

تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية
د. مفرح بن سعيد آل كردم
د. أمل محمد حسن البدوي

تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلي

الدكتورة / أمل محمد حسن البدوي
الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة الملك خالد

الدكتور / مفرح بن سعيد آل كردم
الأستاذ المساعد بقسم التربية
كلية التربية - جامعة الملك خالد

مستخلص البحث

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشرات بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واقتصر على معايير التميز ومؤشراتته بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتمّ تطبيق أداة البحث الميدانية على عيّنة عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في العام الدراسي ١٤٣٥هـ / ٢٠١٤م، وقد بلغت العينة النهائية (٨٤٧) فرداً، بواقع (١٥٠) مديراً (٢١٦) وكيلاً و(٤٨١) معلماً، وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشراتته بالمملكة العربية السعودية تكون من عدد من العناصر ابتداءً من الأهداف، والأسس والمرتكزات، والمقومات التي تسهم في نجاح تطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية، وانتهاءً بالضمانات التي تعمل على تطبيقه. وأوصى البحث بإنشاء مراكز للتمييز في الإدارات التعليمية والمدارس في منطقة عسير ، وتخصيص لجنة لفحص وتقويم ومراجعة أداء المدارس على أن تتكون من فريق المراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم الاعتماد والجود، واقترح البحث مقارنة دور جوائز التميز في تحقيق جودة الأداء في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وبين الدول العربية والأجنبية، وتقويم دور جوائز التميز بوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين.

تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية
د. مفرح بن سعيد آل كردم
د. أمل محمد حسن البدوي

تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلي

الدكتورة / أمل محمد حسن البدوي
الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة الملك خالد

الدكتور / مفرح بن سعيد آل كردم
الأستاذ المساعد بقسم التربية
كلية التربية - جامعة الملك خالد

مستخلص البحث

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشرات بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واقتصر على معايير التميز ومؤشرات بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتمّ تطبيق أداة البحث الميدانية على عيّنة عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في العام الدراسي ١٤٣٥هـ / ٢٠١٤م، وقد بلغت العينة النهائية (٨٤٧) فرداً، بواقع (١٥٠) مديراً (٢١٦) وكيلاً و(٤٨١) معلماً، وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشرات بالمملكة العربية السعودية تكون من عدد من العناصر ابتداءً من الأهداف، والأسس والمرتكزات، والمقومات التي تسهم في نجاح تطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية، وانتهاءً بالضمانات التي تعمل على تطبيقه. وأوصى البحث بإنشاء مراكز للتمييز في الإدارات التعليمية والمدارس في منطقة عسير، وتخصيص لجنة لفحص وتقويم ومراجعة أداء المدارس على أن تتكون من فريق المراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم الاعتماد والجود، واقترح البحث مقارنة دور جوائز التميز في تحقيق جودة الأداء في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وبين الدول العربية والأجنبية، وتقويم دور جوائز التميز بوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين.

Abstract:

The research aims to develop a proposal to imagine for the application of criteria and indicators of excellence in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. The research used the descriptive approach, and limited to the criteria and indicators of excellence at the Ministry of Education in Saudi Arabia. The sample consists of principals and teachers of public schools in Asir region in the academic year 1435 AH / 2014. The final sample were 847, (150) principals (216) deputy principals and (481) teachers, and the research has come to conceptualize a proposal for the application of criteria and indicators of excellence in Saudi Arabia form a number of elements, foundations and pillars, and the ingredients that contribute to the success of the application of criteria and indicators of excellence in the Kingdom of Saudi Arabia.

The research recommended to establish centers of excellence in the education departments and schools in the Asir region, and the allocation of a committee to examine, evaluate and review the performance of schools that consists of auditors team National Authority to ensure the quality of education accreditation and generosity, and proposed research compared the role of Excellence Awards in achieving quality performance in educational institutions in Saudi Arabia and the Arab and foreign countries , and evaluate the role of excellence in Ministry of Education awards public schools in Saudi Arabia from the standpoint of school principals and teachers

مقدمة :

يشهد العصر الحديث العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات، هذا فرض عليها البحث عن طرق حديثة بعيدة عن الطرق التقليدية وإيجاد قادة متميزين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ومتميزة، وتغيير سياساتها ونظمها الإدارية وأساليب إدارتها وتقييم أدائها في ضوء معايير ومؤشرات تميز تسهم في تطويرها وتميزها.

وخاصة وأن التعليم يعدّ قاطرة التقدم في أيّ مجتمع؛ نظراً لما يكسبه للمتعلمين من مهارات ومعارف تساعد في قيامهم بدور فعال خلال هذا القرن، وكما تعدّ جودة التعليم وتميزه من متطلبات القرن الحادي والعشرين لأنهما من ركائز تطوير التعليم داخل مدارس التعليم العام، بما يؤدي للارتقاء بمستوى أداء أعضاء المجتمع المدرسي، ومن ثمّ

يشهد هذا النوع من التعليم على المستوى العالمي والمحلي مزيداً من الجهود المبذولة لتطويره والنهوض به من خلال العديد من الآليات كالاتماد المدرسي، والجودة والتميز بهدف ضمان مستوى من التميز داخله وخارجه (النوح؛ وآخران، ٢٠١٢م: ١٧٦).

وعليه فإنّ جميع الأنظمة التعليمية في مختلف الدول تعمل على إصلاح التعليم وتسعي إلى تميزه وفقاً لطموحات المجتمع، حيث أطلقت العديد من جوائزها في مختلف المراحل التعليمية بهدف رفع مستوى الأداء بها، وتطبيق مؤشرات التميز في مؤسساتها التعليمية (الهوسوي، ٢٠١٠م) التي تساعد صانعي السياسة في تقييم المؤسسات التعليمية ومراقبة عمل أنظمة التعليم، والتخطيط، والإدارة الفاعلة للموارد والخدمات التربوية بشكل مباشر وغير مباشر، بهدف وضع قوانين عامة لإصلاح أنظمة التعليم وتطويره (الحبشي، ٢٠٠٨م: ١٧٤)، وتعمل على مراقبة وتقديم السياسات والأفعال

عناصره ومقوماته ووضع الآليات للإدارة في استيفاء شروط التميّز وامتلاك القدرات والمقومات التي تؤهلها لإدارة التميّز. ومن هذه النماذج النموذج الأمريكي للتميّز والنموذج الأوروبي للتميّز والنموذج الياباني للتميّز، ويعتبر التميّز في الإدارة الحديثة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة (السلمي، ٢٠٠٢م: ٢١٦).

وتعدّ الإدارة المدرسية المتميزة مطلباً لتحقيق الأهداف التربوية، فلم يعد دورها يقتصر على تسيير العمل المدرسي بالشكل الروتيني، بل أصبح التميز محور العمل في الإدارة المدرسية (الغيث، ٢٠١١ م)، وإيجاد معايير للتميّز تعمل على تحفيز مدرّاء المدارس في رفع مستوى أداء الطلاب، وزيادة الوعي على مستوى المدرسة (حسان، وآخرون، ٢٠١٢م). كما يقع على عاتق مدير المدرسة دور رئيس في تميّزها، بوصفه قائداً للعملية التربوية، والمسؤول عن التفاعل مع العاملين

والإصلاحات، وتعرف النقاط الإيجابية والتي تحتاج إلى تعديلات، وقياس الإنجاز التعليمي بدلالة الكفاءة، وبدلالة الشفافية والعدالة المرغوبة في البرامج التعليمية مما يسهم في نهاية الأمر في تحقيق التميز بها (الحوت، وشاذلي، ٢٠٠٧م: ١٧٨)؛ حيث يعدّ التميّز عنواناً لجودة الأداء ومعالم استراتيجية يضعها القادة ويتولون تنفيذها من خلال مجموعة السياسات والبرامج في المؤسسات التعليمية (فيصل، ٢٠٠٨م: ١٩).

ويشير التميّز في الإدارة الحديثة إلى بعدين الأول: غاية الإدارة الحقيقية هو تحقيق التميّز وذلك في إنجاز نتاج غير مسبوق تتفوق به على مثيلاتها بل وتتفوق فيه المنظمة على ذاتها، والثاني: أن كلّ ما ينتج عن الإدارة الحديثة من قرارات وما تعتمده من أنظمة يجب أن يتسم بالجودة الكاملة المتمثلة في إنجاز العمل بشكل صحيح وتام من أول مرة حيث ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج للتميّز تحاول حصر أهم

من الجهد، وتكريم المعلمين المتميزين فأطلقت عدداً من الجوائز مثل: جائزة الامير محمد بن فهد للتفوق العلمي، وجائزة أبا للتميز وغيرها من الجوائز على مستوى المملكة العربية السعودية لجميع مدارس البنين والبنات (النوع، ٢٠١٢م: ٥٤). وبالرغم من الاهتمام بمدير المدرسة كقائد تربوي إلا أن مدير المدرسة لا يجد الجو التنظيمي والوظيفي الذي يؤهله للتميز مع رغبته وقدرته عليه، ومن ثم تتضح أهمية الحاجة إلى أن يكون المدير مؤهلاً ليس فقط لمتطلبات بدء الممارسة الإدارية التي تؤهله للقيام بالمهام، بل ينبغي أن يتسع نطاق المتطلبات لتشتمل على ما يكفل تحقيق الأداء المتميز (الصيرفي ٢٠٠٦م: ١٢)، وأن أكبر تحدٍّ يواجهه المؤسسات اليوم في تحقيق التميز ليس إعادة تدريب العاملين، وإنما إعادة تدريب المديرين، فتنمية المديرين عامل مهم في السعي نحو التميز وأن النمط القيادي في المؤسسة يؤثر على مستوى تطبيق معايير التميز؛ حيث إن توافر صفات القيادة المتميزة بدرجة عالية

بصورة تساهم في تحقيق أهداف المدرسة (الحراشة، ٢٠١٢م: ١٣٣).
وتسعى الجهات التعليمية في المملكة العربية السعودية بإدارة التميز لرفع كفاءة أداء المعلمين والإدارة المدرسية والمشرفين من خلال طرح جائزة التميز، حيث يجب أن يتصف المعلم المتميز بصفات تؤهله لاجتياز مراحل الجائزة والتي تهدف لتشجيع الممارسات التربوية المتميزة في قطاعات وزارة التربية والتعليم على مستوى الميدان، ومن ثم سعت المملكة في العمل على تحفيز تلك القيادات الإدارية من خلال تخصيص جوائز سنوية للمدارس والأفراد المتميزين، بهدف دفعهم وتشجيعهم نحو التميز الدائم، وإطلاق طاقاتهم المخزونة والإسهام في تميز المؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١م).

مشكلة البحث:

تعد المملكة العربية السعودية من الدول التي تشجع الطلاب على التفوق العلمي، وتكريم النابغين منهم وحثهم على بذل مزيد

أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة

التالية:

كيف يمكن تطبيق معايير مؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية

التالية:

١. ما واقع جوائز التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

٢. ما مبررات تطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

٣. ما المقومات اللازمة لنجاح تطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول المقومات

يؤدي إلى إمكانية تطبيق التميز في المؤسسة بدرجة عالية(الدويري ، ٢٠٠٦ م : ٨٠).

وفي السياق ذاته أسفرت دراسة الديسبي " عن وجود علاقة طردية بين تطبيق متطلبات استقلال الإدارة المدرسية وبين جودتها وتميزها، وأن استقلالها يسهم في تحقيق تميزها، وأوصت الدراسة بتشجيع المناطق التعليمية على استخدام الاستقلالية الإدارية للمدرسة(الديسبي ، ٢٠١٢م)، كما أوصت دراسة "أبو الكشك" بضرورة تركيز مديري المدارس على إجراء الدراسات في المدرسة التي تساعد على المنافسة والتميز(أبو الكشك، ٢٠١١م). كما أكدت دراسة "الغيث" على ضرورة تدريب المديرية على إنجاز المهام الصعبة، واستخدام أساليب التحفيز وإثارة الدافعية للمعلمات وتنفيذ برامج تدريبية تغطي احتياجات الإدارة المدرسية لتسهم في تميزها(الغيث، ٢٠١١م).

والتعليم في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يساعد في تجويد العمل داخل المؤسسات التعليمية.

- يأمل الباحثان أن يساعد

التصوّر المقترح صانعي القرار في المملكة العربية السعودية في الاسهام في تحقيق التميز بمدارس التعليم العام.

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي، والوصول إلى وضع تصوّر لتطبيق معايير ومؤشرات التميز للإدارة والمدرسة المتميزة في مدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير التعليمية.

حدود البحث :

يقصر البحث على معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام في المراحل التعليمية المختلفة التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية دون غيرها من معايير الجوائز الأخرى.

اللازمة لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة عسير التعليمية تغزي لم تغير (الوظيفة، والمرحلة)؟

٥. ما التصوّر المقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية.

أهمية البحث:

- تنبع أهمية البحث من كونه يركز على جوائز التميز المحلية بالمملكة العربية السعودية والتي تلعب دوراً مهماً في تميز المؤسسات التعليمية.

- تناول البحث التميز كأحد الموضوعات التي تركز عليها وزارة التربية

مصطلحات البحث:

■ المؤشر:

المؤشر في اللغة، أشار إليه بيده أو نحوها، والإشارة تعيين الشيء باليد ونحوها (أنيس، وآخرون، ٢٠٠٥م: ٤٤٩) وتعرف المؤشرات بأنها: الأدلة أو الشواهد الكمية والكيفية الدالة على مدى تحقق الهدف وتوزع المؤشرات في إطار منظومة المدخلات والعمليات و المخرجات (الحدايي، ٢٠٠٥م :٢٠٩) في حين تعرف المؤشرات التعليمية بأنها إحصاءات كمية أو كيفية، تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على تحقيق الأداء المتفق عليه، أي أنها بمثابة نقاط للفحص تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧م: ٦).

■ التميز:

يعرف بأنه الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين من خلال الاستجابة المنفردة لحاجات السوق عن طريق

الابتكار، وهو بذلك يحقق ميزة تنافسية من حيث التكلفة، والجودة (ناصر، ٢٠١٠م: ١٨).

الإطار النظري للبحث:

- المحور الأول: واقع جوائز التميز بـمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- المحور الثاني: مبررات تطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- المحور الثالث: المقومات اللازمة لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية.
- المحور الرابع: الدراسة الميدانية.
- المحور الخامس: التصور المقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بـمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسة التي قام بها الباحثان للدراسات العربية والأجنبية التي عنت بموضوع الدراسة الحالية عن عدد من

الاستراتيجي وتطويره من قبل الامانة العامة لجائزة التربية والتعليم وادخال مقرر يعنى بأخلاقيات مهنة التعليم في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس، وتخصيص ميزانية خاصة لتشجيع المعلم المتميز في مدرسته، والتأكيد على جميع المدارس بتزويد أولياء الأمور بمستويات أبنائهم اثناء العام الدراسي(النوح، ٢٠١٢م).

وأجرى "الروسان" دراسة هدفت إلى تعرف درجة مساهمة جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة بلغت (٤٧٥) معلماً ومعلمة، وأسفرت الدراسة عن أن درجة تقدير معلمي المدارس لدور الجائزة في تحسين الأداء التعليمي كانت كبيرة، وقامت(ناصر، ٢٠١٠م) بدراسة هدفت تعرف الأساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر، وتحديد

الدراسات تم تقسيمها إلى محورين المحور الأول، دراسات اهتمت بالتميز وجوائزه بالإدارة المدرسية، والثاني دراسات اهتمت بالإدارة المدرسية عامة ومدارس التعليم العام خاصة، على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات اهتمت بالتميز وجوائزها بمدارس التعليم العام:

هدفت دراسة "النوح" إلى تعرف مدى مناسبة معايير جائزة التربية والتعليم لمدير المدرسة المتميز من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين بمدينة الرياض، وكذلك تعرف مدى أهمية معايير جائزة التربية والتعليم لمدير المدرسة المتميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة بلغت نسبة (٢٠%) من المشرفين، وبنسبة (١٥%) من المديرين، وأسفرت الدراسة عن موافقة عينة الدراسة على معايير القيادة التربوية الفاعلة، وإدارة التغيير، وإدارة التعلم كانت مناسبة، وأوصت الدراسة بمراجعة معيار التخطيط

التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط، والتنسيق، والقيادة، والإشراف، والاتصال، والنمو المهني، والتقييم) في مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على جميع المشرفات التربويات، وجميع مديرات، وإداريات مدارس رياض الأطفال الحكومية والأهلية في مدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (١٣٥)، وأسفر إلى الدراسة عن أهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية، وأوصت الدراسة بتفعيل ممارسات معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية في المدارس في المملكة (خفاجي، ١٤٢٩هـ)

وهدفت دراسة "بلفقيه إلى" تعرف واقع جائزة حمدان من حيث دورها في الإصلاح المدرسي، ووضع مقترحات لما يمكن أن يسدّ النقص في هذا الدور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استمارة طبقت على عينة بلغت (٢٧٠) معلماً ومعلمة من

متطلبات تحقيق التميز بالمدارس، وتعرف واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية، والوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز في الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية في ضوء جوائز التميز الدولية (الروسان، ٢٠١١م).

وهدفت دراسة "المزروع" إلى وضع نموذج مقترح لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية من وجهة نظر قياداتها وتمثّل مجتمع الدراسة في القيادات الأمنية من الضباط العاملين بالإدارات المركزية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت عن أن درجة توافر متطلبات تحقيق التميز في الأجهزة الأمنية بوجه عام هي درجة عالية، وأنّ درجة العوامل التي قد تحدّ من تحقيق التميز بوجه عام عالية، وأوصت بتبني الأجهزة الأمنية السبل التي حددها الدراسة للتغلب على العوامل التي قد تحدّ من التميز (المزروع، ٢٠١٠م).

وأجري "خفاجي" دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة لمعايير

وقام "الدويري" بدراسة تناولت إدارة التميز في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز؛ وتبسيط الضوء على واقع إدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن، وتعرف مفهوم وعناصر إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات، وأسفرت الدراسة عن أن النمط القيادي في المؤسسة يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز، وأن معوقات التميز تؤثر سلباً على مستوى تطبيق إدارة التميز في القطاع العام الأردني، وأهم المعوقات التي تحد من توافر عناصر التميز الإداري المعوقات التنظيمية، والإدارة العليا، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني، والالتزام بأسس محددة لمنح المكافآت من أجل الحصول على التميز (الدويري، ٢٠٠٦م)

وحاولت "الصيرفي" دراسة تحديد مفهوم وأبعاد الأداء المتميز والشروط التي يستوجبها

المراحل الثلاث الأولى والثانية والثالثة، وأسفرت الدراسة عن أن الجائزة تقوم بدور رائد في مجال الإصلاح المدرسي بدولة الإمارات، وأفادت استجابات عينة الدراسة أن الجائزة أسهمت في نشر ثقافة التميز وارتفع النمو المهني، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة المعلمين في صياغة معايير الجائزة (بلفقيه، ٢٠٠٩م) وحاولت دراسة "العمارين" تعرف أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وأثر تطبيقها في بلورة التميز التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٣٧٣) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى إن المتوسط العام لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن أبعاد التميز التنظيمي كانت مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعزز دائرة الجمارك أبعاد الجودة الشاملة، واستغلالها في تعزيز التميز التنظيمي (العمارين، ٢٠٠٧م).

الجائزة وماهيتها ومعاييرها من خلال توزيع النشرات (العوايشة، ٢٠٠٦م) وحاولت دراسة "التمييز" تعرف دور جوائز التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، ومدى انعكاس حصول الشركة على جائزة التميز على قدرتها التنافسية، وارتفاع مستوى ثقافة الجودة لمواردها البشرية من خلال الأنشطة التدريبية المتخصصة، وأسفرت الدراسة عن الارتفاع في مستوى ثقافة الجودة لدى الموارد البشرية نتيجة اهتمام المؤسسة بالأنشطة التدريبية لتأهيل كوادرها مما أدى إلى توافر خبرات وإمكانات كبيرة في الشركة أدت إلى تطوير الأداء والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة العمل لتعزيز القدرات التنافسية للشركة والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التمييز، ٢٠٠٥م).

وأجرى "Kanji" دراسة هدفت إلى تحديد معايير نموذج التميز، وفاعلية نظم قياس الأداء التقليدية في المؤسسات العامة،

الأداء ، وقياس درجة ممارسة معايير الأداء المتميز لدى المديرين الأردنيين العاملين في القطاع الصناعي في الأردن، وتحديد العوامل ذات العلاقة بالأداء المتميز، وأسفرت الدراسة عن أن المديرين الأردنيين يمارسون معايير الأداء الإداري المتميز بدرجة منخفضة، ومن ثم أوصت بالاهتمام بتنمية مكونات الأداء من خلال البرامج التدريبية المكثفة (الصيرفي، ٢٠٠٦م) وهدفت دراسة "العوايشة" إلى تعرف اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات والمؤسسات الأردنية التي شاركت في الجائزة في الدورة الثانية، وأسفرت الدراسة عن أن اتجاهات أفراد العينة نحو الجائزة كانت بشكل عام إيجابية، وأوصت بمحاولة الاستفادة من معايير وأهداف الجائزة وتطبيقها على أرض الواقع، وضرورة نشر الوعي بجائزة الملك عبد الله بشكل عام ونشر الوعي بمفهوم

وجود فروق في تحقيق الجودة بالمدرسة الثانوية، وأن ضمان الجودة بالمدرسة وظيفة أساسية يشارك فيها جميع أصحاب المصلحة في النظام المدرسي من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور كما أن وظيفة الإدارة الرئيسة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف، وتقييم النظام المدرسي داخل المدرسة وتوجيه جميع الأنشطة نحو ضمان الجودة في المدارس كجزء من استراتيجيات ضمان الجودة بالمدارس (Fasasi, 2014).

كما أكدت دراسة (Mary & Virginia) على دور إدارة المعرفة في تطوير المؤسسة إدارتها وأهميتها كجزء من استمرارية الإدارة وتميزها، وتوفير المعلومات لمن يحتاج إليها، وتوفير التكنولوجيا التي يمكن أن تدعم أهداف المؤسسة، والسيطرة على الإجراءات لتطوير المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما ينبغي أن تكون حصاد المعرفة متكاملة في المهام الإدارية للمؤسسة لضمان أن يتم تضمين جميع الوحدات توثيق المعايير ووسائل الإنتاج،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على أربع مؤسسات عامة في بريطانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم قياس الأداء التقليدية بهذه المؤسسات لا تدعم تميز الأداء، ووضعت نموذجاً لتمييز الأعمال تضمن مجموعة من المعايير التي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمؤسسة إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل، وهذه المعايير هي القيادة باعتبارها العنصر المحرك الرئيس، ورضا العملاء والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر Kanji ، (٢٠٠٢)

المدرسية: المحور الثاني: دراسات اهتمت بالإدارة المدرسية: هدفت دراسة "Fasasi" إلى تعرف استراتيجيات ضمان الجودة في المدارس الثانوية في أوسون في دولة نيجيريا، واعتمدت الدراسة البحث الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة بلغت (١٩٠) مديراً ومعلماً من مديري المدارس، وأسفرت الدراسة عن أن موقع المدرسة كان له تأثير كبير على

وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء مديري المدارس صلاحيات أكبر في التعامل مع أنظمة العمل المدرسي بما يحقق مصلحة العمل للمدرسة (النوح، ٢٠١٢م)، وهدفت دراسة "الموسي" إلى الوقوف على عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الحكومية والتي تؤثر في قدرة القيادة الإدارية على الابداع الإداري، وبناء وصياغة رؤية استراتيجية ملائمة لتنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة بلغت (١٠١) مديرة، وأسفرت الدراسة إلى أن هناك حاجة متزايدة للاهتمام ببناء قدرات القيادات على الإبداع الإداري لمواجهة جميع المستجدات التكنولوجية المؤثرة على البيئة المدرسية التي تسهم في جودة المدرسة وتمييزها (الموسي، ٢٠١٢م).

وقام "الهدلق" بدراسة استهدفت تعرف واقع تطبيقات تقنية المعلومات في مجالات

واستخدمها لتحسين العمليات وتمييز أداء العاملين في الوقت الراهن والمستقبل (٢٠١٣، Mary & Virginia)، وأشارت دراسة "Stefan" إلى دور المعرفة في تطوير وتمييز أداء المؤسسات التعليمية وكذلك الأفراد وذلك من خلال نقل المعرفة والحصول عليها وتقاسمها ونشرها، وتحويلها، والتعامل مع المعارف والاستفادة منها في صنع القرار واتخاذها، وتمكين مديري المدارس إدارة العمليات الإدارية والتنظيمية على المدى الطويل مما يسهم نهاية الأمر في تميز أداء المؤسسة (Stefan، 2013).

وقام "النوح" بدراسة استهدفت تعرف مستوى الثقافة المدرسية السائدة بمدارس التعليم العام المتوسط والثانوي بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأسفرت الدراسة عن أن مجالات الثقافة المدرسية المختلفة تمارس بصورة كبيرة وأنها تلعب دوراً مهماً في تحقيق جودة المدرسة وتميزها،

علي مستوى المدارس والإدارات التعليمية ووزارة التربية والتعليم (أبو العلا، ٢٠١٢م). وهدفت دراسة "الديسطي" إلى تعرف أهمية مدخل الاستقلالية للمدرسة، وتحديد متطلبات تحقيق الاستقلالية الإدارية للمدرسة، وعلاقتها بجودة التعليم في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت عن وجود علاقة طردية بين تطبيق متطلبات استقلال الإدارة المدرسية وبين جودة العملية التعليمية بها، وأن توافر استقلال المدرسة يساهم في تحقيق تميزها، وأوصت الدراسة بتشجيع المناطق التعليمية على استخدام الاستقلالية الإدارية للمدرسة باعتباره لازماً للتحسين وتميز المدرسة (الديسطي، ٢٠١٢م). وتناولت دراسة "آل شميخ" تحديد درجة الاحتياجات التدريسية اللازمة لمديري المدارس الثانوية لإدارة الأزمات المدرسية بمنطقة عسير التعليمية، استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية، والبالغ عددهم (٧٣) مديراً،

الإدارة المدرسية لدى طلاب الماجستير بجامعة الملك سعود، وأسفرت الدراسة أن هناك ممارسة من قبل عينة الدراسة لتطبيقات تقنية المعلومات في مجال الإدارة المدرسية بدرجة عالية، وأهمية البرمجيات المستخدمة في الإدارة المدرسية وأنها بحاجة إلى استخدام تلك التقنية بصفة مستمرة لتواكب متطلبات الإدارة المدرسية، وأوصت الدراسة بأهمية استخدام تقنية المعلومات وتدريب مديري المدارس على كيفية استخدامها في الإدارة المدرسية كمطلب رئيس لتحقيق التميز بالمدرسة (المهدلق، ٢٠١٢م). وهدفت دراسة "أبي العلا" إلى تعرف واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأسفرت الدراسة عن أن درجة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في محافظة الطائف كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بأهمية التأكيد على عملية التخطيط لإدارة الأزمات

عينّة (٣٠٠) معلماً ومعلمة، وأوصت بأهمية وضع خطة قومية لتقويم وتطوير مساندة الجهات الإدارية لمؤسسات المجتمع المدني للمشاركة في مجال التعليم من خلال تبسيط إجراءات ترخيص المدارس مما يؤدي إلى قيام المشاركة المجتمعية بدور فاعل في تجويد العمل المدرسي وتميّه (حسن، ٢٠١١م).

وقام "محمد" بدراسة لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأسفرت عن قصور تفعيل الثقافة التنظيمية بالمدارس، وقصور ممارسة جوانب الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مدير المدرسة بالإبداع الإداري، وتبني الوسائل المحفزة لعملية الإبداع الإداري للإسهام في إيجاد بيئة تعمل على التميّز (محمد، ٢٠١١م)، واستهدفت دراسة "إبراهيم" تعرف واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين،

والاستبانة كاداه لجمع البيانات، وخلصت إلى أنّ درجة الاحتياج التدريبي لجميع محاور أداة البحث الخمسة: (التخطيطية، والتنظيمية، والتوجيهية، والاتصالية، والتقويمية) لإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية جاءت (كبيرة)، وأوصت بتعزيز وعي مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية بأهمية إدارة الأزمات المدرسية، والتخطيط المسبق لها، وعقد دورات تدريبية لهم في مجال إدارة الأزمات المدرسية بصفة دورية، وفي ضوء احتياجهم التدريبي (آل شيخ، ١٤٣٣هـ).

وتناولت دراسة "حسن" تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حلّ المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان والكشف عن إبراز المعوقات التي تعيق المشاركة المجتمعية لحلّ المشكلات المدرسية، ووضع مقترحات يكون من شأنها الإسهام في زيادة فاعلية المشاركة المجتمعية لحلّ تلك المشكلات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على

وهدفت دراسة "أبي الكشك" إلى تعرّف درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية العربية في ظلّ تحديات العصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات طبّقة على (١٤) مديراً، (١٤٣) معلماً من المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائية في منطقة الجوف، وأسفرت الدراسة عن وجود تسعة أدوار رئيسة لأداء مديري المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز مديري المدارس على الأدوار التي تعمل على تنمية الإبداع وإجراء البحوث والدراسات في المدرسة حتي تتواءم مع المتغيرات وتكون قادرة على المنافسة والتميز (أبو الكشك، ٢٠١١م).

وقامت "الغيث" بدراسة حاولت فيها تحديد الاحتياجات التدريبيّة لمهام الإدارة المدرسية لدي مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، ورصد واقع أسلوب ممارسة مديرات مدارس التعليم العام الثانوية بمنطقة الرياض لمهام الإدارة المدرسية، وتحديد خصائص

وأسفرت الدراسة عن وجود ممارسة لمهارات الإبداع الإداري لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة عدن، وأوصت الدراسة بأهمية تنمية الإبداع التفكير الإبداعي لدي مديري المدارس والمعلمين باعتباره يلعب دوراً أساسياً في تحقيق جودة المؤسسة التعليمية ويسهم في تميزها (إبراهيم، ٢٠١١م).

وأكدت دراسة "Enu& Esu" إعادة هندسة التعليم في المدارس النيجيرية، وأسفرت عن وجود اضمحلال في المجتمع النيجيري أدي إلى تدني مستوى القيم الأخلاقية في المجتمع والعنف، وانخفاض الشجاعة الأدبية، وضعف قيم النظام، وأن القيادة لم تكن قادرة على تسخير الموارد اللازمة لتحفيز التنمية الوطنية، وأوصت الدراسة بأهمية إعادة هندسة التعليم في مدارس نيجيريا، وتطوير واستحداث سياسة وطنية بشأن تعليم القيم، ووضع سياسة وطنية لتعليم القيم كأداة مرجعية من شأنها تحقيق التنمية الشاملة (Enu.& Esu 2011).

الإدارة المدرسية الناجحة من وجهة نظرهم،
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة
طبقت على (٢٢) من مديرات المدارس الثانوية
الحكومية النهارية للبنات، وأسفرت الدراسة
عن ضرورة تدريب المديرية على إنجاز المهام
الصعبة، واستخدام أساليب التحفيز وإثارة
الدافعية للمعلمات في المدرسة، وأوصت
بضرورة تنفيذ برامج تدريبية تغطي احتياجات
الإدارة المدرسية (الغيث، ٢٠١١م).
وهدفت دراسة "Berrett" إلى تعرّف
توجّه مدرس التعليم الابتدائي في تترانيا مقارنة
مع نظيره في إنجلترا نحو الهوية والمسؤولية
الاجتماعية، وأوضحت الدراسة أنّ المدرسين
التترانيين يرون هويتهم الاجتماعية
ومسؤولياتهم المهنية بأنها مشتركة مع الآباء
والمجتمع المحلي والإدارة التعليمية وتمّ عمل
مقارنة مع النظريات الإنجليزية الخاصّة
بالمسؤولية المهنية لكي تتعرّف على بعض
الدروس فيما يتعلّق بتنفيذ وتفسير التقويمات
المرتبطة ببرامج معيّنة تقوم الدراسة بتطبيقها

(Berrett2009) وحاولت دراسة
"Achilles" مناقشة التنمية المهنية كطريقة لبناء
القدرة وتطوير الأساليب التي تربط بين التنمية
المهنية والتغيّرات في سلوك المعلم والمخرجات
الطلابية المحسنة، وأسفرت الدراسة عن أنّ
المعلمين تستخدم الأساليب البحثية المتاحة
والقائمة على أساس علمي في تحسين العملية
التعليمية، وتوصّلت الدراسة إلى نموذج جديد
للتنمية المهنية، ووضع قائمة اختبار لتنمية
العاملين وأداة مسح لجمع البيانات والتي تحسّن
من أداء المعلمين ومن ثمّ أداء الطلاب وتكون
النموذج من ستّ مراحل لمساعدة صانعي
السياسات والممارسين (Achilles)، (2009).
وهدفت "عسيري" إلى التعرف على
واقع إدارة الوقت لدى المشرفات التربويات
في منطقة عسير التعليمية، ووضع آليات
مقترحة لتطوير إدارة الوقت لديهن في ضوء
أسلوب الإدارة بالأهداف، وقد استخدمت
الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة
لجمع المعلومات، وتوصّلت إلى أنّ واقع إدارة

مفتوحة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها من أجل خدمة الأهداف المشتركة، وتكوين لجان إدارية للقيام بجولات ميدانية من أجل الاضطلاع على الأوضاع والأجواء الدراسية في كافة مدارس السعودية (الشريان، ١٤٣٠)، وتناولت دراسة "Blair" تعرف استراتيجيات تطبيق برنامج الإصلاح المدرسي الشامل لإرشاد المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية، وتوصّلت الدراسة إلى أن تعديل اتجاهات بعض الطلاب والمعلمين عن طريق نشر روح التعاون داخل المدرسة الابتدائية، ومشاركة الآباء في بناء تصوّر للبيئة المدرسية التي يريدونها لأبنائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تكامل خطة الإصلاح المدرسي مع العوامل المؤثرة على العملية التعليمية، ومساعدة مدارس التعليم العام على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لإحداث إصلاح مدرسي شامل Blair، (2008).

وهدفت دراسة "Capers" إلى تعرف المشكلات المدرسية التي تعوق عملية الإصلاح

الوقت لدى المشرفات في مجالات (التخطيط، والاتصال والتفاعل، والإبداع والتجديد، ومواجهة مشكلات العمل) كانت بدرجة متوسطة بشكل عام، وأوصت الدراسة بتطوير آليات إدارة الوقت باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف (عسيري، ١٤٣١هـ).

وهدفت دراسة "الشريان" إلى وضع تصوّر مقترح للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية، وتعرف أهم المقترحات الإجرائية لتفعيلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأوصت بتوفير المناخ الديمقراطي داخل المدرسة حتى يمكن تطبيق خطوات الجودة الشاملة، وتدعيم الدورات التدريبية للقائمين على إدارة المدرسة الابتدائية، وإجراء قياس مستمر لمدى رضا الطلاب عن الخدمات التعليمية، وتحسين سبل الاتصال داخل المدرسة في إطار مناسب وطيب من العلاقات الإنسانية الحميمة، والعمل على إيجاد قنوات اتصال

"النوح" (٢٠٠٩)، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف توجهها وتركيزها؛ حيث ركزت على البحث تقويم الجائزة من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى اختلاف عينة الدراسة ومجالها.

- تأكيد أغلب الدراسات السابقة على أهمية التميز وجوائزه في العملية التعليمية، لما له من تأثير على دافعية المعلمين والطلاب، وإصلاح العملية التعليمية.

- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بتناول موضوع التميز وجوائزه في التعليم العام، كما تشابه وبعض الدراسات السابقة في اهتمامها بالتوجه نحو تحقيق التميز في المدارس لتحسين العملية التعليمية.

- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في أنها تجري على بيئة التعليم العام في منطقة عسير التعليمية، وفي استهدافها تعرف وضع تصور مقترح لتطبيق

المدرسي الشامل التربوي الأمريكي، وتطبيق استراتيجيات تمهين المدرسة، وتنظيمها، وتلبية الاحتياجات المدرسية عن طريق توظيف المناهج وطرق التدريس والتقويم وإدارة الفصل، والإدارة المدرسية، والنمو المهني، والارتباط الأسري بالمدرسة والمجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أهمية توسيع حلقات الحوار حول القوى الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على العمل المدرسي، وبناء علاقات قوية بين المدارس وخبراء التربية، ويتخطى دور إدارة المدرسة حدوده التقليدية إلى التعاون مع مؤسسات المجتمع، وربط كفاءات المعلمين بالتعاون مع إدارة المدرسة للتغلب على معوقات تنظيم العمل المدرسي التي تواجه إدارة المدرسة Capers، (2008).

التعليق على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، يتضح ما يلي:

- عدم وجود دراسات عربية تناولت موضوع الدراسة الراهنة، عدا دراسة

والاجتماعية فضلاً عن طلاب العلم في الجامعات والكليات المنتشرة في ربوع المملكة، ومن هنا تعددت الجوائز وزاد الاهتمام بها، وسوف نقوم في هذا البحث بمحاولة رصد هذه الجوائز، ومجالاتها، والجهات المانحة لها، فضلاً عن الفروع المختلفة التي يسعى المتقدمون لها للفوز في مجالها بدراساتهم وأبحاثهم وأعمالهم وجهودهم ومنشآتهم ومؤسستهم الاقتصادية، وتعد جوائز الجودة وميدالياتها المكافئة المناسبة والحيوية لكل جهود المؤسسات في سعيها نحو تحقيق أهدافها المختلفة، وبالتالي فإنّ النجاح في تطبيقات الجودة وأنشطتها وأنظمتها سيكون مرهوناً بحصول المؤسسة على التقدير (الذي يكون في الأغلب معنوياً) من عدمه، إذ إنه وفي إطار دور المملكة العربية السعودية وجهودها في تعزيز الدور الثقافي والإنساني للمملكة على مستوى العالم؛ تسعى وزارة التربية والتعليم إلى إتاحة الجائزة على المستوى الإقليمي والعالمي (اللائحة التنظيمية لجائزة التربية والتعليم للتميز، ١٤٣٤: ٥١: ٦٢).

معايير ومؤشرات التميّز في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية.

- استرشاد الدراسة الحالية وإفادتها من الدراسات السابقة، سواء في الاعتماد على المنهج الوصفي، أو في بناء أداة الدراسة الميدانية، خاصة تحديد المقومات اللازمة لتحقيق التميز في مدارس التعليم العام.

- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة على أهمية مديري المدارس في سير العمل التربوي بشكل عام في تطوير العملية التعليمية وتمييزها بمدارس التعليم العام.

الإطار النظري :

المحور الأول: واقع التميّز وجوائزه في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

تعتبر جوائز التميّز حافزاً مهماً لتحقيق التقدّم في المجالات المختلفة في المجتمعات، وقد أدرك القائمون من أولي الأمر في المملكة أهميتها في حفز العلماء والمخترعين والعاملين في مجالات التربية والتعليم والنواحي الاقتصادية

التالية: تشجيع التميز في التعليم العام، وتقدير المعلم والمدير والطالب، والمدرسة المتميزة، ونشر ثقافة التميز، والإبداع، والجودة، والالتزام، والإتقان، وإبراز دور المعلم والمعلمة وأهميتهما ومكانتهما في المجتمع، وإذكاء روح التنافس الشريف ما بين التربويين والتربويات لتقديم أفضل ما لديهم من ممارسات، تطوير الممارسات التربوية والإدارية، والارتقاء بمستوى الأداء(دليل جائزة التربية والتعليم للتميز الطبعة الرابعة: ٣).

يتكوّن الهيكل التنظيمي للجائزة من عدد من اللجان منها اللجنة الإدارية الإشرافية العليا بوزارة التربية والتعليم والتي تتكوّن من الأمانة العامة تكون بقرار من رئيس اللجنة الإشرافية العليا وتضمّ كلّ من المشرف العام على الجائزة، والأمين العام للجائزة، ومنسّق الجائزة بالوزارة، ومساعد المنسّق لتعليم البنات، وممثّل الشريك الاستراتيجي، ورئيس اللجنة العملية، ورئيس اللجنة الإعلامية، واثنين من أصحاب الخبرة والاختصاص، واللجنة

وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى نشر ثقافة التميز بين أعضاء مجتمع التعلم في وزارة التربية والتعليم، بما يحقق أهداف وزارة التربية والتعليم في إعداد جيل صالح ينهض بمستقبل البلاد في إطار القيم الإسلامية السامية، فاستحدثت "جائزة التربية والتعليم للتميز" لتشجيع الممارسات التربوية المتميزة في كافة قطاعات وزارة التربية والتعليم على مستوى الميدان، والتي تشتمل على عدد من الجوائز الفرعية منها: جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة، والمرشد الطلابي المتميز، والمعلم المتميز، والمشرف التربوي المتميز، ويمكن التعرّض لأهداف الجائزة بصفة خاصّة وشروطها، وأهداف وشروط كلّ جائزة فرعية على النحو التالي:

١ - جائزة التربية والتعليم للتميز:

تهدف الجائزة بشكل عام إلى تشجيع الممارسات التربوية المتميزة في كافة مؤسسات وزارة التربية والتعليم على مستوى الميدان وإبرازها، والعمل على تحقيق الأهداف الفرعية

السعودية في الداخل والخارج، وأتيح التقديم لكافة منسوبي المدارس الحكومية والأهلية دون تمييز، بما يعزز ثقافة احترام الآخر واحترام الثقافات والتنوع الإنساني، وهو ما دعت إليه ميثاق الأمم المتحدة التي وقّعت عليها المملكة العربية السعودية، وبما يسهم في تحقيق عالمية الجائزة وتشجيع المعلمين والمعلمات على التميّز في الأداء التدريسي تحقيق الجودة والإتقان التي يحثّ عليها ديننا الإسلامي الحنيف. ويوضّح الجدول التالي رقم (١) عدد المجالات والمعايير والمؤشّرات للمعلم المتميّز بالجائزة (الدليل التفسيري لمعايير جائزة المعلم المتميّز، الطبعة الرابعة: ٤٢).

ب- معايير جائزة المرشد الطلابي المتميز: ويوضّح جدول (٢) عدد المجالات والمعايير والمؤشّرات للمرشد الطلابي المتميّز (الدليل التفسيري لمعايير جائزة المرشد الطلابي المتميّز الطبعة الرابعة).

ج- معايير جائزة المشرف التربوي المتميز: ويوضّح جدول (٣) عدد المجالات

العملية، ولجنة الجائزة بإدارة التعليم يوضحها الشكل التالي شك رقم (١) (دليل جائزة التربية والتعليم للتميز الطبعة الرابعة: ٣).

وتتكوّن هذه الجائزة من عدد من الجوائز الفرعية التي تتعلق ببعض عناصر منظومة العملية التعليمية، ومن هذه الجوائز الفرعية ما يلي:

أ- معايير جائزة المعلم المتميّز:

تسعى جائزة المعلم المتميّز إلى انتقاء المعلم الأكثر تميّزاً بين زملائه على مستوى المدرسة ثم على مستوى مكتب التربية والتعليم، ثم على مستوى إدارة التعليم وانتهاء على المستوى الوطني،

ليتمّ تكريم المعلم الأكثر تميّزاً في الأداء على مستوى المملكة العربية السعودية، لذا كانت المعايير تتوجّه إلى تقدير المتميّزين والأكثر تميّزاً،

وليس تقدير الممارسات العادية، وقد

تمت إتاحة التقديم للجائزة لجميع المعلمين والمعلمات في كافة مدارس المملكة العربية

- والمعايير والمؤشرات للمشرف التربوي المتميز (الدليل التفسيري لمعايير جائزة المشرف التربوي المتميز الطبعة الرابعة).
- د- جائزة خادم الحرمين الشريفين لتكريم المخترعين والموهوبين:
- أنشئت جائزة خادم الحرمين الشريفين لتكريم المخترعين والموهوبين بقرار من مجلس الوزراء وتهدف إلى الإسهام في تطوير مجالات العلوم والتقنية في المملكة، والمنتجات القائمة عليها، دعماً للتحويل إلى مجتمع المعرفة وتشجيع وتكريم المخترعين والموهوبين المتميزين في المجالات العملية، والتقنية والإنتاج الفكري بالإضافة إلى تنمية روح الإبداع، والابتكار، والاختراع، وتحفيز المواهب والقدرات وأنشئت جائزة خادم الحرمين الشريفين لتكريم المخترعين والموهوبين بقرار مجلس الوزراء رقم (٣١٢) وتاريخ ٩/٦/١٤٣١هـ بهدف تحقيق الآتي:
- الإسهام في تطوير مجالات العلوم والتقنية في المملكة، والمنتجات القائمة عليها، دعماً للتحويل إلى مجتمع المعرفة.
- تشجيع وتكريم المخترعين والموهوبين المتميزين في المجالات العملية، والتقنية والإنتاج الفكري
- تنمية روح الإبداع، والابتكار، والاختراع، وتحفيز المواهب والقدرات.
- تحفيز طاقات أفراد المجتمع، وحثهم على التنافس المثمر، وتحفيزهم على الابتكار في المجالات العملية والتقنية المختلفة.
- وللجائزة لائحة تنظيمية منظمة لها للمخترعين والموهوبين تتمثل في عدد من المواد هي:
- المادة الثانية التي نصّت على أن يتمّ الترشيح لنيل الجائزة من خلال أمانتها العامة عن طريق أفراد أو هيئات أو مؤسسات علمية وثقافية معتمدة، والمادة الثالثة تمنح الجائزة للمتميزين من الذكور والإناث في المجالات

اختراع حكومي طبق منهج الفحص الموضوعي على البراءات الصادرة منه.

- توفر الإضافة المعرفية والتميز العلمي والتقني والنفع للوطن خاصة وللإنسانية عامة في الاختراعات المقدمة للجائزة.

- أن يكون لغير السعودي المتقدم للجائزة إسهام في خدمة المملكة العربية السعودية.

- يجوز التقدم بأكثر من براءة اختراع على أن تكون كل براءة اختراع بطلب مستقل، ولا يجوز تقديم أكثر من براءة اختراع في الطلب الواحد.

- لا يحقّ لمن يملك براءة اختراع وليس الاختراع مسجلاً باسمه كمخترع أو باسمه كفرد من مجموعة من المخترعين أن يتقدم للجائزة.

العملية والتقنية والإنتاج الفكري لكلّ من الفئتين الآتيتين فئة المخترعين فئة الموهوبين، المادة الرابعة يشترط فيمن يُرشح من المخترعين ما يأتي: وتمثلت الشروط الخاصة للتقديم على الجائزة لفئة المخترعين (موقع جائزة خادام الحرمين لتكريم المخترعين والموهوبين).

- أن يكون الطلب مقدّمًا من المخترع نفسه، أو من أحد ورثته الشرعيين إذا كان متوفى، أو من أحد المشاركين إذا كان الاختراع مشتركاً بين أكثر من شخص مع وجوب أن يُرفق بالطلب الموافقات الخطيّة لجميع المشاركين والورثة على تقديم الاختراع للجائزة.

- أن يكون المتقدّم للجائزة حاصلًا على براءة اختراع قبل تقديم الطلب.

- أن تكون براءة الاختراع المقدمة للجائزة صادرة من مكتب براءات

- أن لا تكون براءة الاختراع المقدمة للجائزة سبق تقديمها لهذه الجائزة سواء فاز بها مقدم الطلب أو لم يفز.
- اما الشروط الخاصة للتقديم على الجائزة لفئة الموهوبين فتتمثل فيما يلي:
- أن يكون مقدم الطلب على قيد الحياة عند التقديم وأن يقوم بتقديم الطلب بنفسه، وفي حالة وفاة مقدم الطلب بعد التقديم، يقدم ورثته الشرعيون الموافقات الخطية منهم جميعاً على استمرار التقديم للجائزة.
- توفر إسهامات وإنجازات للمتقدم في مجال موهبته داخل المملكة العربية السعودية.
- تميّز المتقدم للجائزة في مواضيع الجائزة المعلن عنها كالحصول على مركز متقدم أو جائزة متميزة في مسابقة محلية أو إقليمية أو عالمية أو اختيار المتقدم كشخص متميز من قبل جهات علمية متخصصة ومعتبرة في مواضيع الجائزة المعلن عنها.
- أن يُظهر سجل إنتاج وإنجازات وإسهامات المتقدم للجائزة تميّزاً غير مسبوق في أدائه المهني والعلمي في نفس مواضيع الجائزة المعلن عنها.
- أن يشتمل سجل إنتاج وإنجازات وإسهامات المتقدم للجائزة على منتجات وأعمال ملموسة في مواضيع الجائزة المعلن عنها. وتنصّ المادة السادسة علي منح كلّ فائز بالجائزة وسام الملك عبدالعزيز وفقاً لنظام الأوسمة السعودية، بعد أن يرفع مجلس الأمناء إلى المقام السامي توصية بذلك مع الدرجة المقترحة، على ألا يتجاوز عدد الفائزين في السنة عشرة فائزين في كلا المجالين، والمادة السابعة تنص على أن مبلغ الجائزة مليون ريال يمنح لعشرة فائزين، ويكون الحد الأعلى لكلّ فائز مائة ألف ريال، والمادة الثامنة يجوز أن يتقاسم الجائزة الواحدة في كلّ مجال أكثر من شخص، ويُقسّم مبلغ الجائزة بينهم، وتنصّ المادة التاسعة على أن تمنح الجائزة سنوياً،

أ- معايير ومؤشرات الإدارة
والمدرسة المتميزة .

يوضح الجدول (٤) مجالات وعدد
المعايير والمؤشرات للجائزة بشكل اجمالي
ويكمن تعرف معايير ومؤشرات الجائزة
بشكل تفصيلي من الجدول التالي:

المجال الأول: التميز القيادي: ويقاس هذا
المجال قدرة القائد التربوي على التأثير في
مرؤوسيه من خلال التحفيز والتوجيه ودعم
الأنشطة لتحقيق أهداف المدرسة جدول رقم
(٥) .

المجال الثاني: الثقافة المؤسسية، ويقاس
هذا المجال مجموعة القيم السائدة بين أعضاء
المجتمع المدرسي التي تحدد الإطار للتعامل بين
الأعضاء جدول (٦) .

المجال الثالث: الجودة ، ويقاس هذا المجال
مدى تحقق بعض العناصر الرئيسة للجودة
بالمدرسة جدول (٧) .

وُتسلّم في حفل سنوي يُشرفه خادِم
الحرمين الشريفين أو من ينيبه، والمادة العاشرة
تنصّ علي أن
تُحجب الجائز المقرّرة في أيّ من المجالات
المحددة إذا لم تستوف شروط الترشيح.

هـ - معايير جائزة الإدارة والمدرسة
المتميزة في وزارة التربية والتعليم:

المعايير عبارات وصفية تحدد بوضوح ما
يجب أن تكون عليه الإدارة والمدرسة المتميزة
ومعرفتها من العاملين فيها وتطبيقها داخل
المدرسة، والمدرسة المتميزة مؤسّسة تعليمية
تربوية تعنى ببناء المتعلمين بناءً متميزاً بهدف
ترجمة أهداف التعليم إلى سلوكيات وقيم
إيجابية وإعداد المتعلمين فيها لحياة ناجحة مع
التركيز على المهارات الحياتية التي تحقق هذه
الأهداف عبر وسائط وتقنيات متطورة
(الدليل التفسيري لمعايير جائزة المدرسة
والإدارة المتميزة، ١٤٣٤هـ، ٤). يمكن عرض
لمعايير ومراحل التقدم للجائزة على النحو
التالي:

- 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، ورفع بمدرسة مرشحة عن مكتب التربية والتعليم على أن تكون حصلت على (٧٠%) فأكثر من درجات التقييم.

- مرحلة التقييم على مستوى
إدارة التربية والتعليم:

يقوم مدير الإدارة من خلال لجنة بمراجعة طلبات المدارس المرشحة والتأكد من انطباق الشروط عليها، ويتم تقييمه في ضوء المعايير الفنية المحددة، ورفع بمدرسة واحدة عن الإدارة للوزارة للتنافس على المستوى الوطني في كل فئة من فئات الجائزة اذا حصلت على (٨٠%) فأكثر من درجات بطاقة التقييم، وبالنسبة للمدارس السعودية بالخارج تقوم إدارة المدارس السعودية بالخارج بوزارة التربية

المجال الرابع :مجتمع التعليم والتعلم ،
ويقيس هذا المجال الأسس والمعايير اللازمة لتحقيق بيئة تعليمية جاذبة جدول (٨) .

المجال الخامس: التنمية المهنية وقياس هذا المجال مدى ترسخ ثقافة التنمية المهنية وتطوير الذات لدى العاملين في المدرسة، وتزويدهم بما هو جديد في مجال عملهم جدول (٩) .

المجال السادس: المدرسة الرقمية ويشير هذا المجال إلى استخدام وتوظيف التقنية في مجالات العمل المدرسي جدول (١٠) .

المجال السابع : الشراكة المجتمعية وقياس هذا المجال العلاقات والتواصل بين المدرسة وبين المجتمع المحلي جدول (١١) .

المصدر: (الدليل التفسيري لمعايير جائزة المدرسة والإدارة المتميزة، ١٤٣٤هـ، ٤-٩).

ب-مراحل التقييم للمدرسة المرشحة:
تمرّ المدرسة المرشحة للتقدم للجائزة بعدد من المراحل هي (الدليل التفسيري لمعايير جائزة المدرسة والإدارة المتميزة، ١٤٣٤هـ).

١- الاهتمام بالجودة بالمؤسسات التعليمية:

أصبحت الجودة من الخصائص التي تميز المجتمعات المتقدمة علي النامية، وذلك لقدرتها علي استغلال الإمكانيات والموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة لمؤسساتها ؛ وتزايدت المحاولات الجادة للمؤسسات التعليمية لاعتماد أساليب ملموسة لتقييم جودة الأداء بها، بعض هذه الأساليب معروفة، وشاع استخدامها لعدة سنوات (Kulkarni ،2005:509، ومن أشكال الاهتمام بالجودة في التعليم جودة المعايير القياسية؛ فعلى مستوى الاتحاد الأوروبي يوجد اهتمام بقضية الجودة في مؤسسات التعليم، بدء من مؤتمر بولونيا، ثم استراتيجية لشبونة، وأخيرا وضع الإطار الاستراتيجي لأوروبا من أجل التعاون في مجال التعليم الذي اعتمده مجلس الاتحاد الأوروبي في مايو (٢٠٠٩م)، كما شددت استراتيجية الاتحاد الأوروبي على البلدان بالاهتمام بقضية الجودة في مؤسسات التعليم، بهدف إنشاء

والتعليم بعملية التقييم، وتختار مدرسة من كل دولة يتنافسون فيما بينهم، ليتم الرفع بمدرسة واحدة للمنافسة على المستوى الوطني، وذلك وفقا لنفس آليات الترشيح والتقييم على ادارات التربية والتعليم.

- مرحلة التقييم النهائي على المستوى الوطني:

تقوم أمانة الجائزة "اللجنة العملية" بمراجعة ملفات المدارس المرشحة من إدارات التربية والتعليم بالمملكة، وكذلك المدرسة المرشحة عن المدارس السعودية بالخارج، والتأكد من انطباق الشروط وحصول كل مدرسة على (٨٠%) فأكثر من درجات بطاقة التقييم في المرحلة السابقة، والاطلاع على كافة شواهد التميز الأخرى ، ويتم التقييم في ضوء المعايير الفنية المحددة.

المحور الثاني: مبررات الاهتمام بتطبيق معايير التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

اكتساب المعلومة بأسلوب شيق (Paino)،
(2008:27).

ومنها أيضاً التنمية المهنية لعضو هيئة
التدريس الذي يعدّ الركيزة الأساسية في
العملية التعليمية، من حيث الإعداد والرقي
بكفاءته، وتطوير قدراته ومهاراته، وتوفير الجو
المناسب له ، كما يعدّ الطلاب من العناصر
المهمّة عند تقييم جودة مؤسسات التعليم،
وتعدّ الجودة في التعليم من أهمّ الوسائل
والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية
النظام التعليمي بمكوناته المادية ، بل وأصبحت
ضرورة ملحة، وخياراً استراتيجياً تلميه طبيعة
الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر
من أجل تحسين التعليم(العاجز ونشوان،
٢٠٠٧م:١٦٩).

وتهدف جهود ضمان الجودة إلى الارتقاء
بمستوي الممارسات التعليمية بما يضمن تحقيق
أقصى استفادة من الموارد وصولاً إلى مخرجات
عالية الجودة. وتشمل جميع الأنشطة التي ينبغي
القيام بها للوصول إلى مستوى أداء معين أو

منطقة التعليم العالي الأوروبي عالي الجودة
بجول عام(٢٠١٠م)، وقد وضع إعلان بولونيا
في يونيو(١٩٩٩م) سلسلة من الإصلاحات
اللازمة لجعل التعليم الأوروبي أكثر قدرة على
المنافسة والجاذبية بالنسبة للأوروبيين وللطلاب
من القارات الأخرى (5: 2008
Aseguramiento).

ومن معايير الحكم على جودة المؤسسات
التعليمية المباني المدرسية، والإدارة المدرسية،
وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والمناهج
الدراسية، البحث العلمي، وتقنيات التعليم،
الاختبارات؛ فالمباني الجامعية من العناصر التي
يمكن تطبيق آليات الجودة فيها من خلال عدد
من المعايير مثل: تصميم المبنى، وتأثيراته النفسية
على عضو هيئة التدريس والطلاب، من حيث
الشكل والسعة والتهوية والموقع أيضاً تصميم
حجرات الدراسة وإضاءتها وألوانها، وما تحويه
من أدوات تعليمية ووسائل تقنية مثل: السبورة
الذكية، واستخدام التلفزيون والفيديو،
والعارض الضوئي الذي يساعد الطلاب على

على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم (السلمي، ٢٠٠٢م: ٢١٥). ولقد أدى اقتصاد المعرفة إلى ظهور بني أساسية جديدة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات بدأت تؤدي دوراً مهماً بشكل متزايد، فقد أدى انتشار تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير طبيعة المعرفة، وإعادة تشكيل مؤسسات التعليم Mok ، 120: (2003).

والانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة، وبالتالي تبدلت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية، وتحوّلت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة (غنيم، ٢٠٠٤م: ٢١). كما أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري من أهم ركائز الاقتصاد المعرفي، فضلاً عن أن المعرفة ذاتها تعدّ مجالاً واسعاً للتعاون بين المنظمات عبر تبادلها (الكبيسي، ٢٠٠٨م: ١٣٢)، ولقد تبنّى

الحفاظ عليه أو تطويره من خلال الالتزام بمعايير تؤدي إلى خدمات تحقق متطلبات الأداء (النجار، ٢٠٠٧م: ٤). ومن ثمّ فإن ضمان الجودة بالمدرسة وظيفة أساسية يشارك فيها جميع أصحاب المصلحة في النظام المدرسي من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور كما أن وظيفة الإدارة الرئيسة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف، وتقييم النظام المدرسي، والتنسيق بين المعلمين والموظفين الآخرين داخل المدرسة نحو ضمان الجودة في المدارس كجزء من استراتيجيات ضمان الجودة بالمدارس (Fasasi، Oyeniran، 2014).

٢- بروز الاقتصاد القائم على المعرفة:

أصبح اقتصاد المعرفة أحد التوجّهات الاقتصادية الرئيسة في العالم الذي يميّز بسرعة نموه وتطوّره، ولا يعرف الحدود الجغرافية، فهو يعتمد بشكل رئيس على رأس المال المعرفي، ومن ثمّ يجب على المؤسسات التعليمية، استثماره في تحسين الأداء والحصول

من خلالها الوصول إلى المعلومات في الوقت
والمكان المناسبين (ناس، ٢٠٠٩م: ٢٥٩).

٣- الثورة التكنولوجية

للمعلومات وتزايد أخطارها على التعليم العام:
تؤكد الثورة العملية أن هناك عصرًا
جديدًا يختلف اختلافاً كلياً عن العصر الماضي،
فالتغيرات والتطورات كبيرة ومتزايدة ومؤثرة
على مختلف مناحي الحياة الاقتصادية أو
الاجتماعية أو السياسية أو العملية أو التعليمية،
وهي ثورة يستخدم فيها الكمبيوتر وغيره من
أنظمة تكنولوجيا المعلومات في مختلف
المؤسسات التعليمية مما أثر تأثيراً مباشراً على
نظمها وبرامجها التعليمية
واستراتيجياتها (مالوترا، ٢٠٠٠م: ٤٣٨).
وبالرغم من التغيرات التكنولوجية وتأثيرها
على المؤسسات التعليمية سواء من داخلها أو
خارجها، إلا أنها ما زالت تتبع أساليب تقليدية
في جميع العمليات الإدارية والتعليمية في الوقت
الذي أصبحت فيه التكنولوجيا وأنظمة وبنوك
المعلومات ضرورة وليست ترفاً علمياً في تطوير

البنك الدولي اتجاهاً في التعليم عرف باسم
التعليم من أجل اقتصاد معرفي يهدف إلى وضع
إطار مفاهيمي حول التعليم والاقتصاد المعرفي،
وذلك لمساعدة المخططين في الدول النامية علي
بناء نظم تعليمية فاعلة، كما أن هذا الاقتصاد
يتميز بالوفرة وليس بالندرة، وتتناقض فيه أهمية
المكان، ويعتبر رأس المال البشري فيه المكوّن
الرئيس، ويضع التعلم، سواء من خلال الفعل،
أو من خلال الاستخدام، أو من خلال التفاعل
على رأس أولوياته (العربي، ٢٠٠٦ م
: ١٨٢).

وهذا يفرض على المؤسسات التعليمية
مهمة كبيرة لملاحقة السرعة الفائقة في عصر
المعرفة، فلم تعد النظرة إلى المؤسسات التعليمية
نظرة تقليدية يحفظ فيها الطالب قدراً من
المعلومات لإظهارها آخر العام في ورقة
الامتحان، بل أصبح الطالب فرداً في مجتمع
عالمي، يرى نفسه من خلال المكتبات
الإلكترونية والمعلومات المصنفة موضوعياً التي
تحتوي مواد من الوسائط المتعددة التي يستطيع

بإنشاء قاعدة بيانات يتمّ فيها تجميع البيانات، ويمكن إنشاء قاعدة بيانات لكل إدارة أو قسم أو مركز بحوث أو غيرها من المؤسسة التعليمية (ناصر، ١٩٩١م: ٢٩٠)، وتقديم الخبرات والمشورات العملية، وتدريب الباحثين على تطبيق المعارف ونقلها إلى أرض الواقع، والقيام بعمليات انتقاء للمعرفة المناسبة لتعليمها وبجتها؛ فالمعرفة متزايدة، ومن ثمّ فعليها أن تنتقي من المعرفة ما له قيمة في نموها وما هو مفيد للمجتمع (سكران، ٢٠٠١: ٧٧). وإعداد الكوادر اللازمة والقادرة على استخدام نظم الاتصال ونقل المعلومات والاستفادة منها، واستغلالها في تنمية المجتمع وتطويره، وتكوين الاتجاهات الفكرية الناقدة والمستنيرة، والقادرة على الاختيار والانتقاء، وبناء الهوية الوطنية الثقافية في مواجهة التيارات المغرضة، والتأكيد على الذاتية الثقافية للمجتمع، وبذلك أصبح على المؤسسات التعليمية أن تتحرك في آفاق جديدة وتستخدم وسائل وتقنيات جديدة (الجيار، ٢٠٠٢م: ١٠).

أنظمة المؤسسات التعليمية (صلاح، ١٩٩٤، م: ٣٢٤).
ومن ثمّ يجب على التعليم القيام بعمل الإجراءات التي من شأنها مواجهة التحديات التكنولوجية والمعلوماتية وتزايد مخاطرها والتعامل معها بفاعلية، من خلال تبني عمليات نقل التكنولوجيا المعاصرة خطوة بخطوة، من خلال منهجية مخططة تأخذ بأسلوب التحليل للنظام وعملياته، وتكون هي البنية الأساسية لعملية التطوير الذي يساعد في الوصول إلى بعض أشكال الإدارة المدرسية الحديثة (منصور، ١٩٩٩م)، وتوظيف نظم المعلومات الإدارية المتكاملة في تطوير الإدارة المدرسية فيما يتصل بتنظيم الفرق الدراسية، والجداول الدراسية، وتخزين واسترجاع المعلومات بالمكتبات، وتقييم الطلاب ونتائجهم، وتطبيق استخدامات الحاسب في الإدارة؛ حيث أصبحت بنوك المعلومات التنظيم الذي يوفر خدمات قواعد البيانات ضرورة للتعليم يفرضها علينا واقع الحياة المعاصرة، والاهتمام

والإمام بها مثل: التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف، والتقويم، واتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة والقائد التربوي، والمرشد الأمين والوسيط، وهذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير وتضعه موضع انتقاد دائم، إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها، وحاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت، ومتابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير، وإن كثرة تلك الدراسات والأبحاث من جهة، وسرعة التغيرات المجتمعية من جهة أخرى تزيدان من صعوبة الأمر وتعقده أمام المدير، وكثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة بل التربية عموماً إشكالية تحديد أولويات حلها (عابدين، ٢٠٠١م: ٢٥١).

كما أحدثت التكنولوجيا تغييرات جوهرية في منظومة التعليم يمكن وصفها بأنها ثورة شاملة، فالتغيرات التي أحدثتها ثورة المعلومات والاتصالات تعتبر في جوهرها تغييرات تربوية تجعلهم أكثر قدرة على التجديد والتغيير، فضلاً عن أن تكنولوجيا الاتصالات سوف تسهم في إزالة الحواجز بين أعضاء المهنة ذاتها عن طريق البريد الإلكتروني، وأن تطوّر تكنولوجيا الاتصالات واندماجها مع تكنولوجيا الحاسبات أسهمت وبشكل فاعل في الجودة التعليمية والتي تعدّ من أهم أهداف الإدارة المدرسية الهادفة لتحقيق التميّز في المدارس (متولي، ٢٠١٢م: ٧٣٣).

٤ - تفاقم الصعوبات التي تواجهه

الإدارة المدرسية:

يعاني العمل التربوي داخل المؤسسة التعليمية من مشكلات إدارية وفنية، تؤثر بدرجة عالية على أداء مديري المدارس ومنها: حاجتها إلى الإعداد والتأهيل، وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف عليها

واقف إدارة الوقت في مجال إدارة الذات لدى المشرفات التربويات ضعيف (عسيري، ٢٠١٠، م:١٥٦).

٥- زيادة التوجّه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة في المملكة العربية السعودية:

تقوم المدرسة بدور في تربية الطلاب وتوفير فرص التعلّم لهم، وهو ما يجعل من استقرارها والتطور المستمر لعملياتها أهميّة بالغة. ولهذا اعتمدت عمليات تطوير للتعلّم حول العالم على التركيز على المدرسة كنواة للتطوير لتوفير البيئة الآمنة والمحفزة لتحسين تعلّم الطلاب، وقد اعتمد التوجّه نحو المدرسة بحيث تتّجه جميع الفعاليات من المدرسة - وإليها - في سياق منظّم ومحفّز؛ حيث عمل على دعم المدرسة بتوسيع صلاحيات مدير المدرسة، واعتماد ميزانية تشغيلية داعمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة، وتكثيف برامج التطوير المهني لكوادر المدرسة، والإفادة من منهجية المدارس الرائدة ومشروع المدرسة المتعلمة، ونشر ثقافة المدرسة المتعلمة كمجتمع يتعلّم

وعلى مستوى منطقة عسير فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من المشكلات التي تعاني منها: أن عملية التخطيط في إدارات الإشراف التربوي في منطقة عسير تتمّ بطريقة تقليدية دون إعمال الفكر والابتكار والإبداع وهرمية التنظيم الإداري والمركزية في صنع القرارات واتخاذها، وقلة الإجراءات التي توجه نحو التطوير التنظيمي في إدارات الإشراف التربوي مع قصور الثقافة التنظيمية المحفزة على تطوير أدائهم(آل حارث، ٢٠١١م:١٤٤).

كما أكّدت دراسة ثانية على وجود معوّقات تواجه تطوير الأداء الإداري لمشرفات الإدارة المدرسية في ضوء الإبداع الإداري بمنطقة عسير التعليمية وبدرجة كبيرة (الأحمري، ٢٠١٠م:١٥٣). كما أشارت دراسة ثالثة عن واقف إدارة الوقت لدى المشرفات في مجالات (التخطيط، والاتصال والتفاعل، والإبداع والتجديد، ومواجهة مشكلات العمل) كانت بدرجة متوسطة، بينما كان

المستفيد الأول والرئيس من عمليات التعليم والتعلم (وزارة التربية والتعليم قرار رقم ٣٢٥٠٨٢٩٧٠ / ١ - ٤٣٢ هـ). والتوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم يستند على فلسفة إعادة توزيع صنع القرار واتخاذ داخل المدرسة لتجعله ضمن عمليات الإدارة داخل المدرسة، مما أدى إلى ظهور الإدارة الذاتية للمدرسة، والذي يعدّ البديل لنمط إدارة المدرسة التقليدي بهدف إصلاح التعليم وجعل إدارته إدارة لا مركزية في اتخاذ وصنع القرار بحرية واستقلالية وبمشاركة جميع الأطراف (علي، ٢٠٠٩م: ٢١٣).

ويعدّ الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة من الاتجاهات الحديثة لإدارة المدرسية وأداة من أدوات الإصلاح التربوي للتعليم؛ حيث يدعو إلى التوجه إلى اللامركزية في التعليم من خلال إعطاء المدير المزيد من الصلاحيات والإمكانات التي تخوّله لقيادة مدرسته بصورة أفضل وفقاً لما يرتئيه مناسباً لاحتياجات المدرسة و متمشياً مع المجتمع المحلي،

الطلاب فيه معاً باستمرار (الخطوة التنفيذية لوكالة الوزارة، ٤٣٢: ٥١: ١١).

قد زاد توجه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية نحو تخفيف المركزية عندما ظهرت الحاجة الكبيرة والملحة إلى أن تتجه المدرسة إلى إدارة ذاتها؛ حيث لم تعد المركزية تجدي في العمل المدرسي، بل كانت عائقاً في تطوير العمل في المدارس، وينبغي للمدرسة أن تكون البرامج العلاجية والتخطيطية ذاتية الإعداد من واقع حاجة الطلاب والمجتمع المحلي وتقليل ما أمكن التفكير والتخطيط نيابة عن مديري المدرس والعاملين بها، وتتضمن هذه التوجهات التحوّل من الإدارة المركزية للمشاريع التربوية إلى تفويض الصلاحيات وتمكين إدارات التربية والتعليم والمدارس من إدارة أعمالها بقدر كبير من الاستقلالية، من خلال تحويل العديد من الصلاحيات والميزانيات نحو المدرسة؛ لتصبح المدرسة محور التطوير وتقويم المشاريع والعمليات، بما يدعم التوجه نحو الطالب

كما وتعني تخلي الدولة عن مسؤولياتها تجاه العملية التعليمية سواء كانت بشكل كلي أم جزئي وتفويض هذه المسؤوليات للولايات أو المقاطعات أو المحليات، وينحصر دور الدولة غالباً في عملية الإشراف وسن القوانين والتشريعات (ناصر، ٢٠٠٥م: ١٧٥).

ومن أهم المبررات التي تدعو إلى التوجه إلى الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس الثانوية الحاجة إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع إلى إدارة التعليم، وتوفير ميزانية للصرف سريعة ومرنة لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل، وتعزيز الولاء والانتماء للمدرسة بين منسوبي المدرسة، ويتم ذلك من خلال إشراك المعنيين والمعنيات بالعملية التعليمية والتربوية في اتخاذ القرارات ومسؤوليتهم تجاه إدارة المدرسة، والحاجة إلى الاهتمام بالمبنى المدرسي ومرافقه وتجهيزاته، والحاجة إلى تنمية موظفي المدارس مهنيًا (الدوسري، ٢٠١٤: ٥١-٦-١).

وتهدف الإدارة الذاتية للمدرسة إلى تعزيز دور الآباء في مجلس إدارة المدرسة على حساب سلطة التعليم وتحسين المحاسبة والمساءلة التعليمية واستخدام التمويل والموارد، كما تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة على زيادة فاعلية الإدارة، مما يؤدي إلى منع الفقد في الإهدار المالي وذلك لتمكين المعلمين والآباء والمواطنين وأصحاب الأعمال من المشاركة في صنع القرار بالمدرسة، مما يؤدي إلى المنافسة من أجل الامتياز والتفوق (محمد، ٢٠٠٠م: ٣٣٠) ومن ثم فإن تطبيقها من شأنه أن يمكن المدرسة من الوفاء بحاجات الطلاب بشكل أفضل؛ حيث يتم تمكين المديرين والمعلمين وفقاً لهذا الاتجاه وتدريبهم لاتخاذ قرارات مرتبطة بالإدارة والأداء وتتاح لهم المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات كما يتم مكافأة إنجازاتهم وتعطى للمدارس في ظل هذا الاتجاه سلطة أكبر في ثلاثة جوانب وهي الميزانية، وإدارة العاملين، والمنهج (Wohistetter)، &

Abeis ، 2007:233.

الاستقلال في العلاقة مع السلطات المحلية مع مزيد من المرونة للمعلمين ومزيد من الاختيارات الفردية ومتابعة التلاميذ، وإعطاء فرص أكبر لارتباط المدرسة مع المدارس الأخرى أي مزيد من اللامركزية مقابل المركزية (الزهيري، ٢٠٠٥م: ٨٨).

كما تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة على حلّ مشكلات المدرسة أولاً بأول في ضوء حاجاتها وإمكاناتها ومواردها الذاتية والتي تستغل أفضل استغلال لتنمية المدرسة ومعلميها وطلابها، وتحدّد الإدارة الذاتية للمدرسة دور المدير في قيادة عمليات تنفيذ الأهداف وتنسيق الموارد البشرية وتنميتها كما تحدّد دور المعلم في كونه شريكاً في اتخاذ القرار وتنفيذه ودور الآباء في كونهم متعاونين مع المدرسة ومساندين لها (علي، ٢٠٠٩م: ١٨٣ - ١٨٤). وتسهم الإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية في إدارة الميزانية وشؤون الموظفين، وإدارة العمل العام، ونظام إدارة المحاسبية في تطوير نظام إدارة العمل بمدارس التعليم العام

كما أنّها تعمل على تحديد مهام الإدارة المدرسية وفقاً لسمات المدرسة ذاتها وحاجاتها وبالتالي فإنّ لأعضاء المدرسة من المشرفين والمديرين والمعلمين والآباء والطلاب وأعضاء المجالس المدرسية استقلالية ومسؤولية أكبر في استخدام الموارد لحلّ المشكلات وتنفيذ أنشطة تعليمية بهدف تطوير أداء المدرسة على المدى الطويل. (العجمي، ٢٠١١م: ١٦)، كما أنّها تقوم على لامركزية اتخاذ القرار وهي تعدّ من وجهة نظر الكثير من التربويين أفضل الإصلاحات في الآونة الأخيرة في مجال الإدارة التعليمية بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاصّ لأنّها تقدّم أفضل البرامج للتلاميذ وتجعل جميع الموارد ميسرة، كما تضمّن قرارات عالية الجودة لأنّها قرارات جماعية وليست فردية، وإمكانية الاتصال بين أصحاب المصلحة الممثّلين في مجالس المدارس من مديرين ومعلمين وأولياء أمور وبعض الأعضاء الخارجيين والطلاب؛ حيث تعزّز المشاركة والمسؤولية لكلّ المشاركين ويعطى المدارس مزيداً من

توجهات القيادة الإدارية الفعالة في العملية التعليمية (الشعبي، ٢٠٠٨م: ٢٨٦).

كما أنّ القيادة تعدّ مطلباً ملحقاً وضرورياً للقيام بدورها بكفاءة في قيادة المدرسة، والعمل في تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وبناء علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة وخارجها؛ بحيث تتمكن من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات، وتكوين فرق العمل، وتوافر العديد من المهارات الإبداعية لمدير المدرسة، ومدى قدرته على تهيئة المناخ الملائم، والذي من شأنه تنمية الأفكار المبدعة والمهارات الابتكارية للأفراد مما يسهم في تحقيق العملية التعليمية بالمدرسة بكفاءة وجودة وتميّز في الأداء (السلمي، ٢٠١١م: ١٤).

ويجب على القيادات المدرسية أن توجه مدارسهم لتحقيق النجاح والأهداف الوطنية للتعليم إذا أراد المسؤولون عن التعليم في أي بلد ترغب في تطوير منظومة التعليم بها وذلك من خلال مشاركة المعلمين في وضع الرؤية

(الأساسي والثانوي) (2013:56 Tanyatorn)،.

المحور الثالث: المقومات اللازمة لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية.

١ - القيادة المدرسية الفعالة:

تقضي تطبيق مؤشرات التميز في المدارس العام الانتقال من الأنماط الإدارية البيروقراطية التقليدية إلى أنظمة إدارية وقيادية أقل تعقيداً وأكثر شفافية تعتمد في الأساس على مبدأ الاشتراك في المعلومات وتوفيرها، وهذا التوجه يتطلب حدوث قفزات تنظيمية على مستوى الإدارات التعليمية التي تعمل على إيجاد قيادة فاعلة تؤمن بإعادة هيكلة الإدارات التعليمية والمدرسية وتغيير قنوات العمل المعتادة لبعض الوحدات الإدارية والقيادية، وتغيير الإجراءات والقواعد المتبعة في تنفيذ المهام والعمل على إعادة السياسات والاستراتيجيات تمثيلاً مع

ويتوقف قيام القيادة المدرسية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على قدرتها على تفعيل الإمكانيات المتاحة، والعمل على تنمية مهارات الإبداع لدى العاملين ومشاركتهم في تطوير المنظومة العملية التعليمية، ودعم الثقة المتبادلة والتعاون بين جميع العاملين بها في القيام بالأدوار الرسمية وغير الرسمية، والانتقال من الهرمية الفوقية في القيادة إلى القيادة الجماعية والأفقية، وتوزيع الصلاحيات في ظل تطبيق نظام المساءلة والمحاسبة (الشثري، ٢٠١٠م: ١٥)، وتطبيق السياسات والبرامج، والعمليات يسهم في تحقيق الإنجاز الأكاديمي بالمدرسة ويعمل على إيجاد بيئة إيجابية تسهم في زيادة دافعية الطلاب نحو التحصيل الدراسي، وتحسن فرص النجاح للطلاب، كما أن مناخ المدرسة الإيجابي عنصر مهم من عناصر المدارس الناجحة والفعالة، وبالتالي غالباً ما يقع على القيادة المدرسية أن يجعل المدرسة مكاناً محبباً لكل من العاملين (Kenneth، 2013:245 Tom،)

المستقبلية لتطوير مدارسهم، ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة الحالية والمستقبلية؛ خاصة وأن العديد من الدراسات تشير إلى أن عدم قيامها بهذا سوف يؤدي إلى ضعف أداء جميع العاملين بالمدرسة، كما يمكن أن تصاب جميع فعاليات المدرسة بالفشل ومن ثم البعد عن معايير المدرسة الفعالة (Vuyisile، 2013:112).
كما يجب قيام القيادة المدرسية الفعالة بمشاركة جميع العاملين وعلى كافة المستويات في عملية صنع واتخاذ القرار، والعمل على تحويل المدرسة بمثابة شراكة في إدارتها بين جميع العاملين بها من ناحية، والطلاب وأولياء الأمور، وكافة أفراد المجتمع وهيئاته ومنظماتها من ناحية أخرى؛ حيث تمثل عملية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها نوعاً من التأثير والرقابة المفروضة من المرؤوسين، كما أنها تقلل من الصراع داخل المدرسة وتدعم روح العاملين المعنية وتؤدي إلى رضا العاملين عن العمل (عبد الرسول، ٢٠١٠م: ١٠٥).

كبير على روح التعاون والمشاركة بين العاملين في المؤسسة وعلى قدرة الإداريين في توظيف طاقاتهم وقدراتهم بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من الانتاج في أقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة (الغامدي، ٢٠١٠م: ١١٠).

وأن تكون القيادة المدرسية لديها القدرة على إدارة عملية التغيير بنجاح وإيجاد النمط القيادي الذي يسهم في التقليل من أشكال مقاومة التغيير بالمدارس، وأن يدرك أن مقاومة التغيير بالمدارس تعتمد على مجموعة من المتغيرات مثل التوقيت، كما أن العاملين لا يحبون التغيير إذا شعروا بأنهم مهددون في معتقداتهم أو مكانتهم بالمدرسة، وأن أعضاء المجتمع المدرسي ليسوا دائماً على استعداد للتغيير في المدرسة (Fahrettin)، 2013:146 .

٢- إعادة هيكلة الهيكل الإداري للجهاز المدرسي.

يقصد بإعادة الهيكلة النظر في كل ما يتعلق بكافة نظم وأساليب العمل في المدرسة،

وفي ظلّ هذه التغيرات فإن القيادة المدرسية سوف يكون لها أدوار متغيرة ومتجددة بصفة مستمرة، كما يتطلب منها إيجاد الأساليب المختلفة للشراكة والعلاقة بين المدرسة، وجميع العاملين بها من معلمين وطلاب والأسرة وأولياء الأمور، وأن تكون القيادة المدرسية فاعلة ومفتوحة على جميع الأطراف المؤثرة في تطوير المدرسة وتقديمها وقدرتها على فتح قنوات الاتصال مع الهيئات والمؤسسات المحلية والعالمية من خلال المشاركة في عمليات التطوير والتجديد التربوي مما يؤدي إلى ارتباط المجتمع بالمدرسة بشكل مؤثر (عاشور، ٢٠١١م: ٧٩)، وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائماً وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير في مجموعة من الأفراد في أي موقف معين، وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير في الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة عن غيره من الأفراد؛ حيث تعدّ الإدارة في المنظور الحديث وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد

ومن ثمّ تتّصف إعادة هندسة العمليات الإدارية بمجموعة من الخصائص أهمها تبدأ من نقطة الصفر، فهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جذوره، وترتكز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب التنظيم الإدارية التقليدية، وتقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككلّ على خلاف النظريات الإدارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل إلى مهامّ يقوم بها مجموعة من الأفراد، وترتكز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعني الإدارات التنظيمية المتعارف عليها تقليداً، وتقوم على أنقاض البيروقراطية نظراً لأن الأولى تركز على إلغاء التقسيمات الإدارية التي تبرر وجود البيروقراطية للربط فيما بينها ومراقبة أدائها، وتقوم فكرتها على مبدأ المراجعة اللاحقة وتقليص للضوابط الرقابية التي تؤدي إلى تأخير الأداء، والاعتماد بشكل رئيس على تقنية المعلومات كأساس لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الصيرفي، ٢٠٠٦م: ٣٢):

وفي كافّة الأنشطة وذلك بالدراسة والتحليل والتشخيص من أجل إعادة التقييم بما يتفق مع الظروف والأوضاع الراهنة وبما يساعد على مواجهة التحدّيات والمشاكل التي تفرزها التطوّرات المحليّة والعالمية (إبراهيم، محمد: ٢٠١٠: ١٨٩). كما أنّها منهيح لتحقيق عمليات التطوير الجذري في أداء المنظمات والمؤسسات المختلفة، مما يستدعي إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية وبهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والوصول إلى الجودة المطلوبة بالمؤسسات المجتمعية على اختلاف أنواعها، وإعادة تصميم العمليات بصورة جذرية وبهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية أو تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة وتدق العمل، وقد يقصد بها أيضاً: سلسلة من النشاطات الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات (الحارثي، سعاد: ٢٠٠٢م: ٩٦).

إدارات وظيفية إلى فرق عمليات وهي مجموعة من الموظفين يعملون معاً لتنفيذ عملية كاملة ، وتحوّل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة؛ حيث تكون المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية علاوة على اشتراكهم في مسؤولية إنجاز العمل بأكمله ، ويتحوّل دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل فالموظفون الذين يعملون في بيئة إعادة هندسة العمليات الإدارية يتمتعون بصلاحيات كبيرة حيث يجوز لهم - بل ويطلب منهم- التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات (المغربي، ومرزوق: ٢٠١٠م: ٨٦).

وأنّ المهمة الرئيسة لمدير المدرسة القيام بممارسات رسمية وغير رسمية تعمل على إيجاد التكامل مع أبعاد وثقافة المدرسة التنظيمية، واتباع أنماط قيادية مع الإداريين والمعلمين والطلاب؛ بحيث يجعلهم يشعرون بالفخر لأنهم ينتمون لتلك المدارس، وتوفير كلّ العوامل التي تعمل على تنمية هذا الشعور المشترك

كما تركّز إعادة الهندسة على تحقيق الجودة والسرعة وخفض الكلفة أمّا من الناحية العملية فإنّها تهدف إلى تحقيق العديد من الأمور لعلّ من أهمها: تحقيق تغيير جذري في الأداء، والانتقال من الاعتماد على الوظائف إلى التركيز على العمليات، والتركيز على توحيد ودمج الأعمال، وتطوير بيئة إدارية تعتمد على العمليات، وتشجيع روح الابتكار لدى الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وتبسيط الهيكل التنظيمي (المغربي، ومرزوق: ٢٠١٠م: ٧٤).

كما يتميّز مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للمؤسسات وليست الإدارات، ولذلك إعادة هندسة العمليات الإدارية تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل، ويؤدّي إلى إحداث العديد من المتغيرات في المؤسسات منها، تحوّل وحدات العمل من

والتفاهم الدولي والمحلي من خلال الطلاب الذين تعلموا في بلاد أخرى غير بلادهم، وتذليل العقبات العملية الإدارية التي تحول دون التبادل المدرسي على الصعيد المؤسسي، وتبادل الأفكار والمعارف والخبرات العملية، ويجب أن تقوم المدرسة ببناء بيئة متوافقة مع تطبيق تلك الإدارة والتركيز بدرجة كبيرة على المستفيد(السياسي، وعشبية، ٢٠١١م:٣٥).

كما يجب أن تقوم إدارة المدرسة بتهيئة أفكار الاعتماد المدرسي وعقد الاجتماعات الدورية بالمدرسة، وعمل دليل لمعايير الاعتماد المدرسي، ونقل رؤية المدرسة ورسالتها إلى العاملين، وتشكيل مجلس للجودة والاعتماد بالمدرسة، وتدريب أعضاء المجلس والاعتماد بالمدرسة، وذلك ما عرفه أعضاء المجلس - كغيرهم من الأعضاء - أثناء الاجتماعات التي عقدت للتعريف والاعتماد بالمدرسة لم يكن كافياً لفهم هذه الفلسفة وآليات تطبيقها وأهدافها ومراحلها ومتطلبات النجاح عند تطبيقها، والعمل على وضع خطة لتطبيق

والتقارب بين الإداريين والمعلمين والطلاب، وأولياء الأمور، والتركيز على الأهداف المشتركة لتعزيز ثقافة مدرسية إيجابية من خلال الاحتفال بالنجاح في الاجتماعات، والبحث عن فرص لسرد القصص عن النجاح والتعاون بين أعضاء المدرسة، والعمل على تعزيز معايير المدرسة من خلال الخطاب مع الآخرين، وإقامة علاقات وثيقة مع أصحاب المصلحة في المدرسة من أجل إيجاد ثقافة مدرسية إيجابية (Ramodikof ، 2013:45).

٣- الاعتماد المدرسي لمدارس التعليم العام.

يسعى الاعتماد المدرسي لضمان جودة البرامج، وذلك من خلال قيام وكالات الاعتماد بالتأكد من أن المؤسسات الأكاديمية يتوفر فيها الحد الأدنى من الشروط التي تقع على قمتها الأهداف المحددة، والتنافس بين مؤسسات التعليم، وذلك من خلال منح الاعتماد تحفيزاً للمؤسسات التي حصلت على مستوى أقل بتطوير برامجها، وتحقيق التقارب

ومتطلباته، مع موافقته جميع المشاركين في إجراءات الاعتماد من المراجعين، والاعتماد على الحقائق الواضحة، والأحكام المنطقية، والقادرة على ربط النتيجة بأسبابها بشأن عملية اتخاذ القرارات ومنح الاعتماد، والالتزام بالعمل على التحسين المستمر في الأداء ودخل المدرسة بغية التجاوب مع تغير الاحتياجات، وتحديد أعمال ومهام الهيئة والمدرسة التعليمية، وتحديد القضايا المفترض مناقشتها، نظراً لكون نظام الاعتماد عملية ديناميكية ولا نهائية من التحسين المستمر، واحترام الاستقلالية المدرسية كمؤسسات مسؤولة عن أنشطتها العملية، وبرامجها الدراسية، وأساليبها في العمل والأداء. ومن ثمّ تحتاج مؤسسات التعليم العام إلى التطوير المستمر لمواكبة التغيرات والتحديات العالمية والمحلية، وذلك من خلال إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية، وتغيير تركيبات قوى العمل وقنوات الاتصال، وإجراء التعديلات الجوهرية في مكونات وهياكل المنظومة التعليمية، وأحدث عمليات إعادة البناء بداية أدوار مدير

معايير الاعتماد المدرسي على المدرسة واتباع الإجراءات التي تسهم في اعتماد المدرسة منها: تحديد مجموعة من الأهداف العامة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها لمعايير الاعتماد المدرسي (عاشور، ٢٠١١م: ١٤٥).

كما يجب أن تقوم إدارة المدرسة بتقويم الخطة التي وضعتها المدرسة لتطبيق معايير الاعتماد المدرسي بها وذلك في ضوء الأهداف العامة، ويكون نتيجة هذه العملية هي تحديد الفجوة بين الإنجاز الذي تم والأهداف المحدد التي توصل إليها من قبل، وتحدد التعديلات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع خطط جديدة لمعايير الاعتماد المدرسي من منطلق أن التقويم يقوم على أساس استمرارية التحسين، فكل خطة للاعتماد المدرسي يجب أن تتلوهها خطط وبرامج أخرى تتلافى الأخطاء التي وقعت فيها الخطة الجديدة (أحمد، ٢٠١١م: ١٨٨).

ويرتكز نظام الاعتماد على إيجاد أسلوب نظامي يتم خلاله ممارسة أعمال الاعتماد

المدرسة. والمناخ التنظيمي والثقافة بما يؤثر على الإبداع بالمدرسة، وكذلك الهيكل التنظيمي والذي يعتبر من النقاط المهمة التي لها تأثير مباشر على زيادة القدرة على الإبداع والابتكار؛ حيث تمتاز الهياكل التنظيمية الحديثة بخصائص مساعدة على الإبداع عكس الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعيق الإنتاج الإبداعي للأفراد، وكذلك البيئة المحيطة بالمدرسة فالانفتاح على المحيط الخارجي يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة (عيسي، منصور، ٢٠٠٦م: ٨١٩).

كما أن المؤسسة المعتمدة على الإبداع في إدارتها تعد مطلباً ملحاً وضرورياً خاصة في العصر الحديث، وذلك لتنظيم جهود المعلمين، والرقى بمستوى أداء المؤسسة بما يتوافق مع تطلعات المجتمع، وأن تكون الإدارة مهيأة للقيام بدورها القيادي بكفاءة، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة لتمكينها من تحقيق أداء متميز يمكن في ضوئه تحقيق الأهداف (السلمي، ٢٠١٠م: ١١) خاصة وأن

وهكذا أصبح الاعتماد المدرسي اتجاهًا عالمياً لتجويد التعليم وتم التأكيد عليه في المملكة العربية السعودية؛ حيث تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطوير التعليم العام بجميع مراحلها المختلفة بهدف تحقيق التميز به بما يتناسب مع التغيرات والتطورات العالمية من خلال محاولة تطبيق الاتجاهات الحديثة منها الاعتماد المدرسي بما يؤدي إلى التطوير الفعال والمستمر لكافة مكونات المنظومة التعليمية، وزيادة كفاءة أعضاء المجتمع المدرسي تمهيداً لاعتماد مؤسسات التعليم العام في المملكة (النوح؛ وآخرون، ٢٠١٢م: ١٨٤).

٤- القدرة على الإبداع والابتكار بإدارة مؤسسات التعليم العام:

يتأثر الإبداع والابتكار بالمدرسة بعدد من العوامل منها القادة؛ حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة على القدرة الإبداعية لما لهم من نفوذ وقدرة على التأثير وتوجيه السلوكية الإبداعية والابتكارية،

به مدير المدرسة كقائد تربوي
(محمد، ٢٠٠٧م: ٦٢).

وتعتبر الإدارة بالإبداع عن الإطار
الأفضل الذي يحدد التحديات التي تواجه
المؤسسة ويساعد على تحسين القدرة التنافسية،
وتحديد المدخلات الأساسية والمقترحة التي
تسهم في تحسين العمليات الإدارية بالمؤسسة
وتحديد أنشطة الابتكار وأنشطة تنمية الموارد
البشرية، وتطوير الأعمال ومتابعة الأنشطة التي
يقوم بها القادة نحو الابتكار في النظام المؤسسي
(2007، Vuyani: 15)، كما أن مدير المدرسة
يحتاج في إدارته للمدرسة بطرق إبداعية إلى
مهارة التخطيط وإلمامه بمهارات التخطيط
الاستراتيجي لتحقيق التميز، والتركيز على
العمليات، واعتمادية القرارات على البيانات،
والعمل الجماعي، وله رؤية قادرة على إحداث
التغيير بالمدرسة (حسين، ٢٠٠٧م: ٤٦).

٥ - توظيف التقنية في العملية

التعليمية بمدارس التعليم العام.

الإبداع يعد عاملاً رئيساً في المؤسسات الأكثر
انتشاراً واحتراماً في معظم البلدان، كما أن
الإبداع استراتيجية رئيسة للمؤسسات
للازدهار ومواصلة النمو في المستقبل، على
الرغم من اتساع نطاق الاعتراف بالدور
الحاسم للإبداع Business (8:2010).

كما تعتبر الإدارة بالإبداع من المداخل
الإدارية الحديثة التي تستخدم في العمل الإداري
للتطوير والتجديد وتحسين الأداء، والتي تسعى
المؤسسات التعليمية إلى تنبيهه، وبالتالي أصبح
من الضروري للقائمين على الإدارة المدرسية
بصفة عامة العمل على استخدام أنماط الإبداع
الإداري، وممارسته في كل المجالات الإدارية
بالمدرسة، ومن ثمَّ يوجد ترابط قوي بين
المديرين كأحد الموارد البشرية، ومدى نجاح
المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها، فنجاح
المدرسة عموماً وفعاليتها يرتبط بنجاح وفاعلية
قيادتها الإدارية، ويعتمد هذا بدوره على
جانين مهمين، أولهما: ما يقدم لمدير المدرسة
من تسهيلات وإمكانات، وثانيهما: ما يتمتع

للتعامل مع أجيال رسخت لديها عادة التعامل مع هذه التكنولوجيا (على، ٢٠٠١م: ٣٣٩). ومن الاتجاهات الحديثة في استخدام التكنولوجيا في إدارة العملية التعليمية أسلوب إدارة التعلم الإلكتروني؛ حيث يسهم في تخزين محتوى المقررات الإلكترونية وإدارة عملية التعلم وتنظيم وإدارة الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، بما يتضمنه من إدارة الطلاب المقيدين، والاختبارات، والمنهج وتحديد المهام التعليمية وأساليب تنفيذها وخطط الدرس، وتمكين الطلاب من الأدوات لاستخدامها لأغراض متنوعة ومستقلة تحقق الاستخدام والتنظيم الذاتي وتنظيم الأنشطة التعليمية، وبذلك فإنه يهتم بإدارة وتقديم التعلم وتنظيم أنشطة الطلاب إضافة إلى تنفيذ الجوانب الإدارية بالمؤسسة التعليمية في إطار نظام متكامل (إسماعيل، ٢٠٠٩م: ٥٣٧).

كما تعدّ أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني أحد مكونات نظام التعلم الإلكتروني وتشمل نظاماً للتسجيل وإدارة شؤون الطلاب ونظام

شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في مجال الاتصالات والمعلومات على المستوى العالمي، وعلى المستوى العربي أيضاً؛ فقد اتسع نطاق شبكة الإنترنت، واعتبرها بعضهم مكتبة المستقبل، بينما ينظر آخرون إليها باعتبارها كياناً معلوماً مستقبلاً، ومن ثمّ بدأت معظم البلاد تهتمّ بالمكتبات المختلفة بجميع أنواعها بحيث تتحوّل إلى مجتمعات معلومات، وقد انعكس ذلك كلّ على المكتبات بمكوناته المختلفة، وحرصت المؤسسات على مواكبة التطورات (با مفلح، ٢٠٠٩م: ٩). وإن ظهور عصر المعلومات التي تتسم بتضخم المعرفة وتنوع مصادرها وطرق اكتسابها ووسائل تعليمها، يتطلّب إعداداً خاصاً للمعلّم ينمى لديه نزعة التعلّم الذاتي، إذ إن هناك اتفاقاً على أن نجاح المؤسسة التربوية يتوقف بالدرجة الأولى على نجاحها في إحداث النقلة النوعية في إعداد المعلّم وإعادة تأهيله وكسر حاجز الرهبة لديه في التعامل مع التكنولوجيا حتى يتأهّل

ويتطلب ذلك إنشاء مكتبة رقمية يتم فيها إدخال المعلوماتية في الوظائف الرئيسية للمكتبة التقليدية، وتشمل التزويد والفهرسة والإعارة وغيره، وحوسبة أغلب إجراءاتها، واحتياجات قانونية وتنظيمية، وأجهزة خاصة لربط المكتبة بشبكة اتصالات داخلية وشبكة الإنترنت العالمية، وأجهزة تقنية خاصة بتحويل مجموعات المكتبة من تقليدية إلى رقمية، وأجهزة حاسوب وملحقاته المختلفة، وطابعات ليزيرية متطورة، ومساحات ضوئية، وبرمجيات وبروتوكولات لربط نظم استرجاع المعلومات على الخط، والاشتراك في الدوريات الإلكترونية؛ حيث يتم ربط المكتبة، والربط بين موقع الدوريات الإلكترونية التي يحتويها نظم الفهرس الآلي في المكتبة، وكتابة الحواشي الخاصة بموقع الدوريات الإلكترونية، وتوافر كوادر بشرية فنية مؤهلة وقادرة على التعامل مع هذه التقنيات (العمران، ٢٠٠٣م: ٣٦).

المحور الرابع: إجراءات البحث الميدانية:

أداة البحث الميدانية (الاستبيان):

إدارة الأفراد، وبيئات إدارة المتعلم عنصراً مهماً ومحفزاً لكل من المعلم والمتعلم في المؤسسات التعليمية، وتساعد الطلاب على استخدام شبكة الإنترنت في التدريس والتواصل مع المتعلمين بطريقة سهلة دون الحاجة إلى معرفة عميقة بأساليب البرمجة، وتوفير بيئة تعلم ذاتي تمكن المتعلم من التفاعل بصورة إيجابية مع المواد العملية (زين الدين، ٢٠١١م: ١٥)؛ حيث تقدم المادة العملية للطالب عن طريق الإنترنت، وعرض المحاضرات عن بُعد بواسطة القاعات الإلكترونية، وتنفيذ منتديات النقاش الإلكترونية عن بُعد بين هيئة التدريس والطلاب، وتوزيع الواجبات الدراسية وتسليمها، كما يمكن للباحثين والطلاب تقديم عروض الأبحاث العملية من بعد، كما يستخدم في تخزين المعلومات والمواد والبرامج التعليمية واسترجاعها عند الحاجة لها (إسماعيل، ٢٠٠٩م: ٥٣٥).

د- عينة البحث: تمّ تطبيق أداة البحث الميدانية على عيّنة عشوائية من المديرين، والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة عسير التعليمية في مراحلها الثلاث في العام الدراسي ١٤٣٥هـ / ٢٠١٤م، وقد بلغت العينة النهائية (٨٤٧) فرداً، بواقع (١٥٠) مديراً (٢١٦) وكيلاً، و(٤٨١) معلماً، وذلك بعد استبعاد الاستثمارات غير الصالحة للتحليل الإحصائي.

ه- المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان في معالجة البيانات الأساليب الإحصائية بهدف تعرف المقومات اللازمة لتطبيق معايير الإدارة والمدرسة المتميزة بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة عسير التعليمية من وجهة نظر أفراد العينة، واستخدم الوزن النسبي وفقاً للمقياس الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١٢) : كما استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين المتعدد الاتجاه

أ- بناء الاستبيان: أُعدَّ الاستبيان بهدف تعرّف المقومات اللازمة لتطبيق معايير الإدارة والمدرسة المتميزة بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير، ومرر إعداد الاستبيان بالخطوات التالية:
- الاطلاع على أدبيات البحث في مجال التميّز عامّة، ومجال معايير الإدارة والمدرسة المتميّزة.
- تمّت صياغة خطاب موجّه إلى عيّنة البحث.

ب- صدق الاستبيان: تمّ عرض الاستبيان في صورته المبدئية على عدد من أساتذة التربية وعلم النفس، في كلية التربية جامعة الملك خالد والجامعات السعودية والمصرية.

ج- ثبات الاستبيان: حسب ثبات الاستبيان باستخدام معادلة الارتباط لـ كرونباخ وأسفرت النتائج عن معامل ثبات قدرة (٩٤،٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، مما يشير إلى إمكانية الحصول على نتائج موثوق بها.

- موافقة غالبية أفراد الدراسة، وبدرجة موافقة (كبيرة جداً) على الفقرات ذات الأرقام (٢٧) والتي نصت على "توعية منسوبي المدرسة بأهمية التقنية المستخدمة في العملية التعليمية بالمدرسة"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٤،٤٥١)، والفقرة (٣٤) والتي نصت على "استخدام أساليب فعالة لتحفيز العاملين"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٤،٢٠٥)، والفقرة (٣١) والتي تنص على "وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تتلاءم مع التغيرات البيئية المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ (٤،٢٥٧).

ويمكن تفسير النتائج السابقة، بأن موافقة أفراد العينة على أهمية توعية منسوبي المدرسة بأهمية التقنية المستخدمة بالمدرسة، واستخدام أساليب فعالة لتحفيز العاملين، ووضع رؤية مستقبلية للمدرسة تتلاءم مع التغيرات البيئية المستقبلية، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى بروز كوادرات قيادية في المدارس تؤمن بأن النهوض بالمدرسة وتطويرها وإعلاء قدرتها على الإسهام في تلبية احتياجات خطة التنمية المجتمعية كما يتضح

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية (الوظيفة، والمرحلة) حول محاور الاستبيان.

عرض نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الثالث: والذي نصّ على "ما المقومات اللازمة لنجاح تطبيق معايير جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة لوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة عسير التعليمية؟ للإجابة على التساؤل الأول تمّ استخدام التكرارات والنسب المئوية.

جدول (١٣)

- يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول ما المقومات اللازمة لنجاح تطبيق معايير جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة لوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة عسير التعليمية. يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

اهتمام القيادات المدرسية على مستوى المدرسة، وتوفيرهم لتقديم برامج تدريبية متميزة، إضافة إلى وجود استراتيجية واضحة لتوفير المؤهلات والخبرات والكفاءات التي يمكنها تحقيق التوازن في إنجاز وظائف المدرسة تمكنهم من اكتساب مهارات تقديم برامج تدريبية متميزة. رغبة عينة الدراسة في توافر التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، وإيجاد قيادات تؤمن بأهمية عمليات التطوير التي تولي الوزارة لها جهداً كبيراً والتي ظهرت في مشاريع تطويرية كثيرة.

هذا بالإضافة إلى أهمية المقومات السالفة الذكر في تطبيق معايير الإدارة والمدرسة المتميزة التي حددها جائزة التربية والتعليم "تميز" بوزارة التربية والتعليم بشكل واقعي وتذلل المعوقات التي قد تقف عثرة أمام تطبيق تلك المعايير بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير، وهو ما يكشف عن حاجتها إلى تطوير هيكلها في سياق يخدم أهدافها.

من جدول (١٣) موافقة أغلب أفراد العينة، وبدرجة موافقة (كبيرة) على الفقرات ذات الأرقام (٣) والتي تنصّ على " توفير برامج التنمية المهنيّة وفق احتياجات العاملين بالمدرسة"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٤١،٥)، والفقرة (٢٥) والتي تنصّ على "إنشاء منتديات إلكترونية للمدرسة تسهم في توثيق المعلومات"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٤٠،٦٩)، والفقرة (٦٨) والتي تنصّ على " توافر الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣٠،٩٣٦)، والفقرة (٣٩) والتي تنصّ على " تنفيذ برامج تدريبية للتخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣٠،٨٠٩)، والفقرة (٩) والتي تنصّ على " تبني أسلوب الاتصال الإداري المفتوح متعدد الاتجاهات بين إدارة المدرسة والمعلمين"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣٠،٢٦٠).

ويمكن إرجاع النتائج السابقة إلى:

نتائج السؤال الرابع: والذي نصّ على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول إمكانية تطبيق معايير جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة لوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة عسير التعليمية تعزي لمتغير (الوظيفة، والمرحلة)؟ للإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدّد الاتجاه ، وكانت النتائج كالتالي جدول (١٤):

تشير نتائج تحليل التباين المتعدد الاتجاه M-ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزي لمتغيرات (الوظيفة، والمرحلة)؛ حيث تراوحت قيم تحليل التباين في الجدول من (٠،٤٢٥) إلى (٠،٦٠٩) وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠٥)، وهذا يدل على وجود اتفاق بين معظم أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات على أهمية توافر المقومات اللازمة

لتطبيق معايير جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة ضمن جائزة التربية والتعليم "تميز" بوزارة التربية والتعليم، وهذا يتفق جزئياً مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أهتمت بعمليات التطوير لمدارس التعليم العام بصفة عامة، ومدارس التعليم بمنطقة عسير مثل دراسة (آل شميخ، ١٤٣٣هـ، عسيري، ١٤٣٠هـ) ودراسة (الشريان ، ١٤٢٠هـ). المحور الخامس: التصور المقترح لدور مديري المدارس لتطبيق جائزة التربية والتعليم للتميز "تميز" بوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية. يتكوّن التصوّر المقترح من عدد من النقاط يمكن عرضها على النحو التالي:

- ١- أهداف التصوّر:
- يهدف التصوّر المقترح إلى:
- تحديد المقومات التي تسهم في تحقيق التميز بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير.

- رفع جودة العملية التعليمية
- مدارس التعليم العام من خلال توافر المقومات التي تسهم في تميزها.
- الاستفادة من مدخلات مدارس التعليم العام في تطبيق معايير جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة.
- الطالب هو محور العملية التعليمية والاهتمام بتحصيله العلمي وصقل شخصيته وتطوير مهاراته.
- المعلم هو أساس العملية التعليمية وتخصيص نسبة كبيرة من جهود تطوير التعليم العام للمعلم.
- تعزيز اللامركزية في المدارس من خلال التوسع في صلاحيات مديري التربية والتعليم ومديري المدارس.
- التحولات السريعة العالمية تحتم على المدارس تبني فكرة المدرسة المتميزة.
- ٢- أسس ومرتكزات التصور:
- التنافس بين إدارات التربية والتعليم وبين المدارس، والبدء في قياس الأداء من خلال نظام للأداء والتميز.
- الاستفادة من مدخلات مدارس التعليم العام في تطبيق معايير جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة.
- نشر ثقافة التميز وأهميته في المجتمع المدرسي.
- تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية مع مراعاة الامتداد الجغرافي للمنطقة وتباعد المجموعات السكانية.
- تقديم رؤية تطبيقية لمديري المدارس في منطقة عسير التعليمية لتطبيق معايير جوائز التميز في المدارس.
- ٣- المقومات اللازمة لنجاح تطبيق معايير ومؤشرات جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة في مدارس التعليم العام في منطقة عسير.

- حتى يمكن تطبيق معايير حائزة الإدارة
والمدرسة المتميزة بنجاح، لا بدّ من توافر
مجموعة من المقوّمات داخل المدرسة منها:
- أ- القيادة المدرسية الفعالة:
يجب أن يتوافر في القيادة المدرسية ما
يلي:
- تفويض بعض الصلاحيات
للعاملين في المدرسة.
- استخدام الأسلوب اللامركزي
في الإدارة.
- الإقلال من الدور الرقابي
وتعزيز الإدارة الذاتية.
- إيجاد نوع الحوافز تكفل
مشاركة الأفراد في تميّز المدرسة.
- توفير التمويل الكافي لتنفيذ
برامج تحسين الأداء والتميّز.
- توفير مناخ مناسب لثقافة
التميز داخل المدرسة.
- ب- الثقافة التنظيمية.
في التعليم.
- حتى يمكن تطبيق معايير الإدارة والمدرسة
المتميّزة بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير يجب
أن يتوافر في المدرسة ثقافة تنظيمية تعمل على:
- نشر الثقة المتبادلة بين العاملين
بالمدرسة لتبادل المعلومات.
- تشجيع العمل الجماعي في
المدرسة.
- أن تقدّر إدارة المدرسة جهود
العاملين بها والمهتمين بنشر ثقافة التميز.
- الاهتمام بالأفراد الموهوبين في
العمل المدرسي.
- ج- استخدام التقنية في العملية
التعليمية:
- لكي يمكن تطبيق معايير الإدارة والمدرسة
المتميزة بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير يجب
أن تستفاد المدرسة من التقنية من خلال:
- عمل موقع الكتروني للمدرسة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات
في التعليم.

- وجود بريد إلكتروني لمنسوبي المدرسة.
- توفير مكتبة إلكترونية بالمدرسة لتسهيل الوصول إليها.
- استمرارية التطوير لنوعية التقنية المستخدمة بالمدرسة.
- الاشتراك بالمجلات والمواقع الإلكترونية والتقنية.
- ح- الإمكانات البشرية: ادخال المدرسة والإدارة والمعلم والمرشد الطلابي والمشرف التربوي ضمن درجات تقارير الأداء.
- حتى يمكن تطبيق معايير الإدارة والمدرسة المتميزة بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير يجب أن تعمل المدرسة بتوفير العديد من الأمور ، ومنها:
- توفير برامج للتنمية المهنية في مجال التميز.
- إكساب خبرات النقد الذاتي للموارد البشرية.
- تدعيم جوانب القوة وتنميتهم مهنيًا.
- ٤- متطلبات تنفيذ التصور المقترح: -
- تحسين أدائهم المهني. -
- خ- التقييم المؤسسي والمحاسبية: -
- كي يمكن تطبيق معايير الإدارة والمدرسة المتميزة بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير يجب أن تعمل المدرسة على: -
- قيام المدرسة بتقويم دوري لجوانب تعلم الطلاب. -
- ادخال المدرسة والإدارة والمعلم والمرشد الطلابي والمشرف التربوي ضمن درجات تقارير الأداء. -
- مناقشة نتائج التقييم مع مجلس المدرسة. -
- مراجعة المدرسة لمعايير تقويم أداء المعلمين والطلاب. -
- مطابقة جميع مستويات الأداء المالي، والإداري، والأكاديمي وفقاً لمعايير التميز. -

- تتطلب عملية تطبيق معايير جائزة الإدارة
والمدرسة المتميزة في مدارس التعليم العام في
منطقة عسير التعليمية توافر مجموعة من
المتطلبات منها:
- حصر جوانب التميز لدى منسوبي
المدرسة.
 - تقييم نتائج الإجراءات التي وضعتها
للاستمرار في تميز منسوبيها .
 - وضع ملفات إنجاز كمرجعية
تتضمن بيانات الجوائز التي حصلت عليها .
 - تقديم الإدارة المدرسية جوائز
معنوية لأصحاب الجهود المتميزة لمنسوبي
المدرسة .
 - تشجيع مدير المدرسة والأفراد
وفرق العمل على التفكير المبدع في تنفيذ
الأعمال بكفاءة أكثر.
 - دعم التواصل وتبادل الخبرات مع
مدارس أخرى متميزة.
 - إيجاد وصف وظيفي لجميع
الوظائف في المدرسة ويراجع بشكل سنوي .
 - تهيئة المناخ التنظيمي بالمدرسة
الذي يساعد علي المشاركة الفاعلة لجميع
العاملين في علاج المشكلات المدرسية.
 - تحفيز المؤسسات التربوية بوضع
جائزة وطنية للاعتماد في التربية والتعليم.
 - وضع خريطة تنظيمية توضّح
خطوط السلطة والمسؤولية للعاملين في المدرسة
العامة بمنطقة عسير .
 - إعادة النظر في القوانين الإدارية
والمالية التي تنظم العمل بما يتناسب مع
المستجدات التي تطرأ علي شبكة العلاقات بين
الإدارة التعليمية والمدرسة.
 - إعطاء التنظيمات الإدارية
للمدارس سلطات إدارية وفنية أوسع في تسيير
النظام التعليمي، والتقليل من الإجراءات
الإدارية المركزية.
 - إعداد الكوادر الإدارية القادرة
علي إحداث التطوير الإداري داخل المدرسة
من خلال معرفته بالمداخل الإدارية وكيفية
تطبيقها.

- إمداد مديري المدارس بكلّ ما هو جديد ومستحدث في مجال المتغيرات العالمية والمحلية وانعكاساتها على إدارة المدرسة والإدارة التعليمية بمنطقة عسير.
- فتح قنوات اتصال بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية للاستفادة منها في صنع واتخاذ القرار.
- إعداد المدير القادر علي تجديد معارفه وتطوير مهارته للتعامل مع قنوات الاتصال وكيفية الاستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية بما تتلاءم ومتطلبات العصر.
- زيادة الحوافز المادية لجميع العاملين بالمدرسة حتى يتفرغوا لعملهم. زيادة الحوافز المادية لجميع العاملين بالمدرسة حتى يتفرغوا لعملهم.
- الجمع بين النظام المركزي واللامركزي في إدارة التعليم عن طريق إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم لتشجيعهم على العمل بجديّة لتنفيذ هذه القرارات.
- الدعم التنظيمي:
ويتمثل في وزارة التربية والتعليم من تقديم الدعم الإداري اللازم؛ حيث تتطلّب تحقيق الجائزة لأهدافها توافر واتخاذ مجموعة من الإجراءات التنظيمية الكفيلة ولعلّ من أهمها:
استصدار قرارات إدارية ومالية على مستويات متعددة (الوزارة - إدارة التعليم - مكاتب التعليم)، وإصدار مجلة للتمييز بالوزارة تصدر بصفة دورية لنشر ثقافة التميّز بالمدارس.
- المساعدات الفنية:
وتضمّ عناصر تكون مهمتها توفير الدعم الفني، وتوفير المصادر المعرفية اللازمة للتطوير بأنواعه.
- فرق العمل المتخصصة:
وتضمّ المجموعة المسؤولة عن التنسيق تنفيذ معايير الجائزة على مستوى المدرسة، على أن تضمّ عدّة فرق من أهمها:
- فريق جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة بالمدرسة: ويضمّ مدير المدرسة، والمعلمين، وتحدّد مهام الفريق في تنظيم

- عمليات التقويم الذاتي للمدرسة في معايير الفنية للجائزة.
- ٥- الضمانات الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح :
- ١- فريق وضع المعايير الأكاديمية والمهنية للجائزة على مستوى المدرسة: وتضم المختصين في مجالات الإعداد من داخل المدرسة وخارجها، ومهمته تحليل المعايير المعتمدة من قبل الوزارة.
- ٢- فريق التدريب وإعداد المعلمين بالمدرسة: ويضم مجموعة من المختصين، ومهمته ترجمة معايير من معايير إلى خطط استراتيجية تدريبية لكل فريق من فرق الجائزة بالمدرسة.
- ٣- فريق التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة ويضم القيادات المدرسية، ومهمته متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطبيق جوائز التميز بالمدرسة.
- ٤- تكوين فرق للمستشارين على مستوى المدرسة في مجال التميز على أن يضم الفريق المسؤول عن التخطيط، واستشاري للمدرسة من أساتذة الجامعة.
- ٥- الضمانات الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح :
- ١- تنظيم برامج تدريبية على مستوى الوزارة والإدارات التعليمية والمدرسة تستهدف نشر ثقافة التميز بالمدارس.
- ٢- قناعة القيادات المدرسية بنشر ثقافة التميز وأهميته في مدارس التعليم العام.
- ٣- إيجاد مناخ يتسم بالثقة ودعم العلاقات الإنسانية في مدارس التعليم العام.
- ٤- تهيئة البيئة المدرسية لتكون جاهزة للتعامل مع ثقافة التميز ومعاييره.
- ٥- ربط منظومة التميز في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بنماذج التميز العالمية.
- التوصيات:
- ١- إنشاء مراكز للتمييز في الإدارات التعليمية والمدارس الابتدائية والثانوية في منطقة عسير.
- ٢- إنشاء فريق للتمييز بكل مدرسة يعمل على نشر ثقافة التميز بالمدرسة.

- تخصيص لجنة لفحص وتقييم ومراجعة أداء المدرسة تتكون من فريق المراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم الاعتماد والجودة.
- إنشاء لجان مشتركة من إدارة التربية والتعليم بمنطقة عسير ووزارة التربية والتعليم لمناقشة المشكلات التعليمية المتعلقة بالتميز واقترح الحلول المناسبة لها؛ من خلال الخطط البحثية.
- إنشاء موقع للمدرسة على الشبكة الدولية للمعلومات يحتوي على جميع المعلومات الإدارية والتعليمية التي تسهم في تحقيق التميز في المدرسة.
- إنشاء إدارة للجودة والتميز في جميع إدارات التربية والتعليم تُعني بوضع معايير ونماذج التميز التي تتوافق مع النماذج العالمية للتميز.
- تشجيع مديري المدارس على استخدام المداخل الإدارية الحديثة من إدارة الجودة والتميز، وإدارة المعرفة في إدارة المدرسة.
- إعداد تقارير دورية تتضمن الإجراءات التي تتخذها المدرسة لتحقيق التميز بالمدرسة.
- المقترحات:
 - مقارنة دور جوائز التميز في تحقيق جودة الأداء في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وبين الدول العربية والأجنبية.
 - تقويم دور جوائز التميز بوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين.
 - اتجاهات مديري المدارس والمعلمين نحو تطبيق جوائز التميز بوزارة التربية والتعليم في مدارس التعليم العام بالمملكة.
 - التخطيط لتحقيق معايير التميز ومؤثراته في مدارس التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية حتى عام ١٤٤٥ هـ .

المراجع

١. إبراهيم، لبيب عبد العزيز(٢٠١١م): واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين، مجلة كليات التربية ، جامعة عدن، العدد (١٢).
٢. إبراهيم، محمد محمد (٢٠١٠م): إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٣. أبو العلا، ليلي محمد حسني(٢٠١٢م) : تعرف واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات، مجلة كلية التربية ،جامعة الطائف ، المجلد (٢٨)، العدد(٣)، يوليو .
٤. أبو الكشك، محمد (٢٠١١م) : درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية في ظلّ تحديات العصر، المجلة التربوية، العدد (٩٨)، الجزء الأول ، مارس.
٥. أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠١١م): واقع الاعتماد التربوي في المدارس، مصر ، الإسكندرية ، دار الوفا لدينا الطباعة والنشر.
٦. إسماعيل، الغريب زاهر(٢٠٠٩م):التعليم الإلكتروني من التطبيق إلى الاحتراف والجودة، ط١، القاهرة ،عالم الكتاب.
٧. آل الحارث، فاطمة بنت علي عبد الله(٢٠١١م): إعادة هيكلة العمليات الإدارية بإدارات الإشراف التربوي بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد .
٨. الأحمري ، فاطمة عبدالله علي(٢٠١٠م): تصوّر مقترح لتطوير أداء مشرفات الإدارة المدرسية بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
٩. التميمي، ماجدة عبد الطيف محمد (٢٠٠٥م): دور جوائز التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات جالة دراسية في الشركة الحديثة لصناعة الألمنيوم (مودال) في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤتمر العلمي السابع لكلية العلوم الإدارية والمالية (العولمة وانعكاساتها على متطلبات سوق العمل العربي)، جامعة إربد الأهلية، الأردن.
١٠. الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات (١٩٩٥م): توصيات المؤتمر العلمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر، المكتبة الأكاديمية.
١١. الحارثي، سعاد فهد (٢٠٠٢م): إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في كليات البنات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية للبنات، جامعة الملك خالد.
١٢. الحبشي مجدي (٢٠٠٨م): مؤشرات الجودة كأداة لتجديد التعليم الجامعي - دراسة حالة لكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع ٦٠، يوليه.
١٣. الحدايي، داود عبد الملك (٢٠٠٥م): المجتمع الأهلي والتميز والإبداع في التعليم العالي جامعة العلوم والتكنولوجيا نموذجاً، المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي "التميز والإبداع في التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المنعقد في تعز في الفترة ٧ - ٨ ديسمبر .
١٤. الحوت، محمد صبري، شاذلي، ناهد عدلي (٢٠٠٧م): التعليم والتنمية، الأنجلو المصرية، القاهرة.
١٥. الدوسري، خلود بنت حمد (١٤٢٧هـ): الإدارة الذاتية في مدارس

- البنات في مدينة الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١٦. الدويري، غسان غريب سعد (٢٠٠٦م): إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
١٧. الديسطي، عزة الحمادي (٢٠١٢م): الاستقلالية الإدارية للمدرسة وعلاقتها بتحقيق الجودة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.
١٨. الروسان، هادي محمد (٢٠١١م): درجة مساهمة جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي في المملكة الاردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٢٦)، العدد (٦).
١٩. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٥م): أبعاد الإشراف التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، مجلة كلية التربية، دمياط، عدد ٢٩.
٢٠. السلمي، سعود سعيد مسفر (٢٠١١م): استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على مديري المدارس و المشرفين التربويين بمحافظة جدة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، مج ٥، ع ٤.
٢١. السلمي، علي (٢٠٠٢م): إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
٢٢. السلمي، سعود حميد (٢٠١٠م): نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، المجلة المعاصرة، مصر مج ١٣، ع ٢٧.
٢٣. السيسي، جمال أحمد، عشية، فتحي درويش (٢٠١١م): ثقافة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام على ضوء تطبيق نظام

- جودة التعليم والاعتماد، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثامن عشر، العدد ٦١، مارس. ٢٤. الشري، عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز (٢٠١٠): واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. التربية، مصر، مج ١٣، ع ٢٨. ٢٥. الشريان، مديحة بنت عوض علي (١٤٣٠هـ): تصور مقترح للتغلب علي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، الاقسام الادبية، جامعة الملك خالد. ٢٦. الشعبي، أحمد بن عبدالله (٢٠٠٨م): معوقات ومقومات نجاح برامج الحكومة الإلكترونية في العالم العربي : دراسة خاصة عن المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٩، ع ١. ٢٧. الصيرفي، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٦): قياس مستوى الأداء المتميز للمدير الأردني بالمنظمات الصناعية، بحوث إدارية محكمة، الإسكندرية، دار الوفاء. ٢٨. الصيرفي، محمد (٢٠٠٦م): هندرة الموارد البشرية، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. ٢٩. العاجز، فؤاد علي ونشوان، جميل (٢٠٠٧م): معايير اختيار وإعداد المعلمين في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الثامن للتربية، جودة واعتماد مؤسسات التعليم في الوطن العربي، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٣-٢٤ مايو. ٣٠. العجمي، محمد حسنين (٢٠١١م): المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، المنصورة، المكتبة العصرية. ٣١. العربي، أشرف (٢٠٠٦م): نحو بيئة جاذبة لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة: اقتصاد المعرفة، إعداد أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة.

٣٢. العمارين ، مسعود هاني (٢٠٠٧م): أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
٣٣. العمران ، حمد بن إبراهيم (٢٠٠٣م): المكتبة الرقمية وحماية حقوق النشر والملكية الفكرية، مجلة المعلوماتية، ع ٢ .
٣٤. العوايشة ، أسماء هائل (٢٠٠٦م): اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
٣٥. الغامدي ، علي بن محمد (٢٠١٠م): نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين ، مج ١١ ، ع ٤ .
٣٦. الغيث، العنود محمد (٢٠١١م): الاحتياجات التدريبية لمهام الإدارة المدرسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة ، السنة (٤)ظ، العدد(١٠)، يونيه .
٣٧. الكبيسي ،صلاح الدين (٢٠٠٨م): إدارة المعرفة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط ٢ .
٣٨. اللاتحة التنظيمية لجائزة التربية والتعليم للتميز (١٤٣٤هـ): مجلة التوثيق التربوي، وزارة التربية والتعليم، العدد (٥٤).
٣٩. المزروع ، بدر سليمان (٢٠١٠م): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية ،رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
٤٠. المغربي، عبد الحميد، ومرزوق، عبدالعزيز (٢٠١٠م): دراسات إدارية معاصرة، القاهرة، المكتبة العصرية.
٤١. الموسي، ناهد عبد الله (٢٠١٢م): تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في

- محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية رؤية استراتيجية مقترحة، مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد (١٢٢). س ٣٢، ع ١٢٢.
٤٢. النجار، عبدالوهاب محمد(٢٠٠٧م):الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات إعداد المعلمين كوسيلة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العام. المؤتمر السنوي الرابع عشر، الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، ٢٨-٢٩ مايو.
٤٣. النوح، عبدالعزيز بن سالم؛ موسى، هاني محمد يونس؛ فراج ، محمد أنور إبراهيم(٢٠١٢م): الاعتماد المدرسي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية : دراسة في الصعوبات و إمكانية التطبيق. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج ٢٣، ع ٩١.
٤٤. النوح، عبد العزيز سالم محمد(٢٠١٢م): الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض "دراسة تقويمية"، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، المجلد (٢٢)، العدد (الأول). ٤٥. الهدلق، عبد الله عبد العزيز (٢٠١٢م):واقع تطبيقات تقنية المعلومات في مجالات الإدارة المدرسية لدى طلاب الماجستير بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ع (٣٨)، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين). ٤٦. أنيس، إبراهيم وآخرون(٢٠٠٥م): المعجم الوسيط، ط ٤، مجمع اللغة العربية، القاهرة.
٤٧. بامفلح، فاتن سعيد (٢٠٠٩م): أساسيات المكتبات والمعلومات "خدمات المعلومات في ظل البيئة الإلكترونية ، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية . ٤٨. بلفقيه، نجيب محفوظ (٢٠٠٩م):دور جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في الاصلاح المدرسي بدولة الإمارات الواقع والمأمول من

إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد ، السعودية.

٥٣. زين الدين، محمد محمود (٢٠١٠م): تجربة جامعة الملك عبد العزيز في استخدام نظام إدارة التعلم الإلكتروني EMES في التدريس التي رسمت لها وإمكانية الاستفادة منها في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الثامن ، يونيو.

٥٤. سكران، محمد محمد (٢٠٠١م): وظائف الجامعة العصرية على ضوء الاتجاهات التقليدية والمعاصرة، القاهرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٥٥. الجيار، سهير على (٢٠٠٢م): الجامعة والشخصية القومية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجلة التربية والتنمية، السنة (١٠).

٥٦. صلاح، منذر (١٩٩٤م): أنظمة وبنوك المعلومات ودورها في التعليم الجامعي في

وجهة نظر المعلمين ، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد ١٤٩ .

٤٩. حسن، رشا محمد (٢٠١١م): تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان "دراسة ميدانية" مجلة مستقبل التربية، مج (١٨)، العدد (٦٨).

٥٠. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧م): ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

٥١. خالد بن معيض بن عبدالله آل شميخ (١٤٣٣هـ -): الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية" بحث ميداني في منطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد .

٥٢. خفاجي، سمية عمر (١٤٢٩هـ): تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات

- الوطن العربي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع
خاص.
٥٧. عابدين، محمد عبد
القادر(٢٠٠١م): الإدارة المدرسية الحديثة.
الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر
الأردن.
٥٨. عاشور، نيللي السيد
الرفاعي(٢٠١١م) : متطلبات تطبيق المعايير
العالمية لضمان الجودة والاعتماد المدرسي على
التعليم الثانوي العام بمصر، رسالة دكتوراه غير
منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة
المنصورة.
٥٩. عاشور، محمد علي(٢٠١١م):
مدى إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات و
الاتصالات في تنمية الإبداع الإداري لدى
القادة التربويين بمديريات التربية و التعليم في
سلطنة عمان. المجلة التربوية، الكويت، مج
٢٦، ع ١٠١.
٦٠. عبد الرسول، محمود أبو
النور(٢٠١٠م):علاقة المشاركة في صنع القرار
بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في
مصر: دراسة ميدانية، التربية، مصر، مج ١٣،
ع ٢٧.
٦١. عسيري، صالحه عبد الله علي
مشني آل مشني(١٤٣٠هـ—): تطوير إدارة
الوقت لدى المشرفات التربويات باستخدام
أسلوب الإدارة بالأهداف بمنطقة عسير
التعليمية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير
منشورة كلية التربية، جامعة الملك خالد.
٦٢. علي، نبيل(٢٠٠١م): الثقافة
العربية وعصر المعلومات رؤية لمستقبل الخطاب
الثقافي العربي، عالم المعرفة، الكويت، المجلس
الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد
(٢٧٦)، ديسمبر.
٦٣. علي، أسامة محمد سيد
(٢٠٠٩م): الإدارة الذاتية للمدرسة، كفر
الشيخ، دار العلم والإيمان.
٦٤. عيسى، خليفي، منصور،
كمال(٢٠٠٦م): مقومات التميز في أداء
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عيسى، الملتقى

- الدولي الأول (متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية) ، الجزائر .
- ٦٥ . غنيم ، أحمد محمد (٢٠٠٤م): نظم دعم القرار، القاهرة ، دار الوفاء.
- ٦٦ . مالوترا ، كمال (٢٠٠٠م): أولويات التعليم وتحدياته في سياق العولمة، ترجمة : فاطمة هانم بهجت، مجلة مستقبلات، المجلد (٣٠)، العدد (١١٥)، سبتمبر .
- ٦٧ . متولي، عبد الرحمن السيد (٢٠١٢م): تطوير الأداء للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية ، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الثاني عشر.
- ٦٨ . محمد، عبد الحميد محمد (٢٠٠٧م): رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة، المؤتمر السنوي الخامس عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان "تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، ج ١ .
- ٦٩ . محمد، عبد العزيز أحمد (٢٠١١م): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس العامة : دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ، العدد (٣٥) الجزء الثاني .
- ٧٠ . محمد، عبد الحميد محمد (٢٠٠٠م): اتجاهات التجديدات التربوية ، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ط٢، عدد ١.
- ٧١ . منصور، على محمد (١٩٩٩م): مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط١، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- ٧٢ . موقع جائزة خادم الحرمين لتكريم المخترعين والموهوبين (لائحة الجائزة <http://www.takreem.sa/Webpages/AwardAreas.aspx>)
- ٧٣ . موقع جائزة خادم الحرمين لتكريم المخترعين والموهوبين (لائحة الجائزة).
- ٧٤ . ناس، السيد محمد: الجامعة والعولمة " الطالب الجامعي بين الإقليمية

- والعالمية"، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي " رؤية لجامعة المستقبل، جامعة القاهرة.
٧٥. ناصف، مرفت صالح (٢٠١٠م): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (١٦)، العدد (٣)، يوليو.
٧٦. ناصف، ميرفت صاح (١٩٩١م): نظام معلومات مقترح لتطوير العملية الإدارية والتعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة.
٧٧. ناصف، محمد يحيى (٢٠٠٥م): اللامركزية في التعليم بين النظرية والتقويم، مجلة البحث التربوي، المجلد الرابع، العدد الأول.
٧٨. وزارة التربية والتعليم (١٤٣٢هـ). الخطة التنفيذية لوكالة الوزارة للتعليم - بنين، للعام ١٤٣٢هـ - ١٤٣٣هـ، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.
٧٩. وزارة التربية والتعليم المملكة العربية السعودية (١٤٣٤هـ): الدليل التفسيري لمعايير جائزة المدرسة والإدارة المتميزة، الطبعة الرابعة، ٤٢).
٨٠. وزارة التربية والتعليم المملكة العربية السعودية (١٤٣٤هـ): دليل جائزة التربية والتعليم للتميز الطبعة الرابعة، ٣.
٨١. وزارة التربية والتعليم المملكة العربية السعودية (١٤٣٤هـ): الدليل التفسيري لمعايير جائزة المعلم المتميز، الطبعة الرابعة، ٤٢.
٨٢. وزارة التربية والتعليم المملكة العربية السعودية (١٤٣٤هـ): الدليل التفسيري لمعايير جائزة المرشد الطلابي المتميز، الطبعة الرابعة، ٣١.
٨٣. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٧م): مشروع تطوير التعليم العالي،

Education Development
Laboratory Austin Texas. Vol.1,
No.2, 2008

88. Business Schools on
an Innovation Mission(2010) ;
Report of the AACSB
International Task Force on
Business Schools on an
Innovation , Florida

89. Capers, M.(2008):
Year one and Year Tow: What do
you In Comprehensive school
Improvement?, Issues about
change. Southwest Educational
Development Laboratory, Austiu,
Texas, Vol.9, No.2, 2008.

90. Enu, Donald Bette
&Esu, A. E. O. (2011) ; Re-
Engineering Values Education in
Nigerian Schools as Catalyst for
National Development,
International Education Studies
Vol. 4, No. 1; February pp147-153.

91. Fahrettin Yusuf,
(2013); SCHOOL
ADMINISTRATORS'
LEADERSHIP STYLES AND
RESISTANCE TO CHANGE,
INTERNATIONAL JOURNAL of

اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، دليل
إرشادي لإعداد المعايير الأكاديمية القياسية
القومية للتعليم العالي في مصر، القاهرة، يناير .

84. Achilles, C.M;
(2009)"Education Administration
(EDAD) and Capacity for School
Improvement: Restructuring Public
Education," April.

85. Aseguramiento de la
Calidad: (2008) : The High
Education System in Italy Quality
and Evaluation in the Italian
University system, políticas
pública y gestión universitaria,
Proyecto ALFA Nro. DCI- ALA
,42,P.5.

86. Berrett, Angeline
M;(2009): Teacher Accountability
in context: Tanzanian Primary
School Teachers Perceptions of
Local Community and Education
Administration, Compare A
Journal of Comparative Edcation,
Vol.32, No.1, 2009.

87. Blair, L,
(2008);Strategies for change:
Implementing a comprehensive
School Reform Program, CSRD
Connections, South west

vol.، 17،no. 6، ABI/INFORM Global
،pg. 509.

96. Mary Ellen Pierson،
Virginia Tech؛
(2013)Characteristics of a
Knowledge Harvesting and
Management System،
TechTrends، Volume 57، Number
2 March/April،pp26-32.

97. Mok، Ka-Ho(2003):
Globalization and higher education
restructuring in Hong kong ،
Taiwan and mainland China ،
Higher Education Research and
Development ، Vol.22 ، No.2 ، p.
120.

98. Paino، (2008): Oydits
of Quality Assurance Systems of
Finnish Higher Education
Institutions Audit Manual for 2008
–2011Publisher: Finnish Higher
Education Evaluation Council،
Tampere، p.27.

99. RAMODIKOE NYLON
MARISHANE(2013)؛
MANAGEMENT OF SCHOOL
INFRASTRUCTURE IN THE
CONTEXT OF A NO-FEE
SCHOOLS POLICY IN RURAL

ACADEMIC RESEARCH، Vol. 5.
No. 5. September،

92. Fasasi، Yunus
Adebunmi ، Oyeniran،
Saheed(2014)؛ Assessing
Principals' Quality Assurance
Strategies in Osun State
Secondary Schools. Nigeria،
International Journal of Instruction،
January ، Vol.7، No.1

93. Fasasi، Yunus
Adebunmi ، Oyeniran،
Saheed(2014)؛ Assessing
Principals' Quality Assurance
Strategies in Osun State
Secondary Schools. Nigeria،
International Journal of Instruction،
January ، Vol.7، No.1

94. Kanji،G.K(2002):An
Integrated Approach Business
Excellence، Total Quality
Management Voi، 12 NO، 2،
Routledge Tayor & Francis
Group.

95. Kulkarni Sushma
(2005): Graph theory and matrix
approach for performance
evaluation of TQM in Indian
industries ، The TQM Magazine

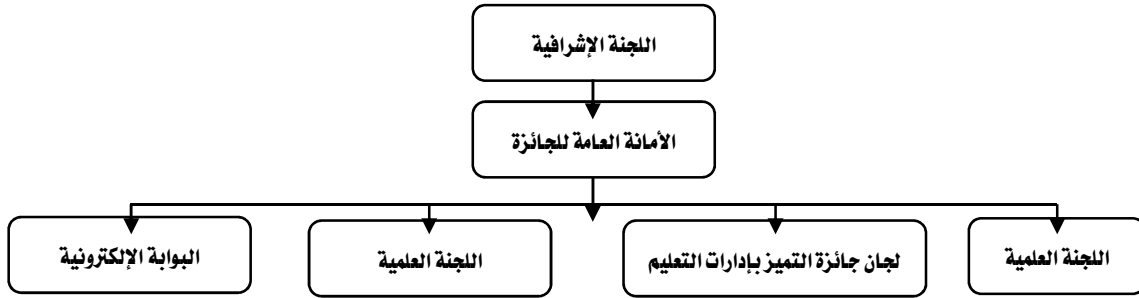
- technology .Miami ،Florida ،USA
،May 13-17 .
103. Vuyisile،(2013); In Search of a Liberating Practice : Leadership، Teacher Commitment and the Struggle for Effective Schools ، journal، ISEA ، Volume 41، Number 3.
104. Wohistetter، P. & Abeis، S(2007) ; School Based Management، Promise & Pisent N،Y،. 233-235.
- SOUTH AFRICAN SCHOOLS: LESSONS FROM THE FIELD، International Journal of Education Policy & Leadership، July 19، Volume 8، Number 5
100. Tanyatorn Chaiyuth ، Kamol (2013); he Development of Basic Education School Accounting Administration System under the Office of Basic Education Commission، Published by Canadian Center of Science and Education، Asian Social Science; Vol. 9، No. 15
101. Tom ،Marj ،Madeleine، and Kenneth H. (2013); Measuring Inviting School Climate: A Case Study of a Public Primary School in an Urban Low Socioeconomic Setting in Kenya ، Journal of Invitational Theory and Practice ، Volume 19.
102. Vuyani، Andre (2007):An innovation Management framework to Improve national competitive in developing countries ، interactional Conference on management of

تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية
د. مفرح بن سعيد آل كردم
د. أمل محمد حسن البدوي

الجدول والاشكال

شكل (١)

يوضح دليل جائزة التربية والتعليم للتميز



جدول (١)

يوضح عدد المجالات والمعايير والمؤشرات للمعلم المتميز.

م	المجالات	المعايير	المؤشرات
١.	المجال الأول: التمكن العلمي.	٣	١٢
٢.	المجال الثاني: تخطيط وتصميم مواقف التدريس	٥	٢١
٣.	المجال الثالث: استراتيجيات التدريس الفعال.	٣	١٨
٤.	المجال الرابع: إدارة بيئة التعلم.	٣	١٨
٥.	المجال الخامس: التقويم.	٤	١٣
٦.	المجال السادس: التنمية المهنية.	٤	١٦
٧.	المجال السابع: أخلاقيات المهنة.	٢	١٠
	المجموع	٢٤	١٠٨

جدول (٢)

عدد المجالات والمعايير والمؤشرات للمرشد الطلابي المتميز (الدليل التفسيري لمعايير جائزة المرشد الطلابي المتميز الطبعة الرابعة).

م	المجالات	المعايير	المؤشرات
١	المجال الأول: الخطط والبرامج الإرشادية	٧	٢٣
٢	المجال الثاني: العلاقات والشراكة المجتمعية	٤	١٧
٣	المجال الثالث: الإرشاد الإبداعي	٤	١١
٤	المجال الرابع: التنمية المهنية	٣	٧
٥	المجال الخامس: أخلاقيات المهنة	١	٥
المجموع		١٩	٦٣

جدول (٣)

عدد المجالات والمعايير والمؤشرات لمشرف التربوي المتميز (الدليل التفسيري لمعايير جائزة المشرف التربوي المتميز الطبعة الرابعة).

م	المجالات	المعايير	المؤشرات
١	المجال الأول: التمكن العلمي والتنمية المهنية.	٤	١٤
٢	المجال الثاني: قيادة العمليات الإشرافية.	٤	١٥
٣	المجال الثالث: المبادرات الإبداعية.	٤	٩
٤	المجال الرابع: الإشراف الإلكتروني.	٥	١٢
٥	المجال الخامس: أخلاقيات المهنة والاتصال.	٦	١٨
المجموع		٢٢	٦٨

جدول (٤)

مجالات وعدد المعايير والمؤشرات للجائزة بشكل إجمالي

م	المجالات	المعايير	المؤشرات
١	المجال الأول: التميز القيادي.	٧	٢١
٢	المجال الثاني: الثقافة المؤسسية.	٦	١١
٣	المجال الثالث: الجودة.	٥	٩
٤	المجال الرابع: مجتمع التعليم والتعلم.	٢	١٣
٥	المجال الخامس: التنمية المهنية.	٤	٧
٦	المجال السادس: المدرسة الرقمية.	٣	١٥
٧	المجال السابع: الشراكة المجتمعية.	٢	٦
المجموع		٢٩	٨٢

تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية
د. مفرح بن سعيد آل كردم
د. أمل محمد حسن البدوي

جدول (٥) .

م	المعايير	المؤشرات
١	بناء الخطة الاستراتيجية .	١- تعدد المدرسة خطة استراتيجية في ضوء الخطة الاستراتيجية لوزارة.
		٢- تعدد الركائز الرئيسية للخطة الاستراتيجية بالمدرسة .
		٣- تجهز ورش العمل اللازمة لتحليل الواقع المدرسي باستخدام أحد نماذج التحليل .
		٤- تشرفا على فعاليات الورشة .
		٥- تصمم الخطة التشغيلية .
٢	تهيئة المناخ الإداري الداعم للتغيير .	١- تهيئ منسوبي المدرسة لعملية التغيير .
		٢- ترتب الأولويات في عملية التغيير .
٣	التعامل مع المرؤوسين .	١- يفوض بعض الصلاحيات للعاملين .
		٢- يشرف على المعلم الجديد .
		٣- تقوم الأداء الوظيفي بموضوعية .
		٤- تحقق العدالة في توزيع المهام .
٤	تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي .	١- تشجع العاملين .
		٢- تشجع الطالب المتميز .
٥	دعم الأنشطة المدرسية .	١- تهيئ النشاط المدرسي .
		٢- تفعّل الأنشطة المدرسية .
٦	دعم لجان المدرسة .	١- تفعّل لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة .
		٢- تفعّل لجنة الحالات السلوكية الطارئة بالمدرسة في تعليم البنات ، وتنبثق هذه اللجنة من لجنة التوجيه والإرشاد
		٣- تفعّل لجنة الصلاة في تعليم البنات ، وتنبثق هذه اللجنة من لجنة التوعية الإسلامية .
		٤- تفعّل لجنة التوعية الإسلامية .
		٥- تفعّل لجنة النشاط .
٧	إدارة الأزمات المدرسية	١- تدير الأزمات بمهنية .

جدول (٦)

م	المعايير	المؤشرات
١	تحقيق الرضا الوظيفي في المدرسة	١- تحقق الاستقرار والتوافق النفسي بين أعضاء المجتمع المدرسي
		٢- تشعر منسوبيها بالفخر والاعتزاز
٢	نشر ثقافة الحوار	١- يشجع المناخ المدرسي على الحوار
		٢- يشترك أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرار
		٣- تفاعل مجلس المعلمين
٣	تعزيز الانتماء الوطني.	١- تؤكد على الهوية والانتماء
		٢- تؤكد على حماية مراقبها
٤	تأصيل ثقافة التجديد والإبداع داخل المجتمع المدرسي.	١- تعزز ثقافة الإبداع
		٢- تشجع على نشر براءات اختراع باسم المدرسة أو أحد منسوبيها
٥	التزام العاملين بأخلاقيات المهنة	١- تنمي لدى العاملين الالتزام بأداب وأخلاقيات مهنة التعليم وفق الميثاق
٦	تأكيد مبدأ العلاقات الإنسانية	١- تدعم العلاقات الإيجابية

جدول (٧)

م	المعايير	المؤشرات
١	نشر ثقافة الجودة.	١- تنمي ثقافة الجودة والتميز.
٢	التركيز على المستفيد (الداخلي والخارجي).	١- تحدد حاجات المستفيدين.
		٢- تعمل وفق آلية لقياس رضا المستفيدين.
٣	إدارة العمليات	١- تعمل وفق نظام شامل لكافة العمليات.
		٢- تحدد آلية لجمع المعلومات وتحليلها.
٤	التحسين المستمر.	١- تشجع المبادرات التحسينية.
		٢- تحدد منهجية التحسين المستمر.
٥	قياس وتقييم الأداء المدرسي	١- تقوم بعمل تقييم ذاتي لأدائها.
		٢- تخضع لتقييم خارجي.

د. مفرح بن سعيد آل كردم
د. أمل محمد حسن البدوي

جدول (٨)

م	المعايير	المؤشرات
١	دعم استراتيجيات تدريس متمركزة حول المتعلم.	١- تعتمد استراتيجيات تدريس متنوعة وحديثة.
		٢- تشجّع المتعلمين على استخدام البحث والتجريب.
		٣- تفعل ملف الإنجاز.
٢	المبنى المدرسي وتجهيزاته.	١- تؤكّد على جاهزية الفصول الدراسية.
		٢- توفّر متطلبات المقصف المدرسي.
		٣- توفّر الغرف الإدارية والتدريسية.
		٤- توفّر المرافق التعليمية اللازمة.
		٥- توفّر المرافق الخدمية اللازمة.
		٦- توفّر المرافق الإدارية اللازمة.
		٧- تنظيم العهد المدرسية.
		٨- يراعي المبنى ذوي الاحتياجات الخاصة.
		٩- توفّر المتطلبات الأساسية للصحة والسلامة.
		١٠- توفّر المتطلبات الأساسية للنظافة.

جدول (٩)

م	المعايير	المؤشرات
١	ترسيخ ثقافة التنمية المهنية لدى العاملين بالمجتمع المدرسي.	١- تعرّض مفهوم التنمية المهنية لدى العاملين في المدرسة.
		٢- يمتلك العاملون بالمدرسة مهارات التعلم الذاتي.
		٣- يقدم المتميز من العاملين بالمدرسة المساعدة الفنية والخبرات المهنية لزملائهم الجدد.
٢	تمتّع العاملون بمجتمع المدرسة بالمؤهلات العملية والخبرات المناسبة لمهنتهم	- تتلاءم مؤهلات العاملين بالمدرسة مع المهن والمهام التي يعملون بها.
		١- تلبى الحاجات التدريبية للعاملين.
٤	متابعة المستجدات التربوية الحديثة.	١- تهتمّ بالتقارير الدورية للاتجاهات التربوية الحديثة
		٢- تشجّع العاملين على التطوير المهني.

جدول (١٠)

م	المعايير	المؤشرات
١	تجهيز بنية تحتية تقنية.	١- تجهز بيئة التعلم بالتقنيات التعليمية.
		٢- تجهز قاعدة بيانات إلكترونية لمنسوبي المدرسة.
		٣- تفعّل مركز مصادر التعلّم إلكترونيًا.
		٤- تؤسس موقعاً إلكترونيًا.
		٥- توفّر نظام إدارة تعلم إلكتروني.
		٦- تفعّل الإرشاد الإلكتروني.
		٧- تقدّم خدمات الدعم الفني.
٢	توظيف التقنية في العملية التعليمية.	١- تنشر ثقافة دمج التقنية في العملية التعليمية.
		٢- توعي المجتمع المدرسي بأهمية التعلم الإلكتروني.
		٣- تعرّف الطلاب بأخلاقيات التعامل مع التقنية.
		٤- تخطّط لدمج التقنية في العملية التعليمية.
		٥- تحفّز منسوبي المدرسة على توظيف التقنية.
٣	التواصل الإلكتروني مع منسوبي المدرسة.	١- تشارك في خدمة رسائل الجوال.
		٢- تتواصل مع منسوبيها.
		٣- تتواصل مع أعضاء المجتمع المحلي ذوي العلاقة.

جدول (١١)

م	المعايير	المؤشرات
١	الشراكة والتواصل بفاعلية مع أولياء الأمور.	١- يتمّ تشكيل مجلس المدرسة.
		٢- تتواصل مع أولياء الأمور.
		٣- تعلّم أولياء الأمور بمستويات تقييم أبنائهم أثناء العام الدراسي.
٢	تفعيل الشراكة مع المجتمع.	١- تفعّل خدمة المجتمع.
		٢- تشعر المجتمع المحلي بما يقدم.

تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية
د. مفرح بن سعيد آل كردم
د. أمل محمد حسن البدوي

جدول (١٢)

يوضح مدى ودرجة الاستجابة وفقاً للمقياس ذي الخمس درجات:

المدى	مستوى الموافقة
٥ - ٤.٢٠	كبيرة جداً
٣.٤٠ - ٤.١٩	كبيرة
٢.٦ - ٣.٣٩	متوسطة
١.٨ - ٢.٥٩	قليلة
١ - ١.٧٩	قليلة جداً

جدول (١٣)

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة										المقومات	الترتيب
		قليلة جداً		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٨٦٩	٤.٠٣٧	١.٨	٦	٣.٨	٣٢	١٦.٤	١٣٩	٤٧.١	٣٩٩	٣١.٣	٢٦٥	١	مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في صياغة الخطة الاستراتيجية.
١.٢٥٦	٣.١٢٤	٣.٢	٢٧	١٨.٣	١٥٥	١٧.٥	١٤٨	٢٦.١	٢٢١	٣٤.٩	٢٩٦	٢	تعزيز الثقة بين مدير المدرسة والعاملين.
١.٠٢٥	٤.١٥٨	٤	٣٤	٢٥.٧	٢١٨	٣٣.٤	٢٨٣	٢٧.٥	٢٢٣	٣٣.٤	٢٨٣	٣	توفير برامج التنمية المهنية وفق احتياجات العاملين بالمدرسة.
٠.٩٦٠	٤.١٥٨	٤	٣٤	٩.٣	٧٩	٢٥.٧	٢١٨	٢٧.٥	٢٢٣	٣٣.٤	٢٨٣	٤	تعزيز الوعي بمعايير الإدارة المدرسية المتميزة.
١.٠٧٢٧	٣.٣٧٠	٠.٨	٧	٥.٩	٥٠	١٦.٨	١٤٢	٢٩.٦	٢٥١	٤٦.٩	٣٩٧	٥	تشجيع العاملين بالمدرسة على تقديم أفكارهم حول تطوير المدرسة.
١.٠٩٥	٣.٨٦٣	٢.١	١٨	١٦.٥	١٤٠	٢٢.٩	١٩٤	٢٧.٣	٢٢١	٣١.٢	٢٦٤	٦	إشراك المعلمين في تحديد القواعد المنظمة للعمل المدرسي.

١.٠٩٥	٢.٧٦٢	٠.٤	٢	٥.٥	٤٧	٢١.٣	١٨٠	٢٢.٨	١٩٢	٥٠.١	٤٢٤	٧	إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع جميع العاملين بدرجة متوازنة.
٠.٩٩٩	٢.٨٠٠	٦	٥١	٦.٥	٥٥	١٧.٤	١٤٧	٢٣.٨	٢٨٦	٢٦.٤	٢٠٨	٨	الأخذ بمبدأ الشفافية في صنع القرارات المدرسية واتخاذها.
١.٠١٥٥	٢.٨٩٣	٠	٠	١١.٩	١٠١	٢١.٦	١٨٢	٢١.٦	٢٦٨	٢٤.٤	٢٩٥	٩	تبني أسلوب الاتصال الإداري المفتوح متعدد الاتجاهات بالمدرسة.
١.٠٤٩	٢.٢٦٠	٥.٣	٤٥	١٤	١١٩	١٥.٣	١٣٠	٢٤	٢٠٢	٤١.٣	٢٥٠	١٠	إتاحة الاستقلالية للمعلم لتطوير البرامج الدراسية بما يحقق نمو الطلاب.
١.١٦٦	٢.٧٦٣	١٠	٨٥	١١.٣	٩٦	١٤.٩	١٢٦	٢٢.٧	١٩٢	٤١.١	٢٤٨	١١	مشاركة المعلمين في تحديد الأنشطة الطلابية.
١.٣١١	٢.٤٣٦	٢.٧	٢٣	٨.٧	٧٤	١٣.٥	١١٤	٢٠.٥	١٧٤	٥٤.٥	٤٦٢	١٢	توضيح مسئولية كل عضو بالمجتمع المدرسي منعاً للازدواجية.
٠.٩٤٨	٢.٨١٤	٩	٧٦	١١.١	٩٤	١٤.٦	١٢٤	٢٩	٢٤٦	٣٦.٢	٢٠٧	١٣	التزام كافة المشاركين في مجلس المدرسة بتقديم الخدمات للطلاب.
١.١٢٣	٢.٧٠٧	١١.٨	١٠٠	١١.٨	١٠٠	١٦.٤	١٣٩	٢٢.٢	١٨٨	٤١.٨	٢٥٤	١٤	منح منسوبي المدرسة صلاحيات تتناسب مع المهام المفوضة لهم.
١.٢٩٩	٢.٧١١	٦.٧	٥٧	١٤.٦	١٢٤	١٨.٣	١٥٥	٢٦.٢	٢٢٢	٢٤.١	٢٨٩	١٥	إيجاد توصيف وظيفي لمسؤوليات منسوبي المدرسة.
١.٥٢٣	٢.٥٦٧	١٢.٣	١٠٤	١٩.٦	١٦٦	٢٠.٣	١٧٢	٢١.٥	١٨٢	٢٦.٣	٢٢٣	١٦	التحول إلى الهياكل الإدارية المرنة المعتمدة على تقنية المعلومات.
١.٤٦٩	٢.٧٨٧	١.٩	١٦	١٨.٨	١٥٩	٢١	١٧٨	٢٧.٤	٢٣٢	٢٠.٩	٢٦٢	١٧	إتاحة الفرصة للمدرسة لوضع مبرراتها وفقاً لاحتياجاتها.
١.١٢٧	٢.٦٣١	٢.٨	٢٤	١٥.٥	١٣١	١٧.٤	١٧٤	٢٥.١	٢١٢	٢٩.٢	٢٣٢	١٨	تشكيل مجالس طلابية تشارك في تطوير المدرسة.

١.٠٩٥	٢.٦٨٢	٢.٣	٢٨	١٩.١	١٦٢	١٩.٥	١٦٦	١٩.٥	١٦٦	٢٣.٤	٢٢٥	١٩	تشجيع المعلمين على الابتكار
-------	-------	-----	----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	----	-----------------------------

تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية
د. مفرح بن سعيد آل كردم
د. أمل محمد حسن البدوي

												في العمل المدرسي.	
١٠١٠٦	٣٠٥٠٤	٣٠٢	٢٧	١١٠٨	١٠٠	٢١٠١	١٧٩	٢٧٠٥	٢٣٣	٣٦٠٤	٣٠٨	مناسبة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة بالإدارة المتميزة.	٢٠
١٠٠٤٤	٣٠٦٠٤	٣٠٢	٢٧	١٨٠٣	١٥٥	١٩٠٦	١٦٦	٢٦	٢٢٠	٣٢٠٩	٢٧٩	التواصل الفعال على كافة المستويات.	٢١
١٠٠٩٣	٣٠٤٣٥	٣٠٣	٢٨	١١٠٢	٩٥	١٢٠٣	١٠٤	٣٦٠١	٣٠٦	٣٧٠١	٣١٤	تأمين سرعة تدفق المعلومات عن العملية التعليمية.	٢٢
١٠١٠٦	٣٠٩١٥	٤٠٨	٤١	١٠٠٩	٩٢	١٥٠١	١٢٨	٢٧٠٦	٢٣٤	٤١٠٦	٣٥٢	تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت للعاملين في المدرسة.	٢٣
١٠٢٤٣	٣٠٤٥٩	٥٠٨	١٠	٩٠٩	٨٤	١٤٠٢	١٢٠	٣٣٠٥	٢٨٤	٤١٠٢	٣٤٩	استخدام أساليب إلكترونية تساعد في تبادل الخبرات المدرسية.	٢٤
١٠٠٢٧	٤٠٣٦٦	١٠٩	١٦	٩٠٤	٨٠	٩٠٦	٨١	٣٨	٣٢٢	٤١٠١	٣٤٨	إنشاء منتديات إلكترونية للمدرسة تساهم في توثيق المعلومات.	٢٥
١٠٠٢٥٠	٤٠٦٦٩	٤٠٣	٣٦	١٠٠٩	٩٢	١١٠٧	٩٩	٣٥٠٣	٢٩٩	٣٧٠٩	٣٢١	وجود روابط إلكترونية لجميع منسوبي المدرسة.	٢٦
١٠١٤٣	٤٠٤٥١	٢٠٦	٢٢	٩	٧٦	١٧٠٨	١٥١	٣٨٠٣	٣٢٤	٣٢٠٣	٢٧٤	توعية منسوبي المدرسة بأهمية التقنية بالمدرسة.	٢٧
١٠٢١١	٣٠٩١٧	٢٠٦	٢٢	٩	٧٦	١٧٠٨	١٥١	٣٢٠٣	٢٧٤	٣٨٠٣	٣٢٤	تطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة بالمدرسة.	٢٨
١٠١٣٦	٣٠٧٨٩	٤٠٥	٣٨	١١	٩٣	١٧٠٤	١٤٧	٣١٠٨	٢٦٩	٣٥٠٤	٣٠٠	الاشتراك بالواقع الإلكتروني بالمدرسة.	٢٩
٠٠٩٩٣	٤٠٠٦٦	٠٠٧	٦	٩	٧٦	١٥	١٢٧	٣٣٠٦	٢٨٥	٤١٠٧	٣٥٢	وجود وعي بالتخطيط الاستراتيجي لدى العاملين.	٣٠
٠٠٨٤٩	٤٠٢٥٧	٠٠٩	٨	٢٠٧	٢٣	١٢٠٦	١٠٧	٣٧٠٧	٣١٤	٤٦٠٦	٣٩٥	وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تتلاءم مع التغيرات المستقبلية.	٣١
١٠٠٧٦	٤٠٠٧٥	٣٠٣	٢٨	٧٠٢	٦١	١٣	١١٠	٣١٠٦	٢٦٨	٤٤٠٩	٣٨٠	ربط رؤية ورسالة المدرسة	٣٢

												بالمخرجات المتوقعة.	
٠.٩٣٦	٤.٠٥١	١.٨	١٥	٣.٤	٢٩	٢٠.٤	١٧٣	٣٦.٦	٣١٠	٣٧.٨	٣٢٠	مشاركة الآباء والطلاب في بناء الخطط المدرسية.	٣٣
٠.٨٨٤	٤.٢٠٥	٠.٧	٧	٥.٣	٤٥	١٠	٨٥	٤٠.١	٣٤٠	٤٣.٧	٣٧٠	استخدام أساليب فعالة لتحفيز العاملين	٣٤
١.١١٢	٣.٨٧٨	١.٢	١٠	١٤.٨	١٢٥	١٧.٢	١٤٦	١٧.٢	٢٤٣	٣٨.١	٣٢٣	توسيع الرقابة الإدارية من قبل المجتمع المحلي.	٣٥
١.١٥٧	٣.٨٠٩	٣.٧	٣١	١٢.٩	١٠٩	١٧.٧	١٥٠	٣٠.٣	٢٥٧	٣٥.٤	٣٠٠	تنفيذ برامج تدريبية بالتخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس.	٣٦
٠.٩٤٤	٤.١٥٤	٠.١	١	٧.٦	٦٤	١٤.٦	١٢٤	٣٢.١	٢٧٢	٤٥.٦	٣٨٥	تشكيل وحدات للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة.	٣٧
٠.٨٩٧	٤.١٢٨	٠.١	١	٦.٤	٥٤	١٤.٨	١٢٥	٣٨	٣٢٢	٤٠.٧	٣٤٥	وضع خطة المدرسية قائمة على المنهج العلمي.	٣٨
١.١٩١	٣.٦٢٤	٢.١	١٨	٢٠.٤	١٧٣	٢٢.٧	١٩٢	٢٢.٤	١٩٠	٣٢.٣	٢٧٤	توافر الإمكانيات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة.	٣٩
٠.٩٨٠	٣.٩٣٦	٠.٨	٧	٨.٤	٧١	٢١.٣	١٨٠	٣٤.١	٢٨٩	٣٥.٤	٣٠٠	مشاركة العاملين مع مديري المدارس لتحقيق التميز.	٤٠
٠.٨٧٢	٤.١٠٢	٠.٧	٦	٤.٥	٣٨	١٥.٧	١٣٣	٤٢	٣٥٥	٣٧.١	٣١٤	توافر أجهزة لجمع وتحليل المعلومات.	٤١
١.٠٢٨	٣.٩٥٨	١.١	٩	١٠.٣	٨٧	١٧.٨	١٥١	٣٣.٤	٢٨٢	٣٧.٤	٣١٧	توافر قنوات اتصال فعالة بالمدرسة.	٤٢
٠.٩٥٤	٣.٢١٥												٤٣
١.١١٤	٣.٦٨٦	الإجمالي											

تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية
 د. مفرح بن سعيد آل كردم
 د. أمل محمد حسن البدوي

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين المتعدد للمقارنة بين الاستجابات حسب اختلاف متغيرات الدراسة

مؤشر الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف	المحاور
غير دالة	٠.٥١٥	٠.٤٢٥	٠.٢٥٨	١	٣٧.١٥٨	الوظيفة الحالية	المقومات اللازمة لتطبيق معايير جائزة الإدارة والمدرسة المتميزة لوزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية
غير دالة	٠.٤٣٥	٠.٦٠٩	٠.٣٨٤	١	٤٢.٥٥	المرحلة التعليمية	
-	-	-	٠.٦٠٧	٧٦٥	٤٦٤.٤٩٠	الخطأ	
-	-	-	-	٨٤٧	٥٢٤٣.٠٠٠	الكلبي	