

تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز

إعداد

كروز تراحيب العجمي

دكتوراه الفلسفة في التربية قسم اصول تربية وإدارة تعليمية ، كلية التربية بقنا -
جامعة جنوب الوادي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتم اختيار عدد (١٥٩) من الهيئة الإدارية والتعليمية بمدارس التعليم الأساسي في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وتم تصميم استبانة للتعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري إدارة التعليم الأساسي، وأشارت النتائج إلى ترتيب مفردات محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز. حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث حصلت العبارة رقم (١٤) وهي "يقبل النقد والرأي المخالف" في الترتيب الأول، وجاء ترتيب مفردات مجال البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث أوضحت النتائج أن العبارات رقم (١٦) (٣٢، ٢٠، ١٩، ١٧، ٢٧، ٣٠) جاءت في ترتيب مرتفع من (١ إلى ٧) على التوالي.

المقدمة:

تشهد الدول المتقدمة والنامية علي السواء - في الآونة الأخيرة - موجات متتالية من حركات الإصلاح والتطوير التربوي في ظل العديد من التحديات والمتغيرات المجتمعية، وكانت الإدارة التربوية؛ وبالتالي المدرسية مسئولة عن تحقيق الأهداف أو الفشل في تحقيقها، وبالتالي هي عرضة للمحاسبية، وملزمة بالإجابة عن كل ما يتعلق بأدائها أو وفائها بمسئولياتها، وبالتالي فهي ملزمة أيضاً بمحاسبية العاملين فيها لضمان مستوى معين من الأداء لتحقيق الأهداف، خاصة مع تزايد تكلفة التعليم وزيادة فقدان الثقة بالنتائج التعليمية، وفشل النظم التعليمية في تحقيق توقعات المواطنين لأبنائهم، ورغبتهم في التحقق من أن ما ينفقونه من أموال على التعليم يتناسب مع العائد منه" (هاشم، ٢٠٠١، ٣٣).

وتسعى الإدارة المدرسية الفاعلة إلى تحقيق أهداف المدرسة من خلال تطوير نظمها والمهام الوظيفية لمديري المدارس، فمع التقدم العلمي أخذ البحث في الإدارة بصفة عامة، والمدرسة بصفة خاصة، يتحول إلى الأساليب والمهام والتقنيات والأدوات؛ فيتجاوز بذلك البحث في النظريات والمفاهيم والأسس، فقد أصبحت الإدارة التعليمية تهتم بجودة التعليم بدلا من الاهتمام بمجرد سير العملية التعليمية، كما أخذت تبرز موضوعات مثل التطوير الإداري القائم على أصول التفكير العلمي، والتحليل الموضوعي المنظم الذي يساعد إدارة المدرسة على النمو الذي يحقق النمو المرجو منه (أبو هاشم، ٢٠٠٦، ١).

وتتفق أدبيات الإدارة التربوية في العصر الحديث على أن وظيفة مدير المدرسة ذات طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من وظائف القيادات الإدارية في المؤسسات غير المدرسية للعديد من الأسباب، كالسرعة في إصدار القرارات في المواقف المختلفة، والتعامل مع مواقف يكتنفها الغموض بسبب كثرة ما يحيط بها من متغيرات، وللحاجة الملحة إلى مهارة عالية في التعاون والتعامل الفعال مع المجتمع المدرسي الذي يضم المعلمين والتلاميذ والمناهج والعاملين، وكذا أولياء الأمور وسائر من يعمل في المدرسة (بصري، والعارف، ٢٠٠٣، ٨٠، ٨١).

وتعد الإدارة الناجحة؛ هي الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف الإدارة إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق أوعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، وقد ظهر في السنوات الأخيرة مفهوم جديد لوظيفة المدرسة، وهو ضرورة عنايتها بالمجتمع ودراسته، والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، ونتج عن ذلك

زيادة التقارب والاتصال بين المدرسة والمجتمع (Gorton, Snowden & R., 2000, P158).

وفي ضوء التطورات التربوية والعلمية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة تطورت مهام مدير المدرسة، فلم تعد مقتصرة على تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً أو مجرد المحافظة على النظام فيها والانضباط وسير الدراسة، رغم أهمية هذا الدور، وإنما أصبحت موجهة إلى تطوير العملية التعليمية - بصفة عامة - وذلك من خلال تنمية المعلمين مهنيًا، وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية، ورعاية التلاميذ وتوعيتهم، وتطوير الأساليب التربوية، والأنشطة والبرامج المدرسية، وتوطيد علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، وتوفير الخدمات التربوية المساعدة من وسائل وإمكانات مادية وبشرية (البدرى، ١٩٩٩، ١٠٧) بالإضافة إلى تهيئة المناخ المدرسي القائم على التعاون والحوار والتفاعل بين الأفراد.

وبهذا المنظور يتطلب الأمر تطوير المدرسة بشكل كامل بكل عناصرها لأنها منظومة تعليمية متكاملة وفقاً لأفضل النظريات والأساليب والقيادات الإدارية الحديثة، إذ إن المدرسة مؤسسة تربوية تروحية علاجية تفتح أبوابها للجميع، ووسيلة للتربية الديمقراطية، فيها تتاح الفرص للقدرات الطبيعية العقلية الخاصة والعامة للظهور والنمو، وبذلك تتكافأ الفرص من حيث إفساح المجال أمام الأذكياء من التلاميذ للتقدم وإظهار حالات الإبداع والمبدعين، فهي عامل لا يمكن الاستغناء عنه في تربية الجيل الجديد (البدرى، ٢٠٠١، ٤٥).

وبناء على ذلك فقد تغير دور المدرسة الحديثة حيث أصبح من مهامها تطوير ومواكبة المعلومات والمعارف لدى المتعلمين وتلبية احتياجاتهم، وكذلك تطوير المهارات الإدارية والقيادية لدى الإدارة من أجل تحسين العملية التعليمية وتوفير الوسائل والإمكانات من أجل تحقيق التغير وجعله ظاهرة طبيعية في المدرسة (Soina Blandford. 2000. 163).

وتبرز أهمية تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من خلال إيجاد بيئة تعليمية مرنة؛ عن طريق تغيير الأنشطة المختلفة وبالتالي يتغير دور المنظومة المدرسية نحو اتصال أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلى المحيط لتلبية احتياجاته، وتطبيق التكنولوجيا الإدارية الحديثة، بما يمكن الإدارة المؤسسية من مواجهة تحديات عصر المعلومات (حسين، ٢٠٠٧، ١٠٥).

ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلى داخل المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها (مجاهد، وعناني، ٢٠١٣، ٣٩).

كما يساعد تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس على تقنين الأداء داخل المؤسسة التعليمية عن طريق القياس والتحديد وسد الفجوات والتحسين المستمر للجودة، وذلك عبر أساليب وآليات علمية مثل عمليات هندسة الأداء البشرى واستخدام الأساليب الكمية، وكذلك إحداث تغييرات جذرية في نظام الإدارة المؤسسية والقيم التنظيمية وفى أداء العمليات (الجمال، ٢٠٠٢، ٢٩٦، ٢٩٧).

كما يحدد تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس استراتيجية العمل عن طريق إعادة التفكير في الوضع الحالي، والتعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات

المساندة، وحشد البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات (المرسى، ٢٠٠٣، ٦٩)، وتحقيق المراجعة المستمرة: عن طريق فهم ومراعاة احتياجات الطلاب عند تطبيقها، فهم فئة مستهدفة لعملية تطوير الأداء الإداري وهم من القائمون على تطبيقها، وتحديد نقطة البدء في تطبيق العملية (Barbara، H، 2007، 44).

ويُعد النظام التعليمي المتمم بالجودة والتميز من أهم العناصر التي يمكن أن تساهم في إعداد القوى البشرية وتزويدها بالكفايات والمهارات اللازمة لتحمل موقفاً إيجابياً وفعالاً في مسيرة التنمية الشاملة (أوزي، ٢٠٠٥: ٧٢).

فالوصول إلى نظام تعليمي متكامل يتصف بالجودة والتميز، يتطلب تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي القائم ومحدداته، كما يتطلب هذا المفهوم تدريباً مكثفاً من أجل بناء ثقافة الجودة. فتهيئة المناخ الملائم شرط أساسي لتطبيق استراتيجية الجودة بمفهومها الحديث، كما يتطلب أيضاً التفاعل والتكامل مع الأنظمة المجتمعية المكونة للمجتمع (أحمد، ٢٠٠٢: ٤٨).

وتعتبر إدارة التميز إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت قدرتها الفائقة على تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات حية تعيش عصرها وتواكب متغيراته المتسارعة، وتسعى إلى تحديث نفسها ذاتياً من خلال استغلالها الأمثل لقدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية والتقنية، ومن خلال نظرتها إلى المؤسسات على أنها وحدة عضوية متكاملة (العنزي، ٢٠١٣، ٢٧٦).

والمؤسسات التعليمية التي تتبنى مدخل إدارة التميز تبرع في تحديد أهدافها، وتتميز في رسم فلسفتها الخاصة، وصياغة تلك الأهداف بشكل مميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة، ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأهداف، فالمؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين أصبحت لا تقاس بكثرة طلابها، وإنما تقاس بنشاطها العلمي المتميز، وحرصها على تحقيق أهدافها بصورة تدريجية، وسعيها الحثيث نحو تحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمة متميزة (القطب، ٢٠٠٨، ٣٦).

في ضوء ما سبق ذكره ونظراً لأهمية دور الإدارة المدرسية في العملية التربوية والتعليمية وما هي منوطة بالعمل على تحقيقه من أهداف تربوية واجتماعية ورفع للمستوى الثقافي والتعليمي لأبناء المجتمع فإنه يمكن رصد العديد من تلك المشكلات الإدارية، ومنها على سبيل المثال:

- ١- بالرغم من توجهات سياسات الدولة نحو الأخذ بكل ما هو جديد في الإدارة والتقدم التكنولوجي ومتابعتها للمتغيرات العالمية، إلا أن الإدارة المدرسية بعيدة عن المتغيرات الحديثة المحيطة بها، حيث إنها تعاني من النمطية في الأداء، وتقوم إستراتيجية العمل الإداري بها على إتباع التقليد والمحاكاة، ولا تزال الإدارة المدرسية تؤكد على تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً.
- ٢- شعور العاملين في الإدارات المدرسية بالإحباط لغياب الاهتمام بهم من قبل الإدارات العليا وقلة الحوافز والتقدير والترقية مما ينعكس على ارتباطهم أو لانهم لعملمهم في الإدارة المدرسية و يتمثل ذلك في: الغياب المتكرر، والتسرب من العمل، والتقاعد المبكر، وفقد الرغبة فى الإبداع.
- ٣- سيطرة المركزية على الإدارة المدرسية مما يعوق تحقيق بعض أهدافها، حيث إن الإدارة المدرسية تتطلب المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية كشرط ضروري مباشر في بناء مدارس المستقبل.

- ٤- انخفاض مستويات الأداء فى الإدارة المدرسية.
 - ٥- إن بعض القيادات لديها توجه نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولكنها تصطدم بالمعوقات المادية والبشرية.
 - ٦- حاجة المديرين إلى التأهيل والتدريب على الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ومنها إدارة التميز (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١).
- والإضافة إلى ما تقدم فإن هناك مشاكل أخرى تواجه الإدارة المدرسية منها على سبيل المثال:

- ١- قلة عدد الإداريين فى مقابل كثافة أعداد التلاميذ فى المدرسة.
- ٢- كثرة الأعمال الإدارية وتداخلها مع بعضها فى الاختصاصات والمهام بالرغم من وجود لائحة تنظيم العمل الداخلى فى المدرسة.
- ٣- التأخر فى تنفيذ حركة التنقلات بين المدرسات والمدرسين والإداريين والإداريات مما يعرقل العمل الإداري.
- ٤- ندرة تعاون أولياء أمور التلاميذ فى تنفيذ السياسة التنظيمية فى المدرسة وعرقلة العمل خلال اليوم الدراسي.

مشكلة الدراسة:

الإدارة المدرسية الحالية فى حاجة إلى مد يد العون لها من مختلف الإدارات التعليمية، وفى حاجة إلى تقويم شامل وتطوير يواكب ما نراه من تقدم علمي وتكنولوجي فى الإدارة بشكل عام، وفى الإدارة التعليمية بشكل خاص.

وتنطلق هذه الدراسة من قناعة مؤداها أن الأخذ بالأساليب الحديثة والاتجاهات العالمية المعاصرة فى الفكر الإداري الحديث ومنها إدارة التميز كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي الهادف يمكن أن يساعد على تحسين الأداء والمساهمة فى حل المشكلات وتلافي نواحي الخلل فى وظائف المدرسة التي نتج عنها العديد من السلبيات و من ثم تأتى ضرورة تحديث الأساليب الإدارية بغية تجديد بنية الإدارة المدرسية لمواجهة متطلبات التغيير التربوي فى ظل توجهات ما بعد الحداثة و ذلك من خلال وضع إدارة التميز فى مقدمة أهدافها وسياق تنظيمها، ورفع مستويات الأداء للعاملين فيها، وتخطي مرحلة تشخيص واقع عمليات إدارة التطوير التربوي بمستوياته المختلفة، ومحاولة التعمق فى دراسة الأساليب الجديدة فى التطوير التربوي على المستوى المدرسي.

أسئلة الدراسة:

١. ما الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء الإداري؟
٢. ما الإطار المفاهيمي لإدارة التميز؟
٣. ما متطلبات تطوير الأداء الإداري فى ضوء مدخل إدارة التميز؟
٤. ما تأثير متغيرات (النوع - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية) فى رؤية عينة الدراسة لمتطلبات تطوير الأداء الإداري فى ضوء مدخل إدارة التميز؟

أهداف الدراسة:

١. بيان الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء الإداري.
٢. بيان الإطار المفاهيمي لإدارة التميز.

٣. تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز.
٤. الكشف عن تأثير متغيرات (النوع - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية) في رؤية عينة الدراسة لمتطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات أهمها ما يلي:

١. كونها تأتي مواكبة للتوجه العالمي نحو تطبيق إدارة التميز في العملية التعليمية وتحسين جودة المخرجات التعليمية.
٢. ضرورة تبني آليات جديدة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية وتجويد خدماتها بشكل يلبي حاجات وطموحات الطلاب والمجتمع.
٣. دراسة العلاقة بين إدارة التميز وكيفية تطبيقها في الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي ودورها في تطوير الإدارة المدرسية.
٤. تعد استجابة لما ينادي به الباحثون والقادة التربويون في مجال الإدارة في ضوء العمل المستمر لتقويم القيادات المدرسية من أجل تطوير المدرسة والارتقاء بها نحو المستقبل وتحقيق أهدافها.
٥. يمكن أن يستفيد بها مديرو المدارس في تطوير الأداء الإداري بمدارسهم.
٦. يمكن أن يستفيد منها المسؤولون عن اختيار مديري المدارس وتزويهم عن طريق إعدادهم واختيارهم في ضوء متطلبات إدارة التميز.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لأنه من أنسب المناهج لتحقيق أهدافها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على بعض مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (١٥٩) من الهيئة التعليمية والإدارية بمدارس التعليم الأساسي بالكويت

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م

مصطلحات الدراسة:

التطوير: عملية مقصودة لذاتها وتتضمن قوة دافعة وراءه بهدف الوصول بالنظام المطور إلى أحسن صورة له حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة ويحقق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف" (الوكيل، ١٩٩١، ٩)، كما يعرف بأنه " نسق نظامي منسق مخطط ومدبر، يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم؛ وذلك بهدف تحسين كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها" (مرسي، ١٩٩٢، ٦)

الأداء الإداري للمدير المدرسي: الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، والتي تحدها الجوانب الأربعة التالية (مجاهد، وعناني، ٢٠١٣، ٤٢): الجانب الأول: ويفترض أن الأداء الإداري نشاط، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة،

الجانب الثاني: ويفترض أن الأداء الإداري؛ هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، الجانب الثالث: ويفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، الجانب الرابع: ويفترض أن الإدارة تنظيم، ولذلك فإن الأداء الإداري يعنى تحقيق أهداف هذا التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

إدارة التميز: تُعرف إدارة التميز بأنها "الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء" (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٤). كما تُعرف بأنها "تطبيق المؤسسة لمجموعة من المميزات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل" (سهمود، ٢٠١٣: ١١).

دراسات سابقة:

١. دراسة عبد اللطيف (١٩٩٧) هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث في الأردن، طبقت على عينة عشوائية طبقية شملت (٤٥) مديراً ومديرة و (٥٦٠) معلماً ومعلمة، درس الباحث فيها الدور الإداري للمدير من حيث: الأعمال الكتابية، والإدارية، وإدارة شؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والمحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية، كما درس الدور الفني للمدير من حيث تحسين النمو المهني للمعلمين، وتحسين المنهج الدراسي، وتوصل إلى النتائج التالية: فبالنسبة لدور المدير الإداري دلت النتائج على أن المديرين والمعلمين اتفقوا على أن ممارسات المدير في مجال الأعمال الكتابية والإدارية، والمحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية، كانت أعلى منها في ممارستها للمجالات الأخرى الإدارية، كما وجد أن ممارسات المديرين في مجال علاقات المدرسة بالمجتمع كانت متدنية، في حين اختلف كل من المديرين والمعلمين حول تقييمهم لإدارة شؤون المعلمين، وإدارة شؤون التلاميذ فبينما كانت مرتفعة في درجة ممارستها كما تبدو للمديرين، ظهر أنها متوسطة في درجة ممارستها من وجهة نظر المعلمين أما بالنسبة لدور المدير الفني فكانت درجة ممارسة تحسين النمو المهني وتحسين المنهج الدراسي مرتفعة من وجهة نظر المديرين ومتوسطة من وجهة نظر المعلمين. ولم يتضح لعدد سنوات الخدمة أو المؤهل الأكاديمي أثر في تحسين الممارسات الإدارية والفنية للمديرين.

٢. دراسة البارق (٢٠٠١): عن تطوير الإدارة المدرسية بدولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة، وهدفت إلى تطوير الإدارة المدرسية في دولة قطر في ضوء تجارب ونماذج وخبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال بعد تعديل وتهيئة هذه النماذج والتجارب والخبرات لكي تتلاءم مع ظروف المجتمع القطري، وتتمشى مع تقاليده، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الواقع وكذلك تحليل تجارب الدول المتقدمة للاستفادة منها في هذا المجال، وقد أسفرت الدراسة عن: تقديم مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في دولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة.

٣. هدفت دراسة (Desimone، 2002، Laura): إلى الاستفادة من بعض نماذج التطوير والإصلاح المدرسي لتحسين جودة أداء مديري المدارس من خلال التطبيق الصحيح والمناسب لبيئة وإمكانات وموارد كل مدرسة، وكان من أهم ما توصلت إليه من نتائج متعلقة بالإدارة المدرسية؛ أن عناصر التطوير الناجحة للمدرسة التي يجب أن تراعيها الإدارة المدرسية تحتوي على خمسة عناصر رئيسة ومهمة: التحديد والاتساق والرسمية أو السلطة الحقيقية والقوة والثبات.

٤. قدم أبو هاشم (٢٠٠٦م): دراسة هدفت إلى تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال رصد الواقع الحالي لنظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد القواعد لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد المهام الوظيفية لمديري المدارس، والوقوف على أهم المعوقات التي تعوق تطوير المهام الوظيفية لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلي مجموعة من النتائج، من أهمها: عن أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج التدريبية وقلة الإمكانيات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتحسين.
٥. قدم فايز أحمد صالحه (٢٠١٠م) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مركز التطوير التربوي بوكالة غوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، من أهمها: ضرورة زيادة الدعم المادي وتوفير التسهيلات لقيام المركز بدور فعال مع إعطائه صلاحيات أكثر مما هي عليه في الوقت الحالي، كما أشارت إلي زيادة اهتمام البرنامج بتعزيز مهارات الرقابة والتقييم لأداء المعلمين من خلال عقد دورات تدريبية والورشات التربوية لمديري المدارس لتنمية هذه المهارات والتطبيق العملي لأساليب التنبؤ المختلفة، كثرة المهام الإدارية الموكلة لمديري المدارس، وغياب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
٦. دراسة البدراني (٢٠١١) بعنوان معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها ووكلائها، هدفت للتعرف على أبرز المعوقات التنظيمية والمادية والذاتية في طريق الإبداع الإداري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لمجتمع الدراسة حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة ٢٦٥ فرداً من المدارس الابتدائية مدراء ووكلاء بمدينة بريدة وتوصلت إلى أن ضعف التأهيل وكثرة الأعباء الوظيفية وضعف التمويل وقلة التجهيزات كانت من أبرز معوقات الإبداع الإداري بالمدارس.
٧. دراسة (Nandwah Ibrahim (2011): هدفت الدراسة تعرف مستوى إعداد مديري المدارس الثانوية، وطرق تطوير أدائهم، وذلك في عدد من المدارس الكينية، ومعرفة العوامل المؤثرة على تطوير أداء مديري المدارس. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من أوجه النقص فيما يتعلق بإعداد مديري المدارس لتولي إدارة المدرسة. أما بخصوص تطوير أداء المديرين؛ فتنحصر الممارسات الخاصة بالتطوير في الجهود الشخصية التي يبذلها المديرون لتطوير أدائهم أو ببرامج التدريب أثناء الخدمة التي تنفذها الإدارة التعليمية. وأن ما يعوق تنفيذ تلك البرامج هو نقص التمويل اللازم والمخصص لها، بالإضافة إلى قلة عقد البرامج حيث انها تعقد بشكل غير منتظم.
٨. دراسة الفقهاء (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة. استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيوياً لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في

مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

٩. دراسة الركف (٢٠١٤) بعنوان واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، وهدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعددهم (١١١٥) عضوة هيئة تدريس وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عددها (٣١٠) عضوة هيئة تدريس بنسبة (٢٧.٠%) من إجمالي مجتمع الدراسة واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت لعدة نتائج أبرزها أن درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي لدى عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

١٠. استهدفت دراسة (Kotride, Anaf, & Jailani, 2014): التعرف الأدوار الرئيسية لمديري المدارس في دعم وتأكيد جودة العملية التعليمية في عدد من المدارس النيجيرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نتائج الدراسات التي تناولت أداء مديري المدارس في التعليم العام، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عدد من أدوار مديري المدارس، والتي تتمثل في دور المدير كمشرف تربوي، ومراقب لتنفيذ المنهاج الدراسي، واعتباره قدوة للعاملين في المدرسة، ومحفزاً وداعماً لعملية تغيير وتطوير أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره في توفير التمويل اللازم لاحتياجات المدرسة وصيانة مرافقها.

الإطار المفاهيمي (تطوير الأداء الإداري في ضوء إدارة التميز)

أولاً: الأداء الإداري:

مفهوم الأداء الإداري لمديري المدارس:

يعد مفهوم الأداء الإداري لمديري المدارس من المفاهيم الشائكة التي تختلف حولها وجهات النظر بين مختلف الباحثين، حيث تتعدد وتتوغل التعريفات المتعلقة بالأداء الإداري لمديري المدارس، ويعرض الباحث لجملة من أهم تلك التعريفات.

يرى (محمد عطوه وهشام فتوح ٢٠١٣م، ٤٢) أن الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، والتي تحدد الجوانب الأربعة التالية: الجانب الأول: ويفترض أن الأداء الإداري نشاط، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة، الجانب الثاني: ويفترض أن الأداء الإداري؛ هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، الجانب الثالث: ويفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، الجانب الرابع: ويفترض أن الإدارة تنظيم، ولذلك فإن الأداء الإداري يعنى تحقيق أهداف هذا التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

وينظر (روب ويونس ٢٠٠٢، ٢) إلى الأداء الإداري باعتباره عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التواصل إلي توقعات وفهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أدائها، والتعرف على كيفية المحافظة على الأداء الحالي وتحسينه وتطويره، وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليه.

والتطوير عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات بحيث يأتي متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه، ويصدق هذا على المؤسسات التعليمية، فتطوير المؤسسات التعليمية شأنه شأن تطوير أية منظمة من منظمات المجتمع الأخرى، يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع، والمتغيرات المتلاحقة فيه (أحمد، ١٩٩٣، ١٠).

وتدور جهود التطوير الإداري حول استحداث أساليب جيدة لممارسة الإدارة من خلال نفس المبادئ والأسس والنظريات الإدارية التقليدية أو المتعارف عليها، وفي ظل ذلك تتزايد الدعوى إلى الإصلاح الإداري المدرسي، وضرورة انتهاج أو الاعتماد على مداخل إدارية جديدة تواجه تلك التحديات، فقد قدم الأمريكي "فريدريك تايلور F.W. Taylor" مدخل الإدارة العلمية لزيادة الكفاءة الإنتاجية، عندما كان التركيز على الإنتاجية، وفي نفس الوقت ظهرت مبادئ إدارية أخرى على يد الفرنسي "هنري فايول H. Fayol" حققت الإنتاجية من منطلق آخر، وعندما تدهورت العلاقات الإنسانية كان لأبحاث "إلتون مايو E. Mayo" ومؤلفات "ماري باركر فوليت M.B. Vollet" ما حقق تلك العلاقات للحصول على تعاون الأفراد (يونس، ١٩٨٨، ٣٠)، ثم تنوعت المداخل والمدارس الإدارية مثل مدرسة النظام الاجتماعي، والمدرسة الرياضية، ومدرسة اتخاذ القرارات، ومدرسة الإدارة بالأهداف، ومدرسة النظم، والمدرسة الموقفية، والمدرسة الإستراتيجية.

هنا نجد أن التطوير اتخذ أشكالاً متعددة في هذه المدارس، واتخذ من خلالها أساليب معينة لها أهميتها في تطوير الإدارة بشكل عام: ومن هذه الأساليب (أحمد، ١٩٩٩، ٢٢):

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| Survey Feedback | ١- الاستفادة من المسح |
| Sensitivity Training | ٢- تدريب الحساسية |
| Team Building | ٣- بناء الفريق |
| The Management Grid Training | ٤- مصفوفة شبكة التدريب الإداري |
| Quality of Work Life | ٥- برامج نوعية حياة العمل |
| Management By Objectives | ٦- الإدارة بالأهداف |
| Job Enrichment | ٧- الإثراء الوظيفي |
| Total Quality Management | ٨- إدارة الجودة الشاملة. |

أهداف تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس:

من أهم أهداف الأداء الإداري لمديري المدارس:

١. تطوير مستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة، بما يحقق بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا (علميًا - عقليًا - جسميًا - تربويًا - ثقافيًا - اجتماعيًا - نفسيًا) (فتحي، ١٩٩٧، ٥٧)
٢. توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة، والإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية.
٣. تحسين جودة العملية التعليمية بالمدرسة، من خلال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس للقيام بواجباتهم ومسئوليات وظائفهم بشكل فعال، ومساعدتهم على إدراك طاقاتهم الكامنة وتمييزها إلى أقصى حد ممكن، وتحقيق النمو المهني المستمر لهم (Board Policy Blue, (2001
٤. تحسين مستويات إنجاز الطلاب من خلال اكتشاف جوانب الضعف في كلا من التحصيل أو اكتساب المهارات أو المشاركة في الأنشطة، والعمل على تحسينها باستمرار من خلال عمليات التغذية المرتدة (Lesley Saunders , et.al, 2000p 1- 3).
٥. تطوير بعض جوانب العمليات الإدارية بالمدرسة من تخطيط وتنظيم وتنسيق للأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال.
٦. تحقيق المشاركة المجتمعية في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير الأداء المدرسي بشكل فعال، ودعم أنشطة التطوير والتحسين المدرسي وكتابته التقرير السنوي للمدرسة، والمشاركة في أنشطة التقويم الذاتي للمدرسة، وتحديد أوجه صرف الموارد المالية للمدرسة واتخاذ القرارات المدرسية المهمة (European Commission, 2004, 38. 40)

أساليب تطوير الأداء الإداري:

- هناك أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد في تطوير الأداء الإداري ومن هذه الأساليب (وزارة المعارف، دت، ١٨):
- أسلوب الإشراف والتوجيه التربوي؛ حيث يهتم هذا الأسلوب بتحسين البيئة المدرسية وتطوير الأنشطة التربوية المفيدة إلى جانب العمل على ترقية الممارسات الإدارية، وتقديم أفضل الخبرات، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الأسلوب المهني للمديرين.
 - أسلوب التعاون والتفاعل مع جميع العاملين بالمدرسة والإدارة المدرسية؛ حيث يؤدي التعاون إلى تنمية المصالح المهنية، وتحسين المناخ المدرسي، وتطوير كفاءات العمل لدى جميع العاملين بالمدرسة.
 - أسلوب التدريب أثناء الخدمة؛ حيث تأخذ تدريبات التنمية المهنية للمديرين عدة أنماط منها ما يتم داخل المدرسة، ومنها ما يتم خارجها، ومنها ما يتم عن طريق ابتعاث المديرين في دورات تدريبية إلى بعض الدول المتقدمة بهدف تطوير الممارسات الإدارية داخل البيئة المدرسية.
 - أسلوب التعلم الذاتي؛ حيث يطور المدير من معارفه ومهاراته من خلال التأمل في ممارسته اليومية، ومن خلال القراءة الحرة في المراجع العلمية الإضافية، ومن خلال تحليله للممارسات الإدارية.
 - أسلوب التعليم عن بعد؛ حيث يساهم هذا الأسلوب في التعليم والتعلم عن بعد في تلبية بعض الاحتياجات التدريبية للمديرين، وإلى ترقية إمام المديرين بالمهارات الإدارية وبمفاهيمها الأساسية، وبالخبرات التربوية الأساسية حولها.

- أسلوب الشراكة مع بعض مؤسسات التربية فى المجتمع؛ حيث يستطيع المديرين الاستفادة من الروابط المهنية فى المجتمع فى تطوير ممارستهم المهنية، وإثراء خبراتهم التربوية (سليم، ٢٠٠٢، ١١٣).

ومن الأساليب أو المداخل الإدارية التى يمكن أن يستفيد منها المدير فى تطوير الأداء الإداري (أبو الوفا، ٢٠٠٤، ٢٥٨، ٢٥٩):

دراسة بيئة المدرسة:

حيث إن المدرسة بحاجة إلى تطوير نموذج جديد يكون مختلفاً فى العمل وطريقة الأداء، ويقوم على النظام المفتوح، من خلال دراسة البيئة التى تمكن من فهم المناخ الذى تتعامل معه المدرسة، وتتفاعل فى محيطه، كما أن إدراك وفهم الخلفيات المختلفة للتراكيب الموجودة فى البيئة التى تحيط بالمدرسة تساعد المدير فى معرفة القرار الذى يهتم به.

معنى ذلك أن مديري المدارس بحاجة إلى تغيير أدوارهم بحيث يرون أن أهم أعمالهم هي التأكيد على تحقيق التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف الأفراد.

إعادة تنظيم المدرسة:

على اعتبار أن التنظيم الناجح هو الذى يمنع الازدواجية فى توزيع المسئوليات والاختصاصات بين الأفراد، ويقوم على تحديد العلاقة بين المدير ومن يعمل معه ويدعم العمل المشترك، ويغرس الثقة فى المرؤوسين، مع الاهتمام بتحديد مدير المدرسة لنوع العلاقة بينه وبين العاملين معه.

- تبنى مدخل التتابع أو التناسق: حيث يفرض هذا المدخل على مدير المدرسة أن يفكر بطريقة علمية فى مواجهة المشكلات على أن يصبح ذلك عنده عادة يومية يمارسها فى إدارة المدرسة، ويحدد متى يجب أن يشترك المرؤوسين وتحت أي ظروف فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المدرسة.

- إقامة برنامج العلاقات العامة: على أن يكون الهدف منه تعريف الجهات التعليمية والمجتمع بسياسة المدرسة وبرامجها وأنشطتها وخطة عملها وما ستقوم به من نشاط وما يعترضها من مشاكل وكيفية التغلب عليها.

- الإدارة الذاتية: وتعنى ضرورة أن يخصص مدير المدرسة جزءاً من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لتطوير قدراته وإمكاناته ومهاراته وزيادة معلوماته بغية تطوير فاعلية إدارة المدرسة معلمها أو استغلال الإمكانيات المتاحة بشكل أفضل وفعال.

- التوقع: ويعنى أن مدير المدرسة عليه أن يتوقع قيامه بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية لكل العاملين معه بطريقة فعالة، ومرضية، وهذا يعتمد على نجاح المدرسة فى مدى تعامله ورؤيته الواضحة للأمور وقدرته على أداء الأعمال ورغبته فى إنجازها.

- إصدار مجلة دورية: شريطة أن تتناول الخبرات الناجحة والتميزة وما يتصل بعمل المدير مع إتاحة الفرصة لكل مدير فى الكتابة بها وعرض إنجازاته وابتكاراته فى مدرسته بغية رفع مستوى الأداء.

- فن إدارة الصراع أو توجيهه: وتعنى أن وجود الصراع فى المدرسة يعتبر شيئاً طبيعياً ومن الأهمية بمكان توجيه هذا الصراع إلى صالح أهداف المدرسة، من خلال التعايش مع ظروف المعلمين، وتشجيعهم على احتواء الخلافات واحترام الآراء، كما أن تحسين مهارات إدارة الصراع لدى مدير المدرسة تحتاج إلى:

- أ- التدريب على التقدير الذاتي Self – Esteem traning.
- ب- لعب الأدوار Role playing.
- ج- فرق العمل Team work.
- د- الترابط الشديد للجماعة In – Team intervention.
- تنوع مهارات المدير: بحيث تشمل على: مهارة العمل الجماعي، مهارة قيادة الآخرين، مهارة التفويض، مهارة بناء الفريق، مهارة تنظيم وإدارة الوقت، مهارة الاتصال الفعال، مهارة التفكير الابتكارى، مهارة إدارة الأزمات، مهارة الإرشاد أثناء الأشراف.
- التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف المعلم: فبمقدار ما تسد وتشبع الحاجات الاقتصادية والروحية والاجتماعية للمعلم، فإنه سيتحرر بعدها من هذه المتطلبات للتفرغ للعمل الذي سيكون غالباً متميزاً ويمكن أن يتأتى ذلك من خلال:
- وضع تصور لمتطلبات المعلمين في المدرسة وطرق الوفاء بها.
- وضع تصور لمتطلبات المدرسة من المعلمين.
- تحديد متطلبات كل معلم داخل المدرسة تجاه الآخرين.
- ضرورة عقد ورش عمل: وعمل ندوات وحلقات بحث للمديرين لمساعدتهم على تغيير مفهومهم عن الأشراف التربوي وأهدافه وأسس وطرقه الحديثة، وعمل دورات تدريبية للمديرين يتم فيها تدريبهم على تحليل أداء المعلمين والاستفادة من هذا التحليل في تحسين قدرة المعلمين على الأداء.

عمليات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس:

يرتبط الأداء الإداري بالجهود المبذولة من قبل مدير المدرسة ودرجة قيامه بالعمليات الإدارية المتعددة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة لشؤون المدرسة، ويشتمل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس على مجموعة من العمليات الأساسية، تتمثل فيما يلي:

١. التخطيط للأداء:

ترجع أهمية التخطيط للأداء في ممارسة المدير لعمله الإداري، باعتبار أن التخطيط يحدد معالم طريق العمل وتنفيذ الأهداف ويجنب مدير المدرسة التخطيط والعشوائية والقرارات المتسرعة، ويضمن قيام كل فرد بدوره في تنفيذ الخطة الموضوعية في مناخ عمل يسوده التفاهم والتعاون (عطوى، ٢٠٠٧، ٣٠).

ويساعد التخطيط للأداء على تحقيق التناسق بين الأهداف كي لا تتعارض مع بعضها البعض، ويحقق التناسق بين جميع الأعمال والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، كما تعمل خطوات العمل المدروسة والمحددة بشكل واضح على تفادي الأخطاء المتوقعة، وبالتالي ضمان تحقيق نتائج أفضل، كما يفيد التخطيط في الاستغلال الجيد للوقت وللصادر المتاحة، والإشراك الفعلي للعاملين في المدرسة في مجال تنفيذ أهداف الخطط الموضوعية (المنيف، ٢٠٠٢، ٢٦).

ويتم في عملية التخطيط للأداء؛ تحديد الأولويات والأهداف مع الأفراد الذين يشغلون المستويات الوظيفية الأدنى في المؤسسة؛ لأن العاملين في المستويات التنفيذية لديهم تقدير أكثر دقة لاحتياجات العملاء ومن ثم يكون لهؤلاء الأفراد العاملين في المستوى التنفيذي

الأدنى قدرة أفضل على اتخاذ قرارات بشأن الأولويات التي من المحتمل أن تؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين وقناعتهم بجودة الخدمة المقدمة إليهم (كشواي، ٢٠٠٣، ٩٤)، ويتمثل دور مدير المدرسة في التخطيط للأداء الإداري فيما يلي (Les Bell، 2000K، 39):

- وضع معايير أداء مهنية عالية.
- وضع خطة لزيادة مستوى مشاركة الأفراد العاملين في أنشطة التطوير.
- الاستعداد بصورة دائمة للمناقشة حول موضوعات التطوير.
- الاهتمام بوضع آليات للتنمية الفردية للمعلم.
- امتلاك القدرة على صياغة أهداف الأداء المدرسي.
- تشجيع مشاركة العاملين في صياغة الأهداف وصناعة القرار.

ومن مهام التخطيط التي يمارسها مدير المدرسة، إعداد خطة عمل مفصلة قبل بداية كل عام دراسي، بحيث توضح تلك الخطة ما ينوي المدير القيام به من أعمال وواجبات خلال العام الدراسي، وتُصنف تلك الأعمال إلى مهام "يومية - أسبوعية - شهرية - سنوية - فصلية"، ويُحدد المدير في تلك الخطة الأهداف والعناصر والإجراءات والوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويحدد من المنفذ لتلك الأنشطة ومن المستفيد، ووقت التنفيذ والتقويم، وتتضمن الخطة كذلك حاجات المستفيدين سواء من معلمي المدرسة أو العاملين بها أو طلبة المدرسة، والمجتمع المحيط بالمدرسة، ويحدد للعاملين والمعلمين في المدرسة دورهم في بناء الخطة وتنفيذها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١، ٨٠).

ومن الأمثلة على المهام التي تتطلب التخطيط الجيد: الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة، ووضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج وتنمية المواهب والخبرات لدى الطلاب، وعمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً، وإعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً، ودعم صلات المدرسة بالمدارس الواقعة في محيطها وبالمجتمع المحلي (العجمي، ٢٠١١، ١٨١).

٢. ملاحظة الأداء:

ويتم فيها ملاحظة مدى التقدم الذي تم إحرازه وفقاً للفترة المحددة لعمليات الأداء، ومن أهم طرق ملاحظة الأداء؛ الملاحظات التي تتم داخل المدرسة، والتي يفضل أن يتم فيها استخدام نموذج معد مسبقاً، ويجب أن يراعى الآتي أثناء ملاحظة الأداء أن يكون هناك فهم واضح من جانب المدرس ورئيس المجموعة عن لماذا تتم هذه الملاحظات، وأن يتم كتابته التقرير بمجرد وضع هذه الملاحظات حيز التنفيذ (مجاهد، وعناني، ٢٠١٣، ٧٣).

كما تساعد ملاحظة الأداء على تحقيق عدد من الفوائد التي تعود على المدرسة والعاملين بها، ومن تلك الفوائد (عزب، ٢٠٠٨، ٢٠٤): الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت قوى بشرية أو مادية، وزيادة التخصص ومستوى الإتقان من خلال الملاحظة الدقيقة لمهمة كل فرد في المدرسة، ووضع أسس التعاون بين العاملين وتوحيد

جهودهم والتنسيق بين أعمالهم، والقضاء على الازدواج وتضارب الاختصاصات بين العاملين.

كما أن ملاحظة الأداء عملية مستمرة، يجب أن تبدأ عند إعداد الخطة ولا تنتهي عند حد معين بل تستمر باستمراره في الإدارة، وأن تتسم تلك العملية بالشمول والتكامل لتشمل كافة وسائل تحقيق أهداف المدرسة وكافة التخصصات والوظائف في المدرسة وأن تهدف إلى تحقيق التكامل والتآلف بين تلك التخصصات والأدوار، والمشاركة من قبل العاملين والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وأخذ تلك المقترحات بعين الاعتبار واعتبارها منطلقاً للوصول إلى قرارات تتسم بالواقعية وتراعي حاجات العاملين (شيجا، ٢٠٠٤، ٣٧٣).

ومن خلال ما سبق يتضح أن ملاحظة الأداء بشكل ناجح وفعال، يساعد مدير المدرسة على المعرفة الدقيقة بأوضاع العاملين في المدرسة، وقدراتهم وحاجاتهم التدريبيية، والإمكانات المادية المتوافرة في المدرسة، كذلك الإحاطة التامة بالقوانين المنظمة لسير العمل في المدرسة، والأخذ في الاعتبار الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط وكيفية تنفيذها بشكل فعلى، من خلال إسناد المهام المختلفة إلى العاملين معه، طبقاً لمبدأ التفويض، وكيفية تحقيق التواصل الفعال بين العاملين أو مجموعات العمل لإنجاز المهام المحددة.

٣. مراجعة الأداء:

وفيها يتم استعراض الإنجازات التي حدثت أثناء العام وتقييم أداء المدرسين الكلى مع الوضع في الحسبان مدى التقدم الكلى الذي تحقق بالنسبة للأهداف الموضوعه في مرحله التخطيط، ويجب أن تركز عملية المراجعة على كيفية رفع مستوى الأداء وتحسين الفاعلية، ويجب أن تشمل على استعراض مهام المدرسين اليومية، واستعراض إنجازات ومواطن قوة المدرس، وتحديد نواحي التطوير وكيف سيتم تحقيقها، واستعراض احتياجات عملية التطوير على المستوى الشخصي (شيجا، ٢٠٠٤، ٧٣).

ويستند المدير في أداءه لعملية المراجعة إلى المساءلة بمعنى أن كل فرد من العاملين تُسند له مهام محددة يكون مسؤولاً عن إنجاز تلك المهام بالشكل المحدد والمتفق عليه، ومبدأ تدرج السلطة حيث يكون كل فرد مسؤول أمام رئيسه المباشر (الخوaja، ٢٠٠٤، ٤٢).

ويتطلب نجاح عملية مراجعة الأداء الالتزام بالمبادئ التالية (سلمان، ٢٠١٢، ١٧):
المرونة بحيث يستطيع المدير معالجة الحاجات الطارئة والصعوبات غير المتوقعة، والواقعية بمعنى أن تكون الحلول المطروحة متطابقة مع الظروف الفعلية والعملية، وأن تكون الأهداف محددة قابلة للتنفيذ في زمن معقول، والشمول بمعنى أن المراجعة تشمل جميع مجالات العمل المدرسي، كذلك يجب مراعاة تحديد إجراءات التقويم بمستوياته المرحلية والختمية وتقديم تغذية راجعة.

وهكذا فإن عملية الرقابة والتي تعرف كذلك بمسمى المتابعة، تهدف إلى تصحيح الأداء والتأكد من أن التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعه تم وفق ما هو مُخطط له، فهي عملية مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم (مصطفى، ٢٠٠٥، ٩)، باعتبارها العملية الإدارية التي من خلالها وبواسطتها يتم جمع المعلومات التي تقيس مدى تحقق الأهداف الموضوعه سلفاً، ومدى الإنجاز الحادث ومقارنته بمعايير محددة، أي أن الرقابة عملية مستمرة ومتواصلة طيلة العمل، حيث يكون المدير على إطلاع مستمر بمدى التقدم في

سير العمل، وما يطرأ من عقبات والقيام بالإجراءات والتعديلات المناسبة للتغلب على تلك العقبات (شاويش، ٢٠١٣، ٣١).

ومن الأمثلة على الممارسات الرقابية التي يقوم بها المدير ما يتمثل في الجوانب التالية: التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية وفقاً لما هو محددة لها من أهداف وبنفس المعدل الزمني الموضوع، والخدمات التي تقوم بها المدرسة لخدمة البيئة المحيطة، ومتابعة تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية ومتابعة مستويات تحصيل الطلاب ومدى تقدمهم الدراسي، وفعالية البرامج العلاجية الموضوعية للطلاب المتأخرين دراسياً، ومتابعة حالة المباني المدرسية والمختبرات والمرافق المدرسية (أبو الوفا، وعبد العظيم، ٢٠٠٠، ١٧).

ولكي تتحقق النتائج المرجوة من ممارسة مدير المدرسة لوظيفة الرقابة لابد من مراعاة بعض المبادئ، ويذكر الجندي (الجندي، ١٩٩٦، ٨٦) من تلك المبادئ:

- ضرورة وجود معايير محددة للأداء المستهدف يمكن تحقيقها.
- أن تُصاغ تلك المعايير بشكل واضح ومحدد لجميع القائمين على العمل.
- أن تتصل وظيفة الرقابة بالأهداف الموضوعية سلفاً وترتبط بها، وبهذا يمكن قياس مدى التقدم أو التعثر في تحقيق تلك الأهداف.
- ضرورة الالتزام بالمعايير كأداة مساعدة للمدير كمرقب للأداء، حيث تحدد المعايير مدى التقدم أو التأخر في تحقيق الأهداف.

ثانياً: إدارة التميز

مفهوم إدارة التميز:

يمكن النظر إلى إدارة التميز على أنها "الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية" (القرىوتي وزملاؤه، ٢٠١٤، ٦٧). وعرفها (عريقات وآخرون، ٢٠١٠، ٥٩) "بأن تتمتع المنظمة بميزات من خلال ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة تقليدها أو مجاراتها". ويعرفها (الخضيري، ٢٠٠٤، ١٢٩) على أنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق في مجالات؛ الإنتاج، والتسويق، والتموين، والموارد البشرية".

ويرى البعض أن إدارة التميز هي تلك الوظائف الإدارية اللازم أدائها لكي يتم تحقيق ميزة التميز للمؤسسة أو بمعنى آخر، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الخالقة للإنفرادية، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها- أي ميزة التميز (Michael E. PORTER . 1985. 39).

وبين كيوان (٢٠٠١، ٢٨٣) بأن المدرسة تعد أحد أهم المكونات الأساسية لمفهوم الإبداع والتميز، فهي الغنية بمصادر التعلم، وفرص اكتشاف ما لدى الطلبة من استعدادات واهتمامات تعتبر بمثابة البنية التحتية لبرامج المدرسة التي تهدف إلى تعزيز التميز لدى الطلبة، وتنمية التفكير والإبداع، وفي هذا المجال أكد سليمان وأحمد (٢٠٠١، ٢٩) على أنه ينبغي للمدرسة أن لا تؤدي إلى فتور حماس الطالب المتفوق تدريجياً. بالإضافة إلى تحولها إلى مركز طرد للطالب المتميز، وقد أورد القرىطي (١٩٨٩، ٩٥) بعض المقترحات التي ربما تساعد على تحسين البيئة المدرسية في تهيئة مناخ مدرسي يلائم الحاجات الخاصة للطالب المتميز، منها:

- استخدام مناهج دراسية على درجة كافية من المرونة تسمح باستثمار استعدادات الطالب وتنميتها، وتتيح له أن يتعلم من مصادر متعددة.
- الأخذ بمبدأ تفريد التعليم الذي يكفل للطالب أن يتقدم وفق المعدل الذي يتناسب مع تفوقه.
- التركيز على الأنشطة الإثرائية.
- العناية ببرامج التوجيه والإرشاد النفسي المدرسي.
- تدريب المعلمين على استخدام التقنيات التربوية.
- استخدام وسائل ومحكات متنوعة وحديثة في الكشف عن مظاهر التميز لدى الطلبة.
- تطوير أساليب الامتحانات والتقويم المدرسي.

وفي ضوء ما سبق يقصد بإدارة التميز البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٥).

أهداف ومزايا إدارة التميز:

- تحقق إدارة التميز أهداف ومزايا كثيرة للمنظمة منها (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٦-١١٨):
- ١- التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية.
 - ٢- إن إدارة التميز تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض أسعار البيع مقارنة بأسعار المنافسين ومن ثم زيادة حجم المبيعات وزيادة الربحية.
 - ٣- إن تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال زيادة الربحية هو هدف استراتيجي لإدارة التميز.
 - ٤- إن إدارة التميز تبحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزها على العناصر ذات القيمة أو التي لها فيها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.
 - ٥- تهدف إدارة التميز إلى بقاء ونمو المنظمة في عالم الأعمال والانتقال من المحلية إلى العالمية والمنافسة في السوق العالمي الواسع.
 - ٦- إن إدارة التميز والمعرفة ومنظمات التعلم وتكنولوجيا المعلومات والمهارات الإبداعية للموارد البشرية وإدارة رأس المال الفكري كلها مقومات وركائز أساسية لنجاح التميز الإداري والتنظيمي.
 - ٧- تسعى إدارة التميز في المنظمة إلى التطوير والتحسين المستمر بما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم إدارة الأداء وبما يكفل لها الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء أفضل من المنافسين.
 - ٨- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع، كما تعمل على تنمية العلاقات معهم وإدارتها في الأجل الطويل، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات لتعظيم فرص المنظمة نحو الوصول إلى غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

٩- إن اهتمامات إدارة التميز هي اهتمامات استراتيجية فهي تركز على (إدارة العمليات- إدارة المخاطر والأزمات- إدارة الجودة الشاملة – إدارة الفرص والتحديات – إدارة أعمال المعرفة – إدارة العلاقة مع العمال – استخدام المقاييس الكمية لقياس التميز – إدارة الربحية والتكاليف – تمكين العاملين وإدارة رأس المال الفكري – إدارة عمليات الإبداع والابتكار).

ويتضح مما سبق أن إدارة التميز هي الخيار الأمثل للمنظمة متى ما أرادت أن تتفرد عن غيرها وتحافظ على عملائها وتزيد من حصتها السوقية وتستخدم مواردها الحالية الاستخدام الأمثل وتحديد نقاط ضعفها وتعمل على تجاوزها قدر الإمكان والاستفادة القصوى من إمكانياتها المتاحة.

أهمية إدارة التميز:

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي (سهمود، ٢٠١٣: ١٤-١٥):

١. التغييرات ثابتة وسريعة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي لابد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

٢. المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

٣. المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

٤. لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يُبنى عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

٥. ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا تستطيع المؤسسة أن لا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا من خلال إدارة التميز؛ حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.

ونستخلص مما سبق أن المنظمة إذا أرادت الاستمرار في تقديم نشاطها فإنها مطالبة بالانفتاح على محيطها الخارجي والتكيف معه بسرعة وتلبية رغباته حتى لا تخسر حصتها السوقية وتتضاءل نسبة نجاحها وذلك من خلال تطوير أنظمتها ومراعاة عملائها وتلبية رغباتهم وتقييم موقعها بين المؤسسات المنافسة باستمرار والسعي دوماً في تحسين أدائها والبحث عن التميز في كل أنشطتها.

أسس إدارة التميز:

يرى (الدويري، ٢٠٠٦: ٤٠) أن الأسس التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز هي:

١. تحليل المعلومات، ونقلها داخل المنظمة.

٢. تبسيط الإجراءات.

٣. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.

٤. المساواة.

٥. قياس الأداء.

ويضيف (شوقي، ٢٠١٠: ٦-٧) أن هناك مجموعة من الأسس اللازم توفرها لإدارة متميزة تتمكن من بلوغ نتائج متفوقة وهي:

١. العمليات: إن الأساس لأي إدارة متميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تم بها أعمال المنظمة، ويجب أن تكون واضحة ومحددة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والعمل بها، ويتحقق ذلك بتوفر المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين.
٢. الموارد البشرية: وهي مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات والكفاءات والخبرات لذا يجب الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال (التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه والالتزام، وإدارة الأداء).
٣. التعلم: المنظمة تتعلم فهي تكسب أنواع جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة مرورها بمواقف معينة تقترض عليها التحلي عنها وتعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تعد تساير متطلبات الموقف الحالي.
٤. المواءمة والانسجام: ويعني الربط بين الأسس المتطلبات السابقة لتعظيم إمكانية المنظمة والعمل على توافق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وتمتين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

متطلبات الإدارة المتميزة:

تتحقق الإدارة المتميزة من خلال تحقيق الآتي (النجار، ٢٠١٤: ٤٢-٤٣):

- ١- تفجير الطاقات.
- ٢- التمكين.
- ٣- التحفيز والرضا الوظيفي.
- ٤- خدمة العملاء.
- ٥- تدريب العاملين.
- ٦- تحسين الكفاءة والفاعلية الإنتاجية والجودة.
- ٧- المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ٨- الاتصالات الفعالة.
- ٩- إدارة التغيير والتجديد التنظيمي.
- ١٠- الاستقرار التنظيمي.
- ١١- النمو التوسع والانتشار.
- ١٢- المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.
- ١٣- المشاركة في التنمية المستدامة.
- ١٤- تكوين فرق العمل والروح المعنوية.

١٥- قيادة الأداء المتميز.

١٦- التخطيط الاستراتيجي.

١٧- تشجيع الابتكار.

١٨- بناء القدرات التنافسية للتميز.

١٩- زيادة السوق بإدارة الجودة الشاملة.

ويتبين مما سبق أن القيادة هي حجر الزاوية التي تستطيع من خلالها المنظمة المضي قدماً نحو التميز والمنافسة من خلال التوظيف الأمثل للإمكانيات والبحث عن الفرص المتاحة وتحسين العمل وجودته وتحفيز العاملين وتطوير قدراتهم وتفجيرها نحو تحقيق الأهداف وأيضاً البحث عن الاستقرار والرضا لكل الأطراف المتعاملة من المنظمة من خلا رؤية واضحة يتبناها الجميع لتحقيق الأهداف.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

عينة الدراسة: تم اختيار عدد (١٥٩) من الهيئة الإدارية والتعليمية بمدارس التعليم الأساسي في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت

مواصفات عينة الدراسة:

أولاً: تبعاً لمتغير النوع

يوضح الجدول التالي (١) عدد أفراد عينة مدارس التعليم الأساسي وفق متغير النوع:

جدول (١) أفراد عينة الهيئة التعليمية والإدارية بمدارس التعليم الأساسي حسب النوع

النوع	العينة	%
ذكر	٨٦	٥٤,٠٨%
أنثى	٧٣	٤٥,٩٢%
الإجمالي	١٥٩	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة من الذكور قد بلغ (٨٦) بنسبة ٥٤,٠٨%، (٧٣) من الإناث بنسبة ٤٥,٩٢%.

ثانياً: تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي رقم (٢) عدد أفراد عينة مديري مدارس التعليم الأساسي

وفق متغير عدد سنوات الخبرة

جدول (٢) أفراد عينة

الهيئة التعليمية والإدارية بمدارس التعليم الأساسي حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العينة	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٥١	٣٢,٠٨%
من ٦ - ١٠ سنوات	٧٥	٤٧,١٧%
من ١١ - فأكثر	٣٣	٢٠,٧٥%
الإجمالي	١٥٩	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن أكثر عدد أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة كانوا من ٥-

١٠ سنوات بنسبة ٤٧,١٧% في حين أن أقل نسبة كانت لذوي خبرة أكثر من ١١ سنة بنسبة

٢٠,٧٥%.

ثالثاً: تبعاً لمتغير نوع الدورات التدريبية

جدول (٣) أفراد عينة

الهيئة التعليمية والإدارية بمدارس التعليم الأساسي حسب نوع الدورات التدريبية

عدد سنوات الخبرة	العينة	النسبة
دورات تربوية	٣٧	٢٣,٢٧%
دورات إدارية	٥٠	٣١,٤٦%
دورات في مجال الجودة	٧٢	٤٥,٢٧%
الإجمالي	١٥٩	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن أكثر عدد أفراد العينة حسب نوع الدورات كانوا دورات في مجال الجودة بنسبة ٤٥,٢٧% في حين أن أقل نسبة كانت لذوي الدورات التربوية بنسبة ٢٣,٢٧% .

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة للتعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري إدارة التعليم الأساسي وتكونت الاستبانة من محورين حيث كان المحور الأول عن اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز وشمل هذا المحور (١٥) عبارة، بينما كان المحور الثاني عن البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز وشمل هذا المحور (١٩) عبارة.

الخصائص السيكمترية للأداة:

صدق الأداة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة الميدانية على مجموعة المحكمين من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي في بعض كليات التربية بالمملكة العربية السعودية، وذلك لتحديد مدى ملائمة العبارات المختارة لكل محور من محوري الأداة وكذلك الحكم على مدى مناسبة الأداة المختارة لقياس ما وضعت له، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات قام الباحث بصياغة الصورة النهائية للاستبانة وذلك تمهيدا لتطبيقها في صورتها النهائية .

حساب ثبات الأداة

للقوف على ثبات الاستبانة، استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ؛ حيث تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ وتم الحصول على قيمتها لكل محور على حدة وهو ما يوضحه الجدول الآتي:-

جدول (٤) نتائج حساب الثبات لمحوري الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز.	15	0.856
المحور الثاني: البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز	19	0.941

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لمحوري الاستبانة معاملات ثبات مرتفعة حيث تراوحت ما بين (٠,٨٥٦ - ٠,٩٤١) وذلك يؤكد ثبات عبارات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق.

أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات اللازمة، حيث قام الباحث بإعداد الاستبانة والتي تضمنت محورين تشمل أسئلة مغلقة الإجابة (ووفقاً لمقياس ليكارت المتدرج الثلاثي) لإبداء آراء المبحوثين، وطبقت على عينة من مدرّاء المدارس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث في تفريغ البيانات على البرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences وتم التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وتعد هذه خطوة – تفريغ البيانات في جداول – خطوة تمهيدية لتبويب البيانات، ومن خلاله تم:

- ١- الإحصاءات الوصفية للبيانات من خلال جدولة البيانات في صورة جداول تكرارية (التكرار والنسبة المئوية) لأسئلة محوري الاستبانة.
- ٢- حساب قيمة كا^٢ لمعرفة التفرقة بين استجابات المستقضي منهم.
- ٣- استخدام اختبار "ت" - T- Test لتحديد مدى الاختلافات بين الذكور والإناث.
- ٤- اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين المحورين تبعاً لإختلاف سنوات الخبرة.
- ٥- اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين المحورين تبعاً لإختلاف الدورات التدريبية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

١. نتائج السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مفردة من مفردات محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز. ومحور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية. وسيتم عرض نتائج ذلك وفقاً للجدول (٥) الآتي:

أولاً: فيما يتعلق باختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمفردات محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز.

الترتيب	الأهمية درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	الترتيب
١	كبيرة	٠,٥٤٢	٢,٥٩	يقبل النقد والرأي المخالف	١٤
٢	كبيرة	٠,٥٩٠	٢,٥٦	لديه مهارة التعامل مع التقنيات الحديثة	١٣
٣	كبيرة	٠,٧٤٢	٢,٥١	الوعي بمفاهيم إدارة التميز	٣
٤	كبيرة	٠,٦٣٥	٢,٤٩	الوعي بمتطلبات إدارة التميز	٤
٥	كبيرة	٠,٦٣٦	٢,٤٨	محبوب من جميع أعضاء المدرسة	٨

٦	كبيرة	٠,٨٢٤	٢,٤٥	يتسم بالموضوعية	٩
٧	كبيرة	٠,٤٩٧	٢,٤٣	الحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة	٢
٨	كبيرة	٠,٥٦٧	٢,٤٢	لديه القدرة على اتخاذ القرارات	١٠
٩	متوسطة	٠,٦٨١	٢,٣٣	الحصول على مؤهل جامعي مناسب.	١
١٠	متوسطة	٠,٥٢٧	٢,٣٠	يعرف طبيعة البيئة التي توجه بها المدرسة ومتطلباتها	١٢
١١	متوسطة	٠,٦١٨	٢,١٧	امتلاك الموصفات المهنية المناسبة	٦
١٢	متوسطة	٠,٧٠١	٢,١٦	الوعي بمعوقات إدارة التميز	٥
١٣	متوسطة	٠,٧٨٢	٢,٠٣	يشرك جميع العاملين معه في الحوار حول قضايا المدرسة	١٥
١٤	متوسطة	٠,٦٦١	١,٩٢	ليس لديه خصومات مع أعضاء المدرسة	١١
١٥	منخفضة	٠,٧١٠	١,٤٨	لديه مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين	٧
	متوسطة	٠,٦٤٧	٢,٣١	المجموع الكلي	

يتبين من الجدول (٥) ترتيب مفردات محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز. حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث حصلت العبارة رقم (١٤) وهي "يقبل النقد والرأي المخالف" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري (٠,٥٤٢) وبدرجة موافقة كبيرة، وربما يعزى ذلك لكون قبول النقد والرأي المخالف من أبرز متطلبات إدارة التميز حيث إن النقد البناء أساس التقويم والتطوير في الأداء مما يجعله أمكراً ومتطلباً ملحاً لا بد من تحقيقه في مدير المدرسة حتى يساهم في تحقيق دوره في تطوير الأداء في ضوء مدخل إدارة التميز.

وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٣) وهي: لديه مهارة التعامل مع التقنيات الحديثة، بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٩٠) وبدرجة موافقة كبيرة، وربما يعزى ذلك لكون التقنيات الحديثة تعد سمة بارزة من سمات العصر الحاضر، وأن التقدم في شتى المجالات يتأثر بصورة كبير بمدى إتقانها واستخدامها مما يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على دراية كبيرة بها وبكيفية استخدامها في مجاله.

وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٣) وهي (الوعي بمفاهيم إدارة التميز) وبمتوسط حسابي (٢,٥١) وانحراف معياري (٠,٧٤٢) وبدرجة موافقة كبيرة، وربما يعزى ذلك لأن الوعي أولى خطوات التطوير والانطلاق نحوه مما يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على وعي ودراية كاملة بالمفاهيم المرتبطة بإدارة التميز ليتمكن من التعامل معها بدقة كاملة.

وجاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (٤) وهي: الوعي بمتطلبات إدارة التميز، وبمتوسط حسابي (٢,٤٩) وانحراف معياري (٠,٦٣٥) وربما يعزى ذلك لأن التحرك نحو التطوير للأداء الإداري في ضوء إدارة التميز يتطلب أن يكون مدير المدرسة على وعي تام بمتطلبات إدارة التميز حتى يسعى لتحقيقها ومن ثم تطوير الأداء في ضوءها.

وجاء في الترتيب الخامس العبارة رقم (٨) وهي: محبوب من جميع أعضاء المدرسة، بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٦٣٦) وبدرجة موافقة كبيرة، وربما يعزى ذلك لكون صفة الحب والود بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي خاصة بين المدير ومرؤوسيه عاملاً مهماً وحاسماً في تحقيق التطوير في العملية التعليمية ونمور روح الثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق من أجل تطوير الأداء.

وجاء في الترتيب السادس العبارة رقم (٩) وهي: يتسم بالموضوعية، بمتوسط حسابي (٢,٤٥) وانحراف معياري (٠,٨٢٤) وبدرجة موافقة كبيرة، وربما يعزى ذلك لأن الموضوعية مطلب مهم للتطوير في شتى المجالات بما فيها المجال الإداري ولأن الموضوعية يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة الفعلية لتدعيمها ونقاط الضعف للعمل على تلاشيها مما يسهم بفاعلية في تطوير الأداء الإداري.

وجاء في الترتيب السابع العبارة رقم (٢) وهي: الحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة، بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وانحراف معياري (٠,٤٩٧) وبدرجة موافقة كبيرة وربما يعزى ذلك لأن الدورات التدريبية تجعل المدير على وعي بكل جديد في مجال عمله كما أنها ترفع من قدرة وإمكانات المدير الفنية والمهارية التي تسهم بشكل مباشر في تطوير أدائهم في مجال عمله.

وجاء في الترتيب الثامن العبارة رقم (١٠) وهي: لديه القدرة على اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (٢,٤٢) وانحراف معياري (٠,٥٦٧) وبدرجة موافقة كبيرة، وربما يعزى ذلك لأن القرارات جزء مهم من العمل الإداري وأن الدقة في اتخاذها بما يتناسب مع الوقت والموقف المطروح تسهم بدرجة مباشرة في تحقيق الجودة والتطوير في الأداء.

وجاءت العبارات (١, ١٢, ٦, ٥, ١٥, ١١) على التوالي في الترتيب (٩, ١٠, ١١, ١٢, ١٣, ١٤) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يعني كون هذه المتطلبات ضرورية ومن المهم توافرها في مدير المدرسة إلا أنها تأتي في الترتيب بعد العبارات السابقة التي حصلت على درجة موافقة كبيرة، وربما يعزى ذلك لكون هذه العبارات تتضمن متطلبات نظرية أكثر منها إجرائية مقارنة بالعبارات التي حصلت على درجة موافقة كبيرة مما جعل ترتيبها يأتي متأخراً مقارنة بها.

وأخيراً جاءت العبارة رقم (٧) وهي: لديه مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين وفي الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (١,٤٨) وانحراف معياري (٠,٧١٠)، وبدرجة موافقة منخفضة، وربما يعزى ذلك لكون هذه المهارة جاء التعبير عنها ضمناً في بعض العبارات الأخرى كالعبارات رقم (١٤) والعبارة رقم (٨) والعبارة رقم (١٥).

ثانياً: فيما يتعلق بالبيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمفردات محور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز

الترتيب	الأهمية درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	الترتيب
١	كبيرة	٠,٦٤٤	٢,٥٣	توفير التشجيعات المناسبة لجميع العاملين بالمدرسة	١٦
٢	كبيرة	٠,٧٢٧	٢,٥٢	توفير الدعم المادي اللازم لتطبيق إدارة التميز	٣٢
٣	كبيرة	٠,٦٣٥	٢,٤٧	يُعد مدير المدرسة خطة لتوزيع المسؤوليات على المعلمين	٢٠
٤	كبيرة	٠,٤٩٩	٢,٣٧	يُعد مدير المدرسة خطة لتوزيع المسؤوليات على المعلمين	١٩
٥	كبيرة	٠,٦٥٠	٢,٣٦	توجد معيارية يتم الالتزام بها في توزيع المكافآت والحوافز بالمدرسة	١٧
٦	كبيرة	٠,٥٦٦	٢,٣٥	توفر التقويم الذاتي المستمر لسير العمل بالمدرسة	٢٧
٧	كبيرة	٠,٨٠٦	٢,٣٤	تدريب المديرين على تطبيق إدارة التميز	٣٠
٨	متوسطة	٠,٦٧٣	٢,٣٣	توفير الإمكانيات المتاحة بالمدرسة لكافة المعلمين.	٢١
٩	متوسطة	٠,٥٧٩	٢,٣٢	الربط بين الحوافز ومعدلات الأداء	١٨
١٠	متوسطة	٠,٥٠٠	٢,٣٠	تشكيل فرق لتحسين جودة العمل الإداري	٣٣
١١	متوسطة	٠,٦٩٧	٢,٢٣	الوعي بضرورة الانتقال من النمط التقليدي الإداري إلى الأنماط الإدارية الحديثة ومنها إدارة التميز	٢٩
١٢	متوسطة	٠,٦٤٧	٢,٢١	تفعيل الشراكة مع أعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة	٢٤
١٣	متوسطة	٠,٥٥٣	٢,١٨	تفويض السلطة عند الحاجة لمن تتوافر فيه المقدرة	٣٤
١٤	متوسطة	٠,٧٩٧	٢,١٦	تشجيع الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية	٢٦
١٥	متوسطة	٠,٦٣٨	٢,١٥	حرص مدير المدرسة على تكوين صف ثاني من القيادات المدرسية	٢٢
١٦	متوسطة	٠,٨٤٤	٢,١٢	توفر نظام واضح للمحاسبة يطبق على الجميع بالمدرسة	٢٣

٢٥	المشاركة في رصد مشكلات المجتمع المحيط ووضع الحلول لها	٢,١١	٠,٥٠٧	متوسطة	١٧
٣١	نشر ثقافة إدارة التميز بين جميع العاملين بالمدارس	١,٩٨	٠,٥٣٩	متوسطة	١٨
٢٨	توافر برامج للتنمية المهنية للمعلمين	١,٦٥	٠,٦١٦	منخفضة	١٩
	المجموع الكلي	٢,٢٤	٠,٦٤٠	متوسطة	

يتبين من الجدول (٦) ترتيب مفردات مجال البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث أوضحت النتائج أن العبارات رقم (١٦) (٣٢، ٢٠، ١٩، ١٧، ٢٧، ٣٠) جاءت في ترتيب مرتفع من (١ إلى ٧) على التوالي، وبدرجة موافقة كبيرة، وربما يعزى ذلك لكون هذه المهارات تتضمن توافر بيئة تعليمية محفزة ومشجعة للتطوير، إضافة إلى الانطلاق من خطط واضحة ومدروسة نحو التطوير بجانب توافر المعيارية الواضحة في تقديم الحوافز والمكافآت والتقويم المستمر، وكلها متطلبات ضرورية ومهمة لتطوير الأداء في ضوء إدارة التميز.

بينما جاءت العبارات (٢١، ١٨، ٣٣، ٢٩، ٢٤، ٢٤، ٣٤، ٢٦، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٣١) في الترتيب التالي على التوالي وبدرجة موافقة متوسطة، وربما يعزى ذلك لكون هذه العبارات رغم أنها تتضمن مهارات مهمة وضرورية لا بد من توافرها في البيئة المدرسية لتسهم في تطوير الأداء الإداري إلا أنها تحتاج لأكثر من جهة تتعاون معاً لتسهم في توفيرها خاصة المجتمع الخارجي للمدرسة، إضافة إلى أن بعضها يمكن تحقيقه على مراحل أي أنه ليس مطلباً ملحاً الآن.

وأخيراً جاءت العبارة رقم (٢٨) وهي توافر برامج للتنمية المهنية للمعلمين، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١,٦٥) وانحراف معياري (٠,٦١٦) وبدرجة موافقة منخفضة، وربما يعزى ذلك لأن هذه البرامج ترتبط بالأداء الأكاديمي للمعلم أكثر من ارتباطها بالأداء الإداري لمدير المدرسة، إضافة إلى أن هذه البرامج غالباً ما تتم خارج بيئة المدرسة وتحت إشراف جهات تدريبية متخصصة.

وتتفق هذه النتائج بصفة عامة مع ما أشارت إليه دراسة الفقهاء (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

إجابة السؤال الرابع: الذي نص على ما يلي: ما تأثير متغيرات (النوع - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية) في رؤية عينة الدراسة لمتطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز؟

أولاً: متغير النوع (ذكور/ إناث)

جدول (٧) نتائج اختبارات لفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة على استبانة تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز وفقاً للنوع (ذكور- إناث)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز
٠,٠٢٦	٢,٢٥١	٢,٢٩٣	٣٥,٠٩٣	٨٦	ذكور	اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز
		١,٧٥٢	٣٤,٣٦٩	٧٣	إناث	
٠,٠١	٤,١٣٧	٢,١٢٩	٤٣,٤٧٦	٨٦	ذكور	البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز.
		٢,١٨٥	٤٢,٠٥٤	٧٣	إناث	
٠,٠١	٤,١٤١	٣,١٣٤	٧٨,٥٦٩	٨٦	ذكور	الدرجة الكلية
		٣,٣٥٣	٧٦,٤٢٤	٧٣	إناث	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً بين أفراد العينة (ذكور- إناث) في المحور الأول للاستبانة وهو (اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز)، بينما توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في محور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز. والدرجة الكلية لاستبانة تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأسباب الآتية:

أن المتطلبات المفترض توافرها في مدير المدرسة عند اختياره ليحقق تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز هي متطلبات ضرورية لكل من الذكور والإناث ولا أثر لعامل النوع فيها.

أن المتطلبات الخاصة بالبيئة المدرسية قد تختلف من الذكور والإناث حيث إن البيئة التي يعمل بها الإناث ربما تحتاج متطلبات تختلف بعض الشيء عن المتطلبات التي تحتاجها البيئة التي يعمل بها الذكور، مما أدى إلى وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة

لتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استبانة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء إدارة التميز وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي On Way Anova، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء إدارة التميز وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز	بين المجموعات	١٠,٦٢١	٢	٥,٣١٠	١,٢٢١	٠,٢٩٨ غير دالة
	داخل المجموعات	٨٧٨,٢٩٧	١٥٦	٤,٣٤٨		
	الكلية	٦٨٨,٩١٨	١٥٨			
البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز	بين المجموعات	١٦,٩٥٩	٢	٨,٤٩٧	١,٦٧٠	٠,١٩٢ غير دالة
	داخل المجموعات	٧٩٢,١١١	١٥٦	٥,٠٧٨		
	الكلية	٨٠٩,٠٦٩	١٥٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤٦,٢٢٩	٢	٢٣,١١٥	٢,٠٢٥	٠,١٣٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٨٠,٣٧٤	١٥٦	١١,٤١٣		
	الكلية	١٨٢٦,٦٠٤	١٥٨			

يبين الجدول رقم (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء إدارة التميز وفقاً لمتغير الخبرة، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وذلك في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون هذه المتطلبات واضحة ومحدد وضرورية لتطوير الأداء الإداري مما يجعل عامل الخبرة ليس له أثر فيها بل هي مطلوبة لمن له خبرة ولمن ليس لديه خبرة كما أن كلاهما لا بد أن يكون لديه وعي بها.

ثالثاً: متغير عدد ونوع الدورات التدريبية

لتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استبانة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء إدارة التميز وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي On Way Anova، والجدول (٩) يوضح ذلك

جدول (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة تطوير الأداء الإداري
بالتعليم الأساسي في ضوء إدارة التميز وفقاً لمتغير نوع الدورات التدريبية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز	بين المجموعات	٢١,٩٥٤	٢	١٠,٩٧٧	٢,٥٦٧	٠,٠٨٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٦٦,٩٦٤	١٥٦	٤,٢٧٥		
	الكلية	٦٨٨,٩١٨	١٥٨			
البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز	بين المجموعات	٨٣,٦١٦	٢	٤١,٨٠٨	٨,٩٩٠	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	٧٢٥,٤٥٤	١٥٦	٤,٦٥٠		
	الكلية	٨٠٩,٠٦٩	١٥٨			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	١٨٨,٤٦٩	٢	٩٤,٢٣٥	٨,٩٧٤	٠,٠١ دالة
	داخل المجموعات	١٦٣٨,١٣٤	١٥٦	١٠,٥٠١		
	الكلية	١٨٢٦,٦٠٤	١٥٨			

يبين الجدول رقم (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء إدارة التميز وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a) = ٠,٠٥ وذلك في محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز حيث بلغت قيمة ف (٢,٥٦٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بينما وجدت فروق بين أفراد العينة على محور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة وبلغت قيمة ف على التوالي (٨,٩٩٠ - ٨,٩٧٤) وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وللتحقق من مصدر الفروق في محور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية. والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)

اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات الدورات التدريبية للمحور الثاني الخاص
البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز

دورات في مجال الجودة		دورات في مجال الإدارة		دورات تربوي		بيان بعدد الدورات
مستوى الدلالة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	متوسط الفرق	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	دورات تربوي
-----	-----	-----	-----	٠,٨٣٠	٠,١٠٠	دورات في مجال الإدارة
-----	-----	٠,٠١	١,٤١٢	٠,٠١	١,٥١٢	دورات في مجال الجودة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الحاصلين على دورات تربوية وبين الحاصلين على دورات في مجال الجودة عند مستوى دلالة ٠,٠١ في محور اختيار مدير المدرسة، كما توجد فروق بين الحاصلين على دورات في مجال الإدارة وبين الحاصلين على دورات في مجال الجودة عند مستوى دلالة ٠,٠١، في محور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز، وربما يعزى ذلك لكون هذه الدورات الخاصة بالإدارة تسهم بصورة واضحة في رفع مستوى الوعي بمتطلبات إدارة التميز وما يرتبط بها من مفاهيم، في حين لم توجد بين الحاصلين على دورات تربوية وبين الحاصلين على دورات في مجال الإدارة وربما يعزى ذلك لأن هذه الدورات سواء التربوية أو في مجال الإدارة ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً باعتبار أن الإدارة جزء مهم من التربية وبينهما ارتباط وثيق وكلاهما يسهم معاً في رفع مستوى الأداء وتطويره.

جدول (١١)

اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات الدورات التدريبية في الدرجة الكلية للاستبانة

دورات في مجال الجودة		دورات في مجال الإدارة		دورات تربوي		بيان بعدد الدورات
مستوى الدلالة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	متوسط الفرق	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	دورات تربوي
-----	-----	-----	-----	٠,٨٨٠	٠,١٠٦	دورات في مجال الإدارة
-----	-----	٠,٠١	٢,٢٣١	٠,٠١	٢,١٢٤	دورات في مجال الجودة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الحاصلين على دورات تربوية وبين الحاصلين على دورات في مجال الجودة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما توجد فروق بين الحاصلين على دورات في مجال الإدارة وبين الحاصلين على دورات في مجال الجودة عند مستوى دلالة

(٠,٠١)، فى الدرجة الكلية للاستبانة، فى حين لم توجد بين الحاصلين على دورات تربية و بين الحاصلين على دورات فى مجال الإدارة.

التوصيات:

١. ضرورة نشر الوعي بثقافة التميز بين جميع العاملين بالمدرسة.
٢. عمل دورات تدريبية مستمرة لرفع مستوى أداء مديري المدارس فى ضوء إدارة التميز.
٣. وضع معايير واضحة ومحددة فى ضوء إدارة التميز يتم على ضوءها اختيار مديري المدارس.
٤. متابعة أداء مدير المدرسة وتقييمه باستمرار فى ضوء متطلبات إدارة التميز.
٥. توفير الدعم المادي والمعنى الذى يسهم فى توفير بيئة تعليمية داعمة لإدارة التميز.
٦. الانفتاح على المجتمع المحلى بمؤسساته المختلفة للاستفادة من الخبرات وتبادلها بما يسهم فى تطوير الأداء.

المقترحات:

١. معوقات تطبيق إدارة التميز فى مدارس التعليم الأساسى من وجهة نظر مديري المدارس.
٢. تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز بمدارس المرحلة المتوسطة.
٣. علاقة إدارة التميز بمستوى الأداء الإدارى فى ضوء بعض المتغيرات.
٤. متطلبات تفعيل إدارة التميز بمؤسسات التعليم الأساسى وآليات تحقيقها من وجهة نظر مديري المدارس.

مراجع الدراسة

١. أبو الوفا، جمال محمد (٢٠٠٤): موقع نظار / مدير المدارس الثانوية العامة من السلوكيات الخاطئة التى يقع فيها بعض العاملين (دراسة ميدانية) مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٥، ط ١، مايو ٢٠٠٤.
٢. أبو الوفا، جمال محمد، وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٠): دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار ومديري المدارس الثانوية العامة، ووكلائهم، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢).
٣. أبو هاشم، عمر بن أحمد (٢٠٠٦م): "تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية فى ضوء بعض مفاهيم الفكر الإدارى المعاصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
٤. أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٩٩): التطوير التنظيمى للتعليم، القاهرة، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة للتربية وعلم النفس.
٥. أحمد، أحمد الإبراهيم (٢٠٠٢). معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية. المؤتمر العلمى السابع لكلية التربية بطنطا. جودة التعليم فى المدرسة المصرية التحديات- المعايير- الفرص. خلال الفترة من ٢٠٠٢/٤/٢٨ إلى ٢٠٠٢/٤/٢٨ مصر. ج ١: ص ٤٦-٩٠.
٦. أحمد، شاكر محمد فتحي (١٩٩٣): التطوير التنظيمى مدخل الفعالية للإدارة المدرسية، القاهرة، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية، العدد ٢، يناير.

٧. أوزي، أحمد (٢٠٠٥). المناهج الفعالة ودور المدرس في تحقيق التميز والإبداع في التعليم العالي. المؤتمر العاشر للوزراء والمسئولين عن التعليم الجامعي. المنعقد في الجمهورية اليمنية تعز، ديسمبر (٢٠٠٥). ص ص ٧٠-٩٩.
٨. البارق، علي أحمد (٢٠٠١): تطوير الإدارة المدرسية بدولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية التربية بنى سويف.
٩. باكال، روب، ويونس، موسي (٢٠٠٢م): إدارة الأداء ما هي؟، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، العدد ١٦.
١٠. البدراني، زعار غضبان (٢٠١١) معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.
١١. البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠٠١): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، الأردن.
١٢. البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢): أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان (١)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
١٣. بصري، دخيل الله الصر، والعارف، يوسف (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية أطروحات فكرية، خبرات عملية وتجارب ميدانية، بيروت، دار ابن حزم.
١٤. التويجري، محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد الله (١٩٩٣) معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكان.
١٥. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر. دار الكتب المصرية.
١٦. الجمل، حمدي محمد مسعد (٢٠٠٢م): الهندسة الإدارية للمدرسة المصرية- مدخل لتجاوز القصور الإداري إلى التحسين المستمر، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٦ أكتوبر.
١٧. الجندي، عادل السيد (١٩٩٦): الرقابة وتقييم الأداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال "دراسة تحليلية"، مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، العدد ٤٢.
١٨. حسين، على عبد ربه (٢٠٠٧م): تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة "دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
١٩. الخصري، محين أحمد، (٢٠٠٤)، "صناعة المزاي التنافسية"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، ص ص ٣٣-٣٤.
٢٠. الخواجا، محمد سعيد (٢٠٠٤): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٢١. الركف، هند صالح (٢٠١٤) واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود.
٢٢. سلمان، زيد منير (٢٠١٢): الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، عمان: دار البداية.
٢٣. سليم، محمد الأصمعي (٢٠٠٢): أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١ يناير ٢٠٠٢.
٢٤. سليمان، عرفات عبد العزيز (٢٠٠١): استراتيجيات الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٢٥. سهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
٢٦. شاويش، مصطفى نجيب (٢٠١٣): الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف وتطبيقات، عمان: دار الفرقان للنشر والطباعة والتوزيع.
٢٧. شياح، إبراهيم عبد العزيز (٢٠٠٤): أصول الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية.
٢٨. صالح، فايز أحمد سليم (٢٠١٠م): دور مركز التطوير التربوي بوكالة غوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
٢٩. الطعاني، حسن (١٩٩٩): دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس في ضوء مهامهم المطلوبة، مجلة مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة قطر، العدد (١٥) السنة (٢).
٣٠. عبد اللطيف، قاسم خيرى (١٩٩٧): واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية في مدارس وكالة الغوث في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية.
٣١. العجمي، محمد حسنين (٢٠١١): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط٢، دار المسيرة، عمان، الأردن.
٣٢. عريقات، أحمد، جرادات، ناصر، والعنبي، ماجد، (٢٠١٠)، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد (٢)، ٤٨-٦٣.
٣٣. عزب، محسن عبد الستار (٢٠٠٨): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
٣٤. عطوى، جودت عزات (٢٠٠٧): الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: الدار الدولية للنشر والتوزيع والثقافة.
٣٥. العنزى، خيفة محمود مسلم غريب (٢٠١٣): تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٥٦، الجزء الثاني، ديسمبر.
٣٦. فتحي، شاکر محمد (١٩٩٧): إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة.
٣٧. الفقهاء، سام عبد القادر (٢٠١٢): تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة ٢٤-٢٦ ابريل (نيسان) ٢٠١٢ في الجامعة الهاشمية - الأردن.
٣٨. القريظي، عبد المطلب أمين. (١٩٨٩). المتفوقون عقلياً، مشكلاتهم في البيئة الأسرية والمدرسية، ودور الخدمات النفسية في رعايتهم. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد (٩) ص ٣١-٥٨.
٣٩. القريوتي، موسى، الخوالدة، رياض، قطيشات، مازن، الحنيطي، محمد، المعايطه، محمد، (٢٠١٤)، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية"، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٤١)، العدد (١)، ٣٧-٥٥.

٤٠. القطب، سمير عبد الحميد (٢٠٠٨): فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع عشر، العدد ٥٠، أبريل.
٤١. كشواي، بارى (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
٤٢. كيوان، ماهر. (٢٠٠١). البيئة المدرسية وتنمية الموهبة والإبداع. مجلة بلسم، العدد (٣١٧) . ص ٥٣-٥٠.
٤٣. مجاهد، محمد عطوة، و عناني، هشام فتوح (٢٠١٣م): استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية.
٤٤. المرسي، جمال الدين (٢٠٠٣م): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار المؤسسة، الإسكندرية.
٤٥. مرسي، محمد منير (١٩٩٢): الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث القاهرة، عالم الكتب.
٤٦. مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٥): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي.
٤٧. المنيف، محمد صالح (٢٠٠٢): التخطيط المدرسي مفهومه وأهميته لمدير المدرسة، الرياض: دار المريخ.
٤٨. هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠١) "نظام مقترح للمحاسبية المدرسية في جمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الخامس، العدد ٢٥.
٤٩. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١): الخطة الخمسية لمنطقة دبي التعليمية ٢٠٠١ - ٢٠٠٥، دولة الإمارات.
٥٠. وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (٢٠٠١): دليل مدير المدرسة الإجرائي.
٥١. وزارة المعارف (د.ت): النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية، التعليم الابتدائي، مطابع المعهد الملكي، الرياض.
٥٢. الوكيل، حلمي أحمد (١٩٩١): تطوير المناهج أسبابه، أسسه، أساليبه، خطواته، معوقاته (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية).
٥٣. يونس، عبد الغفور (١٩٨٨): نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
54. Barbara، H. (2007): Business Process Reengineering in the Public Sector، New Technology، Vol.13، No1، P.44.
55. Board Policy Blue water District School Board 2001، available at: <http://www.bwdsb.on.ca/director/bp7/50-d.htm>
56. Desimone، Laura (2002): How can comprehensive school reform models be successfully implemented ?، Review of educational Research، Vol 72، NO 3.
57. European Commission، Directorate- General for Education and culture (2004)، Evaluation of Schools Providing Compulsory Education in Europe، Eurydice European Unit، Brussels، Belgium، PP.38-40a
58. Gorton، R. & Snowden، P.: School Leadership and Administration; Concepts، Case Studies، and Simulation، 5th Ed.، Brown & Benchmark Publishers، Oxford، 2000، P.158.

59. Isa Kotride, Jailani Yunos & Suleiman Anaf(2014): The Role of Principals In Sustaining / Management Of Quality Secondary Schools In Nigeria, Proceedings of The Global Students on Education, Kuala Lumpur, Malaysia, p. 631-636.
60. Les Bell (2000), Managing Teams In Secondary School, Routledge, London, P. 39
61. Lesley Saunders, et.al ,(2000): Raising Attainment in Secondary Schools for Self – Evaluation, National Foundation for Educational Research, Slough, pp.1-3
62. Michael E. PORTER « Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance », First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America, 1985
63. Nandwah Ibrahim(2011): Preparation and Development of Public School principals in Kenya, International Journal of Humanities and Social Science, Vol.1(9), 291-301.
64. Soina Blandford: Managing Professional Development In School, Routledge Press, London, 2000, P. 163.

الملحق

استبانة لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء إدارة التميز

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
المحور الأول: معايير اختيار مدير المدرسة الابتدائية في ضوء إدارة التميز				
١	الحصول على مؤهل جامعي مناسب.			
٢	الحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة			
٣	الوعي بمفاهيم إدارة التميز			
٤	الوعي بمتطلبات إدارة التميز			
٥	الوعي بمعوقات إدارة التميز			
٦	امتلاك الموصفات المهنية المناسبة			
٧	لديه مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين			
٨	محبوب من جميع أعضاء المدرسة			
٩	يتسم بالموضوعية			
١٠	لديه القدرة على اتخاذ القرارات			
١١	ليس لديه خصومات مع أعضاء المدرسة			
١٢	يعرف طبيعة البيئة التي توجه بها المدرسة ومتطلباتها			
١٣	لديه مهارة التعامل مع التقنيات الحديثة			
١٤	يقبل النقد والرأي المخالف			
١٥	يشرك جميع العاملين معه في التحاور حول قضايا المدرسة			
المحور الثاني: البيئة الإدارية في ضوء إدارة التميز ومتطلباتها				
١٦	توفير التشجيعات المناسبة لجميع العاملين بالمدرسة			
١٧	توجد معيارية يتم الالتزام بها في توزيع المكافآت والحوافز بالمدرسة			
١٨	الربط بين الحوافز ومعدلات الأداء			
١٩	يُعد مدير المدرسة خطة لتوزيع المسؤوليات على المعلمين			
٢٠	يُعد مدير المدرسة خطة لتوزيع المسؤوليات على المعلمين			

			٢١ توفير الإمكانيات المتاحة بالمدرسة لكافة المعلمين.
			٢٢ حرص مدير المدرسة على تكوين صف ثاني من القيادات المدرسية
			٢٣ توفر نظام واضح للمحاسبة يطبق على الجميع بالمدرسة
			٢٤ تفعيل الشراكة مع أعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة
			٢٥ المشاركة في رصد مشكلات المجتمع المحيط ووضع الحلول لها
			٢٦ تشجيع الجهود التطوعية لأعضاء المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية
			٢٧ توفر التقويم الذاتي المستمر لسير العمل بالمدرسة
			٢٨ توافر برامج للتنمية المهنية للمعلمين
			٢٩ الوعي بضرورة الانتقال من النمط التقليدي الإداري إلى الأنماط الإدارية الحديثة ومنها إدارة التميز
			٣٠ تدريب المديرين على تطبيق إدارة التميز
			٣١ نشر ثقافة إدارة التميز بين جميع العاملين بالمدارس
			٣٢ توفير الدعم المادي اللازم لتطبيق إدارة التميز
			٣٣ تشكيل فرق لتحسين العمل وتجويده بالمدرسة
			٣٤ تفويض السلطة عند الحاجة لمن تتوفر فيه المقدرة