



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgjournals.ekb.eg>
المجلد (يوليو) ٢٠٢٣ م



واقع التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
في محافظة الغربية

إعداد

أ/ هبة حسونة حسين قريش

باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
جامعة طنطا

المجلد (٨٩) يوليو (ج) ٢٠٢٣ م

المقدمة:

يعتبر التوجه للتميز من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة حيث أصبحت معايير التميز في أولويات الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها لدعم فرص من التميز والتفرد في أدائها وعليه فقد أصبح التميز شرطا لبقاء المدرسة واستمراريتها في عالم متغير؛ ولأن القطاع المدرسي تحديًا بحاجة لإعادة النظر في أهدافه وأنظمتها وهياكله الإدارية ليطور عملياته ويحقق جودة خدماته للوصول بها إلى مستوى عالي من التميز والجودة فيأتي التميز المؤسسي في مقدمة الاتجاهات التي تُمثل أهم ضروريات التطوير للمؤسسات التعليمية حيث أن التميز المؤسسي في جوهره يتمثل في القدرة علي التحسين المستمر للمؤسسات التعليمية ويتطلب هذا أن تتجه المؤسسات التعليمية بكافة مكوناتها نحو ثقافة تشجع على التنافس وتلبي توقعات المستفيدين وتزيد مستوى رضاهم (الباسل وآخرون، ٢٠٢١، ٤-٥)، لذلك وجه القائمون على أمور التعليم في مصر اهتمامهم بتحقيق التميز، رغبة منهم في رفع جودة العملية التعليمية باعتبارها مطلباً أساسياً، خاصة في ظل تصاعد نظرة السياسة التعليمية تجاه تحقيق معايير الجودة، وتوفير معلم متميز يتمكن من اعداد متعلم يمتلك الأداء المتميز وكذلك احداث تميز مؤسسي لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

مشكلة البحث:

تتنوع المشكلات التي تحد من تميز مدارس الحلقة الاولي من التعليم الأساسي في مصر وهذا ما أكدته بعض الدراسات التربوية السابقة على النحو التالي:

- توجد فجوة بين أهداف منظومة التعليم الابتدائي التي تحددها الوزارة والواقع في المدارس الابتدائية، يوجد بعض القصور في أداء إدارة المدرسة الابتدائية حيث نادراً ما تهتم بتطوير أداء المعلم، قلة متابعة الإدارة المدرسية للمعلمين، قلة المخصصات المالية للمنظومة الابتدائية (معوض، رسمي، حسين، ٢٠١٨، ٣٩٩-٤٠٠).
- ضعف أداء معلمي التعليم الابتدائي في مصر مما يتطلب ضرورة رفع كفاءة معلم المرحلة الابتدائية من خلال التدريب قبل وأثناء الخدمة، توحيد نمط اعداد المعلم، تطوير

برامج إعداد المعلمين في كليات التربية وربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي للدراسة (يوسف، سلامة، ٢٠٢٠، ٨٨).

- يعاني نظام التعليم المصري من العديد من المشكلات، والتي تمثل عائقًا حقيقيًا على جودته وكفاءته، وتؤثر على تحقيق نتائج إيجابية لذلك اقترحت الدراسة مجموعة الإجراءات لدعم وتحسين المدارس لعل من أهمها عمل مراجعة شاملة للمناهج الدراسية في ضوء المعايير العالمية ، كما اقترحت إجراءات مرتبطة بتطوير القيادة المدرسية ومن أهمها تحديد الاحتياجات التربوية لتحقيق التطوير المهني لمديري المدارس، وإجراءات أخرى مرتبطة بتحسين ورفع مكانة المعلم لعل من أهمها أيضا تطوير برامج تدريب جديدة للمعلمين؛ تساعد في تعزيز حل المشكلات والعمل التعاوني بين المعلمين (عويس، ٢٠٢١، ١٣٣).
- تجاهل المدرسة الابتدائية لمطالب المجتمع، افتقار المدرسة لمناخ ديمقراطي يتسم بفاعلية الاتصال كالعلاقات الإنسانية، حاجة المدرسة الابتدائية إلى نظاما لتقييم الأداء، إغفال المدارس الابتدائية لمعايير الأداء الأكاديمي (عوض، عبدالعال، حسب النبي، ٢٠٢٠، ١٢٦٨ - ١٢٦٩).
- استمرار زيادة كثافة التلاميذ في فصول مرحلة التعليم الأساسي، التفاوت في توزيع أماكن إنشاء المؤسسات التعليمية وعددها بين الريف والمناطق النائية، زيادة نسبة التسرب تبعًا للنتائج النهائية للتعداد العام للسكان لعام ٢٠١٨/٢٠١٩ حيث بلغت نسبة ٤.٥% بالمرحلة الابتدائية (سليمان، السعودي، المغازي، ٢٠٢٠، ٥٥٥-٥٥٦).
- ضعف التكنولوجيا في المدارس الابتدائية، ضعف دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ضعف انتشار ثقافة التنافسية بين العاملين في المدارس الابتدائية، وعدم إيمان القادة بثقافة الجودة (هندي، لوس، عباس، ٢٠٢١، ١٠٤٣-١٠٤٤).
- ضعف الثقة والتفاعل بين إدارة المدرسة الابتدائية والمعلمين، قلة الحوافز المادية للمعلمين، ضعف مستوى التدريب والتنمية المهنية للمعلمين، قلة اهتمام المدرسة بتكوين فرق لإدارة الأزمات (عبدالعال، زرزور، سعيد، ٢٠٢٠، ١٩-٢٠).

كما أشارت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠ إلى وجود مشاكل تتعلق بجودة التعليم الابتدائي ترجع إلى تدني جودة نوعية التعليم في المرحلة الابتدائية وغياب المكون التكنولوجي، غياب الاهتمام بالتحسين الكيفي للمنهج وغياب الأنشطة المدرسية، انفصال مخرجات التعليم عن حاجات المجتمع، وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب وانخفاض جاذبية المدرسة كما أن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ٥٢-٥٣).

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس الفكرية للتميز المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي- تميز العمليات- تميز الموارد البشرية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين؟
٣. ما الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية؟

أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية.

ويمكن أن يتحقق هذا الهدف من خلال تحقق عدد من الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد الاسس الفكرية للتميز المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر.
٢. التعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي- تميز العمليات- تميز الموارد البشرية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين.
٣. وضع مجموعة من الآليات المقترحة والتي يمكن أن تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية.

أهمية البحث:

- ١- أهمية متغير الدراسة: يعتبر التميز المؤسسي أحد معايير الحكم على نجاح المؤسسة حيث أصبح توجه مهم للمؤسسات على اختلاف مستوياتها.
- ٢- أهمية الهدف التي تسعى إليه الدراسة: وهو الكشف عن كيفية تحقيق ابعاد التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية.
- ٣- أهمية المؤسسات التي تتناولها الدراسة: وهي مدارس الحلقة الاولى من التعليم الأساسي التي تحتل مكانة الصدارة والركيزة الأساسية لأي نظام تعليمي.
- ٤- يُمكن أن تفي هذه الدراسة: في تقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن الاستعانة بها في إدارة المؤسسات التربوية التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي.

حدود البحث:

١. الحد الموضوعي: ركز البحث الحالي على دراسة واقع تحقق التميز المؤسسي بأبعاد الثلاثة (بعد التميز القيادي، بعد تميز العمليات، بعد تميز الموارد البشرية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية ولتحقيق ذلك تم تناول بعض

المحاور بالتحليل ومنها؛ مفهوم التميز المؤسسي وابعاده وأهميته وأهم نماذجه والأبعاد المشتقة منها.

٢. **الحد الجغرافي:** اقتصرت الدراسة الميدانية على بعض مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية وهي " إدارة شرق وغرب طنطا، إدارة شرق وغرب المحلة، سمند".

٣. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من قيادات المدارس (مديرين - وكلاء) والمعلمين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبلغ عددهم (١٤٢) مدير ووكيل بنسبة ٦٦.٣٥%، (٣٧٨) معلم ومعلمة بنسبة ٧.٠٦% من المجتمع الأصلي للدراسة، لتصل عدد عينة الدراسة (٥٢٠) بنسبة ٩.٣٤% من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية في محافظة الغربية.

٤. **الحد الزمني:** زمن إجراء الدراسة الميدانية وقد كان في الفترة من (مارس ٢٠٢٢م إلى مايو ٢٠٢٢م).

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية من القيادات المدرسية (مديرين، وكلاء) والمعلمين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية.

مصطلحات البحث: وفيما يلي تحديد لغوي واصطلاحي وإجرائي لمصطلح البحث:

١- **التميز المؤسسي:**

يُعرف التميز لغويًا بأنه الاسم من ميز ويقال تَمَيَّزَ في عَمَلِهِ عَلَى الآخَرِينَ: اِخْتَلَفَ، نَفَّرَدَ، وَتَمَيَّزَ عَنْهُمْ، نَأْفَسَهُمْ وَتَفَوَّقَ (معجم المعاني الجامع).

ويُعرف التميز المؤسسي اصطلاحياً بأنه تميز إداري ووظيفي في المؤسسة التعليمية يتحقق من خلال التطوير المستمر في الجوانب التنظيمية وتنسيق الجهود والأنشطة من أجل التطوير، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الشيرازي، ٢٠٢١، ٩٨)، وهو أيضًا عملية تنظيم وتنسيق لجميع الجهود البشرية المبذولة العاملة والموجودة في

الإدارة المدرسية وعمل دمج لها ليحقق هذا المزيج الذي سنحصل عليه أعلى مستوى من الأداء المتميز لتحقيق كل الأهداف المنشودة (العجمي، ٢٠٢١، ٢٤). وفي ضوء ما سبق يُعرف التميز المؤسسي إجرائيًا تلك الجهود التنظيمية المخططة من قبل القائمين على أمر التعليم الابتدائي في محافظة الغربية لتحقيق التميز بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بالمحافظة بأبعاده الثلاثة: (تميز القيادات المدرسية، تميز العمليات الإدارية، تميز الموارد البشرية) بغية تحقيق مستويات أداء عالية تسهم في تحقيق أهداف تلك المدارس والحصول على مخرجات تعليمية مميزة، يمكن لها أن تتنافس على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

خطوات السير في البحث:

المحور الاول: وقد تضمن عرضًا للإطار العام للبحث.

المحور الثاني: ويتضمن الإطار النظري للبحث ويشتمل على الأسس الفكرية للتميز المؤسسي.

المحور الثالث: ويتضمن الإطار الميداني للبحث.

المحور الرابع: يتضمن وضع مجموعة من الآليات المقترحة والتي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية.

المحور الاول: والذي يتضمن عرضًا للإطار العام للبحث وقد تم تناوله في الصفحات السابقة.

المحور الثاني: ويتضمن الإطار النظري للبحث ويشتمل على الأسس الفكرية للتميز المؤسسي، وفيه سنلقي الضوء على الأسس الفكرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز المؤسسي، أهميته، أهدافه، نماذجه، أبعاده:

(١) مفهوم التميز المؤسسي:

يمكن توضيح مفهوم التميز المؤسسي من خلال ثلاث رؤي رئيسية كالتالي:

(١/١) مفهوم التميز المؤسسي في ضوء ممارسات المؤسسة:

يعبر التميز المؤسسي عن مجموع الممارسات الاستثنائية التي تشمل على تسعة عناصر أساسية: الإدارة بالعملية والحقائق، والتعلم المستمر، والتركيز على العملاء، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة، والتوجيه بالنتائج، والقيادة وثبات الهدف، وتنمية الأفراد ومشاركتهم، جودة الخدمات والابتكار والتحسين (Asikhia, & et al, ٢٠٢١، ١٤٦)، بالإضافة إلى ذلك فهو استثمار المؤسسات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بتفعيل رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Buqais, & et al, ٢٠١٨، ٢٠، ٢٠).

(١/٢) مفهوم التميز المؤسسي في ضوء تفوق المؤسسة على مثيلاتها:

عُرف بأنه حالة من الإبداع والتميز الإداري أو التنظيمي وتحقيق مستويات عالية وغير عادية من الأداء، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تفوق ما تحققه المؤسسات المنافسة، وتحقيق رضا العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة (Dhaher, & Saaed, ٢٠٢١، 2501-2502)، كما عُرف بأنه تلك الأنشطة التي تجعل مؤسسة متميزة في الأداء من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة بشكل فعال ومتميز لجعلها متفوقة وفريدة من نوعها عن باقي المنافسين وهذا ينعكس على كيفية التعامل مع المستفيدين وكيفية أداء أنشطتهم وعملياتهم وإعداد سياساتهم واستراتيجياتهم الإدارية والتنظيمية (Al Shobaki & Abu Naser, ٢٠١٧، ٤٨-٤٩).

(١/٣) مفهوم التميز المؤسسي في ضوء تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

ومن هذا المنظور يُعرف بأنه القدرة على مواءمة وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية للوصول إلى مستوى المخرجات التي تلبي احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (Mohammed & Abid Al-Zeidi, ٢٠٢٢، ١٠٧)، ودُكر أنه قدرة المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة وتلبية احتياجات العملاء من خلال الجودة وإدارة التكنولوجيا والكفاءات البشرية (Al-Jedaiah, & Al Bdareen, ٢٠٢٠، ٣).

في ضوء ذلك يتضح أن التميز المؤسسي يجمع بين مقومات بناء المدرسة على أسس سليمة تحقق لها الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة فيها، ونشر الوعي بمفاهيم التميز لدى العاملين والذي يؤثر على تحسين مستوى أداء المدرسة وتقديم خدمات تفوق توقعات المستفيدين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وصولاً بها إلى مستوى التميز.

(٢) أهمية التميز المؤسسي:

هناك حاجة إلى تحقيق مستوى من التميز في المؤسسات التعليمية لتعزيز قدراتها التنظيمية والإدارية، وتحقيق نتائج ايجابية على مستوى العمليات، والوصول بذلك إلى تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة التعليمية إذ أنه لا يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها إذا كانت أوضاعها غير مستقرة وأهدافها غير محددة ، وخريجها غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، لذلك فإن تبني إدارة التميز في المؤسسات التعليمية يتيح الفرصة لاختيار المؤسسة التي تسهم في تنمية معارفهم وقدراتهم وتلبية متطلباتهم وتوقعاتهم (شهاب الدين، ٢٠٢٠، ٦٤٠).

(٣) أهداف التميز المؤسسي:

تحدد أهداف التميز المؤسسي فيما يلي (أنور، عبد الرحمن، البحيري، ٢٠٢١، ٣٢٢-٣٢٣):

١. بناء مدرسة قادرة على التنافس والتكيف مع الاتجاهات والتغيرات العالمية.
٢. إنشاء مدرسة متميزة مدعومة بقيادة واعية هدفها التحسين المستمر والتميز.
٣. صياغة رؤية المدرسة ورسالتها المستقبلية الذي يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية.
٤. توفير مناخ يساعد على الابتكار والابداع وبيئة مدرسية تعاونية لمخرجات تعليمية متميزة.
٥. تبني أفكار إدارية معاصرة حديثة لتتمكن المدرسة من استثمار الفرص لتحقيق تميزها.

٦. بناء توازن بين احتياجات البيئة وتوقعات والمستفيدين وخدمات المدرسة.
٧. تطوير نظام عمليات الادارة للقيادة المدرسية في جميع مستويات عمل المدرسة.
٨. تنمية كفاءات ومهارات المتعلمين من خلال المقررات الدراسية وبيئة مدرسية محفزة على التعلم.
٩. اعتماد اساليب تقويم موضوعية؛ لتقييم أداء المعلم والمتعلم واعداد جوائز للتميز في الأداء.

وبناء على ذلك فإن التميز المؤسسي يهدف إلى تمكين المؤسسة من استغلال قدراتها الاستراتيجية من موارد وكوادر بشرية لتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كما يهدف إلى تحفيز ودفع العاملين معنويًا ونفسيًا ويعظم من كفاءة وقدرة العمل ويجعل المؤسسة قادرة على المنافسة والتميز عن غيرها.

(٤) نماذج التميز المؤسسي:

ونظرًا لتعدد نماذج التميز سوف نتناول منها ما حقق شهرة أكبر واستخدام وهي:

(٤/١) نموذج ديمينج:

هو واحد من أهم وأقدم نماذج إدارة الجودة الشاملة في العالم تأسس في عام ١٩٥١ من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين وذلك تقديرًا واعترافًا لمساهمات وجهود ديمينج في مجال الجودة (Rajashekharaiiah، ٢٠١٤، ٤٣٣)، وتحدد المعايير التي يتم على أساسها قياس المؤسسات لنيل الجائزة وهي: السياسات، التنظيم، المعلومات، التوحيد (التقييس)، الموارد البشرية، ضمان الجودة، الصيانة والتحكم، التحسين، آثار الجودة، الخطط المستقبلية (Thürer، ٢٠١٨، ٧-٨).

(٤/٢) نموذج مالكولم بالدريج:

تعد نموذج مالكولم بالدريج إحدى نماذج الجودة العالمية ويتولى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا NIST في امريكا مسئولية الإشراف لمنح الجائزة بهدف الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة (Jaccard، ٢٠١٣، ٢٧٣)، وفيما يلي توضيح معايير النموذج (Baldrige performance excellence program، ٢٠١٩، ٧-٢٧):

- ١- قيادة: تشمل على: (القيادة العليا، الحوكمة والمساهمات المجتمعية).
- ٢- التخطيط الاستراتيجي: يشمل على: (تطوير الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية).
- ٣- التركيز على المستفيدين: تشمل على: (توقعات العملاء، مشاركة العملاء).
- ٤- القياس وإدارة المعرفة: تشمل على: (تحليل وتحسين الأداء، المعلومات والمعرفة).
- ٥- إدارة الموارد البشرية: تشمل على: (بيئة الموارد البشرية، مشاركة الموارد البشرية).
- ٦- إدارة العمليات: وتشتمل على: (عمليات العمل، الفعالية التشغيلية).
- ٧- نتائج: وتشتمل على: (نتائج المنتج والعمليات، نتائج المستفيدين، نتائج الموارد البشرية، نتائج القيادة والحوكمة، النتائج المالية والسوقية والاستراتيجية).

(٤/٣) نموذج التميز الأوروبي:

هو إطار تنظيمي متكامل شامل لأنظمة إدارة المؤسسة، يساعد على فهم نقاط القوة ومواجهه الثغرات المحتملة، ويوفر إطارًا لإدارة العمليات ويعزز التعاون والابتكار لتحقيق اهداف المؤسسة ومقارنتها بالمعايير الدولية (Saoudi,&Dehane, ٢٠٢٠, ٧٠٥-٧٠٦)، وفيما يلي شرح مبسط لمعايير النموذج نوضحها فيما يلي (Uygur, & Sümerli, ٢٠١٣, ١٠-٢٠):

١- المجموعة الاولى: (المدخلات/ الممكنات):

- (١/١) القيادة: تشمل على: (وضع الرؤية المستقبلية، ومتابعة أنظمة العمل، مشاركة العملاء، دعم ثقافة التميز بين العاملين، إدارة التغيير بمرونة وفعالية).
- (١/٢) الاستراتيجيات: تشمل على: (فهم البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات المستفيدين، فهم الأداء الداخلي وامكانيات المؤسسة، تطوير الاستراتيجية، ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة، تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات).
- (١/٣) الموارد البشرية: تشمل على: (دعم خطط العاملين لاستراتيجية المؤسسة، تطوير معرفة العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر، إشراك العاملين وتمكينهم، تواصل العاملين بفاعلية في المؤسسة، تحفيز العاملين ومكافاتهم وتقدير جهودهم).

(١/٤) **الموارد والشراكات:** تشمل على: (تخطيط وإدارة العلاقات الخارجية والموردين والموارد الداخلية، دعم السياسة والاستراتيجية وأهداف المسؤولية الاجتماعية، تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية واحتياجات المجتمع والبيئة الطبيعية، الاهتمام بالتأثيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للعلاقات الخارجية، إدارة التمويل والمباني والمعدات والموارد والتكنولوجيا والمعلومات).

(١/٥) **العمليات:** تشمل على: (تصميم وإدارة العملية، تطوير العمليات، تحسين ومقارنة العمليات، وضوح سياسات العمليات، إدارة العمليات وفقا لتوقعات العملاء).

٢- المجموعة الثانية: النتائج:

- (٢/١) **نتائج العملاء:** تشمل على: (نتائج قياس رضا المستفيدين، مؤشرات الأداء).
- (٢/٢) **نتائج العاملين:** تشمل على: (نتائج رضا العاملين، مؤشرات أداء العاملين).
- (٢/٣) **نتائج المجتمع:** تشمل على: (نتائج رضا المجتمع، مؤشرات أداء المجتمع).
- (٢/٤) **نتائج الأعمال الرئيسية:** تشمل على: (المخرجات الاستراتيجية الرئيسية، مؤشرات أداء الأعمال).

(٤/٤) نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠:

فيما يلي توضيح لأبعاد التميز (The EFQM Model، ٢٠١٩، ١٢-٢٦):

- **البعد الأول: الاتجاه:** يشمل على معيارين رئيسيين تتبثق معايير فرعية وهي:
- (١) **المعيار الرئيسي الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية:** تشمل على: (تحديد الغاية والرؤية، تحديد احتياجات المعنيين، فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية، تطوير الاستراتيجية، تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء).
- (٢) **المعيار الرئيسي الثاني: الثقافة والقيادة التنظيمية:** تشمل على: (توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، تمكين الإبداع والتغيير، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية).
- **البعد الثاني: التنفيذ:** يشمل على ثلاثة معايير تتبثق منهم معايير فرعية وهي:

(١) المعيار الرئيسي الثالث: إشراك أصحاب المصلحة: تشتمل على (العاملون، المعينون، المجتمع، الشركاء والموردون).

(٢) المعيار الرئيسي الرابع: خلق قيمة مستدامة: تشتمل على: (تصميم وبناء القيمة، التواصل وبيع القيمة، تقديم القيمة، وتحديد وتطبيق التجربة الشاملة).

(٣) المعيار الرئيسي الخامس: أداء القيادة والتحول: تشتمل على: (قيادة الأداء وإدارة المخاطر، التحول المؤسسي للمستقبل، قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا، الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة، وإدارة الأصول والموارد).

– البعد الثالث: النتائج: يشتمل على معيارين رئيسيين تنبثق منهم معايير فرعية وهي:

(١) المعيار السادس: انطباعات أصحاب المصلحة: تشتمل على: (تشمل انطباعات المتعاملين، انطباعات العاملين، انطباعات المعينين، انطباعات المجتمع، انطباعات الشركاء والموردين).

(٢) المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: تشتمل على: (الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة، وبناء قيمة مستدامة، الأداء المالي للمؤسسة، تحقيق توقعات المعينين الرئيسيين، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إنجازات قيادة الأداء والتحول ومقاييس التوقعات المستقبلية).

(٤/٥) جائزة مصر للتميز الحكومي:

فيما يلي توضيح معايير الجائزة: (جائزة مصر للتميز الحكومي، ٢٠٢٠، ١٠-٢٠٠٠):

البعد الاول: تحقق الرؤية:

المعيار الرئيسي الأول: رؤية مصر ٢٠٣٠: تشتمل على: تنفيذ رؤية مصر ٢٠٣٠.
المعيار الرئيسي الثاني: المهام الرئيسية: تشتمل على: متابعة أداء الاستراتيجية، إدارة المشاريع، إدارة العمليات، الاستفادة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية.
المعيار الرئيسي الثالث: خدمات سبع نجوم: تشتمل على: تصميم وإدارة الخدمات والعمليات المرتبطة بها.

المعيار الرئيسي الرابع: الحكومة الإلكترونية/الذكية: تشتمل على: تصميم وتطبيق خطط وسياسات التحول الإلكتروني/الذكية.

البعد الثاني: الابتكار:

المعيار الرئيسي الخامس: استشراف المستقبل: تشتمل على: التفكير المستقبلي.

المعيار الرئيسي السادس: إدارة الابتكار: تشتمل على: تطبيق أنظمة إدارة الابتكار.

البعد الثالث: الممكنات:

المعيار الرئيسي السابع: رأس المال البشري: تشتمل على: تصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات المتعلقة برأس المال البشري.

المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد: تشتمل على: تخطيط وإدارة الممتلكات والموارد، إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة الموارد المالية.

المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة: تشتمل على: تصميم وتطبيق إطار عام للحوكمة.

المعيار الرئيسي العاشر: إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: تشتمل على: تصميم وتطبيق إطار عام لإدارة المخاطر.

من النماذج السابقة تم استخلاص مجموعة من الأبعاد المشتركة سيتم التركيز عليها في الدراسة كأهم أبعاد تُحقق التميز المؤسسي في المدارس وهي: (التميز القيادي، تميز العمليات، تميز الموارد البشرية).

(٥) أبعاد التميز المؤسسي:

(٥/١) التميز القيادي:

تُعرف القيادة بأنها الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة تربويا وتعليميا وفنيا لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة (العمود، المظفر، ٢٠٢١، ١٣١)، وبذلك يمكن تعريف التميز القيادي إجرائيا بأنه مجموعة الممارسات القيادية التي تقوم بها إدارة المدرسة (مديرين- وكلاء) من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية.

ممارسات تحقيق تميز القيادة المدرسية:

يمكن تحقيق تميز المدرسة من خلال ممارسات القيادة المدرسية وذلك من خلال:

١. وضع رؤية مستقبلية للمدرسة فالقيادة الفعالة هي التي تُعد رؤية واضحة لتنمية مدارسها وتحقق أهدافها وتكون ملهمة من الأنظمة الداخلية للمدرسة.
٢. مناخ مدرسي إيجابي ينعكس على تحسين نتائج وجودة المخرجات التعليمية.
٣. يعتبر المدير هو المفتاح في إنشاء مؤسسة تعليمية فعالة تحقق الجودة التعليمية من خلال القدرة على تحقيق التغيير والابتكار، تقديم رؤية للمؤسسة، تشجيع الخطوات الأولى (León, & Folch, ٢٠٢٠، ٢٦-٢٧).
٤. نشر ثقافة وقيم التميز في المدرسة والعاملين بها لتحقيق التميز في الأداء.
٥. تبني قيم أخلاقية مثل العدل والتسامح والمساواة مع المعلمين والطلاب وتشمل قيم القيادة على الإنسانية والشجاعة والعدالة (Tirri, & et al, ٢٠٢١، ٢-٣).
٦. الاهتمام بتنمية المعلمين لأنها عامل تميز ونجاح المدارس وتميز مخرجاتها.
٧. تهيئة بيئة مدرسية محفزة على العمل والابداع وتقديرهم لأفكار المعلمين الابتكارية ودعمها وتوفير الوسائل التعليمية اللازمة لدعم أفكار المعلم (Börü, ٢٠٢٠، ١٧٥).
٨. زيادة الفعالية التعليمية في مدارسهم من خلال التفاعلات الجيدة مع المعلمين وفي عملية إشرافهم كقادة تدريسيين لدعم المعلمين والطلاب في عملهم نحو التميز التعليمي.
٩. تقديم التغذية الراجعة والتي تحث المعلمين على لتحسين فعالية ممارساتهم.
١٠. تشجيع المعلمين على ابتكار طرق تدريس حديثة والتي تحسن المواقف والسلوكيات الانعكاسية لمعلمي الفصل لينتج عنه ابتكار طرق تدريسية جديدة والتي تعتبر من اهم العوامل التي تؤثر على جودة وتميز التعليم (Shava, & et al, ٢٠٢١، ١٢٢).

(٥/٢) تميز العمليات:

تُعرف بأنها مجموعة متكاملة من الوظائف التي تهتم بتخطيط العملية التعليمية وتيسيرها بالمدرسة وتنظيم جهود جميع العاملين بها باستخدام أسلوب فرق العمل الفعال لاستثمار خبراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة في ضوء التقويم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة وذلك في ضوء العلاقات الإنسانية الإيجابية (إيمان زهران ،٢٠٢٠، ٢٤٢)، ويمكن تعريف تميز العمليات اجرائيا بأنها

مجموعة الممارسات المرتبطة بالعمليات الادارية التي تقوم بها إدارة المدرسة لتحقيق التميز بها ومنها (التخطيط، التنظيم، التنسيق، صنع القرارات، الاتصال، المتابعة، التقييم) والتي يُمكن من خلالها حسن استثمار الموارد المادية والطاقات البشرية لتحقيق جودة وتميز المخرجات التعليمية بما ينعكس على تحقيق تميز المدرسة.

ممارسات تحقيق تميز العمليات المدرسية:

الإدارة المدرسية المتميزة تحقق التميز في ممارسة عملياتها من خلال:

١. **التخطيط:** تتمثل في قدرة المدير على ترجمة رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية بالتعاون مع المعلمين وأولياء الأمور (زيد الخروصي، عيسى الخروصي، سلطان الخروصي، ٢٠٢٢، ٤٢).
٢. **التنظيم:** تمكنه من توزيع المسؤولية والسلطة بين الافراد والمجموعات ويهيئ المناخ الملائم لاتخاذ القرارات (إيمان زهران، ٢٠٢٠، مرجع سابق، ٢٧٧-٢٧٨).
٣. **التنسيق:** تحقق الانسجام بين النشاطات المدرسية وتحدد الهدف منها وتوزع الاعمال مع عدم تضارب اختصاصات العاملين (محمد الخوالدة، ٢٠٢٠، ٣٢٤).
٤. **صناعة واتخاذ القرارات:** يتحدد مدي نجاح المدرسة بقدرة المدير على ممارسة عملية صنع القرار وبما يحقق هدف المدرسة (أحلام أبو جامع، ٢٠٢٢، ١٠٠).
٥. **الاتصال:** يحقق التواصل بين المستفيدين والإدارات واجراء الحوار المباشر مع العاملين والتلاميذ واولياء الامور (عبد الله العقاد، عبد الله النجار، ٢٠٢٢، ٤٣).
٦. **المتابعة:** تمكنه من التأكد أن العمل يتم وفقاً للقواعد واللوائح الموضوعه، اكتشاف نقاط الضعف والقصور التي تكمن داخل المدرسة (عزة السرجاني، ٢٠٢٠، ١١٢).
٧. **التقييم:** تقيس مدي ما تحقق من أهداف وتمكنه من تقديم تغذية راجعة لتطوير أدائهم وتوجيه مسار العملية التعليمية (حسين باشيوة، خولة قشاو، ٢٠٢٠، ٥٩).

(٥/٣) تميز الموارد البشرية (المعلمين):

تُعرف ممارسات مدير المدرسة لتحقيق تميز المعلمين بأنها المهام والمسؤوليات والأدوار والأنشطة التي يمارسها مدير المدرسة بهدف تنمية المعلمين مهنيًا وتحسين

المخرجات التعميمية وتجويدها (مجد العمرات، ٢٠٢٠، ٤٢٥)، وبذلك يمكن تعريف تميز المعلمين إجمالاً بأنه مجموعة من الممارسات المتبعة من قبل إدارة المدرسة (مديرين- وكلاء) من أجل تنمية مهارات وخبرات وإمكانيات أفراد المجتمع المدرسي بما ينعكس على تحقيق تميز المدرسة.

ممارسات تحقيق تميز المعلمين:

يمكن توضيح ممارسات قادة المدارس لإدارة المعلمين لتحقيق تميزهم من خلال:

١. التنمية المهنية المدرسية للمعلمين: تؤثر على تميز الأداء التربوي للمعلم مما ينعكس أثره على الناتج والجودة التعليمية (ماهر بكر، أحمد أبو كريم، ٢٠١٩، ٢٠٤)، ومن أشكال التنمية المهنية عقد الندوات التربوية والاجتماعات الفردية والجماعية والقيام بالزيارات الصفية وعمل ورش تربوية (أمل الجبور، ٢٠٢٢، ٣-٤).
٢. تفعيل مجتمعات التعلم المهني في المدرسة: وسيلة تمكن مدير المدرسة من نشر ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر (أسامة عطا، ٢٠٢٢، ٣٢).
٣. عقد وإدارة الاجتماعات المدرسية: وسيلة هامة للتواصل بين مدير المدرسة والمعلمين وهذا يتطلب منه أن يمتلك مهارة إدارة الاجتماعات لتوجه الاجتماع نحو الهدف منه (تماضر مهيدات، ٢٠٢١، ٣٦٦-٣٦٧).
٤. تقديم الحوافز المادية والمعنوية: مما يزيد دافعيتهم وإظهار الابداع والتميز في العمل ويرفع كفاءتهم ويشجع على المنافسة (جملاً إسماعيل، ٢٠٢١، ١٧٠-١٧١).
٥. نشر ثقافة الابداع والتميز: هي أداة مهمة لتحسين مخرجات المؤسسات التعليمية وتجويدها وتطوير مهارات وخبرات المعلمين (جهان شماسنة، ٢٠٢٢، ٦-٧).
٦. التمكين الإداري للمعلمين: أحد الأساليب الإدارية التي يعتمد عليها المدير لتحسين كفاءة أداء ورضا المعلمين (ريما الحجاج، أسامة حسونة، ٢٠١٩، ٤٠٧-٤٠٨).
٧. دعم إطار من العلاقات الإنسانية: عنصر أساسي لنجاح المدرسة وتحقيق أهدافها ومن شروط الصحة النفسية والرضا بين العاملين (مصطفى درادكة، عدنان الإبراهيم، ٢٠٢٠، ٣٣٧-٣٣٨).

٨. تحقيق العدالة التنظيمية في المدرسة: أسلوب تعامل قائد المدرسة مع رؤوسيه باتباع الموضوعية والمساواة ونظام عادل للحوافز ينص على الاستحقاق (نوره البليهد، في الشهراني، ٢٠٢٠، ١٤١-١٤٢).

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث:

ويتضمن الإطار الميداني عرضاً لإجراءات الدراسة الميدانية، ثم نتائج الدراسة:

أولاً: وصف الدراسة الميدانية: وفيما يلي وصف لإجراءات الدراسة الميدانية من حيث هدفها، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة وكيفية حساب صدقها وثباتها.

(١) **هدف الدراسة الميدانية:** تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي- تميز العمليات- تميز الموارد البشرية) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية.

(٢) **مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من جميع مديري ووكلاء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية والبالغ عددهم (٢١٤) مديراً ووكيلاً، وجميع معلمي تلك المدارس والبالغ عددهم (٥٣٥٠) معلماً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٥٢٠) من مديري ووكلاء ومعلمي تلك المدارس بياناتهم كالتالي: (١٤٢) مدير ووكيل موزعين كالتالي: ٥٢ مديراً، ٩٠ وكيلاً، (٣٧٨) معلم ومعلمة في المدارس الابتدائية في محافظة الغربية، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وفيما يلي توضيح لتوزيع عينة الدراسة.

جدول (١) نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي

م	الوظيفة	المجتمع الاصيل	العينة	النسبة المئوية%
١	وكيل/ مدير	٢١٤	١٤٢	٦٦.٣٥%
٢	معلم	٥٣٥٠	٣٧٨	٧.٠٦%
٣	الإجمالي	٥٥٦٤	٥٢٠	٩.٣٤%

(٣) **أداة الدراسة:** قد استُخدمت استبانة تكونت من قسمين أساسيين الأول البيانات الأولية، أما القسم الثاني فيتضمن ثلاث محاور فرعية هي: المحور الأول: التميز القيادي

ويحتوي على (١٠) عبارات، المحور الثاني: تميز العمليات ويحتوي على (١١) عبارة، المحور الثالث: تميز الموارد البشرية ويحتوي على (١٠) عبارات.
(٣/١) صدق أداة الدراسة:

– الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): وتم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، وقد التزمت الباحثة بإجراء التعديلات التي أباها المحكمون.
– الصدق الداخلي للأداة: تم حساب الاتساق الداخلي لمحاول الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين محاور الاستبانة

جدول (٢) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	المحور	الأول	الثاني	الثالث	الاستبانة ككل
١	الأول	-	**٠.٧١٦	**٠.٧٠٩	**٠.٩٠٨
٢	الثاني		-	**٠.٨٧٤	**٠.٨٦٥
٣	الثالث			-	**٠.٧٥٧

* دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع محاور استبانة الثلاثة ترتبط فيما بينها عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يشير الي صدق الهدف التي وضعت الاستبانة له.
(٣/٢) ثبات أداة الدراسة: تم حساب الثبات باستخدام طريقة الفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها:

جدول (٣) يوضح معامل ثبات الفا كرو نباخ للاستبانة ومحاورها الفرعية

م	المحور	عدد العبارات	الثبات
١	التميز القيادي	١٠	٠.٩٢٦
٢	تميز العمليات	١١	٠.٩١١
٣	تميز الموارد البشرية	١٠	٠.٨٢١
	الاستبانة ككل	٣١	٠.٩٣١

يتضح أن قيمة معاملات الثبات لجميع محاور الاستبانة عالية إذ تتراوح ما بين (٠.٩٢٦ - ٠.٨٢١)، وأن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل عال أيضًا إذ يقدر ب (٠.٩٣١)، مما يشير إلى ثبات الأداة وأنه يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الغرض، ولغايات التحليل الإحصائي للنتائج فقد تم اعتماد المعيار التالي:

جدول (٤) معيار تحليل استجابات عينة الدراسة

الوصف	الوزن النسبي
بدرجة كبيرة	من ٢.٣٤ إلى ٣
بدرجة متوسطة	من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣
بدرجة ضعيفة	من ١ إلى ١.٦٦

ثانياً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

(١) عرض النتائج الاجمالية المتعلقة بالاستبانة ككل حول درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية:
وفيما يلي نعرض نتائج الاجمالية للدراسة الميدانية في كل بعد من أبعاد الاستبانة وفي الاستبانة ككل على النحو التالي:

جدول رقم (٥) المتوسط والأوزان النسبية وترتيب أبعاد التميز المؤسسي

م	أبعاد التميز المؤسسي	الوزن النسبي	الترتيب
١	التميز القيادي	١.٨٣	١
٢	تميز العمليات	١.٨٢	٢
٣	تميز الموارد البشرية	١.٧٠	٣
	الاستبانة ككل	١.٧٨	

من خلال استقراء الجدول رقم (٥) يتضح ما يلي:

* أن أبعاد التميز المؤسسي تتوفر في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية بدرجة متوسطة؛ حيث جاء الوزن النسبي للاستبانة ككل ١.٧٨ والذي يقابل درجة التوافر المتوسطة بمعيار التحليل الإحصائي.

* احتل بعد التميز القيادي الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى من حيث درجة التوافر وذلك بوزن نسبي يقدر بـ(١.٨٣)، يليه بعد تميز العمليات بوزن نسبي يقدر بـ(١.٨٢)، وأخيراً بعد تميز الموارد البشرية الترتيب الثالث بوزن نسبي يقدر بـ(١.٧١)، وجميع الأبعاد النوعية حسب أوزانها النسبية تتوافر بدرجة متوسطة مما يشير إلى أن جهوداً ما ينبغي أن تبذل على مختلف المستويات وذلك لتحقيق التميز المؤسسي.

(٢) عرض نتائج الاستبانة التفصيلية:

(١/٢) عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول: التميز القيادي:

يوضح جدول (٦) النتائج التي تشير إلى هذا البعد واستجابة أفراد العينة حول درجة توافر بعد التميز القيادي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية وقيمة كاي ومستوى دلالتها لعبارات

البعد الأول حول التميز القيادي (ن=٥٢٠)

م	العبارة	درجة التوافر									
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تحديد رسالة ورؤية المدرسة بدقة.	٢٧٢	٥٢.٣	١٥٨	٣٠.٤	٩٠	١٧.٣	٢.٣٥	٠.٧٥	١	٩٧.٥٨**
٢	الحرص على تحقيق مستويات أداء عالية تعكس تميز المدرسة مقارنة بالمدارس الأخرى.	١٢١	٢٣.٣	١٥٣	٢٩.٤	٢٤٦	٤٧.٣	١.٧٥٩	٠.٨١	٤	٤٨.٦٥**
٣	تفويض بعض السلطات للعاملين بالمدرسة.	٨٥	١٦.٣	١٧٩	٣٤.٤	٢٥٦	٤٩.٢	١.٦٧١	٠.٧٤	١٠	٨٤.٦٢**
٤	تحفيز أفراد المجتمع المدرسي على التفكير	٨٩	١٧.١	١٨٢	٣٥	٢٤٩	٤٧.٩	١.٦٩٢	٠.٧٤	٦	٧٤.٤٩**

										الإيداعي من خلال إتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في حل المشكلات المدرسية.	
**٧٩.٥٥	٨	٠.٧٥	١.٦٨٠	٤٩	٢٥٥	٣٣.٨	١٧٦	١٧.١	٨٩	بين العاملين في الحرص على نشر ثقافة التميز المدرسية.	٥
**١٥٠.١٦	٢	٠.٦٤	٢.٠١٣	٢٠.٠	١٠٤	٥٨.٧	٣٠.٥	٢١.٣	١١١	تقدير إسهامات العاملين المتميزين في العمل.	٦
**٨٢.٥٢	٩	٠.٧٦	١.٦٧٦	٥٠.٦	٢٦٣	٣١.٢	١٦٢	١٨.٣	٩٥	الاهتمام بمقترحات أو شكاوى المستفيدين من الخدمات المدرسية (طلاب، أولياء الأمور، مجتمع محلي).	٧
**١٨٣.٦٥	٣	٠.٦٢	١.٩٩٤	١٩.٦	١٠.٢	٦١.٣	٣١٩	١٩	٩٩	إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة بكفاءة.	٨
**٧٦.٦٨	٧	٠.٧٥	١.٦٨٦	٤٩.٢	٢٥٦	٣٢.٩	١٧١	١٧.٩	٩٣	إدارة الأزمات المدرسية بأسلوب علمي.	٩
**٤٩.١٢	٥	٠.٧٦	١.٧٥٣	٤٤.٢	٢٣٠	٣٦.٢	١٨٨	١٩.٦	١٠٢	تشجيع العمل الجماعي من خلال العمل الفرقي.	١٠
متوسطة			١.٨٣							إجمالي الوزن النسبي لعبارات البعد ككل	

****دالة عند مستوى (٠.٠١).**

باستقراء ما جاء في الجدول السابق يتضح ما يلي:

* أن إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على بعد التميز القيادي قد بلغ (١.٨٣) وبمقارنته بمعيار التحليل الاحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط والذي يمتد من (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهذا يدل على أن هذا البعد يتوافر بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة الآتية: دراسة (غزوان العامري، ٢٠٢٢، ٤٥٤) والتي أشارت إلى أن تميز القيادة جاء بدرجة متوسطة، دراسة (سامي أنديجاني وعمير الغامدي، ٢٠٢١، ٣٩) والتي أشارت إلى أن مستوي تميز القيادة جاء بدرجة متوسطة كما أكدت على وجود بعض من المعوقات التنظيمية في المدارس وضعف عملية تفويض الصلاحيات الإدارية، دراسة (أحمد حرز الله وصابرين أبو لبة، ٢٠٢٠، ٨١-٨٢) والتي جاء بها التميز القيادي متوسط و أكدت على ضرورة وضع خطط وبرامج تطويرية لرفع أداء ومهارة العاملين بالإضافة الي التأكيد على عملية التحفيز ومكافئة العاملين، وربما تعزي هذه النتيجة أيضًا إلى: وجود العديد من أوجه القصور فيما يتعلق بممارسات القيادات المدرسية المتعلقة بتوفير بيئة داعمة لتحقيق التميز المؤسسي والتي قد ترجع إلى ضعف الإمكانيات المادية وزيادة الروتين في العمل وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات بالإضافة لضعف

عملية تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين في المدرسة وضعف الاهتمام بمقترحات وشكاوى المستفيدين كما أن جمود الأفكار لدي بعض القيادات المدرسية والتمسك ببعض الأفكار التقليدية في إدارة المدرسة تعيق من الوصول إلى تحقيق التميز في المدرسة.
(٢/٢) عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: تميز العمليات:

يوضح جدول (٧) النتائج التي تشير إلى هذا البعد واستجابة أفراد العينة حول درجة توافر بعد تميز العمليات بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية وقيمة كاي ومستوى دلالتها لعبارات البعد الثاني حول تميز العمليات (ن=٥٢٠)

م	العبارة	درجة التوافر									
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	وضع خطة واضحة لتحقيق أهداف المدرسة.	٢٢	٤٣.٠	١٠	٣٦.٧	٢٠	٣٦.٧	١٠	٤	٢٠	٣٦.٧
٢	تنظيم العمل في ضوء الأولويات.	٩٦	١٨.٠	٢٧	٢٩.٤	٥٢.١	٢٩.٤	٢٧	٥٢.١	٢٩.٤	٢٩.٤

					١			٥			
١٤٤.٨٠	٢	٠.٦٣	٢.٢٢٣	١١.٥	٦٠	٥٤.٦	٢٨٤	٣٣.٨	١٧	٦	توزيع المهام على جميع العاملين في ضوء معايير محددة (القرارات، الكفاءة، الخبرة...).
**٥٦.٠٤	٥	٠.٧٨	١.٧٣٤	٤٧.٧	٢٤	٣١.٢	١٦٢	٢١.٢	١١	٠	التنسيق بين جهود العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة.
**٩٦.٢٨	١٠	٠.٧٥	١.٦٥١	٥٢.١	٢٧	٣٠.٦	١٥٩	١٧.٣	٩٠	٣	إشراك أفراد المجتمع المدرسي في صنع القرارات المدرسية.
**٣٩.٧٦	٤	٠.٧٣	١.٨٧١	٣٤.٤	١٧	٤٤	٢٢٩	٢١.٥	١١	٢	تيسير عملية الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المدرسة من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة.
١٢٣.٦٠	١١	٠.٧١	١.٦٠١	٥٣.٣	٢٧	٣٣.٣	١٧٣	١٣.٥	٧٠	٥	مراعاة التوازن بين أهداف المدرسة وورعات المستفيدين عند أداء العمليات الإدارية.
**٥٩.٠٨	٦	٠.٧٤	١.٧٣٢	٤٤.٨	٢٣	٣٧.١	١٩٣	١٨.١	٩٤	١	إدارة العمليات وفق معايير محددة (مثل: معايير إدارة الجودة والتميز).
**٧٠.٨٥	٣	٠.٧٠	١.٩٥٩	٢٦.٧	١٣	٥٠.٦	٢٦٣	٢٢.٧	١١	٨	متابعة أداء العاملين بالمدرسة للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية.
**٧٦.١٦	٨	٠.٧٦	١.٦٨٨	٤٩.٦	٢٥	٣١.٩	١٦٦	١٨.٥	٩٦	٥	تقييم أداء العاملين في ضوء معايير محددة.
**٦٢.٦١	٧	٠.٧٥	١.٧١٧	٤٦.٩	٢٤	٣٤.٤	١٧٩	١٨.٧	٩٧	٧	الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في تطوير أدائهم المستقبلي.
متوسطة			١.٨٢								إجمالي الوزن النسبي لعبارات البعد ككل

**دالة عند مستوى (٠.٠١).

باستقراء ما جاء في الجدول السابق يتضح ما يلي:

* أن إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على بعد تميز العمليات قد بلغ (١.٨٢) وبمقارنته بمعيار التحليل الاحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط والذي يمتد من (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهذا يدل على أن هذا البعد يتوافر بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة الآتية: دراسة (نهيلة حداد، منيرة الشerman، ٢٠٢٢، ١٨-١٩) والتي أشارت إلى أن مستوي تميز العمليات جاء بدرجة متوسطة يعود السبب في هذه النتيجة إلى عدم اهتمام مديري المدارس بنشر ثقافة الحوار بين المعلمين، أو قد يعود السبب إلى عدم تجديد الخطط الدراسية من أجل أن تتلاءم مع ظروف المعلمين، دراسة (عطية عبد الفتاح، ٢٠٢٠، ٨٦٣) والتي جاء بها مستوي تميز العمليات بدرجة من ضعيفة إلى متوسطة، واتفقت مع

كلاهما في النتيجة دراسة (عفت أبو حميدان، ٢٠١٦، ١١٦) والتي أشارت إلى أن مستوى تميز العمليات جاء متوسط ، وربما ترجع هذه النتيجة إلى: قلة الاعتماد على منهجية علمية واضحة في أداء العمليات الرئيسية وضعف الاهتمام بتطبيق معايير معتمدة في إدارة عملياتها مثل معايير إدارة الجودة والتميز وقلة الاهتمام بتطوير خدماتها لتلبية حاجات المستفيدين وتوقعاتهم بالإضافة الي أنها مازالت تعتمد على الطرق التقليدية في أداء عملياتها وافتقرها استخدام التكنولوجيا الحديثة واتباع الطرق الإبداعية والحديثة.

(٣/٢) عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: تميز الموارد البشرية:

يوضح جدول (٨) النتائج التي تشير إلى هذا البعد واستجابة أفراد العينة حول درجة توافر بعد تميز الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية وقيمة كا^٢ ومستوى دلالتها لعبارات البعد الثالث حول تميز الموارد البشرية ن = (٥٢٠)

م	العبارة	درجة التوافر									
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المدرسي للاستفادة من فرص التنمية المهنية المتاحة.	٢١٩	٤٢.١	١٣٢	٢٥.٤	١٦٩	٣٢.٥	٢.٠٩٦	٠.٨٥	١	قيمة كا ^٢ **٢١.٩٩

**١٢٣.٦٢	٤	٠.٦٥	١.٧٩٦	٣٣.٧	١٧٥	٥٣.١	٢٧٦	١٣.٣	٦٩	٢	تبني سياسة التحفيز للمتميزين (في ضوء معايير الجدارة).
**٥٣.٣٦	٥	٠.٧٧	١.٧٣٨	٤٦.٥	٢٤٢	٣٣.١	١٧٢	٢٠.٤	١٠٦	٣	تشجيع التواصل بين العاملين داخل المدرسة (من خلال العمل الفرقي ومجموعات التعلم المهنية).
**٣٣.٠٥	٣	٠.٨٣	١.٨٢٨	٤٥.٢	٢٣٥	٢٦.٧	١٣٩	٢٨.١	١٤٦	٤	اتباع مبدأ العدالة مع جميع أفراد المجتمع المدرسي.
**٦٦.٢٨	٦	٠.٨٠	١.٧٢٣	٤٩.٨	٢٥٩	٢٨.١	١٤٦	٢٢.١	١١٥	٥	مراعاة التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين.
**١٣٠.٣١	٧	٠.٧٤	١.٥٩٨	٥٥.٦	٢٨٩	٢٩	١٥١	١٥.٤	٨٠	٦	تطبيق مبدأ العلاقات الانسانية في محيط العمل.
**٣٩.٦٠	٢	٠.٧٤	١.٨٣٠	٣٧.٥	١٩٥	٤١.٩	٢١٨	٢٠.٦	١٠٧	٧	تشجيع العاملين على المشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة.
**٢٤٦.٥٣	١٠	٠.٦٧	١.٤٥٥	٦٤.٦	٣٣٦	٢٥.٢	١٣١	١٠.٢	٥٣	٨	توفير بيئة عمل داعمة للتميز.
**١٣٥.٩٥	٨	٠.٦٩	١.٥٨٢	٥٣.٨	٢٨٠	٣٤	١٧٧	١٢.١	٦٣	٩	توفير الامكانات المادية التي تساعد العاملين على تحقيق التميز في عملهم مثل (أجهزة الحاسب، الوسائل التعليمية، السبورة الذكية).
**٢٣٠.٦٥	٩	٠.٦٦	١.٤٨٢	٦٤	٣٣٣	٢٣.٧	١٢٣	١٢.٣	٦٤	١٠	منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكينهم من إنجاز مهام بكفاءة.
متوسطة			١.٧١								إجمالي الوزن النسبي لعبارات البعد ككل

**دالة عند مستوى (٠.٠١).

باستقراء ما جاء في الجدول السابق يتضح ما يلي:

* أن إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على بعد تميز الموارد البشرية قد بلغ (١.٧١) وبمقارنته بمعيار التحليل الاحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط والذي يمتد من (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهذا يدل على أن هذا البعد يتوافر بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة الآتية: دراسة (عائشة الحربي، ٢٠٢١، ٧٩) والتي كشفت عن أن مستوي التميز البشري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين جاء متوسط ويرجع السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس الابتدائية بحاجة ماسة لإدراك أهمية تشجيع المدير لروح التنافس بين المعلمين والمتمثلة في تعزيز الإيجابية والعزيمة والارتقاء بالمعلمين والعمل على تحسين المهارات والكفاءات العلمية والتربوية، دراسة (رقية درباله، ٢٠٢١، ٣١٦-٣١٧) والتي أظهرت نتائجها أن مستوي بعد تميز المرؤوسين جاء بدرجة متوسطة ولعل أحد أسباب

هذه النتيجة يرجع إلى كثرة الأعباء التدريسية للمعلمين وضعف مهارات التعامل مع التكنولوجيا وضعف برامج التدريب، دراسة (امنه الشرفات، ٢٠١٩، ٦٦) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء بمستوى متوسط وقد تعزي هذه النتيجة إلى اهتمام المدير المتوسط بطرح أفكار مبتكرة لإيجاد روح التنافس بين المعلمين وأغلب مديري المدارس يعتمدون بشكل حيادي على أنفسهم في كافة الأعمال الإدارية والتعليمية مما يتقل كاهلهم ويريد عليهم تبعات العمل مما يؤدي لتحقيق التطوير التربوي للمعلمين بشكل متوسط، وربما ترجع هذه النتيجة أيضًا إلى: افتقار البيئة المدرسية للعناصر الأساسية لتحقيق التميز منها ضعف الإمكانيات المادية وعدم الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية وقلة وجود قواعد تعزز من العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات وقلة منح الصلاحيات للمرؤوسين مما ينعكس على وجود بعض الصعوبات في انجاز مهامهم وضعف الاهتمام بتدريب وتطوير مهارات العاملين.

المحور الرابع: نتائج البحث والآليات المقترحة:

(١) نتائج الدراسة:

- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية كشفت عن وجود قصور في تحقيق التميز المؤسسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، نوضحها على النحو التالي:
١. ضعف الاهتمام بنشر ثقافة تنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية تركز على تحقيق مستويات أداء عالية ونشر التميز بين العاملين.
 ٢. ضعف عملية تفويض السلطات للعاملين داخل المدرسة واقتصار الإدارة على مديرين ووكلاء المدارس.
 ٣. قلة الاهتمام بمقترحات أو شكاوى المستفيدين من الخدمات المدرسية فالقيادات المدرسية تميل إلى تطبيق اللوائح والقوانين المعمول بها من قبل الوزارة حرصًا منها على تحقيق أمنها الوظيفي.

٤. الافتقار إلى وجو آليات لتشجيع التنافس بين المؤسسات التعليمية مما يساعد على التحفيز لتحقيق التنافس بين مؤسسات التعليم لتحقيق تميزها.
٥. ضعف مستويات الكفاية الإدارية لدي مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والتي تحد دون تحقيق التميز المؤسسي في المدارس.
٦. اتباع مديري المدارس الأنماط الإدارية التقليدية واقتصار أدوارهم على التحكم وإصدار التعليمات والعمل الفردي.
٧. ضعف مشاركة القيادات المدرسية للمعلمين في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات.
٨. مركزية الإدارات التعليمية فلا تستطيع القيادات المدرسية اتخاذ أيًا من القرارات دون الرجوع إلي المسؤولين عن اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم مما يمثل عائق في التوجه نحو تطبيق المبادرات التجديدية من قبل أي مدرسة أو اتخاذ الخطوات المناسبة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمليات التنظيمية وتطوير البرامج الدراسية فيصبح دورهم مقتصر على تسيير العمل داخل المدرسة وفقًا لما تترآه الوزارة دون النظر الي الاحتياجات المدرسية الفعلية.
٩. ضعف أداء القيادات المدرسية الناتج عن احتياجهم الي مزيد من التدريب على تطبيق العمليات الإدارية ووظائفها وممارساتها داخل المدرسة كالتخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة والتنسيق والتوجيه والاتصال واتخاذ القرارات والتي جميعها تساهم في زيادة قدرة القيادات المدرسية على تحقيق التميز المؤسسي بها.
١٠. غياب تطبيق معايير إدارية حديثة في إدارة المدرسة كإدارة الصراع التنظيمي وإدارة الوقت والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والمخاطر وإدارة التغيير وإدارة تكنولوجيا المعلومات ومعايير إدارة الجودة والتميز المؤسسي وغيرها من العمليات الإدارية المدرسية الحديثة.
١١. ضعف الاعداد التربوي والمهني للمعلمين والتي ترجع إلى نمطية وعدم قدرة كليات التربية في مصر على تخريج معلم وفقا للمعايير الموضوعه فالمناهج التربوية لم تراعي تلبية الاحتياجات الفعلية للمعلمين والتغير السريع في عالمنا.

١٢. قلة الاهتمام بالتربية العملية في المرحلة الجامعية للتربويين كل هذا أدى إلي تخريج معلم لا تتناسب مهاراته وامكانياته على تلبية احتياجات سوق العمل.
١٣. قصور في البرامج والدورات التدريبية للمعلمين وحاجاتهم الي المزيد من التدريب وفقا لاحتياجاتهم والاحتياجات الفعلية للمؤسسة التربوية.
١٤. المناخ الإداري السائد في معظم المدارس لا يشجع على الابتكار والتجريب وخلق أفكار جديدة.
١٥. ضعف الإمكانيات المادية أدي الي صعوبة تحقيق التميز والتي نتج عنها افتقار البيئة المدرسية لدعم الابداع والابتكار والتجديد.
١٦. ضعف التكنولوجيا الحديثة والتي تساعد المعلمين على تحقيق جودة العملية التعليمية وتميز المدرسة مثل (أجهزة الحاسب، الوسائل التعليمية، السبورة الذكية).
١٧. انخفاض الروح المعنوية للمعلمين وشعورهم بعدم الاهتمام من قبل الجهات المعنية بتلبية احتياجاتهم المادية والنفسية.
١٨. ضعف الرواتب والحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين في وزارة التربية والتعليم أدي إلى ضعف تحقيق مستويات التميز في الأداء لدي العاملين.
١٩. قلة الصلاحيات الممنوحة للعاملين لتمكينهم من إنجاز مهام بكفاءة نتج عن ذلك شعورهم بعدم الرضا.
٢٠. غياب معايير ومؤشرات معلنة للأداء المتميز يتم في ضوءها منح المكافآت والترقية المناسبة.

(٢) الآليات المقترحة:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الغربية:

(٢/١) آليات مقترحة لتحقيق التميز القيادي:

١. وضع معايير موضوعية ومحددة في ضوء معايير التميز المؤسسي يتم على ضوءها اختيار مديري المدارس وإعادة النظر في نظام اختيار القيادات المدرسية فالأقدمية وزيادة عدد سنوات الخبرة لا يعد مؤشر كافي على التفوق في إدارة المناصب القيادية.
٢. الإعداد الأكاديمي للقيادات المدرسية وتطبيق نظام تدريب ميداني في كليات التربية لتخريج كوادر متخصصة في القيادة التربوية والمدرسية.
٣. عقد مقابلات قبلية للمرشحين لتولي مناصب القيادة المدرسية تتسم بالموضوعية يتم من خلالها التعرف على قدراتهم المعرفية ورؤيتهم الإدارية وتطلعاتهم المستقبلية وتحديد اتجاهاتهم الاجتماعية والسياسية والثقافية.
٤. تحديد واختيار كفاءات من العاملين في التربية والتعليم وتدريبهم واعادتهم كقيادات تربوية في المستقبل.
٥. تعديل نظم اللوائح والقوانين وإعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وتقليل المركزية في الإدارة التعليمية ومنحه المزيد من الصلاحيات حتى يتمكن من إدارة المدرسة وفقا للواقع الفعلي لها وتحقيق التميز بها.
٦. الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجال الجودة والتميز لإعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتطوير أداء ومهارات القيادات المدرسية وتحديثها بشكل مستمر في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة كإدارة الجودة وإدارة التميز.
٧. قيام الدولة برفع المخصصات المالية في المدارس حتى يتمكن قادة المدارس من توفير بيئة تعليمية داعمة للتميز قادرة على إحداث التجديد والابتكار والابداع في البيئة المدرسية.

٨. تعديل ورفع الرواتب الخاصة بمديرين المدارس بما يساهم في تحقيق الدعم النفسي لديهم وربط نظم الحوافز والمكافآت بجودة أدائهم والتحسين المستمر داخل المدرسة مما يكون له أثر على تحقيق تميز المدرسة.
 ٩. عقد مؤتمرات وندوات خاصة بمجال الإدارة المدرسية يشارك في حضورها قادة المدارس ليكونوا دائمي الاطلاع على المستجدات ومواكبة كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية.
 ١٠. إصدار مجلة مدرسية دورية يتم نشر بها كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية بمشاركة أساتذة الجامعة من تخصص الإدارة التعليمية وعلم النفس التربوي تكون بمثابة مرجع للقيادات المدرسية لتطوير مهاراتهم القيادية.
 ١١. التنسيق بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم للاستفادة من النتائج المتعلقة بالأبحاث العلمية المهمة بالإدارة المدرسية والاستعانة بها للتعرف على الواقع الفعلي للمدارس والاستفادة من نتائجها في حل مشكلاتها.
 ١٢. إعداد جائزة للتميز التربوي في المدارس الابتدائية ومنحها للقيادات المدرسية المتميزة وذلك في إطار دعم روح التنافس بين القيادات المدرسية والمدارس.
- (٢/٢) آليات مقترحة لتحقيق تميز العمليات:**
١. تطبيق معايير التميز المؤسسي في إدارة المدارس الابتدائية.
 ٢. عقد دورات تدريبية ولقاءات تثقيفية للمديرين على عمليات صنع واتخاذ القرارات ومشاركة وتمكين العاملين وتطبيق معايير التميز المؤسسي في إدارة المدرسة.
 ٣. منح القيادات التربوية العليا قيادات المدارس تخطيط واعداد رؤية مدرسية خاصة بالواقع الفعلي للمدرسة بداية كل عام دراسي تتم في ضوء المعايير القومية للتعليم تنبثق من الخطة العامة لوزارة للتربية والتعليم ومن معايير الجودة التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وبمشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي.
 ٤. التخطيط للمهام والمسئوليات داخل المدرسة ومشاركة العاملين في تنفيذها للمساهمة في تحقيق الأهداف.

٥. التطبيق الفعلي للمعايير القومية للتعليم ومعايير الجودة والتميز من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في المدارس الابتدائية بما يساهم في تحقيق تميز هذه المدارس.
٦. تشكيل لجان مدرسية لنشر الوعي بثقافة التميز والجودة تساهم في تنمية قدرات أفراد المجتمع المدرسي في العمل كفريق وتعمل على تنمية التقويم الذاتي والتخطيط الإجرائي لعمليات تطوير وتميز الأداء المدرسي وتهتم أيضًا بمتابعة وتقييم الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة ومعايير التميز المؤسسي.
٧. ارسال بعثات من مديري المدارس الابتدائية للخارج وذلك للاستفادة من تجارب وخبرات الدول المتقدمة في مجال تطبيق معايير التميز المؤسسي وأساليب الإدارة الحديثة.
٨. تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات من خلال إنشاء قاعدة بيانات تربط بين الإدارات التعليمية والمدارس بسهولة وسرعة تبادل المعلومات.
٩. عقد لقاءات واجتماعات بين القيادات التعليمية العليا ومديرين المدارس للتعرف على المشكلات التي تواجه المدارس ووضع حلول للتغلب عليها.
١٠. اتاحة الفرص لإعداد مبادرات ولقاءات بين مديرين المدارس الابتدائية لتبادل التجارب الخاصة بالعمل الإداري لكل منهم في ضوء معايير التميز المؤسسي.
١١. تفعيل وسائل التكنولوجيا الحديثة داخل المدارس الابتدائية حتى يتمكن مديري المدارس من سهولة وسرعة التواصل مع أفراد المجتمع المدرسي.
١٢. عقد الاجتماعات المدرسية لتقييم الأداء وتقديم تغذية راجعة للعاملين تمكنهم من مراجعة أدائهم ومعالجة أوجه القصور وتعزيز نقاط القوة لديهم.
١٣. اصدار كُتيب إرشادي عن إدارة أداء العاملين لمديري المدارس يتضمن معايير عن إدارة الأداء، وخطوات تقييم الأداء السنوي للعاملين في ضوء معايير التميز المؤسسي.
١٤. تفعيل دور مجلس الآباء وعقد الاجتماعات مع أولياء الأمور بمشاركة المعلمين والتعرف على مقترحاتهم ومشكلاتهم والعمل على حلها.

- ١٥ . التنسيق بين الإدارات التعليمية ونقابات المعلمين لتكريم عدد من مديري المدارس المتميزين على كفاءاتهم ومجهوداتهم أثناء العام الدراسي.
- (٢/٣) آليات مقترحة لتحقيق تميز الموارد البشرية:
١. تطبيق استراتيجيات جديدة في كليات التربية لتحقيق جودة وتميز الخريجين.
 ٢. توظيف معلمين جدد وفتح باب التعيين لحديثي التخرج للعمل في المدارس وتوجه وزارة التربية والتعليم لإعادة التكليف لخريجين كليات التربية.
 ٣. عقد مقابلات قبل التعيين واختبارات قبلية لقياس قدراتهم المعرفية والتدريسية ومدى تميز وكفاءة المتقدمين.
 ٤. بناء قنوات اتصال حقيقية بين وزارة التربية والتعليم والمدارس ومؤسسات اعداد المعلمين للاشتراك في وضع رؤية لإعداد المعلمين ووضع بروتوكولات تعاون متبادلة في ضوء معايير التميز المؤسسي.
 ٥. اعداد برامج تدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية للمعلمين تتماشى مع التطورات المحلية والعالمية بالتعاون مع الاكاديمية المهنية للمعلمين تحقيقاً لتمييز المعلمين.
 ٦. تفعيل آليات لقياس أثر التدريب ونظم المتابعة والتقويم للبرامج التدريبية في ضوء معايير التميز من قبل الاكاديمية المهنية للمعلمين.
 ٧. اعتماد الاكاديمية المهنية للمعلمين في اعداد برامج التنمية المهنية للمعلمين على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في التدريب بما يساهم في تميز المعلمين وتقليل الطرق التقليدية في التدريب كأسلوب المحاضرات.
 ٨. تفعيل عمل مراكز التدريب عن بعد لما لها من دور في توفير الكثير من النفقات والوقت والجهد كالا اعتماد على شبكة الفيديو كونفرانس.
 ٩. تفعيل عمل وحدة التدريب والجودة داخل المدرسة والمسئولة عن إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة وتبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة بما يحقق تميز أداء المعلمين.

١٠. تفعيل مجتمعات التعلم المهنية وفرق العمل داخل المدرسة ومشاركة معلمي المدرسة في إعدادها.
١١. اعتماد نهج " سلسلة التدريب" أي يتم تدريب مجموعة ثم يقومون بتدريب زملائهم.
١٢. تمكين المعلمين المتميزين وتخويلهم صلاحيات فيما يتعلق بتنظيم وتنفيذ المهام الموكلة إليهم وتطبيق مبدأ المحاسبية بالنتائج والمساءلة بالإنجازات.
١٣. ارسال المعلمين في بعثات تدريبية للدول المتقدمة المطبقة لمعايير التميز لرفع المستوى العلمي والمهارى والمهني لديهم وبما ينعكس على تميزهم ويكون له أثر في تحقيق تميز المدرسة.
١٤. رفع رواتب المعلمين وربط نظم الحوافز والمكافآت بما حققه المعلم من تميز في الأداء.
١٥. إنشاء إدارة معنية بالتميز داخل كل مدرسة لدعم العاملين المتميزين داخل المدرسة.
١٦. منح مكافآت وتقديم جوائز الإبداع والتميز للمعلمين والإعلان عنها بالصحف وعقد حفلات تكريم سنوية.

مراجع وهوامش البحث:

أولاً: المراجع العربية:

١. أحلام أبو جامع (٢٠٢٢): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في منطقة النقب، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ع (٥٣)، فبراير، ص ص ٩٣-١١٤.
٢. عفت محمد مصلح أبو حميدان (٢٠١٦): آليات مقترحة لإدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" نموذج التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا- الجامعة الأردنية، الأردن.
٣. أحمد محمد حرز الله وصابرين عماد أبو ليدة (٢٠٢٠): أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، الأردن، مج (٤٠)، ج (٢)، يونيو، ص ص ٧١-٩٥.
٤. أسامة حسن على بني عطا (٢٠٢٢): دور مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في بناء مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، مج (٦)، ع (١)، يناير، ص ص ٢٧-٤٤.
٥. أسماء حمدي السيد معوض، محمد محمد حسن رسمي، سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٨): مشكلات التعليم الابتدائي في مصر وكيفية مواجهتها، مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة بنها، مصر، مج (٢٩)، ع (١١٦)، أكتوبر، ص ص ٣٨٣-٤٠٤.
٦. أسماء سعد عبد الله عبدالعال، محمود حسين على زرزور، منال موسي سعيد (٢٠٢٠): رؤية مقترحة لعلاج بعض مشكلات التعليم الابتدائي في محافظة الوادي الجديد في ضوء بعض متغيرات القرن الحادي والعشرين، المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية- جامعة الوادي الجديد، مصر، ع (٣٢)، يناير، ص ص ٢-٢٤.

٧. أمل فايز عواد الجبور (٢٠٢٢): دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر معلمين المرحلة الثانوية في لواء الموقر، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مركز السنبل للبحوث والدراسات، الأردن، ع (١١)، فبراير، ص ص ٣١-١.
٨. أمّنه فهد ضيف الله الشرفات (٢٠١٩): مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاعتراب الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
٩. إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢٠): تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع (٢٨)، أكتوبر، ص ص ٢٢٧-٣٥٢.
١٠. تماضر إبراهيم مهيدات (٢٠٢١): درجة فاعلية الاجتماعات التي يعقدها مدير المدرسة على الأداء العام في مدارس مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، مج (٢٩)، ع (٣)، مايو، ص ص ٣٦٥-٣٨٢.
١١. جائزة مصر للتميز الحكومي (٢٠٢٠): دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، الدورة الثانية.
١٢. جملا صالح جروان إسماعيل (٢٠٢١): درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون: مهارة تحفيز المعلمين من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الامارات، ع (٦٧)، مايو، ص ص ١٦٦-١٨٠.
١٣. جمهورية مصر العربية (٢٠١٤): *الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠*، وزارة التربية والتعليم.
١٤. جهان محمد شوقي شماسنة (٢٠٢٢): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، مج (٦)، ع (١٠)، فبراير، ص ص ٢٠-١.
١٥. حسب الرسول يوسف التوم شهاب الدين (٢٠٢٠): مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، مج (٨)، ع (٣)، ص ص ٦٣٧-٦٥٣.
١٦. حسنية حسين عبد الرحمن عويس عبد الله (٢٠٢١): دراسة مقارنة لاختبارات التقييم الدولية وتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأساسي في الصين والنرويج واليابان وإمكان الإفادة منها في مصر،

- مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، ع (٤٥)، ج (٤)، ص ١٥-١٤٨.
١٧. حسين باشيوة، خولة قشاو (٢٠٢٠): رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والادائية) اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، مج (١٢)، ع (٤)، ص ص ٥٣-٧٢.
١٨. رقية عيد محمد درباله (٢٠٢١): دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع (٣١)، يوليو، ص ص ٢١٧-٣٥٦.
١٩. ريماء محمد حمدان الحجاج، أسامة عادل حسونة (٢٠١٩): مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، مج (٢٧)، ع (٣)، مايو، ص ص ٤٠٦-٤٢٢.
٢٠. زيد خميس على الخروصي، عيسى خميس على الخروصي، سلطان خميس على الخروصي (٢٠٢٢): أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج (٣)، ع (٧)، إبريل، ص ص ٣١-٦٧.
٢١. سامي مشرب عصام الدين أنديجاني، عمير سفر عمير الغامدي (٢٠٢١): أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، مج (١٠)، ع (١)، ص ص ٢٧-٤٨.
٢٢. السعيد السعيد بدير سليمان، رمضان محمد السعودي، مني السيد المغازي (٢٠٢٠): تحسين تكافؤ الفرص التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، مصر، مج (٢٠)، ع (٣)، ص ص ٥٢٩-٥٦٢.
٢٣. عائشة مليحان رمضان الحربي (٢٠٢١): مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
٢٤. عبد الله على هادي العقاد، عبد الله على صالح النجار (٢٠٢٢): متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة الأندلس للعلوم

- الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، مج (٩)، ع (٥٢)، مارس، ص ص ٦٨ - ٣٤.
٢٥. عبد المعين سعد الدين هندي، عفيفة فتحي رقلة لوس، محمود السيد عباس (٢٠٢١): معايير الاعتماد مدخل لتحقيق القدرة التنافسية في المدارس الابتدائية المعتمدة، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية- جامعة سوهاج، مصر، ع (٧)، إبريل، ص ص ١٠٢٢ - ١٠٤٩.
٢٦. عبير شوق أنور، إيمان عبد الرحمن، خلف محمد البحيري (٢٠٢١): متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الاساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية- جامعة سوهاج، مصر، ع (١)، ج (١)، مارس، ص ص ٣١٧ - ٣٤٤.
٢٧. عزة محمود السرجاني (٢٠٢٠): القيادة المدرسية ونظم التعليم في المدارس المصرية اليابانية ودورها في تحسين جودة التعليم وفق أهداف الخطة الإستراتيجية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، ع (٤٩)، أكتوبر، ص ص ١٠٥ - ١٢٤.
٢٨. عطية السيد عبد الفتاح (٢٠٢٠): درجة ممارسة أعضاء هيئات التدريس في جامعة طنطا لمعايير النموذج الأوروبي للتميز: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة طنطا، مصر، مج (٧٨)، ع (٢)، إبريل، ص ص ٨٣٠ - ٨٧١.
٢٩. غزوان العامري (٢٠٢٢): أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العراقية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا- جامعة عمان العربية، الأردن، مج (٧)، ع (١)، ص ص ٢٣٩ - ٤٦٠.
٣٠. ماهر بن محمد بن علي بكر، أحمد فتحي أبو كريم (٢٠١٩): دور القائد التربوي في تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمحافظة المجمعة، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية - مركز تعليم الكبار جامعة أسيوط، مصر، مج (١)، ع (٤)، أكتوبر، ص ص ٢٠٠ - ٢٢٦.
٣١. محمد أحمد محمد عوض، عنتر محمد أحمد عبد العال، محسن محمد قبيضي حسب النبي (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، مصر، ع (٥)، أكتوبر، ص ص ١٢٢٠ - ١٢٧٧.
٣٢. محمد سالم العمرات (٢٠٢٠): الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، مصر، ع (٧٥)، يوليو، ص ص ٤١٩ - ٤٦٢.
٣٣. محمد فلاح على الخوالدة (٢٠٢٠): أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة - عمان / الأردن، مجلة المشكاة للعلوم

- الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمادة البحث العلمي، الأردن، مج (٧)، ع (١)، ابريل، ص ص ٣٢١-٣٥٢.
٣٤. مريم فيصل عبد الله الشيرازي (٢٠٢١): متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت لتحقيق التميز التنظيمي، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، مج (٢٨)، ع (١٣٠)، يناير، ص ص ٨٣-١١٨.
٣٥. مصطفى محمود صالح درادكة، عدنان بدري رزق الإبراهيم (٢٠٢٠): درجة ممارسة مديري المدارس : الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، مج (٢٨)، ع (٣)، مايو، ص ص ٣٣٤-٣٥٩.
٣٦. معجم المعاني الجامع متاح في: <https://www.almaany.com> تم الدخول بتاريخ ٢٢/٥/٢٠٢٢ م.
٣٧. منيرة خالد الهيلم العجمي (٢٠٢١): درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية - جامعة عين شمس، مصر، مج (٤٥)، ع (٣)، ص ص ١٥-٥٨.
٣٨. مها صالح العمود، فاطمة محمد المظفر (٢٠٢١): درجة تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتقاء للتميز، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، السعودية، مج (٢٢)، ع (١)، ص ص ١٢٩-١٣٦.
٣٩. ميادة محمد فوزي الباسل وآخرون (٢٠٢١): متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بدمياط، كلية التربية- جامعة دمياط، مصر، ع (٧٨)، يوليو، ص ص ١-٢٦.
٤٠. نهيلة جريس الياس حداد، منيرة محمود الشerman (٢٠٢٢): درجة التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، الأردن، مج (٧)، ع (٢)، ابريل، ص ص ١-٢٥.
٤١. نوره بنت محمد البلهد، في بنت راجح الشهراني (٢٠٢٠): واقع ممارسات قائدات المدارس الابتدائية لتحقيق العدالة التنظيمية في مدينة الرياض، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، ع (١٧٨)، يوليو، ص ص ١٣١-١٧٥.



٤٢. يحيى إسماعيل يوسف، إيمان جمال الدين سلامة (٢٠٢٠): تطوير إعداد معلم التعليم الابتدائي بمصر في ضوء خبرة سنغافورة، **مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة طنطا، مصر، مج (٧٧)، ع (١)، يناير، ص ص ٦٣-٩٢.**

ثانيا: المراجع الأجنبية:

43. Al Shobaki, M. J. & Abu Naser, S. (2017): The Role of The Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza A Model, **International Journal of Digital Publication Technology**, Vol.(1), Issue.(2), pp. 135- 157.
44. Al-Jedaiah M. N. & Al Bdareen. R. (2020): The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence, **Problems and Perspectives in Management**, Vol. (18), Issue.(4), pp. 1-13.
45. Asikhia, O. U. & et al (2021): Effective Management Decision Making and Organizational Excellence: A Theoretical Review, **The International Journal of Business & Management**, Vol.(9), Issue.(1), pp.144-150.
46. Baldrige Performance Excellence Program (2019): **Baldrige Excellence Framework Proven Leadership and Management Practices for High Performance**, National Institute of Standards and Technology (NIST), United States Department of Commerce.
47. Börü, N. (2020): Organizational and Environmental Contexts Affecting School Principals' Distributed Leadership Practices, **International Journal of Educational Leadership and Management**, Vol.(8), No.(2), pp.172-203.
48. Buqais, A. & et al (2018):The Impact of Knowledge Management on Achieving Institutional Excellence : The Case of General Coordinator of The Governorates in The Kingdom of Bahrain, **International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJKP)**, Vol.(8), No.(4/5), Pp.15-25.
49. Dhaher, M. H. & Saaed, H. K. (2021): Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research from Phd Dissertation, **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, Vol.(27), No.(3), pp. 2501-2509.
50. Shava, G. N.& et al (2021): Instructional Leadership: Its Role in Sustaining School Improvement in South African Schools, **International Journal of Social Learning**, Vol. (1), No. (2), pp.117-133.
51. Jaccard, M. (2013): **The Objective Is Quality: Introduction to Quality, Performance and Sustainability System**, Translate by Ljungberg, EPEL Press, France.



52. Mohammed R. M & Abid Al-Zeidi, N. J. (2022): Knowledge Sharing and Its Role in Organizational Excellence, **International Journal of Research in Social Sciences & Humanities**, Vol.(12), Issue.(2), pp. 105-118.
53. Rajashekharaiyah. J. (2014): Quality Leaders - Learning from The Deming Prize Winners in India, **International Journal for Quality Research**, Vol.(8) ,No.(3), pp.431-446.
54. León, J. K. R. & Folch, M. T. (2020): The organizational culture of innovative schools: The role of the Principal, **Journal of Educational Sciences**, Vol. (42), No.(2),pp.21-37.
55. Saoudi, I. & Dehane, M. (2020): A New Perspective on How to Achieve Performance Excellence: A Comparative Analysis of The American and European 2020 Model, **Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies**, Vol.(7), pp. 704-722.
56. The EFQM (2019): The EFQM Model. Available at: <https://efqm.org/the-efqm-model/>
57. Uygur, A & Sümerli, S. (2013): EFQM Excellence Model, **International Review of Management and Business Research**, Vol.(2), Issue.(4), pp.980-993.
58. Thürer, M. (2018): On The Meaning And Use Of Excellence In The Operations Literature: A Systematic Review, **Total Quality Management and Business Excellence**, pp.1-38. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2018.1434770?journalCode=ctqm20>
59. Tirri, K.& et al (2021): Current Challenges in School Leadership in Estonia and Finland: A Multiple-Case Study among Exemplary Principals, **Education Research International**, Vol.(2021), pp.1-11.