

درجة ممارسة مديري المدارس في تطوير الأداء المؤسسي في التعليم العام بدولة الكويت

إعداد

د . سطاتم جابر الشمري

د . عيد حمود السعيد

د.سامي مجبل العنزي

قسم مناهج وطرق تدريس
كلية التربية- جامعة جنوب الوادي

دكتوراه قسم (إدارة تربوية)
كلية التربية- جامعة جنوب الوادي

دكتوراه قسم (إدارة تربوية)
كلية التربية- جامعة جنوب الوادي

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي ومدى ممارسة مديري المدارس لتطويره، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى درجة ممارسة مديري المدرسة في تلافي الأخطاء المتوقعة من العاملين جاءت بدرجة كبيرة، ووصت الدراسة على العمل في تعديلات جوهرية لدعم مهام مدير المدرسة وتوسيع صلاحياته والحاجة إلى إبراز أهمية تطوير الأداء الإداري والمؤسسي بهذه المدارس، وحاجة تلك المدارس إلى تغيير وتطوير أدائها المستمر، وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: مدراء المدارس، التعليم، الأداء المؤسسي، الكويت.

Abstract

The study aimed to identify the reality of institutional performance and the extent of school principals 'practice to develop it, and the study used the descriptive approach and its tool was the questionnaire. , And the need to highlight the importance of developing the administrative and institutional performance in these schools, and the need for these schools to:

Changing and developing its continuous performance, and thus improving the educational process outcomes

Keywords: school principals, education, institutional performance, Kuwait.

مقدمة:

يمثل التطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي يشهده العصر الحالي عنصراً مهماً من عناصر التقدم والازدهار، حيث تزايدت المعلومات وتطورها المستمر، فلم تعد التربية والتعليم مجرد فن نقل التراث، وإنما أصبحت وسيلة لتغيير الحاضر وعلم بناء المستقبل، كما شهد العالم متغيرات عالمية متسارعة في كل المجالات وبسبب مجموعة من العوامل أبرزها ثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وثورة العولمة التي جعلت العالم مفتوح الحدود وأصبحت المؤسسات التعليمية في مواجهة هذه المتغيرات.

فالمؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح يؤدي أكله في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفق بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها، (الدجني، 2011، ص3)، فظهر مفهوم الأداء بشكل غير مباشر في مدرسة العمليات الإدارية، فعندما زاد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها في ستينيات القرن العشرين احتل موضوع الأداء جزءاً كبيراً من اهتمام الممارسين، باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية (مدحت أبو النصر، 2011، ص63).

فقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق للعاملين في المدرسة للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد. (عطوي، 2010، ص11)، وبما أن الإدارة المدرسية المتمثلة في مدير المدرسة وغيره هي الجهة المسؤولة لتحقيق أهدافها وإتمام أعمالها على خير وجه، فيتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية وإشباع الاحتياجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العلمية لوظائفها، ومن أهمها المحاسبية حتى يمكنها أن تصل إلى تحقيق أهدافها الموضوعية بدقة وكفاءة (Englert, K. & Others, 2007, p. 13).

ويتطلب هذا من القيادات الإدارية وبخاصة مديرو مدارس التعليم العام بالكويت تطوير أدائهم بما يوفر المناخ المشجع والباعث على التعلم، وتنمية قدرات العاملين وتطويرها، ففاعلية المؤسسات التربوية تتوقف إلى حد كبير على فاعلية أداء قيادتها ومستوى ممارستهم للمهارات والأدوار المرسومة والمستجدة، لذلك فإن أي عملية تطوير في أداء مديري المدارس يجب أن تنطلق من واقع الأداء الممارس، ومقارنته بالأداء المرغوب، لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القيادية القائمة تبنى على أساسها القرارات التطويرية.

مشكلة الدراسة

إنّ المدارس بحاجة للسعي إلى التحسين المستمر لنوعية التعليم، إلا إنها تتعثر بسبب الإدارة اليومية وعدم وجود آلية اتصال وثيقة مع وزارة التربية، بل الآلية فيها الكثير من التعقيد والبيروقراطية، فليس من السهل على المدارس تبني موقف الجراءة أو أن تكون مختلفة فهذا الموقف هو الذي سيشهد التحول في المدرسة لتصبح مراكز للتميز وبعض المدارس وضعت أهدافا لها لكنها لم تقم بتعديلها وتنقيحها بما يتلاءم مع البيئة والبعض ليس لديه فكرة عن كيفية إجراء التخطيط الاستراتيجي أو فهم سمات المدرسة الفعالة أو الناجحة . وعادة ما يتحقق النجاح بوجود علاقات جيدة بين مدير المدرسة والطالب و المعلم (وزارة التربية،ص63, 2014) وهذا ما أشارت له دراسة الهاجري (2010) افتقاد بعض مديري المدارس المهارات الضرورية لتنفيذ التجديدات التربوية داخل المدرسة، ضعف الإعداد والتدريب، التردد في اتخاذ القرارات مقاومة التغيير بهدف الاستقرار والثبات دون النظر لجودة الأداء، والمركزية في اتخاذ القرارات. فالمؤسسة المدرسية التي يقودها مدير المدرسة له مهام وواجبات ورؤى يهدف إلى تحقيقها وتطبيقها على أرض الواقع، لكل مدير مدرسة أفكار ومقترحات فضلا عن الأهداف والخطط التي رسمتها وزارة التربية، يحاول مدير المدرسة أن يطبقها في المؤسسة التي يديرها، فمدير المدرسة يواجه بعض التحديات والصعوبات الإدارية والفنية في ممارسة الصلاحيات التي خولت له.

نستنتج مما سبق أنّ هناك تفاوت في تطوير الأداء بين المدارس المتمثلة في مديريها لذلك تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي؟

ما درجة ممارسة مديري المدارس في تطوير الأداء المؤسسي في مراحل التعليم العام؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في تطوير الأداء المؤسسي في التعليم العام بدولة الكويت .

أهمية الدراسة:

- 1- إفادة مديري مدارس التعليم العام في التعرف على أهم آليات الجودة التي من الممكن تطبيقها في مدارسهم، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لمدارسهم.
- 2- استفادة أصحاب القرار ومسؤولي التخطيط ووحدات الجودة بمؤسسات التعليم العام من نتائج الدراسة الحالية في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي وتطبيقه بالطرق المثلى في مدارس التعليم العام بالكويت.
- 3- يؤمل أن تأخذ وزارة التربية بتوصيات هذه الدراسة، لعمل نموذج مقترح لتطبيق جودة الأداء بمدارس الوزارة، وأضف إلى ذلك حاجة دولة الكويت إلى إدارة مدرسية مبدعة ومتميزة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وزيادة كفاءتها في حدود الإمكانيات العالية المتاحة.
- 4 - قد تسهم الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول أبعاد مختلفة لكن الإدارة المدرسية والأداء المؤسسي وربطهما بمتغيرات ومجالات أخرى.

حدود الدراسة:

- تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على الأداء المؤسسي، وذلك في المجالات المقترحة المكونة لها، والأصول العلمية لتطبيقها.
 - الحد البشري: ركزت الدراسة على جميع مديري مدارس التعليم العام بالكويت.
 - الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام بمراحلها الأربع وهي: مرحلة رياض الأطفال، والمرحلة الابتدائية، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة الثانوية، في المناطق التعليمية في محافظات الكويت (حولي، العاصمة، الجهراء) بدولة الكويت.
 - الحد الزمني: طبقت أداة الدراسة (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019 - 2020م.

منهج الدراسة و أدواتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد درجة مدير المدرسة بتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام. فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها (ذوقان عبيدات، عبدالرحمن عدس، كايد عبدالحق، 2012، ص 211).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام بالكويت. وتم اختيار عينة عشوائية منهم بنسبة 30 % من إجمالي عددهم.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

1- مدير المدرسة :

هو المدير الفني والإداري لإحدى مدارس التعليم والمسؤول عن سير العملية التعليمية بانتظام (الباسل، لاشين، 2016، ص129).

وتعرف الدراسة المدير بأنه المسؤول الأول على المعلمين والإداريين في المدرسة له أدوار ومهام يقوم بها لتحسين العملية التعليمية.

2- التطوير

التطوير لغوياً من الفعل طور، وطَوَّرَ الشيء أي حوله من طَوَّرَ (حالة) إلى طَوَّرَ، (التَطَوُّرُ): التغيُّر التدريجي (مجمع اللغة العربية، 2010، ص 396). ويُعرف التطوير بأنه: "حالة من الحالات التي يكون فيها التغيير الإيجابي محملاً بقيم علمية واجتماعية وأخلاقية معينة يراها الداعون إليه سبيلاً نحو تحقيق التقدم الإنساني المطلوب في ثقافة المجتمع المعاصر" (دلال استيتية، وعمر سرحان، 2008، ص 40). كما عُرف بأنه: "التغيير الشامل الذي يركز على كل جوانب النظام" (الهلال الشربيني، 2006، ص 6).

وتعرف الدراسة التطوير بأنه: عملية تغيير إيجابية مقصودة ومخططة تستهدف الارتقاء بإدارة نظام مدارس التعليم العام، عن طريق تحديد الأساليب والآليات الرامية إلى رفع كفاءة النظام الإداري.

4- الأداء المؤسسي (Institutional Performance)

ورد لفظ الأداء في اللغة العربية بأنه مشتق من الفعل أدا ويعني (أدى) الشيء: قام به (مجمع اللغة العربية، 2010، ص 10). أو هو "ملاحظة وقياس مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين: (ربحي أبوسنية، 2004، ص 63). كما يُعرف بأنه: "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين" (مدحت أبو النصر، 2011، ص 37).

عرفت الدراسة الحالية الأداء المؤسسي بأنه: سلوك ممارسات العاملين بمدارس التعليم العام للارتقاء بالمرجات التعليمية بها في ضوء الأهداف المنشودة، وبمستوى عال من الدقة والجودة والتميز، بهدف تنفيذ وأداء المهام المطلوبة منها بما يتناسب مع التطورات والمتغيرات المعاصرة.

الدراسات السابقة:

*دراسة اكديري Akderi (2009): بعنوان: "تكامل إدارة الجودة في التعليم: نموذج الممارسة لتميز الأداء في التعليم" هدفت الدراسة مناقشة دمج إدارة الجودة في التعليم، من خلال طرح نموذج تدريبي لجودة الأداء في التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (57) مدير مدرسة، وبينت نتائج الدراسة أن معظم التربويين يتفقون على ضرورة إتباع نهج شامل لتغيير الطرق التقليدية في العملية التعليمية سعياً إلى تحقيق الجودة المرجوة، وعدم وجود نموذج ثابت للممارسة داخل المدارس لتطوير الأداء وصولاً للتميز، توصلت نتائج الدراسة إلى وضع نموذج لإدارة الجودة لممارسة التدريس في الصفوف الدراسية، وتبنت مفهوم زيادة المحاسبية (المساءلة) في مجال التعليم، من خلال وضع معايير عالية من الإنجاز لخلق أساس تبنى عليه طرق التدريس المثلى، ومواءمة المناهج التعليمية وتقييم أدائها.

*** دراسة جويدل، وجان، ومارتن، وبيتر Goedel, Jan, Martin & Peter (2009):**
بعنوان: "تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس" هدفت الدراسة تعرف تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس, واستخدمت المنهج الوصفي عن طريق عقد المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة والتي بلغ (16) مدير مدرسة و (4) مجموعات عمل من المعلمين. وبينت نتائج الدراسة أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.

*** دراسة على الدجني (2013):** بعنوان: **"واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويرها، وذلك في ضوء معايير (القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع)، واستخدمت المنهج الوصفي والمنهج البنائي التطويري وكانت الاستبانة أداة للدراسة، كما استخدمت الدراسة المجموعة البورية كأداة لتطوير الأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدارس دار الأرقم والبالغ عددهم (178) فرداً.**

وخلصت الدراسة إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين للأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (التخصص، سنوات الخدمة، والجنس).

*** دراسة حسن ناصر العسيري (2014):** بعنوان: **"تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"** هدفت الدراسة الكشف عن الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية ومتطلباتها لتطوير الأداء المؤسسي، والتعرف على الواقع الحالي لجهود تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالسعودية نظرياً وميدانياً.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استعان بأحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفاي وكانت أداة الدراسة استبيان موجه على القيادات التربوية العاملة في إدارات التربية والتعليم بالسعودية واستمارة استطلاع رأي خبراء وأساتذة الإدارة التربوية والتخطيط التربوي بالجامعات.

توصلت الدراسة للنتائج التالية أن فعالية فرق العمل ترتبط بمدى إطلاع أعضائها على نماذج الأداء المؤسسي، وأن زيادة المشاركة في صنع القرار أمر من شأنه المساهمة في إتاحة الفرصة لتوليد الأفكار الجديدة، ومن ثم بدائل مختلفة للقرارات المؤسسية، وقلة توافر الطرق والأساليب المعاصرة للتحفيز الإداري للعاملين في إدارات التربية والتعليم في السعودية.

*** دراسة طارق الزاندي (2014):** بعنوان: **"مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف"** هدفت الدراسة التعرف على درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز، والتعرف على درجة إسهام الجائزة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (282) مديراً ومديرة.

وبينت نتائج الدراسة أن درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت كبيرة جداً، وأن الدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة حول تقدير مساهمة الجائزة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس كانت كبيرة.. وأوصت الدراسة في ضوء نتائجها على اعتماد معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز؛ للمفاضلة بين مدارس التعليم العام والترشيح للاعتماد الأكاديمي المدارس كونها منخفضة بغالبيتها في مدارس التعليم العام.

* **دراسة الخباز (2016): بعنوان: "إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة"** هدفت الدراسة التعرف على الأطر النظرية للأداء المؤسسي مع بيان دور الإدارة بالمشاركة في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة الدراسة وتم تطبيقها على عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

وتوصلت الدراسة لنتائج منها أن أهم متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة من وجهة نظر المعلمين هو أن يوفر المديرين بيئة مشجعة على التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد، وإن أقل المتطلبات للأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة من وجهة نظر المعلمين هي منح الاستقلالية للمعلمين في اتخاذ القرار الدراسي، وأن أكبر المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة هو ميل المدير للمركزية في الإدارة، ولكن أقل المعوقات وجوداً كانت ضعف انتشار ثقافة العمل الجماعي داخل المدرسة.

* **دراسة البلوي (2016): بعنوان: "ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين"** هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أبرزها (أن استجابة المعلمين لإستراتيجية الحساسية للمشكلات كانت بدرجة متوسطة وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها (أن بالرغم من ممارسة مديري المدارس لإستراتيجية الطلاقة بدرجة عالية إلا أن نتائج الدراسة تظهر في حصولهم على تقييم متوسط في طريقة المفاضلة بين الحلول المطروحة واتخاذ القرار المناسب في كيفية التواصل والإقناع عند مخاطبة المعلمين بالمدرسة لذا فإن تدريب المديرين في هاتين المهارتين قد يعزز تمكنهم من إستراتيجية الطلاقة

* **دراسة العريفان (2019): بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها"** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع القيادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العام الكويتية، اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة المقننة المؤلفة من أربع فقرات موزعة على مجالين: المجال الأول القيادة الإستراتيجية والمجال الثاني تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية، ووصت الباحثة بنشر ثقافة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية بوجه عام والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وتدريب القيادات التعليمية والتربوية على أساليب القيادة الإستراتيجية الفعالة في منظماتهم التعليمية

***دراسة عائشة جمال (2018): بعنوان: "دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي : دراسة تحليلية"** هدفت الدراسة واقع أهمية القيادة ودورها وممارساتها في بيئة المنظمات والأثر الذي يمكن أن ينتج عن دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة المؤسسة، والتعرف على نوعية التأثير الإيجابي أو السلبي للأنماط الأساسية للقيادة الأكثر تطبيقاً في المنظمات، مثل النمط التسلسلي والنمط الديمقراطي. ومن خلال استخدام كلا المنهجين الوصفي والتحليلي، فقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ذات طبيعة متباينة بين دور الأنماط القيادية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

*** دراسة العازمي (2020): بعنوان: "درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت"** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كشفت النتائج: (1) أن مديرات المدارس يمارسن سلوكيات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية مع المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام (2) كانت السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات منخفضة نسبياً، (3) وفي ضوء نتائج الدراسة؛ تم تقديم مجموعة توصيات؛ منها: ضرورة تطوير مهارات مديرات المدارس اللازمة؛ لخلق شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات؛ باعتبار أن رضا متلقي الخدمة أولى من رضا مقدمها

التعليق العام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، يتضح الآتي:
1- ركزت معظم الدراسات السابقة على (الأداء المؤسسي) وواقع مجتمع العملية التعليمية وتقويمها للأداء وكيفية تحسين العملية التعليمية ووضع نماذج تهدف إلى تطوير الأداء في التعليم بصفة عامة مثل: دراسة جويدل، وجان، ومارتن، وبيتر Goedel, Jan, Martin & Peter (2009)، ودراسة العريفان (2019)، ودراسة الخباز (2016)

2- تناولت الدراسات السابقة على (مدير المدرسة) وواقع المؤسسة التعليمية التي يديرها وتقييم ممارسة مدير المدرسة وأهمية مركزه لتطوير العملية التعليمية مثل: دراسة العازمي (2020)، ودراسة البلوي (2016)

نوعت الدراسات السابقة في استخدامها لمنهجية الدراسة، حيث استخدمت معظمها المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على بعض أدوات الدراسة كالاستبانة مثل دراسة اكديري Akderi (2009) دراسة حسن ناصر العسيري (2014) دراسة طارق الزاندي (2014)

أولاً: الإطار النظري:-

يعرض هذا الجزء أهمية ومسؤوليات مدير المدرسة ويتطرق للأطار المفاهيمي للأداء المؤسسي وأهمية وخصائصه وعناصره وقياساته.

المبحث الأول مدير المدرسة:-

لقد شهدت الإدارة المدرسية تطوراً وتجديداً فيها، فلم تعد مهمة المدرسة مجرد تسيير أمورها فقط، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، وحصر حضور التلاميذ، والعمل على اتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية الحديثة يدور حول توفير كل الظروف والامكانات، التي تساعد على توجيه المعلمين الوجهة الصحيحة، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع، والتغيير في أدوار القيادة، مرتبطة إلى ذلك بالتغيير في النظرة نحو العملية التربوية على المجتمع (العجاردة، 2012، ص4)

1- أهمية مدير المدرسة:

يذكر مارزانو (٢٠٠٩، ص15) أن " مدير المدرسة هو من عدة نواح أكثر فرد أهمية ونفوذاً وتأثيراً في أي مدرسة، إنه الشخص المسؤول عن جميع النشاطات التي تدور في مبنى المدرسة وحولها . إنها قيادة المدير تلك التي تحدد الطابع العام للمدرسة، و مناخ التدريس، و مستوى الاحتراف ، ومعنويات المدرسين ، ودرجة الاهتمام بما يمكن أن يصبح عليه الطلاب أو لا يصبحون . مدير المدرسة هو حلقة الوصل الرئيسة بين المجتمع والمدرسة، وتحدد الطريقة التي يعتمد عليها في أداء وظيفته، وبصفته هذه تحدد على نحو كبير مواقف أولياء الأمور والطلاب إزاء المدرسة ، فإذا ما كانت المدرسة مكاناً مفعماً بالنشاط والحيوية والإبداع ، ويشكل الطفل مركز اهتمامها ، وإذا ما كانت تحظى بسمعة التميز في التدريس ، وإذا ما كان الطلاب يقدمون أقصى ما باستطاعتهم فإن بإمكان المرء أن يشير بصورة دائمة تقريباً إلى قيادة المدير باعتبارها مفتاح النجاح.

2-مسؤوليات مدير المدرسة:

- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص الطالب وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في الكويت
- تهيئة البيئة التربوية والصحية الصالحة لبناء الشخصية الطالب من جميع جوانب النمو واكسابها الخصال الحميدة
- الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها لاستخدام مثل: النشاط، الأندية والساحات، وغرفة الإسعافات الأولية وتجهيزات الأمن والسلامة، وأجهزة التكييف وتبريد المياه والخزانات وغيرها، وتنظيم الفصول وتوزيع الطالبات عليها4 .

- اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموقع المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال على منسوبي المدرسة وتشكيل مجلس المدرسة واللجان المدرسية في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة .
 - تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات
 - الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يوضع من تقديرات .
 - الإسهام في النمو المهني للموظفين من خلال تلمس احتياجاتهم التدريبية واقتراح البرامج المناسبة لها ومتابعة التحاقها بما تحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة .
 - تفعيل مجلس المدرسة واللجان المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية، مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه
 - اطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها، وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض .
 - المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التربية والتعليم أو المشرفين التربويين .
 - الإشراف على برامج النشاط غير الصفّي وتقييمها والعمل على تحقيق أهدافها .
 - الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد والتوعية الصحية في المدرسة والاهتمام بها وتقييمها والعمل على تحقيق أهدافها (بن دهبش، 1427هـ، ص320)
- المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:-**

لكل مؤسسة تعليمية مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها والمنظمة لسلوك العاملين فيها تسعى لتحقيق النجاح، ويتوقف نجاح عمل المؤسسة على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها العاملون في المؤسسة وتشمل هذه العناصر على السياسات والنظم والهيكل لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها وتحديد المهام والمسئوليات والصلاحيات.

1- الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي:

لقد حظي موضوع الأداء المؤسسي باهتمام بالغ، ويشهد بحوثاً مستمرة كحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء المؤسسي، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولات إشراك العاملين فيها بوضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فريق العمل، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء (سالم الفايدي، 2008، ص81).

2- مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته

وتوضحها الدراسة من خلال الآتي:

أ- مفهوم الأداء

إن الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة ، و بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

فالأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه ، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال (سعود آل سعود، 2008، ص 73). والتفوق المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على التفوق في إدارة المؤسسة (فريد النجار، 2014، ص 56).

ب - مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته

إن الأداء المؤسسي أو (الأداء من خلال المؤسسة) شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني، والميل لقبول العمل الجماعي، وممارسته شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (العدلوني، 2002، ص 20).

وقد عرف إباد الدجني الأداء المؤسسي (2011، ص 10) بأنه قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الإستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة. ويرى الشريف (2013، ص 30) بأنه قيام الموظفين من مدراء ورؤساء بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها وزارة التربية والتعليم في خطتها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.

فقد أشار إليه مخيمر وآخرون (2000، ص 10- 11) بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية بحيث يتضمن الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد:-

أ- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة

ب - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة

ج - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

على الرغم من اشتغال المفهوم المؤسسي على هذه الأبعاد فإنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها.(الدجني، 2013، ص 12).

وما سبق يبين لنا بأن الأداء المؤسسي هو عملية جماعية تفاعلية بين أفراد المؤسسة للعمل من أجل المؤسسة التعليمية لتحقيق الجودة والأداء المتميز. فالأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة التعليمية على استغلال مواردها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة.

3- خصائص الأداء المؤسسي:

توضح الدراسة خصائص الأداء المؤسسي من خلال الآتي:

أ- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

ب- الاعتماد على جماعة الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

ج- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

د- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

هـ- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق توفراً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

يتبين بأن خصائص الأداء المؤسسي يسعى إلى رسم سياسة عامة للحفاظ على ثبات العمل واستمراره المساعدة على بث روح العمل الجماعي، واستثمار الموارد البشرية والمادية وتطوير إمكاناتها، المساهمة في التنمية المهنية للعاملين، رفع القدرة الإنتاجية، والعمل على التميز (محمد العدلوني، 2002، ص 22-23).

5- تقييم الأداء المؤسسي

قد عرفه (Hanna، 2004، pp.3-4) بأنه عبارة عن مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المحددة لها، وقد أُنقح معها (Sastry 2006، p.43)، حيث عرفه بأنه التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة، فقد عرفته (منال عبدالفتاح، 2011، ص 305) بأنه عملية هادفة إلى قياس ما تم انجازه خلال فترة زمنية معينة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

فإن تقييم الأداء المؤسسي هو عملية يتم فيها قياس أداء المؤسسة التعليمية لمعرفة ما تم انجاز في فترة زمنية معينة ومدى استعداد المؤسسة للتحسين والتطوير.

أ - أهمية تقييم الأداء المؤسسي

تستهدف عملية التقييم تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة التعليمية وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي.

- أهميتها على مستوى المؤسسة التعليمية

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كونها نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات

- مساعدة المؤسسة التعليمية على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

- أهميتها على مستوى المديرين

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

- أهميتها على مستوى العاملين

- تجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية ولذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة التعليمية.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رئيسه معنوياً ومادياً. وفي صورة عامة أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة التعليمية والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى أهمية تقييم الأداء لتحقيق النقاط الآتية (محمود الخرشة، وياسين كاسب، 2007، ص ص 152-154):

أ - تحسين الأداء وتطويره

ب - تحديد الاحتياجات التدريبية.

ج - وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

د - انجاز عمليات النقل والترقية.

هـ - معرفة معوقات ومشاكل العمل.

فأهمية التقييم بأنه يعمل على زيادة الكفاءة والإنتاجية، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الأفراد عندما يجد الأفراد بأن جهودهم محل تقدير لدى المؤسسة التعليمية، يسهم في تحسين الأداء وتطويره من خلال معرفة نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، يحدد البرامج التدريبية المطلوبة لتحسين الأداء المؤسسي، فالحوافز والمكافآت تعتمد على الجهد المنجز في تحقيق الأداء فعالة التوزيع تعمق الولاء والانتماء، ومن أهميته بأنه يساعد المؤسسة التعليمية بمعرفة حقيقة الأفراد بما لديهم من مهارات وقدرات وكفاءات تمكن المؤسسة التعليمية بترقيتهم مع عمل ينسجم مع قدراتهم، ويساهم التقييم المؤسسي باكتشاف أماكن الخلل في اللوائح والسياسات والبرامج والتعليمات التي تعوق العمل.

المبحث الثالث: تطوير الأداء المؤسسي وأهميته:-

يشير مفهوم تطوير الأداء تلك العمليات والإجراءات الرامية إلى تحقيق مستوى من الجودة يطمئن به الطلاب وأولياء الأمور وأرباب العمل إلى المعايير التي تحكم المؤسسة التعليمية والبرامج المعتمدة بها وآليات تطبيقها التحسين المستمر لمستويات الأداء (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009 ص11). وقد عرفه (ثروت مشهور، 2010، ص 47) هو إحداث تغيرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز المؤسسي وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة.

وجدير بالذكر أن تطوير الأداء أصبح في وقتنا الحالي على قدر من الأهمية أكثر من أي وقت مضى وذلك لما طرأ مؤخراً من تطورات علمية وتكنولوجية أسرع بكثير من ذي قبل مما انعكس بشكل واضح عن النشاط العلمي والثقافي والاقتصادي والذي يتطلب مهارات متطورة ومستويات أعلى في الأداء والقدرات حتى يساير الخريج متطلبات العصر ومقتضيات سوق العمل الراهنة والتي تنافس دوماً على مستويات ومهارات وقدرات متطورة لأقصى مدى إضافة إلى أن سوق العمل حالياً سواء في القطاعين المهني أو التقني يمر بتحولات مكنته للانتقال بحرية أوسع عبر أماكن كثيرة في العالم، لذا فأصبح من الضروري أن يتميز الخريج في مؤسسات التعليم العالي بالقدرة التنافسية سواء بمؤهلات وقدرات معترف بها عالمياً في وجود تلك الأعداد الهائلة الأخذ في الزيادة من طلاب الخدمة الجامعية والتعليم الأكاديمي أصبح لزاماً تطوير تلك الخدمة الجامعية والتعليم الأكاديمي أصبح لزاماً تطوير تلك الخدمات التعليمية وتحسين فاعلية التدريس والتعلم وفي سبيل تحقيق ذلك كان من المهم إيجاد آلية محايدة للتحقق من الوصول إلى المستوى المنشود حتى تتأكد الثقة المتبادلة بين المؤسسة والمستفيدين وأيضاً في ظل التزايد الملحوظ في مؤسسات التعليم الأهلية الجامعية المتنوعة التخصصات والأهداف. يزداد الاهتمام بالحفاظ على المستوى العام والخاص لها بما يتطلب إيجاد آلية مستقلة للتحقق من مستوى الجودة وتطوير الأداء (خديجة يسلم، وإيمان خضر، 2010، ص82).

فالتطوير المؤسسي هو إحداث تغيير إيجابي في السلوك والعمل داخل المؤسسة واستغلال الإمكانيات المتاحة على أفضل وجه، فأهمية تطوير الأداء المؤسسي هو بمثابة تغيير إيجابي لمواكبة متطلبات العصر يهدف إلى زيادة الفاعلية وتحقيق أقصى كفاية لرفع الإنتاجية في المؤسسة التعليمية، فالتحسين المستمر يساعد على تحديد المشكلات والانحرافات فيعمل على حل المشكلات وتعديل مسار الانحرافات وتصحيحها، فالاستمرارية في التطوير يقدم أفضل الخدمات لضمان خدمة متميزة وجودة تعليم.

1- أهداف تطوير الأداء المؤسسي

يهدف تطوير الأداء المؤسسي إلى ما يلي (خديجة يسلم، وإيمان خضر، 2010، ص86):

- أ- التحسين المستمر للأداء بالمؤسسات التعليمية بما يضمن تحقيق الجودة المطلوبة.
- ب- التوظيف الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة بما يتلائم وخطط التطوير المطروحة.
- ج- تبني الاتجاهات الحديثة والتجارب المتطورة التي سبقتنا في هذا المجال مع مراعاة مناسبتها لطبيعتنا العربية الأصيلة.
- د - تحقيق التميز في الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بما يضمن المنافسة العالمية من خلال استخدام أحدث التقنيات التعليمية والتدريبية.
- هـ - الالتزام بمعايير ومتطلبات الأداء الإداري المتطور وفق إجراءات التحسين من قبل المؤسسة.
- و- تفعيل أساليب التقويم المطورة للأداء سواء بالنسبة للطلاب أو النظام الإداري أو البرامج الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية.

حيث يرى بيتيجريو Pettigrew (2006) أن من المهم إمام القائد التربوي بالاتجاهات التربوية الحديثة ويرصد جميع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة في أداء رسالتها ووظيفتها، ويشجع الابتكار والتجديد والتطوير، ويعمل على توظيف مهارات القيادة لدى المعلمين العاملين معه والطلاب في التخطيط لعملية التطوير المستقبلية ويتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل العمل (p.11).

فالهدف من تطوير الأداء المؤسسي هو التحسين المستمر لمواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على العالم للوصول إلى الجودة وتحقيق التميز والاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية والاقتصادية للعمل على التطوير، تطوير أساليب العمل داخل المؤسسة والتقليل من الأخطاء، والارتقاء بمهارات وقدرة العاملين داخل المؤسسة التعليمية، وجعل المؤسسة أكثر قدرة وقابلية على التفاعل مع بيئتها الحالية والمتوقعة.

2- مراحل تطوير الأداء المؤسسي

حين الشروع في تطوير الأداء المؤسسي يفترض أن يمر هذا التطوير بعدة مراحل (صالح العليمات، 2004 ، ص63):

أ- **مرحلة الاستعداد:** وفيها يتم ما يلي:

- القناعة بأهمية التطوير وجودة نظام للجودة الشاملة.
- ترجمة تلك القناعة من خلال الالتزام الجاد للعاملين بالمؤسسة
- تحديد الأشخاص المناسبين لإدارة هذه النظام والحفاظ عليه.
- رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير ورفع جودة العمل بالمؤسسة.
- تدريب العاملين وتحديد أدوارهم بوضوح في البرنامج المطبق.
- وضع جدول زمني لتطبيق برامج التطوير وتخصيص موارده.

ب- **مرحلة التنفيذ:** وتشمل علي:

- ملائمة الأنظمة والبرامج المطبقة لطبيعة المؤسسة.
- دقة إجراءات التطوير التنفيذية.
- وضوح التعليمات لكافة القطاعات والإدارات.
- تكوين فريق للتدقيق الداخلي لصيانة وتطوير النظام.
- مراجعة تطبيق التطوير بصورة دورية للتأكد من فاعلية النظام.

ج- **مرحلة ما بعد التنفيذ:**

- متابعة وملاحظة الخطوات التنفيذية سائلة الذكر.
- تحديد أوجه القصور وتلافيها أولاً بأول.
- تحقيق مبدأ الإثارة والمحاسبية لكافة القطاعات والإدارات.
- متابعة مستوى الأداء لضمان المنافسة على مستوى رفيع.
- الحرص على زيادة ثقة العملاء والمتعاملين مع المؤسسة.
- إرساء فلسفة للتطوير والجودة تسعى المؤسسة لتحقيقها دائماً.

عند العمل على تطوير الأداء المؤسسي فإنه يمر بمراحل تبدأ باستعداد العاملين وجاهزيتهم للشروع في العمل من خلال قناعاتهم ووعيهم بعملية التطوير للوصول إلى الجودة التي ينشدها وبعد مرحلة الاستعداد والتجهيز تبدأ مرحلة التنفيذ ويأشر فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في هذه المرحلة فيتم متابعة سير العمل والتأكد بأنه يسير وفق ما خطط له وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة عند الضرورة. وينتهي المشروع في مرحلة ما بعد التنفيذ أو مرحلة التقييم فيتم فيها الحكم على الأداء إذا ما كان هناك أي قصور أو انحرافات والعمل على تصحيحها.

3- لماذا نقيم الأداء المدرسي؟

تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما: رفع الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد نحو التقدم، فإنه يسعى لتحقيق عدة مزايا من بينها (جاري ويسلر، 2003، ص 323)، (توفيق، 2004، ص 73):

- تشجيع المنافسة بين المؤسسات لزيادة إنتاجيتها.
 - إتاحة الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك أفراد المؤسسة وإعادة تصحيحه.
 - يعد تقييم الأداء جزء من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل يوفر أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة.
 - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية للعاملين وغيرها.
- وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وما يميز التقييم بأنه يحاول اكتشاف الانحرافات وإصلاحها ويساعد على خلق المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المدرسة ككل.

4- معايير تقييم الأداء المؤسسي

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (خالد الهيتي، 2003، ص 203-204).

الأول: صدق المقياس: أي إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادق، وهما:

أ- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف **بقصور المقياس.**

ب- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف **بتلوث المقياس.**

2- ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، وإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3- التمييز: وتعنى درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المرؤوسين في العمل.

5. القبول: ويقصد به المعيار الذي يشير إلى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد. فالمعايير تختص بكمية الأداء وجودته وسلوك الأداء المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء والصفات يتحلى بها الفرد كالأمانة والانتباه والدافعية، وعند استخدام المعايير يجب أن تركز على مبادئ بحيث تكون موضوعية. وصدق المعيار وهي تعبر عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، سهولة استخدام المعيار بمعنى الوضوح من قبل المسئول عن التقييم.

5- قياس الأداء المؤسسي

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك تباين بين النتائج التي تمكن من خلالها النتائج Standard المستهدفة و النتائج التي تحققت فعلا. و الأداة هي المعيار مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا وهذه هي عملية القياس .

فالأداء المؤسسي هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية ويتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء. ومقياس الأداء، هو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازين والمكاييل، وغيرها. وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها، تماماً كالذين يستخدمون مقاييس مزدوجة، أو معايير مزدوج

فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة. ويجب على المؤسسة التعليمية أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، ويشير كلا من وليام تومسون ولورد كيلفن (1894-1896) إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية"، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم". وإذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته. وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة (علي عبود، 2009، ص 4). وعلى هذا تحتاج المؤسسات التعليمية لقياس الأداء للأسباب التالية (محمد الصيرفي، 2008، ص 498):

- الرقابة يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل
- التقييم الذاتي يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- التحسين المستمر يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، و اتجاهات العمليات، و منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.
- تقييم الإدارة بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

أ- أهداف قياس الأداء المؤسسي

- يجمع العديد من الباحثين على أن أهداف قياس الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي (سهيلة عباس، علي حسين، 2000، ص261)
- التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب إليها
 - متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
 - القدرة على تقويم النتائج النهائية للأداء
 - تطوير عملية الإشراف الإداري
 - مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.
 - إيجاد طريقة علمية للتقويم
 - تحديد الأعمال والمهام.
- فقياس الأداء مراقبة مستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيل جوانب سير التقدم، فنظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء والرقابة على العمليات للتحسين، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة التعليمية.
- ثانياً: دراسة ميدانية للكشف عن درجة مدير المدرسة في تطوير الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام

أ - مجتمع الدراسة

وقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري مدارس التعليم العام ، بمناطق (حولي - العاصمة - الجهاء) التعليمية للعام الدراسي 2020/2019م.

ب - عينة الدراسة وخصائصها

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من إجمالي مديري مدارس التعليم العام بمناطق (حولي - العاصمة - الجهاء) بدولة الكويت للعام الدراسي 2020/2019م، وجدول (1) يوضح ذلك

جدول (1)

العينة المختارة بمناطق (حولي - العاصمة - الجهاء) التعليمية
للعام الدراسي 2020/2019م

عينة مديري مدارس التعليم العام			المنطقة التعليمية
مجموع	إناث	ذكور	
29	16	13	حولي
39	18	21	العاصمة
35	18	17	الجهاء
103	52	51	إجمالي كلي

يتضح من جدول (1) السابق، ما يلي:
- عدد عينة الدراسة الحالية عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وتكونت من (103) مدير مدرسة تعليم عام.
- عدد العينة المختارة من الذكور بلغ (51) مدير مدرسة تعليم عام بما نسبته (49,51%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغ عدد العينة من الإناث (52) بما نسبته (50,48%).

2- أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

أُستخدِمت الدراسة الحالية الاستبانة

ب - تقييم أداة الدراسة الميدانية (الصدق والثبات)

وتوضحها الدراسة كما يلي:

- حساب معامل ثبات أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية طريقة الاختبار وإعادة الاختبار " (test-retest), وذلك باختيار عينة استطلاعية مكونة من (41) مديراً بمدارس التعليم العام من خارج عينة الدراسة، وطُبقت الاستبانة عليهم. وبعد مرور أسبوعين تم إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم، ثم تم حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل (0.9) وهذه النسبة تؤكد ثبات الاستبانة وهي تشير إلى صلاحية تطبيق الأداة واستخدامها علمياً. كما استخدمت الدراسة الحالية معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)، حيث بلغ قيمة معامل الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (0.94)، وهي قيم مقبولة مما يشير إلى قوة ثبات أداة الدراسة وأيضاً ثبات أداة الدراسة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة
درجة مديري المدارس بتطوير الأداء المؤسسي

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
1	تهيئة الأجواء النفسية والمادية المناسبة	2.5	0.51	83	4	كبيرة
2	يرسل تقارير عن أنشطة الإدارات لكل من الآباء وأفراد المجتمع المحلي	2.5	0.65	83	7	كبيرة
3	يحاسب العاملين على ما تم تنفيذه من مسؤوليات كلفوا بها من المستويات الأعلى	2.4	0.72	80	12	كبيرة
4	يساعد على تلافى الأخطاء المتوقعة من العاملين	2.6	0.51	86	1	كبيرة
5	يضع خطط لتطوير العاملين بالإدارة	2.5	0.70	83	8	كبيرة
6	تقديم برامج حديثة لتحسين أداء العاملين	2.4	0.73	80	14	كبيرة
7	يحدث تغيير إيجابي في سلوك العاملين	2.5	0.71	83	9	كبيرة
8	مشاركة الأفراد في عملية تقييم الأداء	2.5	0.62	83	5	كبيرة
9	ينمي روح الشعور بالمسؤولية والشفافية لدى العاملين	2.6	0.59	86	2	كبيرة
10	الإشراف على إقامة الفعاليات المختلفة في المدرسة	2.4	0.65	80	10	كبيرة
11	التخطيط للاجتماعات المدرسية مسبقا	2.4	0.67	80	11	كبيرة
12	يحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين معه	2.3	0.69	76	15	متوسطة
13	الدقة والموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي	2.2	0.81	73	17	متوسطة
14	يتقصى مسببات الضعف في أداء العاملين	2.6	0.60	86	3	كبيرة

كبيرة	5	83	0.62	2.5	كتابة وتقديم التقارير التي تفسر أداء المدرسة	15
متوسطة	16	76	0.74	2.3	متابعة مرافق المدرسة وتجهيزاتها وأدواتها وأجهزتها	16
كبيرة	12	80	0.72	2.4	يعمل على التواصل الفعال مع العاملين	17

يتضح من الجدول ما يلي:

— جاءت العبارة (4) "يساعد على تلافى الأخطاء المتوقعة من العاملين " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (2.6) وانحراف معياري (0.51) بدرجة توافر كبيرة، ويعزى ذلك إلى اهتمام مديري مدارس التعليم العام بالكشف عن أسباب وجوانب ضعف أداء العاملين معها بالمدرسة بالخبرات التي اكتسبوها في مجالهم المهني وتشكلت لهم رؤية استشرافية وتوقعاتهم لسير العمل.

— جاءت العبارة (13) "الدقة والموضوعية في تقويم الأداء الوظيفي " المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (2.2) وانحراف معياري (0.81) بدرجة توافر متوسطة، ويعزى ذلك إلى المحسوبية والمحاباة في مجال العمل وهذه الثقافة منتشرة في المجتمع ويضعف من إنتاج العاملين ويدخرون مجهوداتهم لانعدام الحث على المنافسة المطلوبة في العمل.

ثالثاً: توصيات ومقترحات لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالكويت على ضوء نتائج الدراسة:-

أ - ليس هناك تناسب بين السلطة والمسئولية في إدارة مدارس التعليم العام بالكويت، حيث إن سلطة وصلاحيات مديري المدارس في ازدياد على مر الزمن، نتيجة لتطور الممارسات الإدارية الحديثة، مما يجعل السلوك القيادي لمديري المدارس عرضة للمراجعة والنقد.

ب - تتفق الكثير من الدراسات التربوية على أهمية مدير المدرسة في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية.

ج - الوضع الحالي لمدارس التعليم العام بدولة الكويت يحتاج إلى تعديلات جوهرية لدعم مهام مدير المدرسة وتوسيع صلاحياته ، وحاجتها إلى إبراز أهميتها في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي بهذه المدارس، وحاجة تلك المدارس إلى تغيير وتطوير أدائها المستمر، وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية.

د - لا توجد وحدة خاصة بالمناطق والإدارات التعليمية وجميع المؤسسات التعليمية بدولة الكويت خاصة تطوير الأداء المؤسسي.

هـ - عقد دورات تدريبية بين المديرين وتبادل الخبرات فيما بينهم حيث تتفاوت مستويات المدارس من مدرسة لأخرى

و - نشر ثقافة الجودة وتحديد وتوضيح أهدافها وتوضيح المعايير

ز - تثقيف المديرين بالفلسفات التربوية الحديثة والمتغيرات التي تطرأ على العملية التعليمية فالمقترح على تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بالكويت بواسطة الربط بين طريقة التفكير والتنفيذ أي بين فعالية المدرسة وتحسينها عن طريق اقتراح وضع تكوين إطار عمل شامل للإصلاح المدرسي؛ ولعل هذا يساعد في تفسير أسباب النجاح وتحديد عوامل الإخفاق أو تحديد عوامل الإخفاق أو تحديد العوامل التي تعوق تطوير فعالية المدرسة وتحسينها. المقترح تستند إلى مبادئ منها:

أ - زيادة فاعلية وتحصيل الطلاب داخل المدرسة.

ب - متابعة التقدم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة بصفة مستمرة.

ج - توجيه الموارد نحو الاحتياجات الأكاديمية الملحة.

د - تحقيق ضبط مستمر بالمدرسة.

هـ - تصميم أنشطة متابعة لضمان جدية التطبيق للخطط الموضوعية، وتوافق بيانات التقويم مع الأهداف المتضمنة في هذه الخطط.

أولاً : المراجع العربية:

1. آل سعود , سعود .(2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
2. أبو النصر ,مدحت .(2011). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أبوسنية ,رحي .(2004). " تقييم مؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين: الانتقال من سياسة التفتيش والإذعان إلى سياسة التحسين والتطوير ". دراسة علمية مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. رام الله: جامعة القدس المفتوحة، 3-7/5 طنية.
4. استيتية،دلال وعمر , سرحان .(2008). التجديدات التربوية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. الباسل،ميادة و سمر، لاشين .(2016). استراتيجيات اختيار مديري المدارس مدخل لإدارة الإدارة الشاملة المنصورة, مصر: المكتبة العصرية للنشر
6. البلوي , محمد .(2016). " ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين ". الأزهر: مجلة التربية، ع 168، ج 2
7. الخباز , منى خليفة .(2016). " استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة ". رسالة دكتوراه، كلية التربية بالغرندقة جامعة جنوب الوادي.
8. الخرشة، حمود وياسين ,كاسب .(2007). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. الدجني ,إياد علي .(2011). " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وظيفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ". رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة دمشق.
10. الدجني, على يحيى .(2013). " واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره ". رسالة ماجستير ، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة.
11. الشريف ,حسن نعمان .(2013). " أثر المساءلة الإدارية علي الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة ". رسالة ماجستير ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة.
12. الصيرفي , محمد .(2008). " متطلبات تعزيز ثقافة الجودة في الجامعات المصرية ", مجلة مستقبل التربية العربية، 14 (52).

13. العازمي, رفة. (2020). "درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت. جامعة الكويت". مجلس النشر العلمي, مج 34, ع 135.
14. العجارمة, موافق. (2012). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
15. العدلوني, محمد. (2002). العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم.
16. العريفان, أمثال. (2019). "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها". جامعة جنوب الوادي, مجلة العلوم التربوية, قنا (38).
17. العسيري, حسن ناصر. (2014). "تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية". رسالة دكتوراه, كلية التربية جامعة عين شمس.
18. العليمات, صالح. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (تطبيقات ومقترحات للتطوير). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
19. الفايدي, سالم بركة. (2008). "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
20. النجار, فريد. (2014). التميز والتفوق المؤسسي: المحددات - المحاور - النماذج - المهارات - التطبيقات الإسكندرية: منشأة المعارف.
21. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (2009). مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي. الرياض.
22. الهاجري, برجس. (2010). "العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين (دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت)". رسالة دكتوراه, كلية التربية جامعة بنها.
23. الهاللي الشربيني الهاللي. (2006). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية. المنصورة: المكتبة العصرية.
24. بن دهبش, خالد عبدالله, وآخرون. (1427). الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية, مكتبة الرشد: الرياض
25. بن عبود, علي. (2009). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة بحثية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض: قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، 1- 11/4.

26. توفيق, عبدالرحمن . (2004). الشخصية القيادية فكرا وفعلا. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
27. جمال, عائشة . (2018). " دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي".
جامعة سوهاج, مجلة البحوث التجارية المعاصرة, مج 32, ع 14
28. خالد, عبدالرحيم ومطر, الهيتي. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
29. عبدالفتاح, منال . (2011). "الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي لجامعة قناة السويس (دراسة ميدانية)". مجلة مستقبل التربية العربية، 18 (70)، ص 285-408.
30. عبدالله, خديجة، وإيمان, خضر . (2010). تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي بالتطبيق علي جامعتي الطائف والملك فهد للبترول والمعاون بالسعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة. المؤتمر السنوي العربي الخامس (الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة، 14-15/4.
31. عبيدات، ذوقان و عبدالرحمن, عدس، وكايد, عبدالحق . (2012). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع.
32. عطوي، جودت. (2012). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط5، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
33. مارزانو, جاري. (2009). القيادة المدرسية الناجحة. (ترجمة) هلا الخطيب. الرياض: العبيكان.
34. مجمع اللغة العربية . (2010). المعجم الوجيز. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
35. محمد, سهيلة, وعلي, حسين. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
36. مخيمر، عبدالعزيز وآخرون. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظم العربية للتنمية الإدارية.
37. مشهور, ثروت . (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
38. وزارة التربية والتعليم. (2014). تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام 2015م. الكويت: وزارة التربية

39. ويسلر, جاري. (2003). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة) محمد عبد المتعال. الرياض:

دار المريخ للنشر

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 1- Akdere, M. (2009). Quality Management Integration in Education: A Model of Practice for Performance Excellence In Education . *International Journal of Management in Education*. 3 (4), pp. 291-301.
- 2- Englert, K. & Others (2007). Accountability Systems: A Comparative Analysis of Superintendent, Principals, And Teacher Perceptions. *International Journal of Education Policy & Leadership*, (2) 4.
- 3- Goedele, V., Jan, B., Martin, V. & Peter, P. (2009). Using School Performance Feedback: Perceptions of Primary School Principals. *Journal of School Effectiveness and School Improvement*, 20(2).
- 4- Hanna, D. (2004) *Organization For High Performance*. England: Addison westerly publishing Company.
- 5- Pettigrew, C. (2006). Report of the Task Force on School District Administrative Efficiency. College of Education and Human Development. *University of Maine. Planning in Higher Education, Washington*.
- 6- Sastry, S. (2006). Performance Evaluation Models for Publication Enterprises. *The Management Accountant*, 23(6), London, 433-434.