

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميّز الإداري من وجهة نظر المعلمين

عفاف سليم أبو غرارة *

أحمد محمود رضوان **

ملخص

الملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب لمعايير التميّز من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر المتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي) في تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديريهم تلك المعايير. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير التميّز متوسطة على المقياس الكلي ومجالاته، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق المديرين لمعايير التميّز الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ولصالح المرحلتين الابتدائية والثانوية، وعدم وجود أثر للمتغيرين الجنس والمؤهل العلمي.

الكلمات الدالة: درجة التطبيق، معايير التميّز، مديرو المدارس، منطقة النقب.

* مديرية منطقة النقب التعليمية، النقب، فلسطين.

** قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

تاريخ قبول البحث: 2019/3/27م .

تاريخ تقديم البحث: 2018/10/20م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2020م.

The Application Degree of School Principals in Negev Educational Region for Excellence Criteria from the Perspectives of Teachers

Afaf S. Abu Grarah

Ahmad M. Rathwan

Abstract

The purpose of study is to clarify the application degree of school principals in Negev educational region for excellence criteria from the perspectives of teachers, and to clarify the effect of (gender, educational stage, Scientific qualification) in teachers' estimates to the application degree of those criteria. The sample of the study consisted of (400) teachers which were chosen in stratified random way, and it used the descriptive survey methodology, and also it used the questionnaire to collect the needed data to achieve the aims of the study. The study results showed that the application degree of school principals for administrative excellence criteria was moderate. There were significant statistical differences in teachers' estimates to the application degree of school principals for administrative excellence criteria due to the variable (educational stage) and for both elementary and secondary stages, and there were no significant statistical differences for the variables (gender, Scientific qualification).

Keywords: Application degree, excellence criteria, Principals, Negev region.

المقدمة:

أصبح العالم بمثابة قرية صغيرة نتيجة لتطور وسائل الاتصال، حيث باتت المنافسة على أشدها بين المؤسسات على اختلاف أنواعها، سواء أكانت مؤسسات ربحية أم مؤسسات خدمية، لذلك كان لزاماً على هذه المؤسسات التوجه نحو فكر الجودة والتميز، واعتماده فكراً إدارياً حتى يستمر بقاؤها متفوقة على مثيلاتها، ولكي تحظى برضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.

ويرى شي-مه وناصر دين (Che-Meh & Nasurdin, 2009) أنّ التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة فرضت إيجاد بيئة ذات تنافسية عالية، جعلت حاجة أي فرد يسعى للتعایش مع متطلبات الحياة المعاصرة، ويحتاج إلى أن يتخذ من التميّز شعاراً له في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل، وقد اتجهت المجتمعات إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإعداده؛ ليقود العمل بمنظمات المجتمع المختلفة باختلاف تخصصاتها وتبعاتها.

إن كلمة التميّز مشتقة من "الفعل (ميز)، و(تميّز)، و(امتاز الشيء) يعني أنه بدأ فضله على مثله، وكذلك (الميز) يعني الرفة" (Arabic Language Complex, 2004: 873). أما باللغة الإنجليزية فيشير أنينوس (Anninos, 2007) إلى أن كلمة (Excellence) كانت معروفة عند الإغريق بمفهوم (Aristeia)، حيث إن هذه الكلمة تتكون من مقطعين هما (Ar) الذي يعني تدفق الخير أو الضوء، و (Iston) الذي يعني الاستقرار والتوافق، كما أن كلمة (Aristeia) تعني بالإنجليزية (Best, Braver, Migtter)، أي (أفضل الأحوال، الشجاعة، وأكثر هولاً).

أما اصطلاحاً فقد عرف الخالدي (Al-Khalidi, 2003: 105) التميّز بأنه: "المقدرة غير العادية أو الاستعداد العقلي العالي لدى الفرد، وهذه المقدرة أو الاستعداد إما أن يكون موروثاً أو مكتسباً، سواء أكان عقلياً أو بدنياً".

والتمييز المؤسسي يُعرّف بأنه: "حالة من تفوق المؤسسة على غيرها من المؤسسات المماثلة لها في مجال العمل، وظهوره -أي التميز- بصورة تجعل هذه المؤسسة تبرز من خلال إنجازاتها، ويعلمو شأنها على المؤسسات الأخرى" (Al-Awaysah, 2006: 30). ويعرفه السيد (Al-Sayed, 2007: 114) بأنه: "تمط فكري وفلسفة إدارية يعتمد على منهجية ذات ارتباط مباشر

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التّميّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

بنتائج ملموسة للمؤسسة من أجل تحقيق توازن في إشباع احتياجات أصحاب المصلحة والمجتمع
ككل في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر".

أما إدارة التميز فعرّفها السلمي (Al-Salmi, 2002:21) بأنها: "المقدرة على توفيق وتنسيق
عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى
مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".

وعرفها إيغن (Egan, 2003, 8) بأنها: "الممارسات المتأصلة في إدارة المنظمة، وتحقيق
النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية"، كما عرفها بن عبود
(Bin Abboud, 2009: 5) بأنها: "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات
المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة".

لقد بات التّميّز ضرورة نظرًا لأن المؤسسات التربوية دخلت عالم المنافسة، شأنها في ذلك شأن
أي مؤسسة أخرى، فمفهوم التّميّز ظهر على قمة التغيرات التي أحدثتها ثورة المعرفة، وهو مفهوم
جامع يبلور الغاية الأساسية لإدارة المنظمات المعاصرة، ويبرز السمة الأساسية التي ينبغي أن
تتصف بها، وهو "حالة من التفوق التنظيمي، يتحقق به مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ
للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى
عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة" (Al-Salmi, 2002: 20).

ويشير شعبان (Shaban, 2009) إلى أن التّميّز يعني تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات
المعنية بما في ذلك العاملون في المؤسسة والعملاء والمجتمع المحلي، ويعني تلبية احتياجات
العملاء الحاليين والمحتملين، كما يعني قيادة طموحة ذات رؤية ثابتة، تضمن الاستمرار والديمومة
للمؤسسة، وتضمن تناسق أهدافها وانسجامها على كافة المستويات، وتعني أيضاً إدارة المؤسسة من
خلال عمليات تطويرهم وإشراكهم في العمل، فضلاً عن تحدي الوضع القائم، والتفاعل مع المتغيرات
من خلال التعلم والإبداع، لإيجاد فرص دائمة للتحسين.

ويرى زايد (Zayed, 2003: 46) أن أهمية التّميّز تظهر جلية من خلال مواومة المؤسسة بين
متطلبات التغيير والمنافسة مع المؤسسات الأخرى ذات الأعمال المشابهة، وتبدو تلك الأهمية من
خلال حاجة المؤسسة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها، كما

يجعل التّميّز المؤسسات تعمل على تمكين المديرين من المهارات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات السليمة من خلال توفير البيانات اللازمة لذلك ، كما أن التّميّز يجعل المؤسسة والعاملين فيها يتفوقون على غيرهم في المؤسسات الأخرى المنافسة لهم في ضوء ما توفره لهم مؤسستهم من متطلبات خاصة يحتاجونها عن طريق التدريب المستمر وإعادة التأهيل.

وتساعد إدارة التّميّز في تغيير المعتقدات والقيم الثقافية السائدة في المؤسسة من خلال إثارة الرغبة، ودمج جميع الأفراد قيادة وعاملين، وتوجيههم نحو أداء العمل بشكل صحيح ومن المرة الأولى، وبشكل مثالي ومستمر، مستفيدة من القدرات والمواهب الكامنة لديهم، وتعتبر إدارة التمييز طريقة جديدة مختلفة في التفكير، حيث اعتبرت المؤسسات أن جودة المنتج أو الخدمة هو ما يجب أن يميزهم عن غيرهم، واعتبرتها من الطرق الفعالة لإنجاز الأعمال (Al-Dida, 2016).

ولتحقيق التّميّز والنافسية لأي مؤسسة من المؤسسات سواء أكانت الربحية منها أم الخدمية فإن ذلك يوجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات، والتي أشارت إليها المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM, 2003)، وهذه المتطلبات تتمثل في وجود قيمة مضافة تعمل المؤسسات المتميزة على إيجادها للمستفيدين من خدماتها باستمرار، ويتم ذلك عن طريق فهم احتياجاتهم، واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات، وإيجاد المستقبل المستدام، بحيث يكون لها تأثير إيجابي للإسهام في نهضة المجتمعات عن طريق تعزيز الأداء والتركيز على الإبداع والابتكار من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي للوصول إلى التّميّز، وزيادة مستويات الأداء عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة، وتعزيز مقدرة المؤسسة بتطوير قدراتها التنظيمية، ولا يتم ذلك إلا من خلال إدارة فاعلة للتغيير داخل حدودها التنظيمية وخارجها، حيث تمتاز هذه الإدارة بالمرونة، إذ إن المؤسسات المتميزة قادرة على التجديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات، كما ينبغي على هذه المؤسسات توفير قيادة ملهمة ذات رؤية ونزاهة، حيث إن القيادة في المؤسسات المتميزة تكون متمكنة وقادرة على تشكيل المستقبل، وتحقق ذلك بوصفها قدوة من خلال قيمها وأخلاقها، كما تحتاج المؤسسة إلى خلق ثقافة التمكين لدى الأفراد العاملين فيها لتحقيق أهدافها، وتحقيق أهدافهم الشخصية ، كما يتطلب التّميّز الحفاظ على نتائج متميزة تلبية الاحتياجات لجميع أصحاب المصلحة ضمن بيئة التشغيل الخاصة بهم على المدى القصير والطويل.

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التَّميِّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

ويبيِّن بليز (Blaze, 2004) أن متطلبات تحقيق التَّميِّز تتمثل في وجود قيادات ذات رؤية مستقبلية، تتميز بسرعة الحركة، وتؤكد المسؤولية الاجتماعية، وتعمل على تفعيل دور المعرفة، وتنشط التعليم التنظيمي فضلاً عن التعلم الفردي.

ويشير الدويري (Al-Dwari, 2006) إلى أن إدارة التَّميِّز تتطلب الاستناد إلى إطار فكري واضح، يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير النظمي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة من العناصر أو المدخلات التي تتفاعل مع بعضها البعض من خلال العمليات الإدارية، لتحقيق المخرجات المناسبة لأهداف المؤسسة.

كما تتطلب إدارة التَّميِّز بأن تكون التوجهات الإدارية في المنظمة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التَّميِّز والتفوق، وتُعبّر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة، تستهدف أفضل الظروف، والآليات، والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات العملاء، ومع توقعاتهم (Al-Maani, 2008). لذا على المؤسسة المتميزة أن تتميز بالحيوية، والمرونة، والتجدد، والانفتاح، وأن تركز على الرؤية والرسالة والأهداف، وعمل تحليل استراتيجي معمق للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف التعرف إلى نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتحديات تمهيدا لصياغة الاستراتيجيات الملائمة، والتي تضمن تحقيق التَّميِّز بالأداء، وتعزيز القدرات التنافسية (Al-Dawri, 2010).

وأورد عثمان (Othman, 2017) مجموعة من الاستراتيجيات تجعل الأفراد يتمايزون فيما بينهم، منها:

- الثقة بالنفس: تساعد الفرد في إنجاز أعماله، كما تجعل الآخرين يثقون به وإنجازاته.
- الإيجابية: فالموظف المتميز يبحث دائما عن الجانب المشرق في الآخرين، والبحث عن المفيد بدلا من إعطاء النفس الفرصة للأفكار الهدامة ومشاعر الكراهية والغضب والحسد.
- الاقتناع بضرورة التَّميِّز: إن تولد القناعة بأهمية التَّميِّز في العمل يؤدي إلى تنمية القدرات والملكات، مما يؤهله للوصول إلى ما هو أفضل مما هو عليه، ويجعل الفرد لا يقف دون الاستزادة في تنمية نفسه، وصقلها بالمعارف والمهارات والوسائل الملائمة للعمل بجد واجتهاد

ونجاح مثمر، بحيث يظل متمسكا بوظيفته، حيث إن الحماس في العمل يزيد من تطور الشخصية والعمل على أداء مهام العمل.

- حسن التعامل مع الآخرين: ينبغي على الفرد أن يطور علاقاته مع الآخرين، وأن تبنى هذه العلاقات على أساس من الإنسانية واللف وحسن التعامل، بحيث تشكل هذه العلاقات فرصة لتبادل المعلومات والخبرات مع الآخرين، ليتم استثمارها إيجابيا لتحقيق الأهداف المرسومة.
- المبادرة: فالمتميز يدعم مبادراته بإبداء الالتزام الشخصي والحماس تجاه المقترحات، ويحشد لها ما تحتاجه من موارد وجهود، ويتمسك بإصرار بفكرته أو مشروعه، حتى يتحقق النجاح.
- مهارات القيادة: إن الموظف المتميز يعمل كقائد ويهدوء دون استعراض، ويتعاون مع الزملاء تحت تأثير مهارات القيادة، وليس وفق السيطرة والهيمنة والمسؤولية، ويعمل معهم بروح الفريق.
- لقد أشار جروت (Grote, 2002) إلى مجموعة من الخصائص والسمات تجعل المؤسسة تتميز عن المؤسسات الأخرى، وهي كالآتي:

- توفر القيادة الكفوة: فالقيادة تشكل حافزا وملهما للأفراد نحو التميز والإبداع.
- قبول التحدي والأعمال الصعبة: وتعد هذه الأعمال الصعبة خير فرصة للتميز، حيث إنها تتطلب من الإداريين والعاملين تطوير أنفسهم لامتلاك مهارات تمكنهم من تأدية تلك الأعمال، إضافة إلى ذلك فإن هذه الأعمال الصعبة تجعل المؤسسة تعمل على تحسين عملياتها المختلفة.
- تحمل المصاعب: إن المصاعب تظهر مستوى قدرة المؤسسة، حيث إن ارتكاب الأخطاء وتعرض المؤسسة للأزمات يزيد من فرص صقل قدرتها وتميزها.
- الخبرات البعيدة عن العمل: وهي خبرات تكتسبها المؤسسات المتميزة عادة من خلال خدمة المجتمع، وهذه الخدمات تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- البرامج التدريبية: وتكمن أهميتها فيما يتم تعلمه من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسة.
- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بالمؤسسة، حيث تقوم باختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التّميّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

لقد بدأت المؤسسات في التسابق نحو صياغة المعايير التي يتم قياس الأداء على أساسها، والتي تتضمن السياسات، وتوزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، والتنظيم والتنمية، والتحليل والمقدرة على التخطيط للمستقبل (Berwari & Bashiwa, 2011)، "كما دخلت معايير التّميّز حديثاً إلى الميدان التربوي كأسلوب إداري حديث بعد أن ثبت نجاحها في الميادين الأخرى، وقد هدفت إدارة التمييز إلى إعداد المعلمين والطلبة بمواصفات معينة، حتى يتمكنوا من العيش بأمان والاندماج في المرحلة القادمة، والتي تمتاز بالانفجار المعرفي، والمعلومات الغزيرة، والتغيّر المتسارع، والتقدم التكنولوجي غير المسبوق، فالمرحلة القادمة تتطلب إنساناً ذا مواصفات عالية، ويتميز بالمقدرة على استيعابها والتعامل معها بفاعلية، وتعتبر هذه مسؤولية التعليم من حيث إعداد أفراد يستطيعون الاندماج في المنظومة العالمية الجديدة، وتعدّ إدارة التمييز أحد الأطر الفعالة الأساسية للقيام بهذه المهمة" (Al-Dida, 2016: 17).

وتنبؤاً الإدارة المدرسية مركزاً هاماً في النظم التعليمية، إذ إنها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ السياسة التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية، ويقع على عاتقها واجبات ومسؤوليات إدارية وتعليمية متعددة (Al-Momani, 2008)، ولا يُكتب لها النجاح إلا بوجود المدير الكفؤ المؤهل من ذوي الخبرة والكفاءة، والتمكن من إدارة المدرسة بأعلى مستويات الجودة والتّميّز، فالإدارة تنمي ملكات التخيل، والإبداع، والتطوير، والتي تعدّ الأساس الأول للتقدم الإنساني (Al-Hariri, 2012)، حيث إن مدير المدرسة هو بمثابة العقل المفكر لها، وقلبها النابض (Abu Naser, 2008).

إن الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية لوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية، وأهميتها في السلم التعليمي، ومشجعة لطلبتها ولمدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية، وهي التي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة (Hassan & Al-Ajami, 2007).

ومن معايير الإدارة المدرسية المتميزة التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل، وتحديد للاختصاصات والمسؤوليات، وأن يكون كل فرد في المدرسة على معرفة بواجباته ومسؤولياته وبالدور المطلوب منه (Twalah, 2003).

الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع التّميّز الإداري في المؤسسات التربوية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى ماجنز وبنجت (Magnus & Bengt, 2006) دراسة هدفت إلى تقييم مشروع التقييم الذاتي للتمييز الإداري في الإدارة الشاملة في المدارس الثانوية العليا بالسويد، بما في ذلك تقييم الإجراءات والأدوات المستخدمة في المشروع. وتم استخدام المنهج الكمي والنوعي، وتكونت عينة الدراسة من (20) مديراً، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من الأشخاص لا يبدو أنهم يفكرون كثيراً حول ماهية التّميّز في البيئة التي يعملون فيها، كما أن العديد من المؤسسات نتجه إلى العمل بنظام التقييم الذاتي دون التفكير الكافي في مبررات ذلك وكيفية تنفيذه، إضافة إلى ذلك فإن العمل يتم بدون إعداد وتهيئة جميع المشاركين، وبدون مناقشة القيم الأساسية التي يستند إليها العمل.

وأجرى أبو تينة والروسان (Abu Tina & Al-Roussan, 2008) دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (62) معلماً من المعلمين الفائزين لعام 2006، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وموجبة ودالة إحصائياً بين نمط القيادة التحويلية والتّميّز التربوي، وعلاقة متوسطة وموجبة ودالة إحصائياً بين نمط القيادة التبادلية والتّميّز التربوي، وعلاقة ضعيفة وسلبية وغير دالة إحصائياً بين القيادة الترسلية والتّميّز التربوي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية هي الأفضل تتبواً بالتّميّز التربوي، يليها القيادة التبادلية. أما القيادة الترسلية فكانت متتبناً سلبياً للتمييز التربوي، وغير دالة إحصائياً.

كما أجرى فريوان (Frywan, 2008) دراسة في الإمارات العربية المتحدة هدفت التعرف إلى دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين. وقد استخدم المنهج المسحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعدتهم والمعلمين العاملين في المدارس الحكومية والمدارس النموذجية، والبالغ عددهم (5968) فرداً، منهم (137) مديراً، و(161) مساعد

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التَّميِّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

مدير، و(5670) معلماً، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ساهمت في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة (أبو ظبي) التعليمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ في استجابات أفراد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين.

وقام أوزمن ومورتجولو (Ozmen & Muratoglu, 2010) بدراسة في تركيا هدفت التعرف إلى كفايات التَّميِّز والإبداع لدى مديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (100) مديرة ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من الكفايات الإبداعية التي ينبغي على المدير أن يمتلكها، وهي: إدارة المعرفة الفعالة، والقدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، وممارسة الاتصال الإداري، وتشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة هي أهم الكفايات الإبداعية التي.

وأجرت (Athanasoula et al., 2010) دراسة في اليونان هدفت التعرف إلى مستوى التَّميِّز والإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع (6) مديرين و(18) ولي أمر. وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت نتائج الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع أولياء الأمور، وإطلاعهم على المشكلات التي تعترض تعليم أولادهم، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية معهم، وتقبل الأفكار والانتقادات منهم.

كما أجرت الحوري (Al-Hawari, 2011) دراسة هدفت الكشف عن درجة تطبيق المدارس الثانوية لمعايير التَّميِّز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (603) من معلمين والمعلمات الذين تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المدارس

الثانوية لمعايير التميّز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبد الله من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي).

وقامت الربابعة (Al-Rababeh, 2013) بدراسة هدفت التعرف إلى الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد كما يراها المعلمون الفائزون بجائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز. وتكونت عينة الدراسة من (55) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين للأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى المديرين جاء بدرجة كبيرة، وجاء مجال التخطيط في الرتبة الأولى، تلاه التنسيق والتوجيه، في حين المراقبة والتقويم في المرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين للأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري المدارس تعزى إلى المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، والرتبة، والخبرة في التدريس).

كما قامت الجريدة والجازي (Al-Jrideh & Jazia, 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين في مديرية البادية الشمالية الغربية. وقد تألفت عينة الدراسة من (90) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي في مديرية البادية الشمالية الغربية جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء مجال أخلاقيات المهنة بالرتبة الأولى، تلاه مجال الفلسفة الشخصية بالرتبة الثانية، في حين جاء مجال الإنجازات بالرتبة الأخيرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أوساط استجابات عينة الدراسة لدور جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور. في حين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، وعدد مرات المشاركة).

وهدف دراسة عامر (Amer, 2015) التعرف إلى درجة فاعلية إدارة التميّز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الصّفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (260) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التَّميِّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

فاعلية إدارة التَّميِّز المؤسسي لمديري المدارس الأساسية كانت كبيرة جدًا. وأشارت النتائج إلى أن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين درجة فاعلية إدارة التَّميِّز المؤسسي لدى المديرين والأنماط القيادية التي يمارسونها.

وأجرى الشبول (Al-Shboul, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز في تطوير أداء مديري مدارس الشمال، والكشف عن أثر المتغيرات (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لذلك الدور. وتكونت عينة الدراسة من (188) مديرًا ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لدور جائزة الملكة رانيا العبد الله في تطوير وتحسين أداء مديري المدارس في محافظة إربد جاء بدرجة كبيرة. وبينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) لمتغيرات الدراسة (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لذلك الدور.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أنها تباينت من حيث موضوعها وعيانتها، بيد إن الدراسة الحالية قد تشابهت مع دراسة (Frywan, 2008) في المنهج المستخدم فيها، وهو المنهج الوصفي المسحي. وتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الأداة، حيث استخدمت الاستبانة فيها لجمع البيانات اللازمة كدراسة (Abu Tina & Al-Roussan, 2008)، ودراسة (Frywan, 2008)، ودراسة (Ozmen & Muratoglu, 2010)، إلا أن الدراسة الحالية قد اختلفت عن سابقتها من حيث المكان التي أجريت فيه، إذ أنها أجريت في منطقة النقب التعليمية داخل الخط الأخضر بفلسطين، حيث إن الدراسات التربوية التي تجرى في هذه المنطقة التعليمية قليلة، وهذه الدراسة تعد من أولى الدراسات - في ضوء علم الباحثين - التي تتناول معايير التَّميِّز لدى مديري المدارس في النقب، الأمر الذي شكل دافعًا لديهما لإجرائها، بالإضافة لأهمية التَّميِّز في التنافسية بين مدارس المنطقة التعليمية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التَّميِّز الإداري.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد معايير التميّز من المفاهيم التي دخلت حديثاً إلى عالم الإدارة المدرسية، وبها يقاس مدى تمكن مديري المدارس من مهاراتهم الإدارية، وقد لاحظت الباحثة الرئيسة من خلال عملها في مدارس منطقة النقب التعليمية أن هناك تبايناً في درجة تطبيق معايير التميّز الإداري لدى مديري المدارس في تلك المنطقة، مما يتسبب عن ذلك تبايناً أيضاً في درجة تمكن مديري المدارس من القيام بما يسند إليهم من مهام إدارية وفنية وتعليمية. لذا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق معايير التميّز الإداري لدى مديري مدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميّز الإداري باختلاف المتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية موضوعها الذي يبحث في درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميّز، حيث تتحدد أهمية هذه الدراسة في التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميّز، ويتوقع من خلال نتائجها إفادة العاملين في مجال التربية والتعليم في منطقة النقب من مشرفين ومديرين ومعلمين في التعرف إلى معايير التميّز لمديري المدارس، كما أنها تسلط الضوء على واقع مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على مجموعة من التعريفات المتعلقة بمشكلة الدراسة، وهي كما يأتي:

درجة التطبيق:

وتعرف إجرائياً بمقدار قيام مدير المدرسة الثانوية في منطقة النقب التعليمية بتطبيق معايير التميّز أثناء ممارسته أدواره الإدارية والفنية المختلفة، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس معايير التميّز الذي تم تطويره في هذه الدراسة، والذي اشتمل

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التّميّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

على المجالات الآتية: التمكن العلمي والتنمية المهنية، وقيادة العمليات الإشرافية، والمبادرات
الإبداعية، وأخلاقيات المهنة، والتواصل مع المجتمع المحلي.

التّميّز الإداري:

"المقدرة على تنفيذ الأعمال من خلال مجموعة من المقومات والصفات الشخصية والمادية
والاحترافية. إضافة إلى الالتزام وبذل الجهد في تنفيذ تلك الأعمال، وهو التفوق على الآخرين والقدرة
في منافسة المنظمات المختلفة" (Johannes, 2006: 25). ويعرف إجرائياً: بقدرة مديري المدارس
في منطقة النقب التعليمية من القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والجودة والإبداع
بحيث يكون متفوقاً على غيره من المديرين ومنافساً لهم في مجال عمله.

معايير التّميّز الإداري:

"هي المعايير التي تسهم في القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل
لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع
وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة" (Al-Jabari, 2009: 7). وتعرف إجرائياً: بأنها
مجموعة من العبارات التي شملت عليها استبانة الدراسة، والتي تصف سلوك المدير، وتجعله قادراً
على المنافسة وتحقيق أهداف المدرسة باقتدار.

منطقة النقب التعليمية:

هي منطقة تعليمية تقع في النقب جنوب فلسطين، وتخضع لحكم الكيان الإسرائيلي، وتتضمن
العديد من المدن والقرى منها: مدينة رهط، وكسيفة، وحررة، وتل السبع، وعرعة النقب، وشقيب
السلام، وقصر السر، وأم بطين والسيد، ومجموعة القرى غير المعترف بها، وتبلغ عدد المدارس
التابعة لها (149) مدرسة ابتدائية وثانوية، يعمل بها (3975) معلماً ومعلمةً، ويدرس فيها
(74276) طالباً وطالبةً (Directorate of Education, 2016).

حدود الدراسة:

اشتملت حدود الدراسة على الآتي:

الحدود موضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس، وهي: (التمكن العلمي والتنمية المهنية، قيادة العمليات الإشرافية، المبادرات الإبداعية، أخلاقيات المهنة، التواصل مع المجتمع المحلي).

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمنطقة النقب التعليمية.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس منطقة النقب التعليمية بفلسطين.

الحدود الزمانية: تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2016/2017).

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في منطقة (النقب) بفلسطين، إذ يبلغ عددهم (3975) معلماً ومعلمة، منهم 1721 معلماً ومعلمة في المرحلة الابتدائية، و1304 معلماً ومعلمة في المرحلة الإعدادية، و950 معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية، بحسب إحصاءات الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة النقب داخل الخط الأخضر (Directorate of Education, 2016). وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وفقاً للمتغيرين (الجنس، والمرحلة التعليمية)، حيث تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم استبانة الدراسة. وقد تم استرجاع (423) استبانة منها، ووجد (23) استبانة غير صالحه للتحليل، وبذلك أصبحت عينة الدراسة تتكون من (400) معلماً ومعلمة، وهي تشكل نسبة 10.06% من المجتمع الأصلي. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| المتغيرات | الفئات/ المستويات | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|-------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 171 | 43% |
| | أنثى | 229 | 57% |
| | المجموع | 400 | 100% |
| المرحلة التعليمية | الابتدائية | 180 | 45% |
| | الإعدادية | 135 | 34% |
| | الثانوية | 85 | 21% |
| | المجموع | 400 | 100% |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 190 | 48% |
| | دبلوم عالي | 133 | 33% |
| | ماجستير فأعلى | 77 | 19% |
| | المجموع | 400 | 100% |

أداة الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة لتقيس درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميّز الإداري من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تكونت أداة الدراسة من 55 مؤشراً في صورتها الأولية، وزعت على خمسة معايير للتمييز الإداري؛ هي: (التمكن العلمي والتنمية المهنية، وقيادة العمليات الإشرافية، والمبادرات الإبداعية، وأخلاقيات المهنة، والتواصل مع المجتمع المحلي). كما تم تبني تدرج ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي: قليلة جداً وتأخذ الدرجة (1)، قليلة وتأخذ الدرجة (2)، متوسطة وتأخذ الدرجة (3)، كبيرة وتأخذ الدرجة (4)، كبيرة جداً وتأخذ الدرجة (5).

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على (15) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية وجامعة القدس. وأخذ برأيهم وملاحظاتهم حول ملاءمة المؤشرات المتضمنة في الاستبانة من حيث: (مدى مناسبة المؤشرات للمعيار التي تندرج تحته، ووضوح المؤشرات، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية لها). وقد تم إجراء التعديلات على الاستبانة بعد تحكيمها وفق ما أوصى به المحكمون من حيث حذف بعض المؤشرات، أو إعادة الصياغة لها، وبلغ مجموع المؤشرات التي اشتملت عليها الاستبانة بعد التحكيم (48) مؤشراً، موزعة على خمسة معايير للتميز الإداري، هي: التمکن العلمي والتنمية المهنية، وله (11) مؤشراً، وقيادة العمليات الإشرافية، وله (13) مؤشراً، والمبادرات الإبداعية، وله (11) مؤشراً، وأخلاقيات المهنة، وله (8) مؤشرات، والتواصل مع المجتمع المحلي، وله (5) مؤشرات.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق منها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المعايير والأداة ككل.

الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة المعايير والدرجة الكلية

| المعايير | ثبات إعادة | الاتساق الداخلي |
|--------------------------------|------------|-----------------|
| التمکن العلمي والتنمية المهنية | 0.96 | 0.94 |
| قيادة العمليات الإشرافية | 0.93 | 0.95 |
| المبادرات الإبداعية | 0.94 | 0.94 |
| أخلاقيات المهنة | 0.97 | 0.94 |
| التواصل مع المجتمع المحلي | 0.95 | 0.95 |

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التَّميِّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم ثبات الإعادة تراوحت ما بين 0.93-0.97، كما أن قيم الاتساق الداخلي تراوحت ما بين 0.94-0.95، وهذه القيم جميعها تُعدّ مقبولة لغايات هذه الدراسة. تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل مؤشر درجة واحدة من بين درجاته (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

| | |
|--------|--------------|
| قليلة | من 1.00-2.33 |
| متوسطة | من 2.34-3.67 |
| كبيرة | من 3.68-5.00 |

حيث إن هذا المقياس تم التوصل إليه عن طريق حساب المدى لتدريج ليكرت الخماسي لدرجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التَّميِّز الإداري من وجهة نظر المعلمين، وعلى النحو الآتي (Odeh, 2010):

$$\text{المدى} = \text{أعلى تدريج} - \text{أدنى تدريج} = 5 - 1 = 4$$

ثم تم حساب طول كل فئة من فئات المعيار بعد تبني عدد الأحكام المرغوب بها؛ على النحو الآتي: طول الفئة = المدى ÷ عدد الأحكام

$$1.33 = 4 \div 3$$

تم إضافة طول الفئة للمرة الأولى إلى التدرج الأدنى في تدريج ليكرت الخماسي، إضافة طول الفئة للمرة الثانية إلى ناتج عملية الجمع الأولى سالف الذكر، ثم إضافة طول الفئة للمرة الأخيرة إلى ناتج عملية الجمع الثانية سالف الذكر.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

الجنس، وله فئتان، وهما: (ذكر، أنثى)

المرحلة التعليمية، ولها ثلاثة مستويات هي: (ابتدائي، إعدادي، ثانوي).

المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات، هي: (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فأكثر).

ثانياً: المتغير التابع: تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري مدارسهم معايير التّميّز.

إجراءات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمعايير التّميّز، تم بناء أداة الدراسة وتحكيمها، وصياغتها بشكلها النهائي، وفق الإجراءات الآتية:

1. تم بناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الخاص بمجال معايير التّميّز مثل معايير جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز (Association of Queen Rania Al Abdullah Award for Excellence in) (Education, 2017)، وجائزة التعليم المتميز (Scientific Committee, 1436)، ودراسة (Al-Hawari, 2011)، ودراسة (Amer, 2015).
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بالرجوع إلى السجلات الرسمية لمديرية التعليم في منطقة النقب داخل الخط الأخضر.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى من يهيمه الأمر بمنطقة النقب التعليمية لتسهيل مَهمة الباحثة الرئيسة لتطبيق أداة الدراسة، والحصول على البيانات الضرورية والإحصاءات اللازمة.
4. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.
5. جمع الاستبانات، وترتيبها، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي عن طريق استخدام نظام (SPSS) لاستخراج النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التَّميِّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

المعالجات الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة تقدير أفراد العينة لتطبيق مديري المدارس في منطقة النقب لمعايير التَّميِّز الإداري.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير: (الجنس، والمرحلة التعليمية، المؤهل العلمي)، وتحليل التباين الثلاثي (3-Way Anova) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات معايير التَّميِّز الإداري ككل وفقاً لمتغير: (الجنس، والمرحلة التعليمية، المؤهل العلمي).

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة تطبيق معايير التَّميِّز الإداري لدى مديري مدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير التَّميِّز الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير التَّميِّز الإداري لدى

مديري مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | المعايير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|--------------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| 1 | 4 | أخلاقيات المهنة | 3.67 | 0.86 | متوسطة |
| 2 | 1 | التمكن العلمي والتنمية المهنية | 3.61 | 0.83 | متوسطة |
| 3 | 2 | قيادة العمليات الإشرافية | 3.59 | 0.82 | متوسطة |
| 3 | 5 | التواصل مع المجتمع المحلي | 3.59 | 0.85 | متوسطة |
| 5 | 3 | المبادرات الإبداعية | 3.55 | 0.82 | متوسطة |
| | | درجة الممارسة ككل | 3.60 | 0.79 | متوسطة |

تبين النتائج في الجدول (3) أن درجة تطبيق معايير التَّميَز الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة تقدير "متوسطة"، ووسط حسابي مقداره (3.60). حيث حصل معيار (أخلاقيات المهنة) على الرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.86)، ويليه معيار (التمكن العلمي والتنمية المهنية) في الرتبة الثانية، تلاه في الرتبة الثالثة المعيارين (قيادة العمليات الإشرافية) بوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.83)، والمعيار الخامس (التواصل مع المجتمع المحلي) بوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.85)، أما الرتبة الأخيرة فقد حصل المعيار (المبادرات الإبداعية) على وسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.82).

وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة لدى مديري المدارس في تطبيق معايير التَّميَز الإداري ربما إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وإلى الواقع العام الذي تعيشه المدارس بسبب الاحتلال، مما يؤدي إلى الإحباط العام لمهنة التعليم، وتدني في مستويات تأهيل المديرين والمعلمين، ونقص في الموارد المادية المتاحة لمدير المدرسة، وضعف في تفويض الصلاحيات الضرورية لقيامه بعمله، وكل هذه الظروف تنعكس على أدائه وتجعله لا يقوم إلا بالأعمال الروتينية بعيداً عن التَّميَز والإبداع، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى ضعف إدراك إدارة المدرسة والعاملين فيها لأهمية تطبيق معايير التَّميَز الإداري في حفظ الهوية المدرسية ودورها المبدع والمحفز للعاملين.

وفي ضوء هذه النتيجة فإن ما أشار إليه السلمي (Al-Salmi, 2002) فيما يتعلق بالتَّميَز الإداري يعدّ أمراً ضرورياً؛ لأن المؤسسات التربوية دخلت عالم المنافسة شأنها في ذلك شأن أي مؤسسة أخرى، فمفهوم التَّميَز ظهر على قمة التغيرات التي أحدثتها ثورة المعرفة، وهو مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية لإدارة المنظمات المعاصرة، ويبرز السمة الأساسية التي يجب أن تتصف بها.

المعيار الأول: أخلاقيات المهنة

لقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات المعيار الأول (أخلاقيات المهنة)، حيث كانت كما هو مبين في الجدول (4).

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

**الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
للمؤشرات المتعلقة بمعايير (أخلاقيات المهنة)**

| الرتبة | الرقم | المؤشرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|----------------|-------|--|---------------|-------------------|--------------|
| 1 | 36 | يعتز بمهنة التعليم | 3.88 | 0.97 | كبيرة |
| 2 | 39 | يلتزم بأخلاقيات مهنة التعليم | 3.73 | 0.97 | كبيرة |
| 2 | 40 | ينجز المهام الموكلة إليه بإتقان | 3.73 | 0.98 | كبيرة |
| 4 | 42 | يقدم صورة إيجابية عن مدير المدرسة القوة | 3.65 | 1.00 | متوسطة |
| 5 | 43 | يكون اتجاهاً إيجابياً نحو مهنة التعليم لدى المعلمين الذين يعملون معه | 3.64 | 0.97 | متوسطة |
| 6 | 37 | يعامل كافة العاملين في المدرسة بموضوعية وعدالة | 3.59 | 1.03 | متوسطة |
| 7 | 41 | يتعامل بمرونة ومهنية وشفافية مع كافة العاملين معه | 3.57 | 0.98 | متوسطة |
| 8 | 38 | يرسخ مبدأ تبادل الخبرات التربوية بين المدرسة وبين المدارس الأخرى المجاورة | 3.55 | 0.94 | متوسطة |
| الكلّي للمعيار | | | 3.67 | 0.86 | متوسطة |

يبين الجدول (4) أنّ الأوساط الحسابية لمؤشرات معيار (أخلاقيات المهنة) قد تراوحت ما بين (3.55-3.88)، حيث جاء المؤشر (36) والذي ينص على "يعتز بمهنة التعليم" في الرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.88)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء المؤشران (39، 40) واللذان ينصان على " يلتزم بأخلاقيات مهنة التعليم "، و " ينجز المهام الموكلة إليه بإتقان" في الرتبة الثانية، وبوسط حسابي مقداره (3.73)، وانحراف معياري على الترتيب (0.97) ، (0.98) وبدرجة ممارسة كبيرة، كما بلغ الوسط الحسابي للكلّي للمعيار (3.67)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التعليمات والقوانين واللوائح المعمول بها في منطقة النقب، والتي تحتم على ممارسي مهنة التعليم الالتزام بها، مما يجعل العاملين بمهنة التعليم من معلمين ومديرين ومشرفين يعتزون بها، ويقومون بالواجبات الموكلة إليهم بإتقان، إذ أن الديانات السماوية حثت على الأمانة والإخلاص في العمل والعدل والابتعاد عن الظلم. وكون مديري المدارس في منطقة النقب ينتمون إلى مجتمع بدوي عربي محافظ، ويتمسك بالقيم الإسلامية الحنيفة والعادات العربية الأصيلة، فإنهم يسعون للتمسك بتلك الأخلاقيات؛ ليكونوا قدوة لزملائهم في العمل من منطلق أن الله يحب الذين يتقنون أعمالهم ابتغاء مرضاته.

كما يمكن للباحثين تفسير مجيء المؤشر رقم (38) والذي ينص على "يرسخ مبدأ تبادل الخبرات التربوية بين المدرسة وبين المدارس الأخرى المجاورة" بالرتبة الأخيرة في ضوء الظروف التي تعيشها المدارس العربية في ظل الاحتلال، والمتمثلة في ضعف الموارد المالية والمادية، بالإضافة إلى القيود والعراقيل التي يضعها الاحتلال لمنع تحرك الأفراد، هذا الأمر ربما جعل هؤلاء المديرين لا ينظرون إلى قضية تبادل الخبرات بجدية، وذلك لحماية هؤلاء المعلمين من المخاطر والنهيم التي قد توجهها إليهم سلطات الاحتلال نتيجة تعاون هؤلاء المعلمين مع بعضهم البعض.

المعيار الثاني: التمكن العلمي والتنمية المهنية

لقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات المعيار الثاني (التمكن العلمي والتنمية المهنية)، حيث كانت كما هو مبين في الجدول (5).

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

**الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات معيار
(التمكن العلمي والتنمية المهنية)**

| الرتبة | الرقم | المؤشرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|--|---------------|-------------------|--------------|
| 1 | 5 | يشارك بفاعلية مع الهيئة الإدارية لتطوير العمل الإداري | 3.74 | 0.96 | كبيرة |
| 2 | 2 | يسعى إلى تطوير الخبرات الخاصة به. | 3.72 | 0.95 | كبيرة |
| 3 | 6 | ينظم اللقاءات مع العاملين معه لوضع خطة لتطوير أداء المعلمين الجدد. | 3.67 | 0.99 | متوسطة |
| 4 | 1 | يطالع ما كتب عن الإدارة المدرسية من حيث (طرق تطويرها والمعوقات التي تواجه نجاحها). | 3.62 | 0.89 | متوسطة |
| 5 | 3 | يقوم البرامج التدريبية الخاصة بسد احتياجات المعلمين العاملين معه. | 3.60 | 0.92 | متوسطة |
| 5 | 9 | ينفذ الخطط التطويرية الموجهة للمعلمين بإتقان | 3.60 | 0.93 | متوسطة |
| 7 | 8 | يستخدم وسائل عدة لتحديد حاجاته التطويرية لتلبيتها. | 3.59 | 0.96 | متوسطة |
| 8 | 10 | يحرص على التمكن من مهارات البحث العلمي في مجال عمله. | 3.58 | 0.95 | متوسطة |
| 9 | 7 | يحدد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين بطرق علمية. | 3.57 | 0.96 | متوسطة |
| 10 | 4 | يستفيد من نتائج البحوث الإجرائية في تحسين أداء المعلمين | 3.52 | 0.92 | متوسطة |
| 11 | 11 | ينشر نتاجا علميا في مجاله الإداري. | 3.46 | 0.96 | متوسطة |
| | | الكلّي للمعيار | 3.61 | 0.83 | متوسطة |

يبين الجدول (5) أن الأوساط الحسابية لمؤشرات معيار (التمكن العلمي والتنمية المهنية) قد تراوحت ما بين (3.46-3.74)، إذ جاء المؤشر (5) والذي ينص على "يشارك بفاعلية مع الهيئة الإدارية لتطوير العمل الإداري" في الرتبة الأولى، وبوسط حسابي بلغ (3.74)، بينما جاء المؤشر (11) والذي ينص على "ينشر نتائجاً علمياً في مجاله الإداري" بالرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي بلغ (3.46)، كما بلغ الوسط الحسابي الكلي للمعيار (3.61)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إيمان مدير المدرسة وطاقمه الإداري بضرورة تطوير آليات العمل في ضوء تطور الفكر الإداري الحديث وما رافقه من توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل الرقي بالمدرسة وبالعاملين فيها، حيث إن فكرة التنافس باتت هاجسا وحلما يراود الجميع، فسهولة التواصل بين أفراد المجتمع، وتناقل أخبار المدارس أصبح يحتم على هؤلاء المديرين تطوير مدارسهم؛ حتى ينالوا رضا متلقي الخدمة من الطلبة أو أولياء أمورهم، ناهيك عن السمعة الطيبة عن المدارس المتميزة، ومردود ذلك على العاملين فيها نفسيا واجتماعيا، وربما ماديا.

أما بخصوص ضعف قيام مديري المدارس بنشر نتائج علمي في مجلات محكمة فربما يعزى ذلك لانهمك مديري المدارس وانشغالهم بالأعمال الروتينية والمطلوب منهم إنجازها، والتي يتم محاسبتهم إداريا في ضوءها، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الصعوبات التي تواجه الباحثين، وتقف حجر عثرة في سبيل نشر الأبحاث، حيث تمر عملية نشر الأبحاث العلمية في سلسلة من الإجراءات الطويلة قد لا يكون لمدير المدرسة القدرة على مجاراتها.

المعيار الثالث: قيادة العمليات الإشرافية

لقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات المعيار الثالث (قيادة العمليات الإشرافية)، والجدول (6) يبين ذلك.

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التَمَيُّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

**الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات المتعلقة بمعايير
(قيادة العمليات الإشرافية) مرتبة تنازليا**

| الرتبة | الرقم | المؤشرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|--|---------------|-------------------|--------------|
| 1 | 12 | يقوم بزيارات صفية للمعلمين للتعرف على أدائهم | 3.75 | 1.00 | كبيرة |
| 2 | 16 | يوثّق زيارته الصفية للمعلمين بملف انجاز خاص | 3.69 | 0.98 | كبيرة |
| 3 | 13 | يخطط للزيارات الصفية وفق منهجية علمية | 3.65 | 1.02 | متوسطة |
| 4 | 15 | يحرص على تقديم تغذية راجعة محفزة للمعلمين تتعلق بالزيارة الصفية | 3.61 | 0.98 | متوسطة |
| 4 | 18 | يتبنى معايير ايجابية لتحفيز المعلمين لدعم العمل المدرسي. | 3.61 | 0.99 | متوسطة |
| 6 | 17 | يضع خططا علاجية لتحسين أداء المعلمين (داخل الصف وخارجه). | 3.60 | 0.98 | متوسطة |
| 6 | 19 | يضع خطة إشرافية لمعالجة المشكلات التي تواجه عمله في مجال الإشراف على المعلمين. | 3.60 | 0.97 | متوسطة |
| 8 | 20 | يشجع المنافسة الإيجابية بين المعلمين. | 3.59 | 0.89 | متوسطة |
| 9 | 14 | ينوع في أساليبه الإشرافية الصفية في ضوء مراعاته الفروق الفردية بين المعلمين. | 3.58 | 0.99 | متوسطة |
| 10 | 22 | يستخدم أدوات مناسبة لقياس مدى تحقق أهداف الخطة المتعلقة بالزيارات الصفية | 3.53 | 0.90 | متوسطة |
| 11 | 21 | يحلل واقع ممارساته الإشرافية بدقة. | 3.50 | 0.88 | متوسطة |
| 12 | 24 | يتابع انتقال أثر التدريب إلى غرفة الصف. | 3.49 | 0.93 | متوسطة |

| الرتبة | الرقم | المؤشرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|--|---------------|-------------------|--------------|
| 13 | 23 | يشجع المعلمين على إجراء أبحاث إجرائية لمعالجة المشكلات التعليمية التي تواجههم. | 3.45 | 0.97 | متوسطة |
| | | الكلّي للمعيار | 3.59 | 0.82 | متوسطة |

تبين النتائج في الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لمؤشرات معيار (قيادة العمليات الإشرافية) تراوحت ما بين (3.45-3.75)، حيث جاء المؤشر (12) الذي ينص على "يقوم بزيارات صافية للمعلمين للتعرف على أدائهم" في الرتبة الأولى، وبوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة تطبيق (كبيرة)، بينما جاء المؤشر (23) الذي ينص على "يشجع المعلمين على إجراء أبحاث إجرائية لمعالجة المشكلات التعليمية التي تواجههم"، بالرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي بلغ (3.45)، وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وبلغ الوسط الحسابي الكلّي للمعيار (3.59)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ويمكن للباحثين تفسير هذه النتيجة في ضوء الواجبات الموكلة لمدير المدرسة، حيث إنه يطالب من قبل وزارة التربية والتعليم بعمل برنامج زيارات صافية للمعلمين، وتنفيذ هذا البرنامج على مدار العام، إذ إن مدير المدرسة يُعدّ مشرفاً مقيماً للاطلاع على واقع المعلمين داخل الصف من أجل العمل على توجيههم وإرشادهم، لينعكس أثر هذه الزيارات على أداء هؤلاء المعلمين، كما ينبغي على مدير المدرسة توثيق هذه الزيارات في سجل خاص، يتم اطلاع المشرفين التربويين عليه عند زيارة المدرسة، ولهذه فإن مديري المدارس يهتمون بهذه الزيارات الصافية؛ كونهم سيسألون عنها، وإذا حصل أي تقصير من مدير المدرسة في هذا المجال فإنه سيحاسب على هذا التقصير.

أما بخصوص عدم تشجيع مدير المدرسة المعلمين على إجراء أبحاث إجرائية لمعالجة المشكلات التعليمية التي تواجههم فيمكن تفسير ذلك في ضوء حجم العمل المطالب به المعلم، إذ إن نصيب المعلم التدريسي مرتفع نوعاً ما، إضافة إلى الواجبات الأخرى التي يقوم بها المعلم من تصحيح دفاتر وإعداد وسائل تعليمية وإشراف على الإذاعة الصباحية والمنابيات المختلفة، هذه الأمور تجعل المعلم ينظر لمثل تلك الأبحاث على أنها أشياء ثانوية وخصوصاً إذا ما وجد مدير لا يكلفه بذلك.

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

المعيار الرابع: التواصل مع المجتمع المحلي

لقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات المعيار الرابع (التواصل مع المجتمع المحلي)، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات المتعلقة بمعيار التواصل مع المجتمع المحلي

| الرتبة | الرقم | المؤشرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|--|---------------|-------------------|--------------|
| 1 | 45 | يتعاون مع الجهات ذات الصلة لتطوير العملية التعليمية | 3.64 | 0.92 | متوسطة |
| 2 | 44 | يشارك أبناء المجتمع المحلي في الاحتفالات التي يقيمونها | 3.62 | 0.92 | متوسطة |
| 3 | 46 | يدعم مبدأ الشراكة بين جهة عمله وبين مؤسسات المجتمع المحلي | 3.57 | 0.89 | متوسطة |
| 3 | 47 | يشارك في تقديم خدمات للمجتمع المحلي | 3.57 | 0.96 | متوسطة |
| 5 | 48 | يحرص على تقديم تغذية راجعة لأولياء الأمور عن مستويات أبنائهم التحصيلية والسلوكية | 3.54 | 0.96 | متوسطة |
| | | الكلّي للمعيار | 3.59 | 0.85 | متوسطة |

تبين النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لمؤشرات معيار (التواصل مع المجتمع المحلي) قد تراوحت ما بين (3.54-3.64)، حيث جاء المؤشر (45) الذي ينص على "يتعاون مع الجهات ذات الصلة لتطوير العملية التعليمية" في الرتبة الأولى، وبوسط حسابي بلغ (3.64)، بينما جاء المؤشر (48) والذي ينص على "يحرص على تقديم تغذية راجعة لأولياء الأمور عن مستويات أبنائهم التحصيلية والسلوكية" بالرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي بلغ (3.54)، وبلغ الوسط الحسابي الكلّي (3.59)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المدارس في منطقة النقب التعليمية موجودة في تجمعات عربية ذات طابع بدوي، ومنتشرة على شكل قرى متباعدة، مما يجعل أمر التواصل بين هذه المدارس والمؤسسات الأهلية المحلية يشوبه نوع من الصعوبة نتيجة لما يفرضه الاحتلال من قيود تهدف إلى تجهيل الناس وتدميرهم ثقافياً؛ حتى يسيطر عليهم، وينفذ مخططاته التهويدية، كما أن الاحتلال يعمد في كثير من الأحيان إلى عزل القرى العربية عن بعضها البعض، ويمنع التواصل بينها، وهذا الحال ينعكس سلباً على المؤسسات التعليمية في هذه المنطقة.

أما ضعف تقديم تغذية راجعة عن مستويات الطلبة لأولياء أمورهم فربما يعود ذلك لكون معظم هذه المدارس في قرى يعرف الناس بعضهم بعضاً، وأن أولياء الأمور قد يراجعون المدرسة، ويستفسرون من المعلمين عن أبنائهم سواء تم اللقاء داخل المدرسة أو خارجها، الأمر الذي يجعل مدير المدرسة يعتمد على المعلمين في هذا الأمر.

المعيار الخامس: المبادرات الإبداعية

لقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات المعيار الخامس (المبادرات الإبداعية)، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات معيار

(المبادرات الإبداعية) مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | المؤشرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|---|---------------|-------------------|--------------|
| 1 | 25 | يحث (المعلمين والإداريين) على الإبداع فيما يقومون به من مهام. | 3.67 | 0.92 | متوسطة |
| 2 | 30 | يُدعم تنفيذ مشروعات تعليمية إبداعية سواء أكانت من المعلمين أم الطلبة | 3.64 | 0.94 | متوسطة |
| 3 | 27 | يعمل على تطوير الإجراءات الإدارية بشكل مستمر. | 3.62 | 0.92 | متوسطة |
| 4 | 31 | يُقدّم أفكاراً إبداعية لمواجهة التحديات التي تواجه العملية التعليمية. | 3.56 | 0.93 | متوسطة |

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

| الرتبة | الرقم | المؤشرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|--------|-------|---|---------------|-------------------|--------------|
| 4 | 32 | يعرض أمام المعلمين التجارب الإدارية الجديدة التي طبقت في مجال إدارة الصف | 3.56 | 0.95 | متوسطة |
| 6 | 33 | يرصد التحديات التي تم التعامل معها لوضع جوانب وقائية لها لتفادي تكرارها مستقبلاً. | 3.55 | 0.93 | متوسطة |
| 6 | 34 | يفعل التحسين المستمر في تنفيذ البرامج التدريبية الموكلة إليه. | 3.55 | 0.94 | متوسطة |
| 8 | 26 | يحرص على تنفيذ أفكاره الإبداعية في مشاريع تربية للتمكن من الحصول على براءات اختراع. | 3.53 | 0.98 | متوسطة |
| 8 | 28 | يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير تطبيقات العمليات الإدارية. | 3.53 | 0.941 | متوسطة |
| 10 | 29 | ينقل إلى المعلمين تجارب عالمية متميزة في الإدارة الصفية لتدارسها للاستفادة منها. | 3.46 | 0.97 | متوسطة |
| 11 | 35 | يصمم أداة مبتكرة لقياس رضا العاملين في الميدان عن العمليات الإدارية. | 3.40 | 0.94 | متوسطة |
| | | الكلي للمعيار | 3.55 | 0.82 | متوسطة |

تبين النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لمؤشرات معيار (المبادرات الإبداعية) قد تراوحت ما بين (3.40-3.67)، حيث جاء المؤشر (25) الذي ينص على "يحث (المعلمين والإداريين) على الإبداع فيما يقومون به من مهام" في الرتبة الأولى، وبوسط حسابي بلغ (3.67)، وبانحراف معياري (0.92)، وبدرجة تطبيق (كبيرة). بينما جاء المؤشر (35) الذي ينص على "يصمم أداة مبتكرة لقياس رضا العاملين في الميدان عن العمليات الإدارية" الرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي بلغ (3.40)، وبانحراف معياري (0.94)، وبدرجة تطبيق (متوسطة)، وبلغ الوسط الحسابي الكلي للمعيار (3.55)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ويمكن للباحثين تفسير هذه النتيجة في ضوء سعي مديري المدارس نحو التميز وتحقيق الإبداع لديهم ولدى المعلمين والطلبة، على الرغم من الظروف المتردية التي تعيشها المدارس في منطقة النقب، والتي تجعل مديري المدارس واقعيين في التعامل مع ظروف مدارسهم، فهم لا يكفون المعلمين فوق طاقتهم، بل قد يطلبون من المعلمين الحدود المنطقية في الإنجاز وفق ما يرتضيه الأب لأبنائه نتيجة الظروف غير الإيجابية التي تمر بها تلك المدارس، كما أن الإبداع يحتاج لبرامج ومعلمين على درجة عالية من الإعداد لتميته، وقد لا تتوفر الظروف الملائمة لهذا الإبداع في ظل الاحتلال.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية معايير التميز الإداري باختلاف المتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية معايير التميز الإداري حسب متغيرات (الجنس، ومرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي)، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس لمعايير التميز تبعاً لمتغيرات الدراسة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | فئاتها/ مستوياتها | المتغيرات |
|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|
| 0.78 | 3.64 | ذكر | الجنس |
| 0.80 | 3.57 | أنثى | |
| 0.78 | 3.65 | الابتدائية | المرحلة التعليمية |
| 0.76 | 3.21 | الإعدادية | |
| 0.75 | 3.79 | الثانوية | |
| 0.80 | 3.54 | البكالوريوس | المؤهل العلمي |
| 0.72 | 3.67 | دبلوم عالي | |
| 0.78 | 3.79 | ماجستير فأعلى | |

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

تبين النتائج في الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميّز الإداري بسبب اختلاف فئات متغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين الأوساط الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات الدراسة على تقديرات المعلمين في منطقة

النقب لدرجة تطبيق مديريهم لمعايير التميّز الإداري

| الدالة الإحصائية | قيمة ف | وسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|------------------|--------|--------------|--------------|----------------|-------------------|
| 0.411 | 0.679 | 0.403 | 1 | 0.403 | الجنس |
| * 0.000 | 10.244 | 6.080 | 2 | 12.160 | المرحلة التعليمية |
| 0.211 | 1.560 | 0.926 | 2 | 1.852 | المؤهل العلمي |
| | | 0.594 | 394 | 233.849 | الخطأ |
| | | | 399 | 249.554 | الكلية |

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.679، وبدلالة إحصائية بلغت 0.411.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مدارس الذكور ومدارس الإناث تسعى إلى تحقيق التميز الإداري على السواء، مما يجعل مديري ومديرات هذه المدارس يحرصون على تطبيق معايير التميز الإداري في مدارسهم، وهذا الأمر يلمسه المعلمون والمعلمات، مما جعل تقديراتهم متقاربة لدرجة تطبيق مديريهم لمعايير التميز الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماجنز وينجت (Maguns & Bengt , 2006)، ودراسة أوزمن ومورتجولو (Ozmen & Muratoglu, 2010)، ودراسة الحوري (Al-Hawari, 2011)، ودراسة الربابعة (Al-Rababeh, 2013).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فريوان (Frywan, 2008)، ودراسة الجرايدة وجازية (Al-Jrideh & Jazia, 2015) التي أظهرت فروقا تعزى لأثر متغير الجنس.

ويتبين من النتائج الواردة في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 1.560، وبدلالة إحصائية بلغت 0.211.

ويمكن للباحثين عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يقومون بتطبيق معايير التميز الإداري في مدارسهم بصورة علنية، يشاهدها كافة المعلمين، ويلمسونها عن كثب بغض النظر عن مؤهلات هؤلاء المعلمين، لذلك جاءت تقديرات هؤلاء المعلمين لدرجة تطبيق مديريهم معايير التميز الإداري متقاربة بغض النظر عن المؤهلات العلمية التي يحملها هؤلاء المعلمون.

كما يتبين من النتائج الواردة في الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر متغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف 10.244، وبدلالة إحصائية بلغت 0.000.

ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين الأوساط الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، وكما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المرحلة التعليمية على الدرجة الكلية للممارسة

| ثانوية | إعدادية | ابتدائية | الوسط الحسابي | |
|--------|---------|----------|---------------|----------|
| | | | 3.65 | ابتدائية |
| | | *0.44 | 3.21 | إعدادية |
| | *0.58 | 0.14 | 3.79 | ثانوية |

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المرحلة الإعدادية من جهة وكل من المرحلتين الابتدائية والثانوية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من المرحلتين الابتدائية والثانوية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة خصائص الطلبة في المراحل الدراسية الثلاثة، ففي المرحلة الابتدائية تكون مشكلات الطلبة بسيطة وغير نوعية نتيجة العمر الزمني للطفل، الأمر الذي يجعل المعلم لا يضيع أوقاتا كبيرة في معالجة مشكلاتهم، وكذلك

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التّميّز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

الحال في المرحلة الثانوية فالطلبة أكثر وعيا ونضجا من طلبة المرحلتين الابتدائية والإعدادية، ومن هنا تكون مشكلاتهم أيضا محدودة، مما يعطي المعلمين فرصا أكثر للتواصل مع المدير والانتباه لسلوكه الوظيفي على العكس من طلبة المرحلة الإعدادية فهُم في بداية البلوغ والنضج العاطفي، حيث تشهد المدارس الإعدادية مشكلات سلوكية للطلبة أكثر من المرحلتين الثانوية والابتدائية من الناحيتين الكمية والنوعية - وهذا ما لمسها الباحثان من خلال عملهما في التدريس ولفترة طويلة- مما يجعل معلمي هذه المرحلة أكثر انتباها لهم وانشغالا بهم، مما لا يعطيهم الفرصة الكافية لمتابعة ما يقوم به مدير المدرسة من أعمال وسلوكيات وظيفية مقارنة بزملائهم في المرحلتين الابتدائية والثانوية، ومن هنا جاءت تقديراتهم لدرجة تطبيق مديريهم لمعايير التّميّز أقل من معلمي المرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثين يوصيان بما يأتي:
- حث مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية للاستمرار في تطبيق معايير التميز الإداري في مدارسهم.
 - تشجيع مديري المدارس على التعاون فيما بينهم لتبادل الخبرات التربوية.
 - دعوة مديري المدارس للاهتمام بالبحث العلمي، والعمل على نشر نتاجا علميا لهم.
 - تشجيع المعلمين لإجراء بحوث علمية إجرائية لمعالجة المشكلات الصفية التي تواجههم.
 - تقديم تغذية راجعة لأولياء أمور الطلبة فيما يتعلق بمستوى أبنائهم أكاديميا وسلوكيا.
 - العمل على نقل تجارب عالمية متميزة للمعلمين في مجال إدارة الصف.
 - دعوة الباحثين لإجراء مزيد من البحوث والدراسات في مجال التميز لدى المعلمين والمشرفين التربويين.

References:

- Abu Naser, F. (2008). *An Entrance to Educational Administration*. Amman: Dar Almasira for publishing and distribution.
- Abu Tina, A. & Al-Roussan, E. (2008). The Preferred Leadership Styles of Principals as Perceived by Teachers who Received Queen Rania AL-Abdullah Award for Excellent Teacher and their Relation to Educational Excellence of those Teachers. *Jordanian Islamic Journal of Educational Sciences*, 4 (4), 265-278.
- Al-Awayshah, A. (2006). *The Trends of Jordanian Public Sector Employees towards the King Abdullah Award for Excellence in Governmental Performance and Transparency*, (Unpublished Master Theses), The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Dwari, G. (2006). *Excellence Management in Jordanian Public Sector: A Field Study of the Applicability of Excellence Criteria from the perspectives of Public Managers*. (Unpublished Master Theses), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Dawri, Z. (2010). *Strategic Management: Concepts, Processes and Case Studies*. Amman: Dar al-Yazoori for publishing
- Al-Dida, S. (2016). *The Evaluation of Application Degree of Educational Supervisor for Excellence Standards in Secondary Schools in Al-Naqab Educational District*. (Unpublished Master Theses), Jadara University, Irbid, Jordan.
- Al-Hariri, R. (2012). *Modern Administrative Trends*. Amman: Dar Al-Fiker for publishing and distribution.
- Al-Hawari, M. (2011). *The Applying Degree of Secondary Schools for Standards of Administrative Excellence in Light of The Queen Rania Al-Abdullah Award from The Perspectives of Teachers*. (Unpublished Master Theses), Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Jabari, T. (2007). *The Role of Excellence Management in Improving The Performance of Higher Education Institutions in The West Bank*. (Unpublished Master Theses), Al-Khaleel University, Palestine.
- Al-Jrideh, D. & Jazia, N. (2015). *The Role of Queen Rania Al Abdallah Award for Distinguished Teacher in Developing The Educational*

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

-
- Performance of Teachers in North West Badia Directorate of Education, *Al-Manarah Journal*, 21 (4), 341-389.
- Al-Khalidi, A. (2003). *Psychology of Individual Differences and Mental Superiority*, Amman: Dar Wael for publishing.
- Al-Maani, A. (2008). *The Impact of Employee Empowerment on Achievement of Excellence of Jordanian Organizations Participating in The King Abdullah II Award for Excellence*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Al-Momani, W. (2008). *Effective School Management: Selected Procedural and Core Topics for School Principals*. Amman: Scientific office for publishing and distribution.
- Al-Rababeh, S. (2013). *The Catalyst Administrative Method among Irbid Governorate Schools' Principals*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Salmi, A. (2002). *Excellence Management: Models and Management Techniques in the age of knowledge*. Cairo: Dar Al-Ghareeb for publishing and distribution.
- Al-Sayed, R. (2007). *The Habits of Excellence in Individuals with High Management Skills*, Cairo: Arab Company for Marketing and Supplies.
- Al-Shboul, O. (2016). *The Role of the Queen Rania Al Abdullah Award in Developing of the School principals' Performance in the North Region*. (Unpublished Master Theses), Jadara University, Irbid, Jordan.
- Amer, F. (2015). *The Efficiency in Public Schools and Its Relevance to the Leadership Models from the Principal's Perspective in The Northern District of West Bank*. (Unpublished Master Theses), An'Najah National University, Nablus, Palestine.
- Anninos, L. (2007). "The archetype of Excellence in Universities and TQM", Retrieved on 12 March, 2017 from:
<http://www.ep.liu.se/ecp/026/107/ecp0726107.pdf>.
- Arabic Language Complex. (2004). *Al-Mu'jam Al-Waseet*, 4th edition, Cairo: Shorouk International Bookshop.

- Association of Queen Rania Al Abdullah Award for Excellence in Education. (2017). Award Criteria. Retrieved July 27, 2017, from: <http://www.queenraniaaward.org>.
- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B & Psycharis, S. (2010). School Leadership Innovations and Creativity: The Case of Communication between School and Parents. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (10), 2207–2211.
- Berwari, N. & Bashiwa, H. (2011). *Quality Management Introduction to excellence: concepts, foundations and applications*. Amman: Dar Al-Waraq for publishing and distribution
- Bin Abboud, A. (2009). *The Role of Quality and Excellence Awards in Measuring and Developing Governmental Performance*, a scientific paper presented to the International Conference on Administrative Development towards a distinguished performance in the government sector, Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia.
- Blaze, P. (2004). *International of Sustainability in Higher Education*, London, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Che- Meh, S & Nasurdin, M. (2009). *The Relationships between Job Resources, Job Demands and Teachers, OCB*. Retrieved November 12, 2016, form: www.usm.my
- Crowley, D. (2004). *Reconciling Educational Excellence with Organizational Efficiency. Administrative Leadership to Advance High-Quality Teaching and Learning in Higher Education*, University of California. Retrieved on November 19, 2016 from: <https://elpa.education.wisc.edu/elpa/research/dissertation-abstracts>
- Directorate of Education. (2016). *Statistical Brochure, Al-Naqab Educational District, Al-Naqab, Palestine*.
- EFQM. (2003). "Applying Self-Assessment Against the EFQM Excellence Model in Future and Higher Education ", Sheffield Hallam University.
- Egan, S. (2003). *Embracing Excellence in Education*, Sheffield Hallam University.

درجة تطبيق مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين
عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان

-
- Frywan, A. (2008). The Role of Sheikh Hamdan Bin Rashid Al-Maktoum Distinguished Academic Performance Award in Developing the Administrative Performance in Abu-Dhabi Educational Zone Schools. (Unpublished Master Theses), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Grote, R. (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book: A survival Guide for Managers, New York: American Management
- Hassan, H. & Al-Ajami, M. (2007). Educational Administration. Amman: Dar Almasira for publishing and distribution.
- Magnus, S. & Bengt, K. (2006). TQM –Self based – Assessment in Education Sector: Experiences from Swedish Upper Secondary School Project, Quality Assurance in Education. 14(2), 299-323.
- Odeh, Ahmad. (2010). Measurement and Evaluation in the Teaching Process. Second Edition, Amman: Dar Al-Amal for publishing.
- Othman, M. (2017). Creativity and Excellence, Retrieved June 20, 2017, From www.acadcon.com/life-skill/?p=1493.
- Ozmen, F. & Muratoglu, V. (2010).The Competency Levels of School Principals in Implementing Knowledge Management Strategies the Views of Principals and Teachers According to Gender Variable. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2 (20): 5370–5376.
- Scientific Committee. (2015). Education Excellence Award. Retrieved July 25, 2017, from <http://egate.tamayaz.org.sa/photoGallary/pdf/dir04.pdf>
- Shaban, E. (2009). Total Quality Management: A theoretical and Practical Approach Towards Establishing A culture of Quality and Applying Standards of Excellence. Amman: Dar Zahran for publishing and distribution.
- Twalah, H. (2003). Perception of Educational Leaders Toward Secondary School Principals' Role in Facing Future High School challenges in Kingdom of Saudi Arabia. (Unpublished Master Theses), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Zayed, A. (2003). Excellence Organizational Performance: The Way to the Future Organization. Cairo: Arab Organization for Administrative Development.