

مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف

The level of leadership excellence among secondary school principals in Taif Governorate

إعداد الباحثة/ وفاء عبود بابراهيم

ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: wafabab@gmail.com

مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في بناء الخطة الاستراتيجية، وتهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير، والتعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي، ودعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة، وإدارة الأزمات المدرسية، وكذلك الكشف عن وجود فروق بين المعلمات في تقدير مستوى التميز القيادي لدى المديرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وأستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي المقارن. تكون مجتمع البحث من مديرات المدارس الثانوية الحكومية في شرق وغرب محافظة الطائف وعددهن الكلي (45) مديرة خلال العام الدراسي (1434هـ - 1435هـ)، ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في شرق وغرب محافظة الطائف وعددهن الكلي (1561) معلمة خلال العام الدراسي (1434هـ - 1435هـ). واشتملت عينة البحث على عينة عشوائية من معلمات المدارس الحكومية بنسبة (20%) لكل مديرة مدرسة. (إدارة التربية والتعليم، 1434هـ).

تم بناء استبانة البحث المكونة من (5) محاور للتوصل إلى نتائج البحث. وكانت أهم التوصيات والمقترحات من البحث في دعم جوانب التميز القيادي لدى المديرات من قبل الإدارة العليا، متابعة متطلبات واحتياجات المدارس بتهيئة بيئة مساعدة على التميز القيادي، تقديم دورات تدريبية للمديرات عن التميز القيادي.

الكلمات المفتاحية: التميز القيادي، مديرات المدارس الثانوية، محافظة الطائف

The level of leadership excellence among secondary school principals in Taif Governorate

Abstract

This research aimed at recognition of leadership distinction level of girls secondary school principals in building of strategic plan, arrangement of managerial climate that support change, dealing with joiner staff and promoting the members of school society, endorsing of school activities and committees, management of school crisis. Also, the research aimed at detection of existence of differences between female teachers in estimating the leadership distinction level of the principals in accordance with the variables of years of experience.

The research used the descriptive survey method, and the comparative descriptive method. The research community consisted of principals of government secondary schools in the east and west of Taif governorate, and their total number was (45) principals during the academic year (1434 AH - 1435 AH), and female teachers of government secondary schools in the east and west of Taif governorate, and their total number was (1561) teachers during the academic year (1434 AH - 1435 AH).). The research sample included a random sample of public school teachers at a rate of (20%) for each school principal. (Department of Education, 1434 AH).

A research questionnaire consisting of (5) axes was built to reach the results of the research. The most important recommendations and proposals from the research in support of aspects of leadership excellence for female principals by senior management, follow-up to the requirements and needs of schools by creating an environment conducive to leadership excellence, and providing training courses for female principals on leadership excellence.

Keywords: leadership excellence, secondary school principals, Taif Governorate

1. مقدمة:

تعتبر القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف الأنشطة في جميع المنظمات الحكومية والخاصة ومع ازدياد وتطور نشاط المنظمات في جميع المجالات أصبحت القيادة المتميزة مطلباً ضرورياً للأفراد في تنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف والغايات، ونستطيع القول إن تقدم أي مجتمع وتطوير نظمه يتوقف على ما يتوفر له من القادة الإداريين المتميزين القادرين على تنسيق الجهود ودفعها تجاه تحقيق أهداف المجتمع.

يرى (الطويل، 2006، 167) أن من أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية أن تحظى بقيادة ومسؤولين يتميزون عن أقرانهم بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتهم نحو خطى التقدم والازدهار، فالقائد له أثره على جماعته وقد ورد في تراثنا الإسلامي أن نبينا محمداً صلى الله عليه وسلم قال (إن الله يزرع بالسلطان ما لا يزرع بالقرآن) بمعنى أن القائد يعد عنصراً مهماً في دينامية المجتمعات الإنسانية وتعاملها مع مختلف شئون حياتها، واليوم وبخاصة في البلدان النامية هناك حاجة ماسة إلى قادة - في مختلف المجالات - يتميزون بالتربية الجيدة والتهيئة المناسبة والمقدرة على تحمل المسؤولية والعمق الأخلاقي الأصيل والإخلاص والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية.

كما نبه (ريد، 2005، 65) على أنه ينبغي على القادة أن يمارسوا الإدارة التي تعتمد في جوهرها على الكفاءة بدرجة كبيرة، ولكي يكون القادة أكفاء عليهم أن يقرروا في أحيان كثيرة الطريقة المثلى للقيام بالأشياء بشكل صحيح ويتمكنوا من إجراء اختيارات إستراتيجية.

بينما وضّح (كارينجي (أ)، 2012، 2) أن هناك فراغاً في المناصب القيادية على مستوى العالم وقد أصاب هذا الفراغ جميع مؤسساتنا الحكومية والتعليمية والتجارية والدينية، وبذلك أصبحت القيادة بدورها أمراً خطيراً، وأصبح السبيل الوحيد لتميز القائد هو تميز عمله عن الآخرين.

ونظراً لأهمية التعليم وخصوصاً في المرحلة الثانوية وأثرها الكبير في المستقبل والحرص الشديد على سلامة مخرجاتها ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تم ملاحظة محدودية هذه المراجع والدراسات التي اهتمت بالتميز القيادي بالرغم من كونه حجر الأساس في نجاح أي عمل إداري، والقيادة الإدارية التربوية في المدارس من الكفاءات التي يعول عليها تحسين عملية التعليم.

وهذا البحث سوف يركز على دور القيادات الإدارية التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ومستوى توفر الكفاءات الإدارية التربوية في عملية القيادة الإدارية التربوية.

1.1. مشكلة البحث وتساؤلاته:

مما سبق يتضح لنا أهمية التميز القيادي ودوره الفعال في المؤسسات التعليمية ونجد أن مؤسسات التعليم تواجه صعوبات وتحديات وبذلك فهي تحتاج لقيادات إدارية متميزة تتبنى فكر التطوير وتسعى للتميز وقادرة على قيادة المؤسسة بفاعلية، وفي الواقع نجد أن الكثير من القيادات الإدارية تفتقر إلى العديد من المهارات ومن هنا جاءت الحاجة إلى البحث عن التميز القيادي، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة بهدف التعرف على الحاجة إلى إجراء هذا البحث، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف؟
ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1- ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في بناء الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات؟

- 2- ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير من وجهة نظر المعلمات؟
- 3- ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في التعامل مع المرؤوسين و تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي من وجهة نظر المعلمات؟
- 4- ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة من وجهة نظر المعلمات؟
- 5- ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المعلمات؟
- 6- هل يوجد اختلاف بين المعلمات في تقدير مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

2.1. فروض البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,5$) بين متوسط درجات المعلمات في تقديرهن لمستوى التميز القيادي لدى المديرات تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

3.1. أهداف البحث:

ويهدف البحث إلى:

- التعرف على مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في بناء الخطة الإستراتيجية.
- الكشف عن مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير.
- التعرف على مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي.
- الكشف عن مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة.
- الكشف عن مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية.
- الكشف عن وجود فروق بين المعلمات في تقدير مستوى التميز القيادي لدى المديرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

4.1. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في أنها:

- تفيد التربويين والتربويات وصناع القرار في اتخاذ القرارات المناسبة لتعيين القيادات التربوية المؤهلة والاستفادة من تجاربهم المتميزة ونقلها للآخرين وتقديم دورات تدريبية لتطوير آلية العمل.
- تفيد المجتمع من خلال توفير مدارس بقيادات متميزة تنعكس على مخرجاتها.
- تفيد الطلاب بتوفير بيئة تعليمية مناسبة.
- تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال التميز القيادي في المؤسسات التعليمية.

5.1. حدود البحث:

هنالك عدة حدود التزمت بها الباحثة وهي:

- **حدود موضوعية:** التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية وذلك من خلال تناول الموضوع وعرضه في خمسة محاور رئيسية وهي كالتالي: بناء الخطة الإستراتيجية- تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير- التعامل مع المرؤوسين و تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي - دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة - إدارة الأزمات، وقد تم دمج محور التعامل مع المرؤوسين ومحور تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي في محور واحد، وكذلك تم دمج محور دعم الأنشطة المدرسية ومحور دعم لجان المدرسة في محور واحد.
- **حدود بشرية:** سيتم تطبيق البحث على مديرات المدارس الثانوية الحكومية بشرق وغرب محافظة الطائف.
- **حدود زمانية:** سيتم تطبيق البحث في الفصل الثاني للعام الدراسي (1434هـ-1435هـ).

6.1. مصطلحات البحث:

ويقصد به في هذا البحث:

1- التميز:

التميز لغة في المعجم الوسيط: (امتاز الشيء) تعني بدا فضله على مثله، وكذلك (الميز تعني الرفعة). (الوسيط، 1998)

التميز اصطلاحاً: عرفه (البيلاوي وآخرون، 2006، 20-21) بأنه حالة من التفوق وامتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة معينة وحصوله على درجات نادرة، ويقصد بالتميز Excellence أن يُعنى بجانب محدد من جوانبه الشاملة.

إدارة التميز: عرفها (السلمي، 2002، 21) بأنها " القدرة 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 ".

2- القيادة:

القيادة لغة: من الفعل (قاد) كما في قاد الرجل بغيره فهو يقوده قوداً، وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم بأنها مأخوذة من كلمة " القيادة" وهو الحبل الذي تقاد به الدابة وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بها على النحو المطلوب تقادياً للعقبات، وتجنباً لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد (القحطاني، 2008، 5)

القيادة كما عرفها فنري " هي عبارة تفاعل بين القائد وآخرين بحيث يحاول التأثير على الآخرين من أجل إتباع واستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبحوا تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف". (الغزو، 2009، 11)

3- التميز القيادي: تتبنى الباحثة التعريف الإجرائي الآتي:

التميز القيادي: هو ممارسة فائقة في إدارة وقيادة المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويمكن قياسها من خلال تحديد مستوى تميز المديرات في بناء خطة إستراتيجية، وتهيئة المناخ الداعم للتغيير،

والتعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي، ودعم الأنشطة واللجان المدرسية بالإضافة إلى القدرة على إدارة الأزمات بمهنية بهدف الوصول بالمدرسة إلى مستوى مميز.

7.1. إجراءات البحث:

1. الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث.
2. اختيار موضوع البحث وإجراء دراسة استطلاعية.
3. تحديد مشكلة البحث والتساؤلات وتعريف المصطلحات.
4. تحديد أهداف البحث وأهميته.
5. تحديد منهج البحث.
6. تحديد مجتمع البحث - عينة البحث وطريقة اختيارها.
7. بناء أداة البحث (الاستبانة) وذلك بتحديد الأبعاد الرئيسية وصياغة الفقرات وعرضها على مجموعة من المحكمين وحساب الصدق والاتساق الداخلي والثبات.
8. توزيع الاستبانات وتجميعها وحساب العائد منها وتفرغها على الحزم الإحصائية.
9. تلخيص النتائج وكتابة توصيات البحث ومقترحاته.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة المدرسية ودورها في تحقيق التميز

يرى (حسين، 2006، 138) أن الدور الرئيسي للقائد:

- خلق الرؤية المستقبلية للمدرسة، والرؤية المستقبلية هي صورة شمولية متسعة لما يريده قائد المدرسة أن يكون عليه، وهذا يعتبر من الأدوار القيادية الجديدة لتحقيق تميز القائد.
- إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.
- للقيادة دور مهم تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز.
- تتولى القيادة مسئولية تنمية العاملين من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في العمل وتفويض السلطة، وتحديث وتنمية قدرات العاملين.
- يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من العاملين والطلاب وأولياء الأمور وتسعى كل الأطراف إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى.

القيادة مفهومها وأهميتها:

كلمة قيادة يونانية الأصل مشتقة من الفعل " يفعل " أو يقوم بمهمة ما، والقيادة هي سلطة ونشاط وتأثير على الآخرين. (المخلافي، 2008، 110)

وتعرف القيادة بأنها " النشاط الإيجابي الذي يمارسه شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية بالقدر المناسب وعند الضرورة. (بدر، 1402، 148) وقد عرفها Kontz (& Odonnel) بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفاعل بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"، وأيضاً عرفها Fiedler بأنها " تتضمن الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الناس أو تغييره من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد". (الكلالدة، 2002، 18)

الفرق بين الإدارة والقيادة:

المدير يدير ويقود الآخرين عن طريق القيادة النشطة وفي هذه الحالة يوجه وينظم القائد الفريق ويكون متحمساً لقيادته للفريق، أو يقوده بكونه نموذجاً للقدوة وهنا يكون دور القائد سلبياً لأنه يفعل ما يفعله بطبيعته ولكن هذا السلوك يمثل لدى الآخرين سلوكاً نموذجياً، وكلا الدورين متوقعان من المدير طوال اليوم وربما يتقن المدير كليهما. (ويس، 2001، 209)

مما تقدم يمكن القول بأن كثيراً من الناس يختلط عنده مفهوم القيادة بمفهوم الإدارة، فيحسب أنهما وجهان لنفس العملة، ولكن ذلك بعيد عن الصواب، فالإدارة تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، بينما تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.

مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها:

يرى (القحطاني، 2008، 8) أن القيادة الإدارية Management Leadership تختلف عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وأشار (هاوس، 2006، 50)

أهمية القيادة الإدارية: ذكر (الحريري، 2010، 119) أن القيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوفر لديهم مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادته، فيما أكد (الباكر، 2003، 13) أهمية القيادة الإدارية في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها دون هذا النوع من الارتباط، بينما يرى (عاشور، 1997، 174)

خصائص القيادة الإدارية:

1- الخصائص المهنية: وتشمل المعرفة بأهداف المرحلة التعليمية ووسائل تحقيقها، ومعرفة خصائص نمو التلاميذ، وملاحقة المستجدات التربوية والتطورات، ومساعدة المرؤوسين على النمو.

2- **الخصائص الشخصية ومنها:** الذكاء والطموح، والنشاط الدائم، والتفهم لما يقوله الآخرين، ومهارات اتصالية عالية، القدرة على تحليل المواقف بشكل سريع ومستمر، والجرأة في اتخاذ القرار، والقدرة على التكيف وحسن الأداء. (الحريري، 2007، 117)

وهناك سمات قيادية خاصة بالنساء ومنها: المشاركة الفعالة مع فريق العمل، التعاطف والإبداع وهو لدى المرأة أكثر تأثيراً، وتفهم حاجات الآخرين، والتفويض والمرأة ترى التفويض مشاركة وليس فيه تنافس بعكس الرجل الذي يراه منافسة، وتعتمد المرأة في التواصل على العلاقات وهذا يكسبها تواصل ناجح. (مرضاح، 1429، 90) ويظن البعض أن طبيعة القيادة النسائية الاهتمام بالناس أكثر من الاهتمام بالعمل والانجاز، بينما يؤكد (السويدان، باشراحيل، 2006، 208)

التميز القيادي ومفهومه:

أصبح مصطلح التميز يحظى بحضور كبير في أدبيات مختلف المؤسسات الخدمية والإنتاجية في مختلف أنحاء العالم، وكثيراً ما يرتبط بالمكون الإداري للمؤسسة من حيث السرعة والإنتاج الأكثر والجهد والكلفة الأقل، وضمان الجودة والنوعية، ويمكن نجاح هذا الطموح في إدارة المؤسسات الإنتاجية حيث القابلية للقياس. (راوح، 2007، 210)

ويعرف مكتب التربية الأمريكية الموهبة والتميز كآتي:

الموهوبين أو المتميزين هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، والذين يتكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الانجاز المرتفع. (الصيرفي (أ)، 12، 2008)

وذكر (مرسي، 2010، 52) أمثلة للتميز فقال: تكون المرأة متميزة عندما تقرأ عن أحدث وصفات الطعام وتسأل ذوي الخبرة وتتابع البرامج المتخصصة في ذلك، ويكون الآباء والأمهات متميزين عندما يقرءون عن تربية أبنائهم، ويدخلون إلى مواقع الاستشارات التربوية على شبكة الانترنت، ودائماً يسألون المتخصصين وذوي الخبرات كل ذلك من أجل التميز. كما أكد (البيلاوي وآخرون، 2006، 69) أن التميز في الإدارة لم يعد ترفاً أو أمراً ثانوياً، بل أضحت ضرورة من ضرورات العصر ومقوماً من المقومات الاستمرار في أداء المهام ولهذا التميز شقان:

الأول: أن التميز في الإدارة يعني القيام بمهام جديدة وتأكيد المهام الحالية والتي تدفع حركة العمل نحو التميز.

الثاني: هو انعكاس التميز على العمل المدرسي، فصلاح المدرسة يعتمد على قيادتها.

لماذا نريد التميز؟

التميز جزء من تراثنا وديننا الذي حثنا على إتقان أي عمل نقوم به وعلى التزام مكارم الأخلاق وعلى أهمية حسن التعامل مع الناس ومن ذلك قوله تعالى: ((وَإِذَا حُيِّتُمْ بِحَبِيَّةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنِّ مَثَلٍ أَوْ رُدُّوهَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ حَسِيبًا)) سورة النساء (86)

التميز يعني الجودة وخصوصاً في التعليم، ولا بد لنا من مؤسسات لمراقبة الجودة وتحديد المواصفات والتقييم ونحن الآن في عصر السرعة بل هو عصر الامتياز ونحتاج فيه إلى التميز في الناس والخدمات والبضائع. (آل مكتوم، 2009، 187)

ثقافة التميز:

ذكر (الحزيم، 1433) أن الأمم تقاس بمدى نموها المستمر، ومدى بعد الأهداف التي تتحرك من أجلها، وهي تقاس كذلك بالسرعة التي تتحرك بها تجاه الهدف،

لقد أصبحت ثقافة التميز ضرورة لا غنى عنها، فالعطاء والأداء والنتائج إن لم تواكب تطور الفكر الإنساني فلا جدوى منها ولا مكان لها في مخازن التاريخ، لذا علينا أن نهتم بثقافة التميز تطبيقياً حتى نسير على الطريق الصحيح، بينما يؤكد (آل مكتوم، 187، 2009)

ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، بحيث قد تتجم خصائص التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل، ويمكن استخدام الميزة بطريقتين:

أ. من خلال تميز خدمات المنظمة عن المنافسين عن طريق إضافة خصائص فريدة للخدمات المقدمة، مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق.

ب. احتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات. (Noe and others, 1994, 62)

مؤشرات التميز:

المؤشر الأول: عملية التخطيط يجب أن تأخذ في الاعتبار أوضاع المجتمع واحتياجاته، والمصادر والاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية.

المؤشر الثاني: أن يظهر المتعلمين تقدماً في اكتساب المهارات والكفاءات الأساسية التي تعزز أهدافهم التربوية، وتقدماً في البرنامج التعليمي، وتقديم تقارير سنوية ومالية ومدى تأثيرها في التقدم.

المؤشر الثالث: استخدام طرق مناسبة لانتقاء الطلاب، وإعداد برامج منهجية وتدريبية لتلبية احتياجاتهم، وبقاء الطلاب في البرنامج لمدة كافية.

المؤشر الرابع: أن يهتم البرنامج بهيئة التدريس، وتحسين فعاليتهم، وتنمية قدراتهم على التكامل مع نوعيات مختلفة من الدارسين. (البيلاوي وآخرون، 2006، 57)

فلسفة التميز في التعليم:

يمكن اشتقاق تعريف فلسفة التميز في التعليم على أنها: نشاط عقلي استشرافي منظم يهدف إلى التعليم ونقدها وإعادة تنظيمها لتحقيق الاتساق والانسجام فيما بينها وإبراز أوجه التميز فيها، وذلك وفق رؤى ومعايير من خبرات وتجارب ومعايير عالمية. وتضطلع فلسفة التميز بثلاثة أدوار وهي:

الدور الأول: دور نقدي تحليلي للجوانب المعرفية والقيمية والتنظيمية.

الدور الثاني: دور تنسيقي استشرافي للتنسيق والاستفادة من الخبرات والتجارب في مجال التعليم.

الدور الثالث: دور توجيهي مستقبلي والانطلاق من الواقع ورصد المسارات في المستقبل. (القطب، 2009، 51)

إدارة التميز كمدخل لمواجهة المنافسة:

من الصعب بمكان لأية منظمة أن تتجاهل المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بالأخص مع التوجه المتزايد نحو التخصصية وتحرير الأسواق وتنامي حجم المنظمات الدولية، وتوسع أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد أو دولياً، الأمر الذي ترك أثاره على درجة المنافسة التي تواجهها المنظمات محلياً وإقليمياً ودولياً. ويعتبران التميز والابتكار من الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمات لمواجهة المنافسة في بيئة الأعمال. والقائم على إدارة التميز في المنظمات يجب أن يكون ملماً ببعض الجوانب الهامة المرتبطة بإدارة التميز ومن أهمها ما يلي:

ماهية التميز والابتكار في منظمات الأعمال:

التميز يعني الابتكار، أو هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجتها عن طريق الابتكار. ويتم التميز بالتالي:

- **تحقيق ميزة تنافسية:** بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة - الجودة - الاعتمادية - المرونة - الابتكار)
- **التخلي المنظم عن القديم:** وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف فيه أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. (رضوان، 2006).

إدارة التميز:

فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية

مداخل إدارة التميز:

(أ) **الوضع التنافسي للمنظمة Competitive Position:** لقد تناول الفكر الإداري الوضع التنافسي للمنظمة، وهذا الوضع تشكله خمس قوى تنافسية وهي: تهديد المنافسين الجدد، والصراع بين المنافسين الحاليين، وتحديد المنتجات البديلة، وقوى المشتريين التفاوضية، وقوى الموردين التفاوضية، ويرى البعض أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف المستهدفة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. وتشمل صياغة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة الأخذ بالاعتبار أربع عوامل رئيسية وهي: نقاط القوة والضعف للمنظمة، والفرص والتهديدات، والقيم الشخصية لمدراء المنظمة، والتوقعات الاجتماعية.

(ب) **مداخل إدارة التميز:** تتعدد مداخل إدارة التميز في منظمات الأعمال بين دراسات أكاديمية وبحوث علمية، ودراسات ميدانية، ومن أهم هذه المداخل كما يلي:

أولاً: ما حدده (دراكر) كمدخل لإدارة التميز وينحصر في: الأفراد العاملين، والبيئة المادية للمنظمة، والعمليات، والمنتجات.

ثانياً: الدراسة الميدانية التي قام بها (توماس بيترز) أحد خبراء الإدارة في الولايات المتحدة، حيث قام بهذه الدراسة للتعرف على أسباب التميز في منظمات الأعمال، وقد خرج بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تستخدمها الشركات المتميزة لكي تبقى على القمة وهي: الانحياز إلى العمل، والتقرب إلى العمل، والإدارة الذاتية والريادة، والإنتاجية من قبل العاملين، والاندماج في التنفيذ، والالتصاق بالنشاط الأصلي للشركة، والتنظيم البسيط، والهيئة الإدارية الصغيرة، وصفات الحرية والانضباط. إن فكرة التركيز على استخدام عمليات المنظمة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث أنه يمكن أن تُمارس وظيفة التسويق باستخدام تقنية المعلومات (IT) أو بما يسمى بالتسويق الإلكتروني. (يونس، 2005، 14)

التميز في الأداء مفهومه وأهدافه:

وردت عدة تعاريف لمفهوم التميز في الأداء ومنها:

عرفته التميمي بأنه " التميز في الأداء هو الرغبة في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. وهناك علاقة بين شخصية الفرد وأدائه المتميز" بينما عرفه القبلان على أنه "تحقيق الأداء المتميز في العمل معياره العلاقة بين الموظف والمراجع في بعض الجهات الحكومية الخدمية" بينما يشير (عارف وآخرون، 1435) أنه لابد من تقديم الحوافز وتهيئة بيئة العمل وربط الأداء بنظام الترقيات وبالزيادة السنوية لكي نحقق الأداء المتميز في العمل.

جائزة التربية والتعليم للتميز:

انطلاقاً من دعم وتشجيع أفضل الممارسات والمبادرات التعليمية الخلاقة داخل المؤسسات التربوية، وفي إطار السعي نحو تطوير دور هذه المؤسسات في إحداث تنمية ونهضة وطنية، وتجسيدا لثقافة الجودة في العمل والتميز في الأداء التربوي جاء إعلان وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية عن تأسيس جائزة سنوية للتميز التربوي تتوسع عاماً بعد عام لتشمل كافة عناصر المنظومة التربوية والتعليمية، جاءت فكرة الجائزة بعد التوصية التي اتخذها قادة العمل التربوي في لقائهم الذي عقد بمكة المكرمة (1430هـ)، ثم تحولت هذه التوصية إلى قرار قابل للتطبيق، حيث أعلن الأمير فيصل بن عبدالله وزير التربية والتعليم عن إطلاق جائزة وزارة التربية والتعليم للأداء المتميز بداية من عام (1431هـ).

تعريف الجائزة:

هي منحة تقديرية سنوية تقدمها وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تستهدف التكريم اللائق لكل من المعلم المتميز، والمدير والمدرسة المتميزة، والمرشد الطلابي المتميز، والمشرف التربوي المتميز (من الجنسين)، وذلك تمييزاً لجهودهم وتقديراً لأدائهم الإبداعي ولدفعهم نحو التميز الدائم ليصبحوا نماذج مجتمعية سعودية يحتذى بها في عصر التميز ومجتمع المعرفة، وتهدف "جائزة التربية والتعليم للتميز" إلى تشجيع وإبراز الممارسات التربوية المتميزة في كافة قطاعات وزارة التربية والتعليم على مستوى الميدان.

وتتضمن الجائزة مجموعة قيم الإنسانية العليا منها: المواطنة - الانتماء - الشفافية - المسؤولية المهنية - التنافس الإيجابي - العدالة - احترام التنوع الثقافي - تكافؤ الفرص، وقد تم تحديد مجموعة من المفاهيم الرئيسية حسب (دليل معايير المدرسة المتميزة، ط2، 2-4)

المجالات: هي الموضوعات الأساسية التي تتضمنها منظومة الإدارة والمدرسة المتميزة.

المعايير: هي عبارات وصفية، تحدد بوضوح ما يجب أن تكون عليه الإدارة والمدرسة المتميزة ومعرفتها من قبل العاملين فيها، وتطبيقها داخل المدرسة.

المؤشرات: هي عبارات تصف الأداء والسلوك الذي يتوقع من العاملين في المدرسة أن يؤديه؛ للوفاء بمتطلبات تحقيق المعيار وتحقيق متطلبات المدرسة المتميزة.

المدرسة المتميزة: هي المؤسسة التعليمية التربوية التي تعنى ببناء المتعلمين بناء متميزاً، بهدف ترجمة أهداف التعليم إلى سلوكيات وقيم إيجابية، وإعداد المتعلمين فيها حياة عملية ناجحة مع التركيز على المهارات الحياتية التي تحقق هذه الأهداف عبر وسائل وتقنيات متطورة.

الترشيح: يحق التقدم للجائزة لجميع المدارس داخل المملكة (الحكومية، والأهلية، وتحفيظ القرآن)، وكذلك المدارس السعودية في الخارج.

ملف التقديم: يتم التقديم إلكترونياً على موقع الجائزة، ومن ثم تحميل ملف الترشيح، واستكمال باقي البيانات، وإرساله رسمياً من المدرسة إلى مكتب التربية والتعليم.

مراحل التقييم للمدرسة المرشحة

1- مرحلة التقييم على مستوى مكتب التربية والتعليم:

يقوم مدير مكتب التربية والتعليم (بنين / بنات) من خلال لجنة بمراجعة طلبات المدارس المرشحة والتأكد من انطباق الشروط عليها، ويتم تقييمها في ضوء المعايير الفنية المحددة، والرفع بمدرسة مرشحة عن مكتب التربية والتعليم على أن تكون حصلت على (70%) فأكثر من درجات بطاقة التقييم.

2- مرحلة التقييم على مستوى إدارة التربية والتعليم:

يقوم مدير الإدارة من خلال لجنة بمراجعة طلبات المدارس المرشحة والتأكد من انطباق الشروط عليها، ويتم تقييمها في ضوء المعايير الفنية المحددة، والرفع بمدرسة واحدة مرشحة عن الإدارة للوزارة للتنافس على المستوى الوطني في كل فئة من فئات الجائزة إذا حصلت على (80%) فأكثر من درجات بطاقة التقييم.

3- مرحلة التقييم النهائي على المستوى الوطني:

تقوم أمانة الجائزة " اللجنة العلمية " بمراجعة ملفات المدارس المرشحة من إدارات التربية والتعليم بالمملكة، وكذلك المدرسة المرشحة عن المدارس السعودية بالخارج، والتأكد من انطباق الشروط، وحصول كل مدرسة على (80%) فأكثر من درجات بطاقة التقييم في المرحلة السابقة، والاطلاع على كافة شواهد التميز الأخرى. ويتم التقييم في ضوء المعايير الفنية المحددة.

مكافئات الجائزة

توزع جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة كما يلي: 45% لمدير المدرسة و25% للهيئة الإدارية بالمدرسة و25% لمعلمي المدرسة و10% لصندوق المدرسة. (دليل معايير المدرسة المتميزة، ط2، 5)

(جدول، 1) مكافئات جائزة التربية والتعليم للتميز في دورتها الرابعة للعام الدراسي (1434/1435هـ)

الفئات المستهدفة	الفائز بالمركز الأول	الفائز بالمركز الثاني	الفائز بالمركز الثالث	درجة التميز (80×فأكثر)
الإدارة والمدرسة المتميزة	120000	100000	80000	20000 + درع التميز
المعلم المتميز	70000	50000	30000	10000 + درع التميز
المرشد الطلابي المتميز	70000	50000	30000	10000 + درع التميز
المشرف التربوي المتميز	70000	50000	30000	10000 + درع التميز

دور الجائزة في إبراز التميز:

لقد ساعدت الجائزة في توفير معايير قياسية، من خلال استمارات الترشيح لكل الفئات كانت بمثابة المرشد والموجه للمدرسة في استخدامها كأدوات للتقييم الذاتي، ووفرت إطاراً مرجعياً للعمل المدرسي المؤسسي، وساهمت الجائزة في نشر ثقافة التميز بين كل فئات المجتمع المدرسي، وأوجدت الجائزة آفاقاً جديدة للعمل، وخرجت من النطاق التقليدي إلى النطاق العملي المشوق. (دليل المدرسة والإدارة المدرسية المتميزة)

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية والأدوار الأساسية لمدير المدرسة.

تواجه منظومة التعليم في الأونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي أدت إلى سلسلة من التغييرات التي طرأت على العلاقات الإنسانية. وقد أدى هذا التطوير السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة احتياجها إلى إدارة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية، فبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية والتربوية على أكمل وجه.

مفهوم الإدارة ومستوياتها:

وقد تعددت تعريفات الإدارة بتعدد جهات النظر التي بحثت فيها، ومن هذه التعريفات:

يعرف هنري فايول الإدارة بأنها: " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

أما كورننتز وأدونيل فقد عرفا الإدارة على أنها: " وظيفة لتنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص" (حبيب وآخرون، 2012،

28).

مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها:

عرف جوردين الإدارة المدرسية بأنها " جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية " .

وقد كان أسلوب الإدارة المدرسية قديماً يقتصر على تسيير أمور المدرسة بالأسلوب التقليدي القديم بالمحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول المدرسي الموضوع وحصر الغياب الخاص بالمعلمين والطلاب والإداريين والمستخدمين، أما في العصر الحديث فقد اتسع مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجانبين الإداري والفني، دون الفصل بينهما، وأصبحت مهمة المدرسة تهيئة النمو الكامل للطالب وأصبح الطالب محور الإدارة المدرسية. (آل درعان، 1429، 76-77)

الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية والإدارات الأخرى:

ويمكن بيان أهم ما تتميز به الإدارة المدرسية عن إدارة أي مؤسسة أخرى فيما يلي:

- **حتمية وجودها:** الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية تعتبر ضرورة ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه.
- **المنظور الجماهيري:** يرجع اهتمام الجماهير بها لاتصالها بأعلى ما يملكه المجتمع وهم الأبناء وهذا الوجود المتميز للمدرسة له آثاره المترتبة على إدارة المدرسة.
- **تعقد الوظائف والفعاليات:** إحدى سمات الإدارة أنها تتضمن مستوى فني ودرجة من تعقد العمليات تفوق المتوسط وهذا التعقد يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية.
- **ألفة العلاقات الضرورية:** هناك العلاقات بين التلاميذ بعضهم ببعض، وبين المدرسين بعضهم بعضاً، وبين هؤلاء والآباء، وبين المديرين والمدرسين وهكذا، وهي علاقات تتضمن تفاعلاً معقداً يحدث يومياً.
- **التأهيل الفني والمهني للعاملين:** المعلمون يشترط حصولهم على مؤهلات وشهادات معينة مع تدريب وإعداد مهني.

أهداف الإدارة المدرسية:

وتسعى الإدارة المدرسية لتحقيق عدة أهداف لخصها (الهنداوي، 2009، 22) كما يلي: متابعة الخطط التربوية وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذها بفعالية، والعمل بشكل مستمر وتعاوني مع أولياء الأمور وغيرهم من المعنيين لتحقيق حاجات التعلم لجميع الطلاب، وتنسيق جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة إنجاز المهام المدرسية، وكذلك توفير مناخ ملائم للعلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتهيئة فرص التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمدرسة، وكذلك تحسين طرق أداء العمل داخل المدرسة وفي الفصول الدراسية، والعمل على التطوير والنمو المستمر للمدرسة.

وظائف الإدارة المدرسية:

تتكون الإدارة من أربع وظائف أساسية هي:

1- التخطيط: هو التفكير في المستقبل ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية، وعملية التخطيط تتطلب توفير معلومات دقيقة، وتحديد الأهداف التربوية. (إلياس، 1984، 61)

2- التنظيم: هو تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها في كافة المستويات وفي كل الاتجاهات، وتنطوي وظيفة التنظيم على: تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد سلطات ومسؤوليات كل منصب، وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب. (إدريس، 1992، 53)

3- التوجيه: هو إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة، حيث يهيب الجو المناسب لعملية التنفيذ ويعمل على ملاحظتها باستمرار، كما يساعد في جعل الناس يعملون في تعاون وانسجام لكي يتحقق الهدف. (حسين، 2006)

4- الرقابة: تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية، وتنطوي الرقابة على مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما تتحرف التصرفات عن الخطط. (حمادات، 2006، 162)

فعالية الإدارة المدرسية والتحديات التي تواجهها:

الإدارة الفعالة هي التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة ويكون ذلك من خلال وعيها بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المناسبة التي تناسب المرحلة التعليمية، وتشجيع تلاميذها ومدرسيها، وتحتاج الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل. (حسان، العجمي، 2010، 104) وقال (لاند سبرغ، 2003، 11) إن القائد يصبح أكثر فاعلية على الدوام عندما يحصل على الأشخاص المناسبين الذين يتجاوزون مع اقتراحاته.

ومن أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الفعالة كما يراها (المومني، 2008، 74-79) الانفجار المعرفي والذي يطالب بتحديث القيادة المدرسية لتكون أكثر ملائمة مع احتياجات عصر العولمة، وعدم التناسب في إعداد مهارات الطلبة الخريجين مع المهارات الحديثة المطلوبة في القائد التربوي، وتنوع المهارات المطلوبة للقيادة المدرسية المستقبلية والتي تركز على تنوع الخبرات العلمية العملية، وكذلك الثورة العلمية التي تجبر الإدارة المدرسية على تجديد معلوماتها وتنوع التخصصات واكتساب العديد من المهارات والقدرات، وزيادة عدد الطلاب والقوى البشرية العاملة في المدرسة، بالإضافة إلى وجود حلقة مفقودة ما بين المخططون التربويون والمشرفون وبين المستوى التنفيذي الذي تمثله المدرسة، ويضيف (بخاري، 2009، 85).

وهناك جابين رئيسيين لدور مدير المدرسة في إدارة مدرسته وهي:

الجانب الأول: الجانب القيادي الإبداعي، وهو ما يطلق عليه الجانب الفني، ويشتمل على مهام تطوير المنهج وتحسينها وزيادة فاعلية التعليم والتعلم، وتطوير العلاقة بين المدرسة وجماعة المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي.

الجانب الثاني: الجانب الإداري التنفيذي والذي يتعلق بتسيير الأمور الإدارية اليومية والأعمال الورقية الروتينية التي يجب عليه القيام بها. (العجمي، 2007، 75-107)

الكفايات المطلوبة لمدير المدرسة الثانوية:

يقصد (الفاضل، 2010، 92-96) بالكفاية امتلاك الشخص المعلومات والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء وهي باختصار تعبير عن مدى مناسبة الشخص بهذه الإمكانيات للقيام بالمهمة المطلوبة.

1- **كفايات معرفية Cognitive Competencies**: وهي المعلومات والعمليات والقدرات العقلية، والمهارات الفكرية اللازمة لأداء الأفراد في مختلف مجالات الحياة ونشاطاتها.

2- **كفايات وجدانية: Affective Competencies** وهي آراء الأفراد واستعداداتهم وميولهم، واتجاهاتهم، وقيمهم، ومعتقداتهم، وسلوكهم الوجداني مثل: حساسية الفرد، وثقته بنفسه، تجاه عمله.

3- **كفايات أدائية Performance Competencies**: وهي تتضمن المهارات النفس حركي في مجال المواد التقنية ومواد التكوين البدني والحركي ويعتمد على ما يتوفر لدى الأفراد من محصلات سابقة في مجال الكفايات المعرفية.

4- **كفايات إنتاجية Product Competencies**: وتتمثل في أداء الأفراد للكفايات السابقة في الميدان. (الجهني، 1434، 166) دور المدير والمتغيرات والتحديات المؤثرة على الأداء:

إن ما تواجهه منظماتنا اليوم من تحديات حاضرة ومستقبلية، يتطلب تهيئة وتطوير قيادات فاعلة ومؤثرة، وليس هذا هو طوق النجاح الوحيد أو العلاج الوحيد، لكنه - بلا شك - سبب هام من أسباب التقدم الإداري وفاعلية المنظمة إزاء التحديات كما أن تحري السلوك القيادي الفعال يمكن أن يمثل قدوة، وأن يفرز صفاً ثانياً مؤهلاً قيادياً. (مصطفى، 2001، 355)

2.2. الدراسات السابقة

أ - الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المدرسية ودورها في تحقيق التميز:
الدراسات العربية:

1- دراسة (أبو سنينة، 2013م) **درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميهما في الأردن**، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر معلميهما في الأردن كانت متوسطة بالنسبة للدرجة الكلية لجميع مجالات أداة الدراسة، وكانت متوسطة بالنسبة لكل مجال على حدة، كما كانت متوسطة بالنسبة لكل فقرة من فقرات المجالات، وفي ضوء النتائج تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يتبناها المديرين ووزارة التربية والتعليم في الأردن، ومنها أن تقوم الوزارة برفع درجة الكفايات الفنية لدى المديرين في مجال رعاية الطلبة ومجال المعلمين والمجال المهني ومجال أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، كما أوصت الدراسة بأن يتم تضمين برامج إعداد المعلمين الذين سيتم اختيار المديرين منهم في المستقبل، مساقات حول المتميزين تتناول كل ما يجب أن يعرفه المعلم عن هذه الفئة وكيفية التعامل معها ورعايتها.

2- دراسة (جرار، دويكات، 2013 م) **قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع لأدوية** أظهرت النتائج أن هناك اثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا الزبائن، رضا العاملين ورضا المجتمع، وأن هناك اثر ايجابي لمتغير التحسين الشامل والمستمر على عناصر التميز بالأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، ونسبة التوظيفات الجديدة.

وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز التميز بأداء القطاع أهمها ضرورة أن تتبنى شركات الأدوية الفلسطينية التخطيط الاستراتيجي بمنهج العلمي المتكامل بكافة مراحل وحيثياته، فلا معنى لانجاز مرحلة باهتمام اقل من الأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي متكامل.

3- دراسة (دلين، 2010 م) **أثر التمكين الإداري على التميز التنظيمي**: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عملياً في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة.

4- دراسة (خفاجي، 1430 هـ) **تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمنطقة مكة المكرمة**: وأهم النتائج: يدرك مجتمع الدراسة أهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط- التنسيق- القيادة- الإشراف- الاتصال- النمو المهني- التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط- التنسيق- القيادة- الإشراف- الاتصال- النمو المهني- التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لمتغير (طبيعة العمل الإداري) وأبرز التوصيات: تفعيل ممارسات معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية، وتفعيل ممارسات عملية التخطيط وذلك لرفع كفاءة العمل، ورسم الإستراتيجية المناسبة لممارسة عملية التنسيق وفق المعطيات الداخلية والخارجية لتهيئة البيئة المناسبة لتفعيلها، وتعزيز ممارسات عملية القيادة وذلك لتطوير ودعم البيئة الإدارية.

5- دراسة (السبيعي، 1430 هـ) **الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**: وأهم نتائج الدراسة: أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وأنه بعد تحفيز العاملين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى، وتلاه بعد القيادة التشاركية في الإدارة ثم بعد بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة، ثم بعد وضع إستراتيجية لتطوير الإدارة وبعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير، وجاء بعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة في المرتبة الأخيرة، وأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لأهمية الأدوار القيادية

6- دراسة (السعودي، 2008 م) **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن**: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة أن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً. كما وجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

7- دراسة (الرشايدة، 2007 م) مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييم ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة معرفة القادة التربويين في إقليم الجنوب بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز كانت عالية وأن أعلى استجابة لهم فيما يتعلق بأبعاد مفهوم الأداء المؤسسي المتميز كانت على بعدي إدارة الموارد والتخطيط الاستراتيجي فيما كانت أدنى استجابة لهم على بعدي المبادرات الإبداعية والمساءلة والشفافية كما توصلت الدراسة إلى نموذج لتقويم الأداء المؤسسي المتميز.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (لافرمبويس، Laframboise، 2002 م) المتغيرات التي تؤثر على تميز الأداء توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: بينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق التميز من المتغير المختلفة من حجم المنظمة وموقعها في القطاع العام أو الخاص وكذلك المجال التي تعمل فيه، وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير الرئيسية التي تحقق الأداء المتميز هي (الأداء المثالي وتأثير جودة المنتج وعمليات الجودة ودور العملاء ودور الموظفين ودور الموردين وسلوك أصحاب المصلحة)، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير ذي دلالة على تحقيق التميز من خلال الأيزو 9000 وجوائز التميز.

2- دراسة (كانج، Kanje، 2002 م) بناء نموذج لتمييز الأداء وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم تميز الأداء، وبناء نموذج لتمييز الأعمال تشتمل على بعدين الأول يتضمن مجموعة من المعايير والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل وهي (القيادة باعتبارها العنصر المحرك الرئيس ورضا العملاء والإدارة بالحقائق وإدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر).

ب - الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة المدرسية والأدوار الأساسية لمدير المدرسة: أجريت العديد من الدراسات العربية حول موضوع القيادات الإدارية التربوية ومن أبرز هذه الدراسات ما يلي:

الدراسات العربية:

1- دراسة (الخليفة، 2013 م) دور مديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف في استخدام التقنيات التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. ومن نتائجها: أن مستوى مجال تخطيط استخدام التقنيات التعليمية وتوظيفها والمحافظة عليها والبرامج التدريسية المقدمة للمعلمين في مدارس التعليم العام في مدينة الطائف كان بدرجة متوسطة،

وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول دور مديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف في استخدام التقنيات التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين تبعاً لمتغير العمل الحالي والمؤهل العلمي وطبيعة المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة

2- دراسة (باشامي، 2013 م) درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة لمهارات إدارة الاجتماعات. ، وتتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي: بيان أن الدرجة الكلية لمهارات إدارة الاجتماعات بدرجة عالية جداً، وأبرز المهارات لمجال تنفيذ الاجتماعات ختام الاجتماع بشكر المجتمعين على حسن التفاعل، والبدء بالترحيب بالمشاركين، والتواجد في الوقت المحدد قبل بدء الاجتماع، واحترام آراء ومقترحات المشاركين في الاجتماع، والإصغاء لما يُقال باهتمام أثناء الاجتماع،

وأبرز المهارات لمجال متابعة الاجتماعات تكليف السكرتير بحفظ محضر الاجتماع في الملف الخاص بالاجتماعات، ومتابعة تنفيذ قرارات وتوصيات الاجتماع، وتحفيز المرؤوسين لتنفيذ نتائج وتوصيات الاجتماع، والاستفادة من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل الخطط واختيار البدائل

3- دراسة (شاهين، 2011 م) درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. ومن أهم التوصيات: المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الذاتية والفنية والإدارية لدى المديرين الجدد، وإعطاء أهمية للمهارات الفكرية والإنسانية حيث أنها حصلت على المرتبة الرابعة والخامسة، ووضع خطط وبرامج لتأهيل المدراء الجدد، وتأكيد إشراك مديري المدارس في الخطط التعليمية، وإطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية، وتفعيل التعاون بين مدير المدرسة والمشرف التربوي، وتشجيع الزيارات التبادلية بين مدراء المدارس، وإعطاء مزيد من الصلاحيات للإدارة المدرسية.

4- دراسة (الزلفي، 1432 هـ) إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف وأهم النتائج: أن أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة، وأن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة، وأن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها كان بدرجة عالية، وأن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها كان بدرجة عالية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير نوع المدرسة (حكومي/ أهلي)

4- دراسة (أبو علي، 2010 م) العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي (العوامل الاجتماعية)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في (العوامل البشرية) تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في (العوامل البشرية)

6- دراسة (الجرجاني، 2010 م) واقع إدارة النشاط الطلابي في مدارس التعليم الأساسي الحكومي في مدينة غزة، لقد أظهرت الدراسة أن حالة إدارة الأنشطة الطلابية في مدارس التعليم الأساسية الحكومية تحتاج إلى مزيد من تفعيل وتبني خطط تنفيذية لمساعدة مشرفي الأنشطة الطلابية على إدارتها بشكل فعال وبشكل صحيح، والعمل على زيادة الدورات التدريبية الضرورية واللازمة لتلك الإدارة

7- دراسة (الرقب، 2009 م) معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (المعوقات الاجتماعية) هي أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة وبدرجة توافر كبيرة، ثم (المعوقات السياسية) وبدرجة توافر كبيرة، ثم (المعوقات الشخصية) وبدرجة توافر متوسطة،

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغيرات (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات، الخدمة)

8- دراسة (أبو خثلة، 2008 م) المهارات القيادية الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح: وأهم النتائج: يمتلك مدراء المدارس الأساسية بمحافظة رفح للمهارات القيادية الفعالة بنسبة متوسطة، ويمتلك مدراء المدارس الأساسية بمحافظة رفح للمهارات القيادية الفعالة بمجالاتها الخمسة (الذاتية، الفنية، الاجتماعية، الإدراكية، الفكرية) بنسبة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للمهارات القيادية الفعالة لمدراء المدارس الأساسية بمحافظة رفح تعزى لمتغير (الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي).

9- دراسة (عودة، 2008 م) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: ، وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات و أظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية و ورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات

10- دراسة (نور الدين، 2008 م) دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة: وتوصل الباحث للنتائج التالية: أن للتخطيط الاستراتيجي، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة، وصياغة رسالة المدرسة، وصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة دور في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية وجاءت بدرجة عالية جداً، أما دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فجاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية.

11- دراسة (الشمراي، 1429 هـ) أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الملاك والمديرين والمشرفين التربويين ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن درجة موافقة الملاك على وجود مشكلات للإدارة المدرسية الأهلية كانت بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمديري المدارس الأهلية كانت بدرجة متوسطة أيضاً أما المشرفين التربويين كانت بدرجة عالية

12- دراسة (جان، 1423 هـ) السلوك القيادي لمديرة المدرسة في التعامل مع الأزمات في ضوء القرآن الكريم والسيرة النبوية. ومن أهم نتائج الدراسة: أن المديرات يستخدمن بعض الأساليب الهامة لمواجهة الأزمات منها تقوية الوازع الديني بالتضرع إلى الله، وطلب الثبات والصبر ليتولد لديهن اليقين بقدر الله، ثم احتواء الأزمة ومواجهة ضغوطها.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (دلورينت، 2008 Blueprint, G م) مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة: تهدف إلى مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة والتركيز على ما هو مهم للتطوير وإدخال التحسينات عليها كما وهدفت إلى تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري وتوحيد نظام المحاسبة المدرسية وقد شمل إطار الدراسة الذي يهدف لجعل عملية التخطيط

الاستراتيجي وإعطاء التقارير أكثر فعالية من أجل تحسين أوضاع المدرسة من خلال الخطة الإستراتيجية المدرسية التي تحتوي على الرسالة والأهداف وتحليل البيئة الداخلية

2- دراسة (جوي، Joye, Cora، 2001 م) أدوار مديري المدارس الابتدائية في أنتاريو- المهام والتوترات: وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية: أن للمدراء خمس مهام رئيسية وهي: (إدارة الصراع، بناء العلاقة، استيعاب الحاجات الخاصة، إرشاد الآخرين، الإشراف على المدرسة)، وأن مصادر الصراعات والتوترات فتمثل في: (الموازنة بين المهام الفنية والإدارية، وجود مسؤوليات تفوق السلطة، التغييرات وعدم الاستقرار، العلاقة الشخصية والسيطرة على العمل).

5- دراسة (هايبيرت، Hibert 2000 م) مدير المدرسة كمشرف مقيم. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: من المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة إشراك الهيئة الإدارية والتعليمية في حل المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه المدرسة من خلال عقد اجتماع أسبوعي بشكل منتظم معهم لمعالجة تلك المشكلات

3. إجراءات التطبيق

1.3. منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وهو " المنهج الذي يهتم بجمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما بهدف التعرف إلى تلك الظاهرة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها ". (المشيخي، 2013، 48) كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن وهو "المنهج الذي يبحث عن أسباب حدوث الظاهرة عن طريق إجراء مقارنات بين الظواهر المختلفة لاكتشاف العوامل التي تصاحب الحدث". (أبو عواد، 2012، 76)

2.3. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع مديرات المدارس الثانوية بشرق وغرب محافظة الطائف وعددهن (45) مديرة للعام الدراسي(1435/1434هـ) ومعلمات المدارس الثانوية بشرق وغرب محافظة الطائف وعددهن (1561) معلمة خلال العام الدراسي(1435/1434هـ). (وزارة التربية والتعليم، 1434 هـ).

3.3. عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة بنسبة (20%) من معلمات المدارس الثانوية بشرق وغرب محافظة الطائف من كل مدرسة، وبذلك يكون حجم العينة (312) معلمة يتبعن (45) مديرة.

4.3. أداة البحث:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظري بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه وقد تم بناء الاستبانة في ضوء " معايير التميز القيادي للإدارة والمدرسة المتميزة "، بحيث احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث وتساؤلاته.

وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويحتوي على أسئلة تختص بالمعلومات الشخصية وهي:

رقم المدرسة/ اسمها - عدد سنوات الخبرة لمديرة المدرسة.

الجزء الثاني: ويشتمل على أداة البحث والتي تتعلق بمستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس: وتتكون من خمسة معايير:

المعيار الأول: بناء الخطة الاستراتيجية ويشتمل على (11 عبارة).

المعيار الثاني: تهيئة المناخ الإداري والداعم للتغيير ويشتمل على (8 عبارات).

المعيار الثالث: التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي ويشتمل على (15 عبارة).

المعيار الرابع: دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة ويشتمل على (14 عبارة).

المعيار الخامس: إدارة الأزمات المدرسية ويشتمل على (6 عبارات).

وقد استخدمت الباحثة أسلوب ليكارت (Likert) خماسي التدرج (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً) والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وذلك لقياس مستوى توافر مؤشرات معايير التميز.

وقد تم توزيع (312) استبانة على أفراد مجتمع البحث وكانت الاستبانات المستردة (287) استبانة، واستبعدت (29) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (258) استبانة.

تحكيم الاستبانة

أولاً: صدق الاستبانة: اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأداة على طريقتين:

الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين والخبراء وتم الطلب منهم بدراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها، من حيث مدى مناسبة العبارات وتحقيقها لأهداف البحث، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وأية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير، أو الحذف، وقدموا ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أ: الصدق الظاهري: وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من الخبراء والمتخصصين وتم الطلب منهم بدراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى مناسبة المؤشرات وتحقيقها لأهداف الدراسة، وشموليتها،

وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، وأية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، وبذلك تكون الأداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري.

ب: الاتساق الداخلي:

نظراً لأن الصدق في أدبيات القياس يعني اتساق الاختبار مع نفسه في قياس الجانب الذي بني لقياسه، أي إنه يدل على مدى اتساق الدرجات في حالة تكرار التجربة، لذلك يعتمد الصدق - في إحدى طرقه - عن طريق التحقق من الاتساق الداخلي للأداة على حساب معامل ارتباط كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل.

ومن ثم تم حساب معاملات ارتباط درجة كل معيار بالدرجة الكلية للأداة لعينة استطلاعية خارج عينة البحث عددها (30) معلمة، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط:

جدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل معيار والدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المعيار
**0.869	بناء الخطة الاستراتيجية
**0.842	تهيئة المناخ الإداري والداعم للتغيير
**0.938	التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي
**0.925	دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة
**0.821	إدارة الأزمات المدرسية

**وجود دلالة عند مستوى 0.01

كما قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (3) معامل ارتباط كل مؤشر مع درجة المعيار الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	رقم المؤشر						
**0.722	43	**0.600	29	**0.794	15	**0.416	1
**0.615	44	**0.419	30	**0.827	16	**0.709	2
**0.446	45	**0.744	31	**0.732	17	**0.789	3

**0.584	46	**0.706	32	**0.761	18	**0.629	4
**0.649	47	**0.846	33	**0.750	19	**0.791	5
**0.404	48	**0.862	34	**0.849	20	**0.703	6
**0.640	49	**0.687	35	**0.848	21	**0.806	7
**0.569	50	**0.773	36	**0.868	22	**0.865	8
**0.619	51	**0.776	37	**0.821	23	**0.829	9
**0.416	52	**0.336	38	**0.847	24	**0.628	10
**0.713	53	**0.704	39	**0.735	25	**0.856	11
**0.580	54	**0.594	40	**0.828	26	**0.651	12
		**0.692	41	**0.574	27	**0.852	13
		**0.627	42	**0.523	28	**0.679	14

**وجود دلالة عند مستوى 0.01

ثانياً: ثبات الأداة

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة البحث، لذلك قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الثبات والمكونة من (30) معلمة من خارج أفراد عينة البحث، وبعد التحقق من الصدق والثبات تم تطبيق الاستبانة، وللتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). وتوضح الجداول التالية معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول (4) معاملات ثبات أداة البحث

معامل ألفا كرونباخ	عدد المؤشرات	المعيار
0.913	11	بناء الخطة الإستراتيجية
0.906	8	تهيئة المناخ الإداري والداعم للتغيير
0.928	15	التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي
0.940	14	دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة

0.931	6	إدارة الأزمات المدرسية
0.976	54	الأداة ككل

5.3. إجراءات تطبيق البحث

بعد إكمال الاستبيان والتأكد من صدقه وثباته، عن طريق العينة الاستطلاعية، طبقت الباحثة الدراسة الميدانية عبر المراحل التالية:

- حصلت الباحثة على خطاب من جامعة الملك عبد العزيز يفيد ارتباط البحث بدراسة الماجستير في كلية التربية، قسم الدراسات العليا التربوية.
- حصلت الباحثة على خطاب من إدارة التربية والتعليم بالموافقة على تطبيق الاستبانة في مدارس محافظة الطائف.
- وزعت الباحثة (312) استبانة على عينة عشوائية من معلمات المرحلة الثانوية بمدارس شرق وغرب محافظة الطائف، وتم توزيع الاستبانات حسب النسبة المطلوبة وهو (312) استبانة بما يعادل (20%)، وتم البدء بتوزيع الاستبانات بتاريخ (1435/6/1هـ) وتم الانتهاء من جمعها بتاريخ (1435/6/24هـ)
- تم استرجاع (287) استبانة، واستبعد منها (29) استبانة لعدم صلاحيتها، وبلغ عدد الاستبانات المعادة الصالحة للتحليل (258) استبانة بنسبة (82.69)
- راجعت الباحثة الاستبانات استعداداً لإدخالها في الحاسب الآلي ثم إجراء التحليل الإحصائي عليها.
- وتمت معالجة البيانات إحصائياً بتاريخ (1435/6/25هـ) وتم الانتهاء منها بتاريخ (1435/7/10هـ).

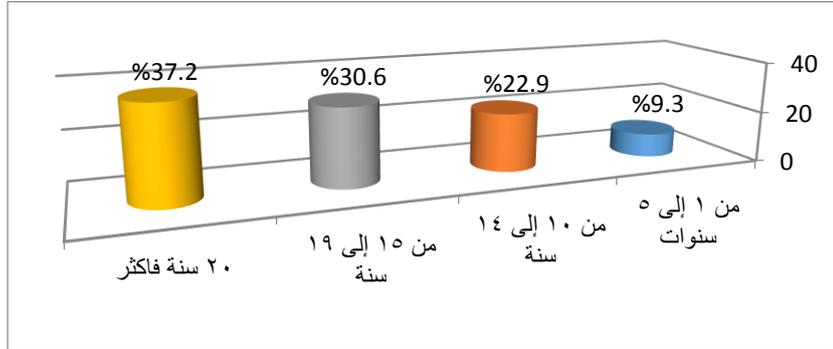
وصف عينة البحث

شكل متغير (سنوات الخبرة) لدى المديرات عدة مستويات ويتضح ذلك من خلال الجدول (5)

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة لمديرة المدرسة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
9.3	24	من 1 إلى 5 سنوات
22.9	59	من 10 إلى 14 سنة
30.6	79	من 15 إلى 19 سنة
37.2	96	20 سنة فأكثر
100.0%	258	المجموع

شكل (1) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة لمديرة المدرسة



6.3. المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

بالإضافة إلى ما سبق استخدامه لتقنين أداة الدراسة مثل معامل الارتباط لـ "بيرسون" (Person Product-moment correlation)، ومعامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات التي تم جمعها من واقع تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة:

أولاً: الإحصاء الوصفي: وذلك من خلال الأساليب التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع البحث بالنسبة للمعلومات الأولية.
- 2- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع البحث لكل عبارة من عبارات المعيار، والمتوسط الحسابي العام لكل معيار.
- 3- الانحرافات المعيارية للتعرف على التباين في استجابات أفراد البحث على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- 4- لحساب درجة الممارسة من حيث ارتفاعها أو انخفاضها لمقياس ليكارت الخماسي تم حساب القيم (الأوزان) كما في الجدول التالي:

الوزن	مستوى الممارسة
1	منخفضة جداً
2	منخفضة
3	متوسطة
4	عالية
5	عالية جداً

ثم تم تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كما في الجدول التالي:

مستوى الممارسة	المتوسط المرجح
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.79
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
عالية	من 3.40 إلى 4.19
عالية جداً	من 4.20 إلى 5

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: وذلك من خلال:

- معامل بيرسون للارتباط الخطي (Pearson's Linear Correlation Coefficient) ويستخدم هذا الاختبار للتحقق من وجود علاقة ارتباطية خطية بين أزواج مشاهدات البيانات، إضافة إلى مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة البحث نحو معايير البحث باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

4. عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1.4. عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

وذلك من خلال الإجابة على أسئلة البحث:

حيث ستجيب الباحثة على الأسئلة الفرعية ومقارنتها بالدراسات السابقة، ومن ثم الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث.

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في بناء الخطة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على السؤال الفرعي الأول تم احتساب المتوسطات الحسابية لعبارة معيار بناء الخطة الإستراتيجية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة على ممارسة هذه العبارات:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة عبارات معيار بناء الخطة الإستراتيجية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تشارك منسوبات المدرسة في إعداد الخطة المدرسية	3.70	1.204	10	عالية
2	تحدد المحاور الرئيسية للخطة الاستراتيجية بالمدرسة	4.28	0.938	4	عالية جدا
3	تعمل على إعداد ورش عمل لتحليل الواقع المدرسي باستخدام أحد نماذج التحليل	3.40	1.412	11	عالية
4	توظف نتائج تشخيص الواقع المدرسي لبناء الخطة	3.76	1.168	9	عالية
5	تشرف على فعاليات الورشة	3.77	1.408	8	عالية
6	تحدد الأهداف العامة لخطة المدرسة السنوية	4.54	0.865	1	عالية جدا
7	تحدد أولويات صرف الميزانية وترشيد الإنفاق	4.30	1.109	3	عالية جدا
8	تحدد البرامج والأنشطة المراد تنفيذها ضمن خطة المدرسة	4.48	0.905	2	عالية جدا
9	تحدد البرامج والأنشطة المراد تنفيذها ضمن خطة المدرسة	4.14	1.278	6	عالية
10	تشارك المستفيدين في تصميم الخطة	4.18	1.092	5	عالية
11	تقوم خطة المدرسة للأعوام السابقة	4.00	1.200	7	عالية
	معيار بناء الخطة الإستراتيجية ككل	4.05			عالية

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني تم احتساب المتوسطات الحسابية لعبارات معيار تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير من معايير التميز الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة على توافر هذه العبارات:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة عبارات معيار تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تقبل التطوير والتغيير	4.55	0.827	1	عالية جدا
2	تساعد على توفير التقنية اللازمة لعملية التغيير	4.15	1.059	5	عالية
3	ترتب الأولويات في عملية التغيير	4.12	1.116	6	عالية
4	تواجه مقاومة التغيير داخل المدرسة	4.06	1.097	7	عالية
5	تعد فريق التطوير داخل المدرسة	4.25	1.021	4	عالية جدا
6	تهيئ المجتمع المدرسي لعملية التطوير من خلال نشر ثقافة التغيير	4.27	1.015	3	عالية جدا
7	تستفيد من التجارب السابقة في عملية التطوير	4.29	1.028	2	عالية جدا
8	تستعين بمختصين ومستشارين لإحداث التغيير والتطوير المطلوب	3.57	1.411	8	عالية
	معيار تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير ككل	4.16			عالية

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى التميز القيادي لدى المديرات في التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي؟

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث تم احتساب المتوسطات الحسابية لعبارات معيار التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي، من معايير التميز الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة على توافر هذه العبارات:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة عبارات معيار التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تفوض بعض الصلاحيات للمعلمات، الوكيلات، المراقبة، كل فيما يخصه	4.49	0.914	7	عالية جدا

عالية جدا	4	0.904	4.53	تعقد اجتماعات مع جميع الموظفين لمناقشة مشكلات المدرسة	2
عالية جدا	13	1.089	4.24	تساعد الموظفين في حل مشكلاتهن	3
عالية جدا	8	0.914	4.49	تطلع منسوبات المدرسة على الأنظمة والتعليمات التي تحدد	4
عالية جدا	10	0.877	4.40	تشرف على المعلمة الجديدة	5
عالية جدا	5	0.888	4.51	تقوم أداء المعلمات بموضوعية	6
عالية	15	1.262	3.73	تعتمد مسابقات وإجراءات تحفيزية للنمو المهني	7
عالية جدا	1	0.508	4.81	توزع المواد الدراسية بين المعلمات حسب التخصصات	8
عالية جدا	12	1.011	4.35	تحقق العدالة في توزيع المهام على المعلمات والعاملات	9
عالية جدا	11	0.950	4.37	توجه مساءلة للمقصرات وفق الحالة ومعطيات النظام واللوائح والتعليمات	10
عالية جدا	2	0.825	4.62	تشجع المعلمات على حضور البرامج التدريبية	11
عالية جدا	3	0.837	4.60	تشجع المعلمات على الإبداع	12
عالية	13	1.104	4.12	تعتمد برامج تشبع الحاجات النفسية وتناسب المرحلة العمرية للطالبات وتعود عليهن بالفائدة	13
عالية جدا	6	0.926	4.50	تحفز الطالبات المتميزات	14
عالية جدا	9	1.003	4.48	تقديم شهادات شكر وتقدير للمعلمات والعاملات المتميزات	15
عالية جدا			4.42	معيار التعامل مع المروسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي ككل	

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع تم احتساب المتوسطات الحسابية لعبارات معيار دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة على توافر هذه العبارات:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة عبارات معيار دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تفعل لجنة النشاط المدرسي بما يحقق أهداف المدرسة	4.46	0.874	8	عالية جدا
2	توفر المتطلبات الضرورية لتنفيذ الأنشطة وتوزعها بشكل ملائم	4.09	1.102	14	عالية
3	ترأس اجتماعات مجلس مشرفات النشاط	4.35	1.037	10	عالية
4	تذلل العقبات بالطرق الملائمة	4.25	1.037	12	عالية
5	تعتمد النشاطات المدرسية ضمن خطة المدرسة	4.63	0.764	4	عالية جدا
6	تفعل لجنة التوجيه والإرشاد	4.61	0.802	6	عالية جدا
7	تشجع لجنة التوعية الدينية	4.66	0.734	2	عالية جدا
8	تشارك في مجلس المدرسة	4.75	0.637	1	عالية جدا
9	تنشط مجلس المعلمات	4.34	1.085	11	عالية
10	تعطي تغذية راجعة للمعلمات عن مستوى أدائهن	4.19	1.102	13	عالية
11	تعقد اجتماعات مع جميع الموظفات لمناقشة مشكلات المدرسة	4.37	1.033	9	عالية
12	تشكل لجنة لمعالجة الحالات السلوكية الطارئة بالمدرسة	4.51	0.914	7	عالية جدا
13	تحدد مهام اللجنة	4.66	0.710	3	عالية جدا
14	توجه اللجنة لتنفيذ المهام	4.63	0.774	5	عالية جدا
	معيار دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة ككل	4.46			عالية جدا

السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية؟

للإجابة على السؤال الفرعي الخامس تم احتساب المتوسطات الحسابية لعبارات معيار إدارة الأزمات المدرسية من معايير التميز الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة على توافر هذه العبارات:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة عبارات معيار إدارة الأزمات المدرسية لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تتمتع بمهارة التنبؤ بالأزمات	4.19	1.073	5	عالية
2	تضع خطط للطوارئ والأزمات	4.33	1.011	1	عالية جدا
3	تحدد درجة خطورة الأزمة	4.20	1.069	4	عالية جدا
4	تستطيع مواجهة الأزمة والتغلب عليها	4.31	0.996	2	عالية جدا
5	تستعين بأشخاص مختصين في إدارة الأزمة	4.14	1.101	6	عالية
6	تتمكن من السيطرة على الأزمة والخروج بأقل خسائر ممكنة	4.28	0.986	3	عالية جدا
	تميز معيار إدارة الأزمات المدرسية ككل	4.24			عالية جدا

السؤال الفرعي السادس: هل يوجد اختلاف بين المعلمات في تقدير مستوى التميز لدى مديرات المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

السؤال يعبر عنه الفرض التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,5$) بين متوسط درجات المعلمات في تقديرهن لمستوى التميز القيادي لدى المديرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي (أنوفا) للمقارنة بين متوسط درجات المعلمات في تقديرهن لمستوى التميز القيادي لدى المديرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح الجدول (11) نتيجة الاختبار:

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين متوسط درجات المعلمات في تقديرهن لمستوى التميز القيادي لدى المديرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المعيار	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بناء الخطة الاستراتيجية	من 1 إلى 5 سنوات	24	4.22	0.654	0.821	0.483
	من 10 إلى 14 سنة	59	4.10	0.754		
	من 15 إلى 19 سنة	79	3.94	0.989		
	20 سنة فأكثر	96	4.06	0.818		

0.092	2.174	0.521	4.43	24	من 1 إلى 5 سنوات	تهيئة المناخ الإداري والداعم للتغيير
		0.806	4.30	59	من 10 إلى 14 سنة	
		0.871	4.11	79	من 15 إلى 19 سنة	
		0.882	4.04	96	20 سنة فأكثر	
0.521	0.753	0.398	4.59	24	من 1 إلى 5 سنوات	التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي
		0.687	4.41	59	من 10 إلى 14 سنة	
		0.735	4.43	79	من 15 إلى 19 سنة	
		0.653	4.36	96	20 سنة فأكثر	
0.413	0.959	0.463	4.63	24	من 1 إلى 5 سنوات	دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة
		0.787	4.38	59	من 10 إلى 14 سنة	
		0.714	4.51	79	من 15 إلى 19 سنة	
		0.639	4.44	96	20 سنة فأكثر	
0.633	0.573	0.777	4.42	24	من 1 إلى 5 سنوات	إدارة الأزمات المدرسية
		1.019	4.14	59	من 10 إلى 14 سنة	
		1.011	4.24	79	من 15 إلى 19 سنة	
		0.734	4.26	96	20 سنة فأكثر	
0.547	0.709	0.478	4.48	24	من 1 إلى 5 سنوات	معايير التميز القيادي ككل
		0.711	4.29	59	من 10 إلى 14 سنة	
		0.751	4.28	79	من 15 إلى 19 سنة	
		0.629	4.26	96	20 سنة فأكثر	

الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث:

السؤال الرئيسي للبحث: ما مستوى التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف؟

للإجابة على السؤال الرئيسي تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير التميز القيادي (بناء الخطة الإستراتيجية، تهيئة المناخ الإداري والداعم للتغيير، التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي، دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة، إدارة الأزمات المدرسية) ويبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية لتلك المعايير.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف

م	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التميز
1	بناء الخطة الإستراتيجية	4.05	0.847	5	عالية
2	تهيئة المناخ الإداري والداعم للتغيير	4.16	0.840	4	عالية
3	التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي	4.42	0.668	2	عالية جداً
4	دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة	4.46	0.685	1	عالية جداً
5	إدارة الأزمات المدرسية	4.24	0.896	3	عالية جداً
	التميز القيادي ككل	4.30			عالية جداً

2.4. ملخص النتائج:

إنه ومن خلال إجراء هذا البحث، ومن خلال تحليل النتائج، لقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- أن (37.2%) من أفراد عينة البحث سنوات الخبرة لديهم تتراوح (من 20 سنة فأكثر)
- 2- أن مستوى ممارسة معايير التميز القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية كانت عالية جداً بمتوسط حسابي (4.30) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (4.05-4.46) أي بين درجة عالية جداً وعالية، وكان أعلى درجة ممارسة تتمثل في معيار (دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة) بمتوسط حسابي (4.46) وهي درجة عالية جداً، وأقل درجة ممارسة لمعيار (بناء الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهي درجة عالية.
- 3- إن مستوى ممارسة معيار بناء الخطة الاستراتيجية هو تحديد الأهداف العامة لخطة المدرسة السنوية، بمتوسط حسابي (4.54) وأعلى عبارة (تحديد الأهداف العامة لخطة المدرسة السنوية) بمتوسط حسابي (4.54) وأقل عبارة (تعمل على إعداد ورش عمل لتحليل الواقع المدرسي باستخدام أحد نماذج التحليل) بمتوسط حسابي (3.40)

- 4- أن مستوى ممارسة معيار تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير للتميز القيادي هو تقبل التطوير والتغيير، بمتوسط حسابي (4.55) وهي درجة عالية جداً، وأعلى عبارة (تقبل التطوير والتغيير) بمتوسط حسابي (4.55) وأقل عبارة (تستعين بمختصين ومستشارين لإحداث التغيير والتطوير المطلوب) بمتوسط حسابي (3.57)
- 5- مستوى ممارسة معيار التعامل مع المرؤوسين وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي للتميز القيادي هو توزيع المواد الدراسية بين المعلمات حسب التخصصات، بمتوسط حسابي (4.81) وهي درجة عالية جداً. وأعلى عبارة (توزع المواد الدراسية بين المعلمات حسب التخصصات) بمتوسط حسابي (4.81) وأقل عبارة (تعتمد مسابقات وإجراءات تحفيزية للنمو المهني) بمتوسط حسابي (3.73)
- 6- مستوى ممارسة معيار دعم الأنشطة المدرسية ودعم لجان المدرسة للتميز القيادي هو أن تشارك في مجلس المدرسة، بمتوسط حسابي (4.75) وهي درجة عالية جداً، وأعلى عبارة (تشارك في مجلس المدرسة) بمتوسط حسابي (4.75) وأقل عبارة (توفر المتطلبات الضرورية لتنفيذ الأنشطة وتوزعها بشكل ملائم) بمتوسط حسابي (4.09)
- 7- مستوى ممارسة معيار توافر معيار إدارة الأزمات المدرسية للتميز القيادي هو أن تضع خطط للطوارئ والأزمات، بمتوسط حسابي (4.33) وهي درجة عالية جداً، وأعلى عبارة (تضع خطط للطوارئ) بمتوسط حسابي (4.33) وأقل عبارة (تستعين بأشخاص مختصين في إدارة الأزمة) بمتوسط حسابي (4.14)
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المعلمات في تقديرهن لمستوى التميز القيادي بكل معايير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

3.4. التوصيات والمقترحات

- 1- دعم جوانب التميز القيادي لدى المديرات من قبل الإدارة العليا.
- 2- متابعة متطلبات واحتياجات المدارس بتهيئة بيئة مساعدة على التميز القيادي.
- 3- تقديم دورات تدريبية للمديرات عن التميز القيادي.

4.4. البحوث المقترحة:

- في ضوء ما سبق تقديمه من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة بعض الدراسات في مجال التميز القيادي منها على سبيل المثال:
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل التعليم المختلفة لمعرفة أثر العوامل الأخرى على التميز القيادي حسب المراحل الدراسية.
 - إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية حسب متغيرات أخرى (الجنس، العمر، البيئة).
 - إجراء دراسات لمعايير أخرى في التميز القيادي.

5. المراجع

1.5. المصادر:

- القرآن الكريم، سورة النساء آية (86)
- سورة الإسراء آية (7)

- رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين لأبي زكريا يحيى بن شرف النووي (1977 م)، دار الفكر بيروت.
- صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير) لمحمد ناصر الدين الألباني (1986 م) المجلد الأول، المكتب الإسلامي- بيروت، الطبعة الثانية.

2.5. المراجع العربية

- أبو خثلة، غسان محمد (2008 م). مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء مدارس محافظة رفح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى - غزة.
- أبو سنية، عونىة طالب (2013 م). درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبدالله من وجهة نظر معلميها في الأردن، دراسات العلوم التربوية، المجلد (40).
- أبو علي، عبد القادر خالد (2010 م). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير، أصول التربية - الإدارة التربوية، جامعة الأزهر - غزة.
- أبو عواد وآخرون، فريال محمد (2012 م). مدخل إلى مناهج البحث في التربية علم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان-الطبعة الرابعة.
- إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف (1434 هـ). دليل بيانات مدارس مدينة الطائف، إدارة تقنية المعلومات، القسم النسوي.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (1992 م). المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس-القاهرة، الطبعة الثانية.
- مصطفى، أحمد سيد (2007 م). المدير الذكي - كيف يكون الذكاء في القيادة ؟ حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف -القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد (2001 م). المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة.. لعالم جديد، دار الكتب المصرية - بنها، الطبعة الأولى.
- معجم الوسيط (1998 م). معجم عربي من إصدار مجمع اللغة العربية، مطابع الدار الهندسية، مصر - القاهرة، الجزء الأول، الطبعة الثالثة.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2007). التميز والإبداع في التعليم العالي، وقائع المؤتمر العاشر للوزراء المسؤولين عن التعليم والبحث العلمي في الوطن العربي -تونس، إدارة التربية.
- آل ناجي، محمد عبدالله (2013 م). القيادة الإدارية بين منهج الإسلام والنظريات المعاصرة، دار النشر الدولي - الرياض، الطبعة الثانية.
- نصار، سامي محمد، الرويشد، فهد عبد الرحمن (2009 م). اتجاهات جديدة في تعليم الكبار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، حولي-الطبعة الثالثة.
- نور الدين، مازن سليم محمود (2008 م). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، الإدارة التربوية-غزة.

- السرور، ناديا هائل (2003 م). **مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الرابعة.
- سعد، وليد أحمد (2005 م). **الإدارة التعليمية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر - عمان، الطبعة الأولى.
- السعودي، موسى أحمد (2008 م). **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - عمان، المجلد (4)، العدد (3)
- السلمي، على (2002 م) **إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة.

3.5. المراجع الأجنبية:

- Bennett, N (2003) **Effective Educational Leadership** , London: Paul Chapman Publishing.
- Hibert. K (2000) "**Mentoring Leadership**" phi delta – Kappa
- Blueprint, G. (2008) "**Improvement framework for Victorian Government school**", Melbourne VIC 3001, Australia.
- Joye, B. castle & Coral, Mitchell (2001): "**Roles of elementary school principle in Ontario: tasks and tensions**", Faculty of Education, Brock University, USA.
- Kanji, G.k.(2004).**Sustainable Growth and Business Management**- Abu Dhabi. London, Routledge.
- Laframboise, W. (2002). **The variables that affect the performance excellence**,
- .Noe, R.A. Hallen, B, Johur, and Wriht P.M.**Human resources management: Gaining a competitive Advantages**, Irwin, Inc. U.S.A.

4.5. الشبكة العنكبوتية:

- تاريخ آخر زيارة: 14/05/06 <http://www.hrdiscussion.14/05/06>

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v3.30.5