



جامعة عين شمس
كلية البنات للعلوم والتربية
قسم أصول التربية

تحسين أداء مديري المدارس الثانوية
□ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □ □ □
المعايير القومية
للتعليم في مصر
"دراسة تحليلية"

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في
التربية
تخصص أصول التربية

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □
أحمد محمد عبد العزيز محمد

□ □ □ □ □ □
أ.د. حافظ فرج أحمد
أستاذ أصول التربية
كلية البنات - جامعة عين شمس

١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧ م

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □

الرحيم

(و اتقوا الله ويعلمكم الله)

والله بكل شيء عليم)

$$\left(\begin{pmatrix} \square & \square & \square \end{pmatrix} \right) \quad \square \square \square \square \square \square \quad \square \square \square \square$$

صدق الله العظيم



جامعة عين شمس

كلية البنات

للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

تحسين أداء مديري المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل المعايير القومية للتعليم في مصر " دراسة تحليلية "

اسم الطالب : أحمد محمد عبد العزيز محمد

الدرجة العلمية : الماجستير فى التربية

القسم التابع له : قسم أصول التربية

اسم الكلية : كلية البنات

اسم الجامعة : جامعة عين شمس

سنة التخرج : ١٩٩٥

سنة المنح : ٢٠٠٧م



جامعة عين شمس
كلية البنات
قسم أصول التربية

رسالة ماجستير

اسم الطالب : أحمد محمد عبد العزيز محمد

عنوان الرسالة : تحسين أداء مديري المدارس الثانوية العامة
باستخدام مدخل المعايير القومية للتعليم في مصر
" دراسة تحليلية "
اسم الدرجة : ماجستير في التربية تخصص " أصول تربية "

لجنة الإشراف

الاسم : أ.د. حافظ فرج أحمد

الوظيفة : أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

تاريخ البحث : / / م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

ختم الإجازة

/ /

موافقة مجلس الجامعة

/ /

موافقة مجلس الكلية

/ /

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم المرسلين وسيد العاملين ومعلم العالمين، وإمام الناس إلي يوم الدين، خلقت الإنسان فعلمته مالم يعلم، وقلت في كتابك العزيز وقولك الحق " صدق الله العظيم [إبراهيم : ٣٦]

زاده الله علماً فشكره وأفاض عليه بعلمه الغزير، فانتفع به طلابه، فأعطاه الله الحكمة والصبر فاتصف بالحلم، وزاده علمه تواضعاً وزاده حلمه رفعةً وسمواً إنه أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ حافظ فرج أحمد، أستاذ أصول التربية بكلية البنات الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، والذي أحاط الباحث بالرعاية والنصح وسعة الصدر طيلة إعداد هذا البحث المتواضع وكان له دور عظيم في الصورة التي خرج بها.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري وعرفاني لأستاذي الكريم الدكتور/ على السيد الشخبي أستاذ ورئيس قسم أصول التربية جامعة عين شمس، على قبوله مناقشة هذا البحث رغم كثرة مشاغله، فقد كان ومازال خير معلم ومعين لي، فلا يسعني إلا أن أتقدم له بخالص الشكر والتقدير.

كما أتوجه بخالص شكري وإعزازي وتقديري إلي أستاذتي الفاضلة الدكتورة/ عفاف محمد سعيد على قبولها مناقشة هذا البحث جزاها الله عنى خير الجزاء.

كما أتوجه بخالص شكري وإعزازي وتقديري إلي من بعلمها يهتدي طلابها أستاذتي الفاضلة الدكتورة/ سوزان محمد المهدي أستاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس، على حثها المستمر، وتقديم العون والمساعدة للباحث .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أسرة قسم أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس على ما قدموه من مساعدة وعون للباحث طيلة الإعداد لهذا البحث.

ولم أجد من الكلمات ما أعبر به عما في صدري لأبى رحمة الله عليه وأسكنه فسيح جناته، ولا أملك له سوى التوجه بالدعاء بالرحمة والمغفرة. كما أخص بالشكر نبع

الحنان أُمي الحبيبة التي منحتني الكثير والكثير، والتي استظل بدعائها فلها مني جزيل
الشكر والتقدير، ولا يفوتني في هذا المقام إلا التعبير عن جزيل شكري وتقديري لإخوتي لما
قدموه من عون صادق.

كما يشرفني أن أسجل جزيل شكري إلي زوجتي العزيزة وأبنائي أميرة ومحمد حب
قلبي على كل ما تحملته معي من مشقة وصبر في سبيل إنجاز هذا العمل، جزاهم الله خير
الجزاء .

كما يشرفني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلي الأستاذ/ ياسين عبد الله خبير
اللغة العربية على ما قدمه من عون صادق للباحث.

الشكر كل الشكر إلي والدي ومعلمي الأستاذ/ محمد رضا على إبراهيم الخبير
التربوي لشركة لونجمان، على حثه المستمر، وتقديم العون والمساعدة للباحث.
ولا يملك الباحث سوى إهداء هذه الكلمات المعبرة عن شكري وامتناني إلي زملائي
في العمل وعلى رأسهم الأستاذة/ صفاء محمد الغزالي وكيل الوزارة ورئيس الإدارة المركزية
للتدريب وإلي كل من ساهم في تقديم يد العون والمساعدة لي لإنجاز هذا العمل، جزاهم الله
جميعاً عنى خير الجزاء.

وبعد ... فإن الفضل والشكر لله أولاً وأخيراً

الباحث

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول الإطار العام للبحث	١ - ١٨
- مقدمة	٢
- مشكلة البحث	٤
- أهداف الدراسة	٧
- أهمية الدراسة	٧
- حدود الدراسة	٧
- منهج الدراسة	٨
- مصطلحات الدراسة	٨
- الدراسات السابقة	١٠
- إجراءات الدراسة	١٨
الفصل الثاني الإدارة المدرسية مفهومها - وظائفها - خصائصها	١٩ - ٤٢
- مفهوم الإدارة المدرسية	٢٠
- خصائص الإدارة التعليمية	٢٣
- أهداف الإدارة المدرسية	٢٤
- وظائف الإدارة المدرسية	٢٥
- خصائص الإدارة المدرسية	٣١
- مجالات الإدارة المدرسية	٣١
- الدور التربوي لمدير المدرسة الثانوية العامة	٣٣
- اختصاصات ومسئوليات مدير المدرسة	٣٤
- المعوقات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية	٣٩
الفصل الثالث الأداء المدرسي في التعليم الثانوى العام	٤٣ - ١٠٤
- مفهوم الأداء	٤٦
- مستويات الأداء فى المدرسة	٤٨
- الأداء الإداري	٤٩
- محددات وعناصر الأداء الفعال	٥٠
- العوامل المؤثرة على أداء مدير المدرسة	٥٢
- إدارة الأداء	٥٨

الموضوع	رقم الصفحة
- مبادئ إدارة الأداء	٦٥
- أنظمة الأداء	٦٧
- العوامل المحددة للأداء	٦٨
- تقويم الأداء	٧٥
- تحسين الأداء الإداري	٨٩
- إدارة الجودة الشاملة	٩٠
- مراحل تطبيق الجودة الشاملة	٩٤
- دور إدارة المدرسة فى تحقيق الجودة الشاملة	١٠٢
الفصل الرابع المعايير القومية للتعليم فى مصر معايير الإدارة المتميزة	١٠٤ - ١١٨
- المعايير القومية للتعليم فى مصر	١٠٥
- الأساس الفكرى لمشروع المعايير القومية	١٠٧
- خصائص المعايير القومية للتعليم	١٠٨
- محتوى المعايير القومية للتعليم فى مصر	١٠٩
- منطلقات الوثيقة ومبادئها الأساسية	١١١
- مجالات ومعايير القيادة التربوية	١١٢
الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير النتائج	١١٩ - ١٤٨
- أهداف الدراسة الميدانية	١٢٠
- أداة الدراسة الميدانية	١٢١
- صدق وثبات الأداة	١٢٢
- المعالجة الإحصائية للبيانات	١٢٨
الفصل السادس تصور مقترح لتفعيل المعايير القومية للتعليم فى تحسين مستوى أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام .	١٤٩ - ١٦٩
مراجع البحث	١٧٠ - ١٨١
أولاً : المراجع العربية	١٧١ - ١٧٦
ثانياً : المراجع الأجنبية	١٧٧ - ١٨١

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
١٢٢	١ - توزيع المعايير على المجالات وكذلك توزيع المؤشرات فى الصورة المبدئية للاستبانة
١٢٥	٢ - توزيع المعايير على المجالات وكذلك توزيع المؤشرات فى الصورة النهائية للاستبانة
١٢٦	٣ - أعداد المدرسين وأسماء المحافظات التي طبقت بها الدراسة الميدانية
١٢٧	٤ - النسب المئوية وفقا لمتغيرات الدراسة
١٢٩	٥ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الأول للمجال الأول
١٣٠	٦ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الأول للمجال الثانى
١٣٢	٧ - يوضح النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الأول للمجال الثانى
١٣٤	٨ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الثانى للمجال الثانى
١٣٦	٩ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الثالث للمجال الثانى
١٣٨	١٠ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الأول للمجال الثالث
١٣٩	١١ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الثانى للمجال الثالث
١٤١	١٢ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الثالث للمجال الثالث
١٤٣	١٣ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الرابع للمجال الثالث
١٤٤	١٤ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الأول للمجال الرابع
١٤٥	١٥ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الثانى للمجال الرابع
١٤٦	١٦ - النسبة المئوية والوزن النسبى لمؤشرات المعيار الثالث للمجال الرابع
١٤٧	١٧ - المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة معامل الارتباط وقيمة "ت" لاستجابات وفقا للنوع
١٤٨	١٨ - المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة معامل الارتباط وقيمة "ت" لاستجابات وفقا للخبرة

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
٦٣	١ - دائرة إدارة الأداء
١٠٣	٢ - نموذج تطبيق الجودة

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع
٢	١ - قائمة بأسماء السادة المحكمين
١٧-٣	٢ - الصورة النهائية للاستبيان
١٨	ملخص الدراسة
٧-١	١ - ملخص باللغة العربية
٧ - ١	٢ - ملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تواجه التربية في عصرنا الحالي - عصر العولمة - تحديات كثيرة ومتعددة ومتسارعة أيضاً، نتيجة للتغيرات الهائلة في المعارف والمعلومات والتكنولوجيا والسياسة والاقتصاد، وغير ذلك من مجالات الحياة التي تتأثر بها عملية التربية وتؤثر فيها..

هذه التحديات فرضت على التربية ويجب من أجلها التهيؤ لمواجهة المستقبل، إذ أن استمرار التقويم والتطوير قد أصبح سمة أساسية من سمات العصر، وأضحى تطبيقهما واستحداث آليات لتفعيلهما ضرورة في كل مناحي حياتنا تحقيقاً للجودة الشاملة في التعليم ومواكبةً للمتغيرات المستقبلية.^(١)

إن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي شهده القرن الماضي ينبئ بأن القرن الحالي سيشهد معدلات لهذا التقدم لم تعرفها البشرية، وإذا كانت الدول المتقدمة هي التي صنعت هذا التقدم وهي التي تنعم بثماره، فإن الدول النامية عليها أن تواكب هذا التقدم حتى لا تعاني من اتساع الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة، بما يجعل أنماط الحياة في الدول المتقدمة تفرض نفسها على العالم بآثارها الإيجابية والسلبية وهو ما يوجب تحقيق التطوير الشامل للخطط التعليمية والتدريبية في مصر تحقيقاً لجودة عالية في مخرجات التعليم والتعلم.

كما يعد التعليم عاملاً مهماً في تحقيق التنمية الشاملة في جميع المجتمعات متقدمة كانت أم نامية، لذا فقد اهتمت معظم دول العالم بتطوير وتحديث أنظمتها التعليمية والتدريبية حتى تستطيع مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة المتمثلة في الانفجار العلمي والمعرفي والتكنولوجي، ومن ثم أصبحت قضية تطوير التعليم وتحديثه من أهم القضايا المثارة في الوقت الحاضر في معظم دول العالم.

ومن هنا فقد قامت استراتيجية وزارة التربية والتعليم في مصر على أساس وضع معايير قومية للتعليم بهدف تحقيق الجودة الشاملة في التعليم، ولضمان الجودة الشاملة وفاعلية التطوير يجب الأخذ بالتجارب والمفاهيم التربوية الجديدة التي تستهدف الارتفاع بكفاءة تحسين جودته، والانتقال به من دائرة المحلية إلى آفاق أرحب وأكثر اتساعاً وشمولاً تؤهله لأن يكون قادراً على الدخول بخطوات وثقة في المنافسة العالمية^(٢).

(١) وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد الأول، القاهرة، قطاع الكتب، ٢٠٠٣، ص ٧.

(٢) حسين كامل بهاء الدين: مفترق الطرق، القاهرة، دار المعارف، ٢٠٠٣، ص ١٦١.

وقد تبنت الإدارة المركزية للتدريب بلورة فكر واستراتيجية الوزارة في تطبيق المعايير القومية لضمان تحسين الأداء المدرسي في المراحل الدراسية المختلفة، حيث أصبح بديهياً أن نجاح أي مؤسسة أو منشأة اقتصادية يقاس أولاً بقدرة الإدارة علي حسن استخدام الموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة وإتقان، ولا يتحقق ذلك إلا باتباع أحدث وأنسب أساليب الإدارة لإنجاز المهام والأعمال، وبالتالي لابد من الاعتماد علي إدارة مدرسية تحقق أداءاً جيداً في مؤسستنا التربوية يصل بها إلي مستوى المدرسة الفعالة والمتميزة.

ومدير المدرسة بصفته رائداً تربوياً في الحقل التربوي يعد أحد أهم أعضاء إدارة المدرسة المتأثرين بعصر العولمة وما أفرزته من ثورة في المعلومات وسرعة في التغيير والتطوير مما يتطلب هذا بالطبع القدرة علي التفاعل مع معطياته وتطوراته وتوقعياته ومشكلاته، وأن تكون لدي مدير المدرسة المهارات والقدرات التي تؤهله لإدارة هذا التغيير والتطوير وممارسة العمل في ظل هذه التطورات، والنهوض بالطالب كمحور للعملية التعليمية بحيث تكون لديه القدرة علي المواجهة والنظرة المستقبلية والبصيرة في التعامل مع التحديات التي تمس حتى عقائد الفرد وذاتيته وهويته ومبادئه^(١).

ولا شك أن مدير المدرسة له أثر في نجاح العملية التربوية فهو الذي يعمل علي توفير المناخ التربوي الملائم للتعليم، ويعمل علي تيسير الأمور الفنية والإدارية في المدرسة... ولم يعد دور مدير المدرسة محصوراً في الاهتمام بالأمور الإدارية، بل أصبحت مجالات اهتمامه أكثر شمولاً واتساعاً في ضوء المعايير القومية للتعليم بحيث شملت الاهتمام بالطلاب والمعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتنمية العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، ومواكبة تحديات المرحلة القادمة بما تمثله من ثورة معرفية وتقنية، والاهتمام بالجوانب الفنية لتطوير المنهج وإثرائه، وطرق تنفيذه، وهو مسئول عن قيادة التجديد والتطوير للعملية التربوية وحفز وتشجيع المعلمين علي الابتكار والتقويم بالمدرسة، وجعل المدرسة وحدة منتجة^(٢).

هذه التحديات فرضت علينا أن يكون لدينا " تعليم وتعلم ينمي مهارات التفكير العليا وحل المشكلات في الأفراد، والقدرة على التعلم الذاتي، والعمل في فريق، والقدرة على تطبيق المعرفة بفاعلية ومن ثم تعزيز قدرة المجتمع على تنمية أجيال مستقبلية قادرة على التعامل مع النظم المعقدة والتكنولوجيا المتقدمة والمنافسة في عالم متغير، بما يمكننا من مواكبة التطورات

(2) Debra, L. paha, 1999): I. Effective Leadership, p11.

(٣) جون كارينتر: ترجمة عبد الله أحمد شحاتة: مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ط٢، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٩.

الحديثة في عالم متغير يعتمد على صنع المعرفة والتكنولوجيا وعلى تعدد مصادر التعلم وتنمية المهارات اللازمة للتعامل مع مجتمع المعرفة وإدارتها" (١).

وبناءً على ذلك تحاول وزارة التربية والتعليم جاهدة أن "تحقق النقلة النوعية للتعليم بتوجيهه نحو هدف التعليم للتميز والتميز للجميع"، وإحدى محاولات تحقيق ذلك " إدخال التكنولوجيا الحديثة والحاسب الآلي والإنترنت والتعليم عن بعد وتطوير المناهج الدراسية لأنها وسيلتها في إحداث التطوير والتغيير" (٢).

وقد أدركت مصر كغيرها من الدول أهمية تطوير التعليم ف عقدت العديد من المؤتمرات منها "مؤتمر التعليم العام في عام (١٩٨٧)، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الابتدائي في فبراير (١٩٩٣)، مؤتمر تطوير التعليم الإعدادي في نوفمبر (١٩٩٤)، المؤتمر القومي للتربية الخاصة في أكتوبر ١٩٩٥، مؤتمر تطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته في نوفمبر (١٩٩٦)، المؤتمر القومي لرعاية الموهوبين في إبريل (٢٠٠٠)، التحضير للمؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وقد عقدت (٢٥) جلسة تحضيرية لهذا الغرض" (٣).

مشكلة البحث

حرصاً من مختلف النظم المجتمعية وفي مقدمتها التعليم وتنمية الموارد البشرية على وضع مستويات معيارية تهدف إلى الوصول لرؤية واضحة للمدخلات والمخرجات وإلى تحقيق الأهداف المنشودة (٤).

قامت وزارة التربية والتعليم باتخاذ خطوات جادة لإعداد معايير قومية للتعليم في مصر تحقق مبدأ الجودة الشاملة في العملية التعليمية، حيث تتضمن هذه الخطوات وضع وتنفيذ معايير قومية واضحة لقياس منتج التعليم.

وفي سبتمبر (٢٠٠٣) طرحت وزارة التربية والتعليم " وثيقة للمعايير القومية للتعليم في مصر من منظور عالمي مقارن مع اعتبارها ركيزة لتوحيد العمل التربوي في كافة مجالاته من خلال الاحتكام إلى مرجعية المعايير بوصفها الأداة التي يتم الاستناد إليها في تحقيق الموضوعية وترسيخ الشفافية في الحكم على الإنجازات وتقويم الأداء" (٥).

(١) وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم في مصر ، مرجع سابق، ص ١٠٠، ١٦٩.

(٢) وزارة التربية والتعليم: مبارك والتعليم، مؤشرات التقدم في مشروع مبارك القومي للتعليم، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٦.

(٣) نفس المرجع السابق، ص ٢٣.

(٤) وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٧.

(٥) وزارة التربية والتعليم: المعايير القومية للتعليم في مصر ، مرجع سابق، ص ٣ ، ١٥٦ ، ١٨٥.