



جامعة قناة السويس

كلية التربية بالسويس

بسم الله الرحمن الرحيم

تطوير إدارة التعليم الثانوي في مصر دراسة ميدانية

إعداد

داليا حسن حلمي حسن علام

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

مجلة كلية التربية بالسويس - المجلد الخامس - العدد السادس - أكتوبر ٢٠١٢م

تطوير إدارة التعليم الثانوي في مصر دراسة ميدانية*

إعداد

داليا حسن حلمي علام

مقدمة:

يمثل التعليم الجيد في أي مجتمع المرآة العاكسة لتطوره، كما أنه يعبر عن النقلة الحضارية للفرد والمجتمع معاً، إنه المسئول عن تنمية رأس المال البشري، فلا تنمية حقيقية إلا من خلال تعليم ذي جودة عالية.

والتعليم الجيد في حد ذاته وسيلة من الوسائل الأساسية لبلوغ الأهداف القومية، وتتوقف قدرة التعليم في أداء هذه العملية على إدارته؛ لأن الإدارة التعليمية هي أداة السيطرة على عملية التعليم عن طريق تنظيمها وتوجيهها والإشراف على تنفيذها وتقييمها^(١). ويحتل التعليم الثانوي مكاناً متميزاً من السلم التعليمي فهو المرحلة المتوسطة حيث يأتي بعد مرحلة التعليم الأساسي وقبل التعليم الجامعي، وبذلك يلقي اهتماماً بالغاً وإقبالاً شديداً من الدارسين لما له من تأثير مباشر على مستقبلهم^(٢). وتستند المرحلة الثانوية أهميتها من كونها تتلقى الطالب وهو في سن المراهقة، وتلك مرحلة هامة في مراحل نموه، وبالتالي يقع على عاتق المدرسة الثانوية تبعات الوفاء بمتطلبات تلك المرحلة^(٣). وينقسم التعليم الثانوي في مصر إلى تعليم ثانوي عام، وينقسم هذا النوع من التعليم العام إلى قسمين العلمي والأدبي، أما النوع الآخر من التعليم الثانوي فهو التعليم الفني والذي ينقسم وفقاً لقانون التعليم سنة ١٩٨١م إلى تعليم ثانوي فني ومدته ثلاث سنوات، وتعليم ثانوي فني ومدته خمس سنوات^(٤).

والتعليم المصري بصفة عامة يمر بأزمة حقيقية، ومن أكثر المراحل التي تأثرت بهذه الأزمة هي مرحلة الثانوية العامة، حيث يتسع النقاش حول أزمة المدرسة الثانوية العامة في مصر بقدر تعمقها في حياة الأسر المصرية، وتدخّلها في تحديد مستقبل أبنائها، وتعرّف أزمة المدرسة الثانوية العامة في مصر بأنها: ما تمر به المدرسة الثانوية العامة من ظروف صعبة تراكمت مع مرور الزمن - نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية - والتي كان

* بحث من رسالة الدكتوراه إشراف كلاً من الأساتذة ا. د. بيومي محمد ضحاوي تربية الإسماعيلية، وا. د. منال رشاد عبد الفتاح تربية السويس.

من نتیجتها ضعف ثقة المجتمع فيها، وفقدتها لهیبتها كسلطة شرعية للتعليم وتهميش دورها في حياة طلابها^(٥)، فحالة التعليم الثانوي العام في مصر في الوقت الحاضر تستدعي التطوير بشكل حقيقي؛ لكي يواكب خريجو هذه المرحلة مستجدات العصر، ويتمكنوا من التأهيل للالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا، وبالتالي يتمكن المجتمع من اللحاق بالتقدم العلمي والمعرفي العالمي السريع^(٦).

وتتضمن المدرسة الثانوية العامة كمنظومة فرعية من مجموعة من المدخلات التي تتفاعل مع بعضها وفق قواعد وإجراءات محددة (عمليات) لتعطي لنا نواتج محددة يطلق عليها اسم المخرجات^(٧)، وهي خريج هذا التعليم الذي يجب أن يكون مزوداً بمجموعة من المهارات الأساسية والقدرات العقلية والاتجاهات المرغوب فيها أهمها: مهارات التعامل مع المجتمع بمشكلاته وتحدياته، ومهارات التعامل مع نظم الإنتاج المختلفة، ومهارات التعامل مع المستقبل^(٨)، هذا وتوجد للتعليم الثانوي العام مجموعة من الأهداف أهمها^(٩):

١. إعداد الشباب من أجل المواطنة في مجتمع عالمي التوجه.
٢. إعداد الشباب للعمل في مجتمع المعرفة.
٣. إعداد الشباب للتعليم في المستقبل والتعليم مدى الحياة.
٤. اللغات والاتصال والفنون والتصميم.
٥. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وبالنظر للأهداف السابقة نلاحظ تركيزها على الطلبة فقط وإغفالها للشكل الذي يجب أن تكون عليه إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لضمان تخريج طلبة محققين لهذه الأهداف من ناحية ويتطلبهم سوق العمل المصري والعالمي من ناحية أخرى، مما يتطلب إعادة النظر في شكل إدارة المدرسة الثانوية العامة الحالي في مصر لتحويلها إلى مؤسسة معتمدة على التعلم^(١٠). وهذا ما أكدت عليه دراسة محمد فتحي (٢٠٠١)^(١١) حيث توصلت إلى ضرورة التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر.

ولا شك أن تحقيق الجودة في التعليم يقتضي اتخاذ سياسات وإجراءات معينة، لا تتحقق إلا في مجتمعات بمواصفات خاصة، مجتمعات تتبع حكومتها اللامركزية في إدارة التعليم، وتنعم بالحريات واحترام حقوق الإنسان، ويتصف التعليم الثانوي فيها بمواصفات جيدة ويهدف إلى إعداد أجيال قادرة على الإبداع^(١٢)، فالحياة التعليمية لكل شعب تتضمن - إلى جانب نظم التعليم وأساليبه، وبنيتة - كفيته إدارته، والأسس التي تقوم عليها هذه الإدارة، حيث تعتبر

الإدارة، مرآة تعكس حياة المجتمع، وما يتفاعل فيه من تطور فكري واقتصادي وسياسي^(١٣)، ومن ثم أصبحت الجودة مطلباً أساسياً لمؤسسات التعليم. و من أشهر نماذج الجودة التي تهتم بتطوير إدارة المؤسسات التعليمية:

١. النموذج الاسكتلندي في الجودة **Scottish Quality management System (SQMS)**: ومن المعايير التي يركز عليها^(١٤):

- الإدارة الإستراتيجية.
- إدارة الجودة.
- التسويق ورعاية العميل.
- الموارد البشرية.

٢. النموذج الياباني للجودة الشاملة، ومن المعايير التي يركز عليها^(١٥):

- تحليل السياسات والنتائج.
- إدارة الجودة والعمليات التي تطبقها.
- توسيع انتشار التعليم وتطبيقات التربية.
- توفير المعلومات واستخدامها.

٣. النموذج الأوربي للتميز، ومن المعايير التي يركز عليها^(١٦):

- التركيز على النتائج المستهدفة.
- التركيز على العملاء.
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة.
- الإدارة بالعمليات والحقائق.

٤. النموذج الأمريكي لتمييز الأداء (نموذج مالكولم بالدرج)^(١٧):

- القيادة .
- المعلومات والتحليل.
- الاستفادة من الموارد البشرية.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

أولاً: مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

تعاني إدارة التعليم الثانوي العام في مصر من مشكلات بعينها - كما أشارت دراسة كلاً من: إيمان عزب (٢٠٠٥)^(١٨)، وعزة جلال (٢٠٠٦)^(١٩) - ولكن التصدي لهذه المشكلات ومحاولة علاجها لم يتم وقت ظهورها بالطريقة التي تناسب عصرها آنذاك، وبذلك تراكمت تلك المشكلات، لدرجة أنها أصبحت الآن عبئاً ثقيلاً على منظومة التعليم الثانوي العام ككل^(٢٠)، التي تشكو حالياً من عدة معوقات لعل من أبرزها:

أ- معوقات الجانب الإداري:

١. الفوقية: حيث السلطة المركزية والقرارات التي تهبط من أعلى إلى أسفل دائماً.
٢. الفردية: فهناك شخص واحد في أغلب الأحوال يقف على قمة السلطة التعليمية.
٣. اللاعلمية والبعد عن الواقعية في اتخاذ القرارات التعليمية^(٢١).

ب- معوقات جانب النظم:

١. غياب القرار الحكيم في مقابل التغيير الإداري الذي يؤدي إلى الارتباك.
٢. افتقار المدرسة لقتوات الاتصال الفعال بين الطلبة والآباء والمجتمع بصفة عامة^(٢٢).
٣. غياب رؤية متكاملة واضحة للعملية التعليمية وأهدافها^(٢٣).

ج- معوقات في شبكة الاتصالات:

تواجه القيادات التعليمية والمدرسية مشكلة تكمن في سيطرة أساليب تقليدية من التفكير والسلوك الإداري والقيادي^(٢٤)، فعلى الرغم من الانتشار الواسع لثقافة المعلوماتية، وتوظيف الحاسوب في المؤسسات التعليمية بمصر، إلا أن الميدان التربوي قد تأخر عن نظرائه في بقية الميادين الاقتصادية والاجتماعية، فالإدارات التعليمية والمدرسية بمصر لم تُفعل هذه التقنية بصورة متناغمة مع روح العصر الذي أضحت فيه المعلوماتية خياراً استراتيجياً لا غنى عنه^(٢٥).

ومما لا شك فيه فإن مثل هذه المشكلات ما زالت تثقل كاهل العمل الإداري التربوي في المدرسة الثانوية العامة، وتؤثر بدرجة كبيرة على مخرجاتها، في الوقت الذي تمارس فيه الإدارة التعليمية في كثير من الدول المتقدمة أنماطاً إدارية عصرية حديثة تستهدف تجويد منتج هذه المؤسسات. فمصر إذن بحاجة ماسة إلى إدارة جديدة تنتهج منهج التطوير، لا منهج التسيير^(٢٦).

وتأسيساً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تتبلور في التساؤل الرئيس التالي:

* كيف يمكن تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب التحليل الرباعي

(SWOT) ونموذج مالكولم بولدرج (Malcolm Aldridge's Model) في ضوء

ظروف المجتمع وإمكاناته المتاحة؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر؟

أ- ما أهم نقطة القوة والضعف في إدارة المدرسة الثانوية العامة في الوقت الحاضر؟

ب- ما أهم الفرص والمخاطر التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة في الوقت الحاضر؟

٢. ما أسس جودة التعليم الثانوي على ضوء نموذج مالكولم بولدرج؟
٣. ما التجارب العالمية في مجال تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر.
٢. توضيح أسس جودة التعليم الثانوي في ضوء نموذج مالكولم بولدرج.
٣. بيان أهم التجارب العالمية في مجال تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة.
٤. تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب التحليل الرباعي، ونموذج مالكولم بولدرج، وفي ضوء الواقع المجتمعي، وبعض التجارب العالمية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

١. جاءت هذه الدراسة كمحاولة من المحاولات التي تتناول تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام أحد نماذج الجودة و هو نموذج مالكولم بولدرج.
٢. تواكب هذه الدراسة التوجه الحديث في تطبيق نظم الجودة الشاملة في العملية التربوية، وبخاصة نظمها الإدارية.
٣. محاولة تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة يمكن أن يساعدها في تخريج طالب يستطيع أن يتكيف مع مستجدات العصر.
٤. تعد الدراسة الحالية استكمالاً لجهود البحوث والدراسات السابقة في مجال تحسين جودة إدارة المدرسة الثانوية العامة، وفي ذات الوقت تأتي كتمهيد لدراسات أخرى جديدة في مجال جودة المؤسسات التعليمية.

رابعاً: مصطلحات الدراسة:

(١)- التطوير:

وجاء في المنجد " (تطوّر): ج تطوّرات: انتقال من طور إلى طور، تقدّم، تبدّل: (تطوّر اجتماعي)، (تطوّر سياسي)، (تطوّر موقف)، (تطوّر حالة)، (تطوّر أفكار) // (الطب) تضخم: (تطوّر ورم) // (تطوّر الكائن): (أح) مجموعة تحولات تطرأ على الكائن منذ إلقاح البويضة إلى

اكتمال كيانه/ (تطور موجه): (أح) سلسلة تغيرات تحدث في الاتجاه ذاته عبر عدة أنواع أو أجناس خلال التَّطَوُّر^(٢٧).

والأطوار: الحالات المختلفة والتارات والحدود، وأحدها طَوْرٌ، أي مرة مُثْلُك ومرة هُنْكَ ومرة يُوسٌ ومرة نُعَمٌ^(٢٨).

كما عرفه قاموس أوكسفورد Oxford جعل الشيء أكثر تقدماً، والبداية في التزود بالخبرة، والعمل على تغيير حالة شيء للأفضل، وإنتاج أفكار جديدة، والتعبير عن التغيير في مرحلة ما إلى مرحلة جديدة^(٢٩).

والتطوير الإداري (التطوير التنظيمي) Administrative development هو "جهد شمولي مخطط على نطاق المؤسسة بأكملها، ويدار من القمة لزيادة فعالية النظام وإحساسه بالصحة عن طريق تدخلات مدروسة في عمليات النظام، ويستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً"^(٣٠).

وينظر إليه أبو النور على أنه "عملية وضع مقترحات تستهدف الارتقاء بالوضع القائم لنظام الإدارة المدرسية بمصر والوصول به إلى أحسن صورة ممكنة حتى يستطيع تحقيق أهدافه المنشودة، وذلك بعد تشخيص مشكلاته في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته"^(٣١).

وتعرفه الدراسة الحالية على أنه: تغيير إيجابي مرن ومستمر في إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء ظروف المجتمع المصري؛ لتتمكن من مواجهة المشكلات الداخلية من ناحية، والتحديات العالمية من ناحية أخرى.

(٢) - إدارة المدرسة الثانوية:

ويوضحها طافش بأنها: "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً؛ لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات"^(٣٢).

ويعرفها زاهر بأنها: "منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية"^(٣٣).

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: منظومة متكاملة الجوانب تتبع الأسلوب العلمي المنظم والمرن، وتحترم العاملين، وتشجعهم على المشاركة الفعالة في إدارتها، وإبداء آرائهم في

موضوعاتها، مع تلبية رغبات المجتمع من خلال الاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة بالمدرسة في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وبدرجة عالية من الإتقان.

(٣) - نموذج مالكولم بولدريج:

يعرفه موهانتي **Mohanty** ولاكي **Lakhe** بأنه عبارة عن مجموعة من المعايير الملائمة للتعليم، والتي تحتوي على سبع فئات مختلفة تسمح للمؤسسات التعليمية بتقييم فعالية عملياتها الحالية والمحتملة، وبداخل كل فئة مجموعة من البنود، والتي يمكن أن تستخدمها المؤسسات التعليمية في عملية التقييم الذاتي عن طريق معرفة درجة تحقق كل بند من هذه البنود على أرض الواقع^(٣٤).

تعرفه الدراسة الحالية بأنه: أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية الذي يهدف إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية من خلال مجموعة من المبادئ سهلة التطبيق والتي تنبع من تكوين الرضا لدى العميل معتمدة على التحسين المستمر وتوقع رغبات هذا العميل.

(٤) - التحليل الرباعي:

عبارة عن أسلوب يهتم باحتمالات المستقبل لكل من الجوانب الإيجابية والسلبية داخل المؤسسة وخارجها، ويعتمد هذا الأسلوب على المعرفة التامة للوضع الحالي والاتجاهات المستقبلية، ويساعد في إعداد الخطط والتصورات الإستراتيجية، وتمثل العناصر الأساسية في التحليل الرباعي في تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمؤسسة^(٣٥).

خامساً: حدود الدراسة :

أ- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر؛ وتشخيص الوضع الحالي لها وكيفية تحقيق جودة إدارتها بشكل خاص، لما لهذه المرحلة من أهمية في إعداد جيل من الشباب الواعي المنطلق للحياة.

ب- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على بعض الفئات وهي: مديرو الإدارات المدرسية، ومديرو ونظار ووكلاء المدارس، والمعلمين، وبعض الطلبة، وبعض أعضاء مجالس الأمناء والآباء من المدارس التي شملتها عينة الدراسة.

ج- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة لمحافظة جمهورية مصر العربية وهي: القاهرة، الإسماعيلية، أسيوط، والغربية.

د- حدود زمنية: زمن إجراء الدراسة.

سادساً: منهج الدراسة وأدواتها:

- ١) أسلوب تحليل النظم **System Analysis Approach**: لتناول المدرسة الثانوية العامة كمنظومة، "فقمة التقدم الإداري في المؤسسة التعليمية أن يسير العمل وفق نظام **System** دقيق، يعرف كل فرد في إطاره مهمته ودوره"^(٣٦).
- ٢) أسلوب التحليل الرباعي **SWOT**: وهو أداة تساعد في تقييم مواطن القوة **Strengths**، والضعف **Weaknesses**، والفرص **Opportunities**، والتهديدات **Threats** المتضمنة في أي مشروع، وهو يساعد في اكتساب نظرة ثاقبة للماضي والتفكير في الحلول الممكنة أو المشاكل المحتملة^(٣٧).
- ٣) المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدف الدراسة حيث "يقوم البحث الوصفي بوصف ما هو كائن، وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع"^(٣٨).

العينة والأدوات:

قامت الباحثة بتوظيف الأدوات التالية:

١. المقابلة الشخصية لأفراد العينة.
 ٢. استبانة بهدف كشف أوجه القصور في إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر.
- وشملت عينة الدراسة الفئات التالية: مديرو الإدارات المدرسية، ومديرو ونظار ووكلاء المدارس، والمعلمون، وبعض الطلبة، وبعض أعضاء مجالس الأمناء والآباء من المدارس التي شملتها عينة الدراسة.
- وتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية: حساب النسبة المئوية للتكرارات، واختبار مربع كاي (χ^2) (**Chi Square**)، واختبار "ت" لدلالة الفروق بين فئات العينة تبعاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين فئات العينة تبعاً لمتغيرات المحافظة والوظيفة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

(أ) - الدراسات العربية:

- ١) التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء الإبداع الإداري (٢٠٠٦) (٣٩):

هدفت الدراسة إلى: التوصل إلى رؤية إستراتيجية مقترحة يمكن من خلالها تحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الرباعي، وتوصلت إلى: أن الوزارة والمديريات التعليمية تبذل مزيداً من الجهود لتفعيل دور أولياء الأمور من خلال مجلس الآباء، و لم تستطع الإدارة المدرسية تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الجمعيات الأهلية والخدمات التي تقدمها.

(٢) تصور مقترح لتطوير ثقافة المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (٢٠٠٦)^(٤٠):

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على ماهية إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على مفهوم ثقافة المدرسة الثانوية العامة وعلاقتها بالممارسات التربوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يفيد في رصد ظاهرة الدراسة، وتوصلت إلى: محدودية انتشار ثقافة الأداء التعليمي المعاصر، وانتشار ثقافة تقليدية تؤكد على عزلة المدرسة الثانوية العامة، ومحدودية انتشار ثقافة التعلم التعاوني وإهمال ثقافة التفكير والتأمل.

(٣) تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر (٢٠٠٧)^(٤١):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدخل الجودة الشاملة وقائمة المعايير التي يمكن تطبيقها في الواقع الميداني للعمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر من خلال دراسة منظومة العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية وتناول أهم معوقات العملية التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأسلوب تحليل النظم، وتوصلت إلى: تعدد مجالات الرقابة والتقييم داخل الإدارات التعليمية، وعدم مراعاة تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين من الخدمات التعليمية، ولا يتم تدريب القائمين - بالعمليات الإدارية بالإدارات التعليمية- على استخدام الأساليب الإحصائية والتكنولوجية الحديثة.

(٤) رؤية مستقبلية لتطبيق المدرسة الإلكترونية بالتعليم الثانوي العام في مصر (٢٠٠٧)^(٤٢):
هدفت الدراسة إلى: الوقوف على الواقع الكمي والكيفي للمدرسة الثانوية العامة بمصر، وتحديد متطلبات تطبيق نظام المدرسة الإلكترونية بالتعليم الثانوي العام في مصر من خلال إطار معياري، واعتمدت الدراسة على منهج تحليل النظم وأسلوب التحليل الرباعي (SWOT) ، ودارت نتائج الدراسة حول الشروط الواجب توافرها في: مجتمع المدرسة الإلكترونية،

والفلسفة والأهداف، وشروط القبول والالتحاق بالمدرسة الإلكترونية، والمبنى المدرسي، ومنهج المدرسة الإلكترونية، والمكتبة الإلكترونية، وإدارة المدرسة الإلكترونية، ومعلم المدرسة الإلكترونية، والتقويم في المدرسة الإلكترونية.

٥) تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته (٢٠٠٨) (٤٣):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أهم المتغيرات العالمية المعاصرة، والوقوف على أهم الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن أهم المتغيرات العالمية المعاصرة هي: ثورة المعلومات والاتصالات، والعولمة، والمتغيرات الاجتماعية، كما توصلت إلى أهم الأساليب الإدارية الحديثة ومنها: الإدارة الذاتية للمدرسة، ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ونمط القيادة الإستراتيجية، والإدارة بالإنتاج.

٦) المدرسة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الثانوي في اليمن (٢٠١٠) (٤٤):

هدفت الدراسة إلى: تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي في اليمن بتطبيق صيغة المدرسة الثانوية الشاملة بما يتفق وخبرات كل من السويد وإنجلترا من جهة، ويساير ظروف وإمكانيات المجتمع اليمني من جهة أخرى، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، وتوصلت إلى أن المدرسة الثانوية الشاملة تتطلب تنظيم التعليم الثانوي طبقاً لمتطلبات البيئات المحلية ومتطلبات التطورات التربوية والاقتصادية، وأن هناك ربطاً وتكاملاً بين الجوانب النظرية والعملية في المدرسة الثانوية الشاملة التي تأخذ بها كل من السويد وإنجلترا مع الاهتمام بالجوانب العملية.

(ب) - الدراسات الأجنبية:

١) **Information Improving the Utilization of Management Systems in Secondary Schools** تحسين الاستفادة من نظم المعلومات

الإدارية في المدارس الثانوية (٢٠٠٧) (٤٥):

هدفت الدراسة إلى: توضيح نظم المعلومات الإدارية في تحسين إدارة المدرسة الثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وتوصلت الدراسة إلى: أهمية نظم المعلومات الإدارية لدعم اتخاذ القرار داخل المدارس التجريبية التي طبقت هذه النظم، وضرورة تدريب العاملين في المدارس الثانوية على استخدام نظم المعلومات الإدارية.

٢) **The Implementation Impact of Continuous Quality Improvement (CQI) on Teacher Perceptions of CQI**

Categories أثر تنفيذ التحسين المستمر للجودة على تصورات المعلمين لفئات التحسين المستمر للجودة (٢٠٠٨)^(٤٦):

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد تأثير التحسين المستمر للجودة **Continuous Quality Improvement (CQI)** على تصورات المعلمين في كل فئة من الفئات السبع لنموذج مالكولم بولدرج داخل ثلاث مدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية، ومقارنة مستوى هذه المدارس التي نفذت **(CQI)** قبل التطبيق وبعد التطبيق، ومقارنتها بمدارس ثلاث أخرى لم تنفذه، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة كبيرة لصالح المدارس التي طبقت **(CQI)** في كل فئة من فئات نموذج مالكولم ومنها: وضوح قواعد السلوك الاجتماعي وتعزيز الكفاءة المهنية بين الموظفين، ومشاركة المعلمين في صياغة القرارات الرئيسية بالمدرسة.

Parents' involvement in school administration as a correlate of effectiveness of secondary schools in Nigeria (٣) مشاركة الآباء في إدارة المدرسة باعتبارها مرتبطة بفعالية المدرسة الثانوية في نيجيريا (٢٠٠٩)^(٤٧):

هدفت الدراسة إلى: بحث العلاقة بين مشاركة الآباء في إدارة المدارس الثانوية العامة في نيجيريا وفعالية هذه المدارس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الآباء والأمهات يريدون المشاركة في إدارة المدارس الثانوية العامة في نيجيريا، ومع ذلك أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة كبيرة بين مشاركة الآباء في إدارة المدارس الثانوية العامة وفعالية هذه المدارس، وأنه ينبغي المحافظة على مستوى عال من مشاركة الآباء في إدارة المدارس الثانوية العامة من أجل الحفاظ على العلاقة الودية بين الأهل وإدارة المدرسة.

We Need a Design Team For That: a Qualitative Case Study (٤) **of The Baldrige Process in Small Town High School** نحن في حاجة لتصميم فريق لذلك: دراسة حالة النوعية لعمليات بولدرج في مدرسة ثانوية ببلدة صغيرة (٢٠٠٩)^(٤٨):

هدفت الدراسة إلى وصف كيف أن مدرسة ثانوية في المنطقة الغربية الوسطى بولاية أوهايو استطاعت تنفيذ نموذج مالكولم بولدرج في التعليم على مستويات متعددة داخل المدرسة

مثل: المبنى المدرسي، الفصول الدراسية، والجانب الإداري، وتوضيح التغييرات في مجال التنمية المهنية **Professional development** وسلوك الموظفين بعد تنفيذ النموذج في المدرسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ودراسة الحالة، وتوصلت إلى أن نجاح نموذج مالكولم بولدرج في المدارس الثانوية يتوقف على تعديل الثقافة السائدة في المدرسة مما يؤدي إلى ارتفاع قدرة المعلمين والإداريين على التفكير وحل المشكلات.

A Systems Approach to Comprehensive School Reform: (٥)
Using the realms of Meaning and the Baldrige Model as a
Systems Framework نهج النظم لإصلاح المدرسة: استخدام ستة أنماط من المعاني ونموذج بولدرج كإطار للنظم (٢٠١٠) (٤٩):

هدفت الدراسة إلى: اقتراح إطار يمكن من خلاله إجراء إصلاح شامل للمدرسة الثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك ستة أنماط من المعاني هي: ١- الرمزية كوسيلة من وسائل الاتصال ولغة من لغات التخطيط، ٢- التجريب كوسيلة للوصول إلى أفضل الحلول المناسبة للطلبة، ٣- الجمال في عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يركز على التعليم والتعلم والاحتياجات الأساسية للطلبة، ٤- تقييم أعضاء هيئة التدريس والموظفين والشركاء، وتكوين الشراكات الداخلية والخارجية التي تركز على التعلم وتحقيق الأهداف الشاملة، ٥- الأخلاق: والتي تشمل قائمة الكفاءات لمديري المدارس التي أوصت بها الرابطة الوطنية لمديري المدارس الثانوية **National Association of Secondary School Principals (NASSP)**، وتشمل: تحليل المشكلة، القدرة التنظيمية، الحسم، مهارات الاتصال الفعال، تحمل التعب، التفويض، التشجيع، ٦- القيادات ذات الرؤية مع جميع أصحاب المصلحة والاستفادة من الماضي في التعامل مع الحاضر والمستقبل وإعطاء توجيهات واضحة وتوقعات عالية تركز على التعلم، وأن هذه الأنماط الستة تقدم بالإضافة لنموذج مالكولم سبيلاً لإصلاح المدرسة الثانوية بشكل كلي.

ثامناً: الإطار النظري:

١. واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر.
من نواحي القوة في النظام التعليمي الثانوي المصري:
١. إنشاء مدارس جديدة، وترميم بعض المدارس القائمة في محاولة لتوفير فرص التعليم لكل طالب وتقليل كثافة الفصول، وإعادة اليوم الدراسي الكامل في بعض المدارس.

٢. محاولات التطوير التكنولوجي، وتتمثل بصورة أساسية في تزويد المدارس بأجهزة الكمبيوتر.

٣. الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين والإداريين من خلال:

- زيادة برامج التدريب المتاحة مركزياً ومحلياً.
- البعثات الخارجية إلى المملكة المتحدة وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها.
- إنشاء وحدات للتدريب والتقييم داخل المدارس؛ لتقديم تدريب على رأس العمل^(٥٠).
- استخدام التكنولوجيا في التدريب والإدارة، ومنها التعلم عن بعد ونظم إدارة المعلومات ودعم اتخاذ القرار^(٥١).

٨. وجود مشروعات، ومحاولات جيدة للتجديد - لا سيما مشروع المعايير القومية للتعليم - الذي يعد خطوة جادة على طريق الإصلاح^(٥٢).

٩. مبادرة التعليم الرقمي الحديث في مصر، حيث قامت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بمشاركة وزارة التربية والتعليم بمبادرة التعليم الإلكتروني؛ لكي تسهم في: تحسين فاعلية وجودة التعليم، بناء محتوى تعليمي يتسم بالجودة العالية، تقديم تدريب للمعلمين والإداريين، وإنشاء منهجية جديدة تقدم تغذية مرتدة عن جودة التعليم والتي قد تستخدم لتحسين البرامج التعليمية^(٥٣).

١٠. وجود تغييرات وتجديدات جوهرية وعميقة في النظام التعليمي مثل: التعلم النشط، التعلم الإلكتروني، والتقييم الشامل لأداء الطلبة^(٥٤).

١١. إقرار مشروع لإصلاح التعليم الثانوي في مصر سنة ١٩٩٩ Secondary

Education Enhancement Project (SEEP) لمدة سبع سنوات ينتهي في سنة ٢٠٠٦، ثم تم مد العمل بالمشروع حتى سنة ٢٠٠٨، وتضمن هذا المشروع هدفين أساسيين هما: تحسين نوعية التعليم الثانوي، تقوية الدعم المؤسسي لإدارة المدارس، واستهدف التطوير الوصول بأعداد المقبولين في الصف الأول الثانوي ليصل بعدد المقبولين إلى ٥٠% في الثانوي العام، ٥٠% في الثانوي الفني، وتم الاتفاق على عدة آليات لتحقيق ذلك منها: تحويل ٣١٥ مدرسة ثانوية تجارية (نظام ثلاث سنوات) إلى ثانوي عام، تنمية ودعم آليات الجودة للنظام التعليمي، وبناء القدرة المؤسسية للإدارة التعليمية ومديري المدارس^(٥٥).

جوانب الضعف في التعليم الثانوي العام المصري.

سوف تحاول الباحثة توضيح بعض هذه جوانب الضعف من خلال توضيح الخلل في عمليات الإدارة المختلفة على النحو التالي:

أولاً: التخطيط:

- تعاني إدارة التعليم الثانوي المصري من بعض نقاط الضعف في وظيفة التخطيط منها:
١. غياب الفلسفة التربوية في مجال القيادة، حيث مازال الفكر الشائع لدى صانعي القرار والجماهير في مجتمعاتنا أن هذه القيادة هي تأدية خدمة لأبناء المجتمع، ونسى الجميع أن فلسفة القيادة في جوهرها (علم وفن ومهنة).
 ٢. غياب الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة المدرسة^(٥٦).
 ٣. التغيير المستمر في السياسات المتعلقة بنظام التعليم الثانوي العام.
 ٤. ندرة المؤتمرات العلمية التي تركز على التعليم الثانوي العام في مصر^(٥٧).
 ٥. هناك تفاوتاً حاداً في توزيع مدارس التعليم الثانوي العام بين المحافظات^(٥٨).

ثانياً: حل المشكلات واتخاذ القرار:

تعاني إدارة التعليم الثانوي المصري من بعض نقاط الضعف في وظيفة حل المشكلات واتخاذ القرار منها:

١. تضارب القرارات المنظمة للتعليم الثانوي^(٥٩).
٢. إصدار القرار لا يعقبه تغييرات تسهله مثل جعل الثانوية العامة على مرحلتين لم يواكبه أي تغيير في المناهج الدراسية ولا في نظام التقويم وآلياته، كما أن هذا التغيير قد لا يتفق مع ظروف الأسرة المصرية^(٦٠).
٣. البطء في تنفيذ القرارات الخاصة بتزويد المدرسة بالأثاث المطلوب، وقد يمضي العام الدراسي دون تزويد المدرسة بالأثاث المطلوب، مما يؤدي إلى عرقلة سير الامتحانات وحدوث مشاكل في تهيئة الفصول الدراسية.
٤. مجالس الآباء التي تشارك في حل مشكلات المدرسة (المالية والإدارية) ضعيفة، ولا يقبل الآباء على الحضور؛ لأن قراراتها غير ملزمة^(٦١).
٥. اتخاذ القرارات الهامة في معزل عن المعلمين دون أسباب معروفة^(٦٢).

ثالثاً: التنظيم:

- تعاني إدارة التعليم الثانوي المصري من بعض نقاط الضعف في وظيفة التنظيم منها:
١. افتقار الإدارة المدرسية - في كثير من الأحيان - إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة في تربية أبناء المجتمع وتعليمهم، بل قد تعوق هذه الإدارة ذاتها العاملين في المدرسة عن القيام بأدوارهم وأداء وظائفهم بالصورة التي تحرص عليها فلسفة المجتمع في تربية أبنائه.
 ٢. المركزية الشديدة وعدم التفويض، والبيروقراطية، وتباين وتعقد الإجراءات.
 ٣. الاختيار غير السليم للقيادة المسؤولة عن إدارة مؤسسات التعليم أو تلك المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل بها.
 ٤. غياب الفهم الكامل والواعي لمعنى الجودة الشاملة عند البعض وأهدافها ومسؤولية كل من يعمل في المؤسسات التعليمية عن المشاركة في تحقيقها^(٦٣).
 ٥. الإزدحام الإداري داخل مدارس التعليم الثانوي العام، ما بين مدير عام ومدير مرحلة ونائب مدير وناظر ووكلاء متفرغين ووكلاء بجداول، هروباً من ممارسة التدريس وطموحاً للعمل الإداري^(٦٤).

رابعاً: التخصيص والتوظيف:

- تعاني إدارة التعليم الثانوي المصري من بعض نقاط الضعف في وظيفة التخصيص والتوظيف منها:
١. الاعتقاد بأن المعدات والأجهزة الحديثة والحاسبات الآلية هي التي ستؤدي إلى تحسين الجودة وعدم إعطاء الأهتمام الكافي للأفراد اللازمين لاستخدام هذه الأجهزة وصيانتها.
 ٢. ندرة المدير الكفاء (إعداداً وتديباً) للقيام بالمهام القيادية والتعليمية داخل المدرسة وخارجها.
 ٣. ضعف ملائمة معظم المدارس الموجودة حالياً وخاصة المستأجرة والصغيرة وغير المكتملة التجهيزات والورش لمباشرة العملية التعليمية كاملة^(٦٥).
 ٤. تضخم أعداد الإداريين مما أدى إلى الإخلال بنسبهم في هيكل العمالة التعليمية مما يزيد من تكلفة العمل الإداري داخل ميزانية التعليم، وهو ما يسمى بالهرم المقلوب^(٦٦).
 ٥. تدني مستوى المشاركة المجتمعية في التعليم بعامة والثانوي بخاصة، تمويلاً وتعاوناً بين حقول الإنتاج والمدارس الثانوية^(٦٧).

خامساً: الرقابة:

تعاني إدارة التعليم الثانوي المصري من بعض نقاط الضعف في وظيفة الرقابة منها:

١. قصور أنظمة الرقابة وصورتها داخل المؤسسة التعليمية.
٢. تسبب العاملين بالمدرسة، بمعنى تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية.
٣. انتشار العنف والخوف في المدارس بصورة غير طبيعية، وظهور السلوكيات غير المرغوبة من قبل الطلبة^(٦٨).
٤. الاهتمام بشكل التعليم أكثر من جوهره: فما تقوم به لجان المتابعة بالوزارة لا يتجاوز التحضير الشكلي للدروس، وكتابة التاريخ، والعنوان على السبورة، ونظافة الفصل، ووجود ما يدل على وجود نشاط حتى إذا لم يكن يمارس بشكل فعلي، أما الاهتمام بوجود الإمكانيات الكافية لإجراء التجارب العملية، أو البحث وراء تدني أو ارتفاع المستويات التحصيلية للطلبة، أو عدم كفاية المقاعد، أو صعوبات ممارسة الأنشطة التربوية فلا يحظى بالاهتمام نفسه^(٦٩).

سادساً: الاتصال:

تعاني إدارة التعليم الثانوي المصري من بعض نقاط الضعف في وظيفة الاتصال منها:

١. عدم فعالية نظام الاتصالات الكائن بالهيكل التنظيمي، واحتكار المعلومات وعدم كفايتها.
٢. ضعف دور المجتمع المحلي ومجالس الآباء، وغياب دور الأسرة وانفصاله عن المدرسة^(٧٠).
٣. انقطاع الصلة بين التعليم الثانوي والواقع الاجتماعي: يعاني التعليم الثانوي من ضعف كفايته الخارجية مما يعبر عنه في عجزه عن تلبية المطالب الاجتماعية والاقتصادية للتنمية والتقدم. فمضمون المناهج الدراسية وعملية التربية برمتها في المدارس الثانوية مختلف عن حاجات التنمية الاجتماعية، ويغلب عليها طابع الدراسات الإنسانية أكثر من الدراسات العلمية، والطابع النظري أكثر من الطابع العملي، حتى في العلوم الطبيعية والدراسات التكنولوجية^(٧١).
٤. افتقار المدرسة لقتوات اتصال فعالة بين الطلبة والآباء والمجتمع بصفة عامة.
٥. ضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية^(٧٢).

سابعاً: التوجيه والتحفيز:

تعاني إدارة التعليم الثانوي المصري من بعض نقاط الضعف في وظيفة التوجيه والتحفيز منها:

١. حدوث نوع من الولاء للأشخاص، وليس الولاء للأراء الصائبة والأفكار البناءة^(٧٣).
٢. عدم فاعلية نظم الرقابة التقليدية ومعايير الأداء وحوافزه.
٣. انخفاض كفاءة الأفراد العاملين من حيث الأداء والخبرة والتدريب.
٤. ضعف البيئة التكنولوجية للتعليم الثانوي العام، وعدم وجود وسائل اتصال فعالة.
٥. ضعف ما يخصص من الميزانية العامة للدولة للوفاء باحتياجات الحوافز والمكافآت.

ثامناً: التنسيق:

تعاني إدارة التعليم الثانوي المصري من بعض نقاط الضعف في وظيفة التنسيق منها:

١. تداخل المسؤوليات والواجبات بحيث يقوم بها المدير أو الوكيل أو مدير عام مما يؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف، ويؤثر ذلك - بدوره - على مدى فاعلية العملية الإدارية وسير العمل بالمدرسة (تداخل الاختصاصات في القيادة المدرسية).
٢. تناقض رؤى القادة والإداريين التربويين حول أسلوب التطوير والتجديد وصعوبة التحاور في إطار ديمقراطي^(٧٤).
٣. انحصار دور المديرين في العمليات الإدارية الإجرائية، وقلة الاهتمام بالنواحي الفنية، واعتبار العمليات الفنية في المدرسة توجيهاً وتقويماً من مسؤوليات الموجه التربوي^(٧٥).
٤. عدم التنسيق والتكامل بين التربية المدرسية والتربية اللامدرسية (الإعلام والثقافة)^(٧٦).

تاسعاً: التقويم:

ما نراه هو خلل واضح في عملية التقويم لكل الوظائف السابقة في إدارة التعليم الثانوي المصري، بل يتعدى ذلك إلى صورة عملية التقويم في جوانب منظومة التعليم ككل، فالتقويم خطوة أساسية للتعرف على ما تم تحقيقه من أهداف مختلفة، ومعرفة الأسباب التي عرقلت تحقيق أهداف أخرى، وهو خطوة أساسية من أجل العلاج، ولكن وضعه الحالي في مصر بعيد عن ذلك كل البعد.

٢. أسس جودة التعليم الثانوي في ضوء نموذج مالكولم بولدرج.

تم بناء معايير مالكولم بولدرج على مجموعة من الأسس:

١) القيادة الحكيمة **Visionary leadership**: يجب على كبار قادة المؤسسة تحديد الاتجاهات وتكوين التركيز على الطالب، والمناخ الهادف للتعلم، الذي يتضمن قيم واضحة ومرئية، وتوقعات عالية، والتوازن بين احتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة^(٧٨).

٢) تربية تركز على التعلم **Learning-centered education**: من أجل تطوير الإمكانيات القصوى لجميع الطلبة تحتاج المؤسسات التعليمية إلى أن تمنحهم فرص متنوعة لتحقيق النجاح، والتربية التي تركز على التعلم تدعم هذا الهدف من خلال التركيز على الاحتياجات الحقيقية للطلبة^(٧٩).

٣) التعلم التنظيمي والشخصي **Organizational and personal learning**: تحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي يتطلب أسلوباً جيداً لتنفيذ التعلم التنظيمي والشخصي، الذي يتضمن تبادل المعرفة عبر عمليات منهجية، وهو يشمل التحسين المستمر في الأسلوب القائم والابتكار فيه، ويمكن أن يؤدي التعلم التنظيمي إلى: تعزيز القيمة للطلبة وأصحاب المصلحة من خلال برامج وعروض وخدمات جديدة ومحسنة، وتطوير فرص تعليمية جديدة، وتطوير العمليات الجديدة والمحسنة، وتقليل الأخطاء^(٨٠).

٤) تقدير القوى العاملة والشركاء **Valuing workforce members and partners**: يعتمد نجاح المؤسسة بشكل متزايد على القوى العاملة النافعة التي تتحمل مسؤولية الأداء، وما يمتلكونه من معارف ومهارات متنوعة، وقدرتهم على الإبداع، وقيمة القوى العاملة تكمن في الالتزام بالمشاركة والأداء العالي في ممارسات العمل^(٨١).

٥) الرشاقة التنظيمية **Agility**: النجاح اليوم سريع التغيير، قادر على المنافسة عالمياً سريع الاستجابة لمطالب البيئة المتغيرة، ومرن لتلبية احتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة، والعديد من المؤسسات تعلم أن التركيز الواضح على أوقات الاستجابة يساعد في دفع عملية تبسيط الهيكل التنظيمي وأساليب العمل وإدخال تحسينات رئيسية في أوقات الاستجابة، وغالباً ما يطلب من المؤسسات التعليمية الاستجابة السريعة للقضايا الاجتماعية الجديدة^(٨٢).

٦) التركيز على المستقبل **Focus on the future**: إنشاء مؤسسة مستمرة يتطلب فهم العوامل القصيرة والطويلة الأجل التي تؤثر في المؤسسة وسوق التعليم. فالسعي وراء التفوق في التعليم والنمو المستمر وتعزيز الأداء يتطلب توجهاً قوياً نحو المستقبل^(٨٣).

(٧) الإدارة من أجل التجديد والابتكار **Managing for innovation**: الابتكار يعني تغيرات ذات معنى لتحسين برامج المؤسسة وخدماتها وعملياتها، ونموذج العمل لخلق قيمة جديدة لأصحاب المصلحة في المؤسسة، وينبغي أن يؤدي الابتكار في المؤسسة لأبعاد جديدة في الأداء، فالابتكار لم يعد حكراً على البحوث، فالابتكار مهم في كل جوانب العمليات في أنظمة وإجراءات العمل^(٨٤).

(٨) الإدارة بالحقائق **Management by fact**: المؤسسات تعتمد على قياس وتحليل الأداء، وينبغي أن تنبثق من هذه القياسات الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة، فيجب توفير البيانات والمعلومات الهامة حول العمليات الرئيسية والنتائج، وينبغي أن يركز قياس الأداء على تعلم الطالب، الأمر الذي يتطلب معلومات كاملة وشاملة عن بيانات المدخلات، والبيانات البيئية، وبيانات الأداء، وبيانات عن المؤسسات المنافسة، وبيانات عن القوى العاملة، وبيانات تكلفة عملية الأداء وقياس الأداء التشغيلي^(٨٥).

(٩) المسؤولية المجتمعية **Societal responsibility**: ينبغي على قادة المؤسسات التربوية التأكيد على المسؤوليات العامة، والسلوك الأخلاقي، والنظر إلى منفعة المجتمع، فينبغي التركيز على الأخلاق وحماية الصحة العامة والسلامة البيئية، والتأكيد على الحفاظ على الموارد والحد من النفقات^(٨٦).

(١٠) التركيز على نتائج القيمة المضافة **Focus on results and creating value**: قياس أداء المؤسسة يحتاج إلى ضرورة التركيز على النتائج الرئيسية، وينبغي تحقيق التوازن بين قيم الطلبة وأصحاب المصلحة والمجتمع، وينبغي أن تشمل إستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة، وتجنب الآثار السلبية^(٨٧).

(١١) نظم مستقبلية **Systems perspective**: معايير مالكولم بولدرج للتعليم تقدم نظم منظورة لإدارة المؤسسة وعملياتها الرئيسية لتحقيق النتائج، والسعي للحصول على أداء متميز، فالمفاهيم الواضحة، والقيم الأساسية، والمبادئ التوجيهية تشكل وحدات بناء وآلية تشغيل للنظام^(٨٩).

٣. أهم التجارب العالمية في مجال تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة.

ولقد وضعت الرابطة الوطنية لمديري المدارس الثانوية الأمريكية **National the Association of Secondary School Principals (NASSP)** بالشراكة مع

مؤسسة كارنجي لهضة التدريس Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching نموذج تجاوز المستويات لإصلاح المدارس الثانوية الرئيسي والأسمى لهذا النموذج هو أن المدرسة الثانوية يجب أن تكون أكثر تركيزاً على الطالب وشخصيته من خلال البرامج والخدمات المقدمة، وبذلك سوف تؤسس المدارس الثانوية مجتمعات تعلم تعكس ثقافات الاحترام والثقة بين المعلمين والطلبة، ومن أهم عناصر هذا النموذج^(٩٠):

١. التوقعات العالية لجميع الطلبة.
٢. وضع منهج منظم متصل بمهام الواقع العملي.
٣. الاهتمام بشخصية المتعلمين أثناء عمليات التعلم.
٤. المرونة في منح الوقت المناسب للتعلم.
٥. استخدام التكنولوجيا لدعم التعليم والتعلم.
٦. التطوير المهني المستمر.
٧. توفير القيادة التعاونية والشراكات المختلفة.

ولقد صمم هذا النموذج لمساعدة المدارس الثانوية في تحقيق الأهداف الآتية^(٩١):

١. وصول جميع الطلبة إلى معايير الكفايات المطلوبة في الواقع.
٢. إعادة هيكلة المدارس الثانوية، وتطبيعها بالطابع الشخصي لمجتمعات التعلم.
٣. تطوير قدرة الموظفين على استخدام البيانات بغرض تحسين التعليم.
٤. تنفيذ إستراتيجيات القيادة التعاونية التي تشرك الموظفين والطلبة والآباء والمجتمع ككل في دعم المدرسة ونجاح الطلبة.

وتضع حكومة المملكة المتحدة في الآونة الأخيرة خطاً مفصلاً لدفع عجلة الإصلاح الجذري في التعليم الثانوي، ففي مجال القيادة المدرسية في المملكة المتحدة تم تحديد أربعة أهداف^(٩٢):

١. تحقيق الرفاهية للطلبة من خلال القيادة المدرسية الممتازة.

٢. تطوير القيادة داخل وخارج المدرسة لتشمل نظام الشبكات، والخبير الاستشاري، واتحاد للمدارس، ومركز للقيادة.
٣. الحرص على إعداد قادة للغد لمنع حدوث أي نقص في المستقبل.

ولقد تم تطوير المدارس الثانوية العامة في البرتغال كاستجابة لاحتياجات الدولة، ولتوفير تعليم ثانوي متنوع يربط بين الاحتياجات والاهتمامات، وذلك عن طريق تقسيم الدراسة في المرحلة الثانوية إلى دورات متخصصة على النحو التالي^(٩٣):

١. الدورات العملية والإنسانية لفتح المجال لمزيد من الدراسة على مستوى التعليم العالي.
٢. الدورات التكنولوجية المصممة للطلبة الذين يرغبون في الانضمام لسوق العمل.
٣. الدورات الفنية المتخصصة والتي نظمت لضمان التدريب الفني في مجالات معينة مثل المجالات النظرية والعلمية والفنون والموسيقى.
٤. الدورات المهنية والتي صممت للطلبة الراغبين في الانضمام لسوق العمل.
٥. إنشاء كلية وطنية لإعداد قادة المدارس.

نتائج الدراسة:

من أبرز ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ما يلي:

من نتائج الإطار النظري للدراسة:

١. لا تنمية حقيقية إلا من خلال تعليم ذي جودة عالية.
٢. يحتل التعليم الثانوي العام مكاناً متميزاً في السلم التعليمي.
٣. التعليم الثانوي العام المصري يمر بأزمة حقيقية تتجلى في ضعف مخرجاته.
٤. التطوير الإداري لم يعد خياراً من الخيارات وإنما أصبح ضرورة ملحة لا مفر منها.
٥. إدارة الجودة الشاملة عبارة عن اتجاه تطويري معاصر يهدف إلى تحسين وتنمية الموارد البشرية.

من نتائج الإطار الميداني:

١. بالنسبة لمعيار القيادة في إدارة التعليم الثانوي العام المصري:
 - يوجد بعض مواطن القوة مثل: السعي لإنجاز رؤية ورسالة المدرسة، واتخاذ القرارات بعد دراسة متأنية.

• كما يوجد الكثير من مواطن الضعف مثل: المشاركة في وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالمدرسة، ونشر الرؤية والرسالة، وإحداث التطوير المستمر بالمدرسة، والاهتمام بتطوير وتعزيز مهارات العاملين، والتخطيط لتدريب وتنمية قيادات مستقبلية، ودراسة احتياجات المستفيدين، ومعالجة الآثار السلبية التي قد تنشأ عن البرامج والخدمات التعليمية المقدمة، وتقييم أداء الإدارة وأداء العاملين بالمدرسة.

٢. بالنسبة لمعيار التخطيط الإستراتيجي في إدارة التعليم الثانوي العام المصري:

• يوجد الكثير من مواطن الضعف مثل: وضع خطة إستراتيجية واضحة للمدرسة، وإشراك جميع العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للمدرسة، وتوافر آليات لتنفيذ أنشطة الخطة الإستراتيجية، وتحديد المسؤول عن تنفيذ أنشطة الخطة الإستراتيجية، وترتيب الأهداف الإستراتيجية، ووضع جدول زمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتوافر الموارد المالية، والتخطيط للاستفادة من الموارد البشرية، والتخطيط للاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي.

٣. بالنسبة لمعيار التركيز على المستفيدين في إدارة التعليم الثانوي العام المصري:

• يوجد بعض مواطن القوة مثل: تمكن الطلبة والمستفيدين من المعلومات المطلوبة.

• يوجد الكثير من مواطن الضعف مثل: تقديم برامج وخدمات تعليمية لتلبية احتياجات المستفيدين، وتدعيم وسائل الاتصال مع المستفيدين، وتوفير ثقافة تنظيمية تكفل الإيجابية المستمرة للمستفيدين، وتنوع أساليب الاستماع للمستفيدين، وتحديد أسباب عدم رضا المستفيدين، وجمع معلومات عن حاجات المستفيدين، والاستفادة من المعلومات في بناء ثقافة تركز على المستفيدين.

٤. بالنسبة لمعيار قياس وتحليل إدارة المعرفة في إدارة التعليم الثانوي العام المصري:

• يوجد بعض مواطن القوة مثل: حفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بالمدرسة وضمان إمكانية الرجوع إليها.

• يوجد الكثير من مواطن الضعف مثل: متابعة تقويم أداء المدرسة دورياً، واستخدام البيانات في دعم الابتكارات وصنع القرارات، وقياس الأداء الحالي للمدرسة في ضوء الأهداف الإستراتيجية، ومتابعة الأداء النسبي للمنافسين من المدارس

الأخرى، ودمج نتائج الأداء مراجعة الأداء في أولويات التحسين المستمر، ونشر أولويات التحسين بين العاملين والمستفيدين، والتأكد من دقة البيانات والمعلومات والمعارف التنظيمية، والتأكد من أن الأجهزة والبرامج موثوق بها وسهلة الاستعمال، وضمان استمرار توافر الأجهزة والبرامج ونظم المعلومات في حالة الطوارئ.

٥. بالنسبة لمعيار التركيز على العاملين في إدارة التعليم الثانوي العام المصري:

- يوجد الكثير من مواطن الضعف مثل: تعزيز الثقافة التنظيمية المتسمة بالاتصال المفتوح، وتحديد الاحتياجات المختلفة للعاملين، والسعي لتوفير احتياجات العاملين، وتوسيع فرص التنمية بما في ذلك التعليم والتدريب، تقييم قدرات العاملين بما في ذلك المهارات والكفايات، وتنظيم العاملين لإنجاز أعمال المستفيدين بسرعة وكفاءة، والعمل على تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتوافر البيئة التعليمية المشجعة على العمل، والاهتمام بتحسين صحة العاملين وسلامتهم وأمنهم، وتقديم دعماً مادياً ومعنوياً للعاملين المتميزين.

التصور المقترح:

وعلى إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر يقع العبء الأكبر للتطوير، فهي عمود التطوير وأساسه، ولنصل بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر إلى التمييز على الإدارات المدرسية القيام بما يأتي:

١. لتحقيق معيار القيادة عليها :-

- جمع المعلومات الدقيقة وتحليلها؛ لمعرفة مكان المدرسة بين مدارس الدولة.
- جمع معلومات عن احتياجات الطلبة الحالية والمستقبلية عن طريق بيانات أداء الطلبة، والمسح البيئي.
- تشجيع المبادرات الإبداعية؛ لسد الفجوة بين الواقع وما نصبو لتحقيقه.
- تطبيق التقييم الذاتي في المدرسة؛ للوقوف على جوانب القوة والاستفادة منها، والتعرف على جوانب الضعف ووضع خطة للتعامل معها.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للمدرسة، من خلال فهم الطريقة الصحيحة التي تصاغ بها الخطة الاستراتيجية.

٢. لتحقيق معيار التخطيط الاستراتيجي عليها :-

- وجود فريق تخطيط إستراتيجي بالمدرسة.
- التحليل الجيد للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة.
- مقارنة أداء المدرسة بأداء المدارس الأخرى.
- إشراك كل العاملين والمستفيدين في عملية تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأمد، وبناء الخطة الإستراتيجية.
- وضع خطة إستراتيجية شاملة لكل جوانب التطوير، وصياغة خطط عمل لتنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية.

٣. لتحقيق معيار التركيز على المستفيدين عليها بـ:

- تطبيق مبدأ تفريد التعليم، من خلال استغلال التقدم المذهل في تكنولوجيا التعليم.
- تطبيق البرامج العلاجية والإثرائية للوصول للتوقعات الأكاديمية والتحصيلية للطلبة.
- تطبيق الأنشطة الصفية واللاصفية التي تعمل على تطوير المعارف والمهارات لدى المتعلمين.
- الاهتمام بسجل إنجازات الطلبة.
- بناء برامج تعليمية تلبي حاجات المستفيدين.
- الاستماع الجيد لرغبات المستفيدين.

٤. لتحقيق معيار قياس وتحليل إدارة المعرفة عليها بـ:

- استخدام بطاقات الأداء المتوازن.
- حفظ درجات الطلبة واستخدامها كبيانات في توجيههم.
- استخدام نظام تقييم يوفر تغذية مرتدة في الوقت المناسب للطلبة.
- استخدام بيانات التقييم في تقويم المناهج والبرامج الدراسية.
- مراجعة الأداء التنظيمي للمدرسة.

٥. لتحقيق معيار التركيز على العاملين عليها بـ:

- الاتصال الفعال بين كل العاملين، حيث أن الإدارة في أساسها تقوم في إطار جماعة.
- توفير أيام خلال العام الدراسي؛ لتطوير مهارات العاملين.

- إشراك جميع العاملين في ورش عمل توضح طرق تدريس المعارف وفقاً لتحليل المستوى الخاص بها.
- إشراك العاملين في خدمات مجتمعية كثيرة مثل محو الأمية الكتابية والقرائية والكمبيوترية.
- توجيه العاملين إلى التركيز على الطالب.

٦. لتحقيق معيار إدارة العمليات عليها :-

- الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية التربوية على المستوى البحثي والتطبيقي.
- تحديد القضايا المدرسية والتي من الممكن أن تصبح مشكلات في المستقبل.
- وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الطلبة والمعلمين والإداريين.
- وضع خطة للتعامل مع حالات الطوارئ في المدرسة.
- تغيير استراتيجيات التعلم للطلبة الذين يواجهون صعوبة في التعلم.

٧. لتحقيق النتائج المرجوة عليها :-

- تحديد التقدم في تحقيق الأهداف بطرق متنوعة مثل: عمل مسح للجوانب الأخلاقية.
- مراقبة فعالية ممارسات المدرسة وأثرها على تعلم الطلبة.
- التأكد من وجود محتويات تعليمية ضرورية لجميع الطلبة للتعلم مقابل محتويات تعتبر تكميلية.
- دراسة تأثير التنمية المهنية للمعلمين على تحسين تحصيل الطلبة.
- إسناد تعلم الطلبة إلى مجموعة متنوعة من طرق التقييم.

توصيات الدراسة والبحوث المقترحة:

أ. توصيات الدراسة:

١. الشمولية في التطوير الإداري للمدرسة الثانوية العامة في مصر.
٢. تهيئة ثقافة المدرسة الثانوية للاهتمام بالتطوير الإداري.
٣. محاولة إرضاء الطالب هو الخطوة الأساسية في نجاح المدرسة الثانوية.
٤. الحرص على الاستمرار في التطوير لضمان جودة التعليم الثانوي.
٥. أن يتفهم مدير المدرسة والمعلمون والإداريون معنى أن يكونوا مسئولين في عصر متغير.

ب. البحوث المقترحة:

١. الخطاب السياسي بعد ثورة ٢٥ يناير وتأثيره على تطوير إدارة التعليم المصري.
٢. تطوير الأداء الإداري التربوي في ضوء المتطلبات المجتمعية الجديدة في مصر.
٣. التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بمستوى خريجي المدارس الثانوية العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
٤. وضع تصور مقترح لصيغة الجذر المشترك للتعليم الثانوي في مصر.
٥. تأثير التيار الإسلامي على تطوير التعليم في مصر.

المراجع والهوامش:

١. تيسير الدويك وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط ٤، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٤٧.
٢. محمد خيرى محمود، "ملامح مستقبلية لتطوير التعليم الثانوي"، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، في الفترة من ١٠ - ١٢ مايو ٢٠٠٨، القاهرة، الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)، وزارة التربية و التعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٨، ص ٣١٢.
٣. محمد سيد محمد السيد، وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة: التنظيم - التوجيه - الإشراف - الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤٣.
٤. بيومي محمد ضحاوي، التربية المقارنة ونظم التعليم، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٧٦.
٥. حسن محمد حسان ومحمد عطوه مجاهد، التربية وقضايا المجتمع المعاصرة في (بطالة المعلمين - الثانوية العامة - قضية العولمة - الاختراق الثقافي - التحسين الكيفي للتعليم)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ٥١، ٥٥.
٦. زكي البحيري، إستراتيجية حديثة للتعليم في مصر: حول إصلاح التعليم الثانوي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٠٦ - ١٠٧.
٧. جمال أبو الوفا و سلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة في: الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ١٢٤.
٨. عيد أبو المعاطي الدسوقي وناصر السيد عبد الحميد، عزوف طلاب المرحلة الثانوية عن الالتحاق بالشعب العلمية في القرن الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٢٨.
٩. ١- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، ص ٢٩٢.
١٠. نيلز جوران وجان روي وماجنز ووتر، الأداء البشري الفعال: بقياس الأداء المتوازن، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٧٣.
١١. محمد فتحى محمود قاسم، التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠١.

١٢. محمد صبري حافظ والسيد السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٥٧.
١٣. عرفات عبد العزيز سليمان، إستراتيجية الإدارة في التعليم: ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٨.
١٤. لحسن عبد الله باشيوه ونزار البر واري، " نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية _ دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، م ٢، ع ٣، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ٢٠٠٩، ص ص ١١١ - ١١٢.
١٥. صلاح الدين المتبولي، التربية ومشكلات المجتمع، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٠٠.
١٦. لحسن عبد الله باشيوه ونزار البر واري، مرجع سابق، ص ١١٤ - ١١٥.
١٧. لويد دوبيينز وكثير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة- التقدم والحكمة و فلسفة ديمينج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافية العالمية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ص ٢٢٥ - ٢٢٦.
١٨. إيمان أحمد محمد عزب، تطوير نظام الأداء الوظيفي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥.
١٩. عزة جلال مصطفى نصر، التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦.
٢٠. مجدي عزيز إبراهيم، رؤى مستقبلية في تحديث منظومة التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٩.
٢١. سعيد إسماعيل علي، رؤية سياسية للتعليم، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ١٩ - ٢١.
٢٢. فؤاد أحمد حلمي محمد فراج، "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مجلة التربية، ع ٨، س ٦، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير ٢٠٠٣، ص ٢٧١.
٢٣. سلامة عبد العظيم حسين وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان، اللامركزية في التعليم رؤية جديدة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٧٨.
٢٤. السيد عبد العزيز البهواشي، المدرسة الفاعلة - مفهوما - إدارتها - آليات تحسينها، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٥١.
٢٥. عبد العزيز عبد الله السنبل، التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ١٢١.
٢٦. محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٦٣.
انظر:
أحمد الخطيب وراح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠٠٦، ص ص ٢٨٢ - ٢٨٣.
٢٧. صبحي حموي وآخرون، المُنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط ٢، دار المشرق، بيروت، ٢٠٠١، ص ٩٢٣.
٢٨. أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، الطبعة ٤، المجلد التاسع، دار صادر، بيروت، ٢٠٠٥، ص ١٥٦.
- 29. Catherine Soanes, sara Hawker & Julia Elliott , Pocket Oxford Dictionary of English, Tenth Edition, Oxford University Press, New York, 2005, p. 243.**
٣٠. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١، ص ص ١٤٤ - ١٤٥.

٣١. محمود أبو النور عبد الرسول، "تطوير الإدارة المدرسية في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٢٣، ص ١١، القاهرة، سبتمبر ٢٠٠٨، ص ٢٣٨.
٣٢. محمود طافش الشقيرات، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٧١.
٣٣. ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٠.
34. R.P. Mohanty & R.R. Lakhe, TQM service sector, Jaico publishing house, Mumbai, 2002, p. 419.
35. Steven Ten Have and Others, Key Management Models, Pearson Education, London, 2003, pp.185 -187.
٣٦. أحمد إبراهيم أحمد، القصور الإداري في المدارس - الواقع و العلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٤.
37. Russell M. kern, S.U.R.E. – Fire Direct Response Marketing, McCram-Hill, United States of America, 2001, p.3.
٣٨. جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٣٤.
٣٩. عزة جلال مصطفى نصر، التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦.
٤٠. قاسم الحربي، "تصور مقترح لتطوير ثقافة المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، بعنوان: العولمة ومنظومة التعليم في مصر والعالم العربي، في الفترة من (٢١ - ٢٢) يناير ٢٠٠٦، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٧٣ - ٣٦٧.
٤١. علاء محمد سيد قنديل، تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارات التعليمية في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، ٢٠٠٧.
٤٢. محمد ماهر الحمّار محمد، رؤية مستقبلية لتطبيق المدرسة الإلكترونية بالتعليم الثانوي العام في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٠٧.
٤٣. محمود أبو النور عبد الرسول، "مرجع سابق، ص ٢٣١ - ٢٨١.
٤٤. عبد الله حمود سعيد، " المدرسة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الثانوي في اليمن"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية جامعة بني سويف، بعنوان: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجزء الثاني، في الفترة من (٦ - ٧) فبراير ٢٠١٠، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٤٤٣ - ٤٩٠.
45. R. J. Bosker, E. M. Branderhorst, and A. J. Visscher, "Improving the Utilization of Management Information Systems in Secondary Schools", School Effectiveness and School Improvement, Vol. 18, No. 4, December 2007, Pp. 451 – 467.
46. Justin Lee Herrell, "The Implementation Impact of Continuous Quality Improvement (CQI) on Teacher Perceptions of CQI Categories", Ph.D., Faculty of the Graduate School, University of Missouri-Columbia, United States of America, 2008.

47. I. A. Ajayi, T. Ekundayo Hastrup & B. B. Arogundade, "Parents' involvement in school administration as a correlate of effectiveness of secondary schools in Nigeria", Journal of Education Administration and Policy Studies, Vol.1, N. 3 , July 2009, pp. 41- 46.
48. Sheryl Ann Martin Budd, "We Need a Design Team For That: a Qualitative Case Study of The Baldrige Process in Small Town High School", Ph.D., College of Education, Ashland University, Ohio, USA, 2009.
49. Sheri L. Miller-Williams, "A Systems Approach to Comprehensive School Reform: Using the realms of Meaning and the Baldrige Model as a Systems Framework", National Forum of Applied Educational Research Journal, Vol. 23, N. 1&2, 2010, pp. 1- 8.
٥٠. فايز مراد مينا، التعليم في مصر الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٢٣٨ - ٢٤٠.
٥١. أحمد إسماعيل حجي، "تطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي"، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي، الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)، في الفترة من (١٠ - ١٢) مايو ٢٠٠٨، مرجع سابق، ص ص ٢٢ - ٢٣.
٥٢. فائق محمد عبد المنعم عزازي، "تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتوجهات المستقبل"، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي، الجزء الثالث (سياسات القبول بالتعليم العالي وأوراق عمل عامة في التعليم الثانوي) في الفترة من (١٠ - ١٢) مايو ٢٠٠٨، مرجع سابق، ص ٧٨.
٥٣. محمد محمد الهادي، نظم المعلومات التعليمية: الواقع والمأمول، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٢٨ - ٢٩.
٥٤. محمد طه حنفي وعبد الناصر محمد رشاد، "المعوقات الإدارية للتجديدات التربوية في التعليم قبل الجامعي في مصر: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، ع ١٣، كلية التربية بالإسماعيلية، يناير ٢٠٠٩، ص ص ٢٧ - ٥٨.
٥٥. محمد صالح أحمد نبيه، تطوير النظام التعليمي: نظرة مستقبلية، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ٢٠١٠، ص ص ٤٦ - ٤٧.
٥٦. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٢٦٣ - ٢٦٥.
٥٧. أحمد إسماعيل حجي، "تطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي"، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي، الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)، في الفترة من (١٠ - ١٢) مايو ٢٠٠٨، مرجع سابق، ص ص ٢٤ - ٢٥.
٥٨. عبد الله بيومي، "رؤية حول تطوير مرحلة التعليم الثانوي"، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)، في الفترة من (١٠ - ١٢) مايو ٢٠٠٨، مرجع سابق، ص ٩٥.
٥٩. فائق محمد عبد المنعم عزازي، تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢٤٨.

٦٠. أحمد إسماعيل حجي، "تطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي"، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي، الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)، في الفترة من (١٠ - ١٢) مايو ٢٠٠٨، مرجع سابق، ص ٢٥.
٦١. أحمد إبراهيم أحمد، القصور الإداري في المدارس- الواقع والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٧ - ٢٨.
٦٢. فؤاد أحمد حلمي، مرجع سابق، ص ٢٧١.
٦٣. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ص ٢٦٣ - ٢٦٥.
٦٤. أحمد إسماعيل حجي، "تطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي"، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي، الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)، في الفترة من (١٠ - ١٢) مايو ٢٠٠٨، مرجع سابق، ص ٢٥.
٦٥. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ص ٢٦٣ - ٢٦٥.
٦٦. أحمد عبد الباقي البستان وعبد الله السيد عبد الجواد ووصفي عزيز بولس، الإدارة والإشراف التربوي: النظريات - البحث - الممارسة، مكتبة الفلاح، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٣، ص ٣٢٦.
٦٧. أحمد إسماعيل حجي، "تطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي"، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي، الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)، في الفترة من (١٠ - ١٢) مايو ٢٠٠٨، مرجع سابق، ص ٢٥.
٦٨. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ص ٢٦٣ - ٢٦٥.
٦٩. فائق محمد عبد المنعم عزازي، تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل، مرجع سابق، ص ١٢٦.
٧٠. نادية محمد عبد المنعم وآخرون، "معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام"، شعبة بحوث التخطيط التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠١، ص ص ١٠٧ - ١٢٤.
٧١. شبل بدران، التعليم وتحديات المجتمع، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥٤.
٧٢. فؤاد أحمد حلمي، مرجع سابق، ص ٢٧١.
٧٣. محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٣٥.
٧٤. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ص ٢٦٣ - ٢٦٥.
٧٥. نادية محمد عبد المنعم، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (مرحلة التعليم الثانوي العام)، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة التخطيط التربوي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٨٥.
٧٦. فاروق فنية، التعليم في غرفة الإنعاش، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ١٦٠.

73. Baldrige National Quality Program, Education Criteria for Performance Excellence, 2009 -2010, p. 51.

74. Ibid., pp. 51- 52.
75. Baldrige National Quality Program, Education Criteria for Performance Excellence, 2009 –2010, Op. Cit., p. 52.
76. Ibid., pp. 52 - 53.
77. Renee Weideman, Evaluation criteria for selected administrative and support systems in South African Higher Education Institutions, Master, Cape Peninsula University of Technology (CPUT), South African, 2008, p. 16.
78. bid., Op. Cit., p. 16.
79. Mark L. Blazey, Insights to Performance Excellence 2007, American Society Quality (ASQ), USA, 2007, p.25.
80. Ibid., p. 26.
81. Baldrige National Quality Program, Education Criteria for Performance Excellence, 2009 –2010, Op. Cit., p. 55 - 56.
82. American Society Quality (ASQ), School Self- Assessment Guide to Performance Excellence, (ASQ), USA, 2010, p.8.
83. Ibid., p.8.
84. Mary Ann Lachat, “Data-Driven High School Reform: THE BREAKING RANKS MODEL”, Northeast and Islands Regional Educational Laboratory and Brown University, U.S.A, 2001, pp. 31 – 32.
85. Ibid, p33.
86. Bill Mulford, “ Leadership for Improving the Quality of Secondary Education: Some International Developments”, 2006, p.6.
87. Website: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2ing.pdf>, (Retrieved 10/11/2008).
88. Ministry of Education, “Development of Education Portugal”, National Report, vo. 1, 2004, pp. 16 – 18.
89. Website: http://www.ibe.unesco.org/International/ICE47/English/Natreps/reports/portugal_part_1.pdf, (Retrieved 8/6/2011).