١٤%) من المجتمع الأصلي، وكان عدد الاستبانات تم توزيعها (٣٢٠) استبانة وكان عدد الاستبانات الصالحة (٣٠٠) استبانة، ولقد روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة بقدر الإمكان للمجتمع الأصلي، ولقد تم توزيع الاستبانة كالتالي:

١- الاستبانات التي تم توزيعها على مدارس الثانوية العامة كان عددهم (١١٠) وكان عدد الاستبانات الصالحة (١٠٠) استبانة وعدد الاستبانات غير الصالحة (١٠) استبانات. وتمثل العينة (١٢%) من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (٨٥٧) معلماً ومعلمة.

م	اسم المدرسة	عدد الاستبانات التي تم توزيعها على	عدد الاستبانات الصالحة	عدد الاستبانات غير الصالحة

		المعلمين والمعلمات		
١	٢٠	٢٣	مدرسة بورسعيد الثانوية العسكرية بنين (ثانوي عام).	٣
٢	٢٠	٢٢	مدرسة القناة الثانوية بنين (ثانوي عام).	٢
٣	٢٠	٢٣	مدرسة الشهيد أحمد سامي الثانوية بنين (ثانوي عام).	٣
٤	٢٠	٢٢	مدرسة بورفؤاد العسكرية بنين (ثانوي عام).	٢
٥	٢٠	٢٠	مدرسة بورفؤاد العسكرية بنين (ثانوي عام).	-
٦	٢٥	٢٧	مدرسة بورسعيد الثانوية الميكانيكية الصناعية بنين (ثانوي صناعي).	٢
٧	٢٥	٢٧	مدرسة الشهيد طيار رفعت برعي الصناعية بنين (صناعي).	٢
٨	٢٥	٢٧	مدرسة بورسعيد الثانوية الخزفية بنين (ثانوي صناعي).	٢
٩	٢٥	٢٥	مدرسة فاروق الباز الصناعية للبنين نظام ثلاث سنوات (صناعي).	-
١٠	٤٠	٤٠	مدرسة بورسعيد التجارية بنات (ثانوي تجاري).	-
١١	٣٠	٣٢	مدرسة الزهور التجارية بنات (ثانوي تجاري).	٢
١٢	٣٠	٣٢	مدرسة الفندقية السياحية (ثانوي تجاري).	٢
	٣٠٠	٣٢٠	الإجمالي	٢٠

٢- الاستبيانات التي تم توزيعها على المدارس الثانوية الصناعية كان عددهم (١٠٦) استبانة وكان عدد الاستبيانات الصالحة (١٠٠) استبانة وعدد الاستبيانات غير الصالحة (٦) استبيانات، وتمثل العينة (١٨٪) من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (٥٤١) معلماً ومعلمة.

٣- الاستبيانات التي تم توزيعها على المدارس الثانوية التجارية كان عددهم (١٠٦) استبانة وكان عدد الاستبيانات الصالحة (١٠٠) استبانة وعدد الاستبيانات غير الصالحة (٦) استبيانات، وتمثل العينة (١٤٪) من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (٧٠٥) معلماً ومعلمة، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢) يوضح أسماء المدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية والصناعية في محافظة بورسعيد، وعدد الاستبيانات التي تم توزيعها، وعدد الاستبيانات الصالحة، وعدد الاستبيانات غير الصالحة.

يلاحظ من الجدول السابق رقم، (٢) أن إجمالي عدد المدارس عينة البحث (١٢) مدرسة فقد بلغ عدد المدارس الثانوية العامة (٥) مدارس، وعدد المدارس الثانوية الصناعية (٤) مدارس، وعدد المدارس الثانوية التجارية (٣) مدارس، ويرجع ذلك إلى زيادة إجمالي عدد المدارس الثانوية العامة في محافظة بورسعيد عن إجمالي عدد المدارس الثانوية الصناعية والثانوية التجارية، فقد بلغ إجمالي عدد المدارس الثانوية العامة في محافظة بورسعيد (١٨) مدرسة، وإجمالي عدد المدارس الثانوية الصناعية (١٥) مدرسة، وإجمالي عدد المدارس الثانوية التجارية (٧) مدارس.

وبعد تفريغ بيانات الاستمارات المكتملة من الاستبانة الموزعة على أفراد عينة البحث، قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات والأساليب التالية:

١- الجداول التكرارية لحساب النسب المئوية لكل عبارة من الأسئلة التي تحته

على اختيار من متعدد؛ فقد أعطي لكل عبارة وزنها الذي يعبر عن التكرار
بالنسبة للعدد الكلي للعينة.

$$\text{تكرار الاستجابة} = \frac{\text{النسبة المئوية للاستجابة} \times 100}{\text{العدد الكلي لأفراد العينة}}$$

٢- كما استخدم الباحث اختبار χ^2 لتعرف دلالة الفرق بين كل
عبارة من حيث درجة ممارستها أو تحقيقها في الواقع الفعلي الخاص بالمعلمين
والمعلمات والإداريين والإداريات.

$$\chi^2 = \frac{\sum (t - o)^2}{t}$$

حيث t و o = التكرار الواقعي أو الملاحظ. t = التكرار المتوقع أو النظري.

٣- استخدام الباحث لتحديد ترتيب فقرات واقع إدارة التميز في مدارس الثانوية العامة
والثانوية التجارية والصناعية في محافظة بورسعيد، ومعوقات إدارة التميز في
مدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية والصناعية في محافظة كل على حدة
على مستوى مجموع إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات ككل التكرار
الموزون والذي يتمثل في:

$$\chi^2 = \frac{\sum (t - o)^2}{t}$$

مجموع أفراد العينة ككل

استخدام الباحث لتحديد مستوى الموافقة للفقرات التي يجيب عليها المستفتون بمقياس ذي خمس أبعاد: (درجة التحقيق كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وضعيفة، ولا تتحقق). (نشأت، ١٩٨٥م، ص١٦٨)

المقياس ذي الأبعاد الخمسة:

الدرجة	موافق بشدة (م.ب)	موافق (م)	محايد(مح)	غير موافق (م.غ)	غير موافق (ب.م.غ)
درجة التحقق	٤.١-٥	٣.٤-٤	٢.٧-٣.٣	٢-٢.٦	١-١.٩

أولاً - مدارس الثانوية العامة:

١-البيانات الشخصية لأفراد العينة:

جدول رقم (٣) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في محافظة بورسعيد عن البيانات الشخصية.

٦٨	ذكر	١ - النوع
٣٢	أنثى	
٢٠	أقل من عشر سنوات	٢ - عدد سنوات الخبرة
٣٠	أكثر من عشر سنوات وأقل من عشرين سنة	
٥٠	أكثر من عشرين سنة	

نلاحظ من الجدول رقم (٣)، أن عدد المعلمين أكبر من عدد المعلمات، فقد بلغ عدد المعلمين (٦٨) معلماً، وبلغ عدد المعلمات (٣٢) معلمة؛ ويرجع ذلك إلى أن عدد المدارس الثانوية بنين أكثر من عدد المدارس الثانوية للبنات، كما نلاحظ أكبر عدد لسنوات الخبرة بالنسبة للمعلمين والمعلمات كانت أكثر من عشرين عاماً، ويرجع ذلك إلى سياسة وزارة التربية والتعليم في التعيين والاعتماد على التعيين بالعقد لمدة محدودة لحين إثبات الكفاءة، كما نلاحظ أقل عدد لسنوات خبرة أقل من عشر سنوات بلغ عددهم (٢٠) معلماً ومعلمة، ويرجع ذلك إلى قلة التعيينات.

جدول رقم (٤) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن واقع إدارة التميز في المدارس الثانوية العامة في محافظة بورسعيد.

الترتيب	م.ت	درجة التحقق	معلمين ومعلمات	العينة
		درجة التحقق	درجة التحقق	

			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
													المعيار الأول: قيادة المدرسة
٩	م	٣.٤٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١ صياغة رؤية ورسالة المدرسة لمواجهة التغيرات المحيطة.
١٠	مح	٢.٧٥	٣٥	٣٥	٥	٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٥	١٥	٢ وضع أهداف للمدرسة.
٦	م	٣.٦٠	٥	٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٣ المشاركة في أنشطة التطوير على مستوى المدرسة.
٨	م	٣.٥٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٤ تشجيع المعلمين في المدرسة على الإبداع والابتكار.
٥	م	٣.٨٠	٨	٨	١٢	١٢	١٢	١٢	٢٨	٢٨	٤٠	٤٠	٥ دعم ثقافة التميز لجميع العاملين في المدرسة.
٢	م	٣.٩٨	٥	٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٢	٢٢	٤٨	٤٨	٦ الالتزام بالمنهجية العلمية عند حل المشكلات التي تواجه المدرسة.
٣	م	٣.٨٨	٧	٧	٨	٨	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٤٥	٤٥	٧ العمل بروح الفريق.
١	م.ش	٤.٣١	٢	٢	٣	٣	٧	٧	٣٨	٣٨	٥٠	٥٠	٨ تحقيق العدالة بين جميع العاملين في المدرسة.
٧	م	٣.٥٢	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٣	٢٣	٣٢	٣٢	٩ توزيع المهام والمسئوليات على العاملين في المدرسة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.
٤	م	٣.٨٣	٨	٨	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٤٢	٤٢	١٠ الاستماع إلى مقترحات عملاء المدرسة الخارجيين

(المجتمع المحلي).

المعيار الثاني: سياسات المدرسة وإستراتيجياتها.

٧	غم	٢.٩٢	٢٥	٢٥	١٠	١٠	٣٠	٣٠	١٨	١٨	١٧	١٧	توجد للمدرسة خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة.	١
٤	م	٣.٦٣	٥	٥	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٢٧	٢٧	٢٨	٢٨	تطور المدرسة إستراتيجيتها، وتراجعها باستمرار.	٢
٣	م	٣.٧٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	تضع المدرسة برامجها، وأنشطتها وفق الخطة الإستراتيجية المعلنة.	٣
٢	م	٣.٩٥	٥	٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٤٥	٤٥	تقيم المدرسة إستراتيجيتها باستمرار؛ لتحديد مدى كفاءتها لتحقيق الأهداف.	٤
٥	مح	٣.١٧	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	تضع المدرسة خططاً مستقبلية لتحسين أدائها وتطويره.	٥
١	م	٣.٩٧	٥	٥	٥	٥	٢٥	٢٥	٢٨	٢٨	٣٧	٣٧	تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الداخلية، وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف.	٦
٨	مح	٢.٩٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الخارجية وتحدد الفرص والتهديدات.	٧
١٠	مح	٢.٧٢	٣٠	٣٠	١٠	١٠	٣٠	٣٠	١٨	١٨	١٢	١٢	تحرص المدرسة على وضع سياسات تحقق دعم	٨

													المجتمع الخارجي.	
٦	مح	٣.١٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	تضع المدرسة أهدافاً، تساعد على التميز الإداري.	٩
٩	مح	٢.٧٥	٥	٥	٥	٥	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	تحرص المدرسة على وضع الخطة الإستراتيجية حسب الموارد المتاحة.	١٠
المعيار الثالث: الموارد البشرية في المدرسة.														
٧	مح	٣.٣٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	تقدر المدرسة جهود العاملين بها.	١
٦	مح	٣.٣٥	٥	٥	٨	٨	٢٢	٢٢	٢٧	٢٧	٢٨	٢٨	تهتم المدرسة بالانتمية المهنية لجميع العاملين بها.	٢
١٠	مح	٢.٧٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠	تهتم المدرسة بالحوافز المادية والمعنوية لجميع العاملين بها.	٣
١		٣.٨٠	٥	٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	تتواصل المدرسة بفعالية مع جميع العاملين بها.	٤
٣	م	٣.٧٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	توجد معايير واضحة ومحددة عند اختيار العاملين في المدرسة.	٥
٩	مح	٣.٠٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	تخطط المدرسة لجميع الأنشطة التي يقوم بتنفيذها العاملون فيها.	٦
٨	مح	٣.١٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	تتبنى المدرسة ثقافة تسمح	٧

													بالفائدة المشتركة لجميع العاملين فيها.	
٤	م	٣.٥٠	٥	٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	يشارك جميع العاملين في المدرسة في تطوير أدائها.	٨
٥	م	٣.٤٥	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	تتوافر معايير موضوعية معلنة لتقييم أداء جميع العاملين في المدرسة.	٩
٢	م	٣.٧٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	تساهم المدرسة في رعاية العاملين بها، وتعزز العدل والمساواة بينهم.	١٠
المعيار الرابع: الشراكات والموارد المتاحة.														
١٠	غ ح	٢.١٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٥	١٥	تسعى المدرسة إلى إدارة العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين.	١
٨	مح	٢.٩٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	توازن المدرسة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	٢
٧	مح	٢.٩٥	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة.	٣
٩	مح	٢.٣٧	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٧	١٧	١٨	١٨	توظف المدرسة التكنولوجيا المتقدمة في تطوير أدائها.	٤
١	م	٣.٩٥	٥	٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٤٠	٤٠	تدير المدرسة مبانيها وأجهزتها، ومرافقها، وتحافظ عليها.	٥

٦	٣٨	٣٨	٣٧	٣٧	٨	٨	٧	٧	١٠	١٠	٣.٨٦	م	٢	يتوافر في المدرسة نظام متكامل للبيانات، والمعلومات.
٧	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٢٠	٢٠	٧	٧	٣	٣	٣.٦٠	م	٤	تدير المدرسة مواردها المالية بكفاءة وفعالية.
٨	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٠	١٠	٥	٥	٣.٨٠	م	٣	تهتم المدرسة بتعزيز علاقاتها مع غيرها من المدارس المحيطة.
٩	٢٥	٢٥	٣٠	٣٠	٢٥	٢٥	١٥	١٥	٥	٥	٣.٣٠	م	٦	تهتم المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية.
١٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٣.٣٥	م	٥	تصنف المدرسة البيانات والمعارف لدعم سياساتها وإستراتيجياتها.
المعيار الخامس: العمليات والخدمات.														
١	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٣.٠	مح	١٠	تسعى المدرسة إلى تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) والخدمات التي تقدمها.
٢	٣٠	٣٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٣.٥٥	م	٦	تطبق المدرسة معايير معتمدة في إدارة عملياتها مثل: معايير إدارة الجودة والتميز.
٣	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٠	١٠	٣.٣٥	م	٨	تتسم جميع العمليات التي

													تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع.	
٥	م	٣.٧٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	تستفيد المدرسة من خبرات المدارس الأخرى في تطوير خدماتها، وبرامجها المختلفة.	٤
٧	م	٣.٥٣	١٥	١٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٢٢	٢٢	٣٨	٣٨	تهتم المدرسة بتسويق برامجها، وخدماتها المقدمة.	٥
٤	م	٣.٨٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٤٠	تستفيد المدرسة من نتائج التغذية الراجعة في تطوير عملياتها.	٦
٣	م	٣.٨٧	٥	٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٢٨	٢٨	٤٢	٤٢	تسعى المدرسة إلى استحداث خدمات وبرامج جديدة.	٧
١	م	٤.٠٠	٥	٥	٥	٥	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٤٥	٤٥	تتميز العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع.	٨
٩	مح	٣.٢٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٢	٢٢	تسعى المدرسة إلى تقوية العلاقات مع المستفيدين	٩
٢	م	٣.٩٠	٥	٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٤٠	٤٠	توجد منهجية للمدرسة لتصميم وإدارة العمليات.	١٠
المعيار السادس: نتائج العملاء.														
٨	مح	٣.١٧	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٣	٢٣	٢٧	٢٧	تهتم المدرسة بمقترحات	١

													علائقها وشكواهم.	
٥	م	٣.٥٨	١٠	١٠	٧	٧	١٨	١٨	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠	توجد علاقات جيدة بين المدرسة، وبين عملائها الخارجيين.	٢
٦	م	٣.٥٥	٧	٧	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٣٢	٣٢	٢٨	٢٨	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات عملائها عن فاعلية برامجها، وخدماتها المقدمة.	٣
٧	م	٣.٤٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٥	٢٥	تتصف المدرسة بسرعة تلبية احتياجات عملائها.	٤
١	م.ش	٤.١٧	٣	٣	٧	٧	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠	تتسم الإجراءات التي تتم داخل المدرسة بالبساطة والمرونة.	٥
٤	م	٣.٦٨	١٠	١٠	٥	٥	٢٠	٢٠	٣٧	٣٧	٢٨	٢٨	يتم مسح شامل ودوري لاحتياجات العملاء داخل المدرسة وخارجها.	٦
٩	مح	٣.٠٧	٢٠	٢٠	١٥	١٥	٢٥	٢٥	١٨	١٨	٢٢	٢٢	تمكن المدرسة المستفيدين من الاشتراك في صناعة القرارات، بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة وأهداف العملاء.	٧
١٠	مح	٣.٠٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	تقوم المدرسة بوضع أهداف لتحقيق رضا العملاء داخل المدرسة وخارجها.	٨

٢	م	٣.٩٨	٥	٥	٥	٥	٢٧	٢٧	٣٨	٣٨	٣٠	٣٠	توجد آلية في المدرسة لرصد شكاوى ومقترحات العملاء.	٩
٣	م	٢.٩٣	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	١٧	١٧	١٨	١٨	٢٠	٢٠	تقدم المدرسة خدمات تفوق توقعات العملاء.	١٠
المعيار السابع: نتائج العاملين.														
١٠	غ. م	٢.٥٠	٤٠	٤٠	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	تقدم المدرسة حوافر للعاملين المتميزين.	١
٧	مح	٢.٩٥	٣	٣	٧	٧	١٨	١٨	٣٢	٣٢	٤٠	٤٠	تشجع المدرسة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.	٢
١	م	٣.٨٠	٥	٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٣٥	٣٥	تقوم المدرسة بقياس رضا العاملين.	٣
٦	مح	٣.٠٣	٣	٣	٥	٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٤٢	٤٢	توجد آلية في المدرسة لتقييم أداء العاملين.	٤
٩	مح	٢.٧٣	١٠	١٠	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٧	٢٧	٣٨	٣٨	توفر المدرسة فرصا للتنمية المهنية المستدامة للعاملين بها.	٥
٤	مح	٣.١٥	٥	٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	تساهم المدرسة في تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين بها.	٦
٢	مح	٣.٣٥	٥	٥	١٨	١٨	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٨	٢٨	تساهم المدرسة في تطوير الخدمات المقدمة للعاملين بها.	٧

٣	مج	٣.٢٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات العاملين بها.	٨
٥	مج	٣.١١	٢٣	٢٣	١٥	١٥	٢٢	٢٢	١٨	١٨	٢٢	٢٢	توفر المدرسة مؤشرات عن مستوى إنتاجية العاملين بها.	٩
٨	مج	٢.٨٣	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٧	١٧	١٨	١٨	توفر المدرسة المناخ المناسب للعمل بالنسبة للعاملين بها.	١٠
المعيار الثامن: نتائج المجتمع.														
١٠	غ. م	٢.٠٢	٤٥	٤٥	٣٠	٣٠	١١	١١	٦	٦	٨	٨	تشارك المدرسة في جميع الأنشطة المجتمعية.	١
٩	غ. م	٢.٢٣	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	١٢	١٢	٨	٨	١٠	١٠	تستفيد المدرسة من المبادرات المجتمعية في تطوير خدماتها وتحسينها.	٢
١	م	٣.٨١	٣	٣	٧	٧	٣٢	٣٢	٢٢	٢٢	٣٦	٣٦	تلتزم المدرسة بالتشريعات والقوانين الحاكمة.	٣
٨	مج	٢.٥٧	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	١٣	١٣	١٢	١٢	تلتزم المدرسة بمسؤوليتها تجاه المجتمع المحلي.	٤
٧	مج	٢.٩٢	٣٣	٣٣	١٧	١٧	٣٠	٣٠	١٥	١٥	٥	٥	تحقق المدرسة التنمية المستدامة للمجتمع ومؤسساته.	٥
٦	مج	٣.١٠	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	٣٥	٣٥	١٢	١٢	١٨	١٨	تعمل المدرسة على تعزيز ثقة المجتمع بها	٦

													وبخدماتها.	
٥	مح	٣.١٣	١٠	١٠	٣٢	٣٢	٣٣	٣٣	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٧	٧
													٧	٧
٤	م	٣.٣٧	١٢	١٢	١٣	١٣	٣٥	٣٥	١٦	١٦	٢٤	٢٤	٨	٨
													٨	٨
٣	م	٣.٤٣	٨	٨	١٢	١٢	٣٢	٣٢	٢٢	٢٢	٢٦	٢٦	٩	٩
													٩	٩
٢	م	٣.٦٣	٧	٧	٨	٨	٣٠	٣٠	٢٥	٢٥	٣٠	٣٠	١٠	١٠
													١٠	١٠
المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية.														
٨	مح	٢.٨٦	٣٠	٣٠	١٨	١٨	١٢	١٢	١٦	١٦	٢٤	٢٤	١	١
													١	١
٧	مح	٢.٩٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٢	٢
													٢	٢
٦	مح	٣.١٣	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٢	١٢	٢٨	٢٨	٣	٣
													٣	٣
٤	مح	٣.١٧	٢٢	٢٢	١٨	١٨	١٢	١٢	١٧	١٧	٣١	٣١	٤	٤
													٤	٤

													في خدمة المجتمع.
١	م	٣.٨٣	٥	٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٧	٢٧	٣٨	٣٨	٥ تلتزم المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها.
٢	م	٣.٦٤	٨	٨	١٢	١٢	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	٣٥	٣٥	٦ توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج، والخدمات التي تقدمها المدرسة.
٣	م	٣.٤٠	١٤	١٤	١٦	١٦	١٩	١٩	١٨	١٨	٣٣	٣٣	٧ توجد مؤشرات واضحة لمراقبة الوضع الحالي للمدرسة، وضمان التحسين المستمر.
٥	مح	٣.١٠	٢٥	٢٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٨ توفر المدرسة مؤشرات بعدد الشراكات، وعدد المشاريع المجتمعية.
٩	غ. م	٢.٦٥	٣٧	٣٧	١٧	١٧	١١	١١	١٤	١٤	٢١	٢١	٩ يوجد لدى المدرسة مؤشرات للخدمات الحالية التي تقدمها للمجتمع.
١٠	غ. م	٢.٣٩	٤٥	٤٥	١٥	١٥	١١	١١	١٤	١٤	١٥	١٥	١٠ يوجد للمدرسة خطة مستقبلية لتطوير وتنمية المجتمع.

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٤) المعيار الأول - قيادة المدرسة: احتلت العبارة "أن القيادة المدرسية تحقق العدالة بين جميع العاملين في المدرسة" المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٤,٣١) ومستوى تحقق موافق بشدة، ويرجع ذلك إلى خبرة بعض القيادات في التعامل مع المرؤوسين في المجال الإنساني في المدارس الثانوية العامة في محافظة

بورسعيد، بينما احتلت **وضع أهداف للمدرسة** المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,٧٥) ومستوى تحقق محايد، ويرجع ذلك إلى عدم قدرة قيادة المدارس الثانوية العامة في محافظة بورسعيد على صياغة أهداف لقلة الخبرة في مجال التخطيط.

المعيار الثاني: سياسات المدرسة وإستراتيجياتها: احتلت العبارة "تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الداخلية وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣,٩٧) ومستوى تحقق (موافق)، ويرجع ذلك إلى اهتمام قائد المدرسة الثانوية العامة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والعمل على تدعيمها، والوقوف على نقاط الضعف والعمل على علاجها، بينما احتلت **"تحرص المدرسة على وضع سياسات تحقق دعم المجتمع الخارجي"** المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,٧٢) ومستوى تحقق (محايد)، ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قيادة المدرسة بوضع سياسة للمدرسة ترتبط بالمجتمع الخارجي.

المعيار الثالث: الموارد البشرية في المدرسة: احتلت "تواصل المدرسة بفعالية مع جميع العاملين بها" المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٣,٨٠) ومستوى تحقق موافق، ويرجع ذلك إلى اهتمام قيادة المدرسة بإنجاز أنشطة اليوم الدراسي، واحتلت "تهتم المدرسة بالحوافز المادية والمعنوية لجميع العاملين بها" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,٧٠) ومستوى تحقق (محايد) ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قيادة المدرسة بالحوافز المادية والمعنوية؛ وذلك لقلة الميزانية المخصصة للمدارس الثانوية العامة بصفة خاصة والتعليم الثانوي بصفة عامة، وهذا يتفق مع دراسة (عفاف محمد، ٢٠١٦: ٤٠) التي أكدت أن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف أمام إصلاح التعليم الثانوي العام وتطويره من حيث سوء توزيع الموارد المالية غير المتوازن الذي يؤثر في جودة هذا التعليم وتطويره والوفاء بمتطلباته المادية والبشرية.

المعيار الرابع: الشراكات والموارد المتاحة: احتلت تدير المدرسة مبانيها وأجهزتها، ومرافقها، وتحافظ عليها" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣,٩٥) ومستوى تحقق (موافق)، ويرجع ذلك إلى المسؤولية التي تقع على قيادة المدرسة، بينما احتلت "تسعى المدرسة إلى إدارة العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,١٥) ومستوى تحقق (غير موافق).

المعيار الخامس: العمليات والخدمات: احتلت "تتميز العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤,٠٠) ومستوى تحقق موافق، ويرجع ذلك إلى رغبة قائد (مدير) المدارس الثانوية العامة في إنجاز المهام الموكلة إليه خلال اليوم الدراسي، بينما احتلت "تسعى المدرسة إلى تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) والخدمات التي تقدمها" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٣,٠) ومستوى تحقق (محايد)، ويرجع ذلك إلى قلة خبرة قائد المدرسة في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) فلم يحصل معظم مديري المدارس الثانوية العامة على دورات تدريبية في مجال القيادة أو وظائف الإدارة.

المعيار السادس: نتائج العملاء: احتلت "تتسم الإجراءات التي تتم داخل المدرسة بالبساطة والمرونة" المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٤,١٧) ومستوى تحقق (موافق بشدة)، ويرجع ذلك إلى العلاقة الطيبة بين قائد المدرسة الثانوية العامة وبين العاملين معه، بينما احتلت "تقوم المدرسة بوضع أهداف لتحقيق رضا العملاء داخل المدرسة وخارجها" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٣,٠٠) ومستوى تحقق (محايد)، ويرجع ذلك إلى عدم وجود سياسة واضحة لوضع قيادة المدارس الثانوية العامة في وضع أهداف تحقق رضا العاملين داخل المدرسة والمجتمع الخارجي المتمثل في أولياء أمور الطلاب.

المعيار السابع: نتائج العاملين: احتلت "تقوم المدرسة بقياس رضا العاملين" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣,٨٠) ومستوى تحقق (موافق)، ويرجع ذلك إلى حرص قائد المدارس الثانوية العامة على وجود روح التعاون والعمل بروح الفريق داخل المدرسة لإنجاز الأعمال، بينما احتلت "تقدم المدرسة حوافر للعاملين المتميزين" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٥٠) ومستوى تحقق (غير مناسب)، ويرجع ذلك إلى قلة الميزانية المخصصة للمدارس الثانوية العامة.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع: احتلت "تلتزم المدرسة بالتشريعات والقوانين الحاكمة" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٨١) ومستوى تحقق (موافق) ويرجع ذلك إلى التزام قادة المدارس الثانوية باتباع التعليمات وتنفيذ اللوائح والقوانين حرصاً منه على الاستمرار في قيادة المدرسة الثانوية، واحتلت "تشارك المدرسة في جميع الأنشطة المجتمعية" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,٠٢) ومستوى تحقق (غير موافق)، ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قائد المدرسة الثانوية العامة بالأنشطة المجتمعية سواء أكان نشاطاً ثقافياً أم دينياً أم علمياً أم اجتماعياً، ولقلة الإمكانيات المادية المتوفرة لقائد المدرسة لتنفيذ هذه الأنشطة.

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية: احتلت "تلتزم المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٨٣) ومستوى تحقق موافق، ويرجع ذلك إلى اهتمام قادة مدارس الثانوية العامة في معرفة واقع أداء العاملين معه وتقييمهم، بينما احتلت "يوجد للمدرسة خطة مستقبلية لتطوير وتنمية المجتمع المرتبة العاشرة" بدرجة تحقق (٢.٣٩) ومستوى تحقق (غير موافق) ويرجع ذلك إلى قلة خبرة قائد المدرسة الثانوية العامة في وضع خطة إستراتيجية للمدرسة

تابع جدول رقم (٤) المحور الثاني يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن معوقات إدارة التميز في المدارس الثانوية العامة في محافظة بورسعيد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الترتيب ب	م ت	درجة التحقق	معلمين ومعلمات										العينة العبارة	
			درجة التحقق											
			غير موافق بشدة		غير وافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
أولاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية و تشمل													م	
٢	م	٣,٩٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٥٠	٥٠	المركزية الشديدة عند وضع اللوائح والسياسات المدرسية	١
٤	م	٣,٨١	٩	٩	٩	٩	١٦	١٦	٢١	٢١	٤٥	٤٥	غياب التنسيق والتكامل بين إدارات المدرسة ، وأقسامها المختلفة	٢
٦	م	٣,٧١	١٧	١٧	٧	٧	١١	١١	١٨	١٨	٤٧	٤٧	غياب رؤية إستراتيجية واضحة للمدرسة.	٣
٣	م	٣,٨٥	١٢	١٢	٨	٨	١٢	١٢	١٩	١٩	٤٩	٤٩	عدم وضوح أهداف المدرسة واستراتيجيتها	٤
٥	م	٣,٧٨	١١	١١	٨	٨	١٧	١٧	٢٠	٢٠	٤٤	٤٤	جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة	٥
٨	م	٣,٦٥	١٥	١٥	٩	٩	١٥	١٥	١٨	١٨	٤٣	٤٣	ضعف توافر الدعم اللازم من القيادات العليا لثقافة التميز	٦
١	م	٤,٠٧	٧	٧	٦	٦	١٢	١٢	٢٣	٢٣	٥٢	٥٢	البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل	٧
٧	م	٣,٧٣	١٣	١٣	٨	٨	١٦	١٦	١٩	١٩	٤٤	٤٤	غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز ، وتشجعة	٨
٩	م	٣,٤٦	١٥	١٥	٧	٧	١٥	١٥	٨	٨	٤٠	٤٠	غياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير واضحة ، ومحددة	٩

١٠	م ح	٣,١٠	١٥	١٥	١٥	١٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٣٥	٣٥	التقليل من إبداعات العاملين بالمدرسة ، وابتكاراتهم.	١٠
ثانياً: المعوقات البشرية و تشمل														
١	م	٣,٦٤	١٨	١٨	١٢	١٢	١٠	١٠	١٨	١٨	٤٢	٤٢	قلة توافر القيادات المدرسية المؤهلة ذات الكفاءة المهنية	١
٢	م	٣,٧٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١١	١١	٢٢	٢٢	٤٣	٤٣	غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين بالمدرسة.	٢
٣	م	٣,٦١	١٥	١٥	١٣	١٣	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٤٢	٤٢	ضعف برامج التدريب المقدمة إلي العاملين بالمدرسة	٣
٤	م	٣,٩٦	٧	٧	١٣	١٣	١٢	١٢	٢٣	٢٣	٤٥	٤٥	عدم الرغبة في التغيير ، ومقاومة.	٤
٥	م	٣,٣٦	٢٤	٢٤	١١	١١	٩	٩	١٧	١٧	٣٩	٣٩	ضعف القدرة علي تحمل المسئولية	٥
٦	م ح	٣,٣٢	٢٢	٢٢	١٣	١٣	١٣	١٣	١٥	١٥	٣٧	٣٧	قلة الحوافز (المادية، والمعنوية) المقدمة إلي العاملين بالمدرسة.	٦
٧	م ح	٣,٠٩	٢٦	٢٦	١٣	١٣	١٢	١٢	١٤	١٤	٣٥	٣٥	ضعف التواصل بين إدارة المدرسة ، والعاملين بها.	٧
٨	م ح	٣,٠٧	٣١	٣١	١٢	١٢	١٠	١٠	١٣	١٣	٣٤	٣٤	ضعف التواصل بين إدارة المدرسة ، وعملائها الخارجيين المجتمع المحلي.	٨
٩		٢,٨٣	٢٦	٢٦	١١	١١	٩	٩	١٢	١٢	٣٢	٣٢	ضعف عمليات الإبداع والإبتكار داخل المدرسة	٩
١٠	م غ ٠ م	٢,٨٠	٤٠	٤٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٠	٣٠	عدم الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة	١٠
ثالثاً: المعوقات المالية و تشمل														
١	م ٠	٤,٣١	٤	٤	٥	٥	١٣	١٣	٢٢	٢٢	٥٦	٥٦	قلة الميزانية المخصصة للمدرسة	١

٢	قلة وعي المجتمع الخارجي بأهمية المشاركة المجتمعية لتطوير أداء المدرسة	٤٨	٤٨	١٧	١٧	٦	٦	٧	٧	٢٢	٢٢	٣,٦٢	م	٥
٣	عدم بناء شراكات بين المدرسة و المجتمع المحلي	٤١	٤١	١٢	١٢	٩	٩	٧	٧	٢٩	٢٩	٣,٢٣	م ح	١٠
٤	قلة مساهمة أولياء أمور الطلاب بدعم مالي للمدرسة	٤٧	٤٧	١٦	١٦	٨	٨	٦	٦	٢٣	٢٣	٣,٥٨	م	٦
٥	زيادة تكاليف الأنشطة الطلابية بالمدرسة	٤٤	٤٤	١٤	١٤	٨	٨	٦	٦	٢٨	٢٨	٣,٤٠	م	٩
٦	عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات التميز بالمدرسة	٥٤	٥٤	٢١	٢١	١٢	١٢	٤	٤	٩	٩	٣,٥٧	م	٧
٧	الهدر المالي لقلة خبرة إدارة المدرسة	٥٢	٥٢	٢٠	٢٠	١١	١١	٧	٧	١٠	١٠	٣,٩٧	م	٢
٨	سوء توزيع الموارد المالية علي جميع جوانب العملية التعليمية بالمدرسة	٥١	٥١	١٩	١٩	١٠	١٠	٥	٥	١٥	١٥	٣,٨٦	م	٣
٩	نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز بالمدرسة	٤٩	٤٩	١٨	١٨	٩	٩	٦	٦	١٨	١٨	٣,٧٤	م	٤
١٠	سوء تخطيط إدارة المدرسة لإستثمار المخصصات المالية الخاصة بالمدرسة	٤٦	٤٦	١٥	١٥	٧	٧	٥	٥	١٧	١٧	٣,٤٤	م	٨
رابعاً: المعوقات التكنولوجية و تشمل														
١	قلة توافر الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل	٤٩	٤٩	٢٢	٢٢	١١	١١	٧	٧	١١	١١	٣,٩٦	م	٢
٢	قلة الإعتماد علي التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم	٥٢	٥٢	٢٣	٢٣	١٢	١٢	٨	٨	٤	٤	٤,٠٨	م	١
٣	عدم وجود نظام متكامل للبيانات ، والمعلومات	٤٧	٤٧	٢١	٢١	١٠	١٠	٩	٩	١٣	١٣	٣,٨٠	م	٣
٤	صعوبة تداول البيانات ، والمعلومات بين الإدارات المختلفة بالمدرسة	٤٥	٤٥	٢٠	٢٠	١١	١١	٨	٨	١٦	١٦	٣,٧٠	م	٤
٥	قلة عدد أجهزة الحاسب	٤٣	٤٣	١٩	١٩	١٠	١٠	٩	٩	١٩	١٩	٣,٥٨	م	٥

٦	م	٣,٥٣	٢١	٢١	٧	٧	١١	١١	٢٠	٢٠	٤١	٤١	قلة خبرة المعلمين لإستخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية	٦
٧	م	٣,٠٧	٣٦	٣٦	٤	٤	١٠	١٠	١٧	١٧	٣٣	٣٣	عدم وجود حجرة أوساط بالمدرسة	٧
٨	م	٣,١٥	٣٤	٣٤	٥	٥	٨	٨	١٨	١٨	٣٥	٣٥	سوء شبكة الإنترنت بالمدرسة	٨
٩	م	٣,٤٠	٢٥	٢٥	١٦	١٦	١١	١١	٢٠	٢٠	٣٨	٣٨	قلة إهتمام مدير المدرسة بإستخدام الحاسب الآلي	٩
١٠	م	٣,٤٥	٢٣	٢٣	٨	٨	١٠	١٠	١٩	٢٩	٤٠	٤٠	قلة إهتمام الإدارة العليا بأهمية إستخدام الحاسب	١٠

نلاحظ من الجدول رقم (٤) أولاً: "المعوقات الإدارية والتنظيمية: احتلت البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٠٧) ومستوى تحقق موافق؛ ويرجع ذلك إلى لجوء معظم قادة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة بورسعيد إلى تطبيق اللوائح والقوانين والتشبث بالرأي، وهذا يعيق تطبيق إدارة التميز وأكد ذلك دراسة (سهمود، ٢٠١٣: ٤٣) أن الكثير من المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية العامة تعاني عدة معوقات لتطبيق إدارة التميز، إذ تفتقر للهيكل المرنة التي تتلاءم مع متطلبات تحسين الأداء والقابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ونتيجة لهيمنة البيروقراطية والقصور في منح الصلاحيات الإدارية، بينما احتلت التقليل من إبداعات العاملين في المدرسة، وابتكاراتهم المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٣.١٠) ومستوى تحقق محايد.

ثانياً: المعوقات البشرية: احتلت "عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته" المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٣.٩٦) ومستوى تحقق موافق، ويرجع ذلك إلى عدم وجود ثقافة التغيير لقادة المدارس الثانوية العامة لعدم حصولهم على دورات تدريبية في هذا المجال ويتفق ذلك مع دراسة (العنبي، ٢٠٠٧: ٣٢) حيث أكدت على أنه من معوقات تطبيق إدارة التميز، مقاومة التغيير، وجمود القوانين، وفقدان التحفيز

والاعتقاد على الروتين، وانخفاض الدعم الجماعي، وتجنب المخاطر، والعقاب في حال الفشل، بينما احتلت "عدم الاهتمام بالإدارة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة" في المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,٨٠) ومستوى تحقق غير موافق؛ ويرجع ذلك إلى حرص قادة المدارس الثانوية بوجود علاقات طيبة بين جميع أفراد المدرسة لتحقيق الأنشطة المدرسية خلال اليوم الدراسي.

ثالثاً: المعوقات المالية: احتلت "قلة الميزانية المخصصة للمدرسة" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣١) ومستوى تحقق (موافق بشدة)؛ ويرجع ذلك إلى قلة الميزانية المخصصة للتعليم الثانوي العام على مستوى وزارة التربية والتعليم، بينما احتلت "عدم بناء شراكات بين المدرسة والمجتمع المحلي" المرتبة العاشرة والأخيرة وبدرجة تحقق (٣.٢٣) ومستوى تحقق محايد؛ ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قادة المدرسة الثانوية بالشراكة مع المجتمع المحلي.

رابعاً: المعوقات التكنولوجية: احتلت "قلة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٠٨) ومستوى تحقق موافق؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة المعلمين والإداريين في التعامل مع الكمبيوتر وأكد ذلك دراسة "(علي، ٢٠١٧: ٧٩١)" على قصور أو عدم توافر برامج التدريب أثناء الخدمة التي يمكن أن تكسب المعلم المهارات، بالإضافة إلى قصور برامج إعداد المعلم قبل الخدمة، والتي لم تكسبه مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، بينما احتلت "عدم وجود حجرة أوساط في المدرسة" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٣.٠٧) ومستوى تحقق (محايد).

ثانياً: المدارس الثانوية الصناعية:

١- البيانات الشخصية لأفراد العينة:

جدول رقم (٥) يوضح عدد أفراد العينة في المدارس الثانوية الصناعية في محافظة بورسعيد عن البيانات الشخصية:

٦٠	ذكر	١ - النوع
٤٠	أنثى	
١٠	أقل من عشر سنوات	٢ - عدد سنوات الخبرة
٢٠	أكثر من عشر سنوات وأقل من عشرين سنة	
٧٠	أكثر من عشرين سنة	

نلاحظ من الجدول رقم (٥)، أن عدد المعلمين أكبر من عدد المعلمات؛ ويرجع ذلك إلى زيادة عدد المدارس الصناعية للبنين عن عدد المدارس الصناعية للبنات، وأن المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الصناعية يمتلكون خبرة أكثر من عشرين عاماً، فقد بلغ عددهم (٧٠) معلماً ومعلمة، وأن أقل عدد من المعلمين والمعلمات يمتلكون خبرة أقل من عشر سنوات، فقد بلغ عددهم (١٠) معلم ومعلمة ويرجع ذلك إلى سياسة وزارة التربية والتعليم في التعيين

جدول رقم (٦) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة بورسعيد عن واقع إدارة التميز

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق	المعلمين والمعلمات					العينة
			درجة التحقق					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	

			بشدة											
			%	ك										
المعيار الأول: قيادة المدرسة.														
١٠	مح	٣.٣٢	١٦	١٦	١٨	١٨	١٤	١٤	٢٢	٢٢	٣٠	٣٠	صياغة رؤية ورسالة المدرسة لمواجهة التغيرات المحيطة.	١
١٠	مح	٢.٨٨	٢٩	٢٩	١٦	١٦	١٥	١٥	١٨	١٨	٢٢	٢٢	صياغة أهداف المدرسة.	٢
٣	م	٣.٨٧	٨	٨	٧	٧	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٤٠	٤٠	المشاركة في أنشطة التطوير على مستوى المدرسة.	٣
٩	مح	٣.٣٧	٢٠	٢٠	٨	٨	١٢	١٢	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	تشجيع المعلمين في المدرسة على الإبداع والابتكار.	٤
٦	م	٣.٥٥	١٩	١٩	٧	٧	١٠	١٠	٢٨	٢٨	٣٦	٣٦	دعم ثقافة التميز لجميع العاملين في المدرسة.	٥
٥	م	٣.٧٢	١٤	١٤	٦	٦	١٢	١٣	٣٠	٣٠	٣٨	٣٨	الالتزام بالمنهجية العلمية عند حل المشكلات التي تواجه المدرسة، ووضع الحلول المناسبة لها.	٦
٤	م	٣.٨٢	١١	١١	٥	٥	١٤	١٤	٣١	٣١	٣٩	٣٩	العمل بروح الفريق.	٧
٢	م	٣.٩١	٧	٧	٦	٦	١٦	١٦	٣١	٣١	٤٠	٤٠	تحقيق العدالة بين جميع العاملين في المدرسة.	٨
١	م	٤.٠٣	٤	٤	٥	٥	١٧	١٧	٣٢	٣٢	٤٢	٤٢	توزيع المهام والمسئوليات على العاملين في المدرسة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.	٩

٧	م	٣.٤٠	٢٠	٢٠	٩	٩	١٥	١٥	٢٣	٢٣	٣٣	٣٣	الاستماع إلى مقترحات عملاء المدرسة الخارجيين (المجتمع المحلي).	١٠
المعيار الثاني: سياسات المدرسة وإستراتيجياتها.														
٢	م	٣.٨٢	٨	٨	١٢	١٢	١٣	١٣	٢٤	٢٤	٤٣	٤٣	توجد للمدرسة خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة.	١
٣	م	٣.٦٧	١٤	١٤	١٠	١٠	١٢	١٢	٢٣	٢٣	٤١	٤١	تطور المدرسة إستراتيجيتها، وتراجعها باستمرار.	٢
٤	م	٣.٦١	١٥	١٥	١١	١١	١٢	١٢	٢٢	٢٢	٤٠	٤٠	تضع المدرسة برامجها، وأنشطتها وفق الخطة الإستراتيجية المعلنة.	٣
٦	م	٣.٤٠	٢٤	٢٤	٨	٨	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٣٨	٣٨	تقيم المدرسة إستراتيجيتها باستمرار لتحديد مدى كفاءتها لتحقيق الأهداف.	٤
٥	مح	٢.٥١	٤٠	٤٠	٩	٩	١١	١١	١٥	١٥	٢٥	٢٥	تضع المدرسة خططاً مستقبلية لتحسين أدائها وتطويره.	٥
١٠	مح	٢.٨٠	٣٥	٣٥	١٠	١٠	١٠	١٠	١٥	١٥	٣٠	٣٠	تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الداخلية، وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف.	٦
٨	مح	٣.٠٣	٣٩	٣٩	٨	٨	٩	٩	١٨	١٨	٣٢	٣٢	تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الخارجية، وتحدد الفرص والتحديات.	٧

٩	مح	٣.٠٢	٢٤	٢٤	٦	٦	٨	٨	١٨	١٨	٣٤	٣٤	تحرص المدرسة على وضع سياسات تحقق دعم المجتمع الخارجي.	٨
٧	مح	٣.٢٩	٢٥	٢٥	١٠	١٠	١١	١١	١٩	١٩	٣٥	٣٥	تضع المدرسة أهدافاً تساعد على التميز الإداري.	٩
١	م	٣.٨٨	٦	٦	١٠	١٠	١٤	١٤	٢٥	٢٥	٤٥	٤٥	تحرص المدرسة على وضع الخطة الإستراتيجية حسب الموارد المتاحة.	١٠
المعيار الثالث: الموارد البشرية في المدرسة.														
١	م.ش	٤.٢٢	٢	٢	٣	٣	١٣	١٣	٣٥	٣٥	٤٨	٤٨	تقدر المدرسة مجهود العاملين بها.	١
١٠	مح	٢.٦٨	٣٢	٣٢	١٣	١٣	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	تهتم المدرسة بالتنمية المهنية لجميع العاملين فيها.	٢
٢	م.ش	٤.٢٠	٣	٣	٢	٢	١٧	١٧	٣٤	٣٤	٤٤	٤٤	تهتم المدرسة بالحوافز المادية والمعنوية لجميع العاملين فيها.	٣
٣	م	٤.٠٠	٦	٦	٤	٤	١٦	١٦	٣٢	٣٢	٤٢	٤٢	تتواصل المدرسة بفعالية مع جميع العاملين فيها.	٤
٤	م	٣.٨٧	٨	٨	٧	٧	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٤٠	٤٠	توجد معايير واضحة ومحددة عند اختيار العاملين في المدرسة.	٥
٥	مح	٢.٨١	٣	٣	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٢	٢٢	٢٨	٢٨	تخطط المدرسة لجميع الأنشطة التي يقوم بتنفيذها العاملون فيها.	٦

٦	م	٣.٦٣	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٧	٢٧	٣٨	٣٨	تتبنى المدرسة ثقافة تسمح بالفائدة المشتركة لجميع العاملين فيها.	٧
٧	م	٣.٤٢	١٨	١٨	٧	٧	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	يشارك جميع العاملين في المدرسة في تطوير أدائها.	٨
٩	مح	٣.١٧	٣٠	٣٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٢	٢٢	٣٠	٣٠	تتوافر معايير موضوعية معلنه لتقييم أداء جميع العاملين في المدرسة.	٩
٨	م	٣.٤٠	٢٠	٢٠	٨	٨	١٢	١٢	٢٦	٢٦	٣٤	٣٤	تساهم المدرسة في رعاية العاملين بها، وتعزز العدل والمساواة بينهم.	١٠
المعيار الرابع: الشراكات والموارد المتاحة.														
١٠	م.غ	٢.٦٥	٤٠	٤٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٥	٢٥	تسعى المدرسة إلى إدارة العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين.	١
٩	مح	٢.٨٠	٣٥	٣٥	١٠	١٠	١٠	١٠	١٥	١٥	٣٠	٣٠	توازن المدرسة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	٢
١	م	٤.٠٢	٤	٤	٦	٦	٢٠	٢٠	٢٤	٢٤	٤٦	٤٦	تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة.	٣
٧	مح	٣.١٦	١٢	١٢	٨	٨	١٢	١٢	١٦	١٦	٣٤	٣٤	توظف المدرسة التكنولوجيا المتقدمة في تطوير أدائها.	٤
٣	م	٣.٨٤	١٠	١٠	١٢	١٢	١٤	١٤	٢٢	٢٢	٤٢	٤٢	تدير المدرسة مبانها وأجهزتها، ومرافقها، وتحافظ عليها.	٥

٦	م	٣.٤٣	٢٠	٢٠	١٠	١٠	١٥	١٥	١٧	١٧	٣٨	٣٨	يتوافر في المدرسة نظام متكامل للبيانات، والمعلومات.	٦
٧	م	٣.٩٨	٥	٥	٧	٧	١٨	١٨	٢٥	٢٥	٤٥	٤٥	تدير المدرسة مواردها المالية بكفاءة وفعالية.	٧
٨	م	٣.٨٢	١٠	١٠	١٠	١٠	١٢	١٢	٢٤	٢٤	٤٤	٤٤	تهتم المدرسة بتعزيز علاقاتها مع غيرها من المدارس المحيطة.	٨
٩	مح	٣.١٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٣٥	٣٥	تهتم المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية.	٩
١٠	م	٣.٦٤	١١	١١	١٤	١٤	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٤٠	٤٠	تصنف المدرسة البيانات والمعارف لدعم سياساتها وإستراتيجياتها.	١٠
المعيار الخامس: العمليات والخدمات														
١٠	م.غ	٢.٦٢	٤٥	٤٥	٨	٨	١٢	١٢	١٠	١٠	٢٥	٢٥	تسعى المدرسة إلى تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) والخدمات التي تقدمها.	١
٩	مح	٢.٧٣	٤٥	٤٥	٥	٥	١٠	١٠	١٢	١٢	٢٨	٢٨	تطبق المدرسة معايير معتمدة في إدارة عملياتها مثل: معايير إدارة الجودة والتميز.	٢
٨	مح	٢.٨٨	٤٠	٤٠	٧	٧	٨	٨	١٥	١٥	٣٠	٣٠	تتسم جميع العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع.	٣

٧	مح	٣.١٠	٣٥	٣٥	٥	٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٣٥	٣٥	تستفيد المدرسة من خبرات المدارس الأخرى في تطوير خدماتها، وبرامجها المختلفة.	٤
٥	م	٣.٥٥	٢٠	٢٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٤٠	٤٠	تهتم المدرسة بتسويق برامجها، وخدماتها المقدمة.	٥
٤	م	٣.٦٥	١٧	١٧	٨	٨	١٠	١٠	٢٣	٢٣	٤٢	٤٢	تستفيد المدرسة من نتائج التغذية الراجعة في تطوير عملياتها.	٦
٣	م	٣.٩٣	١٠	١٠	٥	٥	١٢	١٢	٢٨	٢٨	٤٥	٤٥	تسعى المدرسة إلى استحداث خدمات وبرامج جديدة.	٧
١	م.ش	٤.١٤	٤	٤	٦	٦	١٠	١٠	٣٢	٣٢	٤٨	٤٨	تتميز العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع.	٨
٦	مح	٣.٢٦	٣٠	٣٠	٧	٧	٨	٨	١٧	١٧	٣٨	٣٨	تسعى المدرسة إلى تقوية العلاقات مع المستفيدين.	٩
٢	م	٤.٠٧	٥	٥	٥	٥	١٤	١٤	٣٠	٣٠	٤٦	٤٦	توجد منهجية للمدرسة لتصميم وإدارة العمليات.	١٠
المعيار السادس: نتائج العملاء.														
٩	مح	٣.٣١	٨	٨	١٥	١٥	١٥	١٥	٢٢	٢٢	٣٠	٣٠	تهتم المدرسة بمقترحات عملائها وشكواهم.	١
٨	م	٣.٤٣	١٥	١٥	١٥	١٥	١٤	١٤	٢٤	٢٤	٣٢	٣٢	توجد علاقات جيدة بين المدرسة، وبين عملائها الخارجيين.	٢

٣	٣٨	٣٨	٢٧	٢٧	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	٣.٧٣	م	٤	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات عملائها عن فاعلية برامجها، وخدماتها المقدمة.
٤	٤٣	٤٣	٢٦	٢٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٢	١٢	١٢	٣.٦٨	م	٥	تتصف المدرسة بسرعة تلبية احتياجات عملائها.
٥	٤٥	٤٥	٣٥	٣٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٣	٣	٢	٤.٢٠	م.ش	١	تتسم الإجراءات التي تتم داخل المدرسة بالبساطة والمرونة.
٦	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٠	٣٠	٣٠	٣٠	٢.٩٥	مح	١٠	يتم مسح شامل ودوري لاحتياجات العملاء داخل المدرسة وخارجها.
٧	٤٠	٤٠	٣٠	٣٠	١٨	١٨	١٨	١٨	٣٠	٧	٧	٥	٣.٩٣	م	٣	تمكن المدرسة المستفيدين من الاشتراك في صناعة القرارات.
٨	٣٥	٣٥	٢٥	٢٥	١٦	١٦	١٦	١٦	٢٥	٦	٦	١٨	٣.٥٣	م	٦	تقوم المدرسة بوضع أهداف لتحقيق رضا العملاء داخل المدرسة وخارجها.
٩	٣٥	٣٥	٢٥	٢٥	١٤	١٤	١٤	١٤	٢٥	١٢	١٢	١٤	٣.٤٥	م	٧	توجد آلية في المدرسة لرصد شكاوى ومقترحات العملاء.
١٠	٤٣	٤٣	٣٤	٣٤	١٦	١٦	١٦	١٦	٣٤	١٤	١٤	٣	٤.١٠	م.ش	٢	تقدم المدرسة خدمات تفوق توقعات العملاء.
المعيار السابع: نتائج العاملين																
١	٣٠	٣٠	١١	١١	١٤	١٤	١٤	١٤	١١	٨	٨	٣٧	٢.٨٩	مح	٩	تقدم المدرسة حوافر

													للعاملين المتميزين	
٨	مح	٣.٠٣	٢٥	٢٥	١٠	١٠	١٥	١٥	١٢	١٢	٣٣	٣٣	تشجع المدرسة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة	٢
٧	مح	٣.٠٧	٣٠	٣٠	٨	٨	١٢	١٢	١٥	١٥	٣٥	٣٥	تقوم المدرسة بقياس رضا العاملين	٣
٦	مح	٣.٣٧	٢٥	٢٥	٦	٦	١٤	١٤	١٧	١٧	٣٨	٣٨	توجد آلية في المدرسة لتقييم أداء العاملين.	٤
١٠	مح	٢.٦٠	٤٥	٤٥	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٥	٢٥	توفر المدرسة فرص للتنمية المهنية المستدامة للعاملين بها	٥
١	م.ش	٤.١٤	٤	٤	٦	٦	١٠	١٠	٣٢	٣٢	٤٨	٤٨	تساهم المدرسة في تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين بها.	٦
٢	م	٤.٠٢	٥	٥	٨	٨	١٢	١٢	٣٠	٣٠	٤٥	٤٥	تساهم المدرسة في تطوير الخدمات المقدمة للعاملين بها	٧
٣	م	٣.٩٤	٧	٧	٨	٨	١٣	١٣	٢٨	٢٨	٤٤	٤٤	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات العاملين بها	٨
٥	م	٣.٦٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٤٠	٤٠	توفر المدرسة مؤشرات عن مستوى إنتاجية العاملين بها	٩
٤	م	٣.٨٤	١٠	١٠	١٣	١٣	١٢	١٢	٢٣	٢٣	٤٢	٤٢	توفر المدرسة المناخ المناسب للعمل بالنسبة للعاملين بها	١٠

المعيار الثامن: نتائج المجتمع															
١	٣	م	٣.٩٧	٥	٥	٧	٧	١٠	١٠	٣٢	٣٢	٤٤	٤٤	١	تشارك المدرسة في جميع الأنشطة المجتمعية
٢	٢	م.ش	٤.١٠	٥	٥	٥	٥	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٤٥	٤٥	٢	تستفيد المدرسة من المبادرات المجتمعية في تطوير خدماتها وتحسينها
٣	١	م.ش	٤.١٣	٣	٣	٧	٧	١٠	١٠	٣٤	٣٤	٤٦	٤٦	٣	تلتزم المدرسة بالتشريعات والقوانين الحاكمة.
٤	٦	م	٣.٥٦	٢٠	٢٠	٧	٧	٨	٨	٢٧	٢٧	٣٨	٣٨	٤	تلتزم المدرسة بمسئوليتها تجاه المجتمع المحلي
٥	١٠	مح	٢.٦٨	٤٥	٤٥	٧	٧	٨	٨	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٥	تحقق المدرسة التنمية المستدامة للمجتمع ومؤسساته
٦	٩	مح	٢.٩٣	٣٥	٣٥	١٠	١٠	١٠	١٠	١٧	١٧	٢٨	٢٨	٦	تعمل المدرسة على تعزيز ثقة المجتمع بها وبخدماتها
٧	٨	مح	٣.١٢	٣٠	٣٠	١٠	١٠	٨	٨	٢٢	٢٢	٣٠	٣٠	٧	تعالج المدرسة المشكلات التي يتعرض لها المجتمع
٨	٥	م	٣.٧٥	١٣	١٣	٦	٦	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٤٠	٤٠	٨	تساهم المدرسة في معالجة المخاطر التي يتعرض لها المجتمع
٩	٤	م	٣.٨٥	١٣	١٣	٥	٥	٨	٨	٣٢	٣٢	٤٢	٤٢	٩	توجد أهداف تنموية مشتركة بين المدرسة والمجتمع تساهم المدرسة في تحقيقها
١٠	٧	مح	٣.٢٠	١٥	١٥	٥	٥	١٠	١٠	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	١٠	للمدرسة دور رئيسي في

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية														
١	م.ش	٤.٣٣	١٢	١٢	٣	٣	٥	٥	٤٠	٤٠	٥٠	٥٠	توجد المدرسة أدوات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها	١
٥	م	٣.٧٦	١٢	١٢	٨	٨	٦	٦	٣٠	٣٠	٤٤	٤٤	تعتمد المدرسة في تقييم أدائها على معايير قياسية معتمدة	٢
٢	م.ش	٤.٢٩	١٥	١٥	٤	٤	٦	٦	٣٧	٣٧	٤٨	٤٨	توفر المدرسة مؤشرات لقياس الوقت اللازم لتقديم الخدمة للمستفيدين	٣
٩	مح	٣.١٣	١٧	١٧	٥	٥	٨	٨	٢٨	٢٨	٤٢	٤٢	توفر مؤشرات بنسب نجاح الإستراتيجيات والسياسات في خدمة المجتمع	٤
٣	م	٤.٠٨	٦	٦	٦	٦	٨	٨	٣٤	٣٤	٤٦	٤٦	تلتزم المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها	٥
٦	م	٣.٧٥	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٥	٢٥	٤٠	٤٠	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج، والخدمات التي تقدمها المدرسة.	٦
٤	م	٣.٩٨	٨	٨	٨	٨	٧	٧	٣٢	٣٢	٤٥	٤٥	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة الوضع الحالي للمدرسة، وضمان التحسين المستمر.	٧
٧	م	٣.٤٥	٢٣	٢٣	٧	٧	١٠	١٠	٢٢	٢٢	٣٨	٣٨	توفر المدرسة مؤشرات	٨

													بعدد الشراكات، وعدد المشاريع المجتمعية.	
٨	مح	٣.٢٣	٣٠	٣٠	٧	٧	٨	٨	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	يوجد لدى المدرسة مؤشرات للخدمات الحالية التي تقدمها للمجتمع	٩
١٠	مح	٢.٨٥	٤٠	٤٠	١٠	١٠	٥	٥	١٥	١٥	٣٠	٣٠	يوجد للمدرسة خطة مستقبلية لتطوير وتنمية المجتمع.	١٠

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٦) المعيار الأول: قيادة المدرسة: احتلت توزيع المهام والمسئوليات على العاملين في المدرسة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٠٣) ومستوى تحقق موافق؛ ويرجع ذلك إلى أن المدارس الثانوية الصناعية يوجد بها ورش عمل وحصص عملي فيجب من يقوم بالتدريس متخصص في المجال، بينما احتلت "صياغة أهداف المدرسة" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٨٨) ومستوى تحقق (محايد) وهذا يتفق مع استجابات أفراد عينة التعليم الثانوي العام.

المعيار الثاني: سياسات المدرسة وإستراتيجياتها: احتلت "تحرص المدرسة على وضع الخطة الإستراتيجية حسب الموارد المتاحة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٨٨) ومستوى تحقق موافق؛ ويرجع ذلك إلى أن المدارس الثانوية الصناعية تحتاج إلى مواد خام من المعادن المختلفة لإتمام الدروس العملية، لذلك يهتم قادة المدرسة الثانوية الصناعية بوضع خطة إستراتيجية، بينما احتلت تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الداخلية، وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٢.٨٠) ومستوى تحقق (محايد)، ويرجع ذلك إلى قلة خبرة قائد المدارس الثانوية الصناعية في إعداد خطة إستراتيجية.

المعيار الثالث: الموارد البشرية في المدرسة: احتلت "تقدر المدرسة مجهود العاملين بها" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٢٢) ومستوى تحقق موافق بشدة؛ ويرجع ذلك إلى

أن المدارس الثانوية الصناعية تحتاج إلى جهد بدني وذهني لإتمام الورش العملية، بينما احتلت "تهتم المدرسة بالتنمية المهنية لجميع العاملين بها" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,٦٨) ومستوى تحقق محايد؛ ويرجع ذلك إلى عدم وجود دورات تدريبية تتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الصناعية، ولقد أكد ذلك دراسة (محمد، وآخرون، ٢٠١٢: ٧) فقد وضحت أن معظم برامج التدريب المقدمة لمعلمي التعليم الثانوي والصناعي تتسم بالتمطية والشكلية، وعدم الاستمرارية، وأنها لا تتاح لجميع العاملين، ولا تراعي احتياجاتهم التدريبية.

المعيار الرابع: الشراكات والموارد المتاحة: احتلت "تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة المرتبة الأولى، وبدرجة تحقق (٤.٠٢) ومستوى تحقق (موافق)؛ ويرجع ذلك إلى قلة الموارد المخصصة لمدارس التعليم الثانوي الصناعي، بينما احتلت "تسعى المدرسة لإدارة العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٦٥) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قادة المدارس الثانوية الصناعية بوجود علاقات بين الشركاء الداخليين والخارجيين، ويرجع ذلك إلى ضعف التواصل بين المدارس الثانوية الصناعية والجهات الداعمة لهذا النوع من التعليم، وهذا يتفق مع دراسة (مسيحة، ٢٠١٣، ٩٦) فقد أكدت عدم وجود قيادة تلزم الجهات الداعمة بتطوير التعليم، وضعف التنسيق بين الجهات الداعمة وبين مدارس التعليم الفني، وضعف التواصل بين الجهات الداعمة والمدارس التجارية والصناعية".

المعيار الخامس: العمليات والخدمات: احتلت "تتميز العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.١٤) ومستوى تحقق موافق؛ ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل في المدارس الثانوية الصناعية يعتمد على الحصص العملية، والتي يشرف عليها مدير المدرسة، بينما احتلت "تسعى المدرسة إلى تطوير العمليات

الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) والخدمات التي تقدمها" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,٦٢) ومستوى تحقق (غير موافق)؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة قائد المدرسة في الإدارة والوظائف الإدارية، وهذا يتفق مع استجابات عينة مدارس التعليم الثانوي العام، وهذا يوضح اشتراك قادة المدارس الثانوية العامة والصناعية في قلة الخبرة في الإدارة ووظائف الإدارة من (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

المعيار السادس: نتائج المستفيدين: احتلت "تتسم الإجراءات التي تتم داخل المدرسة بالبساطة والمرونة" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤,٢٠) ومستوى تحقق (موافق بشدة)، ويرجع ذلك إلى العلاقة الطيبة بين قائد المدرسة الثانوية الصناعية وبين العاملين معه، وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة، بينما احتلت "يتم مسح شامل ودوري لاحتياجات العملاء داخل المدرسة وخارجها" المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٢,٩٥) ومستوى تحقق (محايد) ويرجع ذلك إلى قلة خبرة قادة المدارس الثانوية الصناعية في تحديد احتياجات العملاء داخل المدرسة وخارجها.

المعيار السابع: نتائج العاملين: احتلت "تساهم المدرسة في تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين بها" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.١٤) ومستوى تحقق موافق بشدة، ويرجع ذلك إلى اهتمام قادة المدارس الثانوية الصناعية بوجود علاقات طيبة بين العاملين في المدرسة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، بينما احتلت "توفر المدرسة فرص للتنمية المهنية المستدامة للعاملين بها" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٦٠) ومستوى تحقق (محايد)، ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قائد المدارس الثانوية الصناعية بإجراء دورات تدريبية للعاملين في المدرسة.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع: احتلت "تلتزم المدرسة بالتشريعات والقوانين الحاكمة" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.١٣) ومستوى تحقق موافق بشدة ويرجع ذلك إلى

التزام قادة المدارس الثانوية الصناعية بتطبيق اللوائح والقوانين، وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة، بينما احتلت "تحقق المدرسة التنمية المستدامة للمجتمع ومؤسساته" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,٦٨) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قادة المدارس الثانوية الصناعية بأهمية خدمة المجتمع.

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية: احتلت "توجد المدرسة أدوات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣٣) ومستوى تحقق (غير موافق بشدة)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام قادة المدارس الثانوية الصناعية بمعرفة ما يتم إنجازه من أعمال خلال اليوم الدراسي، حتى يحقق أهداف العملية التعليمية، بينما احتلت "يوجد للمدرسة خطة مستقبلية لتطوير وتنمية المجتمع" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٨٥) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة قادة المدارس الثانوية الصناعية في إعداد خطة إستراتيجية للمدرسة، وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة.

تابع جدول رقم (٦) المحور الثاني يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات بمدارس الثانوية الصناعية في محافظة بورسعيد عن معوقات إدارة التميز في المدارس الثانوية الصناعية في محافظة بورسعيد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الترتيب	م.ت	درجة التحقق	معلمين ومعلمات										العينة العبارة	
			درجة التحقق											
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير وافق		غير موافق ب			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
			أولاً - المعوقات الإدارية والتنظيمية، وتشمل:										م	
٦	م	٣,٦٨	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٢	٢٢	٤٣	٤٣	المركزية الشديدة عند وضع اللوائح والسياسات المدرسية.	١
٧	مح	٣,٣٣	١٧	١٧	٨	٨	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٤٠	٤٠	غياب التنسيق والتكامل بين إدارات المدرسة، وأقسامها المختلفة.	٢
٥	م	٣,٧٨	١٥	١٥	٧	٧	٨	٨	٢٥	٢٥	٤٥	٤٥	غياب رؤية إستراتيجية واضحة للمدرسة.	٣
٣	م	٤,٠١	٧	٧	٨	٨	١٠	١٠	٢٧	٢٧	٤٨	٤٨	عدم وضوح أهداف المدرسة واستراتيجيتها.	٤
٤	م	٣,٨٣	٢٠	٢٠	١٠	١٠	١٥	١٥	١٧	١٧	٣٨	٣٨	جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة.	٥
٨	مح	٣,٢٠	٢٥	٢٥	١٥	١٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٣٥	٣٥	ضعف توافر الدعم اللازم من القيادات العليا لثقافة التميز.	٦
١	م	٤,٣٠	٢	٢	٣	٣	١٠	١٠	٣٣	٣٣	٥٢	٥٢	البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل	٧

	ش													المدرسي.	
٨	ش	٤,١٨	٤	٤	١٤	١٤	١٢	١٢	٣٠	٣٠	٥٠	٥٠	غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز، وتشجعه.		
٩	م	٢,٤٧	٣٥	٣٥	١٨	١٨	١٢	١٢	١٠	١٠	٢٥	٢٥	غياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير واضحة، ومحددة.		
١٠	مح	٣,٠٥	٣٠	٣٠	١٠	١٠	١٥	١٥	١٥	١٥	٣٠	٣٠	التقليل من إبداعات العاملين في المدرسة، وابتكاراتهم.		
ثانيا - المعوقات البشرية، وتشمل:															
١	ش	٤,٣٩	٢	٢	٢	٢	٦	٦	٣٥	٣٥	٥٥	٥٥	قلة توافر القيادات المدرسية المؤهلة ذات الكفاءة المهنية.		
٢	ش	٤,٣١	٢	٢	٣	٣	١٠	١٠	٣٢	٣٢	٥٣	٥٣	غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين في المدرسة.		
٣	ش	٤,١٦	٤	٤	٦	٦	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٥٠	٥٠	ضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين في المدرسة.		
٤	م	٣,٩٥	١٠	١٠	٥	٥	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٤٥	٤٥	عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته.		
٥	ش	٤,١٠	٧	٧	٥	٥	٨	٨	٣١	٣١	٤٩	٤٩	ضعف القدرة على تحمل المسؤولية.		
٦	ش	٤,١١	٥	٥	٧	٧	٨	٨	٣٢	٣٢	٤٨	٤٨	قلة الحوافز (المادية، والمعنوية) المقدمة إلى العاملين في المدرسة.		

٧	م	٣,٦٢	١٠	١٠	٥	٥	٧	٧	٣٨	٣٨	٤٠	٤٠	ضعف التواصل بين إدارة المدرسة، والعاملين.	٧
١٠	غ. م	٢,٨٠	٤٠	٤٠	١٠	١٠	٥	٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	ضعف التواصل بين إدارة المدرسة، وعمالها الخارجيين من المجتمع المحلي.	٨
٨	غ. م	٣,٢١	٣٠	٣٠	٤	٤	٦	٦	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	ضعف عمليات الإبداع والابتكار داخل المدرسة.	٩
٩	مح	٣,١٥	٢	٢	٨	٨	٥	٥	٢٧	٢٧	٣٨	٢٨	عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.	١٠
ثالثًا - المعوقات المالية، وتشمل:														
١	م. ش	٤,٣٦	٣	٣	٣	٣	٤	٤	٣٥	٣٥	٥٥	٥٥	قلة الميزانية المخصصة للمدرسة.	١
٤	م	٣,٩٨	١٠	١٠	٥	٥	١٠	١٠	٢٧	٢٧	٤٨	٤٨	قلة وعي المجتمع الخارجي بأهمية المشاركة المجتمعية لتطوير أداء المدرسة.	٢
٥	م	٣,٩١	٩	٩	٦	٦	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٤٥	٤٥	عدم بناء شراكات بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٣
٢	م. ش	٤,٢٤	٤	٤	٦	٦	٥	٥	٣٢	٣٢	٥٣	٥٣	قلة مساهمة أولياء أمور الطلاب بدعم مالي للمدرسة.	٤
٣	م	٤,٠٦	١٠	١٠	٤	٤	٦	٦	٣٠	٣٠	٥٠	٥٠	زيادة تكاليف الأنشطة الطلابية في المدرسة.	٥
٦	م	٣,٦٩	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٣	٢٣	٤٢	٤٢	عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات التميز في المدرسة.	٦

٧	الهدر المالي لقلّة خبرة إدارة المدرسة.	٤٠	٤٠	٢٠	٢٠	١٢	١٢	٨	٨	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٣,٥٢	م	٨
٨	سوء توزيع الموارد المالية على جميع جوانب العملية التعليمية في المدرسة.	٣٠	٣٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٢,٨٠	مح	١٠
٩	نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز في المدرسة.	٤٥	٤٥	١٥	١٥	١٢	١٢	٨	٨	١٥	١٥	١٥	١٥	٣,٦٧	م	٧
١٠	سوء تخطيط إدارة المدرسة لاستثمار المخصصات المالية الخاصة في المدرسة.	٣٨	٣٨	١٧	١٧	١٠	١٠	٥	٥	١٧	١٧	١٧	١٧	٣,٢٨	مح	٩
رابعاً - المعوقات التكنولوجية، وتشمل:																
١	قلّة توافر الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل.	٥٩	٥٩	٣٠	٣٠	٨	٨	٢	٢	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٤,٤٤	م. ش	١
٢	قلّة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم.	٥٤	٥٤	٣١	٣١	١٠	١٠	٣	٣	٣١	٣١	٣١	٣١	٣,٢٦	مح	٧
٣	عدم وجود نظام متكامل للبيانات، والمعلومات.	٤٨	٤٨	٢٧	٢٧	٨	٨	٧	٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٣,٩٦	م	٣
٤	صعوبة تداول البيانات، والمعلومات بين الإدارات المختلفة في المدرسة.	٥٠	٥٠	٣٠	٣٠	١٠	١٠	٨	٨	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٤,٢٨	م. ش	٢
٥	قلّة عدد أجهزة الحاسب الآلي في المدرسة.	٣٥	٣٥	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	١٥	١٥	١٥	١٥	٣,١٥	مح	٨
٦	قلّة خبرة المعلمين لاستخدام الحاسب الآلي في العملية	٣٨	٣٨	١٧	١٧	١٥	١٥	١٠	١٠	١٧	١٧	١٧	١٧	٣,٤٣	م	٥

													التعليمية.	
٦	م	٣,٤٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٤٠	٤٠	عدم وجود حجرة أوساط في المدرسة.	٧
٤	م	٣,٧٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٥	٥	٢٥	٢٥	٤٥	٤٥	سوء شبكة الإنترنت في المدرسة.	٨
١٠	غ. م	٢,٤٨	٥٠	٥٠	١٠	١٠	٧	٧	٨	٨	٢٥	٢٥	قلة اهتمام مدير المدرسة باستخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية.	٩
٩	مح	٢,٨٠	٤٠	٤٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٠	٣٠	قلة اهتمام الإدارة العليا بأهمية استخدام الحاسب الآلي في المدرسة.	١٠

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٦) أولاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية احتلت البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل المدرسي المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣٠) ومستوى تحقق (موافق بشدة)؛ ويرجع ذلك إلى استخدام قادة المدارس الثانوية الصناعية اللوائح والقوانين في التعامل مع العاملين داخل المدرسة وكذلك أولياء أمور الطلاب، وهذا يتفق مع نتائج عينة المدارس الثانوية العامة، بينما احتلت "غياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير واضحة، ومحددة" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٤٧) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام مدير المدرسة بعملية التقويم.

ثانياً: المعوقات البشرية وتشمل: احتلت "قلة توافر القيادات المدرسية المؤهلة ذات الكفاءة المهنية" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣٩) ومستوى تحقق (موافق بشدة)؛ ويرجع ذلك إلى أن الأسلوب الذي يتم به اختيار قائد المدارس الثانوية الصناعية يعتمد على الأقدمية وليس الخبرة وهذا يؤثر في كفاءة قيادات المدارس الثانوية الصناعية،

وهذا يتفق مع دراسة (شنودة، ٢٠٠٧: ٥٣٥) على افتقاد معظم قيادات المدارس الصناعية والتجارية للكفايات التربوية والمهنية، نتيجة افتقار نظم الاختيار والتدريب إلى فلسفة واضحة، بينما احتلت "ضعف التواصل بين إدارة المدرسة، وعمالها الخارجيين من المجتمع المحلي" المرتبة العاشرة والأخيرة، ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام القيادات المدرسية بالاستعانة بالمجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية في المدرسة.

ثالثاً: المعوقات المالية: احتلت العبارة "قلة الميزانية المخصصة للمدرسة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣٦) ومستوى تحقق (أوافق بشدة)؛ ويرجع ذلك إلى قلة الميزانية المخصصة للتعليم الصناعي في وزارة التربية والتعليم، وهذا يتفق مع دراسة" (فرغلي، ٢٠١٣: ٧) إذ أكدت أن التعليم الثانوي الصناعي يعاني تواضعاً في التمويل المتاح لتطوير مدارس التعليم الثانوي الصناعي والتجاري، وعدم ارتباط بعض التخصصات بالبيئة المحلية وسوق العمل، واحتلت "سوء توزيع الموارد المالية على جميع جوانب العملية التعليمية في المدرسة" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٨٠) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة ميزانية المدارس الصناعية.

رابعاً: المعوقات التكنولوجية: احتلت "قلة توافر الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٤٤) ومستوى تحقق (موافق بشدة)، ويرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية التي تدعم المدارس الثانوية الصناعية، وهذا يتفق مع دراسة (سرور، ٢٠١٧: ٦١٣: ٢٠١٧) "هناك انخفاض في كفاءة بعض معلمي مرحلة التعليم الثانوي الفني في مدارس محافظة بورسعيد مما يقلل من قدرتهم على التفاعل والتكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية والمعرفية التي تحدث في مجال التربية"، واحتلت "قلة اهتمام مدير المدرسة باستخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية" المرتبة العاشرة بدرجة تحقق (٢.٤٨) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة

خبرة قادة المدارس الثانوية الصناعية في مجال الحاسب الآلي؛ إذ لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي، وهذا يتفق مع دراسة (سرور، ٢٠١٧: ٦١٣) "قلة اهتمام معلم الثانوي الفني في مدارس محافظة بورسعيد بالتعامل مع الحاسب الآلي والتكنولوجيا الحديثة والبحث عما هو جديد في تخصصه من خلال الإنترنت.

ثالثاً: المدارس الثانوية التجارية:

٣- البيانات الشخصية لأفراد العينة:

جدول رقم (٣) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات في مدارس

الثانوية التجارية في محافظة بورسعيد عن البيانات الشخصية.

٤٤	ذكر	٣- النوع
٥٦	أنثى	
٨	أقل من عشر سنوات	٤- عدد سنوات الخبرة
٢٨	أكثر من عشر سنوات وأقل من عشرين سنة	
٦٤	أكثر من عشرين سنة	

نلاحظ من الجدول رقم (٦)، أن عدد المعلمات أكبر من عدد المعلمين؛ ويرجع ذلك إلى وجود عدد من المدارس الثانوية التجارية بنات أكبر من عدد المدارس الثانوية التجارية بنين، كما أن المعلمين والمعلمات معظمهم خبرة أكثر من عشرين عاماً، إذ بلغ عددهم (٦٤) معلماً ومعلمة، وأن أقل عدد من المعلمين والمعلمات لديهم خبرة أقل من عشر

سنوات وكان عددهم (٨) معلم ومعلمة ويرجع ذلك إلى سياسة التعيين بوزارة التربية والتعليم

جدول رقم (٧) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن واقع إدارة التميز في مدارس الثانوية التجارية في محافظة بورسعيد.

الترتيب	مستوى التحقق	درجة التحقق	معلمين ومعلمات										العينة	العبارة
			درجة التحقق											
			موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
			المعيار الأول: قيادة المدرسة											
١٠	م.غ.	٢.٧٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠	١	صياغة رؤية ورسالة المدرسة لمواجهة التغيرات المحيطة.
٣	م	٣.٦٠	٣	٣	٧	٧	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٢	صياغة أهداف المدرسة.
٥	م.غ.	٣.٣٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٣	المشاركة في أنشطة التطوير على مستوى المدرسة.
٤	م	٣.٥٨	١٠	١٠	٧	٧	١٨	١٨	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠	٤	تشجيع المعلمين في المدرسة على الإبداع والابتكار.
٨	م.غ.	٣.٠٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٥	دعم ثقافة التميز لجميع العاملين في المدرسة.
٩	مح	٢.٩٣	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	١٧	١٧	١٨	١٨	٢٠	٢٠	٦	الالتزام بالمنهجية العلمية عند حل المشكلات.
٢	م	٣.٧٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	٧	العمل بروح الفريق.
١	م	٣.٨٠	٥	٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٨	تحقيق العدالة بين جميع

المعيار الثاني: سياسات المدرسة وإستراتيجياتها.														
٩	٧	مح	٣.٠٣	٣	٣	٥	٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٤٢	٤٢	توزيع المهام والمسئوليات على العاملين في المدرسة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.
١٠	٦	مح	٣.١١	٢٣	٢٣	١٥	١٥	٢٢	٢٢	١٨	١٨	٢٢	٢٢	الاستماع إلى مقترحات عملاء المدرسة الخارجيين (المجتمع المحلي).
١	٩	مح	٢.٩٢	٢٥	٢٥	١٠	١٠	٣٠	٣٠	١٨	١٨	١٧	١٧	توجد للمدرسة خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة.
٢	٣	م	٣.٥٢	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٣	٢٣	٣٢	٣٢	تطور المدرسة إستراتيجيتها، وتراجعها باستمرار.
٣	٤	مح	٣.٣٥	٥	٥	٨	٨	٢٢	٢٢	٢٧	٢٧	٢٨	٢٨	تضع المدرسة برامجها، وأنشطتها وفق الخطة الإستراتيجية المعلنة.
٤	٢	م	٣.٧٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	تقيم المدرسة إستراتيجيتها باستمرار؛ لتحديد مدى كفاءتها لتحقيق الأهداف.
٥	١٠	مح	٢.١٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٥	١٥	تضع المدرسة خططاً مستقبلية لتحسين أدائها وتطويره.
٦	١	م	٣.٩٥	٥	٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٤٥	٤٥	تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الداخلية، وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف.
٧	٥	مح	٣.٢٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٢	٢٢	تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الخارجية، وتحدد الفرص والتهديدات.

٢	م	٣.٤٣	٨	٨	١٢	١٢	٣٢	٣٢	٢٢	٢٢	٢٦	٢٦	٨	يشترك جميع العاملين في المدرسة في تطوير أدائها.
١	م	٣.٦٤	٨	٨	١٢	١٢	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	٣٥	٣٥	٩	تتوافر معايير موضوعية معلنة لتقييم أداء جميع العاملين في المدرسة.
٤	مح	٣.١٧	٢٢	٢٢	١٨	١٨	١٢	١٢	١٧	١٧	٣١	٣١	١٠	تساهم المدرسة في رعاية العاملين بها، وتعزز العدل والمساواة بينهم.
المعيار الرابع: الشراكات والموارد المتاحة.														
١٠	غ.م	٢.٥٠	٤٠	٤٠	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١	تسعى المدرسة إلى إدارة العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين.
٧	مح	٢.٩٣	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	١٧	١٧	١٨	١٨	٢٠	٢٠	٢	توازن المدرسة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
١	م.ش	٤.٣١	٢	٢	٣	٣	٧	٧	٣٨	٣٨	٥٠	٥٠	٣	تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة.
٦	مح	٣.٠٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٤	توظف المدرسة التكنولوجيا المتقدمة في تطوير أدائها.
٣	م	٣.٥٨	١٠	١٠	٧	٧	١٨	١٨	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠	٥	تدير المدرسة مبانيها وأجهزتها، ومرافقها، وتحافظ عليها.
٨	مح	٢.٩٢	٣٣	٣٣	١٧	١٧	٣٠	٣٠	١٥	١٥	٥	٥	٦	يتوافر في المدرسة نظام متكامل للبيانات، والمعلومات.
٩	مح	٢.٨٦	٣٠	٣٠	١٨	١٨	١٢	١٢	١٦	١٦	٢٤	٢٤	٧	تدير المدرسة مواردها المالية بكفاءة وفعالية.
٤	مح	٣.٣٥	٥	٥	١٨	١٨	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٨	٢٨	٨	تهتم المدرسة بتعزيز علاقاتها مع غيرها من المدارس

المحيطة.														
٢	مح	٣.٩٥	٥	٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٤٥	٤٥	٩	تهتم المدرسة بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية.
٥	م.غ	٣.١٧	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	١٠	تصنف المدرسة البيانات والمعارف لدعم سياساتها.
المعيار الخامس: العمليات والخدمات.														
٩	مح	٢.٧٥	٥	٥	٥	٥	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	١	تسعى المدرسة إلى تطوير العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) والخدمات التي تقدمها.
٦	مح	٣.٣٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٣٠	٣٠	٢٥	٢٥	٢	تطبق المدرسة معايير معتمدة في إدارة عملياتها، مثل: معايير إدارة الجودة، والتميز.
٤	م	٣.٥٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٣٠	٣٠	٣	تتسم جميع العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع.
١٠	م.غ	٢.٣٧	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٧	١٧	١٨	١٨	٤	تستفيد المدرسة من خبرات المدارس الأخرى في تطوير خدماتها، وبرامجها المختلفة.
٧	مح	٣.١٧	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	٥	تهتم المدرسة بتسويق برامجها، وخدماتها المقدمة.
٨	مح	٣.١٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٦	تستفيد المدرسة من نتائج التغذية الراجعة في تطوير عملياتها.
٥	م	٣.٥٣	١٥	١٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٢٢	٢٢	٣٨	٣٨	٧	تسعى المدرسة إلى استحداث خدمات وبرامج جديدة.

٨	م	٣.٩٠	٥	٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٤٠	٤٠	تتميز العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع.
٩	م	٣.٨٦	١٠	١٠	٧	٧	٨	٨	٣٧	٣٧	٣٨	٣٨	تسعى المدرسة إلى تقوية العلاقات مع المستفيدين.
١٠	مج	٣.٦٠	٣	٣	٧	٧	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	توجد منهجية للمدرسة لتصميم وإدارة العمليات.
المعيار السادس: نتائج العملاء.													
١	مج	٣.٠٧	٢٠	٢٠	١٥	١٥	٢٥	٢٥	١٨	١٨	٢٢	٢٢	تهتم المدرسة بمقترحات عملائها وشكواهم.
٢	مج	٣.٣٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٣٠	٣٠	٢٥	٢٥	توجد علاقات جيدة بين المدرسة، وبين عملائها الخارجيين.
٣	مج	٣.٣٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات عملائها عن فاعلية برامجها.
٤	م	٣.٨٠	٥	٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٣٥	٣٥	تتصف المدرسة بسرعة تلبية احتياجات عملائها.
٥	م	٣.٩٨	٥	٥	٥	٥	٢٧	٢٧	٣٨	٣٨	٣٠	٣٠	تتسم الإجراءات التي تتم داخل المدرسة بالبساطة والمرونة.
٦	مج	٢.٣٩	٤٥	٤٥	١٥	١٥	١١	١١	١٤	١٤	١٥	١٥	يتم مسح شامل ودوري لاحتياجات العملاء داخل المدرسة وخارجها.
٧	م	٣.٨١	٣	٣	٧	٧	٣٢	٣٢	٢٢	٢٢	٣٦	٣٦	تمكن المدرسة المستفيدين من الاشتراك في صناعة القرارات، بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة وأهداف العملاء.

٩	مح	٢.٥٧	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	١٣	١٣	١٢	١٢	تقوم المدرسة بوضع أهداف لتحقيق رضا العملاء داخل المدرسة وخارجها.	٨
٤	م	٣.٤٠	١٤	١٤	١٦	١٦	١٩	١٩	١٨	١٨	٣٣	٣٣	توجد آلية في المدرسة لرصد شكاوى ومقترحات العملاء.	٩
٧	مح	٣.١٠	٢٥	٢٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٣٠	٣٠	تقدم المدرسة خدمات تفوق توقعات العملاء.	١٠
المعيار السابع: نتائج العاملين.														
١٠	م.غ	٢.٧٢	٣٠	٣٠	١٠	١٠	٣٠	٣٠	١٨	١٨	١٢	١٢	تقدم المدرسة حوافر للعاملين المتميزين.	١
٩	مح	٢.٩٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	تشجع المدرسة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.	٢
٦	م	٣.٥٢	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٣	٢٣	٣٢	٣٢	تقوم المدرسة بقياس رضا العاملين.	٣
١	م	٣.٨٣	٨	٨	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٤٢	٤٢	توجد آلية في المدرسة لتقييم أداء العاملين.	٤
٣	م	٣.٩٧	٥	٥	٥	٥	٢٥	٢٥	٢٨	٢٨	٣٧	٣٧	توفر المدرسة فرص للتنمية المهنية المستدامة للعاملين فيها.	٥
٨	مح	٣.٣٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	تساهم المدرسة في تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها.	٦
٧	مح	٣.٣٥	٥	٥	٨	٨	٢٢	٢٢	٢٧	٢٧	٢٨	٢٨	تساهم المدرسة في تطوير الخدمات المقدمة للعاملين فيها.	٧
٥	م	٣.٦٠	٣	٣	٧	٧	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	تستخدم المدرسة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات	٨

العاملين فيها.														
٤	م	٣.٨٠	٥	٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٣٥	٣٥	٩	توفر المدرسة مؤشرات عن مستوى إنتاجية العاملين فيها.
٢	م	٣.٨٧	٥	٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٢٨	٢٨	٤٢	٤٢	١٠	توفر المدرسة المناخ المناسب للعمل بالنسبة للعاملين فيها.
المعيار الثامن: نتائج المجتمع.														
٥	م	٣.٧٤	١٥	١٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	١	تشارك المدرسة في جميع الأنشطة المجتمعية
٢	م	٣.٩٥	٥	٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٤٥	٤٥	٢	تستفيد المدرسة من المبادرات المجتمعية في تطوير خدماتها وتحسينها.
٤	م	٣.٧٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٣	تلتزم المدرسة بالتشريعات والقوانين الحاكمة.
٣	م	٣.٨٠	٨	٨	١٢	١٢	١٢	١٢	٢٨	٢٨	٤٠	٤٠	٤	تلتزم المدرسة بمسئوليتها تجاه المجتمع المحلي.
١	م	٣.٩٨	٥	٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٢	٢٢	٤٨	٤٨	٥	تحقق المدرسة التنمية المستدامة للمجتمع ومؤسساته.
٧	مح	٣.١٧	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٣	٢٣	٢٧	٢٧	٦	تعمل المدرسة على تعزيز ثقة المجتمع بها وبخدماتها.
٦	م	٣.٥٨	١٠	١٠	٧	٧	١٨	١٨	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠	٧	تعالج المدرسة المشكلات التي يتعرض لها.
٨	مح	٣.١١	٢٣	٢٣	١٥	١٥	٢٢	٢٢	١٨	١٨	٢٢	٢٢	٨	تساهم المدرسة في معالجة المخاطر التي يتعرض لها

المجتمع.													
٩	توجد أهداف تنموية مشتركة بين المدرسة والمجتمع تساهم المدرسة في تحقيقها.	١٨	١٨	١٧	١٧	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠
١٠	مج	٢.٨٣	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٧	١٧	١٨	١٨
١٠	مج	٣.١٠	٢٣	٢٣	٢٢	٢٢	٣٥	٣٥	١٢	١٢	١٨	١٨	١٨
المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية.													
١	توجد المدرسة أدوات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.	٣٥	٣٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥
٥	م	٣.٧٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥
٢	تعتمد المدرسة في تقييم أدائها على معايير قياسية معتمدة.	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠
٩	مج	٢.٧٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠
٣	توفر المدرسة مؤشرات لقياس الوقت اللازم لتقديم الخدمة للمستفيدين.	٣٨	٣٨	٣٧	٣٧	٨	٨	٨	٨	٣٧	٣٧	٣٨	٣٨
٣	م	٣.٨٦	١٠	١٠	٧	٧	٨	٨	٨	٣٧	٣٧	٣٨	٣٨
٤	توفر مؤشرات بنسب نجاح الإستراتيجيات والسياسات في خدمة المجتمع.	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥
٦	م	٣.٦٠	٣	٣	٧	٧	٢٠	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥
٥	تلتزم المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها.	٣٠	٣٠	٣٥	٣٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠
١	م.ش	٤.١٧	٣	٣	٧	٧	٢٥	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠
٦	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج، والخدمات التي تقدمها المدرسة.	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥
١٠	غ.م	٢.٥٠	٤٠	٤٠	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥
٧	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة الوضع الحالي للمدرسة، وضمان التحسين المستمر.	٢٢	٢٢	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٢	٢٢
٧	مج	٣.٢٠	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٢	٢٢

٨	توفر المدرسة مؤشرات بعدد الشراكات، وعدد المشاريع المجتمعية.	٤٠	٤٠	٣٠	٣٠	١٥	١٥	١٠	١٠	٥	٥	٣.٩٠	م	٢
٩	يوجد لدى المدرسة مؤشرات للخدمات الحالية التي تقدمها للمجتمع.	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٠	١٠	٥	٥	٣.٨٠	م	٤
١٠	يوجد للمدرسة خطة مستقبلية لتطوير وتمية المجتمع.	٤٢	٤٢	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	٥	٥	٣	٣	٣.٠٣	مح	٨

نلاحظ من الجدول رقم (٧) المعيار الأول: قيادة المدرسة: احتلت "تحقيق العدالة بين جميع العاملين في المدرسة" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٨٠) ومستوى تحقق (موافق)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام قادة المدارس الثانوية التجارية بروح الفريق في العمل، وذلك لإنجاز المهام الموكلة لجميع العاملين في المدرسة، وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة، بينما احتلت "صياغة رؤية ورسالة المدرسة لمواجهة التغيرات المحيطة" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٧٠) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة قادة المدارس الثانوية التجارية في مجال التخطيط الإستراتيجي.

المعيار الثاني: سياسات المدرسة وإستراتيجياتها: احتلت "تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الداخلية وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبة الأولى" بدرجة تحقق (٣.٩٥) ومستوى تحقق (موافق)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام قادة المدرس الثانوية التجارية بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والعمل على تدعيمها، والوقوف على نقاط الضعف والعمل على علاجها، وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة، بينما احتلت "تضع المدرسة خططاً مستقبلية لتحسين أدائها وتطويره" المرتبة العاشرة

والأخيرة وبدرجة تحقق (٢.١٥) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام قادة المدارس الثانوية التجارية بمستقبل هذه المدارس.

المعيار الثالث: الموارد البشرية في المدرسة: احتلت "تتوافر معايير موضوعية معلنة لتقييم أداء جميع العاملين في المدرسة" المرتبة الأولى وبدرجة تحقق (٣.٦٤) ومستوى تحقق (موافق)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام قادة المدارس الثانوية التجارية بتحقيق أهداف المدرسة، بينما احتلت تقدر المدرسة مجهود العاملين بها المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (١.٩٢) ومستوى تحقق (غير موافق بشدة)؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة معظم قادة المدارس الثانوية التجارية.

المعيار الرابع: الشراكات والموارد المتاحة: احتلت تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤,٣١) ومستوى تحقق موافق بشد؛ ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المدارس الثانوية التجارية، بينما احتلت "تسعى المدرسة لإدارة العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين" المرتبة العاشرة بدرجة تحقق (٢,٥٠) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قادة المدارس التجارية بوجد علاقات بين المدرسة والمجتمع الخارجي.

المعيار الخامس: العمليات والخدمات: احتلت "تتميز العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٩٠) ومستوى تحقق (موافق)؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام قادة المدارس الثانوية التجارية بإنجاز المهام الموكلة إليه، بينما احتلت "تستفيد المدرسة من خبرات المدارس الأخرى في تطوير خدماتها، وبرامجها المختلفة" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٣٧) ومستوى تحقق (غير موافق)؛ ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قادة المدارس الثانوية التجارية بالتعاون مع المدارس الأخرى.

المعيار السادس: نتائج العملاء: احتلت "تتسم الإجراءات التي تتم داخل المدرسة بالبساطة والمرونة" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٩٨) ومستوى تحقق (موافق)؛ ويرجع ذلك إلى العلاقة الطيبة بين قادة المدرسة الثانوية التجارية وبين العاملين معه، وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة. واحتلت "يتم مسح شامل ودوري لاحتياجات العملاء داخل المدرسة وخارجها" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٣٩) ومستوى تحقق محايد، ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قادة المدارس الثانوية التجارية باحتياجات العملاء داخل وخارج المدرسة.

المعيار السابع: نتائج العاملين: احتلت توجد آلية في المدرسة لتقييم أداء العاملين المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٩٧) ومستوى تحقق (موافق) بينما احتلت تقدم المدرسة حوافر للعاملين المتميزين" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٧٢) ومستوى تحقق (محايد) ويرجع ذلك لقلة الميزانية المخصصة للمدارس الثانوية التجارية.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع: احتلت "تحقق المدرسة التنمية المستدامة للمجتمع ومؤسساته" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٩٦) ومستوى تحقق موافق، بينما احتلت توجد أهداف تنموية مشتركة بين المدرسة والمجتمع تساهم المدرسة في تحقيقها" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢.٨٣) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام قادة المدارس الثانوية التجارية بخدمة المجتمع.

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية: احتلت "تلتزم المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤,١٧) ومستوى تحقق (موافق بشدة)؛ ويرجع ذلك إلى ضرورة معرفة قادة المدارس الثانوية الصناعية مستوى الأداء خلال اليوم الدراسي، بينما "توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج، والخدمات التي تقدمها

المدرسة" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢,٥٠) ومستوى تحقق (غير موافق)؛ ويرجع ذلك إلى أن قادة المدارس الثانوية التجارية

تابع الجدول رقم (٧) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن المحور الثاني: معوقات إدارة التميز بمدارس الثانوية التجارية في محافظة بورسعيد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمعلمين والمعلمات

الترتيب ب	مستوى ي التحقق	درجة التحقق	معلمين ومعلمات										العينة العبارة	
			درجة التحقق											
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
			أولاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية، وتشمل:											
٣	م	٣,٩٥	٥	٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٤٥	٤٥	١	المركزية الشديدة عند وضع اللوائح والسياسات المدرسية.
٢	م	٣,٩٧	٥	٥	٥	٥	٢٥	٢٥	٢٨	٢٨	٣٧	٣٧	٢	غياب التنسيق والتكامل بين إدارات المدرسة، وأقسامها المختلفة.
١٠	مح	٢,٧٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠	٣	غياب رؤية إستراتيجية واضحة للمدرسة.
٨	مح	٣,١٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٥	١٥	٤	عدم وضوح أهداف المدرسة وإستراتيجيتها.
٧	مح	٣,٣٥	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٥	جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة.

٤	م	٣,٧٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	ضعف توافر الدعم اللازم من القيادات العليا لثقافة التميز.	٦
١	م.ش	٤,٣١	٢	٢	٣	٣	٧	٧	٣٨	٣٨	٥٠	٥٠	البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل المدرسي.	٧
٥	م	٣,٥٨	١٠	١٠	٧	٧	١٨	١٨	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠	غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز، وتشجعه.	٨
٦	م	٣,٥٥	٧	٧	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٣٢	٣٢	٢٨	٢٨	غياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير واضحة، ومحددة.	٩
٩	مح	٢,٨٣	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٧	١٧	١٨	١٨	التقليل من إبداعات العاملين في المدرسة، وابتكاراتهم.	١٠
ثانياً: المعوقات البشرية، وتشمل:														
١	م	٣,٩٨	٥	٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٢	٢٢	٤٨	٤٨	قلة توافر القيادات المدرسية المؤهلة ذات الكفاءة المهنية.	١
١٠	مح	٢,٩٢	٢٥	٢٥	١٠	١٠	٣٠	٣٠	١٨	١٨	١٧	١٧	غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين في المدرسة.	٢
٦	م	٣,٥١	٨	٨	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٢٧	٢٧	٢٥	٢٥	ضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين في	٣

													المدرسة.	
٢	م	٣,٨٠	٥	٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته.	٤
٤	م	٣,٧٠	٥	٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٣٥	٣٥	ضعف القدرة على تحمل المسؤولية.	٥
٥	م	٣,٦٣	٥	٥	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٢٧	٢٧	٢٨	٢٨	قلة الحوافز (المادية، والمعنوية) المقدمة إلى العاملين في المدرسة.	٦
٣	م	٣,٧٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٠	١٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	ضعف التواصل بين إدارة المدرسة، والعاملين فيها.	٧
٧	م	٣,٥٠	٥	٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	ضعف التواصل بين إدارة المدرسة، وعملائها الخارجيين من المجتمع المحلي.	٨
٨	م	٣,٤٥	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	ضعف عمليات الإبداع والابتكار داخل المدرسة.	٩
٩	مح	٣,٠٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.	١٠
ثالثًا: المعوقات المالية، وتشمل:														
١	م.ش	٤,٣١	٢	٢	٣	٣	٧	٧	٣٨	٣٨	٥٠	٥٠	قلة الميزانية المخصصة للمدرسة.	١
٣	م	٣,٩٥	٥	٥	١٠	١٠	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٤٥	٤٥	قلة وعي المجتمع الخارجي بأهمية المشاركة	٢

													المجتمعية لتطوير أداء المدرسة.	
٣	٣٧	٣٧	٢٨	٢٨	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٨	٢٨	٣٧	٣٧	عدم بناء شراكات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
٤	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠	قلة مساهمة أولياء أمور الطلاب بدعم مالي للمدرسة.
٥	١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٥	زيادة تكاليف الأنشطة الطلابية في المدرسة.
٦	٢٢	٢٢	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٥	٢٠	٢٠	٢٢	٢٢	عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات التميز في المدرسة.
٧	٤٠	٤٠	٣٠	٣٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٤٠	الهدر المالي لقلة خبرة إدارة المدرسة.
٨	٢٢	٢٢	١٨	١٨	٢٢	٢٢	١٥	١٥	٢٢	٢٢	١٨	١٨	٢٢	سوء توزيع الموارد المالية على جميع جوانب العملية التعليمية في المدرسة.
٩	١٨	١٨	١٧	١٧	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٧	١٧	١٨	نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز في المدرسة.
١٠	٢٨	٢٨	٣٧	٣٧	٢٠	٢٠	٥	٥	٢٠	٢٠	٣٧	٣٧	٢٨	سوء تخطيط إدارة المدرسة لاستثمار المخصصات المالية الخاصة في المدرسة.

رابعاً: المعوقات التكنولوجية، وتشمل:														
١	قلة توافر الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل في المدرسة.	٣٥	٣٥	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٣,٨٠	م	٤
٢	قلة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم.	٤٥	٤٥	٣٥	٣٥	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٣,٩٥	م	١
٣	عدم وجود نظام متكامل للبيانات، والمعلومات.	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢,٩٠	مح	٨
٤	صعوبة تداول البيانات، والمعلومات بين الإدارات المختلفة في المدرسة.	٢٢	٢٢	٢٣	٢٣	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٣,١٧	مح	٦
٥	قلة عدد أجهزة الحاسب الآلي في المدرسة.	١٨	١٨	١٧	١٧	١٥	١٥	١٥	١٥	١٧	١٧	٢,٣٧		١٠
٦	قلة خبرة المعلمين لاستخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية.	٤٠	٤٠	٣٤	٣٥	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٣,٩٤	م	٢
٧	عدم وجود حجرة أوساط في المدرسة.	٢٢	٢٢	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٣,٢٠	مح	٥
٨	سوء شبكة الإنترنت في المدرسة.	٤٠	٤٠	٣٠	٣٠	١٥	١٥	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٣,٩٠	م	٣
٩	قلة اهتمام مدير المدرسة باستخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية.	٢٢	٢٢	١٨	١٨	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	١٨	١٨	٣,١١	مح	٧

٩	مح	٢,٨٣	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٧	١٧	١٨	١٨	قلة اهتمام الإدارة العليا بأهمية استخدام الحاسب الآلي في المدرسة.	١٠
---	----	------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	----

نلاحظ من الجدول السابق رقم (٧) أولاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية: احتلت "البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل المدرسي" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣١) ومستوى تحقق موافق بشدة؛ ويرجع ذلك إلى استخدام قائد المدارس الثانوية التجارية اللوائح والقوانين في التعامل مع العاملين داخل المدرسة، وكذلك أولياء أمور الطلاب، وهذا يتفق مع نتائج عينة المدارس الثانوية العامة، ونتائج عينة الدراسة في المدارس الثانوية الصناعية، بينما احتلت "غياب رؤية إستراتيجية واضحة للمدرسة المرتبة العاشرة والأخيرة"، ويرجع ذلك لقلة خبرة قائد المدارس التجارية في إعداد خطة إستراتيجية للمدرسة.

ثانياً: المعوقات البشرية: احتلت "قلة توافر القيادات المدرسية المؤهلة ذات الكفاءة المهنية" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣.٩٨) ومستوى تحقق موافق؛ ويرجع ذلك إلى أن الأسلوب الذي يتم به اختيار قادة المدارس الثانوية التجارية يعتمد على الأقدمية وليس الخبرة، وهذا يؤثر في كفاءة قيادات المدارس الثانوية التجارية، وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة في المدارس الثانوية الصناعية، بينما احتلت "غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين في المدرسة" المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق (٢.٩٢) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى أن الاختيار بالأقدمية وليس راجعاً للكفاءة.

ثالثاً: المعوقات المالية: احتلت "قلة الميزانية المخصصة للمدرسة" المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٤.٣١) ومستوى تحقق موافق بشدة؛ ويرجع ذلك إلى قلة الميزانية المخصصة للتعليم الثانوي التجاري على مستوى وزارة التربية والتعليم، وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة في مدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية، بينما

احتلت "قلة مساهمة أولياء أمور الطلاب بدعم مالي للمدرسة" المرتبة العاشرة الأخيرة بدرجة تحقق (٢٠٧٠) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام أولياء الأمور بما يحدث داخل المدرسة والاعتماد على الدروس الخصوصية لتعليم أبنائهم.

رابعاً: المعوقات التكنولوجية: احتلت "قلة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم" في المرتبة الأولى بدرجة تحقق (٣٠٩٥) ومستوى تحقق (محايد)؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة المعلمين والإداريين في التعامل مع الحاسوب، وهذا يتفق مع استجابات أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة، واحتلت "قلة عدد أجهزة الحاسب الآلي في المدرسة" المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة تحقق (٢٠٣٧) ومستوى تحقق (غير موافق)؛ ويرجع ذلك إلى نقص الميزانية المخصصة لشراء أجهزة الحاسب الآلي.

ثالثاً - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وتشمل:

أولاً - البيانات الشخصية لأفراد العينة:

١- أن عدد المعلمين أكبر من عدد المعلمات في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية التجارية؛ ويرجع ذلك إلى طبيعة المواد التي يتم تدريسها في الأنواع الثلاث؛ (ثانوي عام، وثنانوي صناعي، وثنانوي تجاري)

٢- أن أكبر عدد من المعلمين والمعلمات في الأنواع الثلاثة من المرحلة الثانوية تجاوز عدد سنوات الخبرة عن ٢٠ عاماً، وهذا يعود بالفائدة على طلابهم، وأن أقل عدد من المعلمين والمعلمات في الأنواع الثلاثة من المرحلة الثانوية تقل عدد سنوات الخبرة عن عشر سنوات؛ ويرجع ذلك إلى سياسة التعيين من قبل وزارة التربية والتعليم؛ إذ أصبحت السياسة المتبعة في التعيين هي سياسة التعيين بالعقد ولمدة محدودة لحين إثبات الكفاءة في التدريس وهذه السياسة أثرت في أعداد المعلمين والمعلمات المعينين.

نتائج المحور الأول في الدراسة الميدانية يوضح نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن واقع إدارة التميز في مدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد:

١- المعيار الأول: قيادة المدرسة: اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية التجارية على أن القيادة تحقق العدالة بين جميع العاملين في المدرسة احتلت المرتبة الأولى بينما في المدارس الثانوية الصناعية احتلت توزيع المهام والمسئوليات على العاملين في المدرسة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم؛ ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المدارس الثانوية الصناعية؛ فيوجد أثناء اليوم الدراسي حصص عملي وورش عمل للطلبة، واتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية على أن وضع أهداف للمدرسة احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، بينما احتلت صياغة رؤية ورسالة المدرسة لمواجهة التغيرات المحيطة المرتبة العاشرة في المدارس الثانوية التجارية؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة القيادة في المدارس الثانوية التجارية في التخطيط وإعداد رؤية للمدرسة.

٢- المعيار الثاني سياسات المدرسة وإستراتيجيتها: تفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية على أن "المدرسة تهتم بتحليل عناصر البيئة الداخلية، وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف" فقد جاءت في المرتبة الأولى بينما احتلت العبارة "تحرص المدرسة على وضع الخطة الإستراتيجية حسب الموارد المتاحة" المرتبة الأولى. ويرجع ذلك أن المدارس الثانوية الصناعية تحتاج إلى مواد خام لعمل ورش عمل خلال اليوم الدراسي، لذلك تهتم بوضع خطة إستراتيجية حسب الموارد المتاحة، بينما اختلف أفراد العينة في المرتبة العاشرة والأخيرة فقد احتلت "تحرص المدرسة على وضع سياسات تحقق دعم المجتمع الخارجي" المرتبة العاشرة في المدارس الثانوية العامة، واحتلت "تهتم المدرسة بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية

المرتبة العاشرة والأخيرة" في المدارس الثانوية الصناعية واحتلت "تضع المدرسة خطاً مستقبلياً لتحسين أدائها وتطويره على المرتبة العاشرة والأخيرة، ويرجع ذلك إلى طبيعة الدراسة في الأنواع الثلاثة للمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية.

المعيار الثالث الموارد البشرية في المدرسة: اختلف أفراد العينة في المرتبة الأولى بالأنواع الثلاث من المدارس الثانوية؛ فقد احتلت تتواصل المدرسة بفعالية مع جميع العاملين بها المرتبة الأولى في المدارس الثانوية العامة، بينما احتلت "تقدر المدرسة جهود العاملين بها المرتبة الأولى في المدارس الثانوية الصناعية"، واحتلت "تتوافر معايير موضوعية معلنة لتقييم أداء جميع العاملين في المدرسة" المرتبة الأولى في المدارس الثانوية التجارية، كما اختلف أفراد العينة في الأنواع الثلاث في المدارس الثانوية في المرتبة العاشرة والأخيرة؛ إذ احتلت "تهتم المدرسة بالحوافز المادية والمعنوية لجميع العاملين فيها" المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية العامة بينما احتلت "تهتم المدرسة بالتنمية المهنية لجميع العاملين" المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية الصناعية بينما احتلت "تقدر المدرسة مجهود العاملين بها" المرتبة العاشرة والأخيرة؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة مديري مدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والثانوية التجارية بأهمية التنمية المهنية المستدامة للعاملين في هذه المدارس وتقدير جهودهم.

المعيار الرابع الشراكات والموارد المتاحة: اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية الصناعية والمدارس الثانوية التجارية في "تستثمر المدرسة جميع مواردها المتاحة" حيث احتلت المرتبة الأولى، بينما احتلت المرتبة الأولى في المدارس الثانوية العامة تدير المدرسة مبانيها وأجهزتها ومرافقها وتحافظ عليها ونلاحظ من ذلك أن المدارس الثانوية الصناعية والتجارية اهتمت باستثمار الموارد، بينما المدرسة الثانوية العامة

اهتمت بالمباني والمرافق، كما اتفق أفراد العينة في الأنواع الثلاث "تسعى المدرسة إلى إدارة علاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين" وجاءت في المرتبة العاشرة؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة مديري المدارس الثانوية عام وصناعي وتجاري في عمل شركات مع المجتمع الخارجي.

المعيار الخامس العمليات والخدمات: اتفق أفراد العينة في المدار الثانوية (عام، صناعي، تجاري) في "تتميز العمليات التي تتم داخل المدرسة بالوضوح للجميع" فقد احتلت المرتبة الأولى؛ ويرجع ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية (عام، وصناعي، وتجاري) على تنفيذ الأنشطة خلال اليوم الدراسي، كما يجب لنجاح العملية التعليمية، كما اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية في "تسعى المدرسة إلى تطوير العملية الإدارية" فقد احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة مديري المدارس الثانوية العامة والصناعية في مجال (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وذلك بسبب أن تعيين مديري المدارس الثانوية يعتمد على الأقدمية وليس على الكفاءة، ولعدم حصول مديري المدارس الثانوية على دورات تدريبية قبل التعيين أو بعد التعيين، واحتلت "تسفيد المدرسة من خبرات المدارس الأخرى" المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية التجارية، ويرجع ذلك إلى عدم قناعة مديري المدارس الثانوية التجارية بعمل شركات ونقل خبرة مع مدارس أخرى.

المحور السادس نتائج العملاء: اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية (عام، وصناعي، وتجاري) على أنه "تتسم العمليات التي تتم داخل المدرسة بالبساطة والمرونة" فقد احتلت المرتبة الأولى في الأنواع الثلاث للمدارس الثانوية؛ ويرجع ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية بتحقيق أهداف العملية التعليمية خلال اليوم الدراسي، واتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية الصناعية والتجارية فقط في "يتم مسح شامل ودوري

لاحتياجات العملاء داخل المدرسة وخارجها" إذ احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة ويرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية بهذا النوع من المدارس بينما احتلت تقوم المدرسة بوضع الأهداف لتحقيق رضا العاملين" المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية العامة؛ ويرجع ذلك إلى قلة خبرة مديري المدارس الثانوية في صياغة الأهداف لعدم حصوله على دورات تدريبية.

المحور السابع نتائج العاملين: اختلف أفراد العينة في المرتبة الأولى، فقد احتلت المرتبة الأولى في المدارس الثانوية العامة تقوم المدرسة بقياس رضا العاملين بها"، بينما في المدارس الثانوية الصناعية، احتلت المرتبة الأولى تساهم المدرسة في تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين بها"، واحتلت المرتبة الأولى في المدارس الثانوية التجارية توجد آلية في المدرسة لتقييم أداء العاملين فيها؛ ويرجع ذلك إلى رغبة مدير المدرسة معرفة مدى إنجاز العاملين للمهام الموكلة إليهم في مدارس الثانوية التجارية، واتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية التجارية تقدم المدرسة حوافز للعاملين المتميزين" المرتبة العاشرة والأخيرة؛ ويرجع ذلك إلى قلة الميزانية الخاصة بالتعليم الثانوي العام والثانوي التجاري، واحتلت توفر المدرسة فرصاً للتنمية المستدامة للعاملين بها" المرتبة العاشرة والأخيرة؛ ويرجع ذلك إلى عدم وجود خطة واضحة في هذه المدارس للتنمية المهنية المستدامة.

المحور الثامن نتائج المجتمع: اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية احتلت تلتزم المدرسة بالتشريعات والقوانين الحاكمة، فقد احتلت المرتبة الأولى؛ ويرجع ذلك إلى فلسفة مدير المدارس الثانوية العامة والتجارية بتطبيق التشريعات والقوانين الحاكمة حرصاً منه على عدم الوقوع في الخطأ، واحتلت تحقق المدرسة التنمية المهنية المستدامة للمجتمع ومؤسساته" المرتبة الأولى في المدارس الثانوية التجارية؛ ويرجع ذلك إلى أن محافظة بورسعيد محافظة يزداد بها النشاط

التجاري، بينما اختلف أفراد العينة في المرتبة العاشرة فاحتلت تشارك المدرسة في جميع الأنشطة المجتمعية المرتبة العاشرة في المدارس الثانوية العامة واحتلت "تحقق المدرسة التنمية المستدامة للمجتمع ومؤسساته" المرتبة العاشرة في المدارس الثانوية الصناعية، واحتلت "توجد أهداف تنموية مشتركة بين المدرسة والمجتمع" المرتبة العاشرة والأخيرة؛ ويرجع ذلك لعدم قناعة مديري المدارس الثانوية التجارية بالشراكة بين المدرسة والمجتمع الخارجي.

المعيار التاسع نتائج الأداء الرئيسية: اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية التجارية في "تلتزم المدرسة بالموضوعية في تقييم أدائها" إذ احتلت المرتبة الأولى؛ ويرجع ذلك إلى أن مدير التعليم في المدارس الثانوية العامة والتجارية يسعى كل منهم إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية خلال اليوم الدراسي، واحتلت "توجد للمدرسة أدوات واضحة لقياس مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها" المرتبة الأولى في المدارس الثانوية الصناعية؛ ويرجع ذلك إلى أن مدير المدارس الثانوية الصناعية يسعى هو أيضاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية، واتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية على "يوجد للمدرسة خطة مستقبلية لتطوير وتنمية المجتمع" إذ احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة، ويرجع ذلك إلى قلة خبرة مديري المدارس الثانوية العامة والصناعية في إعداد خطة لعدم حصوله على دورات تدريبية في هذا المجال، واحتلت "توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة البرامج والخدمات التي تقدمها المدرسة" المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية التجارية؛ ويرجع ذلك إلى قلة البرامج المقدمة من مدارس الثانوية التجارية.

نتائج المحور الثاني للدراسة الميدانية:

توضح نتائج استجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن معوقات إدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

أولاً- المعوقات الإدارية والتنظيمية:

اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية على وجود بيروقراطية شديدة والتعقيدات الإدارية في العمل المدرسي، فقد احتلت المرتبة الأولى عند الأنواع الثلاث من المدارس الثانوية، بينما احتلت "التقليل من إبداعات العاملين في المدرسة وابتكاراتهم المرتبة العاشرة في المدارس الثانوية العامة"، واحتلت "غياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير واضحة ومحددة المرتبة" العاشرة في المدارس الثانوية الصناعية، واحتلت "غياب رؤية إستراتيجية واضحة للمدرسة" المرتبة العاشرة في المدارس الثانوية التجارية ويرجع اختلاف استجابات العينة في الأنواع الثلاث للمدارس الثانوية لاختلاف طبيعة تدريس المقررات، وتنوع الأنشطة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية.

ثانياً - المعوقات البشرية:

اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية الصناعية والمدارس الثانوية التجارية على قلة توافر القيادات المدرسية المؤهلة ذات الكفاءات المهنية، فقد احتلت المرتبة الأولى؛ ويرجع ذلك إلى أن تعيين القيادات في هذا النوع من المدارس يعتمد على الأقدمية وليس الكفاءة المهنية أو الدرجة العلمية، بينما احتلت "عدم الرغبة في التغيير ومقاومته" المرتبة الأولى في المدارس الثانوية العامة؛ ويرجع ذلك إلى عدم وجود

ثقافة التغيير للعاملين في المدارس الثانوية العامة والخوف من الفشل، وتجنب المخاطر، بينما احتل عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية العامة، بينما احتلت ضعف التواصل بين إدارة المدرسة، وعملائها الخارجيين من المجتمع المحلي المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية الصناعية، واحتلت غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين في المدرسة المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية التجارية؛ ويرجع اختلاف استجابات أفراد العينة في الأنواع الثلاث للمدارس الثانوية لاختلاف طبيعة عمل القيادات المدرسية.

ثالثاً - المعوقات المالية:

اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية على قلة الميزانية المخصصة للمدرسة؛ فقد احتلت المرتبة الأولى بالأنواع الثلاث من المدارس الثانوية؛ ويرجع ذلك إلى قلة الميزانية المخصصة للتعليم الثانوي بأنواعه الثلاث من قبل وزارة التربية والتعليم، بينما احتلت عدم بناء شراكات بين المدرسة والمجتمع المحلي المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية العامة، واحتلت "سوء توزيع الموارد المالية على جميع جوانب العملية التعليمية في المدرسة" المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية الصناعية، واحتلت "قلة مساهمة أولياء أمور الطلاب بدعم مالي للمدرسة" المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية التجارية؛ ويرجع اختلاف استجابات أفراد العينة في الأنواع الثلاث من المدارس الثانوية إلى قلة نشر ثقافة الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي لقلة خبرة القيادات المدرسية في هذا المجال.

رابعاً - المعوقات التكنولوجية:

اتفق أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية التجارية على "قلة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم" فقد احتلت المرتبة الأولى؛ ويرجع ذلك لقلة خبرة المعلمين والإداريين في هذه المدارس في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم، ولعدم إعداد دورات تدريبية لهم في هذا المجال، بينما احتلت قلة توافر الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل المرتبة الأولى في المدارس الثانوية الصناعية؛ ويرجع ذلك إلى قلة أعداد أجهزة الكمبيوتر والطابعات وقلة الفنيين في هذا المجال في المدارس الثانوية الصناعية، واحتلت "عدم وجود حجرة أوساط في المدرسة المرتبة الثانية في المدارس الثانوية العامة"، واحتلت قلة اهتمام مدير المدرسة باستخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية" المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية الصناعية، واحتلت "قلة عدد أجهزة الحاسب الآلي في المدرسة" المرتبة العاشرة والأخيرة في المدارس الثانوية التجارية؛ ويرجع اختلاف استجابات أفراد العينة في الأنواع الثلاثة من المدارس الثانوية إلى قلة الميزانية المخصصة لشراء أجهزة الحاسب الآلي والطابعات من ناحية، وقلة خبرة العاملين في المدرسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم لقلة إعداد دورات تدريبية لهم في هذا المجال.

رابعاً: المقترحات والمتطلبات اللازمة لإدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد.

أهم المقترحات والمتطلبات على المحور الأول: واقع إدارة التميز في مدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد.

المعيار الأول - قيادة المدرسة:

- ١- أن يتم اختيار قادة المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية عن طريق مسابقة معلنة، ويتم تحديد معايير الاختيار ممن يمتلكون مهارات وقدرة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة إلى المؤهلات العلمية التي تتناسب مع الوظيفة، ويتم عقد لجنة لاختيارهم.
- ٢- الحرص على اختيار قادة المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية التجارية ممن يمتلكون قدرة على وضع رؤية ورسالة المدرسة، وقدرة صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بمشاركة جميع العاملين في المدرسة؛ (مدير، ووكلاء، ومعلمين، وإداريين، وفنيين، وعمال) وذلك عن طريق إعداد ورش عمل لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية الخاصة في المدرسة.
- ٣- أن يهتم قادة المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية بتشجيع المعلمين في المدرسة على الإبداع والابتكار، والعمل على دعم ثقافة التميز، وذلك عن طريق التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي ورصد جوائز مالية لمن يتميز في نشاط معين من الأنشطة المدرسية.
- ٤- العمل على ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي، وعقد جلسات مع مجلس أمناء المدرسة وأولياء أمور الطلاب في المدرسة؛ لعرض جميع الأنشطة التعليمية التي تحدث خلال اليوم الدراسي، وعرض المميزات والمشكلات التي تواجه قادة المدرسة، وتواجه المعلمين والطلاب والعمل على حل هذه المشكلات مع مجلس أمناء المدرسة وأولياء أمور الطلاب.

المعيار الثاني - سياسات المدرسة وإستراتيجيتها:

- ١- على قادة المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية دراسة وتحليل البيئة الداخلية وأبعادها من نقاط قوة ونقاط ضعف وتحليل البيئة الخارجية وما بها من فرص وتهديدات، وفي ضوء ذلك يتم بناء خطة إستراتيجية لهذه المدارس بمشاركة جميع العاملين في المدرسة.

- ٢- أن يحرص قادة المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية على وضع سياسات تحقق دعم المجتمع الخارجي، وعقد شراكات بين المدرسة ومؤسسات المجتمع الخارجي؛ عن طريق مجالس الأبناء في مدارس التعليم الثانوي العام والتعليم الثانوي الصناعي والتجاري.
- ٣- على قادة المدارس الثانوية الصناعية والتجارية عقد شراكات مع (البنوك، والمصانع، وشركات البترول) في محافظة بورسعيد؛ لتدريب طلاب المدارس الثانوية الصناعية والتجارية، لإكساب خريجي المدارس الخبرة العملية، ويكون لهم حق الأولوية في التعيين لدى هذه المؤسسات؛ فالباحث من أبناء بورسعيد، ويلاحظ قلة تفعيل الشراكات بين المسؤولين عن التعليم الصناعي والتجاري والبنوك، والمصانع، وشركات البترول التي توجد في المحافظة مما يتسبب في ظهور البطالة بين خريجي هذه المدارس.
- ٤- يجب على إدارة التخطيط في مديرية التربية والتعليم ببورسعيد وضع رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية مع مشاركة (محافظ بورسعيد، ووكيل وزارة التربية والتعليم، ومدير التعليم العام ومدير التعليم الثانوي ومدير التعليم الفني، ومدير إدارة التخطيط في المديرية ومشاركة أعضاء من مجالس الآباء والأمناء وأفراد من مؤسسات المجتمع المحلي، وعميد كلية التربية، وعميد كلية التجارة، وعميد كلية الهندسة، وعميد كلية نظم المعلومات الإدارية)؛ وذلك لوضع رؤية مستقبلية على مستوى المحافظة للأنواع الثلاثة من المدارس الثانوية، وتحديد الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها بحيث تتناسب هذه الرؤية مع رؤية وزارة التربية والتعليم.

المعيار الثالث - الموارد البشرية في المدرسة:

- ١- يجب على قادة المدارس الثانوية الثلاث الاهتمام بالحوافر المادية والمعنوية لجميع العاملين في المدرسة، عن طريق عمل مشاريع منتجة داخل المدرسة، يقوم بها

الطلاب تحت إشراف المعلمين، ومن أمثلة هذه المشاريع (ورش للنجارة، وورش للحدادة، وورش لصناعة الأثاث، وورش لصناعة الأقمشة)، وبذلك تكون هذه المدارس منتجة، ولقد أثبتت هذه التجربة نجاحها في المدرسة الثانوية الصناعية في بورسعيد؛ فقد تم تسويق المنتج من الأثاث، وتم توزيع الأرباح على الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب تحت إشراف مديرية التربية والتعليم في محافظة بورسعيد، فتعميم هذه التجربة في المدارس الثانوية سيعود بالخير على الجميع.

٢- أن يهتم وكيل وزارة التربية والتعليم في بورسعيد وقادة المدارس الثانوية الثلاثة (مديرين، ووكلاء) بالتنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في المدرسة من (مديرين، ووكلاء، ومعلمين، وإداريين، وفنيين)، وذلك عن طريق إعداد دورات تدريبية وفقاً لاحتياجاتهم، وذلك عن طريق توزيع استبيان للاحتياجات التدريبية التي تساهم في تنمية قدراتهم المهنية كل في مجال تخصصه، بحيث تقوم إدارة التدريب في مديرية التربية والتعليم والمدارس الثانوية، ثم يتم تحديد عناوين هذه الدورات، ويقوم بالتدريب أحد أعضاء هيئة التدريس المتخصصين من كلية التربية، وأن يشرف على هذه الدورات وكيل وزارة التربية والتعليم في محافظة بورسعيد.

٣- أن يقدر قادة المدارس الثانوية الثلاث جهود العاملين في المدرسة، وأن يوفر لهم بيئة مستقرة للعمل، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، وذلك عن طريق توزيع بطاقات الوصف الوظيفي لكل العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام والتعليم الثانوي الصناعي والتجاري، حتى تتحدد المسؤوليات، وتتضح المهام، ويتم مكافأة المتميزين في العمل مادياً ومعنوياً.

المعيار الرابع - الشراكات والموارد المتاحة في المدرسة:

١- أن يهتم قادة المدارس الثانوية الثلاث بتبادل الخبرات مع المدارس الأخرى مع عقد مسابقات لأوائل الطلبة، فقد أثبتت التجربة نجاح هذه المسابقات ومردودها الإيجابي على الطلاب لذلك يجب على المسؤولين؛ (وكيل وزارة التربية والتعليم،

ومديري الإدارات، ومديري التعليم الثانوي (عام، وصناعي، وتجاري) تعميم هذه التجربة على جميع المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد، وتكريم وتحفيز الطلاب والطالبات الأوائل مادياً عن طرق منحهم شهادات استثمار ومعنوياً بتكريم محافظ بورسعيد ووكيل وزارة التربية والتعليم لهم.

٢- أن يتم تبادل الخبرات في المجال الديني، والثقافي، والمجال العلمي، وعقد ندوات وورش عمل لربط الأنشطة المدرسية بالبيئة الخارجية عن طريق عقد (مسابقات دينية، وثقافية، وعلمية)، ويشرف على هذه المسابقات وكيل وزارة التربية والتعليم ومديري الإدارات التعليمية ومن خلال هذه المسابقات يتم فرز الطلاب والطالبات المتميزين كل حسب قدراته وموهبته، ثم يتم تبني هؤلاء الطلاب علمياً ومادياً لاكتشاف المخترع الصغير.

٣- العمل على نشر ثقافة الحفاظ على الأجهزة والمباني والمرافق، وترشيد الاستهلاك في الماء والكهرباء بين الطلاب عن طريق عقد ندوات حول البيئة المدرسية ومرافقها، ويتم ذلك من خلال قناعة الطلاب أنفسهم بأهمية ترشيد الاستهلاك للماء والكهرباء ومردودة الإيجابي على الأسرة والمجتمع والدولة، وأن يتبنى ذلك اتحاد الطلاب في المدرسة بمساعدة مديري المدارس الثانوية والوكلاء والمعلمين.

المعيار الخامس - العمليات والخدمات التعليمية:

١- أن يتم وضع خطط لتدريب قادة المدارس الثلاث على مداخل الإدارة الحديثة (مدخل الإدارة الإستراتيجية، مدخل الجودة الشاملة، مدخل إعادة الهندسة) وتطبيق معايير إدارة التميز؛ لضمان تحقيق هذه المدارس لأهدافها المنشودة، والإشراف على تنفيذها، ومتابعة أثرها في أداء هذه القيادات.

٢- أن يهتم قادة المدارس الثلاث بتوفير خدمات، وبرامج تعليمية جديدة، وبجودة مرتفعة لتلبية احتياجات المستفيدين من المدرسة الخارجيين، وتلبية احتياجات سوق العمل.

المعيار السادس - نتائج المستفيدين:

- ١- أن يهتم قادة المدارس الثانوية الثلاث عند وضع أهداف المدرسة أن تتضمن هذه الأهداف رضا العاملين.
- ٢- أن يتم مسح شامل ودوري لاحتياجات المستفيدين، وأن يمتلك خريجو المدارس الثلاث قدرات ومهارات تؤهلهم للاندماج في سوق العمل، وتلبي احتياجات العملاء (بنوك، ومصانع، وشركات، وجامعات) إذ إن مخرجات المدارس الثانوية مدخلات للجامعات والبنوك والمصانع والشركات.

المحور السابع - نتائج العاملين:

- ١- أن يهتم قادة المدارس الثانوية الثلاث بإشراك العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات وتعرف احتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم المختلفة وتلبيتها، وذلك عن طريق أن تقيس المدرسة الثانوية نتائجها من خلال العاملين فيها، فهي تطور وتقرر مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات المتوقعة؛ لتحديد مستوى النجاح في تطبيق إستراتيجيتها، والسياسات المرتبطة، بناءً على احتياجات العاملين بها وتوقعاتهم، كما تحدد أهدافاً واضحة للإنجازات المهمة، معتمدة على توقعات العاملين بها واحتياجاتهم، بما يتفق مع الإستراتيجية الموضوعية.
- ٢- أن يتم وضع آلية لتقييم أداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي في ضوء إدارة التميز، وذلك عن طريق وضع معايير مسبقة للتقييم يصحبها مؤشرات أداء.

المحور الثامن - نتائج المجتمع:

- ١- أن تهتم قادة المدارس الثانوية الثلاث بإجراء دراسات عن مدى التزام المدرسة بمسؤوليتها تجاه المجتمع والوصول إلى نتائج ومعالجة القصور إن وجد.
- ٢- أن يسعى قادة المدارس الثانوية الثلاث إلى التنمية المستدامة للمجتمع المحيط في جميع المجالات: (العلمية، والثقافية، والاجتماعية، والرياضية، والصحية) وذلك عن طريق إعداد أنشطة داخل المدرسة بمشاركة أفراد المجتمع، ودعوة أولياء الأمور والمهتمين بالعملية التعليمية، وعقد ندوات وورش عمل في جميع المجالات السابقة.

المحور التاسع - نتائج الأداء الرئيسية:

- ١- أن يوجد للمدارس الثانوية الثلاث خطة مستقبلية لتنمية وتطوير المجتمع في جميع المجالات ويشترك في إعداد هذه الخطة (محافظ بورسعيد، وكيل وزارة التربية والتعليم، ومدير التعليم العام ومدير التعليم الثانوي ومدير التعليم الفني، ومدير إدارة التخطيط بالمديرية ومشاركة مجالس الأبناء والأمناء ومؤسسات المجتمع المحلي وعميد كلية التربية وعميد كلية التجارة) عن طريق ندوات واجتماعات وورش عمل ثم وضع خطة تنفيذية محددة بفترة زمنية مع تحديد المسؤول عن تنفيذ المهام والأنشطة التي تخدم المجتمع كل في مجاله.

- ٢- اهتمام قادة المدارس الثانوية الثلاث بالتقييم الذاتي والعمل على معالجة الفجوات، والاعتماد على معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز.

أهم متطلبات المحور الثاني: لإدارة التميز في المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية في محافظة بورسعيد.

أولاً - المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

١- يجب على قادة المدارس الثانوية الثلاث استخدام النمط الديمقراطي الرأي والرأي الآخر في حدود اللوائح والقوانين، والبعد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية التي تعيق تحقيق أهداف المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية.

٢- أن تقوم مديرية التربية والتعليم بمنح صلاحيات لقادة المدارس الثانوية بأنواعها الثلاثة في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية الخاصة في المدرسة لتجنب المركزية الشديدة عند وضع اللوائح والسياسات المدرسية والاعتماد على اللامركزية لتحقيق أهداف المدارس الثانوية.

ثانيا - المتطلبات البشرية:

١- أن يتم توفير بيئة مناسبة للعمل التي تساعد على الإبداع والابتكار، وإتاحة الفرصة لتنمية المهارات الإبداعية للعاملين في المدرسة؛ من أجل تحقيق أداء متميز.

٢- أن يتم ووضع شروط للمتقدم لوظيفة؛ (مدير مدرسة، ووكيل مدرسة، وموجه عام) تتناسب مع هذه الوظيفة، وتفعيل التوصيف الوظيفي لكل وظيفة، إذ يوجد توصيف وظيفي لكل وظيفة ولكن غير مفعّل، ويتم التعيين عن طريق لجنة وامتحان تحريري وشفوي واختبار القيادات المتقدمة لجميع الوظائف في المهارات المختلفة والتحقق من قدراتهم في شغل الوظيفة المتقدمين إليها.

٣- نشر ثقافة التغيير بين جميع العاملين في المدارس؛ وذلك عن طريق إعداد ندوات ومحاضرات وورش عمل، وبالإستعانة بأعضاء هيئة التدريس من كلية التربية في بورسعيد.

٤- تشجيع وتحفيز قادة المدارس على استخدام الطرق الحديثة في التدريس، وجعل العملية التعليمية عملية تفاعلية بين أطراف العملية التعليمية ككل من خلال تنمية روح العمل الجماعي والاتجاهات الإيجابية لدي العاملين من أجل تحقيق أداء متميز.

٥- ضرورة استقطاب الموارد البشرية المدربة لتطبيق معايير التميز في المدارس الثانوية.

٦- ضرورة وضع برامج للترقية واضحة وتطبيقها بعيد عن المحسوبية وإفساح المجال أمام العاملين في إدارة المدارس الثانوية مما يؤدي إلى تحفيزهم، وتطبيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز على العاملين.

ثالثاً - المتطلبات المالية:

١- يجب على وزارة التربية والتعليم زيادة الميزانية المخصصة للمدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الصناعية والتجارية؛ وذلك لتحقيق أهداف المدارس الثانوية؛ فالميزانية المخصصة والتي تم رصدها للعام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩م) والتي بلغت (٢٦.٥ مليار جنيه) لمرحلة التعليم الثانوي العام والثانوي الفني ويشمل الإنفاق أيضاً تمويل برامج تنمية مهارات الطلاب على أساليب البحث العلمي، وبرامج لتدريب وتأهيل المعلمين، وتطبيق أساليب تعليمية تكنولوجية حديثة مثل التابلت (Tablet) المدرسي إلى جانب إنشاء ٥ مدارس جديدة ضمن المنظومة المصرية اليابانية. (<https://akhbarelyom.com/news/newdetails/>)

لا تفي هذا الميزانية لمتطلبات التعليم الثانوي العام والثانوي الفني (صناعي، وتجاري) لذلك يرى الباحث زيادة الميزانية وبخاصة للتعليم الفني (الصناعي والتجاري) إذ إن

التعليم الفني يحتاج إلى تجهيزات ومعدات وإعداد ورش عمل وتدريب وجميع هذه الأنشطة تحتاج إلى موارد مادية.

٢- أن يسعى قادة المدارس الثانوية الثلاث بعمل شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي وعرض المشكلات التي تواجه هذا النوع من التعليم على رجال الأعمال في بورسعيد والمهتمين بالتعليم للمساهمة بدعم مالي لهذه المدارس.

رابعا - والمتطلبات التكنولوجية:

١- أن تهتم وزارة التربية والتعليم بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم؛ إذ يسود عصر التكنولوجيا والمعرفة وأن يتم تفعيل (iPad) في وجود بنك المعرفة، ويتم ذلك عن طريق الاهتمام بالبنية التحتية بتجهيز المدارس بشبكات الإنترنت وأجهزة الحاسوب، وتدريب المعلمين على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.

٢- يجب إعداد المعلمين وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ حتى نتواكب مع التقدم التكنولوجي، ولكي يواكب خريجو المدارس الثانوية العامة والثانوية الصناعية والتجارية مع سوق العمل ومتطلبات العصر.

٣- تفعيل استخدام التقنيات العلمية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية، وتدريب العاملين عليها للوصول إلى التميز في الأداء.

المراجع

- ١- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، البوابة الإلكترونية لمحافظة بورسعيد (www.port.said.Gov.eg)

2

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8>

تم الدخول في ٢٠٢٠/٢/٨

٣-المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢): "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق" مجلة كلية التربية بنها، العدد (٩٠) إبريل ج (٢) ٢٠١٢.

4-Verboncu, Ion, (2011), **Management Excellence: A**

Desideratum, Busines Excellence &Management journal, Vol.1,

Issue 1, pp.5-18.

٥-أبو فارة، يوسف أحمد (٢٠٠٦): "واقع تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٢، العدد ٢.

٦-الشمراي، حامد (٢٠٠٧): "معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية" نموذج مقترح" أطروحة دكتوراة، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٧-جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨). "دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.

٨-جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨). "دليل الممارسات المتميزة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية

- ٩- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١١/٢٠١٠). "وثيقة ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم قبل الجامعي"، الإصدار الثالث، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
- ١٠- علي، رجاء التونسي حسين (٢٠١٨)، " إصلاح بعض جوانب التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- <https://staffsites.sohag-univ.edu.eg/stuff/posts/show/8875?p=posts>
- ١١- علي، بسمة على كامل (٢٠١٧): "متطلبات تفعيل التعليم الإلكتروني بمرحلة التعليم الثانوي العام لمواجهة مشكلة الدروس الخصوصية في محافظة بورسعيد" مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، العدد الثاني والعشرون- يونيو.
- ١٢- عمري، عاشور أحمد (٢٠١٤): " دور التعليم الثانوي في تكوين رأس المال المعرفي" دراسة استشرافية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة " رسالة دكتوراة غير منشورة مقدمة لقسم أصول التربية جامعة عين شمس.
- ١٣- مغاوري، هالة أمين (٢٠١١): "آليات تحقيق الشفافية في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر دراسة تحليلية"، مجلة التربية، ع٣١، السنة الرابعة عشر، فبراير ٢٠١١.
- ١٤- وزارة التربية والتعليم، "الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، نحو نقلة نوعية في التعليم" ٢٠٠٧/٢٠١٢م.
- ١٥- جوهر، دعاء محمد عبد الفتاح (٢٠١٣) " القدرة المؤسسية والتسويق الإستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية- دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراة غير

منشورة مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة عين شمس،
٢٠١٣م.

١٦- محمد، عفاف (٢٠١٦): "رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر: الواقع
والمأمول في ضوء التوجهات التنموية المستهدفة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز
العربي للتعليم والتنمية، مصر، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٥)، ديسمبر ٢٠١٦.

١٧- الرشيدى، هشام حسنين محمد علي (٢٠١٦) "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم الفني
والمهني في مصر" مجلة التربية المقارنة والدولية- العدد السادس- ديسمبر ٢٠١٦م.

١٨- حسب النبي، محمد نبوي (٢٠١٦): "التعليم الثانوي الصناعي وقطاع الصناعة" مجلة
دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثالث والثلاثون.

١٩- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٥) "نظم وربط التعليم الصناعي بسوق العمل"
مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الثالث- أكتوبر ٢٠١٥م.

٢٠- طه، يسري (٢٠١٤): "تقويم البرامج التدريبية لمعلمي التعليم الفني في مصر على
ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" المركز القومي للبحوث التربوية، ٢٠١٤م.

٢١- عبد المقصود، محمد أحمد محمد (٢٠١٥): "واقع أزمة القيم بالتعليم الفني قبل
الجامعي" المؤتمر القومي التاسع عشر (العربي الحادي عشر) ١٦-١٧ سبتمبر، ٢٠١٥.

٢٢- شحاتة، عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٥): "الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي
في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات كل من جمهورية الصين الشعبية وأستراليا"،
مجلة كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد الثالث والعشرون، إبريل، ٢٠١٥م.

٢٣- شرارة، أميرة عبد الحكيم منصور (٢٠١٦): "تطوير التعليم الثانوي الصناعي في
مصر في ضوء خبرة كوريا الجنوبية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السابع عشر

٢٤- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٧): "متطلبات إدارة الأولويات التعليمية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد العدد الواحد والعشرون- يناير ٢٠١٧.

٢٥- أحمد، حسنة عبد الهادي عبد الحافظ (٢٠١٨): "استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي التجاري" دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالإسماعيلية، قسم التربية المقارنة.
http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/start.aspx?fn=ApplySearch&ScopeID=&criteria1=3.&ExactSearch
 تم الدخول في ٢٠٢٠-٢-٥

٢٦- أبو حطب، فؤاد؛ صادق، أمال (١٩٩١م): "مناهج البحث، وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية الاجتماعية"، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١)، ص ١٠٢.

٢٧- نوفل، محمد نبيل وآخرون (١٩٩٤م): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية)، ١٩٩٤م، ص ص ٢٩٣، ٢٩٧.

٢٨- معجم المعاني الجامع متاح علي: <https://www.almaany.com>. تم الدخول في ٢٠٢٠/١/٣١م

٢٩- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٩): "الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين" مركز اليمامة للطباعة وتوزيع الكتاب الجامعي.

٣٠- مجمع اللغة العربية (١٩٨٥). المعجم الوسيط، الجزء (الثاني)، الطبعة (الثالثة)، القاهرة: مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية.

31- Macmillan English Dictionary For Advanced Learners (2007)
Excellence Definition, 2nd Edition, Macmillan Publishers.

٣٢- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣): "إدارة الإبداع والتميز التنافسي". مصر، دار الكتب المصرية.

٣٣- السكارنة، هلال (٢٠١١) "الإبداع الإداري" عمان، دار الميسرة.

34- Egan ,M.(2003) Creating a Knowledge bank ,Strategic Human
Resource Review,2,(2),pp.30-34

- www.dgq.de / موقع الجائزة الأوروبية للجودة

٣٥drateien/EFQM(2012)

٣٦- الدجني، (٢٠١٣): "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي": دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.

٣٧- الهلالي، الهلالي الشربيني؛ غبور، أماني السيد (٢٠١٣م): "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة" مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٠) العدد (٨٣)، صص ١٠-١٤٢.

٣٨- سهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣م): "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة

٣٩- البحيري، السيد السيد محمود (٢٠١٢م): "نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ١، (١٥٠) صص ١٤-١٣٥.

٤٠- اللوقان (٢٠١١م): "إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية" تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٤١- ناصف، مرفت صالح؛ هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠١٠م): "رؤية مقترحة لتحقيق التميز في المدارس المصرية في ضوء جوائز التميز المصرية"، مجلة دراسات تربوية جامعية، المجلد (١٦)، العدد (٣) صص ١١-١٣٢

٤٢- الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩م): "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي" مرجع سابق

SANTOS-VIJANDE, M & ALVAREZ-GONZALEZ, L. (2007). "TQM AND 43-

FIRMS PERFORMANCA: AN EFQM EXCELLENCE MODEL. INT. JOURNA

OF BUSINESS SCIENCE AND APPLIED MANAGEMENT , 2(2).

44- Jareet, William, (2007) **Lessons from models of school reform in Australia Conference Presentation, 2010 ACT2 Biennial Conference**, Robert E. Lee High School, Houston, Texas

45- Cantu, Humberto, Olivares, Silvia, (2005) " TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based

on Good Wishes", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference, 15-17 June 2005

46- Shawyun, T.,(2 003).Education Excellence:An Integrated Performance Measurement and Management Model, Asaihl- ThALAND Journal ,Vol. (6) no. (2)November, at:[https// www.academia.edu/2147982/Education Ecellence An Integrated Performance Measurement and Management Model](https://www.academia.edu/2147982/Education_Ecellence_An_Integrated_Performance_Measurement_and_Management_Model), pp.1- 11,Access in 16/8/2019

- ٤٧- إسحق، أحمد صديق (٢٠١٤): "تميز الأعمال، ورقة علمية سمناز تميز الأعمال الهيئة السودانية". للمواصفات والمقاييس س.
- ٤٨- السلمي، علي (٢٠١٢): "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" مرجع سابق.
- ٤٩- سهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣م): "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصي وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مرجع سابق.
- ٥٠- الشريف، راشد بن مسلط، والسحت، مصطفى زكريا أحمد (٢٠١٥): "تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز" مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٢)، الجزء (٢).

51- Grote, Dick. (2002). "The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers", United States Of America

- ٥٢- الهاللي، الهاللي الشريبي؛ غبور، أماني السيد (٢٠١٣): "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٣)
- ٥٣- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣): "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، القاهرة، الدار الجامعية.
- ٥٤- سهمود، إيهاب عبد ربة (٢٠١٣): "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)" رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- ٥٥- شوقي، قبطان (٢٠١٠): "إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة بحث مقدم للمنتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- ٥٦- سهمود، إيهاب عبد ربة (٢٠١٣): "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)"، مرجع سابق.
- ٥٧- السلمي، على (٢٠١٤) " الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، القاهرة. سما للنشر والتوزيع.
- ٥٨- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣): "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مرجع سابق، ١٢١.
- ٥٩- الطبطبائي، جلال (٢٠٠٧): "جائزة الخليج العربي للجودة" بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني للجودة- السعي نحو الارتقاء والتميز، الواقع والطموح.

٦٠- باشيوة، حسن عبد الله؛ البراوي، نزار عبد الحميد؛ وعيشوني، أحمد محمد (٢٠١٣): "التميز المؤسسي (مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات)" دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٦١- الطائي، وعد عبد الله؛ فدادة، عيسى (٢٠٠٨): "إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦٢- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (٢٠١٠) "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المحور الأول (قياس الأداء في القطاع الحكومي)، المملكة العربية السعودية.

63-Dahlgard,Su Mi Dahlgard, Jens J.(2007)"In Search Of Journal of management Excellence – past, present, and future", history, , vol.30 issue 4 p.371.

64- Davies ,John(2012):" The Implementation Of The European FoundationFor Quality Management's (EFQM) Excellence Model In Academic Units OfUnited Kingdom Universities", Management Research Institute School ofManagement, University of Salford, Salford, UK, Submitted in PartialFulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy.

٦٥- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣): "إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، الدار الجامعية.

٦٦- مسيل، محمود عطا محمد علي (٢٠١٧): " التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

67- تم الدخول في ١٠/٨/٢٠١٩ (<https://cstc.me/?q=node/35>)

٦٨- عبود، على أحمد (٢٠٠٩): "دور جوائز التميز والجودة في قياس الأداء في القطاع الحكومي" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية في القطاع الحكومي - المملكة العربية السعودية"

69- <http://www.demo-ad.com/demo/fsmqc/index.php>

٧٠- عبود، على أحمد (٢٠٠٩): "دور جوائز التميز والجودة في قياس الأداء في القطاع الحكومي" مرجع سابق.

٧١- حجاج، عبد الفتاح أحمد (٢٠٠٩): " حلقة نقاشية حول بيئة التعليم والتعلم وانعكاساتها دعوة للحوار، لجنة التربية، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة.

٧٢- مطر، سيف الإسلام علي؛ فرج، عبد الستار هاني (٢٠٠٩): "خطايا السياسة التعليمية في مصر، رؤية تحليلية نافذة، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية، أنظمة التعليم في الدول العربية التجاوزات والأمل، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة الزقازيق من ٥-٦ مايو.

73- تم الدخول في ١٠-٣-٢٠٢٠ (<http://www.efqm.org/efqm>)

٧٤- جوهر، دعاء محمود عبد الفتاح (٢٠١٣): "القدرة المؤسسية والتسويق الإستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية - دراسة مستقبلية"، مرجع سابق، ٢٧٠.

- ٧٥- محمد، هشام حسنين (٢٠١٦): "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم الفني والمهني في مصر في ضوء خبرتي كندا والولايات المتحدة الأمريكية" مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السادس، ديسمبر ٢٠١٦م.
- ٧٦- عزازي، فاتن محمد عبد المنعم (٢٠١١م): "استخدام مهارات الإدارة الإستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإشرافية داخل المدرسة" مستقبل التربية العربية، المجلد ١٨ العدد الواحد والسبعون.
- ٧٧- نخلة، ناجي شنودة (٢٠١٣): "تفعيل دور الجهات الداعمة للتعليم الفني" دراسة ميدانية"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٧٨- المشروع القومي للتعليم في مصر، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)
- ٧٩- المشروع القومي للتعليم في مصر، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، برنامج التعليم الثانوي الفني. (مرجع سابق)، ص٧٨.
- ٨٠- الأشقر، أحمد عبد السلام، الهنداوي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٧)، "تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة" مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: ١٧٥ الجزء الثالث أكتوبر لسنة ٢٠١٧ م
- ٨١- السيوطي، محمود حسن عبد الرحيم (٢٠٠٩): "تمويل التعليم الثانوي العام في جمهورية كإمصر العربية في ضوء التحديات المعاصرة" دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط

http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPag-es.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=10911196 تم الدخول في ٦-٢-٢٠٢٠

٨٢- إسماعيل، طلعت حسيني (٢٠١٧): "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ دراسة تحليلية نقدية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٩٦)، الجزء الأول، يوليو.

٨٣- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٧٥.

٨٤- نفس المرجع السابق، ص ٧٨.

٨٥- الأشقر، أحمد عبد السلام، الهنداوي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٧)، "تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة" مرجع سابق

٨٦- خطاب، نشوي عشري ثابت (٢٠١٧): "تصور مقترح لتطبيق مدخل الهدرة في التعليم الثانوي الفني (دراسة ميدانية في محافظة أسيوط) كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (٣٣)، الجزء الأول.

٨٥- محمد، جيهان كمال وآخرون (٢٠١٢): "برنامج تدريبي في التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي الفني في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية .

٨٧- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٧٦.

٨٨- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٧٨.

٨٩- سمهود، إيهاب عبدة ربة؛ الفراء، ماجد محمد (٢٠١٥) "واقع إدارة التميز بجامعة الأقصي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون العدد الثاني من ٢٩-١ يونيو ٢٠١٥.

٩٠- رفاعي، عقيل محمود (٢٠١٣): "تطوير التعليم المهني في مصر: رؤية مقترحة في ضوء خبرات بعض الدول" مستقبل التربية العربية. المجلد العشرون - العدد - ٨٥ - يوليو، ٢٠١٣.

٩١- فرغلي، جميل السيد أحمد (٢٠١٣): "واقع جهود الجهات الداعمة للتعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية" دراسة ميدانية" القاهرة: المركز القومي للبحوث.

٩٢- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٧٦.

٩٣- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٧٩.

٩٤- المخلافي، سلطان سعيد عبدة (٢٠١٨) "درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" مرجع سابق، ص ١٦٦.

٩٥- حلمي، فؤاد أحمد (٢٠٠٣م): "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة. التعليمية، العدد الثامن.

٩٦- عبد المنعم، نادية محمد؛ إبراهيم، خالد قدرى (٢٠٠٣م): "معوقات الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

٩٧- عزب، إيمان محمد (٢٠٠٥م): "تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في المدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

٩٨- سالم، فايزة عبد الهادي (٢٠١٣): "تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء الخبرة الألمانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس.

٩٩- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٧٦.

١٠٠- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٧٨.

١٠١- المخلافي، سلطان سعيد عبدة (٢٠١٨) "درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" مرجع سابق، ص ١٦٧.

١٠٢- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٥): "نظم ربط التعليم الثانوي الفني بسوق العمل: دراسة مقارنة في كل من: جمهورية ألمانيا الاتحادية، وجمهورية الصين الشعبية، والولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها في مصر.

١٠٣- ناصر، محمد أحمد محمد إبراهيم (٢٠١٦): "القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية" رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

١٠٤- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٦٦.

١٠٥- المخلافي، سلطان سعيد عبدة (٢٠١٨) "درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" مرجع سابق، ص ١٦٧.

١٠٦- عبد المقصود، محمد أحمد محمد (٢٠١٥): "واقع أزمة القيم في التعليم الفني قبل الجامعي" المؤتمر القومي التاسع عشر، في ١٦-١٧ سبتمبر ٢٠١٥م

١٠٧- أحمد، حسنة عبد الهادي عبد الحافظ (٢٠١٨): "استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي التجاري" دراسة ميدانية بمدن القناة"، مرجع سابق، ص ٢

http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/start.aspx?fn=ApplySearch

[&ScopeID=&criteria1=3.&ExactSearch](http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/start.aspx?fn=ApplySearch&ScopeID=&criteria1=3.&ExactSearch) تم الدخول في ٦-١-٢٠٢٠م

١٠٨- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٥٧.

- ١٠٩- المخلافي، سلطان سعيد عبدة (٢٠١٨) "درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" مرجع سابق، ص١٦٨.
- ١١٠- رفاعي، عقيل محمود (٢٠١٣): "تطوير التعليم المهني في مصر: رؤية مقترحة في ضوء خبرات بعض الدول". مستقبل التربية العربية. المجلد العشرون-العدد - ٢٧ يوليو.
- ١١١- عمارة، سامي فتحي عبد الغني (٢٠١٢): " تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين التعليم الفني وسوق العمل في مصر في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة" مستقبل التربية العربية. المجلد التاسع عشر-العدد - ٢٠ سبتمبر.
- ١١٢- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص٧٦.
- ١١٣- المخلافي، سلطان سعيد عبدة (٢٠١٨) "درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" مرجع سابق، ص١٦٨.
- ١١٤- حسب النبي، أحمد محمد نبوي (٢٠١٦): "التعليم الثانوي الصناعي وقطاع الصناعة" مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثالث والثلاثون.
- ١١٥- المشروع القومي للتعليم في مصر، "الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي"، برنامج التعليم الثانوي العام (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص٧٥.
- ١١٦- نفس المرجع السابق، ص ٧٢.

- ١١٧- خليل، أمال حسين وآخرون (٢٠١٩)، " استخدام التعليم الإلكتروني لتنمية مهارات التفكير الناقد لطلاب الثانوية العامة في محافظة بورسعيد" مجلة كلية التربية النوعية، العدد العاشر- يونيو ٢٠١٩
- ١١٨- زيدان، السيد محمد سالم (٢٠١٣)، " تحسين التعليم الأساسي في المناطق النائية والمحرومة في محافظة بورسعيد"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الثالث عشر، يناير، ٢٠١٣
- ١١٩- علي، بسمه على كامل (٢٠١٧): "متطلبات تفعيل التعليم الإلكتروني بمرحلة التعليم الثانوي العام لمواجهة الدروس الخصوصية في محافظة بورسعيد" مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الثاني والعشرون- يونيو ٢٠١٧م.
- ١٢٠- نفس المرجع السابق.
- ١٢١- نفس المرجع السابق.
- ١٢٢- النجدي، خالد محمد عبد الرحمن وآخرون (٢٠١٩) "فاعلية برنامج للمتابعة الإلكترونية وأثره في تنمية مهارات أخصائي تكنولوجيا التعلم"، مجلة كلية التربية النوعية العدد التاسع، ٢٠١٩م
- ١٢٣- محمد، عفاف (٢٠١٦) "رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر: الواقع والمأمول في ضوء التوجهات التنموية المستهدفة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٥)، ديسمبر ٢٠١٦.

124- 143-

<https://akhbarelyom.com/news/newdetails/2915433/1/%D8%A8%D8%A7.2019-2020>

تم الدخول في ٢٠٢٠/٢/٩م

١٢٦- علي، بسمة على كامل (٢٠١٧): "متطلبات تفعيل التعليم الإلكتروني بمرحلة التعليم الثانوي العام لمواجهة مشكلة الدروس الخصوصية في محافظة بورسعيد" مرجع سابق، ص ٧٩٣.

١٢٧- نفس المرجع السابق.

١٢٨- نفس المرجع السابق.

١٢٩- نفس المرجع السابق.

١٣٠- سرور، أميمة موريد أقلاديوس (٢٠١٧)، " فاعلية التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني في بورسعيد" مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الواحد والعشرون- يناير ٢٠١٧.

١٣١- نفس المرجع السابق.

١٣٢- نفس المرجع السابق.

١٣٣- مرجع سابق.

١٣٤- إبراهيم، السيد على إسماعيل (٢٠١٦) "توظيف التعليم الإلكتروني في المدارس الثانوية الصناعية في محافظة بورسعيد لتحقيق جودة التعليم" مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد العشرون- يوليو ٢٠١٦

١٣٥- أحمد، حسنة عبد الهادي عبد الحافظ (٢٠١٨): " استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي التجاري "دراسة ميدانية بمدن القناة"، مرجع سابق، ص ٢

http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/start.aspx?fn=ApplySearch

[&ScopeID=&criteria1=3.&ExactSearch](#) تم الدخول في ٦-١-٢٠٢٠م

١٣٦- شرارة، أميرة عبد الحكيم منصور (٢٠١٦): "تطوير التعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء خبرة كوريا الجنوبية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السابع عشر.

١٣٧- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠٠٨): "اختيار وتدريب مديري المدارس الصناعية بمصر في ضوء التحديات المعاصرة في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٢٢.

١٣٨- مبروك، مروة السيد (٢٠١٢): "التعليم الثانوي في مصر وإسرائيل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

١٣٩- سالم، فايزة عبد المهدي (٢٠١٤): "تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر في ضوء الاستفادة من الخبرة الألمانية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الإسماعلية، جامعة قناة السويس، ص١١٤

١٤٠- عبد الغفار، السيد أحمد (٢٠١٠): "تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني التجاري نظام السنوات الخمس في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع٧٢ الجزء الأول، ص٧٠.

١٤١- محي الدين، أحمد محمد (٢٠٠٩): "الإدارة الذاتية مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء التحديات المعاصرة"، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.

١٤٢- عبد الله، نرمين علي (٢٠١٣): "استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الفني في محافظة الدقهلية في ضوء تجارب بعض الدول الآسيوية" دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ص ١٨٦.

١٤٣- مشرف، شرين عبد الله؛ الجرايدة، دلال محمد(بدون) " استراتيجية مقترحة للتعليم الفني الصناعي في مصر لتلبية احتياجات سوق العمل" [tps://platform.almanhal.com/Files/2/80524](https://platform.almanhal.com/Files/2/80524)

١٤٤- شحاتة، فوزي رزق (٢٠١٤): "استراتيجية مقترحة لتحقيق التنظيم والتخطيط والتنسيق والتكامل بين مدارس التعليم الثانوي الصناعي وقطاع الصناعة في مصر: رؤية مستقبلية". القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية.

١٤٥- محمد، جيهان كمال، وآخرون (٢٠١٢): "برنامج تدريبي في التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي الفني في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية.

١٤٦- فرغلي، جميل السيد أحمد (٢٠١٣): "واقع جهود الجهات الداعمة للتعليم الثانوي الصناعي" القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية.

<https://akhbarelyom.com/news/newdetails/2915433/1/%D8%A8%D8%A7.2019-2020>

تم الدخول في ٢٠٢٠/٢/٩م

١٤٧- مسيحة، مجدي ماهر (٢٠١٣) " تفعيل الجهود الداعمة للتعليم الثانوي الصناعي" القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية.

١٤٨- رفاعي، عقيل محمود (٢٠١٣): "تطوير التعليم المهني في مصر: رؤية مقترحة في ضوء خبرات بعض الدول" مستقبل التربية العربية، المجلد العشرون، العدد ٨٥، يوليو.

١٤٩- محافظة بورسعيد، مديرية التربية والتعليم ببورسعيد، قسم الإحصاء العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م

(/ ttps://madaresegypt.com/ar/Results

تم الدخول في ٨-٢-٢٠٢٠م

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء المحكمين لاستبيان بعنوان متطلبات إدارة التميز في مدارس الثانوية العامة والثانوية التجارية والفنية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز

(EFQM)

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ محمد سالم	عميد كلية التربية جامعة بورسعيد.
٢	أ.د/ إبراهيم رفعت	وكيل كلية التربية لشئون خدمة المجتمع، جامعة بورسعيد.
٣	أ.د/ هشام النشر	وكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب، جامعة

بورسعيد.		
الأستاذ بكلية الآداب، جامعة بورسعيد.	أ.د/ الحسيني ندا	٤
الأستاذ المساعد لأصول التربية، كلية التربية جامعة بورسعيد.	أ.د/ محمد ماهر	٥
الأستاذ المساعد للغة الإنجليزية بالمعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة، طنطا.	أ.د/ ياسر سليمان	٦
مدرس علم النفس التربوي، كلية التربية جامعة بورسعيد.	د/ أشرف غراز	٧
مدرس المناهج وطرق التدريس، قسم العلوم التربوية - كلية التربية النوعية - جامعة بورسعيد.	د/ مني مصطفى السيد زيتون	٨
مدرس المناهج وطرق التدريس، قسم العلوم التربوية - كلية التربية النوعية - جامعة بورسعيد.	د/ رضا جرجس حكيم شنودة	٩
وكيل المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا لشئون التعليم والطلاب.	د/ إبراهيم ماريما	١٠
وكيل المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة لخدمة المجتمع.	د/ طارق وفيق	١١

مدرس الحاسب الآلي، كلية تربية النوعية جامعة بورسعيد.	د/ أحمد محمد أنور	١٢
مدرس القانون بالمعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا.	د/ أحمد يوسف	١٣
مدرس الحاسب الآلي، كلية تربية النوعية جامعة بورسعيد.	د/ مروة السيد عبد الرحمن	١٤
مدرس المناهج وطرق التدريس، كلية التربية جامعة بورسعيد.	د/ مروة حسن السيد	١٥
مدير إدارة شمال التعليمية، محافظة بورسعيد.	د/ عزة عوضين	١٦
مدير إدارة شرق التعليمية، محافظة بورسعيد.	د/ نيرة عبد النبي	١٧