

## أدوار قادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للمتميز بمدارس محافظة عسير "دراسة ميدانية"

حسن عبدالله هادي آل هيزع  
قسم الإدارة والإشراف التربوي  
كلية التربية، جامعة الملك خالد

### المستخلص

يعتبر تفعيل أدوار القيادة المدرسية أحد أهم مرتكزات النهوض بالعمل التربوي المحقق للتميز، ومقياساً لمستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين بشكل عام، ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث ليحدد درجة ممارسة الأدوار (القيادية، التخطيطية، التنظيمية، التقويمية) لقادة المدارس الثانوية بمحافظة عسير في تحقيق جائزة التعليم للتميز، وقد أُستخدِم المنهج الوصفي، الذي يُعد من أبرز مناهج البحث ملاءمةً لتحقيق أهداف الدراسة، وأسفر البحث عن مجموعة من النتائج أهمها: تفاوت ممارسة القادة لأدوارهم بين درجة عالية ومتوسطة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول الأدوار (القيادية، التخطيطية، التنظيمية، التقويمية) لقادة المدارس الثانوية بمحافظة عسير تُعزى لمتغيرات (المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية). وقد أوصت الدراسة بنشر ثقافة جائزة التعليم للتميز في المدرسة، والاهتمام بالتقويم الذاتي والاستفادة من نتائجه بما يساهم في تحسين أداء المدرسة، ومن ثم التميز المنشود، وتهيئة المدرسة لأن تكون جاهزة لعمليات التقويم الداخلية والخارجية، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدرسة كسلوك إداري.



### مقدمة البحث

تشهد المؤسسات التعليمية عدداً من التحولات والتطورات نتيجة الثورة المعلوماتية والتقنية، التي فرضتها المتغيرات المعرفية والثقافية مع مطلع القرن الحادي والعشرين، ونتيجةً لذلك ظهرت العديد من الاتجاهات، والمداخل الإدارية التي تسعى لأن تتواءم مع هذه التغيرات، التي تحاول جاهدةً أن تستجيب لمتطلبات العصر، من خلال مراجعة شاملة لأدوار تلك المؤسسات، والعمل على تطويرها؛ لتصبح قادرة على المنافسة على مستوى الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.

ويعد مدخل التميز من المداخل الإدارية الذي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه، والأخذ به في ممارساتها؛ فلم يعد دورها القضاء على أمية الحرف، بل ينظر إليها كمورد استثماري في رأس المال البشري؛ حيث تتسابق الدول المتقدمة والنامية على السواء في تطوير نظمها التعليمية بشتى الوسائل معتمدة في ذلك على قنوات متنوعة يعد من أبرزها إيجاد قيادات تربوية فاعلة تعمل على تطوير مناهجه وأساليبه، وتوفر أفضل الإمكانيات المادية، وتسهم بفاعلية في تدريب المعلمين (مصطفى، 2005م: 492).

وتحولت المدرسة في ظل هذا المدخل إلى وحدة استراتيجية في غاية الأهمية، وتبعاً لهذا التحول تغيرت النظرة لعمل قائد المدرسة الذي كان يحصل على وظيفته إما لأقدميته في المدرسة أو لمجرد التدرج الوظيفي إلى عمل مهاري يحتاج إلى قدرات تصنع منه قائداً تغييرياً، قابلاً للتحدي وللتوجه نحو مجتمع المعرفة (حسان والعجمي، 2013م: 417). وتضطلع القيادات المؤهلة في المؤسسات التعليمية بأدوار جديدة لصناعة الجودة والتميز في التعليم باعتبارها أحد المرتكزات الهامة في عملية التحسين والتطوير واكتساب المهارات لما تمتلكه من مقدرة على إعادة صياغة الإطار التنظيمي للعمل في المؤسسة، من خلال تجديد وتطوير نمط السلوك القيادي القائم إلى أداء قيادي أفضل وأكمل وأحدث، تتضح معالمه من خلال رصد الواقع ورسم معالم المستقبل المنطلق من تشخيص الواقع المعتمد على الإمكانيات والموارد والظروف والدراسات التي قدمها المختصين (حمائل، 2012م: 21).

وتُعد القيادة المدرسية المتميزة حجر الزاوية في تطوير العملية التربوية والتعليمية من خلال مواكبة جديد الفكر التربوي والإداري وامثاله سلوكاً وممارسة، وقبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجنبها، إضافة إلى استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة

كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها، والعمل على سد الفجوات والتي من شأنها حال تجاهلها أن تتسبب في حدوث اضطراب قد يفقد المدرسة بعضاً من التوازن، ما لم تكن قيادة المدرسة قيادة إدارية واعية قادرة على التعاطي مع تلك المتغيرات، مدركة لأهمية رصد هذه التحولات وتحديد تداعياتها، وانعكاساتها المستقبلية على بيئة المدرسة، فلن تستطيع إبراز جودة الأداء، وقد تخفق في قدرتها على المنافسة والتميز (آل درعان، 1435هـ: 421).

وتعتبر توصيات اللقاء السنوي الثامن عشر لقادة العمل التربوي المنعقد بمكة المكرمة منعطفاً رئيساً في مسيرة العمل التربوي والتعليمي في المملكة العربية السعودية، حيث أقرت جائزة التربية والتعليم للتميز في التوصية الثامنة، مما يؤكد أن القيادة التعليمية ممثلة بوزارة التعليم قد بلورت كافة الخطط والاستراتيجيات لتحقيق منجز نوعي شامل يستهدف مواكبة الدول المتقدمة والتحول إلى مجتمع المعرفة، في إطار خطط تنفيذية رُسمت من خلالها أبرز ملامح التوجهات المستقبلية كمنح قيادات الوزارة وإدارات التعليم الصلاحيات الإشرافية والتنفيذية، التي في مقابلها يتم تطوير آليات اختيار القيادات التربوية في مدارس التعليم العام، وفي إدارات التعليم، وفي جهاز الوزارة، إضافة إلى استحداث آليات لقياس الأداء ومتابعته، والعمل على وضع حوافز للتميز، وبرامج تدوير القادة وصناعتهم، بما يحقق التحول والتميز المنشود. (وزارة التعليم، 1430هـ: 40).

#### مشكلة البحث

تبذل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية جهوداً حثيثة في تطوير التعليم، ويتضح ذلك من خلال المشاريع التطويرية، التي تهدف في مجملها إلى الارتقاء بعمليات التعليم والتعلم، والرفع من مستوى أداء القيادة المدرسية، واتخذت حيال ذلك حزمة من الإجراءات: كإعطاء المدرسة مساحة من اللامركزية من خلال الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس؛ لجعل القيادة المدرسية في قلب الأحداث التربوية؛ انطلاقاً من كونها مدخل الإصلاح التربوي المنشود، واستحدثت مؤشرات قياس الأداء المدرسي في تطور يبرز جانبي المساءلة والمحاسبية، ووجود محفزات تتمثل في جوائز التميز المحلية، والتي تمثل جائزة التعليم للتميز على مستوى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية حافزاً رئيساً في إطار سعي وزارة التعليم إلى تجويد وتحسين الممارسات الإدارية والتربوية في الميدان التربوي، وعلى الرغم من هذه الجهود المبذولة إلا أنها لم تلقَ اهتماماً على كافة الأدوار المنوطة بقائد المدرسة، مما يعني أن هناك ضعفاً ملحوظاً في أدوار القيادات المدرسية تجاه



التوجهات الحديثة في الإدارة عامة، وفي تحقيق التميز على وجه الخصوص مع رغبة البعض وقدرتهم على تحقيقه، وذلك كما تشير إليه بعض الدراسات مثل دراسة (آل كردم والبدوي، 2015م) وأيضاً ما أكدته الكثير من هذه الدراسات مثل دراسة (شطناوي، 2015م) و(التميمي، 1431هـ) و(العتيبي، 2007م) من قصور في بعض أدوار قادة المدارس في نواحي التخطيط، والتنظيم، والإشراف والمتابعة، والتي قد يكون من أسبابها إقبال كاهل المدرسة بالأعباء الإدارية اليومية الرتيبة، وكثرة المشكلات التي تحيط بعمل قائد المدرسة.

كما تشير الإحصاءات المرصودة إلى قلة أعداد الحاصلين على جائزة التميز من منسوبي إدارة التعليم بمحافظة محال عسير في بعض الفئات، وانعدامها في بعض الفئات مما يؤيد الاستفسارات والتساؤلات عن دور القيادة المدرسية ودرجة تفعيلها لأدوارها؛ لذا جاء هذا البحث ليحدد أدوار قادة مدارس التعليم العام بمحافظة محال عسير لتحقيق جائزة التعليم للتميز، ومدى قدرتها في إبراز أفضل الممارسات على مستوى المدخلات، والعمليات، والمخرجات المنسجمة مع المعايير المحلية والإقليمية والعالمية، كما يوضح البحث أهمية دور القيادة المدرسية في تحقيق التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العام لتحقيق الميزة التنافسية التي لم تعد ترفاً أو مطلباً ثانوياً، بل أصبحت مطلباً اجتماعياً، وحاجة ملحة تقتضيها المرحلة القائمة.

#### أسئلة البحث

في ضوء ما سبق تتركز أسئلة البحث حول السؤال الرئيس التالي:

ما أدوار قادة المدارس الثانوية في محافظة محال عسير لتحقيق جائزة التعليم للتميز؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأدوار القيادية لقادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة محال عسير؟
- 2- ما الأدوار التخطيطية لقادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة محال عسير؟
- 3- ما الأدوار التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة محال عسير؟
- 4- ما الأدوار التقويمية لقادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة محال عسير؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة البحث حول (الأدوار القيادية، الأدوار التخطيطية، الأدوار التنظيمية، الأدوار التقويمية) تعزى لمتغيرات (المؤهل، الخبرة في القيادة المدرسية، البرامج التدريبية في القيادة المدرسية)؟
- 6- ما التوصيات المقترحة حول أدوار قادة المدارس الثانوية في تحقيق جائز التعليم للتميز؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

- 1- الأدوار القيادية لقادة مدارس التعليم العام لتحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة عسير.
- 2- الأدوار التخطيطية لقادة مدارس التعليم العام لتحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة عسير.
- 3- الأدوار التنظيمية لقادة مدارس التعليم العام لتحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة عسير.
- 4- الأدوار التقويمية لقادة مدارس التعليم العام لتحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة عسير.
- 5- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة البحث حول الأدوار (القيادية، التخطيطية، التنظيمية، التقويمية) والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل، الخبرة في القيادة المدرسية، البرامج التدريبية في القيادة المدرسية).
- 6- التوصيات المقترحة حول أدوار قادة مدارس التعليم العام لتحقيق جوائز التعليم للتميز.

### أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الموضوع الذي تناوله والمتمثل في: القيادة وتحقيق التميز والذي لا يزال يحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، حيث أن فعالية وكفاءة القيادة أصبحتا مرتبطتين باستيعاب كافة المتغيرات، وممارسة الأدوار المختلفة لقادة المدارس لتحقيق أهداف المدرسة عامةً، وجوائز التميز على وجه الخصوص، الأمر الذي تتأكد معه أهمية تحديد أدوار قادة مدارس التعليم العام تحديداً واضحاً يساعدهم على فهم الأدوار الجديدة التي ينبغي عليهم ممارستها لتحقيق التميز في مدارسهم بشكل ناجح وفعال، كما تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تقوم به المدرسة في تحقيق أهداف سياسة التعليم في المملكة والتي تنعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للطلاب، والمعلمين، والإداريين، وأولياء الأمور بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي: الحدود الموضوعية: أدوار قادة مدارس التعليم العام لتحقيق جائزة التعليم للتميز في فئة الإدارة والمدرسة، الحدود المكانية: المدارس الثانوية بإدارة تعليم محافظة عسير، والحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني في العام الدراسي 1437 - 1438هـ، والحدود البشرية: قادة المدارس الثانوية بإدارة تعليم محافظة عسير.



### مصطلحات البحث:

- 1- الأدوار: جمع دور، ويعرفه أحمد (2000م: 35) بأنه: "مجموعة من الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة والتي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع". ويعرف الدور بأنه: "الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرين". (نشوان، ١٩٩١ م: 109)
- 2- قادة المدارس: القائد المدرسي: هو المؤثر في جميع عناصر المدرسة. (وزارة التعليم، 1438هـ: 9)
- 3- التميز: يعرف حسب النموذج الأوروبي بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج" (واري وباشيوة، 2009م: 113)؛ كما يعرفه أبو النصر (2008م: 76) بأنه: "مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز".
- 4- جائزة التعليم للتميز: ويعرفها الباحث بأنها: حافز سنوي تقدمه وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتهدف تشجيع الأداء الباهر في التعليم العام على مستوى الطلاب والمعلمين والمرشدين وقادة مدارس والمشرفين التربويين وإدارات التعليم.

### الإطار النظري للبحث:

#### المبحث الأول:

#### أولاً: مفهوم القيادة:

إن تأصيل مفهوم القيادة يعود إلى استخدامه في المجال العسكري من خلال قيادة الحروب، إلا أنه مع ظهور علم الإدارة في القرن العشرين، وتطور الفكر الإداري قد زاد الاهتمام بهذا المفهوم، فمنذ بداية القرن الماضي كان ارتباطه بالصفات الشخصية التي يمتلكها الشخص الذي ترتبط به القيادة، بيد أنه مع الوقت لاقت القيادة تحولاً مفاهيمياً يشير إلى اعتبارها سلطة رسمية يخضع التابعين لها خشية المساءلة والعقاب، إلا أن هذا المفهوم واجه نقداً في أربعينيات القرن الماضي من المنتمين للمدرسة السلوكية، كونه لا يتناغم مع رؤى الفكر الإداري الحديث، وللاعتقاد بصعوبة تطبيقه في العصر الحاضر، فقد وصف فيدلر (Fiedler) في الستينات من القرن الماضي معنى السلوك القيادي عند القائد بأنه تصرفات محددة يقوم بها لتوجيه التابعين نحو تحقيق أهداف محددة، وأدخل مفهوم التأثير في عمل القائد باعتبار القيادة عملية تأثير في الآخرين، ويؤكد عطوي (1435هـ: 69) أنه يلزم الجماعة - الأتباع أو المرؤوسين - أن تكون لها قيادة سواء

كان باختيار منهم، أو فرضته سلطة عليا تسير عمل هذه الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك، ويلزم القائد أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص والسمات، كالذكاء، والالتزان العاطفي والانفعالي، والالتقان للعمل، ولديه من الخبرة ما تؤهله لقيادة الجماعة والتعاون معها من أجل تحقيق الهدف، بالإضافة إلى عدد أفراد الجماعة وتجانسها من حيث المستوى العمري، والأخلاقي، والقيمي، وما توافر لديهم من خلفية علمية وثقافية، والتي تؤثر على تفاعل القائد مع الجماعة، والوصول للهدف المشترك من خلال اتخاذ قرارات رشيدة بجهد وتكلفة أقل.

#### ثانياً: القيادة المدرسية:

ذكر الأغا (2011م: 16) بأن مفهوم القيادة المدرسية تأثر بمفهوم القيادة ذاته، ومن خلال تطبيق بعض المبادئ والمفاهيم داخل المدرسة كتحرير المعلمين نحو الهدف والاهتمام بالمستقبل من خلال رؤية يسعى بحكمة وروية لتحقيقها وإقناع فريق العمل بها، والعمل على تنمية الرقابة الذاتية، والعمل على التواصل المنفتح مع المعلمين وفق علاقة تُبنى على الاحترام والتقدير لذوات الآخرين تم اعتبار مدير المدرسة هو القائد، والمعلمين والطلاب والإداريين هم المرؤوسين. كما تعرف القيادة المدرسية بأنها: قدرة مدير المدرسة على التأثير الفعال في الآخرين وكسب طاعتهم وثقتهم وتعاونهم، وتوجيه جهودهم ودفعهم وحثهم بطريقة معينة لإنجاز الأعمال المحددة؛ بغية تحقيق أهداف المدرسة (الزهيري، 2006م: 194). وتعرف أيضاً بأنها قيادة القوى العاملة في العملية التعليمية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها، ويحقق التعاون ويرفع مستوى الأداء (المغامسي، 2004م: 105).

#### ثالثاً: أهداف القيادة المدرسية

نُصِّتْ أهداف القيادة المدرسية إلى تصنيفات عدة، من أشهرها التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام هي: الأهداف الدينية والتي تؤكد علي فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً وغرس القيم والاحلاق في نفوس التلاميذ، وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة. والأهداف التربوية والثقافية وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات. والأهداف الاجتماعية: وتهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه تجاه أسرته ووطنه، وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع. والأهداف الاقتصادية وتتمثل في



تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره، وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه، وتنمية ثقافة الانتاج.(البوهي، 2001م: 36)

ويذكر العجمي(2000م:32)مجموعة من أهداف القيادة المدرسية التي يمكن ممارستها على أرض الواقع كتوجيه جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة أو غير مقصودة في بناء التلميذ ومساعدته على النمو في جميع النواحي (روحياً، عقلياً، اجتماعياً، نفسياً) مع محاولة تجنب تعليمه السلوكيات السلبية، وكذلك الاهتمام بأداء جميع عمليات الإدارة من (تخطيط، تنظيم، متابعة، إشراف) داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة، فنجاح الإدارة يتطلب التخطيط السليم والإشراف المستمر والترشيد المناسب للموارد والامكانيات البشرية والمادية والتقويم الجيد، ومراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة، بما يتناسب مع قدرات واستعدادات ومهارات كل موظف حتى يستطيع أداء مهامه بفاعلية وكفاءة، وامتثال منسوبي المدرسة للقدوة الصالحة والشخصية الحسنة والفضائل الحسنة كالصدق، الأمانة، والتعاون، وتوفير قنوات اتصال جيدة داخل المدرسة رأسية وأفقية بين القائد والعاملين، مع حسن التصرف، وأن تسود العلاقات الحسنة والروح الطيبة ويشعر الجميع أن الجهود المبذولة تتم من أجل مصلحة الطلاب، لما فيه من خدمة إنسانية ووطنية.

#### رابعاً: خصائص ومهارات قائد المدرسة

يشير كل من ماركس وبرنتي أن دور قائد المدرسة قد تغير وفقاً لمتغيرات العصر ومستجداته وزاد من تعقد هذا الدور تنامي دخول التكنولوجيا الحديثة إلى المدرسة، ناهيك عن تزايد الطلب على التعليم والذي تظهره الأعداد المتزايدة للطلاب، والتحسين الكبير في مؤهلات المعلمين، إضافة إلى زيادة أعداد الدراسات والأبحاث التي تسلط الضوء على دور قائد المدرسة والمهارات اللازمة له، واتجاهات القيادة الحديثة، وفي ظل ذلك لم يعد من السهل على أي شخص أن يقوم بدور القائد ما لم يتم اختيار قائد المدرسة بشكل علمي ومنظم بناء على أسس علمية وموضوعية (Marks & Printy, 2013: 294)، بالإضافة إلى امتلاكه خصائص معينة تسهم في قيامه بأدواره بفعالية ونجاح. وقد تباينت الكتابات حول خصائص القائد التربوي، ويعزو ذلك لتعدد الأدوار التي يقوم بها واختلافها، كما أنها متغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً، ومن خصائصه على سبيل المثال لا الحصر:



- 1- القدرة والكفاءة (الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، القدرة على إصدار الأحكام، القدرة على تقديم الأفكار، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، المثابرة، المبادرة، الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ).
- 2- التفوق الأكاديمي والمعرفي: ويعني أن يتحلى القائد بالمهارات العلمية والفنية اللازمة التي تساعد على أداء مهامه بفعالية أكبر.
- 3- أن يمتلك خصائص شخصية كتحمل المسؤولية، الاعتماد على ذاته، الاستقرار العاطفي، النشاط، التعاون، حسن المعاشرة، الدعابة والمرح، البشاشة، الصداقة والمودة، الاستقامة والعدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، التواضع، اللباقة، الجرأة في مساندة الحق، السيطرة، الصبر، القدرة على تحمل الإحباط والفشل، منظم ولا يميل إلى الفوضى.
- 4- أن يمتلك خصائص اجتماعية كأن يكون من مستوى اجتماعي مرموق، ويحظى بتقدير وحضور عند الآخرين، ويشارك الآخرين في اتخاذ القرار، يحترم آراء الآخرين، يسعد العاملين معه ويضفي روح المرح والسرور بين العاملين، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير، الاستعداد لخدمة الآخرين، الإلمام بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري، قوة التأثير على الغير، أن يقدر أعمال فريق العمل ويثني على المجدين منهم، القضاء على الشائعات المغرضة والوشايات والأكاذيب بين العاملين، إصدار تعليماته بشكل مقبول والابتعاد عن الألفاظ شديدة اللهجة، القدرة على تنظيم الجماعات المفككة، سماع وجهات نظر الآخرين، القدرة على التكيف.

ويذهب ابن سلمه وآخرون (1429هـ: 133-134) إلى أنه توجد بعض الخصائص التي يمتاز بها القائد التربوي، ويمكن أن يفعلها في مدرسته للتحويل من الدور التقليدي إلى الدور المتقدم ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1- المبادرة: ويتطلب ذلك من قائد المدرسة كي يكون مبادراً أن يطرح الأفكار، ويتفاعل مع الآخرين، ولا يكون سلبياً ينتظر من الآخرين أن يقدموا له الأفكار ويتفاعلوا معه.



- 2- التعاون: ويعتبر أحد خصائص القائد الناجح، فمن خلاله يتمكن قائد المدرسة من أن يفكر بصورة جماعية، ويصل إلى حلول إيجابية، وممارسات ابتكارية، تدفع المدرسة إلى الأمام لتحقيق أهدافها.
  - 3- الاتصال: يعد انقطاع الاتصال بين المعلمين وقائد المدرسة مصدر ازعاج، فجلوس قائد المدرسة في مكتبه منعزلاً دون تفاعل، يحدث فجوة في المدرسة، ومن ثم تنعكس سلباً على أداء المدرسة، لذلك يعتبر الاتصال من السمات البارزة للقائد التربوي.
  - 4- التعاطف: وهو من الخصائص التي تميز القائد التربوي، فعندما يشعر العاملون بأن القائد التربوي في المدرسة يضع نفسه في نفس مواقفهم، ويقدر ظروفهم، ويتلمس احتياجاتهم ينعكس إيجاباً على المدرسة.
  - 5- المعرفة: إن القائد التربوي الذي يمتلك معرفة ودراية في مجال تخصصه وفي مجال القيادة، وطرق التدريس واستراتيجياته، وعلم النفس التربوي، والقياس والتقويم التربوي، كفيلة تلك المعرفة من زيادة ثقة المعلمين بقائدهم.
  - 6- التفاعل الإيجابي: ومن صوره الحوار البناء مع المعلمين الذي تتجلى فيه تلاقح الأفكار وتبادل الآراء، وكذلك مهارة الاستماع للآخرين باحترام وتقدير، ويعد هذا الحراك الفكري التربوي من المطالب الضرورية لقائد المدرسة، وألا يقتصر دوره على إلقاء الأوامر والتعليمات، والنظر بعين الناقد للعاملين، والتي تنعكس سلباً على أداء المعلمين في المدرسة.
- ويرى سعادة ( 2011م: 335 ) أن خصائص القائد التربوي، هي مزيج من الخصائص والسمات الشخصية والمهنية أهمها:
- 1- الذكاء: فالقائد الناجح، هو الذي يملك عقلاً متفتحاً وبصيرة ثاقبة وقدرة على مسيرة التطورات وتعلم الجديد.
  - 2- المبادرة والابتكار: إن القائد الناجح، هو الذي يبادر في مواجهة مختلف المواقف ويحس التصرف، كما يتخذ القرارات الملائمة ويستنبط الحلول، ويجد الوسائل الكفيلة لحل المشكلات المختلفة التي تظهر في الوسط المدرسي.
  - 3- الإقدام والثقة بالنفس: إن المدرسة تحتاج إلى قائد شجاع غير متذبذب، لديه من الثقة والحزم ما يمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة الأزمات الطارئة، التي تقوي ثقة العاملين به، ويتحد الكل من حوله.

- 4- التعاون والتفاعل الاجتماعي: إن القائد الذي تحتاج إليه المدرسة الحديثة، هو الذي يملك القدرة على الإيحاء للآخرين ويشحذ هممهم ويوحد جهودهم ويعزز روح التعاون بينهم ويوجه نشاطاتهم لخدمة أهداف المدرسة.
- 5- القدرة على الإقناع: يجب على القائد التربوي أن يملك القدرة على إقناع العاملين، من حيث المواقف التي يتخذها والقرارات التي يصدرها، كما يسعى جاهداً إلى كسب ثقتهم وتأييدهم ولا شك أن حماس القائد وفهمه للآخرين هو أساس ذلك.
- 6- الصبر والمثابرة والطموح: إن العمل التربوي وقيادة المدرسة، يتطلبان مديراً مثابراً يطمح إلى الأفضل، طويل النفس، لا يتردد ولا يتراجع مهما كانت صعوبة الموقف، كما يسعى إلى إدارة مدرسته بحنكة وعزم وبأساليب متجددة، حتى يصل إلى تحقيق مبتغاه المتمثل في تحقيق الأهداف التربوية.
- 7- تحمل المسؤولية: على القائد التربوي أن يعي واجباته ويفهم دوره الحقيقي والمسؤولية الملقاة على عاتقه، لأن القيادة التربوية الناجحة ليست وظيفة أو جاهاً، بل هي مسؤولية وأمانة لذا وجب عليه تحملها والتفاني في خدمتها والإخلاص فيها.

#### المبحث الثاني:

#### أولاً: مفهوم التميز (Excellence)

يشير مفهوم التميز إلى القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه بتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف، من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتقويم المستمر. (البحيري، 2012م: 21)، وتعرفه العوايشة (2006م: 30) بأنه "حالة تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل، وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى".

كما أن التميز هو الوصول إلى أقصى درجات الجودة، ويتم ذلك من خلال الممارسات الباهرة في عمليات التعليم والتعلم، فالتميز يأتي بالتطوير والتجديد المستمر والمتناغم مع تسارع أحداث العصر، والتفاعل الإيجابي معها، كما تترجم شعارات التميز والجودة إلى أساليب عمل لتلحق بركب التقدم، لذا كان على المؤسسات التعليمية مواكبة التغيرات المتعددة باعتبارها أداة لتكوين



الموارد البشرية وتطوير أدائها، وأن تساعد إن لم تكن تقود عملية التغيير في المجتمع باعتبارها المسؤول عن تنمية الموارد البشرية المبدعة التي تستطيع أن تحدث التغيير وتقوده بفعالية وابتكار، ولعل هذا ما يفسر الاهتمام المتزايد بجودة التعليم و الارتقاء بمستواه في معظم دول العالم المتقدم لتحقيق التميز. (طعيمة وآخرون، 2006م: 51).

#### ثانياً: متطلبات التميز في المنظمات.

يشير كل من آل كردم والبدوي (2015م: 287) إلى أن التميز في الإدارة الحديثة يأخذ بعدين رئيسيين الأول: غاية الإدارة الحقيقية المتمثل في تحقيق التميز وذلك في انجاز انتاج تتفوق به على منافسها ويكون لها السبق في ذلك، والثاني: أن مخرجات ونواتج الإدارة الحديثة تتصف بالجودة، من خلال أداء العمل بشكل صحيح وتام من أول مرة، لهذا ظهرت العديد من نماذج التميز التي تبين أنه رحلة طويلة لا يأتي بالأمني بل يحتاج إلى تخطيط وتنفيذ دقيق، ودقة التنفيذ هذه تتطلب من المنظمات توفير عدة مقومات من شأنها المساهمة في الدعم والتحفيز المؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية تساعد تلك المنظمات في تحقيق التميز، وقد توصلت عدة أبحاث ودراسات إلى تحديد متطلبات التميز والمتمثلة في العناصر التالية: (السلبي، 2002م: 9-10) و(البحيري، 2012م: 36) قيادة فاعلة تقوم بإعداد الأسس والمعايير اللازمة لتطبيق الخطط والاستراتيجيات وأنشطة البرامج المتنوعة بكفاءة وفاعلية، وبناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة وتشمل مجموعة من العناصر كالرؤية الموجهة والمستشرفة لمستقبل المؤسسة، والرسالة المحققة لتلك الرؤية والتي تحتكم لمنظومة القيم الحاكمة للمؤسسة، والأهداف الاستراتيجية، ووجود هياكل تنظيمية تتواءم مع متطلبات الأداء وتناسب مع التغيرات المحيطة، بما يضمن مساحة من اللامركزية، وقدراً مناسباً من الصلاحيات الممنوحة للعاملين وتبسيط للإجراءات، ونظام لتوكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح، وتحليل المعلومات من خلال نظام معلومات متكامل وفعال، يدعم نقل المعرفة، ونظام لإدارة وقياس الأداء يتضمن توصيف للمهام والأدوار المطلوبة، بالإضافة إلى القواعد المنظمة لتنفيذ وتخطيط وتوجيه ومتابعة الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، والتزام القيادة واقتناعها بأن الجودة والتميز ضرورة ومطلب عصري، وتحتاج إلى بذل الجهود القيادية والتخطيطية والتنظيمية، والاهتمام بالاتصالات، وتكوين فرق العمل الفاعلة.

كما حدد الرشيد (2004م: 28) متطلبات تحقيق التميز في المنظمات في الآتي: 1- بناء ثقافة التميز: وهي القاعدة التي تنطلق منها المنظمة لتحقيق الهدف الرئيس المتمثل في النجاح في المستقبل. 2- القيادة: فالاختيار السليم لقيادة المنظمة أحد متطلبات التميز لما يبرز فيه من تطبيق نظام قيادي مطور توصف فيه القيم والتوجهات وتتضح فيه معالم التخطيط الناجح الذي تفوق نتائجه توقعات الأداء. 3- والتخطيط الاستراتيجي: ومن خلاله يظهر مستقبل المنظمة حيث أن تطورها مرهون بخططها الاستراتيجية والإجرائية. 4- إدارة الموارد المادية: وتعني إدارة موارد المنظمة بفاعلية تحقق فيها الأهداف بأقل التكاليف. 5- إدارة الموارد البشرية: ويتم من خلالها تحفيز وتمكين العاملين من التطوير والاستفادة من كامل طاقاتهم، وبناء بيئة عمل إيجابية ومناخ مدعم للاتصال مع العاملين لتمييز الأداء.

#### ثالثاً: خطوات التميز في المؤسسات.

يشير كل من ناصف وهاشم (2010م: 39-40) إلى إن المنظمات- سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية - لا تختلف فيما بينها في الخطوات التي تتبعها في رحلتها نحو التميز في الأداء، ولكن ربما يكمن الاختلاف في آليات تنفيذ كل خطوة منها، وتمثل خطوات تطبيق التميز في الأداء من خلال وضع معايير الأداء، ومن ثم قياس واقع الأداء الفعلي، ليتم تحديد محتوى الأداء، وتبعاً لذلك تُحلل فجوة الأداء، وتُرسَم خطط العمل لتطوير الأداء والتي تتضمن: وضع الحلول البديلة لسد فجوات الأداء، فحص وتجريب الحلول البديلة المطروحة واختيار الحل الأفضل، تخصيص الميزانية اللازمة لتنفيذ الحل، الانتهاء من وضع الآليات أو الإجراءات التي تشير إلى نجاح الغرض. الانتهاء من مراقبة الآليات، مراجعة وتوثيق الخطط، ومما تتبعه المنظمات للتميز تخصص مستشاراً أو مراقباً للجودة ويُفضل أن يكون المستشار من داخل المنظمة، لخلفيته الجيدة عن واقع المنظمة، كما تعمل على إيجاد وسيلة لتنفيذ الخطط وكيفية قياس ومراقبة نجاحها، وكذلك قياس وتحديد مستويات الإنجاز وفق مؤشرات محددة، وتبدأ من جديد بعد الانتهاء من كل إنجاز مطلوب، لتبقى متوهجة بالتميز.

وتتفق خطوات التميز في المنظمات مع فلسفة التحسين المستمر التي تعتبر إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تهدف إلى الوصول للإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمنظمة، رغم صعوبة تحقيقه ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول

إليه.(جودة،2008م:181)، ويعتبر مدخل PDCA Cycle أحد أهم المداخل المعروفة في تميز المنظمات، ويمكن تطبيقه على منظمات الأعمال وكذلك المنظمات الخدمية، ويعتبر إطاراً لمراحل أنشطة التحسين المستمر، ويتضمن هذا المدخل أربع خطوات هي خطط Plan، افعل Do، افحص Check، نفذ Act (جودة، 2008م: 182).

رابعاً: جائزة التعليم للتميز بالمملكة العربية السعودية:  
أ- تعريف الجائزة:

هي مكافأة تقديرية سنوية تمنحها وزارة التربية والتعليم لكل فئات التميز التربوي من الجنسين، وتهدف إلى دفعهم نحو التميز الدائم كنماذج تربوية مجتمعية يحتذى بها في عصر التميز ومجتمع المعرفة، ويتحقق بها التطوير التربوي في الممارسات والأداء. (النذير،1436هـ) ووصفها أمين عام جائزة التربية والتعليم للتميز سابقاً الدكتور إبراهيم الحميدان، بأنها "منحة تقديرية سنوية تقدمها وزارة التربية والتعليم لتكريم المعلم، القائد التربوي للمتميزين من الجنسين، وكذلك المدارس المتميزة، تثميناً لجهودهم وتقديراً لأدائهم الإبداعي ولدفعهم نحو التميز الدائم، ليصبحوا نماذج مجتمعية سعودية يُحتذى بها في عصر التميز ومجتمع المعرفة." (صحيفة الشرق،2012م:7)

ب- نشأة الجائزة وتطورها:

تُعد توصيات اللقاء السنوي الثامن عشر لقادة العمل التربوي المنعقد بمكة المكرمة في الفترة 10-13/6/1430هـ والتي جاء في توصيته الثامنة إقرار جائزة التربية والتعليم للتميز(وزارة التعليم،1430هـ:42)، باكورة نشأة هذه الجائزة، وتبعاً لذلك ففي شهر صفر من عام 1431هـ صدر اعتماد لائحة جائزة التربية والتعليم للتميز والعمل بها معلنةً الدورة الأولى للجائزة للعام الدراسي 1430/1431هـ، وقبل ذلك كانت وزارة التعليم في المملكة العربية والسعودية قد عقدت شراكة مع الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، وكان مسمى الجائزة آنذاك جائزة التربية والتعليم للتميز.

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة البداية للجائزة حيث طلبت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من (جستن) تشغيل الجائزة بصورة كاملة، وضمت الجائزة في دورتها الأولى فئتين هما فئة (المدير، المعلم) أما الدورة الثانية فكانت في العام الدراسي 1431/1432هـ، وشملت الفئات التالية (المدير، المدرسة، المعلم) وكانت الدورة الثالثة في العام الدراسي 1432/1433هـ، حيث دمجت المدير والمدرسة في فئة واحدة أصبحت الإدارة والمدرسة واستحدثت فئة المرشد الطلابي،

فكانت ثلاث فئات في تلك الدورة تشمل: (الإدارة والمدرسة، المعلم، المرشد الطلابي)، أما الدورة الرابعة فكانت في العام الدراسي 1434/1433 هـ وقد استحدثت فئة جديدة هي فئة المشرف التربوي بالإضافة إلى الثلاثة الفئات الأخرى، وفي الدورة الخامسة التي توافقت العام الدراسي 1435/1434 هـ والتي كانت مرحلة استقرار للجائزة والبقاء على ما أُقِرَّ في الدورة السابقة الفئات المستهدفة (الإدارة والمدرسة، المعلم، المرشد الطلابي، المشرف التربوي)، وقد اعتمدت أمانة الجائزة في هذه الدورة تجربة تقديم الشواهد الكترونياً، وكانت فئة المشرف التربوي هي فئة التجربة واستمرت بقية الفئات ورقياً في تلك الدورة كما هو الحال في الدورات السابقة. وشهدت الدورة السادسة في العام الدراسي 1436/1435 هـ مرحلة جديدة في مسيرة عمل الجائزة حيث يمكن تسمية هذه المرحلة بمرحلة التطوير، فقد اتخذت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية قراراً بتشغيل الجائزة كمرحلة لحين الاستقلال، وشهدت تطوراً على مستوى الفئات، فقد أدرجت فئتان جديدتان بالإضافة لما سبق، هي التميز الإداري وهي مخصصة لإدارات التعليم في المناطق والمحافظات وإدارات العموم بديوان الوزارة، والفئة الأخرى هي فئة الطالب، بحيث تضمنت الدورة السادسة ست فئات هي (الإدارة والمدرسة، المعلم، المرشد الطلابي، المشرف التربوي، الطالب، التميز الإداري) واعتمد تقديم الشواهد الكترونياً لجميع فئات الجائزة، ومن ثم يتم رفعها من خلال بوابة الجائزة. ومع انطلاق الدورة السابعة للجائزة في العام الدراسي 1437/1436 هـ تم استحداث فئة التطوع ليكون بذلك عدد فئات جائزة التعليم للتميز سبع فئات، و مازالت المرحلة التطويرية قائمة، حيث تعكف أمانة جائزة التعليم للتميز حالياً على إدراج وتحديث الفئات المستهدفة في الدورات السابقة واستحداث فئات جديدة للارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية في الميدان التربوي.

### ج- فلسفة جائزة التعليم للتميز

يشير كل من (النذير، 1436هـ) و (الدخيل، 2015م:45) إلى أن فلسفة الجائزة تقوم على أن فكرة التميز في الأداء وترسيخ ثقافة الإبداع في العمل التربوي هي نظام حياة للمؤسسة التربوية وثقافة طبيعية لتحقيق الإنجازات، وفنا يركز على تعزيز روح التنافس الإيجابي في مجتمع التعلم، من مبدأ اتقان العمل، ويعتبر التحفيز اللائق أحد عوامل الدافعية التي تعوّل عليه الجائزة في



تجويد الممارسات التربوية في الميدان التربوي واستمراريتها، ومن ثم تتحول هذه الممارسات إلى عادة ونظام دائم.

#### د- أهداف جائزة التعليم للتميز

إن الجائزة ليست هدفاً في حد ذاتها بقدر ما تسعى إليه الجهة المشرفة على الجائزة والممثلة في وزارة التعليم في تحقيق الهدف العام المتمثل في تجويد الممارسات التربوية، وتشجيعها وإبراز المتميز منها في كافة قطاعات وزارة التعليم على مستوى الميدان، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية: تشجيع التميز في التعليم العام وتقدير الطالب، والمعلم، والمرشد الطلابي، والمشرف التربوي، والإدارة والمدرسة المتميزة، ونشر ثقافة التميز، والإبداع، والجودة، والالتزام، والإتقان، وإبراز دور الإدارة والمدرسة المتميزة وأهميتها ومكافئتها في المجتمع، وإذكاء روح التنافس الشريف بين التربويين و بين التربويات لتقديم أفضل ما لديهم من ممارسات، وتطوير الممارسات التربوية والإدارية، والارتقاء بمستوى الأداء.

#### هـ- رؤية الجائزة ورسالتها وقيمها

الرؤية: الريادة في جوائز التميز التربوي إقليمياً وعالمياً.

الرسالة: تحفيز الميدان التعليمي والإداري نحو الأداء المتميز، وتشجيع الممارسات المتميزة والتفوق العلمي وتكريم المبدعين والمتميزين علمياً وتربوياً وإدارياً، ونشر ثقافة التميز والعمل للإتقان. القيم الحاكمة: تضمنت الجائزة عدداً من القيم إنسانية في مقدمتها المواطنة، الانتماء، الشفافية، المسؤولية المهنية، التنافس الإيجابي، العدالة، احترام التنوع الثقافي، وأخيراً تكافؤ الفرص.

#### خامساً: الإدارة والمدرسة المتميزة:

تعرف بأنها "المؤسسة التعليمية التربوية التي تعنى ببناء المتعلمين بناء متميزاً، بهدف ترجمة أهداف التعليم إلى سلوكيات وقيم إيجابية، وإعداد المتعلمين فيها لحياة عملية ناجحة مع التركيز على المهارات الحياتية التي تحقق هذه الأهداف عبر وسائط وتقنيات متطورة". (وزارة التعليم، 1436هـ: 2) كما تعتبر الإدارة والمدرسة المتميزة والتي يُطلق عليها – الإدارة المدرسية المتميزة- بأنها التي تستطيع من خلال عمليات الإدارة تحقيق مستويات من الجودة الشاملة في العمل التربوي، وتفوقاً في الأداء يفوق التوقعات وفق معايير ومستويات معينة، تتناغم مع المعايير العالمية؛ وتستطيع الإدارة المدرسية المتميزة الوصول إلى مستوى عالٍ من التنافسية والقدرة على التعامل مع معطيات العصر ومتغيراته، معتمدة في ذلك على



منهجيات وطرق عدة من أهمها، أن عمليات القيادة التربوية شبكية وأفقية، وليست هرمية، كما تمتلك القيادة التربوية من المهارات والمعارف المتعددة، في إطار أسلوب قيادي تشاركي يعبر عن مضامين ديموقراطية وعمليات اتصال واعية في الوقت نفسه، تبرز فيها المحاسبية لتحقيق رضا الطالب والمعلم وولي الأمر والمجتمع المحلي، كمسألة تتصل مباشرة بأهمية وجود المجتمع في التعليم ورقابته له وحرصه عليه، والتقويم كعملية للحكم على عوائد التعليم (محمد، 2007م: 68)

#### سادساً: خصائص الإدارة والمدرسة المتميزة:

تعتبر الإدارة الهادفة من خصائص الإدارة والمدرسة المتميزة وتعني أن تكون متفهمه للأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، من غير عشوائية في تحقيق غاياتها بل تنهج الموضوعية والتخطيط السليم وفق مؤشرات معينة، كما تكون إدارة ايجابية لا تركز الى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها دور قيادي رائد في مجالات العمل وتوجيهه، كما تكون إدارة اجتماعية تنأى بنفسها عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام عن طريق العمل الجاد والتعاون البناء، كما تكون إدارة إنسانية تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالتجديد دون إغراق، وبالجدية دون تزمّت (آل درعان، 1435هـ: 87)، كما تراعي الجميع وتقدر الجهود وتتعاطف في مواقف التعاطف، وتعمل على إيجاد المناخ الملائم، دون أي خلل في منظومة العمل.

ويذكر السلوم (1426هـ: 492-496) عدة خصائص لبيئة الإدارة والمدرسة المتميزة منها: وجود أهداف للمدرسة مكتوبة وواضحة ومحددة وقابلة للقياس ومزمنة تكون معلنة لمنسوبي المدرسة ومستمدة من أهداف وسياسات التعليم في المملكة العربية السعودية، كما تتصف بإيجابيتها، وإمكانية قياسها، ويمكن تقويم جوانب متعددة من أداء المدرسة، كنظام لمراجعة وتقويم مسار العملية التعليمية في المدرسة، والتأكد من تناسب محتوى المواد التعليمية مع احتياجات الطلاب والمجتمع الذي تخدمه المدرسة، وأن يكون طابع التحديث المستمر عنوان لمحتوى هذه المواد، إضافة للتأهيل العلمي والمهني للقيادة المدرسية، بما يساهم في توفير بيئة تعليمية محفزة للعمل بكفاءة عالية، وتشجع على الابداع والتميز في وجود علاقات إنسانية تتسم بالاتساق والانسجام والانتماء.



سابعاً: مجالات ومعايير جائزة التعليم للتميز ( فئة الإدارة والمدرسة ) في المملكة العربية السعودية:

وضعت وزارة التعليم معايير الجائزة في فئة الإدارة والمدرسة على سبع مجالات كما في دليل الجائزة (وزارة التعليم، 1436هـ: 11-18) والتي تعتبر الحصول على نسبة 80% من الدرجة الإجمالية (328) درجة متطلب للحصول على درجة التميز في هذه الفئة، ومجالاتها هي:

**المجال الأول:** التميز القيادي يقيس هذا المجال قدرة القائد التربوي على التأثير في مرؤوسيه من خلال التحفيز والتوجيه ودعم الأنشطة لتحقيق أهداف المدرسة ويتكون من (7) معايير و (21) مؤشر وتشكل ما نسبته (25.6%). وتعتبر معايير هذا المجال من أكثر معايير المجالات تأثيراً في نتيجة الجائزة، إذا تبلغ الدرجة المخصصة لها (84) درجة يفوق وزنها النسبي ربع الدرجات المخصصة للمجالات المتبقية، وهذا يمكن أن يفسر الاهتمام بالقيادة المدرسية التي تعتبر منطلق الإصلاح التربوي، والتميز المؤسسي، وتعد الشواهد المقدمة على هذه المعايير بوصلة تحدد من خلالها موقع الإدارة والمدرسة في منافسات جائزة التعليم للتميز، إضافة إلى ذلك فإنه يمكن من خلالها تحديد مكان القوة، ومكان القصور التي تستدعي من قيادة المدرسة توجيه فرق العمل المدرسية لمعالجتها. وتبعاً لذلك فإن المدارس المتقدمة على جائزة التعليم للتميز تتفاوت في تقديم ما يقنع من شواهد إزاء هذه المعايير، وهو ما يميز مدرسة عن أخرى. وتتضح معالم القيادة في المجال الأول في معايير المجال ككل، والتي تعكس جانب التأثير الذي يمارسه قائد المدرسة على العاملين من معلمين وإداريين وكذلك الطلاب، في انجاز المهام والأعمال المناطة بهم، وأدوار المدرسة، والحال كذلك لبقية مجالات جائزة التعليم للتميز.

**المجال الثاني:** الثقافة المؤسسية: يقيس هذا المجال مجموعة القيم السائدة بين أعضاء المجتمع المدرسي التي تحدد إطار لتعامل فيما بينهم ويتكون من (6) معايير و (12) مؤشر وتشكل ما نسبته (14.6%).

**المجال الثالث:** الجودة يقيس هذا المجال مدى تحقق بعض العناصر الرئيسة للجودة بالمدرسة ويتكون من (5) معايير و (9) مؤشرات وتشكل ما نسبته (11%).

**المجال الرابع:** مجتمع التعليم والتعلم يقيس هذا المجال الأسس والمعايير اللازمة لتحقيق بيئة تعليمية جاذبة ويتكون من معيارين و (12) مؤشر وتشكل ما نسبته (14.6%).

**المجال الخامس:** التنمية المهنية يقيس هذا المجال مدى ترسخ ثقافة التنمية المهنية وتطوير الذات لدى العاملين في المدرسة وتزويدهم بما هو جديد في مجال عملهم ويتكون من (7) معايير و (7) مؤشرات وتشكل ما نسبته (8.5%).

**المجال السادس:** المدرسة الرقمية يشير هذا المجال إلى استخدام وتوظيف التقنية في مجالات العمل المدرسي ويتكون من (3) معايير و (15) مؤشر وتشكل ما نسبته (18.3%).

**المجال السابع:** المشاركة المجتمعية يقيس هذا المجال العلاقات والتواصل بين المدرسة وبين المجتمع المحلي ويتكون من معيارين و (6) مؤشرات وتشكل ما نسبته (7.3%) (وزارة التعليم؛ الدليل التفسيري لمعايير جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة، 1436هـ).

#### الدراسات السابقة

##### المحور الأول: دراسات ركزت على أدوار القيادة في مؤسسات التعليم العام:

دراسة شطناوي (2015 م) التي هدفت إلى معرفة درجة أداء مديري المدارس في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات بالمنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن درجة أداء المديرين الفني والإداري كان بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى أداء المديرين وضرورة وضع برامج لتفعيل العلاقة مع المجتمع.

ودراسة الغامدي (2015م) التي هدفت إلى معرفة استخدام مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية؛ وأثرها على تفعيل دور الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة كانت بدرجة كبيرة، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها؛ اعتماد أسلوب إدارة الفريق في مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة، والعمل على توفير جميع الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لإنجاحه، كعمليات تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرارات والإدارة بالأهداف وإدارة الوقت وإدارة الصراع وإدارة الأزمات والتناوب لقيادة الفرق المدرسية.



دراسة منسي والشمران ومصطفى (2014م) التي هدفت إلى معرفة أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وتحديد المشكلات والحلول المقترحة عند القيام بالأدوار التقييمية، والتخطيطية، والإنسانية، وقد استخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال أداة الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المشكلات المهنية التي تواجه المديرين والمساعدين جاءت بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي، والبشري لتفعيل دور مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

دراسة (Kalargyrou, Pescosolido & Kalargiros, 2012) التي هدفت إلى تحديد المهارات القيادية التي تؤدي إلى تكوين القيادة الفعالة في إدارات التعليم من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن مهارة الاتصال من أهم المهارات القيادية الفردية.

دراسة العاجز وشلدان (2010م) التي هدفت إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها: تنمية القيادة المدرسية للعلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد، والعمل على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق ابداعية، وكذلك المسابقات للارتقاء بالإبداع لدى المعلمين، كما أوصت الدراسة بأن تقوم القيادة المدرسية بتنمية الجانب الإبداعي للمعلمين من خلال تنظيم رحلات ترفيهية علمية، وحثهم على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية القائمة على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار، وأن يتم اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين.

دراسة (Sahenk, 2010) التي هدفت إلى معرفة مميزات المديرين والمعلمين والطلاب في المدارس الفعالة في تركيا، وأكدت على أن مدير المدرسة الفعال يتميز بالاتصال القوي بينه وبين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، ويكون قادراً على استخدام الأدوات التكنولوجية، كما إنه يشرك الطلاب إلى جانب معلمهم في اتخاذ القرارات وفي تشكيل الأهداف.

دراسة كحيل (2009م) وهدفت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أوصت الدراسة بتمثل

إدارة الجودة كأسلوب جديد يمكن اعتماده داخل المدرسة، والأخذ بنظام الاختيار والإعداد والتأهيل والتنمية وفقاً لمعايير وشروط تعتمد على جودة الأداء، وتقديم البرامج التدريبية التأهيلية للمرشحين، وتفعيل دور الإدارة المدرسية في عملية اختيار المعلمين وتعيينهم وتأهيلهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم للوصول إلى أقصى درجات الجودة في الأداء وتحقيق التميز، وإيجاد وحدات التدريب والتقييم داخل المدرسة، والأخذ بنظام تقديم الحوافز المادية، والأخذ بأسلوب الإدارة الذاتية في المدارس لفتح المجال للمديرين اتخاذ القرارات والتفويض بالسلطات للمعلمين، مما قد يرفع الروح المعنوية لديهم ويحقق الرضا المهني والتكيف الوظيفي للوصول إلى أعلى درجات الجودة في العمل والمثابرة والابتكار الذي يحقق التميز.

#### المحور الثاني: دراسات ركزت على جوائز التميز في مؤسسات التعليم العام:

دراسة القحطاني (2016م) التي هدفت إلى معرفة واقع تطبيق معايير جائزة التعليم للتميز في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير، ومتطلبات تطبيقها ورصد المعوقات التي تعوق تطبيقها بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير، والتوصل إلى تصوّر مقترح يساهم في تطبيق معايير جائزة التعليم للتميز بالمدارس الثانوية الحكومية في منطقة عسير، وقد استخدم المنهج الوصفي لغرض الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ مجتمع البحث (432) فرداً، بواقع (90) مديرة مدرسة و(342) مساعدة. ونتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود معوقات تنظيمية ووظيفية وذاتية تعوق تطبيق معايير جائزة التعليم للتميز في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة عسير، كما توصل البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير جائزة التعليم للبنات بمنطقة عسير، وقد أوصت الدراسة بإعطاء مديرات المدارس صلاحيات أكبر لتطبيق هذه المعايير، مع المتابعة وتقليل المهام الإدارية التي تقوم بها مديرة المدرسة، والاهتمام ببرامج التدريب والتنمية الذاتية بما يتوافق مع التطورات في الإدارة المدرسية، وتوفير نظام معلومات متكامل لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وحفظها.

دراسة الحيدري والعمري (2016م) التي هدفت إلى التعرف على دور جائزة التربية والتعليم للتميز في تحسين الكفايات الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بالمدينة المنورة، وتحديد الفروق الإحصائية بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير مشاركة المدرسة في "جائزة التربية والتعليم للتميز" فئة الإدارة والمدرسة المتميزة وعدم مشاركتها، وتم استخدام المنهج



الوصفي المسحي، من خلال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمات المدارس الحكومية في المرحلة الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية في المدينة المنورة، وجرى اختيار عينة عشوائية عنقودية، من معلمات المدارس المشاركة وغير المشاركة في الجائزة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المتوسط العام لمستوى توافر الكفايات الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بالمدينة المنورة كان بدرجة عالية، وأن متوسط مجال التوجيه السليم والاتصال الفعال، ومجال التخطيط الجيد، ومجال تنظيم العمل المدرسي كان عالياً، أما مجال صنع القرار الرشيد ومجال التقويم والتحسين المستمر فكان متوسطاً، كما وجدت فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير مشاركة المدرسة في "جائزة التربية والتعليم للتميز" فئة الإدارة والمدرسة المتميزة وعدم مشاركتها، لصالح المدارس المشاركة في الجائزة. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تحسين الكفايات الإدارية لقائدات المدارس الحكومية، واستخدام معايير جائزة التربية والتعليم للتميز كأداة للتقويم الذاتي في المدارس، وتعميمها على جميع المدارس الحكومية.

دراسة العلي (2016م) وهدفت إلى معرفة متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، من خلال تصميم استبانة تكونت من (35) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وطُبقت الاستبانة على جميع قادة المدارس الثانوية والبالغ عددهم (108) قائداً، وكانت أبرز النتائج: أن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي إجمالاً جاءت بدرجة أهمية عالية جداً من وجهة نظر قادتها، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات قادة المدارس الثانوية حول متطلبات تحقيق التميز التنظيمي إجمالاً والتي تعزى لاختلاف سنوات الخدمة في القيادة المدرسية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات قادة المدارس الثانوية حول بُعد التخطيط الاستراتيجي تعزى لاختلاف سنوات الخدمة في القيادة المدرسية لصالح من خدمته (10) سنوات فأكثر مقارنة بمن خدمته أقل من (10) سنوات، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: نشر مفهوم التميز التنظيمي ومتطلبات تحقيقه في المدارس الثانوية للارتقاء بجودة العمل وتحقيق أكبر قدر من الابداع والتفوق، الاعتناء بتهيئة البيئة الجاذبة للعاملين في المدرسة، العمل على توفير مصادر تمويل للمدرسة الثانوية بالتعاون مع المجتمع المحلي، بناء فرق العمل الجماعية، وتمكينهم بما يتناسب

مع مهامهم وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل، ومنحهم الثقة في التصرف، وصلاحيات اتخاذ القرار، وإيعاز الرقابة الذاتية لأنفسهم، وتوفير الموارد الكافية لهم.

دراسة الدخيل (2015 م) وهدفت إلى معرفة واقع جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز من حيث دورها في صقل مهارات الإدارة المدرسية والمدرسة المتميزة من وجهة نظر مدراء المدارس ووضع التوصيات والمقترحات لما يمكن أن يسد جوانب النقص في هذا الدور، وقد استخدم المنهج الوصفي المسعي لتحقيق هدف الدراسة، من خلال أداة الاستبانة التي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من جميع مدراء المدارس الثانوية (الذكور) في المملكة العربية السعودية ومن أهم نتائج الدراسة أن الجائزة تؤدي إلى تعزيز ثقافة التميز لدى الإدارات المدرسية، كما أنها أظهرت أن التحفيز عامل مهم للإدارات المدرسية من أجل تطوير أداؤها، وقد أوصت بضرورة العمل على تعزيز ثقافة التميز لدى الإدارات المدرسية، وضرورة إيلاء التحفيز أولوية كبيرة من أجل اشتراك كافة الإدارات المدرسية في التنافس من أجل تطوير أداؤها وتجويده، وضرورة اعتماد معايير محددة وواضحة للجميع من أجل الاشتراك في الجائزة والتي تعتبر أحد أهم مرتكزات التطوير التربوي.

دراسة آل كردم والبدوي (2015م) وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشراته بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة البحث على عينة عشوائية من مديري ومعلمي مدارس التعليم بمنطقة عسير التعليمية بلغ عددها (847) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشراته بالمملكة العربية السعودية من خلال مجموعة من العناصر تبدأ من الأهداف، والأسس والمرتكزات، والمقومات التي تسهم في نجاح وتطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية وانتهاءً بالضمانات التي تعمل على تطبيقه، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: إنشاء مراكز للتميز في الإدارات التعليمية والمدارس في منطقة عسير، وتخصيص لجنة لفحص وتقويم ومراجعة أداء المدارس وتضم فريق المراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم، كما اقترحت الدراسة مقارنة دور جوائز التميز في تحقيق جودة الأداء في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وبين الدول العربية والأجنبية، وتقويم دور جوائز التميز بوزارة التعليم بمدارس المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين.



دراسة الزاندي (2014م) وهدفت إلى معرفة درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في المجالات التالية: التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية، وكذلك معرفة درجة اسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم، وقد أستخدم المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لتحقيق أهداف البحث والتي تكونت من محورين يقيس الأول منها درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز بينما يقيس المحور الثاني درجة اسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في محافظة الطائف وعددهم 368 مديراً ومديرة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت كبيرة جداً، كما ان الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة مساهمة جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس كانت كبيرة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجات تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام وبين مدى تحسن الأداء الإداري لمديري المدارس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$  حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما 0.62، وقد أوصت الدراسة باعتماد معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز للمفاضلة بين مدارس التعليم العام والترشح للاعتماد الأكاديمي المدرسي كونها متحققة بغالبيتها في مدارس التعليم العام.

دراسة ناصف وهاشم (2010م) وهدفت إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، وتعرف على الأساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر، والكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية، وواقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية والوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، واستخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية اشتملت على ركيزتين أساسيتين هما: بنية تنظيمية مقترحة للمدرسة المصرية المتميزة وجائزة تمنح للمدارس المتميزة.



وهدف دراسة (LeRoy, 2004) والتي عنوانها: معايير جائزة بالدريديج للتميز في الأداء تصورات للتطبيق والتأثير على كفاءة المعلم الجماعية، إلى معرفة معايير بالدريديج للتميز في الأداء (قادة المكتب المركزي ومديري المدارس)، وتأثيرها على كفاءة المعلم الجماعية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب دلفاي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مكونة من الفئات السبع لمعايير بالدريديج لتمييز الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير بالدريديج للتعليم (التميز في الأداء) ضرورية كإطار لتحسين الأداء التنظيمي، وكان لها الأثر إيجابي على فعالية التنفيذ الجماعي، وأن معايير بالدريديج للتميز في الأداء توفر إطار عام ومهم في عملية تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز.

وهدف دراسة (Hodgetts, Kuratko & Hornsby, 1999) لخمسة مؤسسات فازت بجائزة Baldrige واستخلاص الإضافات التي ترتبت على فوز تلك المؤسسات بالجائزة وكانت: زيادة في جودة الإنتاج، قدرة تنافسية أكبر، عائد مالي مرتفع، الاستفادة من الأخطاء ووضع أهداف قابلة للتحقيق. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تقدمت لجوائز الجودة أو استخدمت معاييرها كأداة للتقييم الذاتي حصلت على مجموعة من الفوائد منها عمليات التطور المتنامية، وانتشار ثقافة التميز بين أفراد المؤسسة، وتطور الأداء.

وهدف دراسة (Kanji & Wilson, 1998) الاستطلاعية في شمال إيرلندا عن دور الجائزة الأوروبية للجودة (European Quality Award EQA) وكانت استجابات العينة كالتالي: يرى 37% من العينة أن الدور الأساسي لاستخدام النموذج الأوروبي للجودة كان لدفع عملية التطوير في المؤسسة بشكل مستمر، بينما رأى 29% من العينة أن النموذج يساعد المؤسسة على تحديد عملية التطور من خلال معايير معترف فيها، فيما يرى 6% من العينة أن النموذج يساعد المؤسسة على وضع استراتيجيتها، بينما أجاب 4% من العينة فقط أنهم يتقدمون للجائزة من أجل الحصول عليها.



ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أهمية دور القيادة حيث:

- تناولت بعض الدراسات السابقة دور القيادة وهو ما تناوله هذه الدراسة أيضاً.
- تناولت بعض الدراسات السابقة جائزة التعليم للتميز في المملكة العربية السعودية وهو ما تناولته هذه الدراسة أيضاً.
- أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي وهو ما اعتمدت عليه هذه الدراسة.
- ان بعض الدراسات كانت تدور حول دور جائزة التميز في تطوير أو صقل مهارات الإدارة المدرسية بينما هذه الدراسة هدفت إلى معرفة أدوار قادة مدارس التعليم العام لتحقيق جائزة التعليم للتميز في المملكة العربية السعودية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في عدة جوانب أبرزها:

- بلورة مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وأهدافها وأهميتها وبناء أداة الدراسة الميدانية.
- تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية بما تضمنتها الدراسات السابقة من معلومات حول القيادة والتميز.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، ومناقشة النتائج وتفسيرها.

إجراءات البحث الميدانية:

أولاً: منهج البحث:

يتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي القائم على استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2012م: 191).

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية بإدارة التعليم بمحافظة محال عسير، والبالغ عددهم (41) قائداً، موزعين على ستة مكاتب تعليم هي مكتب تعليم محال، المجاردة، بارق، البرك، قنا، بحر أبو سكينه وفق الاحصاءات الرسمية الصادرة من إدارة التعليم بمحافظة محال عسير للعام الدراسي 1437-1438هـ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (1) توزيع مجتمع البحث وفقاً لمكاتب التعليم

المجموع	مكاتب التعليم						قادة المدارس الثانوية بمحافظة محائل عسيرة
	بحرأبو سكينة	قنا	البرك	بارق	المجارد ة	محائل	
41	3	3	7	7	9	12	العدد
%100	%7.3	%7.3	%17.1	%17.1	%22	%29.2	النسبة المئوية

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن مجتمع البحث وفقاً لحدوده المكانية المتمثل بالمدارس الثانوية بإدارة تعليم محافظة محائل عسيرة قد بلغ (41) قائداً، وشكل مكتب تعليم محائل نسبة (29.2%) من قادة المدارس الثانوية بإدارة تعليم محافظة محائل عسيرة بواقع (12) قائداً، وأن مكتب تعليم المجاردة نسبة (22%) من قادة المدارس الثانوية بإدارة تعليم محافظة محائل عسيرة بواقع (9) قادة، وشكل مكتب تعليم بارق نسبة (17.1%) من قادة المدارس الثانوية بإدارة تعليم محافظة محائل عسيرة بواقع (7) قادة، وشكل مكتب تعليم البرك نسبة (17.1%) من قادة المدارس الثانوية بإدارة تعليم محافظة محائل عسيرة بواقع (7) قادة، وشكل مكتب تعليم قنا نسبة (7.3%) من قادة المدارس الثانوية بإدارة تعليم محافظة محائل عسيرة بواقع (3) قادة، وشكل مكتب تعليم بحر أبو سكينة نسبة (7.3%) من قادة المدارس الثانوية بإدارة تعليم محافظة محائل عسيرة بواقع (3) قادة.

ثالثاً: عينة البحث:

نظراً لقلّة عدد مجتمع البحث فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وهذا يعني أن حجم عينة البحث مساوٍ لعدد مجتمع البحث والبالغ (41) قائداً. حيث تم توزيع (41) استبانة على العينة وعادت جميعها، وكانت صالحة للتحليل.

رابعاً: أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وقد صممت بالاعتماد على الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة حول موضوع أدوار قادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز، بالإضافة إلى الاطلاع على عدد من استبانات الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، والاتصال بمجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية للاستفادة من خبراتهم.



#### خامساً: صدق أداة البحث:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة جامعة الملك خالد بأبها لتحكيمها، والتأكد من مدى وضوح عباراتها، وملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبتها لما بنيت من أجله، وتعديل ما يحتاج إلى تعديل، وحذف ما يرون حذفه، وإضافة ما يناسب لكل محور. كما قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج أن معظم عبارات الاستبانة ارتبطت بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) لعدد (45) عبارة، وبمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لعدد (5) عبارات، وعليه فإن هذه النتيجة تبين صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وأنها تقيس الجوانب التي أعدت لقياسها.

#### سادساً: ثبات أداة البحث:

لتحقيق ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كمؤشر على ثبات محاور الاستبانة وعباراتها، والذي كان قدره (0.912)، مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات للأداة، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### سابعاً: الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ متغيرات البحث من الاستبانات المستعادة والصالحة للتحليل الإحصائي، وتفرغ الاستجابات وفق المقياس المعتمد في الاستبانة النهائية، وهو مقياس ليكرت الثلاثي (Thaird Likert Scale) المكون من ثلاث استجابات هي: (عالية- متوسطة- منخفضة)، وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء قيمة لكل استجابة حيث أعطيت الاستجابة "عالية" القيمة (3)، والاستجابة "متوسطة" القيمة (2)، والاستجابة "منخفضة" القيمة (1)، ولمعرفة أدوار قادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز من خلال الأداة تم احتساب المدى على النحو التالي:

جدول (2) درجة التوافر وقيمة كل واحدة ومداهما

درجة التوافر	عالية	متوسطة	منخفضة
القيمة	3	2	1
المدى	2.35 - 3	1.68 - 2.34	1 - 1.67

نتائج البحث الميدانية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما الأدوار القيادية لقادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة محايل عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور الأدوار القيادية من وجهة نظر أفراد عينة البحث والدرجة الكلية للمحور كما في الجدول التالي (مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية):

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول: الأدوار القيادية مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
8	اطلاع موثق للمعلمين على (التعاميم، توصيات الاجتماعات...الخ).	2.80	0.40	1	عالية
5	تفعيل نظام اتصال في جميع الاتجاهات بين القائد ومنسوبي المدرسة.	2.78	0.42	2	عالية
3	تمكين المعلمين. ومنحهم الثقة لقيادة عمليات التعليم والتعلم.	2.76	0.43	3	عالية
12	إيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين القائد ومنسوبي المدرسة.	2.73	0.50	4	عالية
6	مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية واتخاذها.	2.61	0.49	5	عالية
7	تطبيق نظام تحفيز عادل يبرز جهود المتميزين من منسوبي المدرسة.	2.59	0.59	6	عالية
1	صياغة رؤية واضحة مكتوبة ومعلنة ترسم ملامح مستقبل المدرسة.	2.56	0.59	7	عالية
9	تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين داخل المدرسة، وخارجها.	2.44	0.55	8	عالية
10	إتباع الأساليب الفاعلة في الإشراف والمتابعة الفنية لأداء المعلمين.	2.44	0.55	8م	عالية
4	ابتكار حلول ابداعية لحل المشكلات المدرسية.	2.39	0.54	10	عالية
2	ممارسة اتجاهات القيادة الحديثة مثل: القيادة (الذاتية، التحويلية، الخادمة...الخ).	2.27	0.59	11	متوسطة



الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
13	عقد شراكات فاعلة مع مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص.	2.05	0.77	12	متوسطة
11	توفير عوامل الجذب اللازم للطلاب لاستثمار أوقات فراغهم بما يبرز قدراتهم.	2.02	0.57	13	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	2.49	0.28	-	عالية

يتضح من الجدول السابق التالي: أن المتوسط الكلي لمحور الأدوار القيادية لقادة المدارس الثانوية (2.49)، وانحراف معياري (0.28)، وبدرجة تقدير عالية. كما يلاحظ أن (10) فقرات جاء تقديرها بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.39-2.80)، وأن (3) فقرات جاء تقديرها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.02-2.27). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها.

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (8) والتي نصت على "اطلاع موثق للمعلمين على (التعاميم، توصيات الاجتماعات...الخ)" بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري بلغ (0.40) وبدرجة تقدير عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزائدي، 2014م) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين معايير جائزة التعليم للتميز وتحسن الأداء لقادة المدارس وكذلك دراسة (الحيدري والعمرى، 2016م) التي أكدت على أهمية تنظيم العمل المدرسي وتوثيقه والذي يعد مؤشراً لتمييز المدرسة.

- جاء في المرتبة الثانية الفقرة (5) والتي نصت على "تفعيل نظام اتصال في جميع الاتجاهات بين القائد ومنسوبي المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري بلغ (0.42) وبدرجة تقدير عالية؛ وقد يعزى إلى وعي قادة المدارس بأهمية الاتصال الأفقي والرأسي والشبكي والذي يعمل على إيجاد مناخ جيد يسهم في تحقيق التميز، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kalargyrou, Pescosolido & Kalargiros, 2012) التي توصلت إلى أن مهارة الاتصال من أهم المهارات القيادية الفردية، ودراسة (Sahenk, 2010) التي أشارت إلى أن مدير المدرسة الفعال يتميز بالاتصال القوي بينه وبين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور مستثمراً الوسائل التكنولوجية المختلفة لإيصال مبتغاه.

- جاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) والتي نصت على "عقد شراكات فاعلة مع مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص" بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري بلغ (0.77) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يفسر ذلك أهمية الشراكات في تحقيق التميز باعتبارها أحد المعايير المهمة لجائزة التعليم للتميز،

وعاملاً مساعداً لتفعيل دور المدرسة، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة منسي والشрман ومصطفى (2014م) على أهمية توفير الدعم المالي والبشري لتفعيل دور المدرسة.

- جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي نصت على " توفير عوامل الجذب اللازم للطلاب لاستثمار أوقات فراغهم بما يبرز قدراتهم " بمتوسط حسابي بلغ (2.02) وانحراف معياري بلغ (0.57) وبدرجة تقدير متوسطة. وهذا قد يشير إلى أن البيئة المدرسية لا تشكل بيئة جذب تحقق المدرسة تميزاً من خلالها، وأن برامج الأنشطة المقدمة للطلاب والمعلمين لا تلبى رغباتهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العلي (2016م) التي أكدت على الاعتناء بهيئة البيئة الجاذبة للعاملين في المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما الأدوار التخطيطية لقادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة محايل عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور الأدوار التخطيطية من وجهة نظر أفراد عينة البحث والدرجة الكلية للمحور كما في الجدول التالي (مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية):

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: الأدوار التخطيطية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
15	تحديد الإمكانيات المتاحة في المدرسة.	2.63	0.49	1	عالية
26	توفير بيئة عمل تساعد المعلمين على تحقيق رؤية المدرسة	2.51	0.64	2	عالية
16	تحديد أولويات المدرسة وفق منهجية علمية.	2.44	0.59	3	عالية
18	تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المدرسة	2.41	0.71	4	عالية
19	تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والمخاطر المحتملة على المدرسة	2.39	0.70	5	عالية
20	استخدام تكنولوجيا التعليم في قيادة عمليات التعليم والتعلم بكفاءة.	2.37	0.54	6	عالية
21	تطبيق خطة تنمية مهنية شاملة للمعلمين والإداريين.	2.32	0.69	7	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
29	تكوين فريق تخطيط مؤهل بالمدرسة لإعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	2.32	0.69	7م	متوسطة
14	صياغة أهداف محددة للمدرسة بمشاركة المعلمين.	2.29	0.68	9	متوسطة
17	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والإداريين في جميع المجالات بموضوعية	2.24	0.62	10	متوسطة
22	تصميم برامج عملية تسهم في تحقيق أهداف المدرسة وتميزها.	2.20	0.68	11	متوسطة
24	إعداد خطط للمواقف والأزمات الطارئة.	2.20	0.60	12	متوسطة
27	إعداد (اللقاءات، والندوات التربوية) وتوجيهها لتلبية حاجات المعلمين.	2.17	0.63	13	متوسطة
25	توفير برامج جاذبة للمجتمع المحلي.	2.00	0.71	14	متوسطة
23	تنوع مصادر التمويل الذاتي للمدرسة.	1.95	0.67	15	متوسطة
28	نشر خطة المدرسة في موقع المدرسة الإلكتروني.	1.68	0.82	16	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	2.26	0.45	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الكلي لمحور الأدوار التخطيطية جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري (0.45)، وبدرجة تقدير متوسطة. كما يلاحظ أن (9) فقرات جاء تقديرها بدرجة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.68-2.37)، وأن (7) فقرات جاء تقديرها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.29-1.73). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تباينها.

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (15) والتي نصت على "تحديد الإمكانيات المتاحة في المدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري بلغ (0.47) وبدرجة تقدير عالية. وقد يرجع ذلك إلى أهمية المرحلة الأولى للتخطيط والتي تعمل على دراسة واقع المدرسة وجمع المعلومات وأنها من المراحل المهمة في التخطيط، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحيدري والعمري (2016م) التي أشارت إلى أن التخطيط الجيد يسهم في تحقيق التميز للإدارة والمدرسة.

- جاء في المرتبة الثانية الفقرة (26) والتي نصت على "توفير بيئة عمل تساعد المعلمين على تحقيق رؤية المدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.59) وانحراف معياري بلغ (0.55) وبدرجة تقدير عالية. وقد يرجع ذلك



- إلى أهمية البيئة المدرسية الجيدة التي تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز للإدارة والمدرسة واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العلي (2016م) التي أشارت إلى أهمية تهيئة البيئة الجاذبة للعاملين في المدرسة.
- جاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (23) والتي نصت على "تنوع مصادر التمويل الذاتي للمدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (1.95) وانحراف معياري بلغ (0.67) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعود ذلك إلى مركزية التمويل للمدرسة وأن هناك قيود كبيرة على قائد المدرسة فيما يتعلق باستقبال المبالغ النقدية كمصدر تمويل والتي تخضع لإجراءات ولجان لهذا الغرض، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العاجز وشلدان (2010م) التي خلصت إلى البحث عن مصادر تمويل للمدرسة، وكذلك دراسة منسي والشمران ومصطفى (2014م) التي أوصت بضرورة توفير الدعم المالي لتفعيل دور قائد المدرسة.
  - جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (28) والتي نصت على "نشر خطة المدرسة في موقع المدرسة الإلكتروني" بمتوسط حسابي بلغ (1.73)، وانحراف معياري بلغ (0.84) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قلة توفر التجهيزات الالكترونية والتقنية من أجهزة الحاسب الآلي والشبكات الداخلية الموجودة في المدرسة، وقلة اهتمام بعض القيادات المدرسية بالعملية التقنية وادخالها في المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2016م) التي توصلت إلى وجود معوقات تنظيمية ووظيفية وذاتية تعوق تطبيق معايير الجائزة، وقد يكون المعوق الذاتي السبب الرئيس في ذلك، حيث أن القيادات المدرسية تتفاوت في ترتيب الأولويات.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: ما الأدوار التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور الأدوار التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث والدرجة الكلية للمحور كما في الجدول التالي (مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأدوار التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
34	تحديد أدوار اللجان المدرسية (لجنة التميز والشراكة المجتمعية، ولجنة النشاط الطلابي... الخ).	2.76	0.54	1	عالية
33	توزيع موثق لمهام واختصاصات المعلمين والإداريين.	2.76	0.43	2	عالية
32	توثيق جهود العاملين في المدرسة (تقارير، مخاطبات، شهادات... الخ).	2.66	0.53	3	عالية
31	تكوين فرق عمل منظمة بالمدرسة.	2.61	0.54	4	عالية
35	توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة يساعد المدرسة ومنسوبيها على التميز.	2.56	0.63	5	عالية
30	تنظيم المنافسات بين الطلاب في إبراز السلوك الحسن في التعامل والقدوة.	2.54	0.55	6	عالية
39	تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين والإداريين بما يسهم في تحقيق التميز.	2.54	0.55	6م	عالية
36	تفعيل لقنوات تواصل متعددة مع الأسرة والمجتمع المحلي.	2.51	0.64	8	عالية
37	تطبيق المدرسة لمؤشرات الأداء المدرسي.	2.51	0.64	8م	عالية
38	تحفيز المعلمين والإداريين للمساهمة في تحقيق المدرسة لجائزة التميز.	2.34	0.73	10	متوسطة
40	إيجاد نظام تواصل لمتابعة طلاب المدرسة المتخرجين.	1.71	0.75	11	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	2.50	0.37	-	عالية

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الكلي لمحور الأدوار التنظيمية لقادة المدارس الثانوية جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وانحراف معياري (0.37)، وبدرجة تقدير عالية، كما يلاحظ أن (9) فقرات جاء تقديرها بدرجة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.51-2.76). وأن فقرتين جاء تقديرها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (1.71-2.34)، كما

يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها، وقد تفسر هذه النتيجة وعي قادة المدارس الثانوية من خلال تنظيم الأعمال المدرسية، وتنسيق جهود العاملين، وتشكيل فرق العمل.

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (34) والتي نصت على " تحديد أدوار اللجان المدرسية (لجنة التميز والشراكة المجتمعية، ولجنة النشاط الطلابي...الخ). " بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري بلغ (0.54)، وبدرجة تقدير عالية، ويمكن أن يفسر ذلك بأهمية تكوين اللجان المدرسية إذ أنها أحد عناصر التقييم التي يُقيم من خلالها قائد المدرسة من قبل مشرف القيادة المدرسية، وهي تعكس مدى التزام قادة المدارس بما تضمنه الدليل التنظيمي الاجرائي لمدارس التعليم العام، ومدى تفعيل الصلاحيات الممنوحة لهم.
- جاء في المرتبة الثانية الفقرة (33) والتي نصت على "توزيع موثق لمهام واختصاصات المعلمين والإداريين" بمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وانحراف معياري بلغ (0.43) وبدرجة تقدير عالية، وقد يعزى ذلك إلى حرص قادة المدارس على مشاركة فريق العمل في المسؤولية بتوزيع كافة المهام على المعلمين والإداريين العاملين تحت إدارة كل منهم، كما قد يعزى أيضاً إلى حرص قادة المدارس الثانوية على تطبيق اللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص.
- جاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (38) والتي نصت على " تحفيز المعلمين والإداريين للمساهمة في تحقيق المدرسة لجائزة التميز " بمتوسط حسابي بلغ (2.34) وانحراف معياري بلغ (0.73) وبدرجة تقدير متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة كل من: كحيل (2009م) والدخيل (2015م) من ضرورة إيلاء التحفيز أولوية كبيرة، وقد تعكس هذه النتيجة تدني مستوى قيادة فرق العمل في المدرسة نتيجة لتشبث بعض قادة المدارس بالمنصب القيادي من ناحية، أو قلة امتلاك بعض القادة لمهارات العمل بالفرق، وهو ما تختلف به هذه النتيجة عن دراسة الغامدي (2015م) التي أظهرت أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة كانت بدرجة كبيرة.
- جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (40) بنفس ترتيبها في محور الأدوار التنظيمية، والتي نصت على "إيجاد نظام تواصل متابعة طلاب المدرسة المتخرجين" بمتوسط حسابي بلغ (1.71) وانحراف معياري بلغ (0.75) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يكون ذلك بسبب ضعف العلاقة بين الطالب والمدرسة، ومن ثم قد لا



تعني له المدرسة سوى محطة عبور ينتقل منها إلى الجامعة أو الوظيفة بمجرد حصوله على الشهادة، وقد تعزز هذه النتيجة ما اقترحه دراسة ناصف وهاشم (2010م) من إيجاد بنية تنظيمية للمدرسة تستند على قاعدة معلومات إلكترونية متوافرة لدى المدرسة عن الخريجين تسهم في التواصل معهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: ما الأدوار التقييمية لقادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمحافظة محايل عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور الأدوار التقييمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث والدرجة الكلية للمحور كما في الجدول التالي (مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية):

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الأدوار التقييمية مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
47	تحليل نتائج طلاب المدرسة كل منتصف فصل دراسي.	2.78	0.42	1	عالية
48	تقويم أداء المعلمين والإداريين بشفاافية وعدالة.	2.46	0.60	2	عالية
50	تزويد منسوبي المدرسة بتغذية راجعة لرفع مستوى الأداء.	2.27	0.67	3	متوسطة
43	تعزيز الجوانب الإيجابية في ثقافة المدرسة الداعمة للتميز.	2.27	0.63	4	متوسطة
49	مشاركة المعلمين في عمليات التقويم.	2.22	0.65	5	متوسطة
41	التقويم الذاتي للمدرسة بصفة دورية.	2.12	0.64	6	متوسطة
44	تقويم مستويات التعليم الإلكتروني في المدرسة بصفة دورية.	2.07	0.69	7	متوسطة
42	تقويم ثقافة التميز بين منسوبي المدرسة بصفة دورية.	2.05	0.71	8	متوسطة
46	استخدام المقارنة المرجعية مع مدارس متميزة في تقويم أداء المدرسة.	1.95	0.67	9	متوسطة
45	تجهيز المدرسة للتقويم الخارجي مثل (بيوت الخبرة، وهيئة تقويم التعليم... الخ).	1.90	0.66	10	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	2.21	0.45	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الكلي لمحور الأدوار التقييمية لقادة المدارس الثانوية جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة تقدير متوسطة، كما يلاحظ أن فقرتين جاء تقديرها بدرجة عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.46-2.78)، و (8) فقرات جاء تقديرها بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.27-1.90)، كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تباينها، وقد تشير إلى اهتمام قادة المدارس بجوانب من الأدوار التقييمية فيما يتعلق مباشرة بالطالب والمعلم، كنتائج الاختبارات للطلاب، وتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، وما عداها فيلاحظ انخفاض مستوى الأداء في القيام في أغلب جوانب عبارات الأدوار التقييمية، ويعزى ذلك إلى تفاوت قادة المدارس في ممارسة آليات التقييم الذاتي، وقد يفسر ذلك بأهمية تحسين الكفايات الإدارية لقادة المدارس الثانوية في مجال التقييم، واستخدام معايير جائزة التعليم للتميز كأداة للتقييم الذاتي في المدارس، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة الحيدري والعمري (2016م).

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (47) والتي نصت على " تحليل نتائج طلاب المدرسة كل منتصف فصل دراسي." بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري بلغ (0.42) وبدرجة تقدير عالية، ويمكن أن يفسر باهتمام قادة المدارس بالمستوى التحصيلي للطلاب، لتحسين المخرجات التعليمية.

- وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (48) والتي نصت على " تقويم أداء المعلمين والإداريين بشفافية وعدالة." بمتوسط حسابي بلغ (2.46)، وانحراف معياري بلغ (0.60) وبدرجة تقدير عالية، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة في ضوء حرص قادة المدارس الثانوية على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وقد يشير إلى أن تقويم أداء المعلمين يترتب عليه أمور عدة تتعلق بالمعلمين، مثل حركة النقل السنوية، والتقديم على الإشراف التربوي، والقيادة المدرسية، وجميعها تتطلب من قادة المدارس القيام بهذا التقييم بشفافية وعدالة، في ظل توفير نظام معلومات متكامل، واتفقت هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة القحطاني (2016م) من توفير نظام متكامل لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وتحديثها وحفظها.



- جاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (46) والتي نصت على " استخدام المقارنة المرجعية مع مدارس متميزة في تقويم أداء المدرسة." بمتوسط حسابي بلغ (1.95) وانحراف معياري بلغ (0.67) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يشير ذلك إلى قلة اهتمام قادة المدارس بهذا النوع من التقويم، واستخدامه عند الحاجة؛ وربما يكون السبب في ذلك قلة الكفايات الإدارية لبعض قادة المدارس الثانوية في مجال التقويم، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحيدري والعمري (2016م)، من صعوبة الإجراءات الإدارية لمثل هذا النوع من التقويم مما يحول دون تطبيقه.

- جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (45) والتي نصت على " تجهيز المدرسة للتقويم الخارجي مثل (بيوت الخبرة، وهيئة تقويم التعليم...الخ)." بمتوسط حسابي بلغ (1.90) وانحراف معياري بلغ (0.66) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يشير ذلك إلى قلة الاهتمام من قبل قادة المدارس بالتقويم الخارجي وقلة توافر القادة التي تمتلك المهارات اللازمة لتطبيقه بالمدرسة، واتفقت هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة آل كردم والبدوي (2014م) من تخصيص لجنة لفحص وتقويم ومراجعة أداء المدارس تضم فريق المراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة البحث حول (الأدوار القيادية، الأدوار التخطيطية، الأدوار التنظيمية، الأدوار التقويمية) تعزى لمتغيرات (المؤهل، الخبرة في القيادة المدرسية، البرامج التدريبية في القيادة المدرسية)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي على النحو التالي:

أولاً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى إلى اختلاف متغير المؤهل، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA". للمقارنة بين ثلاث متوسطات مستقلة كما يبين الجدول التالي:

جدول (7) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأدوار القيادية	بين المجموعات	0.370	2	0.185	2.578	0.088
	داخل المجموعات	2.719	38	0.072		
الأدوار التخطيطية	بين المجموعات	1.071	2	0.536	2.878	0.069
	داخل المجموعات	7.142	38	0.186		
الأدوار التنظيمية	بين المجموعات	0.689	2	0.344	2.764	0.076
	داخل المجموعات	4.735	38	0.125		
الأدوار التقويمية	بين المجموعات	0.769	2	0.384	1.957	0.155
	داخل المجموعات	7.467	38	0.197		

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من جدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة عينة البحث حول الأدوار (القيادية، التخطيطية، التنظيمية، التقويمية) تعزى لمتغير المؤهل لقادة المدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير التعليمية، وهذا يعني وجود اتفاق بين أفراد عينة البحث حول أهمية تلك الأدوار في عملية تحقيق التميز بالمدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير.

ثانياً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الخبرة

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى إلى اختلاف متغير الخبرة في مجال القيادة المدرسية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA". للمقارنة بين أربع متوسطات مستقلة كما يبين الجدول التالي:



جدول (8) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة  
في مجال القيادة المدرسية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأدوار القيادية	بين المجموعات	0.383	3	0.128	1.747	0.174
	داخل المجموعات	2.706	37	0.073		
الأدوار التخطيطية	بين المجموعات	0.109	3	0.036	0.167	0.918
	داخل المجموعات	8.033	37	0.217		
الأدوار التنظيمية	بين المجموعات	0.134	3	0.045	0.313	0.816
	داخل المجموعات	5.289	37	0.143		
الأدوار التقويمية	بين المجموعات	0.853	3	0.284	1.425	0.251
	داخل المجموعات	7.383	37	0.200		

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من جدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة عينة البحث حول الأدوار (القيادية، التخطيطية، التنظيمية، التقويمية) تعزى لمتغير الخبرة في القيادة المدرسية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة محال عسير التعليمية، وعليه فإنه يمكن الاستغناء عن اختبارات المقارنات البعدية، وهذا يعني وجود اتفاق بين أفراد عينة البحث ذوي الخبرة المختلفة بأهمية الأدوار القيادية الأدوار التخطيطية، والأدوار التنظيمية، والأدوار التقويمية في تحقيق التميز في المدارس الثانوية بمحافظة محال عسير التعليمية.

ثالثاً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA". للمقارنة بين ثلاث متوسطات مستقلة كما يبين الجدول التالي:



جدول (9) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأدوار القيادية	بين المجموعات	0.108	2	0.054	0.688	0.509
	داخل المجموعات	2.981	38	0.078		
الأدوار التخطيطية	بين المجموعات	0.536	2	0.268	1.339	0.274
	داخل المجموعات	7.606	38	0.200		
الأدوار التنظيمية	بين المجموعات	0.421	2	0.211	1.600	0.215
	داخل المجموعات	5.002	38	0.132		
الأدوار التقويمية	بين المجموعات	0.070	2	0.035	0.163	0.85
	داخل المجموعات	8.166	38	0.215		

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة عينة البحث حول الأدوار (القيادية، التخطيطية، التنظيمية، التقويمية) تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير التعليمية، وعليه فإنه يمكن الاستغناء عن اختبارات المقارنات البعدية.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي نصه: ما التوصيات المقترحة حول أدوار قادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز؟

وللإجابة عن هذا السؤال فإن البحث يقترح عدة إجراءات من خلال الأدب النظري للبحث والدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من نتائج تتلخص في الإجراءات التالية: نشر ثقافة جائزة التعليم للتميز في المدرسة، ممارسة القيادة الذاتية في المدرسة، لتعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم، ومساعدتهم على الابداع والتميز، تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدرسة كسلوك إداري، ممارسة التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في خطط المدرسة، الاستفادة من معايير جائزة التعليم للتميز في فئة الإدارة والمدرسة لتنظيم العمل المدرسي، تفعيل دور المدرسة في المجتمع من خلال عقد الشراكات المجتمعية الفاعلة، الاعتناء بتهيئة المدرسة لأن تكون بيئة تعلم جاذبة ومتنفساً للطلاب والمعلمين من خلال الأنشطة والبرامج التي تعمل على توفيرها، منح القيادة المدرسية



الصلاحيات التي تخولهم بإيجاد مصادر متنوعة لتمويل البرامج والأنشطة المدرسية والتي تسهم في تميز المدرسة، الاستفادة من تجارب المدارس الفائزة بجائزة التميز في عمل المقارنة المرجعية، توفير البنية التحتية اللازمة من التجهيزات في المدرسة من (معامل، ومختبرات، أجهزة الحاسب والشبكات) بما يطور أداء المعلمين، ويحسن المخرجات، ويبرز إنجازات المدرسة، وحراكها التربوي والتعليمي، الاهتمام بتحفيز العاملين في المدرسة نظير جهودهم سواء كانت الجهود فردية أو جماعية في فرق عمل، الاهتمام بالتقويم الذاتي للمدرسة، والاستفادة من نتائجه بما يسهم في تحسين أداء المدرسة وتحقيق التميز، والعمل على تهيئة المدرسة وتدريبها لأن تكون جاهزة لعمليات التقويم الداخلية والخارجية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد.(2008م). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أحمد، إبراهيم.(2000م). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. الآغا، فوزي بلال. (2011م). تصور مقترح لتنمية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية بوكالات الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. آل درعان، علي بن محمد سالم.(1435هـ). الإدارة المدرسية الفاعلة. ط2. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
5. آل كردم، مفرح بن سعيد و البدوي، أمل محمد حسن. (2015م). تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (1ع). ص283-367.
6. باشيوة، لحسن عبد الله و واري، نزار البر. (2009م). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت العالمية دراسة مقارنة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج2 (ع 3). ص105-130.
7. البحيري، السيد السيد محمود. (2012م). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية. مجلة التربية بجامعة الأزهر، الجزء 1 (ع150). ص 13-134.
8. ابن سلمه، منصور؛ والرومي، نايف؛ والمعقل، عبدالله؛ والعبداكريم، راشد؛ والعامر، عبدالرحمن؛ والقاسم، وجيه وآخرون. (1429هـ). معايير عناصر العملية التعليمية. (ج1). الرياض: مطابع الخالد للأوفست.
9. البوهي، فاروق شوقي.(2001م). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للنشر.



10. التميمي، عبدالعزيز بن عمر بن ناصر. (1431هـ). دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين دراسة ميدانية على محافظة رأس تنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
11. جودة، محفوظ احمد. (2008م). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط3. عمّان: دار وائل للنشر.
12. حسان، حسن محمد و العجوي، محمد حسنين. (2013م). الإدارة التربوية. ط3. عمّان: دار المسيرة.
13. حمائل، عبد عطا الله. (2012م). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. القدس: الجامعة المفتوحة.
14. الحيدري، رحاب دخيل الله و العمري، جمال فواز. (2016م). دور جائزة التربية والتعليم للتميز في تحسين الكفايات الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بالمدينة المنورة. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (ع53). ص 337-364.
15. الدخيل، عبدالله بن محمد بن سعد. (2015م). دور جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز في صقل مهارات الإدارة المدرسية والمدرسة المتميزة من وجهة نظر مدراء المدارس. مجلة الثقافة والتنمية، (ع97)، ص 29-74.
16. الرشيد، صالح سليمان. (2004 م)، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
17. الزائدي، طارق بن عوض عواض. (2014م). مدى اسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
18. الزهيري، إبراهيم عباس. (2006م). معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ودمياط، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 12(ع43)، ص 185-285.
19. سعادة، رشيد. (2011م). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال. مجلة الدراسات النفسية والتربوية بجامعة قاصدي مرباح، (ع6)، ص 326-339.

20. السليبي، علي.(2002م). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
21. السلوم، حمد بن ابراهيم.(1426هـ). أحاديث عن التعليم أداء وجوده. الرياض: دار الوراق و دار النيرين للنشر والتوزيع.
22. شطناوي، نواف موسى. (2015 م). أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية. مجلة العلوم التربوية، مج 27 (ع1)، ص 19 - 37.
23. الأحمد، صالح. (2012/3/6). تناقض توقعات الإدارة وأهداف العاملين يعيق التميز. [النسخة الإلكترونية]، صحيفة الشرق، ع93، ص7، تم الاسترجاع في 2017/5/1 من: <http://www.alsharq.net.sa/2012/03/06/152468>
24. طعيمة، رشدي؛ والبيلاوي، حسن؛ وسليمان، سعيد؛ والنقيب، عبدالرحمن؛ وسعيد، محسن؛ والبندي، محمد؛ وآخرون.(1426هـ). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. العاجز، فؤاد علي و شلدان، فايز كمال. (2010م). دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية. مجلة الجامعة الإسلامية، مج18(ع1)، ص 37-1.
26. العتيبي، طلال.(2007م). تصور مقدم لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
27. العجمي، محمد حسنين.(2000م). الادارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
28. العساف، صالح بن حمد.(2012م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط2، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
29. عطوي، جودت عزت.(2014م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمّان: دار الثقافة.



30. العلي، علي محمد سعيد. (2016م). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج5(9ع)، ص 553-593.
31. العوايشة، أسماء هائل. (2006م). اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمّان.
32. الغامدي، علي محمد زهيد. (2015م). ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج16(4ع)، ص 441-478.
33. القحطاني، مريم بنت محمد مسعود. (2016م): تصور مقترح لتطبيق معايير جائزة وزارة التعليم للتميز بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أمها.
34. كحيل، أمل عثمان. (2009م). دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني بكلية العلوم التربوية بجامعة جرش. الأردن.
35. وزارة التعليم (1430هـ). البيان الختامي للقاء السنوي لقادة العمل التربوي المنعقد بمكة المكرمة. مجلة التوثيق التربوي، (53ع)، ص 38 - 43.
36. وزارة التعليم (1432هـ). اللائحة التنظيمية لجائزة التربية والتعليم للتميز، مجلة التوثيق التربوي، (54ع)، ص 62-67.
37. محمد، محمد عبدالحميد. (2007م). رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة، بحث قدم في المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي. مصر، ص 62-81.
38. مصطفى، يوسف. (2005م). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. عمّان: دار الفكر العربية.
39. المغامسي، سعيد بن فالح. (2004م). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المدارس، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج1(45ع)، ص 98-128.

40. ناصف، مرفت صالح و هاشم، نهلة عبد القادر. (2010م). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، مج16(ع3)، ص 11 – 132.
41. النذير، محمد. (صفر 1436هـ). الملتقى التدريبي الخامس لمنسقي ومنسقات جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز، الرياض.
42. نشوان، يعقوب حسين. (1991 م). الإدارة والإشراف التربوي. الأردن: دار الفرقان.
43. وزارة التعليم (1436هـ). دليل معايير جائزة التعليم للتميز؛ فئة الإدارة والمدرسة. [النسخة الإلكترونية]. تم الاسترجاع في 2017/5/1 من:  
<http://egate.tamayaz.org.sa/default-ar.aspx>
44. وزارة التعليم (1438هـ). منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي. النسخة الرابعة. الرياض.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

45. Crowley, Dawn M(2004). Reconciling Educational Excellence with Organizations Efficiency: Administrative Leaders up to Advance High-Quality teaching and Learning in Higher Education A Dissertation Submitted to the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, University of Wsiconson-Madison.
46. Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. & Hornsby, J. S. (1999). Quality implementation in small business: Perspectives from the Baldrige Award winners. S.A.M. Advanced Management Journal, 64(1), p37-47.
47. Huff.J.(2013). Measuring a leader's practice: Past efforts and present opportunities to capture what educational leaders do. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. San Francisco. CA



48. Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T., & Kalargiros, E. A. (2012). LEADERSHIP SKILLS IN MANAGEMENT EDUCATION. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(4), 39–63. Retrieved from
49. Kanji & Wilson, (1998). The impact of the European Quality Award model on organizational performance: A Northern Ireland perspective. *Total Quality Management*, 9(4/5), 231 — 235.
50. LeRoy, Kathryn A (2004). *Baldrige Education Criteria for Performance Excellence: Perceptions of Implementation and Impact on Collective Teacher Efficacy*, A Dissertation Submitted to the Office Of Graduate Studies of Texas A&M University in Partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy.
51. Marks. H. & Printy S. (2013). Principal leadership and school performance: An integration of transformation and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 39.
52. Şahenk, S. S. (2010). Characteristics of the headmasters, teachers and students in an effective school. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 2, pp. 4298–4304).