



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## متطلبات تحقيق بيئة داعمة للتميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

بشاير خليفة بداح قريعيط

إشراف

أ.د/ منار منصور أحمد  
أستاذ أصول التربية – كلية التربية  
جامعة المنصورة

أ.د/ مهني محمد إبراهيم غنايم  
أستاذ أصول التربية - كلية التربية  
جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

---

## متطلبات تحقيق بيئة داعمة للتميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

بشاير خليفة باح قريحيط

### مستخلص الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق بيئة داعمة للتميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت والوقوف على معوقات تحقيق التميز المؤسسي ومتطلبات التغلب على تلك المعوقات، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، مستخدمة استبانة تم توزيعها على مدراء المدارس والمدراء المساعدين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة قوامها (١٤٨) مدير ومدير مساعد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تحقيق بيئة داعمة للتميز المؤسسي داخل مدارس المرحلة المتوسطة مما ينعكس بالإيجاب على سير العملية التعليمية، كما اوصت بضرورة لتحقيق بيئة مؤسسية داعمة للتميز، يجب التركيز على بناء ثقافة تعزز الابتكار والإبداع، وتوفير بيئة عمل محفزة ومرنة، والاستثمار في تطوير الكوادر البشرية، وتبني أساليب قيادة تحفز على تحقيق الأهداف، كما يجب أن تتبنى المؤسسة نظاماً فعالاً لتقييم الأداء والمكافآت، وتشجيع التعاون والتواصل بين مختلف الأقسام، والعمل على تحسين العمليات باستمرار داخل مدارس المرحلة المتوسطة وخلصت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتحقيق بيئة داعمة للتميز المؤسسي داخل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي- المرحلة المتوسطة.

### Abstract

The study aimed to identify the requirements for creating a supportive environment for institutional excellence in middle schools in Kuwait, as well as to understand the obstacles to achieving institutional excellence and the requirements to overcome these obstacles. The study employed a descriptive approach to achieve its objectives, using a questionnaire distributed to school principals and assistant principals in middle schools in Kuwait. After ensuring its validity and reliability, the questionnaire was applied to a sample of 148 principals and assistant principals. The study results highlighted the importance of creating a supportive environment for institutional excellence within middle schools, which positively impacts the educational process. The study also recommended that to achieve a supportive institutional environment for excellence, it is necessary to focus on building a culture that promotes innovation and creativity, providing a stimulating and flexible work environment, investing in human capital development, and adopting leadership styles that motivate the achievement of goals. Additionally, the institution should adopt effective performance evaluation and reward systems, encourage cooperation and communication between different departments, and work on continuous process improvement within middle schools. The study concluded by presenting a proposed framework for achieving a supportive institutional environment for excellence in middle schools in Kuwait.

**Keywords:** Institutional excellence, middle school.

## مقدمة

يعد دور مديري المدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت أمر حاسماً في توفير بيئة داعمة ومحفزة للتميز المؤسسي، فهم يمثلون الشخص القيادي الذي يحدد الرؤية ويضع الاستراتيجيات لتعزيز جودة التعليم وتحفيز الطلاب على تحقيق أقصى إمكاناتهم الأكاديمية، والعمل نحو تطوير رؤية مشتركة وتوجيه فريق التعليم والموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين والتشجيع على التطوير المهني واستخدام أفضل الممارسات التعليمية، والتشجيع على الابتكار والتفكير الإبداعي في المدرسة، وبناء ثقافة تعاونية وجماعية تعزز التعاون والمشاركة في الأنشطة المؤسسية، مما تسهم في تحقيق التميز الدراسي وتهيئة الطلاب لمستقبل ناجح ومشرق داخل دولة الكويت.

و مدير المدرسة له دور أساسي في القيادة الإدارية والتربوية، وقيادته تحدد مستوى التعليم المقدم للطلبة، ومدى اهتمام المعلمين بطلبتهم، ومدى تطوير التعليم، واستثمار الإمكانيات المتاحة من الموارد المادية والبشرية والتقنية، لتحقيق التميز المدرسي، ولذا يبرز دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة داعمة للتميز لمساعدة الطلبة على التعلم والفهم، والعمل على متابعة نمو الطلبة في مختلف النواحي العلمية والثقافية والاجتماعية والصحية، والمهنية كما يقوم مدير المدرسة بعدد من الأدوار المهمة للعملية التربوية، فهو يقوم بالتخطيط اليومي، ويعمل على تنظيم مجريات العمل ومتابعة تنفيذها العمل على إعداد كشوفات الإيرادات، والنفقات وتوثيقها، وإرسالها لمديرية التربية والتعليم، ومتابعة الجدول الزمني للمهام، والنشاطات المرغوب تحقيقها في فترة زمنية محددة<sup>(1)</sup> ولتحقيق التميز المدرسي يلزم وجود مدير متميز تتوفر لديه مجموعة الصفات الإدارية الفريدة، التي تجعل منه شخصا مؤثرا في الآخرين، ويعمل على تطوير المدرسة، والنهوض بها، وزيادة ولاء العاملين وإبداعهم فيها، والعمل بروح الفريق والتعاون، وأيضا تحمل المسؤولية في العمل وروح المبادرة، والإبداع، وأيضا النقد البناء الذي يتم من خلاله التوجيه للتطوير وتحسين الأداء، و الصفات الإدارية ومنها: القدرة على وضع الخطط وتحقيق أهدافها للوصول للتميز المدرسي والاهتمام بمعرفة متطلبات فريق العمل، وتوفير البيئة الداعمة لهم، ومتابعة الممارسات التي تحقق الأهداف للوصول لنتائج متميزة<sup>(2)</sup>.

كما يبرز دور مدير المدرسة من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة، توظيفا فعالا، وتميزا بشكل يجعلها متفوقة، ومنفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع المستفيدين، وكيفية أداء نشاطاتها، وعملياتها، وإعداد سياساتها، وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية والسعي نحو الابتكار في جميع جوانب ومقومات المؤسسة (2018,94-Valasek,108)<sup>(3)</sup>.

كما ينبغي على مدير المدرسة أن يكون قائداً فعالاً وملهماً، ولديه رؤية واضحة للتميز الدراسي وأهداف محددة لتحقيقها، يجب أن يتمكن من توجيه وتحفيز الفريق التعليمي وإلهامهم للعمل بجهد وتفان في سبيل تحقيق التميز، ويجب أن يكون قادراً على تحليل البيانات واستخلاص النتائج

(1) عبد الله سلطان بن رحاب: اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تميز الأداء في إمارة الشارقة، دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤٤(٤)، ٢٠١٧، ١٦١-١٤٥.

(2) عبد العزيز السالم: القيادة المدرسية الفاعلة في تحقيق التميز المدرسي، الرياض، دار النشر العلمي، ٢٠٢١، ١٢٧.

(3) Valasek.S. M: Excellence in School Education; A Study of Non-Government K-12 Schools of India, PHD, Indian Institute of Tochnology Delhia(IITD), New Delhia,2018.

لتحديد مجالات التحسين ووضع استراتيجيات فعالة لتعزيز التحصيل الدراسي (Dinsdale, 2016, 44)<sup>(1)</sup>.

كما تسعى البيئة الداعمة للتميز نحو تقديم خدمة مختلفة لا تنفذ بسهولة، ولا يمكن للمنافسين القيام بتقليدها بطريقة يسيرة، ويتم الوصول للتميز من خلال الإمكانيات البشرية والمادية والإدارية والتنظيمية<sup>(2)</sup>.

وبناء عليه نجد أن مدير المدرسة هو المؤثر الأساسي في مدرسته، وعلى العاملين فيها كافة، ويشجعهم على المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية، وتحقيق الأهداف التربوية، ويعمل على تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى أداء الطلبة، ودور المعلم مساعد في توفير بيئة داعمة لتميز الطلبة من خلال تنوع الأساليب، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والتنوع في طرق التقييم المناسبة، ويؤثر إيجاباً في تحصيل الطلبة بتوفير الرعاية والاهتمام لهم، طرائق التدريس، واستخدام التقنيات لتحصيل المعرفة وزيادة موهبته، وهي مهمة في تنمية شخصية الطلبة، والمشاركة الفاعلة في عملية التعلم.

ولذا يتطلب من مديري المدارس التمتع بالمرونة والرؤية الواضحة، وأن يكون صاحب رسالة يسعى لتطبيقها، وعليه أن يتسم بالصبر والمثابرة والإلهام، كما عليه أن يجتاز الصعوبات ويطوعها لصالحه، وهناك مجموعة من العناصر الواجب توافرها في البيئة الداعمة للتميز مسعود<sup>(3)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق نجد أن قصور البيئة الداعمة للتميز المؤسسي بدولة الكويت مشكلة بحثية تستحق الاهتمام في نظام التعليم الحالي، لتأثيره على أداء المعلمين وانعكاس ذلك على أداء الطلاب وقدرتهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم الأكاديمية، ويأتي هنا دور مدير المدرسة في معالجة هذه القصور في البيئة الداعمة للتميز الدراسي من خلال تحمل المديرين المسؤولية في توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، والتقنيات التكنولوجية، والنظم الأدرية الحديثة لتعزيز البيئة، وتحسين الهيكل التنظيم المدرسي وتوزيع الموارد بطريقة تضمن التميز الدراسي، ويهدف البحث الحالي إلى استكشاف وتحليل دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي في مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت.

#### مشكلة الدراسة:

تخطط دولة الكويت نحو تحقيق التميز في جميع مناحي الحياة، ويتضح ذلك في خطة الكويت نحو تحقيق بيئات تعليمية متميزة في أداء مدارس التعليم الثانوي وتسعى دولة الكويت إلى تحقيق التميز الدراسي من خلال مجموعة من الرؤى والأهداف التي تركز على الجودة من خلال تحقيق مستويات عالية من الجودة في التعليم بتطبيق المعايير الدولية، وتطوير المناهج الدراسية، ورفع كفاءة المعلمين، والتنوع من توفير تعليم متنوع يلبي احتياجات جميع الطلاب، بما في ذلك الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والطلاب الموهوبين، ورفع معدلات التحصيل الدراسي للطلاب

(1) Dinsdale, R: Building a Supportive School Culture: Principal Leadership Strategies. *Education Leadership Review of Doctoral Research*, 3(2), 2016, 44.

(2) حسن أبو حرب: درجة ممارسة مديري مدارس الأونروا التنوع بالمحافظات الجنوبية لفلسطين واثرها في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى غزة، ٢٠١٠.

(3) ليلي أحمد مسعود: تهيئة البيئة التربوية المحفزة للإبداع والتميز والابتكار- رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، ٥٣(١)، ٢٠١٦، ٣٣٠-٣٥٢.

في جميع المراحل التعليمية، توسيع فرص التعليم للجميع، بما في ذلك الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والطلاب الموهوبين (وزارة التعليم الكويتية، ٢٠٢٣)<sup>(١)</sup>.  
و تناولت الدراسات السابقة المعوقات التي تحيل دون تحقيق التميز الدراسي داخل المؤسسات التعليمية مثل دراسة سامي سواط (٢٠١٦)<sup>(٢)</sup> التي أشارت إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق التميز داخل المدارس الثانوية بمدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية، ودراسة عبد المنعم المدهون (٢٠١٤)<sup>(٣)</sup> التي أشارت على وجود معوقات تتناول الإبداع التكنولوجي لدى طلبة المرحلة الثانوية، وأكدت الدراسة على دور المعلمين في تفعيل وتحقيق الإبداع لدى الطلاب، كما أكد محمد العتيبي (٢٠٠٧)<sup>(٤)</sup>، على أهمية تحقيق مناخ دراسي مما ينعكس على أداء العاملين داخل المدرسة، وأكد هزاع العتيبي (٢٠١٣)<sup>(٥)</sup> على دور مدير المدرسة في معالجة بعض المشكلات السلوكية لدى طلاب المرحلة المتوسطة، يعد دور مدير المدرسة في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي من أهم العوامل التي تؤثر على التحصيل الأكاديمي للطلاب، حيث أن مدير المدرسة هو المسؤول عن خلق بيئة تعليمية إيجابية وتوفير الموارد اللازمة للطلاب والمعلمين، وتعزيز التعاون بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة بدولة الكويت في توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهه في هذا الصدد، ومن أهم هذه التحديات، ضعف المهارات الإدارية والقيادة لدى بعض مديري المدارس، و عدم توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم التميز المؤسسي، و ضعف ثقافة التميز المؤسسي في المجتمع المدرسي، وتهدف الدراسة الحالية إلى تحديد متطلبات تحقيق بيئة داعمة للتميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، فقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي.

#### ما متطلبات تحقيق بيئة داعمة للتميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ١) ما الإطار الفكري للتميز المؤسسي؟
- ٢) ما معوقات التي تحد من دور مدير المدرسة المتوسطة في توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي بدولة الكويت؟
- ٣) ما متطلبات تفعيل دور مدير المدرسة المتوسطة في توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي بدولة الكويت؟

<sup>(١)</sup> وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٣). رؤية دولة الكويت في التعليم، Retrieved from

<https://www.moe.edu.kw>

<sup>(٢)</sup> سامي سواط: معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ٣٥(١٧٠)، ٢٠١٦، ٤٥٩.

<sup>(٣)</sup> عبد المنعم المدهون: دور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٤.

<sup>(٤)</sup> محمد العتيبي: المناخ المدرسي ودوره في أداء المعلمين بمرحلة التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧.

<sup>(٥)</sup> هزاع بن محمد الحزامي العتيبي: دور مدير المدرسة في معالجة بعض المشكلات السلوكية لدى طلاب المرحلة المتوسطة في محافظة الدوادمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لتوفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي بدولة الكويت؟ ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية وهي:

- (١) الوقوف على الإطار الفكري للتميز المؤسسي.
- (٢) التعرف على دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي.
- (٣) الكشف عن المعوقات التي تحد من دور مدير مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي.
- (٤) تحديد متطلبات تفعيل دور مدير المدرسة في توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي بدولة الكويت.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

تمثل الأهمية النظرية لدراسة فيما يلي:

- (١) تطوير الفهم النظري لدور مديري المدارس في توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي: تساهم الدراسة في تطوير الفهم النظري لدور مديري المدارس في توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي من خلال تقديم تحليل شامل للعوامل التي تؤثر على هذا الدور، والأساليب والممارسات التي يمكن لمديري المدارس استخدامها لتحقيق ذلك
- (٢) تحديد بعض المتطلبات اللازمة لتوفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي، من خلال العمل على بناء ثقافة مدرسية تدعم التميز، توفير فرص تعليمية وتربوية عالية الجودة، بناء شراكات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي

### الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لدراسة فيما يلي:

- (١) تحسين الممارسات الإدارية والتربوية لمديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من خلال تقديم تصور مقترح لتفعيل دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة لتوفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي.
- (٢) تحسين جودة التعليم داخل مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من خلال مساعدة مديري المدارس على توفير بيئة تعليمية وتربوية تدعم التميز المؤسسي.
- (٣) تحقيق أهداف التنمية في العملية التعليمية داخل دولة الكويت من خلال مساعدة مديري المدارس على توفير تعليم عالي الجودة لجميع الطلاب.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على الوقوف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي من خلال تناول الأبعاد التالية (التخطيط والمتابعة- التدريس والتعلم- البيئة المدرسية، الموارد المدرسية، التطور التكنولوجي)

**الحدود المكانية:** مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

**الحدود البشرية:** مديري وكلاء مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

## منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الإطار النظري

حول دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي بدولة الكويت.

## أدوات الدراسة:

طبقت الدراسة الحالية استبانة تقيس معوقات تحقيق بيئة داعمة للتميز المؤسسي، ومتطلبات توفير بيئة داعمة للتميز المؤسسي.

## مصطلحات الدراسة:

### (١) التميز المؤسسي.

يعرف العمرات (٢٠٢٠، ٤٢١)<sup>(١)</sup> التميز المدرسي "بأنه عملية مهنية مؤثرة هادفة ومخطط لها مسبقاً ينفذها مدير المدرسة داخل البيئة المدرسية، للانتقال من الطرق التقليدية إلى التميز المدرسي بجميع مجالاته ومخرجاته، والعمل على زيادة المرود، وتحسين العائد على المجتمع، والعمل على استثمار إمكانيات المدرسة وتنمية القدرات فيها وتعزيز أدائها، للحصول على نتائج متميزة تحقق الأهداف الفردية، والمجتمعية، بطريقة متناغمة مع الرؤى والإستراتيجيات، والأهداف العامة.

ويعرف الحية (٢٠١٥، ٥٧)<sup>(٢)</sup> التميز الدراسي بأنه " مرحلة متقدمة من جودة العمل والأداء والكفاءة الفعالة المبنية على مفاهيم إدارية حديثة، حيث تقود إلى التفوق الإيجابي في الأداء، والممارسات والخدمات المقدمة، ويتضمن التحسين والابتكار، والتركيز على أداء العاملين".  
وتعرف الباحثة التميز المدرسي إجرائياً بأنه "تحقيق المدرسة لمستويات مرتفعة من الأداء الإداري والتعليمي في جميع المجالات، بما يتجاوز المستويات المتوقعة في ضوء الموارد المتاحة له في مجالات جودة التخطيط، وجودة التدريس والتعلم، وجودة البيئة المدرسية، وجودة الموارد المدرسية، والتطور التكنولوجي".

### الدراسات السابقة:

### (١) دراسة الخلفي (٢٠٢١) بعنوان " متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدى"<sup>(٣)</sup>

والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدى بدولة الكويت، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان التي تم تطبيقها على (٩٦) مبحوث من المدراء والمدراء المساعدون ورؤساء الأقسام بمدارس البنين والبنات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهمية المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي في عينة الدراسة جاءت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن قيادة التغيير التنظيمي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمتطلبات البشرية، كما أثبتت الدراسة أنه يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مدارس التعليم المتوسط وكذلك المؤسسات التعليمية المختلفة، ويرجع ذلك إلى أن الاهتمام بدراسة المتطلبات البشرية تساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، وقد أظهرت النتائج أيضاً أن أهمية المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي في عينة الدراسة جاءت متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(١) محمد العمرات: الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، (٧٥)، ٢٠٢٠، ٤٢١.

(٢) وليد الحية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٥، ٥٧.

(٣) أحمد على يوسف الخلفي: متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدى، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١(١١٣)، ٢٠٢١، ٣ - ٢٦.

(٢) دراسة المخلفي (٢٠٢١) بعنوان " درجة ممارسة قاندي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة <sup>(١)</sup> .

وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، واستخدم المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة (٥٨٩) قائدا وتكونت عينة الدراسة، مئة قائد، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع استجابات عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قاندي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور أداة الدراسة في درجة ممارسة قاندي مدارس التعليم العام تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، ووجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

(٣) بدير، وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان " التميز المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام بكندا وكيفية الاستفادة منه في مصر التعرف إلى طبيعة التميز المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام <sup>(٢)</sup> .

وقامت الدراسة على تناول وتحليل التميز المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام بكندا وكيفية الاستفادة منها في تحقيق التميز المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر من خلال مجالات تميز الإدارة المدرسية، وتميز الطالب، وتميز المعلم، وقد توصل الباحثون إلى وضع آليات مقترحة لتسهم في تحقيق التميز المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء خبرة كندا، ويعتبر هذا البحث من البحوث التربوية المقارنة وتم استخدام المعالجة المنهجية في أربع خطوات وهي الوصف والتفسير والمقابلة المبدئية والمقارنة التفسيرية ومن أهم نتائج البحث أنه تتولى السلطات التعليمية المركزية والمحلية مسؤولية برنامج إعداد المدارس وبالتعاون مع مراكز تدريب وتطوير لبرامج تأهيل المديرين، ويتم تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الكندية وفق معايير محددة، والتقويم المستمر للطلبة يساعد على تحسين الممارسات التعليمية وتوظيف التطورات العلمية والتقنية والمعلوماتية في عملية التعلم.

(٤) دراسة الصبحي، باداود (٢٠٢٢) بعنوان درجة ملاءمة تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات والمعلمات <sup>(٣)</sup> .

والتي هدفت للوقوف على درجة ملاءمة تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة، من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية، ومعلمات المرحلة الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستعان الباحثان بالاستبانة أداة للبحث، وتم توزيعها على عينة تكونت من (٣١٣) فرداً منهم (٤٨) قائداً و (٢٦٥) معلمة، ومن أهم نتائج البحث أن ملاءمة تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات في مكة المكرمة حصلت على درجة ملاءمة كبيرة جداً، وحصل مجال القيادة المدرسية على أعلى متوسط، يليه نواتج التعلم، ويليه مجال التعلم والتعليم، وجميعها بدرجة ملائمة كبيرة جداً، ومجال البيئة

<sup>(١)</sup> عبدالله مرزوق المخلفي: درجة ممارسة قاندي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المدرسي، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١، ٢٢-٣٨.

<sup>(٢)</sup> السعيد بدير، وأم السعد حناتة، وماهر رضوان: التميز المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام بكندا وكيفية الاستفادة منه في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر (١٠٦)، ٧٦-٥١، ٢٠٢٢.

<sup>(٣)</sup> ملاك عبد الرحمن الصبحي، وعمر محمد باداود (٢٠٢٢). درجة ملاءمة تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، ٦(٤)، ٢٩-١.

المدرسية بدرجة ملائمة كبيرة كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير (الوظيفة) لصالح قائدات المدارس، وعدم وجود فروق تعزى (لسنوات الخبرة).

**(٥) دراسة "ساديفا" (Sahdeva, P, 2018) بعنوان "Measuring excellence in Private Secondary Schools in India"<sup>(1)</sup>**

والتي هدفت إلى قياس التميز في المدارس الثانوية الخاصة في الهند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ووظفت استبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من معلمي مدارس القطاع الخاص للصف ١٢، بلغ عددهم ١٠٠ معلم، و حدد الباحث خمسة مجالات للتميز المدرسي، تشمل: الطالب، التقييم، تقنية المعلومات والاتصالات، جودة المعلم، القيادة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عوامل التميز بصورة ممتازة لدى المدرسة التي لديها بنية تحتية أساسية متميزة، ويديرها مدير قوي يتمتع بقدرة استثنائية ولديه مهارات إدارة الأشخاص والتعامل مع الطوارئ، ويتم دعم مثل هذه المدرسة من قبل المعلمين الذين لديهم شخصية متميزة التوجه، ولديها تقنية المعلومات والاتصالات واستخدام عملية "التقييم التي تساعد المعلمين على تحسين تدريسهم، وجعل الطلبة أكثر اهتماما بالتعلم، ومساعدة الطلبة الأضعف على تحسين مهاراتهم.

**(٦) دراسة "ميلر" (Miller, J. H at el., 2023) بعنوان "The Role of the School Principal in Providing a Supportive Environment for Academic Excellence"**

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية للدراسات السابقة حول دور مدير المدرسة في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي، وتحديد العوامل التي تؤثر على دور مدير المدرسة في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي، وشملت الدراسة ١١ دراسة دولية حول دور مدير المدرسة في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي، تم نشرها في الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٢٢، حيث تم استخدام تحليل المحتوى لتحليل نتائج الدراسات المختارة، أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي يتمثل في جوانب القيادة التربوية، و التخطيط والتنظيم، و العلاقات مع المجتمع المحلي، العوامل الشخصية والأكاديمية لمدير المدرسة، و العوامل البيئية والمجتمعية المحيطة بالمدرسة، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية وتأهيلية لمديري المدارس حول دورهم في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي، و توفير الدعم الفني والإداري لمديري المدارس في تنفيذ الأساليب والممارسات التي يمكن أن تساعدهم في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي، و مراجعة السياسات والإجراءات الإدارية للمدرسة بما يدعم دور مدير المدرسة في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في توفير بيئة داعمة للتميز مهم وفعال، حيث يسهم في تحسين جودة التعليم والتعلم للطلاب.

**أوجه الاختلاف والتشابه من الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**(١) أوجه الاختلاف:**

- الهدف منها حيث سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق متطلبات التميز المؤسسي من قبل مدير المدرسة في أبعاد (التخطيط والمتابعة- التدريس والتعلم- البيئة المدرسية، الموارد المدرسية، التطور التكنولوجي)

(1) Sahdeva, P. (2018). Measuring excellence in private secondary schools in India. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(2), 1-12.

(2) Miller, J. H., Dan, J. R., & Hill, D. F. (2023). The Role of the school principal in providing a supportive environment for academic excellence: A meta-analytic review. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 205-242.

- كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون حيث تسعى الدراسة الحالية للوقوف على معوقات تحقيق التميز المؤسسي داخل دولة الكويت.
- تسعى الدراسة الحالية من حيث الهدف منها للوصول إلى متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث جهة التطبيق، والعينة التي تم التطبيق عليها.

## (٢) أوجه التشابه

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج حيث اتفقا في توظيف المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظواهر كما هي، دون التدخل فيها، بالإضافة أن جميع الدراسات السابقة تتفق على أهمية التميز المؤسسي في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين جودة التعليم، وهو التعرف على واقع التميز المؤسسي أو درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي أو متطلبات قيادة التغيير التنظيمي لتحقيق التميز المدرسي والأدوات في توظيف الاستبانة كإداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما أكدت الدراسات السابقة على أهمية دور مدير المدرسة في تحقيق التميز المؤسسي، وأهمية توفير بيئة مدرسية داعمة للتعلم والتطور، وأهمية الممارسات التعليمية الفعالة في تحقيق التميز المؤسسي.

### المحور الأول: الإطار الفكري للتميز المؤسسي أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل، يجمع عناصر بناء المؤسسات التعليمية، على أسس متفوقة، تحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها، واستثمار قدراتها لتحقيق المنافع لكل عملائها والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره، لذا أصبح تحقيق التميز أمراً ملحاً وضرورياً<sup>(١)</sup>.

ويشار إلى التميز بأنه "مجملة الجهود التي تبذل من أجل النجاح على المدى الطويل، وذلك من خلال امتلاك مهارات خاصة لتحقيق نتائج استثنائية مع الحفاظ على تقدير جميع المساهمين"<sup>(٢)</sup>. كما يعرف التميز بأنه "القدرة على التنسيق بين جميع عناصر المؤسسة وتشغيلها في تناسق وتكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة"<sup>(٣)</sup>.

ويعرف التميز المؤسسي بأنه "مستوى من الإنجاز أو الكفاءة أو الأداء في التعليم والعمل المدرسي يحصل عليه الطالب خلال العملية التعليمية التي يشترك فيها مجموعة من الطلاب والمعلم، ويجري تقدير هذا التحصيل بواسطة المعلمين بصورة شفوية أو عن طريق استخدام الاختبارات المختلفة المخصصة لذلك"<sup>(٤)</sup>.

(١) عزة سالم عبد العاطي عبد الرحمن، وضيئة محمد أبو سعدة، مهري أمين دياب: "متطلبات تحقيق التميز في مدارس التعليم العام"، مرجع سابق، ١٢٨.

(٢) AKYAY, U., & SEVGI, S.: EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.4, December 2013, p988.

(٣) علي السلمي: الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، القاهرة: سما للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ٢٥١.

(٤) سارة يوسف عبد الله محيسن: دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي من وجهة نظر المعلمين، مرجع سابق، ٤٧.

ويشار إلى التميز المؤسسي بأنه "ما يسترجعه الطالب من معلومات خاصة بالمادة المدروسة خلال العام الدراسي، وما يدركه من علاقات بين هذه المعلومات وما يستنبطه منها من حقائق، كما ينعكس ذلك على أدائه على اختبار يوضع في هذه المادة، وفقاً لقواعد معينة بحيث يمكن تقدير الأداء كمياً، ويمكن قياس تحصيل الطالب بعدة الطرق منها الاختبارات الموضوعية ومنها اختبارات التحصيل التقليدية التي يضعها المعلمون آخر الفصل الدراسي<sup>(١)</sup>.

وتعكس التعريفات السابقة للتميز المؤسسي مدى الاهتمام الواسع والسعي المستمر لتحقيق التميز في التعليم، وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا التميز في كل عنصر من عناصر العملية التعليمية.

#### ثانياً: أهداف التميز المؤسسي وأهميته:

إن الوصول إلى التميز وتحقيقه في المؤسسات التعليمية لا يعتمد على النظريات المجردة أو الصدف، بل يعتمد على الإنجازات العملية الواقعية والملموسة، ويعتمد على تحقيق الأهداف والتوقعات التي يهتم بها جميع المعنيين بأمور المؤسسة التعليمية، ويهدف التميز المدرسي إلى<sup>(٢)</sup>:

- إحداث ثقافة تهتم بالمستفيدين والعمل على زيادة الثقة معهم.
  - التركيز على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة التعليمية.
  - العمل على تحفي المشاركة، وتحمل المسؤولية.
  - تمكين وتدريب العاملين بأسلوب تطوير العمليات.
  - التركيز على الأسلوب العلمي الحديث في حل المشكلات واتخاذ القرار، والحفاظ على المستفيدين.
  - توفير بيئة داعمة للتطور المستمر، وتطوير الكفاءة والعمل على إنجاز الأهداف الرئيسية، والاستمرار في عمل وتحسين أدوات قياس أداء العمليات.
- وتتضح أهمية التميز المؤسسي في أنه يعمل على التنمية والتطوير والتوجيه الإيجابي للمؤسسة التعليمية، كما يعمل على توظيف المعرفة في تطبيق المهام والأعمال بكفاءة مرتفعة، ونشر ثقافة التأقلم مع المتغيرات لإنجاز الأهداف، والارتقاء بالأداء الوظيفي، والتركيز على تقديم الخدمات بأسلوب مختلف، ومفرد عن باقي المؤسسات التعليمية الأخرى، لتتمكن من السيطرة على عملية المنافسة<sup>(٣)</sup>.

كما تكمن أهمية التميز المؤسسي في احتياج المؤسسات التعليمية إلى طرق لمعرفة المشكلات التي قد تواجهها، واحتياج المؤسسات التعليمية لطرق جمع المعلومات، التي تساعد في اخذ القرارات السليمة، واحتياج المؤسسات التعليمية لتنمية وتطوير الكوادر العاملة للنهوض بالمؤسسة التعليمية وجعلها مؤسسة متميزة، واحتياج المؤسسات التعليمية إلى تطوير مهارات صناع القرار لأهمية دورهم في تحقيق التميز والإبداع<sup>(٤)</sup>.

(١) أحمد محاسنة: "أسباب تدني المعدل التراكمي لطلبة الجامعة الهاشمية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم"، مجلة دراسات العلوم العربية، الجامعة الأردنية، ٢٠١٣، ٤٠(٤٠)، ٤٩٠.

(٢) عبيد الرفاعي، "تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم محافظة بنبع من وجهة نظر المشرفات التربويات"، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، ٤(٣٦)، ٢٠٢١، ٢٧٨-٢٥١.

(٣) يوسف سمارة، محمد الزبون، لينا المعلوف: دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الحكومية الثانوية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٣٤(٥)، ٢٠٢٠، ٢٤-١.

(٤) سليمان الجمل: "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، قطاع غزة، فلسطين، ٩(٩)، ٢٠٢٠، ١٦١-١٨٧.

### ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي مجموعة النشاطات التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات، والموارد المتاحة، توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة، ومنفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع المستفيدين، وكيفية أداء نشاطاتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجيتها الإدارية والتنظيمية<sup>(١)</sup>.

يمتاز التميز المؤسسي بالريادة التنافسية في بيئة العمل، والاستثمار الأمثل للإمكانات المتاحة بأقل التكاليف ورفع الجودة بأقل سعر مقارنة مع المنافسين مع تحقيق الزيادة في الأرباح، والتركيز على تقديم ما هو متطور ومختلف وذو قيمة عن باقي المنافسين، والسعي لاستمرار التطور ونمو المؤسسة التعليمية والانتقال إلى العالمية، وتوفير ميزات أكثر وأجود للمستفيدين<sup>(٢)</sup>.

وتمتاز البيئات التعليمية المتميزة بقدرتها على خلق جو محفز وملهم للتعلم، حيث توفر بيئة آمنة ومشجعة تتيح للطلاب استكشاف قدراتهم وإمكاناتهم إلى أقصى حد، وتمتيز البيئة التعليمية المتميزة بتنوع أساليب التدريس، واستخدام التقنيات الحديثة، وتشجيع العمل التعاوني، وتوفير الدعم الفردي للطلاب، كما أنها تهتم بتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداع، وتعزز قيم التعاون والاحترام المتبادل، وبفضل هذه المميزات، تساهم البيئات التعليمية المتميزة في إعداد أجيال من الطلاب القادرين على مواجهة تحديات المستقبل والمساهمة في بناء مجتمعات أفضل، لذا يجب على القيادة المدرسية لا بد وأن يتوافر فيها معنى القدوة الحسنة، وأن تجتمع فيها المعرفة والمهارة والأخلاق في آن واحد.

### رابعاً: أسس التميز المؤسسي ومعايره:

وهناك مجموعة من الأسس التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي منها: تحليل المعلومات ونقلها في المؤسسة التعليمية، وتسهيل الإجراءات، كما أن نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد تسهم بشكل كبير في عملية الإبداع والتميز، وأيضاً عملية قياس الأداء والتقييم والمساءلة من الأمور التي تعزز الإبداع في المؤسسات التعليمية<sup>(٣)</sup>. لكي يتحقق التميز المؤسسي بالمدارس لا بد من وجود مجموعة من المعايير التي تحقق ذلك، منها<sup>(٤)</sup>:

#### - الالتزام والقيادة:

تبرز أهمية القيادة بدورها وتأثيرها المباشر في التميز من خلال تطوير وتنمية العاملين، وتنمية روح الإبداع لديهم من خلال التفكير المبدع وترك التقليد، وتحديد الأهداف، ونشر ثقافة التميز، والعمل التشاركي، والتعاوني بين القادة والعاملين من أجل تحديث أنظمة العمل، والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات، وتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات المبدعة.

(١) الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور، "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، ٢٠(٨٣)، ٢٠١٣، ١١-٤٥.

(٢) مروة ماهر قوطة، "تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، مصر، (٣٦)، ٢٠٢١، ٧٦-١١٦.

(٣) كروز العجمي: "تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والتربية والعلوم، مصر، ٣(١٨)، ٢٠١٧، ٣٣٧-٣٧٣.

(٤) سامي انديجاني، عمير الغامدي: أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، "المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، ١٠(١)، ٢٠٢١، ٢٧-٤٨.

- **التميز بالاستراتيجيات:**  
ويكون بمعرفة الاحتياجات الأنية والتوقعات المستقبلية للمؤسسة التعليمية، والعمل على تجهيز ودراسة السياسات والاستراتيجيات المتبعة وتوضيحها للكوادر العاملة.
- **تحسين العمليات:**  
ويكون ذلك بالاهتمام بالطرق الإبداعية والابتعاد عن التقليدية، لضمان رضا المتعاملين مع المؤسسة التعليمية، وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم.  
وترى الباحثة أن الاستراتيجيات والرؤى والخطط المستقبلية لا يتم إلا بعد دراسات ميدانية للواقع لتكون تمهيداً موضوعياً يحقق التميز فيه حضوراً ملموساً.
- **خامساً: الركائز التي تقوم عليها عملية تحول المؤسسات التعليمية للتميز:**  
الركائز التي تقوم عليها عملية تحول المؤسسات التعليمية للتميز، تتمثل فيما يلي<sup>(١)</sup>:
  - التركيز على احتياجات وطموحات العملاء مع الأخذ في الحسبان تقدير مساهماتهم.
  - تحقيق التوازن وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الداخليين والخارجيين.
  - متابعة الأداء بناءً على معايير محددة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار.
  - وضع رؤية ملهمة ومنفتحة مع ضرورة أن يشارك فيها جميع من في المؤسسة.
  - إدارة المؤسسة عبر مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات وعبر مجموعة من القرارات المبنية على المعلومات السليمة والموثقة.
  - تعظيم مساهمات العاملين عبر تطوير مشاركتهم، وتعظيم مساهماتهم بطريقة إيجابية.
  - بناء علاقات منفعة متبادلة داخلياً وخارجياً، من أجل اكتساب قيمة إضافية، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية.
  - مواكبة التغييرات المعرفية المعاصرة بل ويسهم في تطويرها.
  - تحرير الإنسان من كافة القيود التي تحول دون إبداء رأيه وأعمال عقله وإطلاق إبداعاته.
- بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الركائز التي تقوم عليها عملية تحول المؤسسات التعليمية للتميز، تتمثل في تحدي الوضع القائم وإحداث التغيير وتشجيع الابتكار وإجراء التغييرات بصورة مبدعة، وتجاوز الحد الأدنى للإطار القانوني حيث تعمل المؤسسة وتسعى جاهدة لفهم وتلبية توقعات أصحاب المصلحة في المجتمع، وتحقيق التميز يتطلب غطاء تشريعي وإعادة النظر في اللوائح والقوانين، وتحقيق التميز في التعليم وفق اتجاه شمولي يتناول كل الجوانب الداخلية والخارجية، وتحقيق التميز في التعليم يتطلب الأخذ بمبدأ الكليات في المعرفة لا الاختزال والتحول من ثقافة التكرار إلى الإبداع والابتكار والأخذ بمبدأ الترابط والتفاعل<sup>(٢)</sup>.
- ويتضح مما سبق أن عملية التميز المدرسي لا تتم بطريقة عشوائية، وإنما تعتمد على مجموعة من الركائز الأساسية التي تشمل كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية، كما أنها تتضمن التشريعات والقوانين التي تنظم العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية.

(١) حاتم علي العايدي: مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دوره تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة، مايو ٢٠٠٩، ٢١.

(٢) فاطمة علي محسن: "معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة كلية التربية، جامعة أسسوط، ٣٤(٨)، أغسطس ٢٠١٨، ٤٨.

## سادساً: المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

لكي يتحقق التميز في التعليم هناك متطلبات من الضروري أن تتوفر في كل عنصر من عناصر العملية التعليمية، ويمكن استنباط تلك المتطلبات بدقة من نماذج التميز العالمية وجوائز التميز الإقليمية والمحلية، حيث أصبحت بمثابة مرجعية علمية لتمييز كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية، وفيما يلي عرض لمتطلبات تحقيق التميز<sup>(١)</sup>.

### ١- متطلبات التميز في تطبيق ومتابعة الاستراتيجية

لضمان التنفيذ المتميز للخطط والاستراتيجيات في المجال التربوي، فهناك متطلبات أساسية لا بد من توافرها في عملية وضع وتطبيق ومتابعة الاستراتيجية، ومن أهم تلك المتطلبات<sup>(٢)</sup>:

- مراجعة وتحديث السياسات الداعمة للاستراتيجية بانتظام للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها مع تحديد الجهات المسؤولة عن المراجعة والتحديث.
- تحديد آلية متابعة تنفيذ وتقييم أداء الخطة الاستراتيجية.
- الموازنة بين احتياجات الجهة واحتياجات الأطراف المعنية أثناء التنفيذ لبلوغ الأهداف الحالية والمستقبلية.
- تحديد الهيكل التنظيمي وأطار العمليات الرئيسية والموائمة بينهما لتنفيذ الاستراتيجية بطريقة تضيف قيمة فعلية للمعنيين، مع تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة والفعالية.
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين والجهات المعنية لتحديد الأدوار والمسؤوليات ومدى مساهمة كل طرف من الأطراف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.
- استخدام معايير موحدة لتصميم مؤشرات الأداء.
- تصميم آليات وأنظمة لجمع وتحليل بيانات الأداء.
- تطبيق آلية للتدقيق الداخلي على صحة ومصداقية نتائج الأداء وعلى سلامة ودقة آليات جمع بيانات الأداء والتأكد من مصادر البيانات وطرق احتساب المؤشرات.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد رفع تقارير الأداء وتحديد التحديات والمخاطر ووضع الحلول الجذرية المناسبة ومتابعتها.
- يتضح من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز في تطبيق ومتابعة الاستراتيجية أن وضع الأهداف وتطبيق الاستراتيجية ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط، بل هي مسؤولية جميع المنتسبين للمؤسسة التعليمية، كما أنها تستند في وضعها وتنفيذها على معايير محددة وواضحة، وتراعي جميع أصحاب المصلحة وتحقق توقعات جميع المعنيين بالعملية التعليمية، فبين وضع الأهداف والوصول إلى النتائج سلسلة متفاعلة من الإجراءات التي لا بد أن تتسم جميعها بالجودة والتميز.

### ٢- متطلبات التميز داخل المؤسسة:

تعد المدرسة هي المنظومة الأولى المنوطة بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعية، ولذا لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات في المدرسة تمكنها من تطبيق الاستراتيجية التعليمية بفاعلية

(١) مروة ماهر قوطة: "تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، مصر، (٣٦)، ٢٠٢١، ٧٦-١١٦.

(٢) أماني السيد غبور: "تصور مقترح لتحقيق التميز الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة"، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٤(١٠٦)، يناير ٢٠١٧، ٢٠٥.

ونجاح، ولكي يتحقق التميز المدرسي لابد من توافر مجموعة من متطلبات التميز في المدرسة، وتتمثل تلك المتطلبات فيما يلي<sup>(١)</sup>:

- بناء خطة للمدرسة تكون مرتبطة برؤية الدولة.
  - توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المدرسة وفق قدراتهم.
  - أرشفة السجلات والوثائق والنماذج المدرسية.
  - حوسبة العمليات والإجراءات الإدارية.
  - التعامل مع الشكاوى والمقترحات من داخل المدرسة وخارجها.
  - ضمان التواصل الفعال بين جميع العاملين في المدرسة.
  - تعزيز فرص التطوير المهني للعاملين في المدرسة.
  - النمو المهني للقيادات المدرسية.
- ويتضح من متطلبات التميز أنه يتوجب على المدارس الساعية للتميز أن تبدأ أولاً بنشر ثقافة التميز بين جميع أعضاء المنظومة الداخليين والخارجيين، مع وضع خطة واضحة تستند إلى رؤية ورسالة تجسد أهدافها، وكل هذه الإجراءات تتم ضمن خطة واضحة ومحددة المسؤوليات والمهام ويشترك في تنفيذها الجميع، ومن ثم يصبح المناخ المدرسي العام مهياً لتحقيق التميز في ممارساته وأنشطته وبالتالي في مخرجاته.

### ٣- متطلبات تميز الإدارة:

الإدارة من أهم العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الدراسي، والمؤسسات التعليمية المتميزة تحرص على توفير متطلبات التميز في إدارتها، وذلك لكي يتحقق التميز الدراسي في النهاية، وتحدد المتطلبات فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

- تفاعل الإدارة بفاعلية مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- تعزيز الإدارة ثقافة التميز مع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- تضمن الإدارة المرونة في القيام بالأعمال داخل المؤسسة التعليمية وتدير التغيير بفعالية.
- تقوم الإدارة بدور القدوة في المجال الأخلاقي والمهني والسلوكي.
- ضرورة أن تكون المؤسسة التعليمية نموذج في النزاهة والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية داخلياً وخارجياً، الأمر الذي يعمل على تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية.
- تحديد آليات تنفيذ الأعمال وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد مستوياته وقواعد توجيهه.
- دعم العنصر البشري في المؤسسة التعليمية لتحقيق خططهم وأهدافهم.
- اتخاذ القرارات على أساس معلومات موثقة وواقعية.
- استخدام منهج واضح لتحديد احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين.
- ضمان الشفافية المالية وغير المالية.

### ٤- متطلبات تميز المعلم:

المعلم المتميز هو الشريك الأكبر في رحلة تميز المؤسسات التعليمية لأنه يمتلك معارف متنوعة ومهارات رفيعة، ويؤثر بدرجة كبيرة في طلابه وزملائه ومجتمعه المدرسي بعلمه وأفكاره

(١) مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ومكتب التربية العربي لدول الخليج: الدليل التفسيري لمعايير فئة المدرسة والإدارة المدرسية المتميزة، الدورة ٢١، ٢٠١٩، ٣-٣٠.

(٢) الشربيني الهلالي، أماني السيد عبور: "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مرجع سابق، ١٢٦.

الإبداعية وسلوكياته المحمودة، ويقوم بالأدوار والواجبات المنوطة به بكفاءة وفاعلية عالية، كما أنه يشارك في مبادرات مهنية، وأنشطة مجتمعية<sup>(١)</sup>.  
ومن ثم فإن الاستراتيجيات التعليمية يجب أن تعمل برامجها وأهدافها على توفير المتطلبات اللازمة لتميز المعلمين، كتحديد معايير لاختيار المعلمين مع الحرص على التنمية المهنية المستمرة لهم، وتتمثل متطلبات تميز المعلم فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

- يمتلك المعلم مؤهلات معترف بها من قبل وزارة التعليم.
  - يلتحق ببرامج تدريبية في مجال عمله باستمرار.
  - تنمية مهارات التحليل والتفكير ومهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب.
  - توظيف التقنية والوسائل التكنولوجية التي تتيحها المؤسسات التعليمية في رفع كفاءة العملية التعليمية.
  - تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب بناء على استخدام طرق علمية في تحديد الاحتياجات.
  - تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة لاحتياجات الطلاب والتي تحقق أهداف المنهج.
  - اشراك الطلاب في حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداعي وتوفير مناخ عادل.
  - الاطلاع على الخبرات العالمية في المجالات التدريسية المختلفة في مادة التخصص.
  - استخدام المنصات الالكترونية التعليمية والمواقع التعليمية والمدونات في العملية التعليمية.
- ويتضح من المتطلبات السابقة أن المعلم المتميز يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص وهي (النشاط، الوضوح، التنظيم، الإعداد، حب المعرفة، الابتكار، التجدد)، لذا لا بد أن تراعي الاستراتيجية المطروحة في برامجها التنمية المهنية للمعلمين، بحيث تتناول البرامج التدريبية المهنية جميع جوانب المعلم المعرفية والسلوكية والانفعالية، كذلك يجب أن تتضمن أنشطتها وبرامجها مساحة إبداعية للمعلم يعبر فيها عن قدراته وإمكانياته، فهي عملية متكاملة أي تقوم بالتنمية المهنية للمعلم والإثراء الإيجابي لطاقاته وفي نفس الوقت لا يكون المعلم مكبل بالمهام التي لا تسمح له بممارسة أي نوع من الإبداع والابتكار مع الطلاب.

##### ٥- متطلبات تميز الطالب:

- هناك مجموعة من الشروط والضوابط التي لا بد من توافرها في الطالب حتى يصبح متميز، ولذا يجب على الاستراتيجيات المطروحة أن تضع في برامجها وأنشطتها ما يؤهل طلابها للتميز، وتتمثل متطلبات تميز الطلاب في الآتي<sup>(٣)</sup>:
- ارتفاع معدلات تحصيل الطالب على مدى الأعوام الدراسية.
  - تفوق الطالب في مقرر أو أكثر في مجال التخصص.
  - مساهمة الطلاب في نشر وتعزيز القيم والأخلاق في مجتمعه.
  - امتلاكهم مهارات التواصل.
  - امتلاكهم مهارات حل المشكلات وتطبيقهم لتلك المهارات في حل مشكلاتهم الحياتية.
  - المشاركة في الأعمال التطوعية والخيرية.

(١) وزارة التعليم: جائزة التعليم المتميز "المعلم المتميز"، المملكة العربية السعودية، الإصدار الثالث، ٢٠١٨، ٧.  
(٢) توفيق محمد علي مريحيل: التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع، مرجع سابق، ٢٥٢.  
(٣) وزارة التعليم: جائزة التعليم للتميز "الدليل التفسيري لمعايير الطالب المتميز"، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧، ٢٣-١٤.

## ٦- متطلبات المتابعة والتقييم:

تعد عملية التقييم أحد أهم الخطوات الأساسية والضرورية لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، والمقصود هنا ليس تقييم نتائج تحصيل الطلاب فقط، ولا تقييم مديري المدرسة لأداء المعلمين داخل المدرسة، فلكي تتميز المؤسسة التعليمية يجب أن تخضع جميع عملياتها ومواردها البشرية للتقييم، بداية من تقييم الخطط التي تعدها لمدرسة وصولاً لتقييم تحصيل الطلاب، ومن ثم يجب أن تتسم عملية التقييم في حد ذاتها بالتميز في جميع عملياتها، لذا يجب أن تتوافر مجموعة من المتطلبات لضمان تقييم جيد، وأهم تلك المتطلبات هي<sup>(١)</sup>:

- دقة المعلومات وتوافرها في الوقت المناسب.
- تحويل البيانات والمعلومات إلى معارف وتضمينها في عملية التقييم.
- اعتماد معايير واضحة تتم في ضوءها عملية التقييم.
- اعتماد منهجية واضحة لتفسير نتائج عملية التقييم وتحديد آليات الاستفادة منها.
- التنسيق مع الجهات والأطراف المشاركة والمعنية بعملية التقييم قبل تنفيذ التقييم.
- تفسير البيانات الناتجة من عملية التقييم ثم تجريب الحلول المقترحة.
- تعدد الفئات القائمة بالتقييم، وذلك حسب الغرض من التقييم فقد يشمل التقييم الطلاب والمعلمين والإداريين وأولياء الأمور والعاملين والجهات الخارجية من أصحاب المصلحة والمتعاملين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع المدرسة، بمعنى أن الطلاب والمعلمين ليسوا في كل الأوقات حقل تجارب ومحل اختبار وإنما قد يكونوا هم القائمين بعملية التقييم.
- لا تقتصر عملية التقييم على جانب واحد فقط بمعنى أن تشمل عملية التقييم جميع عناصر المنظومة التعليمية من طلاب ومعلمين وإداريين وطرق تدريس ووسائل تعليمية، كذلك البرامج والخطط المقترحة لتطوير الأداء المدرسي وخطط التحسين.
- يتطلب القيام بعملية تقييم متميزة تقيم القدرات، بالإضافة إلى تقييم النتائج بمعنى أن تشمل عملية التقييم (القدرة، الكفاءة، الفاعلية، التعليم، القابلية للتطوير، الشمولية، القابلية لاستخدام النتائج في تطوير الأداء).
- النهوض بمستوى الأداء المدرسي من خلال عملية التقييم.
- وجود جدول زمني لمواعيد التقييم المختلفة تتسق مع مخرجات تعلم المقرر الدراسي.
- تقديم تغذية راجعة للطلاب وفق المبادئ العلمية بأساليب متنوعة تمكنهم من معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة لديهم.

### المحور الثاني: عينة البحث.

تم تحديد المجتمع الأصلي لعينة الدراسة الممثلة في مديري مدارس ووكلاء مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

وبعد أن تأكد الباحثة من صلاحية الأداة للتطبيق قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة الدراسة الأصلية باستخدام الطريقة المباشرة بتوزيع الاستبانة على عينة من مديري ووكلاء مدارس المرحلة المتوسطة حيث تم توزيع عدد (١٨٨) استبانة بالطريقة المباشرة، وقد استعادت الباحثة ٤٨٨ ( ١٤٨ ) استبانة، وقد استبعد عدد ( ٤٠ ) استبانة لعدم استيفائها بعض البنود، وبذلك بلغ

(١) برنامج أبو ظبي للتميز - الأمانة العامة للمجلس التنفيذي: دليل جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز الدورة الخامسة - الإصدار الثالث، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، مارس ٢٠١٧، ٦٢-٦٧.

عدد الاستبانات التي تعامل معها الباحث ( ١٤٨ ) استبانة من اجمالي عدد الاستبانات بنسبة ( ٧٩% ) من المجتمع الأصلي، وبذلك يصبح عدد الاستبانات التي لم ترد أو بها أخطاء ( ٤٠ ) والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم.

**جدول (١)  
وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة**

النسبة	التكرار	الوظيفة
٣٥%	٥١	مدير
٣٥%	٥١	مدير مساعد
٣٠%	٤٦	وكيل شئون طلابية
١٠٠%	١٤٨	المجموع

**المحور الثالث: تصور مقترح لتحقيق بيئة داعمة للتميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت**

**أولاً: مصادر بناء التصور المقترح.**

- (١) المصادر النظرية والأكاديمية، وتمثلت في الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت التميز المؤسسي في المدارس، والنظريات التربوية الحديثة في مجال التطوير المؤسسي، ومعايير الجودة والتميز العالمية في التعليم.
- (٢) المصادر الميدانية، وتمثلت في استطلاع آراء المعلمين والإداريين والقيادات المدرسية، وتحليل الواقع الحالي للمدارس المتوسطة في الكويت، ودراسة احتياجات المعلمين، والطلاب وأولياء الأمور، وتجارب المدارس المتميزة محلياً وإقليمياً.
- (٣) المصادر الرسمية والتشريعية، رؤية الكويت ٢٠٣٥ وتوجهاتها نحو تطوير التعليم، والسياسات والتشريعات التعليمية في دولة الكويت، والخطط الاستراتيجية لوزارة التربية الكويتية، والمعايير والمؤشرات الوطنية للجودة في التعليم.
- (٤) المصادر البشرية والتي تمثلت في خبرات المختصين والمستشارين التربويين، وتجارب القيادات المدرسية الناجحة، ومقترحات وآراء المجتمع المدرسي داخل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

**ثانياً: أهداف التصور المقترح.**

يهدف التصور المقترح الحالي إلى تحقيق هدف عام وهو تطوير الأداء المؤسسي للمدارس المتوسطة بما يتوافق مع معايير التميز العالمية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وأولياء الأمور، وتعزيز القدرة التنافسية للمدارس المتوسطة الكويتية ويندرج أسفل الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- (١) الأهداف التنظيمية والإدارية من خلال السعي نحو تطوير الهياكل التنظيمية بما يدعم مرونة الأداء وكفاءة العمليات، وتحسين نظم وإجراءات العمل الإداري والأكاديمي، وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية، وتطوير نظم تقييم الأداء المؤسسي وقياس النتائج.
- (٢) الأهداف التعليمية والتربوية وتسعى نحو الارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية للطلاب، وتطوير أساليب وطرق التدريس وفق أحدث النظريات التربوية، ودعم الإبداع والابتكار في العملية الإدارية والتعليمية.
- (٣) أهداف تطوير الموارد البشرية من خلال العمل على تنمية قدرات ومهارات الكادر التعليمي والإداري، تحفيز وتشجيع التطوير المهني المستمر، تعزيز ثقافة التميز والجودة لدى جميع العاملين، وبناء قيادات مدرسية مؤهلة وفعالة.

٤) الأهداف التقنية والتكنولوجية من خلال تحقيق تطوير للبنية التحتية التقنية في المدارس، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، وتعزيز مهارات استخدام التكنولوجيا لدى المعلمين والطلاب.

٥) أهداف تطوير البيئة المدرسية من خلال السعي نحو تحسين المرافق والتجهيزات المدرسية، وخلق مناخ مدرسي إيجابي داعم للإبداع والتميز، وتعزيز الأمن والسلامة في البيئة المدرسية، لتوفير بيئة تعليمية محفزة وجاذبة.

#### ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح من منطلق تحقيق التميز والتنافس داخل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وذلك من خلال المنطلقات التالية:

- ١) المنطلقات الوطنية والاستراتيجية، والتي تتمثل في رؤية الكويت ٢٠٣٥ وأهدافها في تطوير التعليم، والسياسات التعليمية الوطنية ومبادراتها التطويرية، وتوجهات وزارة التربية نحو تحقيق التميز المؤسسي، ومتطلبات التنمية المستدامة في المجال التعليمي.
- ٢) المنطلقات التربوية والتعليمية والتي تتمثل في الاتجاهات العالمية المعاصرة في التعليم، ومعايير الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية، وأفضل الممارسات التربوية المحلية والعالمية، واحتياجات معلمي وطلاب المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- ٣) المنطلقات الإدارية والتنظيمية والتي تتمثل في مبادئ الإدارة التربوية الحديثة، ومتطلبات التطوير التنظيمي والإداري، ومعايير الحوكمة المؤسسية.
- ٤) المنطلقات المجتمعية والثقافية للمجتمع الكويتي وتتمثل في القيم والثوابت المجتمعية الكويتية، والتحديات المجتمعية المعاصرة، والشراكة بين المدرسة والمجتمع.

#### رابعاً: المداخل الممكنة لتحقيق التصور المقترح:

- ١) وضع خطط استراتيجية شاملة كمدخل أساسي لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال قيام مدير المدرسة بوضع خطة استراتيجية متكاملة تتضمن مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، ويحرص المدير على إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط، مع المتابعة الدورية والمنظمة لتنفيذ الخطط، وتقييم النتائج وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، كما يتم تعديل الخطط بناءً على نتائج التقييم والمستجدات، مع توثيق منهجي لكافة عمليات التخطيط والمتابعة.
- ٢) التطوير المهني للمعلمين وتشجيع استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة والفعالة، ودعم التعلم النشط والتفاعلي في الفصول الدراسية، وتوفير فرص التطوير المهني المستمر للمعلمين، مع تشجيع تبادل الخبرات والممارسات الناجحة بينهم، وإشراكهم في الأعمال الإدارية لتنمية قدراتهم القيادية.
- ٣) رعاية الطلاب ومتابعة تقدمهم الأكاديمي، ودعم برامج رعاية الموهوبين والطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، والعمل على تعزيز الهوية الوطنية والقيم الإيجابية في المدرسة، مع توفير بيئة مدرسية آمنة وصحية تدعم التعلم والإبداع.
- ٤) تطوير البيئة المدرسية مدخلاً محورياً للتميز المؤسسي، واهتمام المدير بالمظهر العام للمدرسة، وتوفير التجهيزات والمواد التعليمية اللازمة، مع الصيانة المستمرة وتطوير المرافق المدرسية، وتفعيل دور المكتبة المدرسية كمركز للتعلم والمعرفة، مع تعزيز التواصل الفعال بين المدرسة وأولياء الأمور.
- ٥) الاهتمام بالتطوير التكنولوجي وتوفير التدريب اللازم للمعلمين لاستخدام التقنيات الحديثة، والعمل على تحديث البنية التحتية التكنولوجية للمدرسة، وتشجيع الابتكار والإبداع في استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

#### خامساً: معوقات تحقيق التصور المقترح لأهدافه:

- (١) ضعف القيادة الاستراتيجية حيث يعاني بعض المديرين من نقص في مهارات التخطيط الاستراتيجي، مما يحد من قدرتهم على وضع رؤية واضحة للمؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل.
- (٢) قلة مشاركة المعنيين في عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تؤدي إلى ضعف ملكية الموظفين للأهداف وتقليل حماسهم للعمل نحو تحقيقها.
- (٣) صعوبة تحديد مؤشرات أداء دقيقة وقابلة للقياس والتي تعيق عملية تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- (٤) ضعف آليات المتابعة وتقييم الأداء مما يؤدي إلى عدم القدرة على قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف وتحديد الحاجة إلى إجراء تغييرات.
- (٥) مقاومة بعض المعلمين لتطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة تعيق تطوير العملية التعليمية وتحد من قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التربوية.
- (٦) ضعف برامج التطوير المهني للمعلمين مما يؤدي إلى نقص في كفاءاتهم ومهاراتهم، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم.
- (٧) كثرة الأعباء الإدارية على المعلمين تشتت تركيزهم عن مهامهم الأساسية وهي التدريس، مما يؤثر على جودة التعليم.
- (٨) صعوبة تلبية الاحتياجات الفردية للطلاب في الفصول المزدحمة مما يعيق تحقيق التميز التعليمي للجميع.
- (٩) ضعف الموارد المالية المخصصة لتحسين البيئة المدرسية مما يحد من قدرة المؤسسة على توفير بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة.
- (١٠) انتشار بعض السلوكيات السلبية بين الطلاب مما يؤثر سلباً على المناخ التعليمي ويحد من تحقيق أهداف المؤسسة.
- (١١) ضعف التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور مما يضعف الشراكة بينهما ويؤثر سلباً على التحصيل الدراسي للطلاب.
- (١٢) قلة الأنشطة اللاصفية الداعمة للتميز مما يقلل من فرص تطوير مهارات الطلاب وقدراتهم.
- (١٣) نقص في الموارد التعليمية والتجهيزات الحديثة مما يحد من فعالية العملية التعليمية.
- (١٤) سوء توزيع الموارد البشرية وعدم تناسبها مع الاحتياجات مما يؤدي إلى عدم الاستفادة الأمثل من الكوادر البشرية.
- (١٥) ضعف صيانة المرافق المدرسية مما يؤثر على سلامة الطلاب والموظفين ويقلل من كفاءة المباني.
- (١٦) قلة الخبرة في إدارة الموارد المالية بكفاءة مما يؤدي إلى هدر الموارد وعدم تحقيق أقصى استفادة منها.
- (١٧) ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المدارس مما يحد من استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.
- (١٨) نقص مهارات استخدام التكنولوجيا لدى بعض المعلمين والإداريين مما يعيق دمج التكنولوجيا في التعليم.
- (١٩) سرعة تغير التقنيات وصعوبة مواكبتها مما يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات التعليمية.
- (٢٠) مخاوف من الاستخدام غير الآمن للتكنولوجيا قد تمنع بعض المؤسسات من الاستفادة الكاملة من إمكانياته

- سادساً: متطلبات التغلب على المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح لتحقيق أهدافه:
- (١) بناء القدرات القيادية وتوفير برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لتزويد المديرين بالمهارات والمعارف اللازمة لقيادة المؤسسة نحو التميز.
  - (٢) تفعيل مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، لضمان ملكية الجميع للأهداف وتحقيق التزامهم بها.
  - (٣) وضع نظام فعال لتحديد وقياس مؤشرات الأداء التي تعكس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - (٤) تطوير آليات متابعة وتقييم دورية وفعالة لضمان تحقيق الأهداف وتحديد أي انحرافات عن المسار المخطط له.
  - (٥) توفير برامج تدريبية وورش عمل للمعلمين لتعزيز مهاراتهم في استخدام الاستراتيجيات الحديثة وتطوير برامج التطوير المهني المستمر وربطها باحتياجات المعلمين الفعلية.
  - (٦) تحسين بيئة العمل من خلال إعادة توزيع المهام الإدارية وتقليل الأعباء غير التدريسية على المعلمين لتمكينهم من التركيز على مهامهم الأساسية وتحسين جودة التعليم.
  - (٧) تحقيق التعليم المتميز من خلال تطبيق استراتيجيات تعليمية حديثة تلبي احتياجات الطلاب الفردية وتساعدهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم.
  - (٨) توفير الموارد البديلة والبحث عن مصادر تمويل بديلة وتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص لتوفير الموارد المالية اللازمة لتحسين البنية التحتية المدرسية وتوفير الموارد التعليمية والتجهيزات اللازمة.
  - (٩) بناء ثقافة إيجابية بين العاملين وتعزيز القيم الإيجابية والسلوك الحسن بين الطلاب والموظفين.
  - (١٠) الشراكة المجتمعية من خلال تفعيل قنوات التواصل مع أولياء الأمور وإشراكهم في الأنشطة المدرسية لتعزيز الشراكة بين المدرسة والأسرة.
  - (١١) تنويع الأنشطة اللاصفية وربطها بأهداف التميز المؤسسي لتنمية مهارات الطلاب وقدراتهم.
  - (١٢) توزيع الموارد بكفاءة وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات المدرسة وضمان الاستفادة القصوى من الكوادر المتاحة.
  - (١٣) تفعيل برامج الصيانة الدورية للمرافق المدرسية لضمان سلامة البيئة التعليمية.
  - (١٤) تدريب الإدارة المدرسية على مهارات إدارة الموارد المالية بكفاءة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.
  - (١٥) التحول الرقمي وتحديث البنية التحتية التكنولوجية في المدارس وتوفير برامج تدريبية مكثفة للمعلمين والإداريين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
  - (١٦) مواكبة التطورات ووضع خطة للتحديث التكنولوجي المستمر ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال التعليم.
  - (١٧) الاستخدام الآمن للتكنولوجيا وتطبيق سياسات وإجراءات لضمان الاستخدام الآمن والأخلاقي للتكنولوجيا الحديثة.

#### التوصيات.

- (١) تطوير معايير اختيار وتعيين القيادات المدرسية بما يضمن امتلاكهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة التميز المؤسسي.
- (٢) تخصيص ميزانيات كافية لدعم البنية التحتية والتجهيزات التكنولوجية في المدارس المتوسطة.

- ٣) تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات المدرسية في مجال التميز المؤسسي وإدارة الجودة.
- ٤) إنشاء وحدة متخصصة لدعم ومتابعة تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس.
- ٥) مراجعة وتحديث التشريعات والسياسات التعليمية بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي.
- ٦) عقد لقاءات دورية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين المدارس.
- ٧) تطوير نظام متكامل لمتابعة وتقييم أداء المدارس في تحقيق معايير التميز المؤسسي.
- ٨) توفير حوافز مادية ومعنوية للمدارس المتميزة.
- ٩) تبني منهجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي تشرك جميع الأطراف المعنية.
- ١٠) تطوير نظام فعال للمتابعة والتقييم وقياس مؤشرات الأداء.
- ١١) الاستثمار في التطوير المهني المستمر للمعلمين والإداريين.
- ١٢) تعزيز الشراكة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.
- ١٣) تطوير البيئة المدرسية وتحديث مرافقها بشكل مستمر.

#### البحوث المقترحة.

- ١) إجراء دراسات تقييمية لأثر تطبيق معايير التميز المؤسسي على مخرجات التعلم.
- ٢) دراسة العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق نماذج التميز المؤسسي في المدارس.
- ٣) دراسة تجارب الدول المتقدمة في مجال التميز المؤسسي المدرسي.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

##### الكتب:

- ١) أحمد على يوسف الخليفي : متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١(١١٣)، ٢٠٢١، ٣ - ٢٦.
- ٢) أحمد محاسنة: أسباب تدني المعدل التراكمي لطلبة الجامعة الهاشمية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم"، مجلة دراسات العلوم العربية، الجامعة الأردنية، ٤٠(٤٠)، ٢٠١٣.
- ٣) عبد العزيز السالم : القيادة المدرسية الفاعلة في تحقيق التميز المدرسي، الرياض، دار النشر العلمي، ٢٠٢١، ١٢٧.
- ٤) علي السلمي: الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، القاهرة: سما للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- ٥) كروز العجمي: "تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والتربية والعلوم، مصر، ٣(١٨)، ٢٠١٧، ٣٣٧-٣٧٣.
- ٦) وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٣). رؤية دولة الكويت في التعليم، Retrieved from <https://www.moe.edu.kw>
- ٧) وزارة التعليم: جائزة التعليم المتميز "المعلم المتميز"، المملكة العربية السعودية، الإصدار الثالث، ٢٠١٨.
- ٨) وزارة التعليم: جائزة التعليم للتميز "الدليل التفسيري لمعايير الطالب المتميز"، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧.
- ٩) يوسف سمارة، محمد الزبون: لينا المعلوف، دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الحكومية الثانوية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٣٤(٥)، ٢٠٢٠.

- (١٠) أماني السيد غبور: تصور مقترح لتحقيق التميز الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة" مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٤(١٠٦)، ٢٠١٧.
- (١١) برنامج أبو ظبي للتميز - الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، دليل جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز الدورة الخامسة - الإصدار الثالث، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، مارس ٢٠١٧.
- (١٢) توفيق محمد علي مريحيل: التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع، عالم التربية، ع (٤١)، ٢٥٢، ٢٠١٣.
- (١٣) حاتم علي العايدي: مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دوره تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
- (١٤) سامي انديجاني، عمير الغامدي: أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، الأردن، ١٠(١)، ٢٠٢١.
- (١٥) سامي سواط: معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ٣٥(١٧٠)، ٤٥٩، ٢٠١٦.
- (١٦) السعيد بدير، وأم السعد حناتة، وماهر رضوان: التميز المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام بكندا وكيفية الإفادة منه في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر (١٠٦)، ٢٠٢٢.
- (١٧) سليمان الجمل: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، قطاع غزة، فلسطين، (٩)، ٢٠٢٠.
- (١٨) الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، ٢٠(٨٣)، ٢٠١٣.
- (١٩) عبدالله مرزوق المخلفي: درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المدرسي، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١.
- (٢٠) عزة سالم عبد العاطي عبد الرحمن: وضيفة محمد أبو سعدة، مهري أمين دياب، متطلبات تحقيق التميز في مدارس التعليم العام"، مجلة كلية التربية بينها، ع (١٢٥)، ج (٣)، ٢٠٢١.
- (٢١) عيبد الرفاعي: تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، ٤(٣٦)، ٢٠٢١.
- (٢٢) فاطمة علي محسن: معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٤(٨)، ٢٠١٨.
- (٢٣) محمد العمرات، الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، (٧٥)، ٢٠٢٠.
- (٢٤) مروة ماهر قوطة: تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، مصر، (٣٦)، ٢٠٢١.

- (٢٥) ملاك عبد الرحمن الصبحي، وعمر محمد باداود: درجة ملاءمة تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، ٦(٤)، ٢٠٢٢.
- (٢٦) مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ومكتب التربية العربي لدول الخليج، الدليل التفسيري لمعايير فئة المدرسة والإدارة المدرسية المتميزة، الدورة ٢١، ٢٠١٩.

#### الرسائل:

- (١) حسن أبو حرب، درجة ممارسة مديري مدارس الأونروا التنوع بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وأثرها في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠٢١.
- (٢) سارة يوسف عبد الله محيسن: دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة في توفير بيئة داعمة للتميز الدراسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن، ٢٠٢٣.
- (٣) عبد الله سلطان بن رحاب: اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تميز الأداء في إمارة الشارقة، دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤٤(٤)، ٢٠١٧.
- (٤) عبد المنعم المدهون: دور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٤.
- (٥) ليلي أحمد مسعود، تهيئة البيئة التربوية المحفزة للإبداع والتميز والابتكار- رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، ٥٣(١)، ٢٠١٦.
- (٦) محمد العتيبي: المناخ المدرسي ودوره في أداء المعلمين بمرحلة التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧.
- (٧) هزاع بن محمد الحزامي العتيبي: دور مدير المدرسة في معالجة بعض المشكلات السلوكية لدى طلاب المرحلة المتوسطة في محافظة الدوادمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.
- (٨) وليد الحية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٥٧، ٢٠١٥.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) AKYAY, U., & SEVGI, S.: EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.4, December 2013.
- 2) Dinsdale, R, Building a Supportive School Culture: Principal Leadership Strategies. Education Leadership Review of Doctoral Research, 3(2), 2016.
- 3) Miller, J. H., Dan, J. R., & Hill, D. F The role of the school principal in providing a supportive environment for academic excellence: A meta-analytic review. Educational Administration Quarterly, 59(2), 2023.

- 
- 
- 4) Sahdeva, P. Measuring excellence in private secondary schools in India. International Journal of Educational Leadership and Management, 4(2), 2014.
  - 5) Valasek.S. M. Excellence in School Education; A Study of Non-Government K Schools of India, PHD, Indian Institute of Technology Delhia(IITD), New Delhia. 2018.