

درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء
جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين

إعداد

منال عزالدين عيسى الحوري

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة
وقيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2011

تفويض

أنا منال عز الدين عيسى الحوري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا
والكترونيا للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : منال عز الدين عيسى الحوري.

التاريخ : 2011 / 5 / 17

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين"

وأجيزت بتاريخ: 2011 / 5 / 17

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ- الأستاذ الدكتور: كمال سليم دواني رئيسا
ب- الدكتور: عباس عبد مهدي الشريقي عضوا ومشرفا
ت- الدكتور: عاطف يوسف مقابلة عضوا خارجيا

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أتقدم بشكري وامتناني إلى الدكتور الفاضل عباس عبد مهدي الشريفي، لتفضله بالإشراف على رسالتي، وما قدمه لي من معلومات وملاحظات كانت الموجه الأساس لي في إعداد الرسالة، فشكرا جزيلا لك، وجزاك الله خيرا عن كل جهد قدمته في سبيل تقدم العلم والمعرفة .

وأشكر جميع الأساتذة الكرام في كلية العلوم التربوية بقسمي الإدارة والقيادة التربوية، والمناهج وطرائق التدريس، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي، والأستاذ الدكتور جودت سعادة، و الاستاذ الدكتور كمال دواني الدكتور غازي خليفة، والدكتور خالد الصرايرة، والدكتور عاطف مقابلة على ما قدموه لي من معلومات ومساعدة لإنجاز هذا البحث.

وأشكر جميع العاملين في مكتب جائزة الملكة رانيا العبدالله المعظمة للتميز التربوي، لما قدموه لي من مساعدة في أثناء البحث.

وأشكر العاملين في وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم، والمدارس التي تم تطبيق البحث فيها، لما قدموه لي من خدمات سهلت مهمة التطبيق.

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من وقف إلى جانبي ودعمني حتى يرى هذا الجهد المتواضع النور.

شكرا جزيلا لكم

الباحثة

إهداء خاص

أتشرف بإهداء هذه الدراسة إلى صاحبة الجلالة الملكة رانيا العبدالله المعظمة مع الحب والاحترام والتقدير .

مولاتي إن لجهدك المتواصل في سبيل دعم العملية التربوية وإيصالها إلى المستوى الذي يطمح إليه كل أردني ليستحق منا كل التقدير وإنه دافع لكل طالب علم أن يسعى بكل ما أوتي من عزم ومقدرة للبحث عما هو جديد .

فتقبلي مني سيدتي كل الشكر والامتنان لكل عمل تقومين به في سبيل دعم العملية التعليمية.

الباحثة

منال عزالدين الحوري

الإهداء

إلى أبنائي طاهر و زينة

إلى زوجي الذي ساندني طوال المشوار

إلى من رباني صغيرا أمي و أبي العزيزين

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

منال عزالدين الحوري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	العنوان	-1
ب	تفويض	-2
ت	قرار لجنة المناقشة	-3
ث	شكر وتقدير	-4
ج	إهداء خاص	-5
ح	الإهداء	-6
خ	قائمة المحتويات	-7
ذ	قائمة الجداول	-8
ز	قائمة الأشكال	-9
س	قائمة الملحقات	-10
ش	الملخص باللغة العربية	-11
ض	الملخص باللغة الانجليزية	-12
1	الفصل الأول : مقدمة الدراسة	-13
2	تمهيد	-14
8	مشكلة الدراسة	-15
10	هدف الدراسة وأسئلتها	-16
11	أهمية الدراسة	-17
12	تعريف المصطلحات	-18
13	حدود الدراسة	-19
13	محددات الدراسة	-20
14	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة	-21
15	أولاً: الأدب النظري	-22
40	ثانياً : الدراسات السابقة	-23
47	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	-24

الصفحة	الموضوع	الرقم
50	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	-25
51	منهج البحث المستخدم	-26
51	مجتمع الدراسة	-27
54	عينة الدراسة	-28
55	أداة الدراسة	-29
56	صدق الأداة	-30
57	ثبات الأداة	-31
59	متغيرات الدراسة	-32
60	إجراءات الدراسة	-33
62	المعالجة الإحصائية	-34
63	الفصل الرابع نتائج الدراسة	-35
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	-36
80	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	-37
83	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	-38
89	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	-39
94	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات	-40
95	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	-41
100	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	-40
102	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	-42
103	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	-43
105	التوصيات	-44
106	قائمة المراجع	-45
106	المراجع العربية	
113	المراجع الأجنبية	
115	الملحقات	-46

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	توزع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية حسب المحافظات ومديريات التربية والتعليم.	52
2	توزع أفراد العينة حسب الأقاليم و مديريات التربية والتعليم والجنس.	55
3	قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة التميز الإداري باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.	58
4	قيم معامل الثبات لمجالات استبانة التميز الإداري وللأداة ككل باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار.	59
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	64
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمجال شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية مرتبة تنازلياً .	66
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمجال التنمية المهنية الذاتية المستدامة مرتبة تنازلياً.	68
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمجال إدارة العمليات مرتبة تنازلياً.	70
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمجال النتائج والانجازات مرتبة تنازلياً .	72
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمجال إدارة الموارد وإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً .	74
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمجال القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية) مرتبة تنازلياً .	76
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمجال المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً.	77

79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمجال التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً.	13
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينتين مستقلتين للفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لجنس المعلم.	14
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لخبرة المعلم.	15
86	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لخبرة المعلم.	16
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي للمعلم.	17
91	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي للمعلم.	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	أنموذج جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز	-1

قائمة الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
-1	استبانة معايير التميز الإداري بصيغتها الأولية	115
-2	استبانة معايير التميز الإداري بصيغتها النهائية	126
-3	قائمة بأسماء المحكمين	133
-4	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	134
-5	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم للمديريات المعنية	135

درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين

إعداد

منال عزالدين الحوري

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (603) معلمة ومعلم، اختيروا بالطريقة العنقودية العشوائية من مجتمع الدراسة. ولجمع البيانات تم بناء "استبانة معايير التميز الإداري" التي تكونت من ثمانية معايير واشتملت على (79) فقرة، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، أما نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي:

إن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.81)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50 - 3.79).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر

المعلمين تعزى لجنس المعلمين بشكل عام، في حين يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $(\alpha \leq)$ في مجال القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية) ولصالح المعلمين.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 $\alpha \leq$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى لخبرة المعلمين بشكل عام، إذ بلغت القيمة الفائية (1.429)،

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 $\alpha \leq$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين بشكل عام، إذ بلغت القيمة الفائية (0.185).

ومن أهم التوصيات التي تمخضت عن الدراسة ما يأتي (أ) تقديم برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية الحكومية عن مفهوم التميز الإداري وجائزة الملكة رانيا العبدالله. (ب) إجراء دراسات مماثلة على مديري المدارس الأساسية الحكومية ، تتناول متغيرات غير التي تناولتها الدراسة الحالية. (ج) التأكيد على أهمية التميز الإداري كسمة من سمات العصر الحالي في مجال الإدارة التربوية، من خلال الندوات والمحاضرات التثقيفية.

The degree of applying administrative excellence criteria by Jordanian public secondary school principals in light of the Queen Rania AL-Abdullah Award as perceived by teachers

**Prepared by
Manal Ezz ALDeen AL Hawari**

**Supervisor
Dr . Abbas Abid Mahdi ALSharifi**

Abstract

This study aimed at finding out the degree of applying administrative excellence criteria by Jordanian public secondary school principals in light of Queen Rania Al-Abdullah Award as perceived by teachers. The sample of the study consisted of (603) male and female teachers. They were drawn from the population by using clustered random sample method. The administrative excellence criteria questionnaire was built by the researcher to collect data. It was consisted of eight areas, and included (79) items. The validity and reliability of the questionnaire were found. The findings of the study were as the follows:

- The degree of applying administrative excellence criteria by Jordanian public secondary school principals in light of Queen Rania Al-Abdullah Award as perceived by teachers was medium in general. The mean was (3.66) with a standard deviation of (0.81). The areas of the instrument were between the high and medium degrees. Their means ranged between (3.79- 3.50).

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying administrative excellence criteria by Jordanian public secondary school principals in light of Queen Rania Al-Abdullah Award as perceived by teachers attributed to teachers gender in general, but there was a significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the leadership area (personal philosophy and basic values) in favor of the males.

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying administrative excellence criteria by Jordanian public secondary school principals in light of Queen Rania Al-Abdullah Award as perceived by teachers attributed to the experience of teachers. The F- value was (1.429).

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying administrative excellence criteria by Jordanian public secondary school principals in light of Queen Rania Al-Abdullah Award as perceived by teachers attributed to the academic qualification of teachers. The F – value was (0.185).

The recommendations of the study were:

- presenting a training program for public secondary school principals regarding the administrative excellence concept, and the Rania Al-Abdullah Award.
- Conducting a similar study on public basic stage principals, including other variables.
- Emphasizing the importance of the administrative excellence, as a trait of the current era in the educational administration area, through lectures and symposiums.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا واضحا في جميع مجالات الحياة العملية ، وذلك بسبب التطورات المعرفية والتكنولوجية التي أحدثت تغييرا واضحا في مجالات العمل والإنجاز، وأصبح من الضروري لأي فرد أو منظمة مواكبة هذه التطورات وإحداث التغييرات التي تتناسب مع هذا التطور والتقدم، والإدارة كغيرها من المجالات الأخرى التي شهدت هذا التغيير والتطور ولم تعد ذلك العمل التقليدي الذي يمارسه المدير باتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها، بل تعدت هذه الأمور إلى مجالات أخرى أعطت المدير مهمات أخرى عليه إنجازها .

والإدارة العلمية الحديثة في رأي علماء الإدارة وأعلامها تقوم على أساس التخصص والدراسة، ثم التطبيق والمتابعة، فهي تجمع الحقائق وتدرس الافتراضات ثم تختار أفضل السبل لتحقيق الأهداف، وأنها تدير كل ذلك وفق مبادئ إنسانية رفيعة تهتم بأحوال الناس عاملين ومتعاملين. ولقد أظهرت التجربة من خلال الممارسات الإدارية في المجالات المختلفة أن السياسات الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة، وأن السياسات الضعيفة يمكن إنقاذها بوساطة المديرين الأكفيا (المليجي، 1997).

إن تطور الإدارة إلى علم من علوم المعرفة يعد حديثا نسبيا، وترجع بداياته إلى أوائل القرن الثامن عشر نتيجة للثورة الصناعية وظهور العديد من المشكلات الإدارية، وفي النصف الثاني من القرن الماضي تزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر فاعلية لاستثمار الموارد وتوظيف الجهود. فقد أشار

العرفي ومهدي (2008) إلى أن حركة الإدارة العلمية أحدثت تطورا كبيرا في مجالات العمل وبخاصة في ميدان الإدارة التربوية، وأدت إلى انتقال الإدارة التربوية من إدارة تقليدية جامدة تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية، إلى إدارة علمية تستخدم الطريقة العلمية أسلوبا ومنهجيا في دراسة المشكلات وحلها. وينظر إلى الإدارة التربوية بوصفها القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين، وتوجيهات القيادة السياسية، والعمل على تنفيذ تلك السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع، من خلال الأجهزة الإدارية في المناطق التعليمية.

وتقوم الإدارة التربوية على أصول علمية توجه العمل الإداري في المدرسة الوجهة الصحيحة ، وعليه فإن الإدارة التربوية تعد بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية، المتمثلة في إعداد الجيل القادر على مواجهة متطلبات الحياة (الشقيرات،2004).

لعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها. ذلك أنّ القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المنظمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حريةً أوسع في العاملين ، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (Bryant , 2003).

تعد المدرسة الوحدة التنظيمية المهمة في منظومة العمل التربوي، وهي البيئة المثلى لتنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية ، ولم يعد ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها عملية تلقائية لا تحتاج إلى تدريب أو إعداد ، بل أصبح ينظر إليها على أنها المنصب الإداري الذي يت رأس وحدة تربوية تقع على عاتقها واجبات إدارية وتعليمية أيضا (المومني،2008).

هناك مجموعة من المقومات والسمات الضرورية التي ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة لقيادة مدرسته وإدارتها بالشكل المطلوب، وفي ضوء التغيرات المتلاحقة في المجالات المتنوعة ولاسيما في النظام التربوي، وما يرافق ذلك من مشكلات إدارية تتطلب مواجهة وتقديم حلول ناجحة. فقد أشار مصطفى (1982) إلى أن يكون مديرو المدارس على درجة عالية من المعرفة والكفاية الإدارية والعلمية، وأن تتوفر فيه سمات ومقومات شخصية، وأن درجة الإعداد التعليمي لرجل الإدارة المدرسية تعد عاملا مهما ومساعدًا على إنجاز الأعمال بكفاءة ومقدرة، وأن إعداد المدير وتدريبه في أثناء الخدمة من أهم العوامل التي يمكن التحكم بها في تطور التعليم وتحديثه ورفع مستواه.

لقد شاع في العقود الأخيرة استخدام مصطلح الجودة الشاملة، حتى أضحي واحدا من المفاهيم الأكثر انتشارا فيما يتعلق بتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات، وأصبحت الجودة الشاملة متطلبا أساسيا في جميع الممارسات والأعمال الإدارية والأكاديمية والفنية ، ويهدف نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم إلى تحديد توقعات المجتمع والمستفيدين من المؤسسات التعليمية والعمل على تلبيتها، والمتابعة المستمرة لأنشطة المؤسسة ومقارنتها مع المستويات العالمية، والتكيف مع المتغيرات الفنية

والاجتماعية والاقتصادية لملاءمة المتخرجين لسوق العمل، ونشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين (مجيد والزيادات، 2008).

إن فحوى ما يطلق عليه الإدارة يركز على شخصية مدير المدرسة، فهو مسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في مدرسته، وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم في جو يشجع على نموهم مهنيا وشخصيا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، وهو المسؤول كذلك عن إحداث التطوير والتغيير المطلوبين في مدرسته على مستوى الأهداف والإجراءات وأساليب العمل، والتنظيم وخطوط الاتصال والعلاقات ونظم القيم والاتجاهات لمسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية (خطاطبة، 2002).

تتمثل مسؤولية المنظمات الإدارية المعاصرة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص في مواجهة تحديات كبرى على صعيد المنظمة نفسها، وأساليب العمل فيها، وأداء العاملين، وطرق التعامل معهم، وأصبح التميز والتفوق سمة واضحة من سمات العصر خاصة في المؤسسات التربوية التي يتمثل إنتاجها في إعداد المواطن الصالح (الطويل، 2006).

إن مفهوم التميز ظهر على قمة التغيرات التي أحدثتها ثورة المعرفة، وهو مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة، ويبرز السمة الأساسية التي يجب أن تتصف بها، ويشير التميز إلى محورين في الإدارة الحديثة (السلمي، 2002):

المحور الأول: إن غاية الإدارة الحديثة هي السعي إلى تحقيق التميز، وإيجاد نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها.

المحور الثاني : إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة وعدم ترك مجال للخطأ.

عرف التميز بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001). أما إدارة التميز فهي الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. (زايد، 2003) وتتمثل المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز بأن تكون التوجهات الإدارية في المنظمة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء، الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات العملاء وتوقعاتهم (المعاني، 2008). ويستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح، يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي (system thinking) الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة من العناصر أو المدخلات (Inputs) التي تتفاعل مع بعض من خلال العمليات الإدارية، (Processes) من أجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهداف المنظمة (الدويري، 2006).

لقد أشار بليز (Blaze, 2004) و جروت (Grote, 2002) إلى أن متطلبات تحقيق التميز تتمثل في وجود قيادة ذات رؤية مستقبلية تتميز بسرعة الحركة وتؤكد المسؤولية الاجتماعية، وتعمل على تفعيل دور المعرفة، وتنشط التعلم التنظيمي فضلا عن التعلم الفردي.

وأشار شعبان (2009) إلى أن التميز يعني تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات المعنية، بما في ذلك العاملون في المؤسسة، و العملاء، والمجتمع المحلي، ويعني تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين، كما يعني قيادة طموحة ذات رؤية ثابتة، تضمن الاستمرارية والديمومة للمؤسسة، وتضمن تناسق أهدافها وانسجامها على كافة المستويات، ويعني أيضا إدارة المؤسسة من خلال عمليات واضحة ومحددة ونظم مترابطة ومتكاملة، ويعني كذلك تعظيم إسهامات العاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وإشراكهم في العمل، فضلا عن تحدي الوضع القائم والتفاعل مع المتغيرات من خلال التعلم والإبداع لإيجاد فرص دائمة للتحسين.

وانطلاقا من التميز الإداري وأهميته جاءت مبادرة جلالة الملكة رانيا العبدالله لتكريم المديرين المتميزين، فقد جاء في كلمة جلالته ما يلي "ولأن وراء كل معلم متميز قائد مدرسة داعما وموجها ومعززا، فتميز المدير والمعلم هو البوابة لتميز الطالب المنتمي لدينه وأمتة، الفعال في مدرسته ومجتمعه" (العبدالله،2009).

لقد تأسست جمعية جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي في عام (2005) بمبادرة ملكية سامية، إدراكا لأهمية التربية والتعليم في بناء مجتمع منتج ومفكر، وإيماننا بدور التربويين بمختلف مواقعهم في ترسيخ مبادئ التميز والتواصل والتأثير في طريقة تفكير الأجيال .

وتهدف جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي إلى تعزيز ثقافة التميز وتجديدها، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز، وتحفيز مديري المدارس المتميزين . وقد تم تطوير معايير الجائزة استنادا إلى أبرز المعايير التربوية العالمية، بعد أن تمت دراسة المعايير العالمية الخاصة بالمدير المتميز وتجديدها

ما يتوافق منها مع البيئة التربوية الأردنية، بناء على ورشات عمل ضمت مجموعة من المختصين التربويين الأردنيين. ويستند أنموذج جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز إلى الركائز الآتية : النزاهة والشفافية ، العدالة ، التركيز على الطالب والتركيز على العمليات والتركيز على النتائج (جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز، 2009).

لقد امتد الاهتمام بتمكين المنظمات من خلال التغيير وتحقيق التميز إلى الدول والجمعيات المهنية، التي أدركت بأن نجاح المنظمات في المجتمع يتطلب أجواء عامة تساعد على ذلك، لذلك سعت أكثر الدول المتقدمة إلى تخصيص جوائز، لرفع الأعمال والمنظمات في دولها إلى التنافس باعتبار أن ذلك يساعد في نشر ثقافة التميز . ومن هذه الجوائز جائزة ديمنج والتي استحدثت في اليابان عام (1951)، و الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1987)، و جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن عام (2001) (المعاني، 2008)

ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة التميز الإداري التربوي في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله وذلك للوقوف على درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية .

مشكلة الدراسة :

أصبح التميز الإداري سمة مهمة يجب أن تتوفر عند مديري المدارس، وتطبيق معايير التميز الإداري أحد الأهداف الأساسية التي يسعى النظام التربوي الأردني إلى تحقيقه، وهذا ما أكدت عليه جلالة الملكة رانيا العبدالله من خلال مبادراتها الملكية السامية في دعم العملية التعليمية وإيصالها إلى مراحل

متقدمة من التميز الإداري للوصول إلى أعلى المراتب وتحقيق أعلى النتائج من العملية التربوية في الأردن العزيز .

وإيماناً بمكانة المدير التربوية والقيادية بوصفه حجر الأساس للعملية التربوية، ومصدر الإلهام للمعلم والطالب على حد سواء، تفضلت جلالة الملكة رانيا العبدالله المعظمة لتعكس الأهداف الإستراتيجية لجمعية جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي، واستحداث جوائز تشمل في تكريمها كافة العناصر التربوية، ولتعزز أيضاً من خلالها حافز التطوير والتنمية لدى مديري المدارس (جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز، 2009).

لقد أدرك المتميزون أهمية الجائزة في تعزيز ثقافة التميز وتجديدها، عن طريق استلهاهم مفاهيم الأداء المتميز وترجمته إلى مواقف فاعلة، وأدركوا أهمية الجائزة في إعلاء شأن المتميز بين زملائه وتحفيزه، فسعوا جادين إلى ترسيخ مبادئ التميز وتنميتها لدى طلبتهم من خلال التواصل والتأثير في طريقة تفكيرهم وتحفيزهم للإبداع (النعيمي، 2009).

إن إيجاد إدارة مدرسية متميزة تعمل على تهيئة بيئة تربوية مفعمة بالإبداع، ينعكس إيجاباً على أدائها الإداري والتربوي، وعلى أداء العاملين فيها من معلمين وإداريين، والذي ينعكس بدوره على التحصيل الأكاديمي للطلبة، وما يؤديه ذلك من نتائج إيجابية على المؤسسة التربوية والمجتمع بشكل عام.

إن تحديد معايير للتميز الإداري من شأنه أن يرتقي بالمستوى النوعي للمدرسة، وأن تطبيق هذه المعايير قد يقود إلى تحقيق نتائج أفضل من العملية التربوية، وأن تعرف درجة التطبيق لهذه المعايير

يحدد أين تقع الإدارات المدرسية من مسار التميز الإداري الذي تنتشه الإدارة التربوية ، والذي يستند إلى العامل التحفيزي المتمثل في جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز.

وفي ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين. كما يمكن تحديد المشكلة بالسؤال الآتي:

* ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين ؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير التميز الإداري عند مديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء

جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين ؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري

المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا

العبدالله تعزى لجنس المعلم ؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري

المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا

العبدالله تعزى لخبرة المعلم؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري

المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا

العبدالله تعزى للمؤهل العلمي للمعلم؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعريف بمعايير التميز الإداري، ومزايا تطبيقها في المدارس

الثانوية الحكومية بهدف تطويرها والنهوض بها لخدمة المجتمع بالشكل الأمثل، ويمكن تحديد هذه الأهمية

بالنقاط الآتية:

- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها مديري المدارس الثانوية الحكومية في تعرف درجة

تطبيقهم لمعايير التميز الإداري، وأهمية تطبيقها في المدارس، لتحسين مستوى أدائهم والحصول على

أفضل النتائج.

- ويتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديريات التربية والتعليم للوقوف على درجة تطبيق مديري

المدارس الثانوية الحكومية لمعايير التميز الإداري.

- يؤمل من هذه الدراسة أن تنفيذ نتائجها مديرية الإعداد التدريب في وزارة التربية والتعليم، لتصميم البرامج التدريبية المتعلقة بالتميز الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية .
- تقدم هذه الدراسة أدبا نظريا ذا علاقة بالتميز بشكل عام والتميز الإداري بشكل خاص، يمكن أن يفيد باحثين آخرين للقيام بإجراء دراسات مماثلة على مجتمعات أخرى.
- تم بناء أداة خاصة بمعايير التميز الإداري، تم التأكد من صدقها وثباتها يمكن استخدامها في دراسات أخرى.

تعريف المصطلحات

معايير: المقاييس الأنموذجية التي يسترشد بها أو يتم تقييم الأداء على أساسها (بدوي، 2006).

التميز الإداري: هو المقدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (السلمي، 2002).

معايير التميز الإداري: مجموعة الركائز التي يستند إليها أنموذج جائزة الملكة رانيا العبدالله في تحديد التميز الإداري والمتمثلة في القيادة ، و التخطيط الاستراتيجي ، و إدارة الموارد وإدارة المعرفة ، و إدارة العمليات ، و شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية ، و التنمية المهنية الذاتية المستدامة ، و المتابعة والتقويم ، و النتائج /الإنجازات (جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز، 2009).

معايير التميز الإداري: تعرف إجرائيا بأنها الفقرات المرتبطة بالمعايير الثمانية التي يستند إليها أنموذج جائزة الملكة رانيا العبدالله، والتي تكون بمجموعها استبانة معايير التميز الإداري المستخدمة في الدراسة الحالية لقياس درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية.

جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز : وهي جائزة أطلقتها جلالة الملكة رانيا العبدالله عام (2008) للمديرين المتميزين إيماناً بدور مديري المدارس كقياديين وإداريين في توجيه المعلمين ودعمهم وانطلقت دورتها الأولى من عام (2009) بواقع مرة كل عامين .

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في الأردن للعام الدراسي 2010_2011.

محددات الدراسة:

- تحددت نتائج هذه الدراسة بمدى أمانة المعلمين والمعلمات وموضوعيتهم في الإجابة عن الاستبانة الموزعة عليهم .

- تعميم النتائج لا يصح إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

- تحددت النتائج في ضوء صدق أداة الدراسة وثباتها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالإدارة التربوية والمدرسية وأهميتها، والتميز الإداري، والإبداع الإداري، والجودة الشاملة، والجوائز وأهميتها، فضلاً عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على موضوعات متعلقة بأهمية دراسة الإدارة والإدارة التربوية والإدارة المدرسية، وخصائص الإدارة المدرسية الناجحة، وإعداد القادة وتدريبهم، والإبداع الإداري، والتميز الإداري، ومعايير التميز الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، والجوائز وأهميتها، وجائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي، وجائزة المدير المتميز، وبعض الجوائز العربية ذات الصلة بالموضوع.

تمهيد

أطلق على العصر الحالي العديد من المسميات، فمن عصر اكتشاف الفضاء، إلى عصر الكمبيوتر، إلى عصر التغير السريع، ولعله من الإنصاف تسمية هذا العصر "عصر الإدارة العلمية"، فما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة إنتاجية أو تعليمية إلا وتكون من ورائها إدارة تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود، فالإدارة هي المسؤولة عن النجاح والإخفاق الذي تصادفه أية مؤسسة من المؤسسات أو مجتمع من المجتمعات، وقد أيقنت جميع الدول أن أولى مقومات التقدم، هو توفير الإدارة القادرة على

جعل مثل هذه الأهداف قابلة للتحقيق في ظل الواقع والممكن ، وهكذا أصبحت الإدارة أعظم القوى المؤثرة في هذا العالم وأصبح دورها حيويًا وفعّالًا في كل المجالات (مطاوع، 2003).

وحيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية، وتحترم المواهب الفردية المتميزة، وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع، وتحمل المخاطر وتفويض السلطة، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل، وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط، وهنا تتضح أهمية القيادة بوصفها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه (الحريري، 2008).

أما الإدارة فهي نوع من العمل المهني المتميز، الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس، ويمكن أن تعرف الإدارة بصفة عامة بأنها المقدرة على الانجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافًا معينة (المحامدة، 2005).

الإدارة التربوية

إن الإدارة التربوية عمل إنساني يتم بالإنسان ولصالحه، ويعد بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته واحداً من أهم الأهداف التي يسعى المخططون التربويون إلى تحقيقها. إذ إن الإدارة التربوية وتحديات التغيير، تطوق المؤسسات التعليمية لتتحول إلى فضاءات مشعة بالعلم والثقافة، نابضة بالحياة، يقوم تديرها على أسس ديمقراطية في إطار فريق تربوي وأجهزة متكاملة

الأدوار والوظائف والمسؤوليات تتمحور أهدافها وأنشطتها حول المتعلم. ويمكن حصر عمل الإدارة التربوية، كما أشار نبهان (2007)، في ثلاث نقاط رئيسية:

- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الاستراتيجيات التعليمية.

- تنفيذ الأهداف، أي تربية الناشئين وإعدادهم للحياة.

- توفير القوى البشرية والإمكانيات المادية لتحقيق ذلك.

هناك من ينظر إلى الإدارة التربوية بوصفها احد فروع الدراسة العلمية المتخصصة، التي تهتم بمعالجة شؤون المعلمين والطلبة وقضاياهم، والمنهج الدراسي والأساليب والوسائل التعليمية، والميزانية، ووضع الخطط والتنظيم والتوجيه لتحقيق الأهداف، وقد تبوأَت الإدارة التربوية مكانة متميزة، وأهمية متزايدة في العصر الراهن وبخاصة في المجتمعات المتقدمة نظرا لما تقدمه من إنجازات، ونظرا لما تحقق من توسع في مجال التربية والتعليم، فقد أصبحت مهمة الإدارة التربوية من المهمات الصعبة والمعقدة التي تتطلب جهودا استثنائية لبلوغ أهدافها (العرفي ومهدي، 2008).

وتتأثر الإدارة التربوية بطبيعتها وعملياتها وأهدافها بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، وفي قيم المجتمع وتقاليدِه ، ونوعية الثقافة السائدة فيه، وكذلك النظم السياسية والاقتصادية لهذا المجتمع.

فالإدارة التربوية تمثل الحجر الأساس في بناء المجتمع وتنميته في جميع المجالات، سعيا لتحقيق أهدافه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، إذ إن وظيفة الإدارة التربوية تتمثل في مقدرتها على مقابلة احتياجات المجتمع في الحاضر والمستقبل بأفراد مزودين بمعارف ومهارات مرتفعة، وهذا يقتضي توافر

مجموعة من الأفراد المؤهلين تقع على عاتقهم مسؤولية إعداد الخطط والمناهج الدراسية و توفير الموارد المادية والبشرية ذات الكفايات العالية لتحقيق أهداف المجتمع (رسمي،2004).

الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية موضوعا متخصصا أكثر من الإدارة العامة، فهي تتعلق بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، كما تتعلق بعملية اتخاذ القرار، وتنفيذه على الوجه الأكمل، بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمتها، وهي إعداد الفرد للحياة في المجتمع، وتوفير القوى العاملة اللازمة للتنمية، والإدارة المدرسية مشتقة من طبيعة التربية، فهي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهمات مدرسية بوساطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة دورها من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة (مصطفى، 1982). ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية بأنها: جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة، والعاملون معه، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة مسبقا (المومني، 2008).

إن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، التي هي جزء من الإدارة العامة، والإدارة المدرسية هي جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه، من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم . والمدرسة ما هي إلا وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم، وهي

الأداة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة، وهي أيضا المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية التعلمية والتربوية والثقافية في شتى صورها، من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل، وتعدهم من أجل القيام بتحمل مسؤولياته الملقاة على عاتقهم من أجل البناء والتطور. لذا أصبح من الضروري للمشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذه الإدارة، لاسيما بعد أن اتسع مجالها فشمّل النواحي الإدارية والفنية، وهكذا أصبح ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية وإقرار الفلسفة التعليمية، واختيار أعضاء هيئة التدريس، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة، لكي تتمكن العملية التعليمية من تحقيق أهدافها بيسر وسهولة . ومن هنا جاءت أهمية مدير المدرسة بوصفه الشخص المسؤول عن تنظيم هذه الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة (مساد، 2005).

لقد أشار رينهارتز وبيج (Reinhartz & Beach 2004) إلى أن مفهوم الإدارة المدرسية له جذور تاريخية، وأن الأساليب الإدارية للمدارس قد تغيرت بمرور الوقت، وذلك بسبب مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. وأن الإدارة المدرسية تحتل أهمية كبيرة لأنها الوسيلة التي توصل المدرسة إلى النجاح بكل ما فيها، وهذا يتطلب من المدير أن يكون قائدا لمنظّمته وليس مديرا يدير الأعمال الروتينية فقط، وأن يستخدم الطرق الإبداعية في تعامله مع جميع الأطراف في المدرسة، من طلبة و معلمين وأولياء أمور حتى يتم تحقيق أكبر قدر من الأهداف التربوية.

وتحتل الإدارة المدرسية دورا بارزا في تحديد مخرجات العملية التعليمية التربوية، وتزداد أهميتها في المرحلة الثانوية نظرا لخصائص نمو الطلبة في مرحلة المراهقة ، وذلك في أن يصبح الطالب مقتدرا على التكيف مع الأحداث المتسارعة حوله، و إن الإدارة المدرسية تنمو تبعا لنمو وازدياد أهمية التربية، وهي

التي ترعى واقع الشباب وتصنع مستقبلهم الذي هو مستقبل الأمة، لذلك لا بد من العمل المستمر لتطوير الإدارة المدرسية بمنهجية علمية ، وهذا يتطلب العمل على تحسين اختيار مدير المدرسة و إعداده وتدريبه، ليكون مقتدرا على قيادة الفريق بروح الإبداع (الشقيرات،2004).

وتعد الإدارة المدرسية المفتاح الرئيس في عمليات تحسين الجودة داخل المدرسة، فالإدارة هي التي تحدد مدى الاحتياج لتحسين جودة الخدمات المقدمة، والمصادر المستخدمة والطرق والأساليب التي تحتاجها لإنجاز ذلك الهدف (حسين، 2004).

أهداف الإدارة المدرسية

أشار المومني (2008) إلى أن المدرسة هي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المتعلم على اكتساب أساليب ومهارات التكيف الإيجابي مع نفسه، وبيئته، ومجتمعه، وحياته المتغيرة . كما أن مسؤوليات المدرسة في الوقت الحاضر اتسعت لتشمل مسؤوليتها نحو المجتمع، لتسهم في حل المشكلات الاجتماعية، والمهنية، والصحية، والثقافية. فهي مركز إشعاع فكري وثقافي لمجتمعها.

وتهدف وزارة التربية والتعليم إلى تطوير نظام تربوي عماده "التميز"، يعتمد على موارد البشرية، استناداً إلى معايير عالمية وقيم اجتماعية، وروح تنافسية عالية، مما يسهم في تقدم الأردن في خضم "الاقتصاد المعرفي العالمي" . وتمتلك المملكة الأردنية الهاشمية منظومات من الموارد البشرية ذات جودة تنافسية كفؤه، ومقتدرة على تزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة مدى الحياة، ذات صلة وثيقة بحاجاته الراهنة والمستقبلية، وذلك استجابة للتنمية الاقتصادية المستدامة وتحفيزها عن طريق إعداد أفراد متعلمين وقوى عمل ماهرة. والتعليم الثانوي تعليم يلتحق به الطلبة وفق مقدراتهم وميولهم، ويقوم

على تقديم خبرات ثقافية وعلمية ومهنية متخصصة تلبي حاجات المجتمع الأردني القائمة أو المنتظرة، بمستوى يساعد الطالب على مواصلة التعليم العالي أو الالتحاق بمجالات العمل. وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين المواطن المقدر، على أن يتكيف مع المتغيرات البيئية الخاصة بوطنه وأبعادها الطبيعية والسكانية والاجتماعية والثقافية، ويعمل على حسن استثمارها وصيانتها وتحسين إمكانياتها وتطويرها. وأن يكون ذا ثقافة مستمدة من حضارة أمته في الماضي والحاضر، ويدرك ضرورة الانفتاح الواعي على الحضارة العالمية والإسهام فيها، وأن يتفاعل مع البيئة الثقافية الخاصة بمجتمعه ويعمل على تطويرها، ويعزز ثقته بنفسه وتقديره لإنسانية الإنسان واحترامه لكرامة الآخرين وحياتهم، وأن يسعى إلى تقدم وطنه ورفعته والاعتزاز به، والحرص على المشاركة في حل مشكلاته وتحقيق أمنه واستقراره، وأن يؤدي واجباته ويتمسك بحقوقه، وأن يعمل بروح الفريق، ويعي أسس الشورى والديمقراطية وأشكالها، ويمارسها في تعامله مع الآخرين ويؤمن بمبادئ العدالة الاجتماعية. وأن يتمثل في سلوكه القيم العربية والإسلامية) وزارة التربية والتعليم الأردنية، (2011)

أسس الإدارة المدرسية الناجحة:

إن المدير المتميز هو التربوي القادر على إدارة مدرسته في ضوء مجموعة من المعايير الوطنية المحددة، والتي تتلاءم مع المعايير العالمية، بحيث تمكنه من المنافسة والمقدرة على التعامل مع معطيات العصر ومتطلباته (). و إن مدير المدرسة الناجح هو المحرك لأعمالها والراعي لأنظمتها، إذ كيفما يكن تكن مدرسته فالمديرون المتميزون يعرفون واجباتهم ويعون مسؤولياتهم، ويطلعون على ما هو جديد (المومني، 2008).

ويتوافر للإدارة المدرسية عدد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها من أجل أن تتوافر لها عوامل النجاح التي تساعد على تحقيق الأهداف، ومن بين هذه الأسس كما ذكرها (حسين، 2004) ما يأتي:

- أن تكون إدارة هادفة وهذا يعني أن لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- أن تكون إدارة إيجابية وهذا يعني أن يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
- أن تكون إدارة اجتماعية وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام، أي بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك.
- أن تكون إدارة إنسانية، ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهات نظرهم، والتعرف إلى مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.
- أن تكون إدارة ديمقراطية ويتسم التنظيم الإداري بتنسيق جهود الأفراد، وأن تكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.

معايير اختيار مدير المدرسة

ولكي يستطيع مدير المدرسة القيام بدوره بشكل ناجح وفعال؛ كان لابد أن يتم اختياره في ضوء مجموعة من المعايير، حتى يستطيع القيام بعمله بشكل علمي ومهني، ويقصد بالمعايير هنا، تلك العبارات الوصفية التي تحدد بوضوح ما يجب على المدير المتميز معرفته والقيام بممارسته، لأن تحديد هذه المعايير يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها، (www.tamayaz.org.sa):

- تحديد مجموعة من المعايير الموضوعية، التي يتم في ضوءها اختيار القيادات التربوية المقتررة على إنجاز العمل التربوي داخل المؤسسة التعليمية.
- الارتقاء بمقدرة القيادات التعليمية، بما يساعد على التخطيط السليم وإدارة العمل طبقا للأسس العلمية.
- الإسهام في تطوير مستوى الممارسات التي يؤديها مدير المدرسة، في ضوء المعايير التي ثبت نجاحها عالميا ومحليا.
- توجيه الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة، في ضوء مجموعة من المعايير التي اتفق عليها عالميا ومحليا.
- تمكين مدير المدرسة من مهارات إدارة العمل بشكل فعال داخل المدرسة.
- تحقيق الشراكة والتواصل الفعال مع المؤسسات المجتمعية

إعداد القادة وتدريبهم:

هناك فارق واضح بين برامج إعداد القادة قبل الخدمة، والبرامج التي تقدم لهم في أثناء الخدمة، إذ إن البرامج الأولى تستهدف إكسابهم المعلومات وتمرينهم على المهارات اللازمة للعمل المنتظر منهم، بينما في حالة البرامج في أثناء الخدمة يكون الهدف من تدريبهم هو تطوير كفاياتهم وتنمية معلوماتهم وتجديدها، وتدريب القادة مهمة أصبحت ملحة في عالم متغير بتسارع كبير، ويجب أن تراعى في عملية التدريب هذه الأبعاد الآتية (عريفج، 2007):

- البعد العلمي : بمعنى أن يكون البرنامج التدريبي مبنياً على دراسات علمية ميدانية تكشف عن مشكلات القادة التربويين وحاجاتهم الفعلية للتدريب .

- البعد الوظيفي : بمعنى أن تكون برامج التدريب متنوعة لكي يرتبط كل برنامج بالوظائف التي يؤديها القادة الملتحقون بالبرنامج فعلياً .

- الشمولية والمشاركة :بمعنى أن تكون هناك برامج لتطوير كفايات القادة على مختلف المستويات، كما يفترض أن تؤخذ وجهة نظر الملتحقين عند التخطيط للبرنامج من حيث محتواه ومدته ووقت التنفيذ ومكانه.

- بعد الدافعية وتوفير التجهيزات : لكسب اهتمام المشاركين بالبرنامج وضمان جديتهم في الاستفادة من أوجه النشاط فيه، يراعى التحفيز من خلال ربطه بالترقيات أو صرف العلاوات أو احتساب الساعات بساعات معتمدة يستكملونها لنيل درجات علمية.

لقد وضع المجلس الأعلى للتعليم في أمريكا معايير محددة تكون بمثابة موجه عند اختيار مديري المدارس وقد ركزت هذه المعايير على نجاح المدير في تطوير مدرسته وطلابه والعاملين فيها وأن يكون المدير مبدعاً في حل المشكلات التي تواجه سير العمل في مدرسته وهذا بدوره يوصل المدرسة إلى التميز والريادة (Reinhartz & Beach 2004).

وتعني القيادة قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. فالقائد

الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المنظمة يكون نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم (القریوتی، 2003).

ومن بين التعريفات العامة للقيادة، التعريف الذي قدمه نورثهاوس (Northouse, 2001) وهو "عملية التأثير في العاملين لتحقيق هدف مشترك". والقيادة كعملية، يؤثر من خلالها القادة في الاتباع، مثلما يؤثر الاتباع في القادة.

وينظر إلى القيادة التحويلية بأنها ما يقوم به القائد بتوسيع ورفع درجة اهتمام العاملين معه باتجاه قبول الأهداف وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها من خلال تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لإنجاز المصلحة العامة. فالقائد التحويلي يمتلك رؤية واضحة ويتواصل مع العاملين بفاعلية لتحقيق هذه الرؤية، ويتصرف بوصفه نموذجاً يحتذى به، ويلهم العاملين معه ويحفزهم فكرياً لتحقيق الإبداع من خلال إيجاد حلول غير منمطة لمشكلات العمل، ويفوض صلاحياته لهم ويمكنهم من مزاولة هذه الصلاحيات لتحسين وتطوير مقدراتهم ومهاراتهم القيادية. (العنزي، 2005).

مفهوم الإبداع :

عرف الإبداع بأنه إنتاج فكري تبايدي، وهو المقدرة العامة على إيجاد حلول أصيلة غير شائعة أو استعمال جديد لأمر غير مفهومة سابقا. وقد عرف بأنه النظر إلى المؤلف بطريقة أخرى أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذه النظرة كي تتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال. (سعادة، 2006).

و عرف الأعرس (2000) الإبداع بأنه تلك العملية المتعلقة بتوليد منتج جديد فريد من منتج قائم. وقد

نظر إلى تعريف الإبداع من ثلاث زوايا مختلفة هي:

- إن الإبداع يمثل المقدرة على التخيل أو اختراع شيء جديد وتوليد أفكار جديدة .
- إن الإبداع عبارة عن اتجاه قائم على المقدرة على قبول التغيير والتجديد، والرغبة في اللعب بالأفكار والاحتمالات والمرونة في وجهات النظر.
- إن الإبداع طريقة أو نهج من أجل تطوير الأفكار، والوصول إلى الحلول عن طريق تعديل وتنقيح ما يقومون به من أعمال، وإيجاد البدائل الأفضل.

إن الإبداع كما يراه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان وبعض علماء النفس، ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، وأن الفرد يصبح جديرا بوصف المبدع إذا تجاوز تأثيره في المجتمع حدود المعايير العادية، وبهذا المعنى يمكن النظر إلى الإبداع على أنه شكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيرا شخصيا واضحا في الآخرين، لذلك يعد الإبداع عملا هادفا يقود إلى نواتج أصيلة وغير معروفة سابقا، وأنه يعني التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الحدود المعروفة في ميدان معين.(جروان، 1998).

مفهوم الإبداع الإداري:

أشار جلدة وعبوي(2008) إلى أن الإبداع الإداري هو ما يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية، وهذا يعني استحداث شيء جديد أو أسلوب جديد غير مألوف لإدارة المنظمة.وتعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف

متغيرة ومعقدة ، تفرض عليها تحديات عديدة لم تشهدها من قبل، وهذا يحتم على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات بسرعة وكفاءة عالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لتتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، وعرف الفضلي (2003) الإبداع الإداري بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى المنظمة، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها، من قبل أفراد وجماعات العمل. وعرفه الحوامدة (2003) بأنه المقدرة على إيجاد واستخدام أفكار ومهارات مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب مع العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب. وعرفته زينة محمد (2006) بأنه المقدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز أداء العاملين، وقدراتهم، وزيادة مواهبهم لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل.

أهمية الإبداع الإداري:

تواجه المنظمات في الوقت الحالي العديد من التحديات، نظرا للتقدم العلمي الهائل في شتى مجالات الحياة، وتظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشكلات التي قد تعاني منها المنظمة، لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية (العميان، 2002). وأشار الطجم (2000) إلى أن التغيير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات، وأن محيط المنظمات الإدارية يتسم بالحركة ، لذا يجب على المنظمات أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها، والاستفادة من قدراتها.

وتظهر الحاجة إلى مزيد من القادة التربويين المبدعين، إذ إن التغيير والتطوير والتقدم ينشأ من محاولات إبداعية، يتم تنفيذها من قبل القيادات التربوية، إذ يلعب القائد دوراً في تهيئة الجو الإبداعي وتشجيع المبدعين في منظمته (خطابته، 2006).

إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة طريقة حياة جديدة داخل المنظومة التعليمية، تنظر إلى المنظمة على أنها سلسلة جودة مستمرة، تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تتضمن كل جوانب العملية التعليمية، كالطلاب كمداخلات وكمخرجات، والبيئة التعليمية ومستويات الأداء، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء، إذ يعمل مديرو المدارس والمعلمون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، وتحقق آليات إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير التعليم (حسين، 2004). ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها فكرة السيطرة على جودة المنتج منذ اللحظة الأولى وحتى انتهاء العملية وظهور الخدمة بالشكل النهائي (الدويري، 2006).

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) التي يرمز لها "TQM" فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية، والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وقد بدأ العديد من المنظمات الإدارية في تطبيقها لتحسين نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة على مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور ومنها وزارة التربية والتعليم الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد حققت المنظمات الإدارية والحكومية والخاصة

نجاحات كبيرة اثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا (حسين، 2004).

التميز الإداري:

يعرف التميز في المعجم الوسيط من ماز وتعني العزل والفرز وامتاز الشيء أي فضله وتميز الشيء امتاز عن غيره أي أن التميز أن تكون أفضل من الأفضل (مجمع اللغة العربية، 1987).

وذكر السلمي (2002) أن التميز يعد حالة من الإبداع الإداري . و أن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز يتضمن مجموعة من العناصر ومنها :

- تقوم المنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة، لذلك يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ودقيقة كأساس للتميز، واعتبارها المقياس الأهم للتعرف إلى مستوى الإنجاز وتقييم النتائج.

- تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، وتستمد منه مواردها وتصدر إليه مخرجاتها، لذلك لا بد من التفاعل الإيجابي بين المنظمة والبيئة المحيطة بها في جميع جوانبها .

- القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة، من أهم محاور التميز لأنها تؤدي دورا محوريا في صياغة الأهداف وتفعيل عناصر المنظمة .

- اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية، التي توظف جميع عناصر المنظمة، وتعمل على التنسيق بينها لأداء المهمات المطلوبة واستثمار الفرص.

- حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

- الالتزام بالجودة، أي أداء الأعمال بما يرضي جميع الأطراف المشتركين في المنظمة، أساسا من أساسيات تحقيق التميز.

- تسعى إدارة التميز إلى التطوير والتحسين المستمرين .

أهداف معايير التميز الإداري:

بدأت المنظمات في التسابق على صياغة المعايير التي يتم قياس الأداء على أساسها ، والتي تتضمن السياسات وتوزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، والتنظيم والتنمية، والتحليل والمقدرة على التخطيط للمستقبل.(البرواري و باشوية، 2011)

وقد أشار نصير (2011) إلى أن هناك عددا من الأهداف الخاصة بمعايير إدارة التميز في المجال التربوي حددها بما يأتي:

- توفير أسس موضوعية لاختيار القيادات التعليمية
- تعظيم المبادرات الإدارية الذاتية.
- التوظيف الأمثل للموارد.
- تأسيس قواعد وأسس للانضباط الإداري.
- تمكين القيادات التعليمية من مهارات إدارة العمل بروح الفريق.
- ترسيخ قيم الشفافية والمحاسبية والتنافسية واللامركزية داخل المؤسسة التعليمية

وأوضح مورتون (Morton، 1997) أن التميز يعني تقديم خدمات ممتازة وذات جودة عالية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيام بتطبيق الهياكل الإدارية الملائمة، وكفاية الموارد وتحديد المسؤوليات والإجراءات لضمان تحديد المساءلة.

وأشار ماثسون (Matheson، 2002) إلى ثلاثة أمور تساعد على تحقيق مستوى الأداء المتميز في المنظمة، والتي تعد الأساس في بناء التميز فيها وهي: القيادة برؤية واستراتيجية واضحة، وقضاء أكبر قدر من الوقت في دراسة مستقبل المنظمة، والعمليات والأنظمة. إذ يجب العمل باستمرار على التحسين المستمر للعمليات، والقياس والمراجعة بحيث يتم قياس مستوى الأداء باستمرار.

وذكر تانر (Tanner، 2000) أن هناك عدة عوامل للتميز، تمثلت في الاهتمام بالزبائن، والذي يعني في مجال التربية "الاهتمام بالطلبة وأولياء أمورهم"، وكذلك الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة، فضلا عن القيادة التي تشير إلى أن المدير يجب أن يمتلك صفات شخصية ونفسية وعلمية فنية، تجعل منه قائدا ناجحا.

إن على الدوائر والمؤسسات الحريصة على تحقيق التميز والريادة والابتكار، أن تسعى إلى تنمية الموظفين والمديرين وتأهيلهم ، بحيث يكونو جميعا متميزين ومبدعين وذلك من خلال، تقديم الحوافز المادية والمعنوية، و تحسين ظروف العمل ووسائله ، و إيجاد مناخ صحي يشعر فيه الفرد بالمحفزات للبحث عن الجديد والريادة والتميز، والتعرف إلى المعوقات التي تعترض عملية الريادة والتميز وإزالتها، وتشجيع الحوافز والتفكير الحر وعدم رفض الآراء المخالفة، وهذه العوامل مجتمعة تولد مديرين متميزين يتمتعون برؤية إبداعية ، وثقة شديدة بالنفس ، قادرين على التعامل مع متطلبات التغيير، ومتمكنين من التكيف والتجريب والتجديد (السكرانة، 2010).

وأوضح نصير (2011) أن التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ، والتميز والجودة وجهان لعملة واحدة، والتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها. لا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لا بد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه، وتبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وبناء على ما يطلبه العملاء، ومواكبة لحركة العلم والتقنية. والتميز تحرر من قيود الإدارة واهتماماتها التقليدية. لا يتحقق التميز بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع أعضاء المنظمة. وتتحمّل الإدارة العليا مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه في الواقع. ويستند الجهد من أجل التميز إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة ومتغيرة. ويلعب التقييم الذاتي دوراً مهماً في استشعار الإدارة لحقيقة ما تحقق على أرض الواقع، وحفزها لتحقيق الأداء الأفضل، على كل المستويات. والتميز لعبة مشتركة يسهم فيها أطراف متعددون، لا بد أن يكون لكل منهم منفعة. وتوازن المنافع بين أصحاب المصالح شرط لتحقيق التميز واستمراره.

الحوافز وأهميتها:

يمثل الفوز بالجائزة إنجازاً رفيعاً للمؤسسة أو الدائرة أو الموظف، واعترافاً واضحاً بالادعاء المتميز والكفاءة والفعال. (جلدة وعبوي، 2008). والحوافز هي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تحثه على الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني، أو بمعنى آخر هي ما تهيئه الإدارة من مغريات بهدف زيادة كفاءة العامل في العمل، فكل إنسان يعمل يسعى من خلال عمله للوصول إلى نتيجة معينة تشبع رغبة ما لديه، والحوافز والجوائز التي تقدم للعاملين بنوعها المادي والمعنوي تشكل المحرك الأول لأداء العمل بالصورة الأمثل والوصول إلى التميز (قاقيش، 1995).

إن الحوافز هي أحد مقومات العمل المؤسسي الفاعل، التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق أهدافها بشكل مقنع، وهي الطريقة التي تعبر المؤسسة من خلالها لمنتسبيها عن مدى تقديرها لهم، ولمستوى الأداء المتميز، والعمل المتقن الذي يقومون به، وإحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومع ذلك فلا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل، مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظم الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل (www.tamayaz.org.sa/).

لقد أشار الحسيني (2006) إلى وجود علاقة بين الأداء الريادي المتميز، وبين نظم التحفيز والمكافآت، وذلك لانعكاس التحفيز على الأداء، فهو يمثل واحدا من المتغيرات الحاسمة في تحسن الأداء وتميزه.

وتقسم الحوافز من حيث طبيعتها كما ذكر قاقيش (1995) إلى:

- الحوافز المادية وتتمثل في المكافآت والعلوات

- الحوافز المعنوية تتمثل في كتب الشكر والاحتفال بالمبدعين والمطورين وغيرها.

إن عملية الحفز ضرورة إنسانية وحياتية قائمة ومستمرة، تهدف إلى تطوير اتجاهات الجنس البشري وسلوكه تجاه بيئته، لإشباع احتياجاته وتطلعاته، والبحث عن المزيد، وتلبية طموحاته في الحصول على الاحترام والتقدير لذاته. فالحوافز تزيد من الرغبة في العمل والحصول على أكبر قدر من إمكانات الأفراد وطاقاتهم وقدراتهم للوصول إلى كفاءة الأداء.

الجوائز العربية في ميدان التربية :

احتل النظام التربوي دورا متميزا في خدمة المجتمع الذي يوجد فيه ، بوصفه الركيزة الأساسية التي يستند إليها في إعداد جيل متعلم وواع وقادر على خدمة وطنه ومجتمعه، وقد أولى كثير من الدول هذا النظام اهتماما خاصا، بهدف تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها من حيث الكم والكيف، فخصصت لذلك مجموعة من الجوائز التي من شأنها إذكاء روح المنافسة وتعزيز ثقافة التميز، وبما ينعكس إيجابيا على مخرجات العملية التربوية، ومن بين هذه الجوائز:

جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي

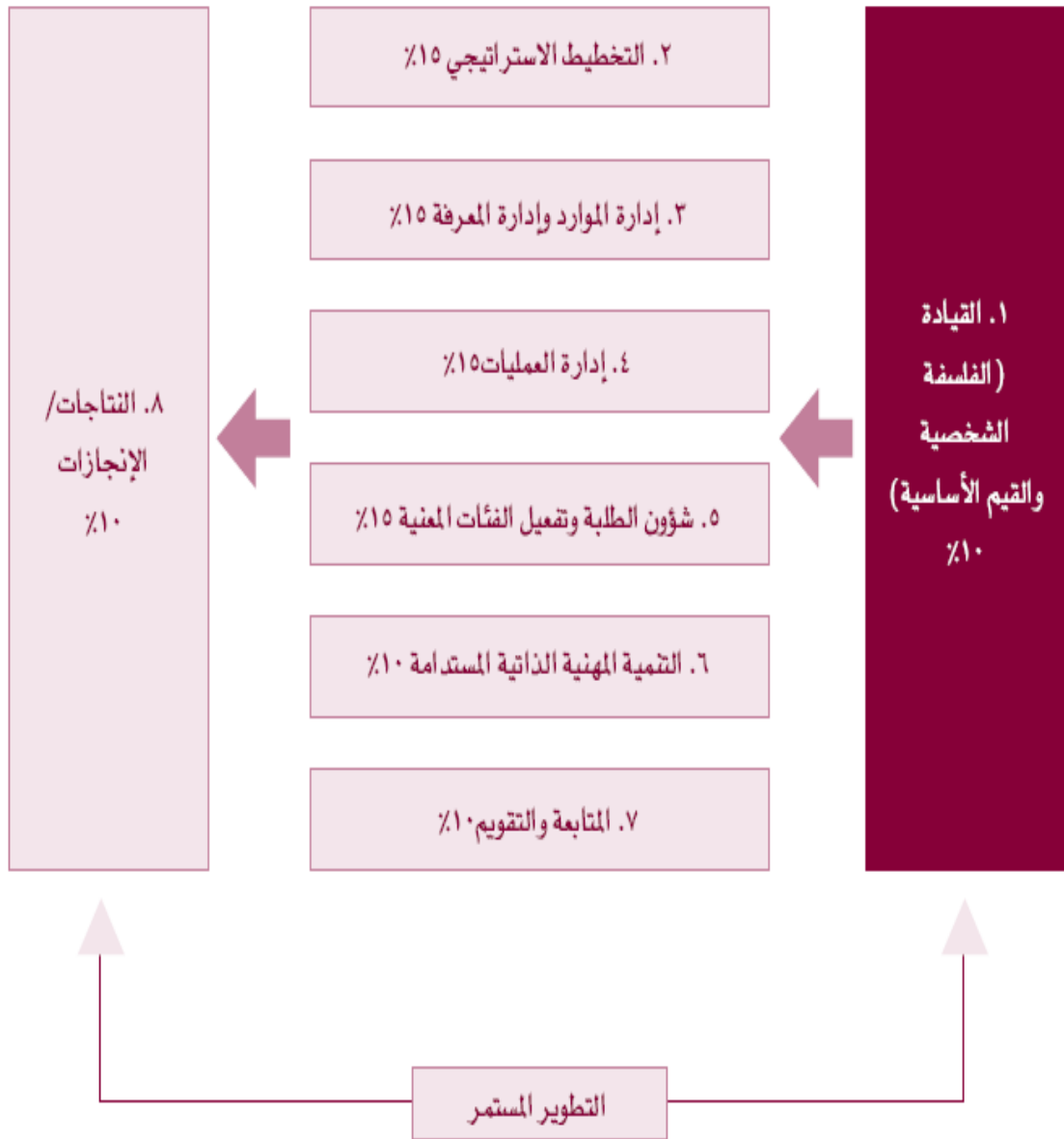
إدراكا لأهمية التربية والتعليم في بناء مجتمع منتج ومفكر، وإيمانا بدور التربويين بمختلف مواقعهم في ترسيخ مبادئ التميز والتواصل والتأثير في طريقة تفكير الأجيال، انطلقت جمعية جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي عام (2005) بمبادرة ملكية سامية، سعيا لتحقيق رؤية تتمثل في إيجاد بيئة تربوية تجذر التميز والإبداع وإنتاج المعرفة، ورسالة واضحة تسعى إلى تحفيز المتميزين والمبدعين وتقديرهم في القطاع التربوي ونشر قصص نجاحاتهم ، وتسعى الجمعية إلى عدد من الغايات التي تصب في مصلحة جميع عناصر البيئة التربوية وتتضمن هذه الغايات (جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي (2009):

- زيادة تقدير المجتمع لمهنة التعليم وتشجيع الإقبال عليها ورفع الروح المعنوية للمعلمين.
- الإسهام في تطوير التعليم لتخريج طلاب منتجين ومفكرين ومنتمين لمجتمعهم.

- اختيار جميع عناصر البيئة التربوية المتميزة وتقديرها، اعتمادا على معايير موضوعية وعلمية وشفافة وسهلة الفهم.

- تقديمهم كنماذج واقعية ومميزة لجميع عناصر البيئة التربوية لمساعدتهم على تحقيق التميز والتطور الدائمين .

وقد كانت أولى الجوائز التي أطلقتها الجمعية، جائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز، وبعد ثلاث سنوات من العمل تفضلت جلالة الملكة بالإعلان عن جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز في عام(2008)، إيماناً بأهمية دور مديري المدارس كقياديين وإداريين في توجيه المعلمين وتشجيعهم وإعطائهم الدعم اللازم للمشاركة والارتقاء، بما ينعكس إيجاباً على البيئة التربوية، لإحداث تحول نحو الأفضل بين جميع عناصرها، لقد تم وضع معايير الجائزة بعد دراسة معايير عالمية خاصة بالمدير المتميز وتحديد ما يتوافق منها مع البيئة التربوية الأردنية بناء على ورشات عمل ضمت مجموعة من المختصين في مجال التربية من وزارة التربية والتعليم وعدد من المختصين في الجامعات الأردنية وعدد من مديري المدارس الحكومية والخاصة إلى جانب اللجنة الفنية للجائزة ويتكون أنموذج الجائزة من ثمانية معايير مترابطة ومتكاملة وكما هو موضح في الشكل (1) (جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز، 2009):



الشكل (1)

أنموذج جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز

جائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي

رؤيتها أداء متميز لتحقيق تعليم أفضل، وأن تسهم جائزة الشارقة للتفوق التربوي في تحقيق الجودة بين عناصر العمل التربوي، من خلال صروح تربوية شامخة تقود إلى الريادة والإبداع في بناء أجيال تسهم في دفع عجلة التنمية، وتعزيز الهوية الوطنية والانتماء إلى المجتمع، وتحت شعار ريادة جودة وتميز، وقد تأسست الجائزة عام (1995) ، ومن أهم أهداف الجائزة تأكيد اهتمام الحكومة ورعايتها للعلم والتميزين من عناصره، وذلك لغايات التحديث والتطوير والتميز، وتهيئة المناخ التحفيزي الذي يرقى بالأداء ويعظم مخرجات التعليم، وإثراء الميدان التربوي بالبحوث والدراسات والأفكار التي تخدم العملية التربوية، وإثارة التنافس الشريف بين جميع العناصر التربوية

www.sharjahaward.ae/download/6.doc.

جائزة التربية والتعليم في السعودية

تعد الاستمرارية في التطوير في جميع مجالات الحياة سمة أساسية من سمات العصر، ومن هنا كان هناك حرص تام في المؤسسات المجتمعية وخاصة مؤسسات التربية والتعليم على تنمية الكوادر البشرية، وصولاً إلى تحديد مستويات معيارية لكافة عناصر العملية التعليمية، من مدخلات وعمليات ومخرجات، وبذلك يمكن تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع، ومن أهم عناصر العملية التعليمية الإدارة

المدرسية، التي لا بد أن تطبق في ضوء مجموعة من المعايير حتى يمكن ترشيد العمل الإداري التربوي وتفعيل جودته والارتقاء بأدائه، فمدير المدرسة هو حلقة الوصل الأساسية بين البيئة المدرسية وبين باقي المؤسسات المجتمعية، بل له دور فاعل في تحقيق النظام داخل المدرسة، وتنفيذ البرامج التربوية والتعليمية وتأتي جائزة التربية والتعليم للتميز التي تأسست عام (2008)، لتتوج مسيرة الخير والعطاء التعليمية والجائزة تنطلق من فلسفة قائمة على عملية التحفيز www.tamayaz.org.sa/index-ar.php.

الهدف العام للجائزة

السعي لتكريم لائق لكل المبدعين المتميزين في الأداء التربوي، للإسهام في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع السعودي.

الأهداف الفرعية للجائزة

تشجيع التميز في التعليم العام، وتقدير المعلم والمدير والطالب، والمدرسة المتميزة ومن في حكمهم. ونشر ثقافة التميز، والإبداع، والجودة، والالتزام، والإتقان. وإبراز دور المعلم والمعلمة وأهميتهما ومكانتهما في المجتمع. وإنكاء روح التنافس الشريف ما بين التربويين والتربويات لتقديم أفضل ما لديهم من ممارسات، وتطوير الممارسات التربوية والإدارية، والارتقاء بمستوى الأداء (www.tamayaz.org.sa/index-ar.php).

جائزة خليفة التربوية

انطلاقاً من أهداف جائزة خليفة التربوية التي تأسست عام (2010)، المتمثلة في دعم التعليم، والميدان التربوي، وحفز المتميزين والممارسات التربوية المبدعة، وفي إطار سعيها الحثيث لتصبح جائزة عالمية، تحتل مكانتها اللائقة بها كجائزة تربوية، تأخذ بالمعايير العالمية، وتكتشف الأفراد والممارسات التربوية الناجحة محلياً وإقليمياً وعربياً، بحيث تضمن للجائزة الوصول إلى مكانة مرموقة في ركب الجوائز التربوية داخل الدولة وخارجها، بهدف تحرير الطاقات الكامنة لدى التربويين، وذلك بخلق جو تنافسي شريف يرقى بقدرات التربويين في الميدان التربوي يقودهم نحو إطلاق طاقاتهم المخزونة التي تمثل أفضل ما لديهم من معارف ومهارات تربوية وفق معايير جائزة خليفة التربوية .

(www.khaward.ae/index_ar.html – 19k)

وتتمتع الجائزة بالرعاية السامية لصاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان – وتشمل الجائزة جميع العاملين في القطاع التربوي التعليمي على المستويين المحلي والعربي، على أن تتضمن الجائزة محلياً المجالات التالية: التعليم العام، وذوي الاحتياجات الخاصة، وبناء شبكات المعرفة، والإعلام الجديد والتعليم، والتعليم والبيئة المستدامة، والتعليم وخدمة المجتمع، وخمسة مجالات مشتركة بين الميدانيين التربويين المحلي والعربي، هي: التعليم العالي، والبحوث التربوية، والمشروعات التربوية المبتكرة، والتأليف التربوي للطفل، والكتابة العلمية عن شخصية صاحب السمو رئيس الدولة. وإذا كان الهدف من المجالات المحلية تشجيع وتفعيل الميدان التربوي في الدولة، فإن المجالات في الميدان التربوي العربي، تنطلق من إيمان المجلس والأمانة العامة بأن الميدان التربوي العربي والمحلي يكمل بعضه بعضاً سواءً كان داخل الدولة أو خارجها. وبناء عليه فإن جائزة خليفة التربوية كمؤسسة رائدة قد أخذت على عاتقها

الإسهام في نشر ثقافة التميز والإبداع بشكل إيجابي في هذا الإطار منذ انطلاقتها، وحرصها على تكريم واستقطاب الكفاءات المتميزة. وتهدف الجائزة إلى الارتقاء بالعمل التربوي في الدولة والوطن العربي، من خلال تحفيز وتشجيع المتميزين والمبدعين من العاملين في المجال التعليمي التربوي

(www.khaward.ae/index_ar.html – 19k).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مقارنة لموضوع الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أنه نظراً لعدم وجود دراسات سابقة تناولت موضوع معايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله، أو جوائز تربوية أخرى، فقد تم الرجوع إلى دراسات سابقة تناولت موضوعات مقارنة لموضوع الدراسة الحالية، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

هدفت الدراسة الميدانية التي أجراها أمبايل (Amabile 1987) إلى تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع سلباً أو إيجاباً في المنظمات، وخرجت بنتيجة مهمة وهي أن المنظمات تواجه العديد من معوقات الإبداع، وأهمها عدم مكافأة الإبداع، وعدم المرونة في عدم تحقيق الأهداف، وعدم توفر المناخ الاجتماعي المناسب للإبداع.

وهدفت دراسة الشبول (1996) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات المهنية في شمال الأردن، و تكونت عينة الدراسة من (250) مديراً ومديرة . واستخدمت استبانة مكونة من (56) كفاية مهنية تغطي ستة مجالات، وكانت أهم النتائج هي أن مديري المدارس يمارسون الكفايات المهنية بدرجة عالية، ولا يوجد اختلاف يعزى لمتغير الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي.

أما دراسة أبو جليان (2002) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية تربية جرش من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية بلغ عدد أفرادها (215) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانة تكونت من (47) فقرة، ودلت النتائج على أن درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال تعد جيدة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وكانت أكثر المجالات ممارسة من قبل مديري المدارس: المجال الإداري، ويليه مجال المدرسة والمجتمع المحلي، ثم مجال العلاقات الإنسانية، وأخيراً المجال الفني.

وهدفت دراسة خطاطبة (2002) إلى قياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، وبلغ عدد أفراد العينة (42) فرداً واستخدمت استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها لجمع البيانات، وقد تضمنت (42) فقرة تناولت المجالات الأربعة الآتية: مظاهر الإبداع الإداري في التخطيط والتوجيه والاتصال واتخاذ القرار، وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والرتب لإجابات الأفراد، وتحليل التباين الأحادي. وأظهرت النتائج توفر مظاهر الإبداع الإداري في المجالات الأربعة على الترتيب الآتي: الإبداع في الاتصال، والإبداع في التوجيه، والإبداع في التخطيط، والإبداع في اتخاذ القرار.

وفي دراسة أجرتها الشمايلة (2004) بعنوان تأثير سلوكيات الدور الإضافي على التميز التنظيمي، هدفت إلى التعرف إلى تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، ولتحقيق ذلك صممت استبانة مطورة لغرض جمع البيانات، تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (764) فرداً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت

الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير سلوكيات الدور الإضافي (التوجه نحو المنظمة ، والتوجه نحو العاملين) في تميز المرؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية .

وهدفت دراسة كرولي (Crowley 2004) إلى اكتشاف الطرق التي يقود بها المديرون الآخريين في الشؤون الأكاديمية، من أجل التقدم نحو التميز التربوي، وجرت الدراسة على خمس جامعات عامة وخاصة، وخرجت الدراسة بنتيجة مهمة وهي اقتراح نظرية المرحلتين من الأعمال لإدامة التميز، وتضمنت أعمال المرحلة الأولى تأسيس رؤية مؤسسية للتميز والتصاميم المتعلقة بتحقيقه، والمرحلة الثانية قيادة إدارية ذات رؤية خاصة بالتميز .

وكان الهدف من دراسة القواسمة (2004) هو قياس معرفة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإبداع الإداري ودرجة ممارستهم له في مدارسهم، ولتحقيق الأهداف تم استخدام استبانيتين، لقياس معرفة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإبداع الإداري، وتقيس الثانية درجة تطبيق مديري المدارس للإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (340) مديرا ومديرة في أنحاء المملكة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة معرفة مديري المدارس للإبداع الإداري ودرجة ممارستهم له كانت متدنية، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في معرفة مديري المدارس للإبداع الإداري، تعود للعمر، والمؤهل العلمي، ومكان وجود المدرسة، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري، تعود للعمر، والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة يدك(2005) إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم، ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم لها، وقد تكونت عينة الدراسة من (264) فردا، وتم

بناء استبانة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، وتم تحديد قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم تألفت من (92) كفاية إدارية، موزعة على ثمانية مجالات: القيادة، والاتصال والعلاقات الإنسانية، وإدارة المنظمة، وتخطيط وتطوير المناهج، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التعليم، والسلطة والسياسة التربويتين، والقيم والأخلاق القيادية.

أما الدراسة التي أجراها الخرشنة (2006) فقد هدفت إلى بيان أثر المهارات القيادية في امتلاك عوامل التميز، وإلى إبراز أثر المهارات القيادية في استخدام الكفايات الأساسية المتاحة، وتحقيق قيمة العمل والقيام بالمسؤولية الاجتماعية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات وأنماط السلوك الأساسية للقيادة ذات التأثير في امتلاك عوامل التميز، وقد شملت الدراسة الأفراد الذين يشغلون وظيفة مدير ونائب مدير والبالغ عددهم (140) فرداً، وتم تصميم استبانة من ثلاثة أجزاء، تحددت في الخصائص الاجتماعية والمهارات القيادية وأبعاد التميز، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS). وكانت أهم النتائج هي أن درجة امتلاك المهارات القيادية لأفراد العينة كانت مرتفعة، وارتفاع درجة التميز الإداري لديهم.

وفي دراسة أجراها الدويري (2006) سعت إلى تسليط الضوء على واقع إدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن، من وجهة نظر المديرين في تلك المنظمات، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم إدارة التميز وأسسها وعناصرها، كما حاولت إلقاء الضوء على إدارة التميز كفلسفة

إدارية حديثة. كما هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر العناصر الأساسية لضمان نجاح عملية إدارة التميز في منظمات القطاع العام الأردني، وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS-PC+) لمعالجة البيانات، باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" (t-test)، إذ جمعت بيانات الدراسة من خلال (308) أفراد. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن إدراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي إلى مستوى عال في تطبيق إدارة التميز، وإن النمط القيادي في المنظمة يؤثر في مستوى تطبيق إدارة التميز، إذ إن توافر صفات القيادة المتميزة بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المنظمة بدرجة عالية، واتفق المبحوثين على دور الجوائز في تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين وتشجيع الموظفين على التميز .

وكان الهدف من دراسة الروسان (2007) هو التعرف إلى الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز، وعلاقتها بتميزهم التربوي للعام (2006)، فضلا عن تعرف أثر النمط القيادي المستخدم على تميز المعلمين ومستوى أدائهم، وقد تم استخدام استبانة أنموذج القيادة متعددة العوامل (لباس و اوفوليو) بعد ترجمتها إلى العربية، وتكييفها لتناسب وثقافة مجتمع الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، كما تم استخدام علامات المعلمين كمؤشرات للتميز التربوي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز للعام (2006)، و البالغ عددهم (68) معلما، موزعين على (29) مديرية من مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وخط الانحدار البسيط والمتعدد في تحليل

النتائج. وقد أظهرت النتائج أن أكثر نمط قيادي يفضله المعلمون المتميزون وبدرجة مرتفعة هو نمط القيادة التحويلية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا النمط القيادي والتميز التربوي. وهدفت دراسة المعاني (2008) إلى التعرف إلى أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وتناولت الدراسة ستة مستلزمات للتمكين الهيكلية هي: توافر قيادة ممكنة، وثقافة ممكنة، وعمليات ممكنة، والاهتمام بإدارة المعرفة، واعتماد فرق العمل، وتوافر تكنولوجيا الإنتاج، وتناولت عناصر التمكين النفسي للعاملين، وهي إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات قيمة ومعنى ويشعر بالكفاءة والاستقلالية والمقدرة على التأثير لتحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات العامة المشاركة في الدورة الثالثة، وجميع منظمات القطاع الخاص المشاركة في الدورة الرابعة لعامي (2005 و2006) وعددها (76) منظمة، وتم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام والعاملين في كل شركة لتوفير البيانات، بحيث تألفت العينة العشوائية من (228) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلية وتحقيق التمكين النفسي للعاملين، وتأثير كل منهما في تحقيق التميز والجودة الشاملة، كذلك أظهرت الدراسة وجود تأثير لتحقيق الجودة الشاملة في تحقيق التميز في المنظمات عينة الدراسة.

وفي دراسة أجرتها سعيد (2008) هدفت إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر طلبة الصف الأول ثانوي، ومديري المدارس ومساعدتهم، ومشرفي المواد ومنسقيها في هذه المدارس، وتم اختيار عينة بالطريقة الطباقية العشوائية من طلاب المدارس بلغ عدد أفرادها (105) أفراد، وعينة من مديري المدارس ومشرفي المواد ومنسقيها بلغ

عددهم (27) فردا، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كان عاليا من وجهة نظر المبحوثين.

أما دراسة سيزابوسكي (Szabocsike 2008) فقد جاء فيها أن المجتمع مطالب بتعليم عالي الجودة لجميع الطلاب. على الرغم من أن مديري المدارس والمعلمين في الصفوف الدراسية هم المسؤولون عن توفير التفوق الأكاديمي، وربط الأدوار القيادية في عملية التعليم والتعلم، وأثرها في ممارسات المعلمين التدريسية. وكان الغرض من هذه الدراسة بحث أثر القيادة في مجال محو الأمية عن طريق استخدام الإشراف الفعال المستند إلى معايير إدارة الجودة. وقد تكونت عينة الدراسة من خمسة عشر مسؤولا في ولاية نيو جيرسي واثنين من المعلمين الجدد الذين كانوا يستعدون للقيام بأدوار إدارية. وقد شارك هؤلاء المسؤولون في أربع دورات لمدة ثلاث ساعات في مجال التطوير المهني ، والتي تهدف إلى تطوير المعرفة للمسؤولين ومضمون القيادة في مجال محو الأمية. وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة قبل المشاركة وبعدها في الدورة التدريبية، وتم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للقادة الإداريين.

أما اولسن (Olson 2009) فقد أشار في دراسته إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يضمن عملية التحسين المستمر للعمليات في جميع أنحاء المنظمة، من أجل تلبية متطلبات العملاء في التعليم الابتدائي والثانوي، ومراقبة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في التعليم والتعلم في المناطق التعليمية، وتناولت هذه الدراسة المدارس العامة في خمس مقاطعات في ولاية مينيسوتا، من خلال استخدام البحوث المسحية لجمع البيانات من (196) فردا في مجموعات العمل. وتعكس الاستبانة المكونات الأساسية لإدارة الجودة. وتم استخدام البيانات لدراسة تصورات المشاركين عن إدارة الجودة في العمل في مجال

القيادة، والبيانات، والتخطيط، والقوى العاملة، وكانت نتائج هذه الدراسة تتفق إلى حد كبير مع الأبحاث السابقة، باستخدام أنموذج بالدريج (Baldreg) في الصناعة التحويلية، والرعاية الصحية، وضبط التعليم العالي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوعات ذات علاقة بموضوع معايير التميز الإداري ومن أهم هذه الموضوعات: الإبداع الإداري، والكفايات الإدارية المعاصرة، والسلوك القيادي الفعال، والطرق الإدارية التي تقود التميز وواقع التميز في المنظمات والجودة الشاملة.

لقد هدفت بعض هذه الدراسات إلى تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع سلبيًا وإيجابيًا كما في دراسة أمبايل (Amabile, 1987)، أما دراسة خطاطبة (2002) فقد هدفت إلى قياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وهدفت دراسة القواسمة (2004) إلى قياس معرفة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإبداع الإداري.

وتناولت دراسات سابقة أخرى موضوع الكفايات الإدارية المعاصرة ودرجة ممارستها لها والسلوك القيادي الفعال، كما في دراسة الشبول (1996) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات المهنية، بينما هدفت دراسة يدك (2005) إلى تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم لها، في حين هدفت دراسة سعيد (2008) إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز، أما دراسة أبو جليان (2002) فقد هدفت إلى تعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال.

وتناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الطرق الإدارية التي يقود بها المديرون منظماتهم لتحقيق التميز، كما جاء في دراسة المعاني (2008) والروسان (2007)، وهدفت دراسة الخرشة (2006) ودراسة كرولي (Crowley, 2004) إلى التعرف إلى المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز، وهدفت دراسة الشمائلة (2004) إلى التعرف إلى تأثير سلوكيات الدور الإضافي لتحقيق التميز، أما دراسة الدويري (2006) فقد جاءت لتسلط الضوء على واقع التميز الإداري في منظمات القطاع العام في الأردن.

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع إدارة الجودة الشاملة، كما جاء في دراسة سيزابوسكي (Szabocsike, 2008) التي هدفت إلى مطالبة المجتمع بتعليم عالي الجودة، وان مديري المدارس والمعلمين هم المسؤولون عن توفير التفوق الأكاديمي، أما دراسة اولسن (Olson,2009) فقد هدفت إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يضمن عملية التحسين المستمر للعمليات في جميع أنحاء المنظمة. أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين، خلال العام الدراسي (2010-2011).

وقد كان عدد أفراد العينات في الدراسات السابقة على النحو الآتي: بلغ عدد أفراد عينة الشبول (1996) (250) مديرا ومديرة للمدارس الثانوية في شمال الأردن، واختار أبو جلبان (2002) عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (215) فرداً من مديرية تربية جرش، وشملت دراسة خطاطبة (2002) (42) مديرا من مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديراتها، في حين طبقت دراسة الشمائلة (2004) على عينة بلغ عدد أفرادها (764) فرداً، وشملت دراسة كرولي (Crowley 2004) خمس

جامعات عامة وخاصة، وبلغ عدد أفراد عينة دراسة القواسمة (2004) (340) مديرا ومديرة في أنحاء الأردن،. وتكونت عينة دراسة يدك (2005) من (264) فردا، أما دراسة الخرشة (2006) فقد تكونت عينة الدراسة من (10) بنوك أردنية في المملكة الأردنية الهاشمية، وبلغ حجم عينة دراسة الدويري(2006) (308) أفراد من مديري منظمات القطاع العام في الأردن، وفي دراسة الروسان (2007) بلغ عدد أفراد العينة (68) معلما، من المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز، وبلغ حجم عينة دراسة المعاني (2008) (228) فردا، وبلغ عدد أفراد عينة دراسة سعيد (2008) الذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية (132) فردا، أما دراسة سيزابوسكي (Szabocsike 2008) كان عدد أفراد العينة (15) فردا، وبلغ عدد أفراد دراسة اولسن (Olson 2009) فقد تكونت عينة الدراسة من المدارس العامة في خمس مقاطعات من ولاية مينيسوتا.

أما الدراسة الحالية فقد اختيرت عينتها بالطريقة العنقودية الطبقيّة العشوائية من معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (603) معلم ومعلمة. أما الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة فكانت الاستبانة هي الوسيلة الوحيدة المستخدمة جمع البيانات، والدراسة الحالية هي الأخرى استخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات.

لقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير موضوع الدراسة من خلال ما ورد فيها من منهجية ساعدتها على كيفية تطوير مشكلة الدراسة، واختيار عينة الدراسة، وتحديد حجمها، وبناء أداة الدراسة، فضلا عن توظيف هذه الدراسات عند مناقشة النتائج.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة، وعينتها وأداتها وكيفية بنائها وإيجاد صدقها وثباتها وتصحيحها، فضلا عن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات.

منهج البحث المستخدم :

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة منهج البحث الوصفي، الذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الأبحاث، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية الأردنية ومعلماتها في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2010 / 2011). والبالغ عددهم (34371) والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

توزع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية حسب المحافظات ومديريات التربية والتعليم

المحافظة	مديريات التربية	عدد المدارس الثانوية	أعداد المعلمين / ذكور	أعداد المعلمين / إناث
اربد		206	3154	4032
	اربد الأولى	55	879	1160
	اربد الثالثة	17	230	315
	اربد الثانية	30	440	527
	الأغوار الشمالية	19	248	402
	الرمثا	20	392	456
	الكورة	29	436	591
	بني كنانة	36	529	581
	البلقاء		96	1157
الزرقاء	الشونة الجنوبية	20	229	236
	ديرعلا	13	166	209
	عين الباشا	26	302	412
	قصبه السلط	37	460	635
		100	1554	1955
الطفيلة	الرصيفة	32	474	708
	الزرقاء 1	34	650	742
	الزرقاء 2	34	430	505
		34	385	516
العاصمة	الطفيلة	27	292	429
	لواء بصيرا	7	93	87
		264	3200	4951
البادية	البادية الوسطى/الجيزة	37	245	450
	البادية	19	188	256

			الوسطى/الموقر	
844	681	42	عمان 1	
546	269	23	عمان 2	
1047	520	45	عمان 3	
986	681	46	عمان 4	
822	616	52	عمان الخامسة	
455	206	25		العقبة
455	206	25	العقبة	
1372	1171	96		الكرك
220	184	14	الأغوار الجنوبية	
252	225	19	القصر	
389	348	25	المزار الجنوبي	
511	414	38	قصة الكرك	
1922	1520	155		المفرق
745	671	68	البادية الشمالية الشرقية	
633	521	49	البادية الشمالية الغربية	
544	328	38	قصة المفرق	
917	625	54		جرش
917	625	54	جرش	
707	592	47		عجلون
707	592	47	عجلون	
657	513	39		مادبا
205	157	13	ذيبان	
452	356	26	مادبا	
888	430	57		معان
438	207	32	البادية الجنوبية	
211	87	11	البتراء	
87	57	7	الشوبك	
152	79	7	معان	

19864	14507	1173	المجموع
-------	-------	------	---------

عينة الدراسة :

اختيرت عينة عنقودية طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وعلى النحو الآتي:

- 1- تم تقسيم المملكة إلى ثلاثة أقاليم هي: إقليم الشمال وإقليم الوسط وإقليم الجنوب.
- 2- اختيرت عينة من مديريات التربية والتعليم ممثلة لكل إقليم فقد اختيرت عشوائيا مديريتا تربية اربد الأولى والثانية عن إقليم الشمال، و مديريتا تربية عمان الأولى والثانية عن إقليم الوسط، و مديرية تربية العقبة الأولى عن إقليم الجنوب.
- 3- اختيرت عشوائيا مجموعة من المدارس التابعة لكل مديرية تربية من المديريات المختارة، ممثلة للأقاليم الثلاثة.
- 4- تم اختيار عدد من المعلمين والمعلمات في المدارس المختارة عشوائيا والتابعة لمديريات التربية والتعليم المشمولة بالدراسة وبنسبة (10%) من مجتمع الدراسة والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

توزع أفراد العينة حسب الأقاليم و مديريات التربية والتعليم والجنس

الإقليم	مديرية التربية والتعليم	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
إقليم الشمال	اربد الأولى	88	116	204
	اربد الثانية	44	53	97
إقليم الوسط	عمان الأولى	68	84	152
	عمان الثانية	27	56	83
إقليم الجنوب	العقبة	21	46	67
المجموع		248	355	603

أداة الدراسة :

قامت الباحثة ببناء استبانة " معايير التميز الإداري" لتعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالموضوع، ومعايير الجائزة المستخدمة، ويتكون نموذج الجائزة من ثمانية معايير مترابطة ومتكاملة هي : القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)، وإدارة الموارد وإدارة المعرفة ، وإدارة العمليات ، وشؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية ، والتنمية المهنية المستدامة ، والمتابعة والتقويم ، والنتائج /الإنجازات. وتؤدي المعايير السابقة بمجملها إلى قياس مدى قرب أداء المدير من الأداء

المتميز ، وتسعى إلى نشر ثقافة التميز وتحقيقها في البيئة التربوية الأردنية. (جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز 2009).

وفي ضوء ذلك تم إعداد فقرات الاستبانة التي تكونت بصيغتها الأولية من ثمانية معايير متعلقة بالتميز الإداري وبواقع (80) فقرة موزعة على المعايير الآتية :

- 1- المعيار الأول: القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية) وعدد فقراته تسع فقرات.
 - 2- المعيار الثاني : التخطيط الاستراتيجي وعدد فقراته تسع فقرات.
 - 3- المعيار الثالث: إدارة الموارد وإدارة المعرفة وعدد فقراته (17) فقرة.
 - 4- المعيار الرابع: إدارة العمليات وعدد فقراته (14) فقرة.
 - 5- المعيار الخامس: شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية وعدد فقراته (11) فقرة.
 - 6- المعيار السادس : التنمية الذاتية المستدامة وعدد فقراته سبع فقرات .
 - 7- المعيار السابع: المتابعة والتقويم وعدد فقراته سبع فقرات.
 - 8- المعيار الثامن : النتائج والإنجازات وعدد فقراته ست فقرات .
- والملحق (1) يبين ذلك.

صدق الأداة :

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري، من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية، والملحق (3) يوضح أسماء المحكمين وأماكن عملهم وتخصصاتهم، وقد طلب

منهم إبداء المقترحات حول مدى ملاءمة الأداة لأغراض الدراسة، وصلاحيّة الفقرات وانتمائها للمعايير التي وضعت فيها، وقد تم اعتماد نسبة (80%) فأكثر لاتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين على الأداة تم إجراء التعديلات الآتية:

- بقاء معايير الاستبانة الثمانية على ما هي عليه، وحذف إحدى الفقرات، ليكون المجموع الكلي للفقرات (79) فقرة.
- توحيد بدايات الفقرات بأفعال .
- إعادة صياغة بعض الفقرات لغويا .
- صياغة الاستبانة بالصورة النهائية . والملحق (2) يوضح ذلك.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للمعايير وقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.79 _ 0.92) وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الثبات في مثل هذا النوع من الدراسات والجدول (3) يوضح ذلك .

الجدول (3)

قيم معامل الاتساق الداخلي لمعايير استبانة التميز الإداري باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المعيار	معامل الثبات
1	القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)	0.86
2	التخطيط الأسـاسـي تـراتـيـجـي	0.90
3	إدارة الموارد وإدارة المعرفة	0.88
4	إدارة العمليات	0.79
5	شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية	0.84
6	التنمية المهنية الذاتية المستدامة	0.92
7	المتابعة والتقويم	0.89
8	النتائج والانجازات	0.88

وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات بطريقة الاختبار و إعادة الاختبار (test- retest)

(، وقد بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.89). وقد تراوحت قيم معامل الثبات للمعايير ما بين (0.94-

0.83)، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الثبات في هذا النوع من الدراسات، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

قيم معامل الثبات لمعايير استبانة التميز الإداري ولأداة ككل باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار

معامل الثبات	المعيار	الرقم
0.83	القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)	1
0.85	التخطيط الاستراتيجي	2
0.87	إدارة الموارد وإدارة المعرفة	3
0.94	إدارة العمليات	4
0.90	شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية	5
0.89	التنمية المهنية الذاتية المستدامة	6
0.87	المتابعة والتقويم	7
0.83	النتائج والانجازات	8
0.89	الدرجة الكلية	

متغيرات الدراسة :

1- المتغيرات الوسيطة:

- * الجنس وله فئتان.
- * الخبرة ولها أربعة مستويات.
- أقل من خمس سنوات.
- من 5 - أقل من 10 سنوات.

- من 10 - أقل من 15 سنة.
 - من 15 سنة فأكثر.
 - المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات.
 - بكالوريوس.
 - بكالوريوس + دبلوم عالٍ.
 - دراسات عليا.
- 2- المتغير التابع : درجة تطبيق معايير التميز الإداري في المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين .

إجراءات الدراسة :

- قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من عميد شؤون الطلبة بجامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية لتسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة. والملحق (4) يوضح ذلك.
- تم الحصول على كتاب موافقة من وزارة التربية والتعليم الأردنية موجه إلى مديريات التربية والتعليم في الأردن، لتسهيل مهمة الباحثة على تطبيق الاستبانة. والملحق (5) يوضح ذلك
- تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها، من خلال عرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، فضلا عن استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات ثبات الأداة.
- تحديد أفراد عينة الدراسة المشمولين بالدراسة.

- توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وقد أرفقت معها تعليمات الإجابة، وقامت الباحثة بمقابلة العديد من أفراد العينة لشرح الغرض من الدراسة، والإجابة عن أية أسئلة يطرحونها.
- تم جمع الاستبانات بعد الانتهاء من تعبئتها من قبل الباحثة وكانت نسبة الاسترجاع (88%) إذ تم توزيع (603) استبانة استرجع منها (529) بفاقد (74) استبانة.

- استغرقت فترة تطبيق الدراسة (45) يوماً خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2010/2011 م.

- لتحديد درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية الأردنية فقد استخدمت المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- وبذلك تكون درجة التطبيق المنخفضة من $1 + 1.33 = 2.33$.
- والدرجة المتوسطة من $2.34 - 3.67$.
- والدرجة المرتفعة من $3.68 - 5$.

- تم جمع البيانات وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج .

- تم عرض النتائج و مناقشتها ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة .

المعالجة الإحصائية:

1- للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري، في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين؟ استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

2- للإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله تعزى لجنس المعلم؟ تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.

3- للإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha 0.05$ في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله تعزى لخبرة المعلم؟ استخدم تحليل التباين الأحادي وفي حالة وجود فروق تختبر دلالة الفروق باستخدام اختبار شيفيه.

4- للإجابة عن السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله تعزى للمؤهل العلمي للمعلم؟ استخدم تحليل التباين الأحادي وفي حالة وجود فروق تختبر دلالة الفروق باستخدام اختبار شيفيه.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها،

وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما درجة تطبيق مديري المدارس

الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة

نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تم تحديد الرتبة

ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة

الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، و لكل معيار من معايير أداة الدراسة، ويظهر

الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير

التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل معيار من معايير أداة

الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
5	شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية	3.79	0.87	1	مرتفعة
6	التنمية المهنية الذاتية المستدامة	3.73	0.87	2	مرتفعة
4	إدارة العمليات	3.68	0.86	3	مرتفعة
8	النتائج والانجازات	3.68	0.93	3	مرتفعة
3	إدارة الموارد وإدارة المعرفة	3.65	0.83	5	متوسطة
1	القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)	3.62	0.88	6	متوسطة

متوسطة	6	0.91	3.62	7	المتابعة والتقييم
متوسطة	8	0.89	3.50	2	التخطيط الاستراتيجي
متوسطة		0.81	3.66		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.81)، وجاءت معايير أداة الدراسة بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50 - 3.79)، وجاء بالرتبة الأولى معيار "شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية"، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وبالرتبة الثانية جاء معيار "التنمية المهنية الذاتية المستدامة" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وبالرتبة الثالثة جاء معيارا "إدارة العمليات"، و"النتائج والانجازات" بمتوسط حسابي (3.68)، وانحرافين معياريين (0.86) و (0.93) على التوالي، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاء بالرتبة الخامسة معيار "إدارة الموارد وإدارة المعرفة" بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.83) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاء بالرتبة السادسة معيارا "القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)"، و"المتابعة والتقييم" بمتوسط حسابي (3.62)، وانحرافين معياريين (0.88) و (0.91) على التوالي، وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاء بالرتبة الأخيرة معيار "التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة تطبيق متوسطة .

أما بالنسبة لفقرات كل معيار من المعايير الثمانية للتميز الإداري فقد كانت النتائج على النحو الآتي:ـ

1- معيار شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحددت الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس

الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية، ويظهر الجدول (6) ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
52	تعميق الجانب الثقافي الوطني في المدرسة.	3.98	0.96	1	مرتفعة
54	يحتفظ بسجلات خاصة للمعنيين بالعملية التربوية (معلمين طلبة وأولياء الأمور).	3.96	0.95	2	مرتفعة
51	يشرك الطلبة في المسابقات الوطنية والمحلية.	3.94	1.01	3	مرتفعة
56	يعمل على زيادة انتماء الطلبة للمدرسة .	3.86	1.04	4	مرتفعة
53	يشرك الطلبة في الندوات التي تقيمها المدرسة.	3.83	1.02	5	مرتفعة
49	يعمل على تحفيز الطلبة للمشاركة بالنشاطات اللاصفية.	3.80	1.02	6	مرتفعة
55	يعمل على تحقيق رضا المستفيدين من المدرسة (الطلبة وأولياء الأمور والمعلمون والمجتمع).	3.77	1.04	7	مرتفعة
48	يعمل على تشجيع الأفكار الإبداعية لدى الطلبة.	3.75	1.04	8	مرتفعة
57	يشجع على التفاعل بين المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي لتبادل المنفعة.	3.74	1.05	9	مرتفعة
50	يوفر البيئة المناسبة لتنمية ميول الطلبة.	3.64	1.04	10	متوسطة

متوسطة	11	1.18	3.37	عقد ورشات عمل بين مدرسته والمدارس الأخرى القريبة.	58
مرتفعة		0.87	3.79		الدرجة الكلية

يبين الجدول (6) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار "شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية" من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.87)، وجاءت فقرات هذا المعيار بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 - 3.37)، فقد حصلت الفقرات (52، 54، 51، 56، 53، 48، 49، 55، 48)، على درجة تطبيق مرتفعة، في حين حصلت الفقرتان (50، 58) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت الفقرة (52) التي تنص على "تعميق الجانب الثقافي الوطني في المدرسة" بالرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.98) بانحراف معياري (0.96) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت الفقرة (54) والتي تنص على "يحتفظ بسجلات خاصة للمعنيين بالعملية التربوية (معلمين طلبة وأولياء الأمور)" بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.96) بانحراف معياري (0.95) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (50) والتي تنص على "يوفر البيئة المناسبة لتنمية ميول الطلبة" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت الفقرة (58) والتي تنص على "عقد ورشات عمل بين مدرسته والمدارس الأخرى القريبة" بالرتبة الأخيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) بانحراف معياري (1.18) وبدرجة تطبيق متوسطة.

2: معيار التنمية المهنية الذاتية المستدامة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار التنمية المهنية الذاتية المستدامة، ويظهر الجدول (7) ذلك

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار التنمية المهنية الذاتية المستدامة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
61	يشارك في الدورات التدريبية التي تعقد لمديري المدارس.	3.90	0.96	1	مرتفعة
59	يعمل على تنمية ذاته مهنيًا.	3.85	0.94	2	مرتفعة
63	لديه اطلاع واسع بالمستجدات الإدارية التربوية.	3.83	1.03	3	مرتفعة
65	تتسجم السياسة التربوية التي يتبعها مع الأهداف التربوية الحديثة.	3.73	1.04	4	مرتفعة
64	يعمل على تطوير سياسته الإدارية بما يتوافق مع المستجدات التربوية.	3.71	1.05	5	مرتفعة
62	يتبادل الزيارات مع مديري المدارس الأخرى.	3.63	1.06	6	متوسطة
60	يقدم برنامجاً في التدريب الإداري من خبرته	3.48	1.02	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.73	0.87		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار "التنمية المهنية الذاتية المستدامة" من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.87)، وجاءت فقرات هذا المعيار بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90 - 3.48)، وقد حصلت الفقرات (61، 59، 63، 65، 64) على درجة تطبيق مرتفعة، في حين حصلت الفقرتان (62، 60) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت الفقرة (61) والتي تنص على "يشارك في الدورات التدريبية التي تعقد لمديري المدارس" بالرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.96) و بدرجة تطبيق مرتفعة، وبالرتبة الثانية جاءت الفقرة (59) والتي تنص على " يعمل على تنمية ذاته مهنياً" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.94) و بدرجة تطبيق مرتفعة، وجاء بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (62)، والتي تنص على "يتبادل الزيارات مع مديري المدارس الأخرى"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.63) بانحراف معياري (1.06) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت الفقرة (60) التي تنص على "يقدم برنامجاً في التدريب الإداري من خبرته" بالرتبة الأخيرة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.48) بانحراف معياري (1.02) وبدرجة تطبيق متوسطة.

3: معيار إدارة العمليات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الأردن لمعيار إدارة العمليات، والجدول (8) يبين ذلك

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار إدارة العمليات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
47	يشرف على تنظيم السجلات المدرسية.	3.90	1.01	1	مرتفعة
39	يعد التقارير الخاصة بأداء المعلمين للجهات المختصة.	3.87	0.97	2	مرتفعة
37	يراعي توزيع مواعيد الامتحانات بالشكل الأمثل.	3.81	1.00	3	مرتفعة
46	يعمل على توفير الاحتياجات اللازمة التي تتطلبها العملية التعليمية التعليمية.	3.74	1.03	4	مرتفعة
42	يعمل جاهداً على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل المدرسي.	3.72	1.03	5	مرتفعة
43	يشجع المعلمين على اتباع أساليب حديثة في التدريس.	3.72	1.03	5	مرتفعة
40	إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الطلبة.	3.70	1.01	7	مرتفعة
41	يعمل على إحداث تغيير سلوكي لدى الطلبة بما يتوافق مع الأهداف التربوية.	3.66	1.02	8	متوسطة
45	يتبادل المعلومات التي تخص العملية التربوية مع المعلمين.	3.63	1.05	9	متوسطة
44	يهتم بالتغذية الراجعة اليومية عن سير العمل.	3.62	1.01	10	متوسطة
35	يعد الجداول الدراسية مراعيًا مطالب المعلمين.	3.59	1.09	11	متوسطة
34	يعمل على تحسين البرامج التربوية.	3.58	0.98	12	متوسطة
38	يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بشكل مستمر.	3.57	1.11	13	متوسطة
36	عقد دورات تدريبية للمعلمين للإطلاع على المستجدات التربوية.	3.39	1.08	14	متوسطة

الدرجة الكلية	3.68	0.86	مرتفعة
---------------	------	------	--------

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار "إدارة العمليات" من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.86)، وجاءت فقرات هذا المعيار بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90 - 3.39)، وقد حصلت الفقرات (47، 39، 37، 46، 42، 43، 40) على درجة تطبيق مرتفعة، في حين حصلت الفقرات (41، 44، 45، 35، 34، 38، 36) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (47) التي تنص على "يشرف على تنظيم السجلات المدرسية"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90) بانحراف معياري (1.01) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وبالرتبة الثانية جاءت الفقرة (39) التي تنص على "يعد التقارير الخاصة بأداء المعلمين للجهات المختصة"، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (38) والتي تنص على "يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بشكل مستمر" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (1.11) وبدرجة تطبيق متوسطة. أما الفقرة (36) والتي تنص على "عقد دورات تدريبية للمعلمين للاطلاع على المستجدات التربوية" فقد جاءت بالرتبة الأخيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (1.08) وبدرجة تطبيق متوسطة.

4: معيار النتائج والإنجازات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار النتائج والإنجازات، ويظهر الجدول (9) ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار
النتائج والواجبات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
76	يناقش أعضاء الهيئة التدريسية بالنتائج النهائية لامتحانات قبل إعلانها.	3.78	1.04	1	مرتفعة
75	يعمل على خفض نسبة الإهدار الناتج عن ترك المدرسة.	3.74	1.03	2	مرتفعة
73	يتابع النمو الأكاديمي للطلبة.	3.69	1.04	3	مرتفعة
74	يعمل على تحسين مخرجات العملية التربوية بشكل مستمر.	3.68	1.01	4	مرتفعة
77	يهتم بالتخطيط لتنفيذ الأهداف التي تثير التحدي.	3.65	1.09	5	متوسطة
79	يعمل على خفض نسبة الإهدار بسبب الرسوب.	3.63	1.04	6	متوسطة
78	يدعم أهداف المدرسة من خلال إيجاد برامج ينفذها المجتمع المحلي.	3.61	1.06	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	0.93		مرتفعة

يتبين من الجدول (9) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار "النتائج والواجبات" من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذا المعيار بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61 - 3.78)، فقد حصلت الفقرات (76، 75، 73، 74) على درجة تطبيق مرتفعة، في حين حصلت الفقرات (77، 79، 78) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت الفقرة

(76) التي تنص على "يناقش أعضاء الهيئة التدريسية بالنتائج النهائية للامتحانات قبل إعلانها" بالرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) بانحراف معياري (1.04) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (75) التي تنص على "يعمل على خفض نسبة الإهدار الناتج عن ترك المدرسة " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (79) التي تنص على "يعمل على خفض نسبة الإهدار بسبب الرسوب"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) بانحراف معياري (1.04) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (78) والتي تنص على "يدعم أهداف المدرسة من خلال إيجاد برامج ينفذها المجتمع المحلي"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) بانحراف معياري (1.06) وبدرجة تطبيق متوسطة.

5: معيار إدارة الموارد وإدارة المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الأردن لمعيار إدارة الموارد وإدارة المعرفة، ويظهر الجدول (10) ذلك

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار إدارة الموارد وإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
30	يعمل على توثيق المعلومات في سجلات خاصة.	4.04	0.93	1	مرتفعة
28	الإشراف على المبنى المدرسي.	4.03	1.03	2	مرتفعة
27	يعمل على إقامة الاحتفالات الوطنية والقومية بمشاركة أفراد المجتمع المدرسي.	3.98	1.01	3	مرتفعة
32	يشرف على الموارد المالية في المدرسة لاستثمارها بالشكل الأمثل.	3.90	1.05	4	مرتفعة
29	يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المادية المتاحة.	3.88	1.03	5	مرتفعة
31	يعمل على إيجاد مصادر دخل للمدرسة من المجتمع المحلي لتنمية الجانب المعرفي.	3.74	1.09	6	مرتفعة
18	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المستجدة.	3.71	1.00	7	مرتفعة
33	يدعو شخصيات معروفة من المجتمع المحلي لإلقاء محاضرات في المدرسة.	3.65	1.16	8	متوسطة
26	يقوم بالإشراف على النشاطات اللاصفية.	3.61	1.11	9	متوسطة
22	يعمل على توفير جو تسوده العلاقات الإنسانية بين العاملين.	3.58	1.16	10	متوسطة
20	يعمل على نشر ثقافة التميز في المدرسة.	3.55	1.10	11	متوسطة
25	يهتم بمشكلات المعلمين .	3.50	1.20	12	متوسطة
21	يعمل على تهيئة فرص التنافس بين العاملين.	3.46	1.06	13	متوسطة
19	يتيح فرص النمو المهني للمعلمين.	3.43	1.04	14	متوسطة
24	يوفر التغذية الراجعة اللازمة للمعلمين.	3.41	1.05	15	متوسطة

متوسطة	16	1.13	3.33	يشرك المعلمين في وضع الأهداف.	23
متوسطة	17	1.13	3.22	يعمل على عقد دورات تدريبية للمعلمين.	17
متوسطة		0.83	3.65		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار "إدارة الموارد وإدارة المعرفة" من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.83)، وجاءت فقرات هذا المعيار بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22 - 4.04)، وقد حصلت الفقرات (30، 28، 27، 32، 29، 31، 18) على درجة تطبيق مرتفعة، في حين حصلت الفقرات (33، 26، 22، 20، 25، 21، 19، 24، 23، 17) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت الفقرة (30) التي تنص على "يعمل على توثيق المعلومات في سجلات خاصة " بالرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.93) وبدرجة تطبيق مرتفعة ، و بالرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) والتي تنص على "الإشراف على المبنى المدرسي " إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.03) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت الفقرة (23) التي تنص على "يشرك المعلمين في وضع الأهداف " بالرتبة قبل الأخيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) بانحراف معياري (1.13) وبدرجة تطبيق متوسطة ، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "يعمل على عقد دورات تدريبية للمعلمين " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.13) وبدرجة تطبيق متوسطة.

6: معيار القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الأردن لمعيار القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)، ويظهر الجدول (11) ذلك

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يضع أهدافاً واضحة للعمل.	3.82	0.91	1	مرتفعة
2	قادر على تنفيذ الأهداف.	3.76	0.94	2	مرتفعة
7	يسعى لتطوير العملية التعليمية التعلمية.	3.66	1.03	3	متوسطة
4	قادر على إقناع الآخرين.	3.65	1.08	4	متوسطة
3	يقدم باستمرار أفكاراً جديدة للعمل.	3.61	1.05	5	متوسطة
5	يقدم حلولاً ناجحة لحل المشكلات.	3.58	1.03	6	متوسطة
6	يشرك المعلمين في عملية وضع الأهداف.	3.28	1.17	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.62	0.88		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار "القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)" من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا المعيار بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28 - 3.82)، وقد حصلت الفقرات (1، 2) على درجة تطبيق مرتفعة، في حين حصلت الفقرات (3،4،5،6) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص على "يضع أهدافاً واضحة للعمل " بمتوسط حسابي (3.82)

وانحراف معياري (0.91) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على " قادر على تنفيذ الأهداف " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت الفقرة (5) بالرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على "يقدم حلولاً ناجحة لحل المشكلات" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة تطبيق متوسطة ، وجاءت الفقرة (6) والتي تنص على "يشرك المعلمين في عملية وضع الأهداف " بالرتبة الأخيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28) بانحراف معياري (1.17) وبدرجة تطبيق متوسطة.

7: معيار المتابعة والتقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار "المتابعة والتقييم"، ويظهر الجدول (12) ذلك:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
66	يحدد الأهداف الرئيسة لعملية التقييم.	3.71	0.94	1	مرتفعة
68	يضع الخطط الملائمة لتطوير عملية التقييم.	3.66	0.99	2	متوسطة
67	يستخدم أدوات قياس مناسبة لتعرف فاعلية الأداء.	3.64	1.01	3	متوسطة
72	ينمي لدى المعلمين أسلوب الرقابة الذاتية.	3.60	1.12	4	متوسطة
70	يهتم بالتغذية الراجعة من الجهات المعنية بالعملية التربوية.	3.59	0.99	5	متوسطة
71	يتصف بالموضوعية عند تقييم أداء المعلمين.	3.58	1.10	6	متوسطة

متوسطة	7	1.00	3.57	69	يصمم أدوات مناسبة لقياس فاعلية الأداء.
متوسطة		0.91	3.62		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار "المتابعة والتقييم" من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.91)، وجاءت فقرات هذا المعيار بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.57)، وقد حصلت الفقرة (66) على درجة تطبيق مرتفعة، في حين حصلت الفقرات (68، 67، 72، 70، 71، 69) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (66) والتي تنص على " يحدد الأهداف الرئيسية لعملية التقييم " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت الفقرة (68) والتي تنص على " يضع الخطط الملائمة لتطوير عملية التقييم " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة تطبيق متوسطة. وجاءت الفقرة (71) والتي تنص على " يتصف بالموضوعية عند تقويم أداء المعلمين " بالرتبة قبل الأخيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (1.10) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (69) والتي تنص على " يصمم أدوات مناسبة لقياس فاعلية الأداء " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة تطبيق متوسطة .

8: معيار التخطيط الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الأردن لمعيار التخطيط الاستراتيجي، ويظهر الجدول (13) ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعيار التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
13	تناسب أهداف الخطط الأهداف العامة للعملية التربوية.	3.70	0.96	1	مرتفعة
11	يعمل على تنفيذ خطته على الوجه المطلوب.	3.67	0.97	2	مرتفعة
14	يضع آلية محددة لمتابعة تنفيذ الخطط.	3.67	0.96	2	مرتفعة
15	يعتمد على أساليب علمية لقياس مستوى الأداء.	3.50	1.05	4	متوسطة
10	يتقبل آراء المعلمين ذات الصلة بوضع الخطط.	3.48	1.16	5	متوسطة
8	يضع خططاً بعيدة المدى ذات منهجية واضحة.	3.45	1.07	6	متوسطة
16	يقدم في خطته تصورات محتملة للعقبات.	3.43	1.04	7	متوسطة
9	يشرك المعلمين في عملية وضع الخطط.	3.30	1.17	8	متوسطة
12	يعمل على نشر خطته للمدارس الأخرى للإفادة منها.	3.27	1.12	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.89		متوسطة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن

لمعيار "التخطيط الاستراتيجي" من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.50) بانحراف معياري (0.89)، وجاءت فقرات هذا المعيار بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 - 3.27)، وقد حصلت الفقرات (13، 11، 14) على درجة تطبيق مرتفعة، في حين حصلت الفقرات (15، 10، 8، 16، 9، 12) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت الفقرة (13) والتي تنص على "تناسب أهداف الخطط العامة للعملية التربوية" بالرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.96) وبدرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (11) التي تنص على "يعمل على تنفيذ خطته على الوجه المطلوب" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.97) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) والتي تنص على "يشرك المعلمين في عملية وضع الخطط" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30) بانحراف معياري (1.17) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت الفقرة (12) بالرتبة الأخيرة والتي تنص على "يعمل على نشر خطته للمدارس الأخرى للإفادة منها" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.27) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى لجنس المعلم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق

مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري، في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين، كما تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير

جنس المعلم، والجدول (14) يبين النتائج:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test لعينتين مستقلتين للفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لجنس المعلم

المعيار	جنس المعلم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)	ذكور	231	3.75	0.87	*2.84	0.005
	إناث	298	3.53	0.87		
التخطيط الاستراتيجي	ذكور	231	3.57	0.86	1.618	0.106
	إناث	298	3.44	0.90		
إدارة الموارد وإدارة المعرفة	ذكور	231	3.71	0.83	1.49	0.137
	إناث	298	3.60	0.83		
إدارة العمليات	ذكور	231	3.76	0.84	1.885	0.06
	إناث	298	3.62	0.87		
شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية	ذكور	231	3.79	0.90	0.142	0.887
	إناث	298	3.78	0.84		
التنمية المهنية الذاتية المستدامة	ذكور	231	3.74	0.88	0.144	0.886
	إناث	298	3.73	0.87		
المتابعة والتقويم	ذكور	231	3.66	0.92	0.934	0.351
	إناث	298	3.59	0.90		
النتائج والإنجازات	ذكور	231	3.75	0.90	1.359	0.175
	إناث	298	3.63	0.95		
الدرجة الكلية	ذكور	231	3.72	0.80	1.428	0.154
	إناث	298	3.62	0.81		

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لمعايير التميز الإداري، في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لجنس المعلم، استناداً إلى القيمة التائية للدرجة الكلية، والتي بلغت (1.428).

أما بالنسبة لمعايير الأداة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في سبعة معايير من مجموع ثمانية معايير، في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لجنس المعلم، إذ تراوحت القيم التائية ما بين (0.144 - 1.885)، وقد بلغت القيمة التائية لمعيار "التخطيط الاستراتيجي" (1.618)، وبلغت القيمة التائية لمعيار "إدارة الموارد وإدارة المعرفة" (1.49)، أما معيار "إدارة العمليات" فقد بلغت القيمة التائية (1.885)، ولمعيار "شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية" بلغت القيمة التائية (0.142)، وبلغت القيمة التائية لمعيار "التنمية المهنية الذاتية المستدامة" (0.144)، وبلغت القيمة التائية لمعيار "المتابعة والتقويم" (0.934)، وبلغت القيمة التائية لمعيار "النتائج والانجازات" (1.359). وظهر فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المعيار الثامن "القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)"، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (2.84)، وبمستوى دلالة (0.005)، وكان الفرق في هذا المعيار لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي الذي بلغ (3.75) عن متوسط الإناث الذي بلغ (3.53).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى لخبرة المعلم ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى لخبرة المعلم، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لخبرة المعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المعيار
0.83	3.59	85	أقل من 5 سنوات	القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)
0.95	3.59	162	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.82	3.62	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
0.87	3.67	182	من 15 سنة فأكثر	
0.86	3.43	85	أقل من 5 سنوات	التخطيط الاستراتيجي
0.94	3.50	162	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.86	3.48	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	

0.87	3.53	182	من 15 سنة فأكثر	إدارة الموارد وإدارة المعرفة
0.83	3.53	85	أقل من 5 سنوات	
0.92	3.60	162	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.81	3.65	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
0.74	3.74	182	من 15 سنة فأكثر	إدارة العمليات
0.84	3.54	85	أقل من 5 سنوات	
0.99	3.63	162	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.82	3.73	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
0.76	3.75	182	من 15 سنة فأكثر	شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية
0.82	3.63	85	أقل من 5 سنوات	
1.00	3.70	162	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.79	3.90	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
0.79	3.87	182	من 15 سنة فأكثر	التنمية المهنية الذاتية للمستخدم
0.93	3.58	85	أقل من 5 سنوات	
0.93	3.70	162	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	

0.83	3.79	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	المتابعة والتقويم
0.81	3.80	182	من 15 سنة فأكثر	
0.97	3.42	85	أقل من 5 سنوات	
0.97	3.57	162	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.87	3.72	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
0.83	3.70	182	من 15 سنة فأكثر	
0.96	3.58	85	أقل من 5 سنوات	النتائج والإنجازات
1.00	3.61	162	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.92	3.69	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
0.85	3.79	182	من 15 سنة فأكثر	
0.80	3.54	85	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.91	3.62	162	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.76	3.70	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
0.73	3.74	182	من 15 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لخبرة المعلم ، إذ حصل أصحاب الفئة أكثر من (15) سنة على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.74)، يليهم أصحاب الفئة (10 سنوات - أقل من 15 سنة) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.70)، ثم أصحاب الفئة من (5- إلى أقل من 10 سنوات)، إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.62)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أقل من (5) سنوات إذ بلغ (3.54)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (16):

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لخبرة المعلم

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)	بين المجموعات	0.705	3	0.235	0.304	0.823
	داخل المجموعات	406.624	525	0.775		
	المجموع	407.329	528			
التخطيط. الاستراتيجي	بين المجموعات	0.573	3	0.191	0.242	0.867
	داخل المجموعات	413.444	525	0.788		

			528	414.017	المجموع	
0.192	1.586	1.085	3	3.254	بين المجموعات	إدارة الموارد وإدارة المعرفة
		0.684	525	358.988	داخل المجموعات	
			528	362.242	المجموع	
0.235	1.424	1.048	3	3.143	بين المجموعات	إدارة العمليات
		0.736	525	386.377	داخل المجموعات	
			528	389.52	المجموع	
0.06	2.569	1.921	3	5.762	بين المجموعات	شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية
		0.748	525	392.532	داخل المجموعات	
			528	398.293	المجموع	
0.247	1.385	1.046	3	3.139	بين المجموعات	التنمية المهنية الذاتية المستدامة
		0.755	525	396.606	داخل المجموعات	
			528	399.744	المجموع	
0.064	2.43	1.986	3	5.957	بين المجموعات	المتابعة والتقويم
		0.817	525	429.059	داخل المجموعات	
			528	435.016	المجموع	
0.24	1.407	1.209	3	3.627	بين المجموعات	النتائج والإنجازات
		0.86	525	451.241	داخل المجموعات	

			528	454.869	المجموع	
0.234	1.429	0.925	3	2.776	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.648	525	340.042	داخل المجموعات	
			528	342.818	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05) \leq \alpha$ في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لخبرة المعلم، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (1.429)، وبمستوى دلالة (0.234) للدرجة الكلية، وبلغت القيمة الفائنية لمعيار "القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)" (0.304)، وبمستوى دلالة (0.823)، في حين بلغت لمعيار "التخطيط الاستراتيجي" (0.242)، وبمستوى دلالة (0.867)، وبلغت القيمة الفائنية لمعيار "إدارة الموارد وإدارة المعرفة" (1.586)، وبمستوى دلالة (0.192)، وبلغت القيمة الفائنية لمعيار "إدارة العمليات" (1.424)، وبمستوى دلالة (0.235)، في حين بلغت لمعيار "شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية" (2.569)، وبمستوى دلالة (0.06)، وبلغت القيمة الفائنية لمعيار "التنمية المهنية الذاتية المستدامة" (1.385)، وبمستوى دلالة (0.247)، وبلغت القيمة الفائنية لمعيار "المتابعة والتقييم" (2.43)، وبمستوى دلالة (0.064)، أما القيمة الفائنية لمعيار "النتائج والإنجازات" فقد بلغت (1.407)، وبمستوى دلالة (0.234).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي للمعلم ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي للمعلم ، ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي للمعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي للمعلم	المعيار
0.84	3.64	383	بكالوريوس	القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)
0.95	3.55	86	بكالوريوس + دبلوم	
0.99	3.65	60	دراسات عليا	
0.85	3.51	383	بكالوريوس	التخطيط الاستراتيجي
0.92	3.42	86	بكالوريوس + دبلوم	
1.07	3.54	60	دراسات عليا	
0.79	3.65	383	بكالوريوس	إدارة الموارد وإدارة المعرفة
0.85	3.63	86	بكالوريوس + دبلوم	
1.02	3.66	60	دراسات عليا	

0.83	3.69	383	بكالوريوس	إدارة العمليات
0.86	3.62	86	بكالوريوس + دبلوم	
1.02	3.7	60	دراسات عليا	
0.84	3.8	383	بكالوريوس	شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية
0.87	3.77	86	بكالوريوس + دبلوم	
1.03	3.74	60	دراسات عليا	
0.84	3.74	383	بكالوريوس	التنمية المهنية الذاتية المستدامة
0.87	3.7	86	بكالوريوس + دبلوم	
1.07	3.75	60	دراسات عليا	
0.87	3.64	383	بكالوريوس	المتابعة والتقييم
0.94	3.51	86	بكالوريوس + دبلوم	
1.07	3.64	60	دراسات عليا	
0.91	3.69	383	بكالوريوس	النتائج والانجازات
0.95	3.63	86	بكالوريوس + دبلوم	
1.04	3.72	60	دراسات عليا	
0.77	3.67	383	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.83	3.61	86	بكالوريوس + دبلوم	
0.99	3.68	60	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي للمعلم ، إذ حصل أصحاب الفئة دراسات عليا على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.68)، يليهم أصحاب الفئة بكالوريوس إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.67)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة بكالوريوس+ دبلوم إذ بلغ (3.61)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (18):

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي للمعلم

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة(الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية	بين المجموعات	0.547	2	0.274	0.354	0.702
	داخل المجموعات	406.782	526	0.773		
	المجموع	407.329	528			
التخطيط.الاستراتيجي	بين المجموعات	0.689	2	0.345	0.439	0.645
	داخل المجموعات	413.328	526	0.786		
	المجموع	414.017	528			

0.98	0.02	0.014	2	0.028	بين المجموعات	إدارة الموارد وإدارة المعرفة
		0.689	526	362.214	داخل المجموعات	
			528	362.242	المجموع	
0.786	0.241	0.178	2	0.356	بين المجموعات	إدارة العمليات
		0.74	526	389.164	داخل المجموعات	
			528	389.52	المجموع	
0.866	0.144	0.109	2	0.217	بين المجموعات	شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية
		0.757	526	398.076	داخل المجموعات	
			528	398.293	المجموع	
0.915	0.089	0.067	2	0.135	بين المجموعات	التنمية المهنية الذاتية المستدامة
		0.76	526	399.61	داخل المجموعات	
			528	399.744	المجموع	
0.487	0.721	0.594	2	1.189	بين المجموعات	المتابعة والتقويم
		0.825	526	433.827	داخل المجموعات	
			528	435.016	المجموع	
0.826	0.191	0.165	2	0.331	بين المجموعات	النتائج والإنجازات
		0.864	526	454.538	داخل المجموعات	
			528	454.869	المجموع	
0.831	0.185	0.12	2	0.241	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.651	526	342.578	داخل المجموعات	

			528	342.818	المجموع	
--	--	--	-----	---------	---------	--

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ≤ 0.05 في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي للمعلم، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (0.185)، وبمستوى دلالة (0.831) للدرجة الكلية، و(0.354)، وبمستوى دلالة (0.702)، لمعيار "القيادة) الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية"، و(0.439)، وبمستوى دلالة (0.645) لمعيار "التخطيط الاستراتيجي" ، و(0.02)، وبمستوى دلالة (0.98)، لمعيار "إدارة الموارد وإدارة المعرفة"، و(0.241)، وبمستوى دلالة (0.786) لمعيار "إدارة العمليات"، و(0.144) وبمستوى دلالة (0.866) لمعيار "شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية" و(0.089)، وبمستوى دلالة (0.915)، لمعيار "التنمية المهنية الذاتية المستدامة" ، و(0.721)، وبمستوى دلالة (0.487)، لمعيار "المتابعة والتقييم"، و(0.191)، وبمستوى دلالة (0.826)، لمعيار "النتائج والانجازات".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، فضلا عن التوصيات التي تم التوصل إليها في

ضوء النتائج وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في

الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين ؟

يبين الجدول (5) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري

في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بشكل عام، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.81)، وجاءت معايير أداة الدراسة بين الدرجتين المرتفعة

والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79 - 3.50)، وجاء بالرتبة الأولى معيار "شؤون

الطلبة وتفعيل الفئات المعنية"، بمتوسط حسابي (3.79) بانحراف معياري (0.87)، بالرتبة الثانية جاء

معيار "التنمية المهنية الذاتية المستدامة" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.87)، وجاء

بالرتبة السادسة معيار "القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)"، و"المتابعة والتقويم" بمتوسط

حسابي (3.62) وانحرافين معياريين (0.88) و (0.91) على التوالي، وجاء بالرتبة الأخيرة معيار

"التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.89)، وتدل هذه النتيجة على أن

تطبيق المديرين لمعايير التميز الإداري كانت بدرجة متوسطة، على الرغم من أن بعض هذه المعايير

طبقت بدرجة مرتفعة. وقد يعزى سبب ذلك إلى ضعف معرفة المديرين بمعايير التميز الإداري، وضعف

معرفتهم بمضمون جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز، أو ربما جاءت هذه النتيجة لانشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، مما قد يؤدي إلى إضعاف حالة التميز لديهم، والذي قد ينعكس سلباً على ضعف مقدرتهم على القيام بانجاز الأعمال الإبداعية.

وجاءت مناقشة النتائج على النحو الآتي:

أ- لقد جاء معيار "شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية" بالرتبة الأولى وبدرجة تطبيق مرتفعة. وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يعمل على تعميق الجانب الثقافي الوطني في المدرسة، من خلال تأكيده على ضرورة إعداد المواطن الصالح المقدر على خدمة وطنه، وربما تعزى هذه النتيجة إلى احتفاظ المدير بسجلات خاصة للمعنيين بالعملية التربوية، من معلمين، وطلبة، وأولياء الأمور، من خلال متابعته للمعلمين وزياراته للصفوف، ومقابلاته لأولياء الأمور، والرد على الاقتراحات والشكاوى التي تقدم، فضلاً عن متابعته سجلات الدوام اليومي، حفاظاً على الالتزام بالدوام، وحرصاً على جهود الطلبة. وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة لقيام المدير بإشراك طلبة المدرسة في المسابقات الوطنية والمحلية، وتأكيده على أهمية هذه المشاركة وتشجيع الطلبة على ذلك، فضلاً عن قيامه بالعمل على زيادة انتماء الطلبة للمدرسة وولائهم لها، وقد تتطلب هذه الأعمال الإدارية وقتاً وجهداً غير قليلين، مما يؤثر بشكل أو بآخر في تركيز مدير المدرسة على العمل الإبداعي والتميز الإداري.

ب- وجاء معيار "التنمية المهنية المستدامة" بالرتبة الثانية وبدرجة تطبيق مرتفعة، وقد تدل هذه النتيجة على الوعي التام لمدير المدرسة الثانوية الحكومية، لأهمية متابعة المستجدات التربوية، وما يستحدث من أساليب إدارية تكون معيناً له في إدارة مدرسته، وإيصالها إلى مرحلة التميز،

وقد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المدير معرفة واطلاع واسعين عن ما يحدث في مجال التربية بشكل عام، وما يستجد في مجال العمل الإداري التربوي، فضلا عن إتباعه لسياسة تربوية هادفة، منسجمة مع الأهداف التربوية المعاصرة للؤسسة التربوية، لذلك فهو قد يعمل على تطوير سياسته الإدارية بما يتوافق مع المستجدات التربوية، مما قد يدفع مدير المدرسة إلى التوجه نحو التميز والإبداع.

ت- أما معيار إدارة العمليات فقد جاء بالرتبة الثالثة وبدرجة تطبيق مرتفعة ، وقد يعزى ذلك إلى أن أساس عمل مدير المدرسة هو إدارة وتنظيم وتنسيق والإشراف على الأعمال في المدرسة، وما تتضمنها إشراف على السجلات المدرسية، وإعداد التقارير الخاصة بالمدرسة للجهات المعنية، وتوفير الاحتياجات التي تتطلبها العملية التعليمية التعلمية، فضلا عن زيارة المعلمين في الغرف الصفية، وعقد الدورات التدريبية والاجتماعات مع المعلمين. فمدير المدرسة يقوم بدوره الإداري على أكمل وجه وهذا ما جاءت لتؤكدته نتائج الدراسة.

ث- وجاء معيار النتائج والإنجازات بالرتبة الرابعة وبدرجة تطبيق مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس بشكل عام مدركين أهمية العمل الإداري في المدرسة، وأنه الطريق الذي يقود إلى التميز ، إذ أن المدير يهتم بنتائج الطلاب في المدرسة ، ويسعى إلى الارتقاء بها مستقبلا، ويدرك أهمية خفض الإهدار الناتج عن ترك المدرسة والرسوب، فهو يتابع النمو الأكاديمي ويعمل على تحسين مخرجات العملية التربوية، ويقدم الخطط الاستراتيجية التي تقود إلى التميز.

ج- وجاء بالرتبة الخامسة وبدرجة تطبيق متوسطة معيار إدارة الموارد وإدارة المعرفة، وقد يعزى ذلك إلى مديري المدارس مقتدرين على أداء بعض المهمات في هذا المعيار بدرجة مرتفعة ، وأداء

مهمات أخرى بدرجة متوسطة، إذ جاءت فقرات هذا المعيار بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، ويلاحظ من الجدول (10) أن الفقرات المتعلقة بإدارة الموارد جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، أما الفقرات المتعلقة بإدارة المعرفة جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يمتلكون مقدرة إدارية عالية في مجال إدارة الموارد، في حين تعاني إدارتنا من قلة الخبرة في إدارة المعرفة في مدارسنا، ولتحقق التميز الإداري الذي نصبو إليه لابد من أن يتكامل عمل مدير المدرسة في عملية إدارة الموارد وإدارة المعرفة.

ح- جاء معيار القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية) بالرتبة السادسة وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس قادرين على وضع أهداف واضحة للعمل، وقادرين على تنفيذها، ولكن يلاحظ من فقرات أن مديري المدارس لا يمتلكون مقدرة على اقناع الآخرين، وغير قادرين على تقديم الأفكار الجديدة، وتقديم الحلول الناجحة لحل المشكلات، ولا يشرك الآخرين في صنع القرار. فهم لا يمتلكون الخبرة الكافية لمفهوم القيادة والتأثير في الآخرين وأهمية القيادة التحويلية التي تقود إلى التغيير والإبداع والتميز.

خ- وجاء معيار "المتابعة والتقييم" بالرتبة قبل الأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى مقدرة مديري المدارس على أداء بعض المهمات ضمن هذا المعيار، بدرجة مرتفعة، وأداء مهمات أخرى بدرجة متوسطة، وبشكل عام، فإن الأداء المتوسط للمديرين لا يعكس نتيجة سلبية أو غير مرضية، ولكن لا يرقى إلى مستوى الطموح، إذ ينبغي أن يقوم المدير بأداء مهماته المتعلقة بالمتابعة والتقييم على أكمل وجه، لأنها تعد الركيزة الأولى لعمل المدير. وفي الوقت الذي يكون مدير المدرسة مقتدرا على صياغة الأهداف الرئيسة لعملية المتابعة والتقييم، إلا أنه

غير مقتدر على متابعة تنفيذ تلك الأهداف بالشكل المطلوب، وقد تتدخل عوامل ومؤثرات ذاتية وبعيدة عن طبيعة العمل، وأسلوب تقويمه في عملية تقويم أداء العاملين معه، وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة، لأن المدير غير مقتدر تماما على تصميم أدوات لقياس فاعلية الأداء لدى الأفراد العاملين معه، وقد يعزى ذلك إلى قلة الخبرة في هذا المعيار، وقلة الإمكانيات المتاحة للقيام بمثل هذا العمل.

د- وجاء معيار "التخطيط الاستراتيجي" بالرتبة الأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف إمام مدير المدرسة بماهية التخطيط التربوي والاستراتيجي، وعدم تمكنه من إعداد خطة تربوية ناجحة ترقى بمستوى المدرسة نحو الأفضل. وربما كان السبب وراء ذلك يكمن في استخدام المركزية في كثير من جوانب العمل الإداري التربوي، ولا سيما فيما يتعلق بالأهداف العامة للتربية، وما ينبثق عنها من خطط وعمليات تخطيط، فلا يتمكن المدير من الاجتهاد أو تقديم خطط تتناسب مع واقع مدرسته وبيئتها، لأنه مطالب بالالتزام بما تفرضه الوزارة من خطط واستراتيجيات عليه تنفيذها دون تغيير. وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى عدم مقدرة المديرين على التعبير عن ممارستهم ونشاطاتهم وإبداعاتهم وأفكارهم الخلاقة وإيصالها إلى المعنيين من مسؤولين وإداريين وتربويين على مستوى مديرية التربية والتعليم التي تقع مدرسته ضمنها أو المدارس التابعة للمديرية نفسها.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى لجنس المعلم؟

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لجنس المعلم، استناداً إلى قيم ت المحسوبة إذ بلغت (1.428)، وبمستوى دلالة (0.154) للدرجة الكلية، وقد يعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التطبيق، إلى أن المعلمين وبغض النظر عن الجنس يسعون دائماً للوصول إلى التميز في مدارسهم، وذلك من خلال مساندة الإدارة لهم في تطبيق معايير التميز، لذلك تساوت قيم درجة التطبيق وهذا يدل على الوعي التام من قبل المديرين لأهمية تطبيق مثل هذه المعايير ، وربما كان لجائزة الملكة رانيا العبدالله المعظمة الأثر الواضح في إدراك هذه الأهمية من خلال إطلاقها للجائزة والتعريف بها، مما أدى إلى نشر ثقافة التميز بين مديري المدارس وتطبيقها للارتقاء بمستوى التعليم، وتدل جميع فقرات الأداة على أهم قواعد إدارة التميز، كتقديم أفكار واضحة وجديدة للعمل، والمقدرة على إقناع الآخرين ، وإيجاد حلول ناجحة للمشكلات، وأن تطبيق هذه المعايير سيؤهلهم للاشتراك في الجائزة التي تحقق لهم الدافع المعنوي نحو التميز.

في حين يوجد فرق في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً لجنس المعلم في مجال القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)، إذ بلغت قيمة ت المحسوبة (2.84)، وبمستوى دلالة (0.005)، وكان الفرق في هذا المعيار لصالح الذكور، وقد يعزى هذا الفرق إلى طبيعة الشخصية بين الذكور والإناث، فالذكور يميلون بطبيعتهم إلى تولي المواقع القيادية، وطرح الأفكار وتطبيقها، كما أن طبيعة العلاقة بين المعلمين الذكور والإدارة الذكورية تكون مبنية على أسس مختلفة عن تلك العلاقة بين

الإناث المديرات والمعلمات ، فضلا عن طبيعة المجتمع الأردني وما فيه من عرف وعادات وتقاليد تعطي أولوية القيادة للرجل على المرأة ، وهذا ما ينطبق على النتيجة التي تم التوصل إليها.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى لخبرة المعلم ؟

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية، في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين، تبعا لخبرة المعلم ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية، في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين، تبعا لخبرة المعلم ، استنادا إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (1.429) وبمستوى دلالة (0.867)، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين بغض النظر عن خبرتهم فإنهم يدركون تماما معايير التميز الإداري الواردة في جائزة الملكة رانيا العبد الله وأهمية تطبيقها لما فيه مصلحة المدرسة والمعلم والطالب، وهذا قد يشير إلى أن متغير الخبرة ليس مؤثرا في إدراك درجة تطبيق معايير التميز، وربما كانت هناك متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، قد يكون لها أثر في ذلك، فضلا عن كون معايير الجائزة واضحة ويسهل إدراكها من العاملين في قطاع التعليم، ولا يتطلب الأمر

خبرة مضافة، وربما كان لجائزة المعلم المتميز دور في إدراك المعلمين لمعايير التميز الإداري لدى المديرين.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي للمعلم ؟

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي للمعلم ، إذ حصل أصحاب الفئة دراسات عليا على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.68)، يليهم أصحاب الفئة بكالوريوس إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.67)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة بكالوريوس + دبلوم إذ بلغ (3.61)، ولتحديد إن كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وقد أشارت النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي للمعلم، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (0.185)، وبمستوى دلالة (0.831) للدرجة الكلية، وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك معايير التميز وسهولة الحكم على درجة تطبيقها من قبل مديري المدارس ليس

حكرا على أصحاب الشهادات العليا من المعلمين ويمكن لأي معلم في الميدان أن يقدر درجة تطبيق مثل هذه المعايير وذلك بسبب أن إدارة التميز والتميز الإداري أصبح من الموضوعات المتداولة في المدارس الأردنية ويعود الفضل في ذلك إلى جمعية جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التي قدمت ومازالت تقدم مبادرات لدعم المعلمين والمديرين المتميزين في مجال التربية والتعليم . ويستدل من هذه النتيجة أن متغير المؤهل العلمي للمعلمين، ليس من المتغيرات المؤثرة في إدراك معايير التميز الإداري.

وبشكل عام ، يمكن القول إن لهذه الجائزة صدى واسعاً على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية، لما أحدثته من ردود فعل إيجابية ، من المديرين والمعلمين، إزاء المبادرات القيمة لجلالة الملكة رانيا العبدالله في قطاع التربية والتعليم، وما تتمتع به من سمات شخصية جذابة ومؤثرة في جميع العاملين في هذا القطاع.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات والمقترحات الآتية:

توصي الباحثة بما يأتي:

- 1- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية، لتوضيح معايير التميز الإداري وجائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز وماهيتها وأهدافها .
- 2- تزويد المدارس بدوريات ومجلات علمية متخصصة، في مجالي الإبداع والتميز الإداري التربوي.
- 3- تعديل في مهمات مدير المدرسة الثانوية الحكومية، وتعيين موظفين مساندين للقيام بالأعمال الروتينية، لإتاحة الفرصة له بمتابعة أمور التميز الإداري.
- 4- التأكيد على التميز الإداري سمة من سمات العصر الحالي في مجال الإدارة التربوية، من خلال الندوات والمحاضرات التثقيفية.
- 5- شمول المدارس الثانوية الخاصة بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز.

وتقترح الباحثة ما يأتي:

- 1-إجراء دراسات مسحية لتعرف درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية.
- 2- إجراء دراسات عن العلاقة بين درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي والصحة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية :

- أبو جلبان ، عمر محمد عبد الهادي (2002). "درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين". (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن.
- الأعسر، صفاء (2000). الإبداع في حل المشكلات. القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- بدوي، احمد زكي (2006). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. بيروت : دار الكتاب اللبناني.
- البروارى، نزار عبدالمجيد، باشيوة، لحسن عبدالله(2011). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس و تطبيقات. ط1 ، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي (2009). طلب ترشيح المدير المتميز 2009، عمان ، الأردن.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (1998). الموهبة والتفوق والإبداع . ط1 ، العين : دار الكتاب الجامعي.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (1998). الإبداع. ط1 ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جلدة، سليم بطرس ، عبوي ، زيد منير(2006). إدارة الإبداع والابتكار. عمان: دار كنوز المعرفة.
- الحريري، رافدة عمر (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان: دار المناهج.
- حريم، حسين (2006). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة. ط1 ، عمان : دار الحامد.

حسين، سلامة عبد العظيم (2005). **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع
الحسيني، فلاح حسن (2006). **إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز**. عمان:
دار الشروق .

الحوامدة، باسم علي عبيد (2003). **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع
الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية
للدراستات العليا، عمان، الأردن.

الخرشة، ياسين كاسب (2006). **المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية**
. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

خطاطبة، سهى محمود حسن (2002). **مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
في الأردن من وجهة نظرهم**، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الدويري، غسان غريب سعد (2006). **إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية من وجهة
نظر المديرين حول تطبيق معايير التميز** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك،
اربد، الأردن .

رسمي، محمد حسن (2004). **أساسيات الإدارة التربوية**. ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
الروسان، عصمت محمد علي سلامة (2007). **الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة
نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي**،
(رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن .

زايد، عادل (2003). الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتممية الإدارية .

سعادة، جودت احمد (2006). تدريس مهارات التفكير مع مئات الأمثلة التطبيقية ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف (2010). القيادة الإدارية الفعالة ط1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السلمي، علي (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السلمي، علي (2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

الشبول، سهير أنور (1996). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في شمال الأردن للكفايات المهنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك ، اربد، الأردن.

شعبان، إياد عبدالله (2009). إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. عمان: دار زهران.

الشقيرات، محمود طافش (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الشميلة، نانسي عبدالله (2004). تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن .

الطجم، عبدالله (2000). التطوير التنظيمي. ط2، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

- الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط4 ، عمان: دار وائل للنشر.
- العبدالله، رانيا (2009). رسالة المعلم. المجلد 48، العدد الأول، ص 3، وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العرفي، عبدالله بلقاسم، مهدي، عباس عبد(2008). مدخل إلى الإدارة التربوية. ط2، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العمايرة، محمد(2002). مبادئ الإدارة المدرسية. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، محمود(2005). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم، (أطروحة دكتوراة غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.
- الفضلي، فضل. (2003م). العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت. مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية، مجلد (15)، عدد (2)، ص 335_337.
- قاقيش، عيسى سالم فضيل(1995). في العملية الإدارية الحوافز ماهيتها وأهميتها. عمان: المكتبة الوطنية.
- القيوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، ط3 ، عمان، دار الشروق.

القواسمة، شكري محمد محمد (2004). قياس معرفة مديري المدارس الثانوية في الأردن للإبداع الإداري ودرجة ممارستهم له في مدارسهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

مجمع اللغة العربية (1987). المعجم الوسيط . ط2، بيروت، دار الأمواج للنشر والتوزيع.

مجيد،سوسن، والزيادات، عواد(2008). الجودة في التعليم دراسات تطبيقية . ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

محامدة، ندى عبد الرحيم (2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع.

محمد، زينة محمود(2006). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

محمد، فتحي عبد الرسول(2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية . ط1، الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

محمود، سناء سعيد(2008). الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مساد، عمر حسن (2005). الإدارة المدرسية. عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع.

مصطفى، صلاح عبد الحميد(1982). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع.

مطوع، إبراهيم عصمت (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية عالمية. القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.

المعاني، احمد إسماعيل(2008). اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المليجي،إبراهيم عبد الهادي(1997).الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها.الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع .

المومني،واصل جميل حسين(2008).الإدارة المدرسية الفعالة موضوعات إجرائية وأساسية.ط1، عمان: دار الحامد.

نبهان،يحيى محمد (2007). الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية . عمان : دار الصفاء.

نصير، طلال (2011). محاضرات ألقيت على طلبة قسم إدارة الأعمال ، الفصل الدراسي الأول، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن.

النعيبي، تيسير(2009). رسالة المعلم. المجلد 48، العدد الأول ، ص 8، وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2011). نظام التعليم في الأردن . عمان : وزارة التربية والتعليم.

يدك، علي محمد جميل (2005). الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها . (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية ، عمان، الأردن.

Amabile, T,(1987).**Creativity in the R&D laboratory technical report**, Greensboro: Center for creative leadership

Blaze, P. (2004). **International of sustainability in higher education**, London , dordrecht : Kluwer Academic Publishers.

Bryant, S. (2003). **The Role of Transformational and Transactional Leadership, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge**. Journal of. Leadership and Organizational Studies, 9(4), 32-42.

Crowley, D.M.(2004).**Reconciling educational excellence with organizational efficiency**. Administrative leadership to advance high-quality teaching and learning in higher education, University of California. www.proquest.com.

Grote, R. (2002). **The performance appraisal question and answer book a survival guide for managers**, New York: American Management Association.

Reinhartz, j. Beach D. M , (2004). **Educational leadership: Changing schools, chaning roles**, Boston: Allyn & Bacon.

Matheson, D. (2002).**Achieving performance excellence managing**, Bradford: Emeraled group publishing.

Morton, D. (1997). **Excellence in public management**, Liverpool Institute of Public Administration, University of Liverpool.

Olson, L. M. (2009). **An examination of quality management in support functions of elementary and secondary education using the malcolm baldrige national quality award's criteria for performance excellence,**(Ph.D.), University of Minnesota. www.proquest.com/

Tanner, S. (2000). **Developing ICT capable school**. London: Routledge Falmer.

Szabocsik, S. (2008). **An examination of administrators' leadership content knowledge in literacy and their self-reported approaches to supervision,** The State University of New Jersey. www.proquest.com.

المواقع الالكترونية:

- www.khaward.ae/index_ar.html - جائزة الشيخ خليفة التربوية 2011
- www.tamayaz.org.sa/index-ar.php 2011 جائزة السعودية للتميز التربوي
- جائزة الشارقة للتميز التربوي 2011

الملحق (1)

استبانة معايير التميز الإداري بصيغتها الأولية

استبانة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة

الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين بصيغتها الأولية

السيد الفاضل الدكتور/ المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان : درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة "معايير التميز الإداري".

ونظراً لما نعده فيكم من معرفة واسعة، وخبرة طويلة، وكفاءة مشهودة في مجال تخصصكم، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجياً تفضلكم ببيان رأيكم بصدق فقراتها، من حيث ملاءمتها للمعايير التي وضعت فيه، وصالحها لأغراض الدراسة، أو بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، علماً بأن البدائل هي : عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا فائق الاحترام.....

الباحثة

منال عز الدين

استبانة معايير التميز الإداري

المعيار	التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة للمعيار		صلاحية الفقرات		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
			متنمية	غير متنمية	صالحة	غير صالحة		
القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)	1	يضع أهدافاً واضحة للعمل.						
	2	يضع خططاً عملية ممكنة التحقيق.						
	3	قادر على تنفيذ الأهداف.						
	4	يقدم باستمرار أفكاراً جديدة للعمل.						
	5	قادر على اقناع الآخرين .						
	6	قادر على تحديد إجراءات العمل.						
	7	يقدم حلولاً ناجحة لحل المشكلات.						
	8	يشرك المعلمين في عملية وضع الأهداف.						
	9	يسعى لتطوير العملية التعليمية التعلمية.						

المعيار	التسلسل	الفقرات	انتماء الفقرة للمعيار		صلاحية الفقرات		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
			منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
التخطيط الاستراتيجي	1	يضع خطأ بعيدة المدى ذات منهجية واضحة.						
	2	يشرك المعلمين في عملية وضع الخطط.						
	3	يتقبل آراء المعلمين ذات الصلة بوضع الخطط.						
	4	يعمل على تنفيذ خططه على الوجه المطلوب						
	5	يعمل على نشر خططه للمدارس الأخرى للاستفادة منها.						
	6	تناسب أهداف الخطط الأهداف العامة للعملية التربوية.						
	7	يضع آلية محددة لمتابعة تنفيذ الخطط.						
	8	يعتمد على أساليب علمية لقياس مستوى الأداء.						
	9	يقدم في خططه تصورات محتملة للعقبات.						

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرات		انتماء الفقرة للمعيار		الفقرات	التسلسل	المعيار
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية			
						يعمل على عقد دورات تدريبية للمعلمين.	1	إدارة المعـ ررفة وإدارة المعـ ررفة
						يعقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المستجدة.	2	
						يتيح فرص النمو المهني للمعلمين.	3	
						يعمل على نشر ثقافة التميز في المدرسة.	4	
						يعمل على تهيئة فرص التنافس بين العاملين.	5	
						يعمل على توفير جو تسوده العلاقات الانسانية بين العاملين.	6	
						يشرك المعلمين في وضع الأهداف طويلة وقصيرة المدى.	7	
						يوفر التغذية الراجعة اللازمة للمعلمين.	8	
						يهتم بمشكلات المعلمين .	9	
						يقوم بالاشراف على النشاطات اللاصفية .	10	
						يعمل على إقامة الاحتفالات الوطنية والقومية بمشاركة افراد المجتمع المدرسي.	11	
						الإشراف على المبنى المدرسي .	12	

						يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المادية المتاحة.	13
						يعمل على وتوثيق المعلومات في سجلات خاصة.	14
						يعمل على إيجاد مصادر دخل للمدرسة من المجتمع المحلي لتنمية الجانب المعرفي.	15
						يتابع ويشرف على الموارد المالية في المدرسة وكيفية استثمارها بالشكل الأمثل.	16
						يدعو شخصيات معروفة من المجتمع المحلي لإلقاء محاضرات في المدرسة.	17

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرات		انتماء الفقرة للمعيار		الفقرات	التسلسل	المعيار
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية			
						يهتم بالتغذية الراجعة اليومية عن سير العمل.	11	
						يعمل على تحسين البرامج التعليمية .	1	إدارة العمل بيات
						يتبادل المعلومات التي تخص العملية التربوية مع المعلمين.	12	
						إعداد الجداول الدراسية مراعيًا مطالب المعلمين.	2	
						يعمل على توفير الإحتياجات اللازمة التي عقد دورات تدريبية للمعلمين للإطلاع على متطلبات العملية التعليمية التعليمية. المستجذات التربوية.	13	
						يشرف على تنظيم السجلات المدرسية يراعي توزيع مواعيد الامتحانات بالشكل الأمثل.	14	
						يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بشكل مستمر	5	
						يعد التقارير الخاصة بإداء المعلمين للجهات المختصة .	6	
						ايجاد حلول للمشكلات التي تواجه الطلبة.	7	
						يعمل على إحداث تغيير سلوكي لدى الطلبة بما يتوافق مع الأهداف التربوية.	8	
						يعمل جاهداً على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل المدرسي.	9	
						يشجع المعلمين على اتباع أساليب حديثة في التدريس.	10	

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرات		انتماء الفقرة للمعيار		الفقرات	التسلسل	المعيار
		صالحة	غير صالحة	منتمية	غير منتمية			
						يعمل على تنمية ذاته مهنيًا.	1	التنمية المهنية الذاتية المستدامة
						يقدم برنامجا في التدريب الإداري من خبرته.	2	
						يشارك في الدورات التدريبية التي تعقد لمديري المدارس.	3	
						يتبادل الزيارات مع مديري المدارس الأخرى.	4	
						لديه اطلاع واسع بالمستجدات الإدارية التربوية.	5	
						يعمل على تطوير سياسته الإدارية بما يتوافق مع المستجدات التربوية.	6	
						تنسجم السياسة التربوية التي يتبعها مع الأهداف التربوية الحديثة	7	

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرات		انتماء الفقرة للمعيار		الفقرات	التسلسل	المعيار
		صالحة	غير صالحة	منتمية	غير منتمية			
						يحدد الأهداف الرئيسية لعملية التقويم.	1	المتابعة والتقويم
						يستخدم أدوات قياس مناسبة لتعرف فاعلية الأداء.	2	
						يضع الخطط الملائمة لتطوير عملية التقويم.	3	
						يصمم أدوات مناسبة لقياس فاعلية الأداء.	4	
						يهتم بالتغذية الراجعة من الجهات المعنية بالعملية التربوية.	5	
						يتصف بالموضوعية عند تقويم أداء المعلمين.	6	
						ينمي لدى المعلمين أسلوب الرقابة الذاتية.	7	

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرات		انتماء الفقرة للمعيار		الفقرات	التسلسل	المعيار
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية			
						يتابع النمو الأكاديمي للطلبة.	1	النتائج والواجبات
						يعمل على تحسين مخرجات العملية التربوية بشكل مستمر.	2	
						يعمل على خفض نسبة الأهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب.	3	
						يناقش اعضاء الهيئة التدريسية بالنتائج النهائية للامتحانات قبل اعلانها.	4	
						يهتم بالتخطيط لتنفيذ الأهداف التي تثير التحدي.	5	
						يدعم أهداف المدرسة من خلال إيجاد برامج ينفذها المجتمع المحلي.	6	

الملحق (2)

استبانة معايير التميز الإداري بصيغتها النهائية

استبانة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية معايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين.

الأخت المعلمة المحترمة:

الأخ المعلم المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية معايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين. استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة " معايير التميز الإداري"، احتوت على ثمانية معايير لتقيس درجة تطبيق هذه المعايير. لذا يرجى التفضل بتعبئة المعلومات المطلوبة، والإجابة عن فقرات الاستبانة كافة، وذلك بوضع إشارة (/) أمام كل فقرة من الفقرات تحت درجة الحكم التي تعبر عن وجهة نظركم، مع توخي الدقة والموضوعية، علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكرة حسن تعاونكم

الباحثة

منال عز الدين

القسم الأول :

المعلومات الديموغرافية :

يرجى وضع إشارة (/) أمام الإجابة المناسبة :

الجنس : ذكر أنثى

العمر :

25 إلى 29 سنة 30 إلى 34 سنة

35 إلى 39 سنة أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي :

بكالوريوس الوريوس + دبلوم عالٍ دراسا عليا

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

استبانة معايير التميز الإداري

المعيار	التسلسل	الفقرات	درجة التطبيق				
			عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
القيادة (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية)	1	يضع أهدافاً واضحة للعمل.					
	2	قادر على تنفيذ الأهداف .					
	3	يقدم باستمرار أفكاراً جديدة للعمل.					
	4	قادر على إقناع الآخرين .					
	5	يقدم حلولاً ناجحة لحل المشكلات.					
	6	يشرك المعلمين في عملية وضع الأهداف.					
	7	يسعى لتطوير العملية التعليمية التعليمية.					
التخطيط الاستراتيجي	8	يضع خططاً بعيدة المدى ذات منهجية واضحة.					
	9	يشرك المعلمين في عملية وضع الخطط.					
	10	يتقبل آراء المعلمين ذات الصلة بوضع الخطط.					
	11	يعمل على تنفيذ خططه على الوجه المطلوب.					
	12	يعمل على نشر خططه للمدارس الأخرى للاستفادة منها.					
	13	تناسب أهداف الخطط الأهداف العامة للعملية التربوية.					

					يضع آلية محددة لمتابعة تنفيذ الخطط.	14
					يعتمد على أساليب علمية لقياس مستوى الأداء.	15
					يقدم في خطته تصورات محتملة للعقبات .	16
					يعمل على عقد دورات تدريبية للمعلمين.	17
					يعقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المستجدة.	18
					يتيح فرص النمو المهني للمعلمين.	19
					يعمل على نشر ثقافة التميز في المدرسة.	20
					يعمل على تهيئة فرص التنافس بين العاملين.	21
					يعمل على توفير جو تسوده العلاقات الإنسانية بين العاملين.	22
					يشرك المعلمين في وضع الأهداف.	23
					يوفر التغذية الراجعة اللازمة للمعلمين.	24
					يهتم بمشكلات المعلمين.	25
					يقوم بالإشراف على النشاطات اللاصفية	26
					يعمل على إقامة الاحتفالات الوطنية والقومية بمشاركة أفراد المجتمع المدرسي.	27
					الإشراف على المبنى المدرسي .	28
					يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المادية المتاحة.	29

					يعمل على توثيق المعلومات في سجلات خاصة.	30
					يعمل على إيجاد مصادر دخل للمدرسة من المجتمع المحلي لتنمية الجانب المعرفي.	31
					يشرف على الموارد المالية في المدرسة لاستثمارها بالشكل الأمثل.	32
					يدعو شخصيات معروفة من المجتمع المحلي لإلقاء محاضرات في المدرسة.	33
					يعمل على تحسين البرامج التربوية.	34
					يعد الجداول الدراسية مراعيًا لمطالب المعلمين.	35
					عقد دورات تدريبية للمعلمين للإطلاع على المستجدات التربوية.	36
					يراعي توزيع مواعيد الامتحانات بالشكل الأمثل.	37
					يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بشكل مستمر.	38
					يعد التقارير الخاصة بأداء المعلمين للجهات المختصة.	39
					إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الطلبة.	40
					يعمل على إحداث تغيير سلوكي لدى الطلبة بما يتوافق مع الأهداف التربوية.	41
					يعمل جاهداً على تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل المدرسي.	42
					يشجع المعلمين على إتباع أساليب حديثة في التدريس.	43
					يهتم بالتغذية الراجعة اليومية عن سير العمل.	44
					يتبادل المعلومات التي تخص العملية التربوية مع المعلمين.	45

					يعمل على توفير الاحتياجات اللازمة التي تتطلبها العملية التعليمية التعلمية.	46	شؤون الطلبة وتفعيل الفئات المعنية
					يشرف على تنظيم السجلات المدرسية .	47	
					يعمل على تشجيع الأفكار الإبداعية لدى الطلبة.	48	
					يعمل على تحفيز الطلبة للمشاركة بالنشاطات اللاصفية	49	
					يوفر البيئة المناسبة لتنمية ميول الطلبة .	50	
					يشرك الطلبة في المسابقات الوطنية والمحلية.	51	
					تعميق الجانب الثقافي الوطني في المدرسة.	52	
					يشرك الطلبة في الندوات التي تقيمها المدرسة .	53	
					يحتفظ بسجلات خاصة للمعنيين بالعملية التربوية (معلمين طلبة وأولياء الأمور).	54	
					يعمل على تحقيق رضا المستفيدين من المدرسة (الطلبة وأولياء الأمور والمعلمون والمجتمع).	55	
					يعمل على زيادة انتماء الطلبة للمدرسة.	56	
					يشجع على التفاعل بين المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي لتبادل المنفعة.	57	
					عقد ورشات عمل بين مدرسته والمدارس الأخرى القريبة.	58	
					يعمل على تنمية ذاته مهنيًا .	59	
					يقدم برنامجا في التدريب الإداري من خبرته.	60	
					يشارك في الدورات التدريبية التي تعقد لمديري المدارس.	61	
					يتبادل الزيارات مع مديري المدارس الأخرى.	62	

					لديه اطلاع واسع بالمستجدات الإدارية التربوية.	63	المتابعة والتقييم
					يعمل على تطوير سياسته الإدارية بما يتوافق مع المستجدات التربوية.	64	
					تنسجم السياسية التربوية التي يتبناها مع الأهداف التربوية الحديثة.	65	
					يحدد الأهداف الرئيسية لعملية التقييم.	66	
					يستخدم أدوات قياس مناسبة لتعرف فاعلية الأداء.	67	
					يضع الخطط الملائمة لتطوير عملية التقييم.	68	
					يصمم أدوات مناسبة لقياس فاعلية الأداء.	69	
					يهتم بالتغذية الراجعة من الجهات المعنية بالعملية التربوية.	70	
					يتصف بالموضوعية عند تقييم أداء المعلمين.	71	
					ينمي لدى المعلمين أسلوب الرقابة الذاتية.	72	
					يتابع النمو الأكاديمي للطلبة.	73	النتائج والإنجازات
					يعمل على تحسين مخرجات العملية التربوية بشكل مستمر.	74	
					يعمل على خفض نسبة الإهدار الناتج عن ترك المدرسة.	75	
					يناقش أعضاء الهيئة التدريسية بالنتائج النهائية للامتحانات قبل إعلانها.	76	
					يهتم بالتخطيط لتنفيذ الأهداف التي تثير التحدي.	77	
					يدعم أهداف المدرسة من خلال إيجاد برامج ينفذها المجتمع المحلي.	78	

						يعمل على خفض نسبة الإهدار بسبب الرسوب.	79	
--	--	--	--	--	--	--	----	--

الملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. جودت سعادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. عبد الجبار البياتي	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	د. مصطفى أبو الشيخ	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	د. عونبة أبو سنينية	أصول تربوية	جامعة الشرق الأوسط
5	د. غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
6	د. خالد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
7	د. عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
8	د. عبد الرحمن الهاشمي	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
9	د. ليلى محارمة	تربية خاصة	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

عمادة شؤون الطلبة

التاريخ: 25/10/2013

Number:

الرقم: 01425/9/10

السيد الدكتور محمد أبو بكر

رئيسة كلية التربية والتعليم

أرجو تسهيل مهمة طالبة منال عز الدين عيسى الحوري ورقمها الجامعي (400910335) للعمل على توزيع استبانة على المعلمين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم والحصول على المعلومات اللازمة من إحصاءات وأعداد المدارس والمعلمين في المملكة ، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة وقيادة تربوية ، علماً بأن المعلومات ستكون سرية لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ..

عميد شؤون الطلبة

د. محمود الحديدي



مقر: +9626 4790222 هاتف: +9626 4129613 ص.ب. 283، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 283, Amman 11831, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم للمديريات المعنية



وزارة التربية والتعليم

710 en
الرقم
التاريخ
الموافق



السيد مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة إربد الثانية
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية
السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة العقبة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة مثال عز الدين عيسى الحوري بإجراء دراسة عنوانها " درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا المبداه من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية في جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى أعداد المدارس والمعلمين من إدارتكم وتطبيق استبانة على عينة من المعلمين في المدارس التابعة لمديرتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

وزير التربية والتعليم
د. عبد الحكيم المشري
بإمرارة
أحمد



نسخة / رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف 10/3
مرفقات: 6 ملفات