

تطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء ادارة التميز

بحث مشتق من رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إعداد

كوثر عيسى عبد الرزاق أحمد العبد الرزاق

مقدمة الدراسة

مما لا شك فيه أن التعليم أصبح واحداً من أهم الركائز الأساسية لإحداث التنمية بكافة صورها الاجتماعية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية، الإدارية..... إلخ، ولذا أدركت حكومة دولة الكويت هذه الأهمية وأخذت بمبدأ التعليم للجميع وأنشأت المدارس الحكومية ودعمت التعليم الخاص في جميع أنحاء دولة الكويت لمواكبة التقدم العلمي الهائل في الآونة الاخيرة واللاحق بركب الرقي والتقدم وليستفيد كافة شرائح المجتمع، وذلك لكي يخطو الفرد خطى ثابتة نحو تحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المجتمع مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في كافة المجالات مما يترتب عليه زيادة دخل الفرد.

تعد المرحلة الثانوية من أحد المراحل المهمة في النظم التعليمية في الدول المختلفة، ولذلك اهتمت الكثير من النظم التعليمية في البلاد النامية والمتقدمة بهذه المرحلة، لما لها من دور مهم في تنشئة الشباب من الجنسين خلال فترة المراهقة، حيث يمر الطلاب في المرحلة الثانوية بتغيرات جسمية وعقلية ونفسية وانفعالية أكثر من أي مرحلة أخرى، فتتكون ميولهم واتجاهاتهم، كما ترسى قواعد علاقاتهم الاجتماعية. ولذلك أصبحت مدارس المرحلة الثانوية مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الشباب نموا سليما، بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع^(١).

إن حقل التعليم سواء المحلي أو العالمي أصبح بحاجة شديدة الى اساليب إدارية حديثة تخرج من نطاق التقليدية لتواكب كافة التطورات في المجالات المختلفة لكي تحافظ المؤسسات على بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة ثم التطور وتحسين الاداء، ولذا بدأ الاهتمام في الآونة الأخيرة بتطوير استراتيجيات ومداخل تعمل على تنمية الابداع وتعزز من القدرة التنافسية لتحسين جودة الخدمات والقدرة على التخطيط الجيد للمستقبل ولعل من اهم هذه المداخل هي إدارة التميز. إن إدارة التميز تهتم دائما بالمستفيدين وتعمل على ارضائهم وكذا تحافظ على بناء علاقات قوية معهم لكونهم العنصر الالهم لبقاء واستمرار المؤسسة. كما تهتم إدارة التميز باحترام قواعد ونظم المجتمع وتعمل على بناء شراكات مع منظمات المجتمع المدني لكونها جزءاً لا يتجزأ منه وأن المستفيدين من المؤسسة سيدخلون سوق العمل داخل المجتمع وبذلك تقدم المؤسسة للمجتمع افرادا قادرين على العمل في كافة ظروف المجتمع^(٢).

تعتبر الإدارة من أهم أدوات المجتمع التي تعمل على تقدمه ورفاهيته عن طريق الاستغلال الامثل لكافة الامكانيات المادية والبشرية كما انها العنصر الحاسم في تقدم الامم ولذا اصبحت وظيفة الادارة وظيفه حيوية لمواكبة كافة التطورات والمتغيرات التي تحيط بالمجتمع. ان النظام التعليمي كغيره من الانظمة داخل المجتمع يحتاج الى إدارة تنسق جهود افرادها لتحقيق اهدافها المنشودة ولذا فإن الإدارة المدرسية تتحمل

(١) الهنائي، منيرة (٢٠٠٢). معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

(١) الفقهاء، سام عبد القادر (٢٠١٢). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي - جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، ورقة - علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول بعنوان استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.

العبء الاكبر في تنفيذ عمليتي التعليم والتعلم بجميع جوانبها وهي تمثل الفلسفة التي ينشدها المجتمع من حسن العلاقات الانسانية، التفاني في سير العمل، التعاون المثمر واتباع اساليب ديمقراطية^(٣).

لقد أصبحت إدارة التميز من المداخل الهامة في عمل الادارة المدرسية ولاسيما بعد ما شهدته السنوات الاخيرة من تطور جزري في الإدارة المدرسية فلم تعد كسابقة تحافظ على النظام داخل المدرسة، حصر التلاميذ، التأكد من اتباع الجدول المدرسي وغيرها من الاعمال الروتينية بل اصبحت تهتم بالمتعلم كمحور للعملية التعليمية وتتأكد من تحفيزه وامتلاكه دورا إيجابياً في تعلمه وتعمل على توفير كل الظروف والامكانات التي تنمي كافة جوانبه الشخصية. إن إدارة التميز تعمل على توفير الابداع في العمل المدرسي من خلال استراتيجيات تساهم في توفير مناخ جيد للعملية التعليمية وتيسر كافة الاجراءات والعمليات بهدف تحقيق الاهداف المنشودة^(٤).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لقد أصبح المتعلم هو محور العملية التعليمية في الآونة الاخيرة ولذلك زاد اهتمام القطاع التعليمي بدولة الكويت نحو تطبيق مفاهيم ادارة حديثة تساعد الادارات المدرسية للتميز والابداع في تقديم خدماتها للمتعلمين بهدف تنمية كافة جوانبهم الشخصية ولن يحدث هذا الا بتوفير جهود تنظيمية مخططة تعمل على التحسين المستمر للأداء

وتطويره وهو ما يسمى بإدارة التميز. وتتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
- كيف يتم تطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء ادارة التميز؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما طبيعة الإدارة المدرسية من حيث (المفهوم - الأهمية - الأهداف - الوظائف - المبادئ - الأسس - الأنماط - المعوقات؟
- ٢- ما طبيعة إدارة التميز من حيث (المفهوم - الأهمية - الأهداف - المحاور - الخصائص - المبادئ - الأسس - العناصر - المعوقات؟
- ٣- ما المقترحات التي يمكن من خلالها تطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء ادارة التميز؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على طبيعة الإدارة المدرسية من حيث (المفهوم - الأهمية - الأهداف - الوظائف - المبادئ - الأسس - الأنماط - المعوقات.
- ٢- التعرف على طبيعة إدارة التميز من حيث (المفهوم - الأهمية - الأهداف - المحاور - الخصائص - المبادئ - الأسس - العناصر - المعوقات.
- ٣- تقديم مقترحات يمكن من خلالها تطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء ادارة التميز.

(٢) أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، دار المعارف الحديثة، القاهرة.

(٣) الفتلاوي، ميثاق هاتف (٢٠١٢). تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الاداء المتميز من خلال الدمج المنظم دراسة حالة

جامعة كربلاء، رسالة دكتوراة غير منشورة تخصص ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات الأولى على حد علم الباحثة التي حاولت الوقوف على تطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء ادارة التميز لتقديم الحلول والاقتراحات والتوصيات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

ظهرت أهمية الدراسة الحالية من خلال:

- 1- إلقاء الضوء على أليات لتطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء ادارة التميز.
- 2- قلة الدراسات التي تناولت تطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء ادارة التميز، حيث تعد هذه الدراسة على حد علم الباحث أول دراسة تتناول هذا الموضوع.
- 3- هناك حاجة متزايدة لتطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية لمواكبة كافة التغيرات السريعة في المجتمع.
- 4- يتوقع من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تقديم بعض الحلول والاقتراحات والتوصيات لصانعي القرار التعليمي لغرض تحسين مستوى العملية التعليمية بشكل عام.

منهج وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على تطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء ادارة التميز، باعتباره المنهج الملائم للدراسة الحالية وذلك للتعرف على واقع الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية بدولة الكويت.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- 1- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على تطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء ادارة التميز.
- 2- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على محافظة مبارك الكبير بدولة الكويت.
- 3- الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة غير مقصودة من معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
- 4- الحد الزمني: الجانب الميداني والمتمثل في الأداة الرئيسية وهي الاستبيان، تم تطبيقه في النصف الثاني من العام الأكاديمي (٢٠١٩ - ٢٠٢٠).

أدوات الدراسة:

تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكون من محورين، المحور الأول وهو الإدارة المدرسية، المحور الثاني وهو إدارة التميز.

مصطلحات الدراسة:

ارتكزت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات أهمها:

Administration

١- الإدارة

يمكن تناول مفهوم الإدارة كما يلي:

- ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع^(٥).

The School Administration

٢- الإدارة المدرسية

هناك الكثير من التعريفات لمفهوم الإدارة المدرسية، منها:

- هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدول، رغبة في إعداد الناشئين، بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير مناخها المناسب لإتمامها بنجاح^(٦).

- هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها^(٧).

ومن خلال هذه التعريفات يمكن تعريف الإدارة المدرسية إجرائياً على إنها " مجموعة العمليات والتي تتضمن التنسيق والتخطيط والتوجيه داخل نطاق المدرسة وخارجها وفقاً لفلسفة عامة وتربوية يضعها صانعي القرار التربوي من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجتمع "

The High School

٣- المرحلة الثانوية

هي المرحلة التعليمية التي تمتد من الصف العاشر وحتى الصف الثاني عشر، بحيث يدرس جميع الطلاب الصف العاشر ثم يتشعب الطلاب للقسمين الأدبي والعلمي في الصف الحادي عشر والصف الثاني عشر.

The Excellence Management

٤- إدارة التميز

هناك الكثير من التعريفات لمفهوم الإدارة المدرسية، منها:

- مدخل شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها^(٨).

- البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة^(٩).

(٥) حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان.

(٦) عطوي، جودت، (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها وتطبيقاتها العملية)، دار العلمية، عمان.

(٧) الصلاحي، سعود موسى (٢٠٠٨). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

(٨) السلمي، على (٢٠١٤). الإدارة في عصر العولمة المعرفة، دار سما للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.

(٩) جاد الرب، سيد (٢٠١٣). إدارة الإبداع و التميز التنافسي، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.

ومن منطلق التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة التميز إجرائياً بأنها " مجموعة الأنشطة المعايير التي يتم توظيفها بشكل مؤثر وفعال مما يساهم في جعلها متميزة وسط باقي المنظمات ويسهل تحقيق أهدافها بأقل جهد، وقت ومال "

الدراسات السابقة:

أولاً) الدراسات العربية:

سوف تستعين الباحثة بالدراسات السابقة العربية والتي سوف يتم تقسيمها الى قسمين، القسم الاول هو الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية، أما القسم الثاني فهو الدراسات التي تناولت إدارة التميز وسيتم عرض ما هو مناسب للدراسة الحالية مع ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

١- دراسة أبو عودة (٢٠٠٤) بعنوان: " المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة "(١٠).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتحديد أثر بعض المتغيرات في تقدير هذه المشكلات بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح للحد من هذه المشكلات ومواجهتها. لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتكونت العينة من جميع المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم ٧٤ مديراً ومديره وكذلك من ٢٧٩ معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. وكشفت نتائج هذه الدراسة بأن أهم هذه المشكلات هو قلة تعاون المعلمين بسبب تدني رواتبهم وقلة الحوافز المقدمة للمعلمين، وعدم توافر أجهزة حاسوب كافية للمعلمين في المدرسة ليعالجوا بيانات الطلبة وأحوالهم وحرمان الطلبة من وجود معمل فني مناسب في المدرسة لصنع الوسائل التعليمية التي يمكن استخدامها في عمليتي التعليم والتعلم، هذا بالإضافة إلى الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها دولة فلسطين.

٢- دراسة (مسلم، ٢٠٠٤) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية "(١١).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة ومهامه (الإدارية - الفنية - الاجتماعية) كمدير للمدرسة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ووضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لإجراءات الدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (١٩٦) من مديري المدارس الثانوية العامة ورؤساء الأقسام، وقسمت الاستبانة على ثلاث مجالات (المجال الإداري - المجال الفني - المجال الاجتماعي) وتكونت من (٦٠) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١٠) أبو عودة، فوزي حرب رشيد (٢٠٠٤). المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة.

رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

(٢) مسلم، عبد الحميد مسلم (١٢٠٠٤). تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في

ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

- إن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف الشؤون الإدارية.

- كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرارات ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات المختلفة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات درجات المديرين ومتوسطات درجات المديرات في مجال إدارة مهامهم بفعالية لصالح المديرات.

٣- دراسة (عساف، ٢٠٠٥) بعنوان: " واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية" (١٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات، في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها. استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لهذا الغرض اشتملت على (٦٥) فقرة موزعة على (٣) مجالات هي: (مفاهيم مدير المدرسة عن مبادئ الإدارة الاستراتيجية- اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة الاستراتيجية- ممارسة مدير المدرسة للإدارة الاستراتيجية). وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (١٢٨) في العام الدراسي (٢٠٠٤ - ٢٠٠٥). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، إلا أنهم يمارسونها بنسبة ٨٢,٨ %، في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بنسبة ٨٤,٤%. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولكن توجد فروق دالة إحصائية في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

٤- دراسة (العواد، ٢٠١٥) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" (١٣).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية وتقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج، وقد قام الباحث ببناء أداة الدراسة المتمثلة في قياس درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة في العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وكذلك قياس درجة توافر الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في مجمل أعمالهم. وتكونت عينة الدراسة من (٩٠٦) من العاملين في المدارس الثانوية العامة في محافظات (دمشق - درعا -

(١) عساف، محمود عبد المجيد (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

(١) العواد، ياسين أحمد (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

حمص - اللاذقية - حلب)، بينما بلغت عينة المديرين (٢٦٢) مديراً، وعينة معاونين (٩٨) وعينة الموجهين (٥٤٦). وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة أفراد عينة الدراسة من معاونين المديرين (٣،٢٦).

- بلغ المتوسط الحسابي لممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة أفراد عينة الدراسة من الموجهين (٣،١٤).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

٥- دراسة (الشحنة، ٢٠١٧) بعنوان " تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية" (١٤).

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد بهدف تقديم مقترحات لتطويرها في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف طبيعة متغيرات البحث، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تمثلت في بعض أفراد الجهاز الاداري (مديرين - نظراء - وكلاء) بالإضافة إلى المعلمين بمدارس الثانوية العامة بمحافظة بورسعيد، وتوصل الى المقترحات التالية:

- أهمية توفير الامكانيات المادية والبشرية وتهيئة المناخ المناسب لعمل الإدارة المدرسية.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تساعد إدارة المدرسة على صنع واتخاذ القرار السليم.
- الاهتمام بالأنشطة المدرسية وتنوعها وتشجيع الطلاب المشاركة فيها.
- ضرورة وجود توافق بين عمل الادارة المدرسية والبيئة المحيطة بها.

ب) دراسات تناولت إدارة التميز:

١- دراسة (الرشيد، ٢٠٠٤) بعنوان: " نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية" (١٥).

هدفت الدراسة الى السعي للوقوف على إطار منهجي لتحقيق التميز في الأعمال يكون صالحاً للتطبيق داخل المؤسسات العربية. استخدم الباحث اسلوب التحليل المكتبي الذي يركز على الاستنباط من الأدبيات السابقة التي تعرضت لدراسة وتحليل التميز في الأعمال. وقدم الباحث نموذجاً للتميز يعتمد على تسعة مراحل رئيسية هي بناء ثقافة التميز في المنظمة، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتوجه بالزبون

(١) الشحنة، عبد المنعم الدسوقي (٢٠١٧). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد ٢١، مصر.

(٢) الرشيد، صالح بن سليمان (٢٠٠٤). نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر.

والسوق، والموارد، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات، ونتائج الأداء، والتحسين المستمر، ثم قدم الباحث دليلاً لتطبيق كل مرحلة من مراحل النموذج المقترح.

٢- دراسة (الدويري، ٢٠٠٦) بعنوان: " إدارة التميز في القطاع العام الأردني - دراسة ميدانية " (١٦).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة التميز في القطاع العام في الاردن من خلال تسليط الضوء على مفهوم، اسس، عناصر وخصائص إدارة التميز كونها فلسفة إدارية حديثة. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (٤١٦) مديراً في (١٢) منظمة حكومية أردنية. وظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إدراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي إلى مستوى عالي في تطبيق إدارة التميز.

- النمط القيادي في المؤسسة يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز.

- معوقات التميز تؤثر سلباً على تطبيق إدارة التميز.

٣- دراسة (الجعبري، ٢٠٠٩) بعنوان: " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية " (١٧).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراءات هذه الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي بلغت (٤٢) من رؤساء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. وظهرت نتائج الدراسة الى ان مستوى الاداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، كما يوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

٤- دراسة (اللوغان، ٢٠١٢) بعنوان: " إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية " (١٨).

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء معايير التميز الدولية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي لإجراءات الدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (٣٨١) قائد أكاديمياً

(١) الدويري، غسان غريب (٢٠٠٦ م). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

(٢) الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

(١) اللوغان، محمد فهاد (٢٠١٢). تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

إدارياً في أربع جامعات سعودية. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية واهمية ذلك في تحقيق اهدافها.

٥- دراسة (سمهود، ٢٠١٣) بعنوان: " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز " (١٩).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراءات الدراسة كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي بلغت (١١٦) من اصحاب الوظائف الاشرافية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات، الاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العميات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) وذلك في ضوء النموذج الأوروبي للتميز يقل عن ٦٠٪.

ب- دراسات أجنبية:

سوف تستعين الباحثة بالدراسات السابقة الأجنبية والتي سوف يتم تقسيمها الى قسمين، القسم الاول هو الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية، أما القسم الثاني فهو الدراسات التي تناولت إدارة التميز وسيتم عرض ما هو مناسب للدراسة الحالية مع ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

(أ) دراسات تناولت الإدارة المدرسية:

١- دراسة (Parsons، 2000) بعنوان: " The Strategies which are Preferable for the School Managers of High School in Meeting and Solving the Struggles and Both School and (٢٠) Crisis Caused by Someone out of School which Effect. Students"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإستراتيجيات التي يفضلها مدراء المدارس الثانوية في مواجهة المشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية وتؤثر على الطلبة والمدرسة. تكونت عينة الدراسة من (٣٤٩) مديراً من العاملين في المدارس الثانوية في ولاية واشنطن في أمريكا، واستخدم الباحث مقياس (نموذج راهيم لأساليب إدارة الصراعات) واختص المقياس بالصراعات بين المراهقين والمعلمين بشكل خاص. وتوصلت الدراسة إلى المدراء يركزون على الاختيار الشخصي المتعلق بصراعات المراهقين والاستجابات شديدة الخطورة

(٢) سمهود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتميز، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

Parson, L (2000). An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies Preferred by (٢٠) Washington State Public High School Principles. Ph.D Thesis. Gonzaga university, Washington, USA.

وذلك مع ملاحظة العديد من التغييرات الديمغرافية للمدراء مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة وعدد ساعات التدريب.

٢- دراسة (Cohen, 2002) بعنوان: "Experience with School Principals Crisis"^(٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة خبرات المديرين في إدارتهم لمدارسهم والتعامل مع المشكلات والأزمات المدرسية. تكونت عينة هذه الدراسة من (٧) مديرين، (١١) مساعد مدير و (٧) معلمين ومرشدين تربويين، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأداتين للبحث لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها:

- أن الازمات تحدث في مرحلتين وتصور المديرين لأدوارهم يختلف تبعاً للموقف والمرحلة.
- أن مديري المدارس يتعلمون دروساً مفيدة عن قيمة الخبرة والإحساس العام والغريزة، والصراع، والفرص، والأخطاء الحرجة من التعامل مع الأزمات المدرسية.
- أن إدارة الأزمة تتكون من تضافر الجهود للاستعداد للأزمة ومواجهتها.

٣- دراسة (أوكسلي ووتني، ٢٠١٠) بعنوان: "Lessons Learned From High School SLC and Small School Reform Efforts"^(٢٢)

يحدد هذا المقال ستة دروس رئيسية لتنفيذ SLC Communities (Small Learning) أي مجتمعات التعلم ذات الأعداد الصغيرة وذلك على نحو أكثر فعالية حيث أشارت النتائج على مدى العقد الماضي إلى إخفاقات كبيرة في المدارس الثانوية في مدينة بورتلاند الأمريكية أدت إلى ارتفاع معدلات التسرب وعدم قدرة الخريجين على الانخراط في سوق العمل بعد المرحلة الثانوية وكذا المرحلة الجامعية. أشارت أول ثلاثة دروس إلى ضرورة وضع رؤية متماسكة لجودة التعلم في طليعة أي جهد لإعادة تنظيم المدرسة الثانوية. بينما أشارت الثلاث دروس الأخرى إلى ضرورة توفير الدعم اللازم للتنفيذ الفعال والمتواصل للإصلاحات.

حدد المقال أربع إستراتيجيات لدعم وتعزيز تنفيذ (SLC) وهي مواءمة الموارد المتاحة مع الاحتياجات الأساسية لتحسين التعليم ومشاركة المجتمع المحلي لدعم عمليات الإصلاح والتحسين، تحسين الممارسات التعليمية واعتماد أفضلها واتباع التخطيط بعمليات تنفي لما تم التخطيط له.

(ب) دراسات تناولت إدارة التميز:

Cohen, S, E (2002). Principals, Experience with school crisis. Ph.D. thesis. ^(٢١)

University of Virginia, Virginia, USA.

Oxley, D. & Whitney, K.(2010). Lessons Learned From High School SLC and Small ^(٢٢)

School Reform Efforts. Education Northwest Lessons learned, Volume 1, Issue 1.

١- دراسة (Hassanzadeh، 2005) بعنوان: Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran^(٢٣).

هدفت الدراسة الى تحديد معايير للتمييز تناسب طبيعة القطاع الخدماتي في إيران. استخدم الباحث أسلوب العصف الذهني للمجموعات المركزة التي اختارها من ذوي الخبرة، كما استخدم الباحث مجموعة من الاستبانات، التي تكونت من (٤٣٤) سؤالاً وزعت على (٦٦) فرداً كعينة لجمع البيانات والمعلومات من المجتمع للتأكد من النتائج التي تم تحديدها من قبل المجموعات المركزة. تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الخدمائية (التعليمية، الاجتماعية)، وذلك بعد أن قام الباحث بمراجعة الأدب النظري وتحديد مجموعة من المعايير لمناقشتها. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى المعايير التالية (الناس، القيادة، الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، إستراتيجية تقديم الخدمات، إدارة المعلومات والمعرفة، التوجه بالزبون، البناء التنظيمي، جودة الخدمة) التي ينبغي توافرها لتحقيق التميز في القطاع الخدماتي في إيران.

٢- دراسة (Kirchmer 2008) بعنوان: "Management Of Process Excellence"^(٢٤)

هدفت الدراسة لمناقشة عملية إدارة التميز باعتبارها عامل رئيسي من عوامل النجاح المؤسسي الرئيسية والتي تؤدي إلى تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها على المدى الطويل، واعتبرت الدراسة عملية إدارة التميز النهج الذي يحقق الابتكار، بحيث يمكن أتمته ودعم هذا الجهد واعتبرت الحوكمة عميه مناسبة لإتباع نهج عملية إدارة التميز.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ١- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في الإحساس بمشكلة البحث..
 - ٢- الوقوف على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.
 - ٣- اختيار المنهج المناسب لإجراء الدراسة.
 - ٤- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات واختيار المناسب منها كأداة للدراسة الحالية.
 - ٥- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب للدراسة.
 - ٦- التزويد بالمصادر والمراجع المختلفة والهامة.
 - ٧- الحصول على تعريفات متنوعة ومختلفة لمصطلحات الدراسة
- ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى:

- ١- هذه الدراسة موجهة لتطوير الادارة المدرسية في ضوء إدارة التميز في المرحلة الثانوية وهو ما لم تقم به الدراسات السابقة.
- ٢- اختصت هذه الدراسة ببعض مدارس محافظة مبارك الكبير دون غيرها من المحافظات، لأن الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية تختلف من محافظة إلى أخرى، فتناولت الباحثة هذه المحافظة وهو ما لم تقم به الدراسات السابقة.

Hassanzadeh,Hamid Reza (2005). " Design of Business Excellence Model for Service (١)

Enterprises in Iran", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference.

Kirchmer, M. (2008). " MANEGMENT OF PROCESS EXCELLENCE " Executive Partner , (١)

Accentur, Philadelphia, PA,USA ,International Handbooks Systems , Springer-varlag Barlin,Heidelberg.

٣- تناولت الدراسة بعض المدارس الحكومية الموجودة بمحافظة مبارك الكبير بدولة الكويت ولم تتطرق للمدارس الخاصة وهو ما لم تقم به الدراسات السابقة.

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة مفهوم الإدارة

مع تفاقم الكثير من المشكلات المختلفة في شتى المجالات والانشطة تأتي الإدارة ودورها الهام في التفرقة بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة من حيث الاستغلال الجيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف والسياسة العامة للدول، ولهذه الاهمية حظيت الإدارة باهتمام كافة الدول لتدخلها في كافة مؤسسات الدولة الخاصة والعامة، الربحية والغير ربحية مما يصب في مصلحة السياسة العامة للدولة، وخاصة مع ظهور المؤسسات الضخمة التي فاقت ميزانياتها ميزانيات بعض الدول وتطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة. لقد تباينت تعريفات الإدارة شأنها شأن الكثير من المصطلحات فكل منها تأثر بمدخل معين، ومن هذه التعريفات:

عرفها (حسين، ٢٠٠٦) بأنها " ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع" (٢٥).

كما عرفها (الجصعي، ١٤٢٧) بأنها " عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة" (٢٦). وترى الباحثة أن كافة التعريفات المختلفة للإدارة تؤكد ما يلي:

- ١- الإدارة علم له نظرياته ومبادئه.
- ٢- الإدارة عملية مستمرة.
- ٣- الإدارة نشاط انساني هادف ومنظم.
- ٤- تعتمد الإدارة على استغلال كافة الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال.
- ٥- تسعى لتحقيق أهداف منشودة بأعلى درجة من الكفاءة.

مفهوم الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية ومع كونه أصغر التشكيلات الإدارية في النظام التعليمي إلا أنه من أهم الوسائل لتنظيم العمل الجماعي داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف العامة للعملية التربوية بشكل عام. ولذا فلقد لحق تطوراً كبيراً في مفهوم ومهام الإدارة المدرسية ولم يعد يقتصر دورها على الحفاظ على الروتين والنظام المدرسي فقط، بل امتد لتوفير كافة الامكانيات والخبرات والجهود التي تساعد على تحسين وتطوير العملية التربوية.

يعرف (الصلاحي، ٢٠٠٨) الإدارة المدرسية بأنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتمشى مع ما تهدف إليه

^{٢٥} (حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

^{٢٦} (الجصعي، خالد سعيد (١٤٢٧). الإدارة: النظريات والوظائف: دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.

الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها^(٢٧). بينما عرف (طافش، ٢٠٠٤) الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً عالياً نظرياً وعملياً لتحقيق أهداف التربية الهادفة إلى إشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقييم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات"^(٢٨).

عرفتها (عماد الدين، ٢٠٠٣) بأنها " أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل، كما تهدف إلى إحداث تغيير واع ومنظم في البيئة المحلية"^(٢٩).

أما (دياب، ٢٠٠١) فقد عرفها بأنها " جميع الجهود والانشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه، والتي يقوم بها المدير بمساعدة العاملين معه من إداريين ومدرسين بهدف إعداد الطالب في كافة جوانبه الشخصية لمساعدته في التكيف بنجاح مع المجتمع الذي يعيش فيه ويساهم في تقدمه"^(٣٠). ومن خلال هذه التعريفات يمكن تعريف الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها " مجموعة العمليات والتي تتضمن التنسيق والتخطيط والتوجيه داخل نطاق المدرسة وخارجها وفقاً لفلسفة عامة وتربوية يضعها صانعي القرار التربوي من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجتمع".

وترى الباحثة أن كافة التعريفات المختلفة للإدارة المدرسية تؤكد ما يلي:

- ١- لا تنفصل الإدارة المدرسية عن مستويات الإدارة الأخرى بل تعتبر مكملة لها.
- ٢- ضرورة التخطيط السليم والإيجابي بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.
- ٣- ضرورة استخدام كافة الامكانيات المادية والبشرية لمواكبة التطور العلمي الهائل في كافة المجالات والانشطة المحيطة بالبيئة التعليمية.
- ٤- توحيد وتكامل وتناسق العمل الجماعي المنظم.
- ٥- إعداد الطالب في كافة جوانبه الشخصية (الأخلاقية-العقلية-الاجتماعية- الوجدانية.....).

أهمية الإدارة المدرسية

إن أهمية الإدارة المدرسية تختلف من دولة لأخرى وذلك باختلاف السياسة العامة للدولة وأهدافها التعليمية، ولتحقيق هذه الأهداف فلا بد من وجود إدارات مدرسية قادرة على أداء مهامها على الوجه الأمثل، ولذا فمن الأهمية بمكان استنادها إلى قواعد أساسية تشكل الفلسفة العامة التي تنتهجها الإدارة المدرسية ومنها:

^{٢٧} (الصلاحى، سعود موسى (٢٠٠٨). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

^{٢٨} (طافش، محمود (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن.

^{٢٩} (عماد الدين، منى (٢٠٠٣). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى.

^{٣٠} (دياب، اسماعيل محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

- ١- ضرورة توحيد العمل الجماعي لان كل جهد بشري عاجز عن تحقيق الاهداف في غياب التنسيق الجماعي.
 - ٢- الاستغلال الامثل للإمكانات البشرية والمادية.
 - ٣- تحقيق الاهداف بأقل التكاليف وأيسر الطرق.
 - ٤- الترابط بين اهداف الادارة المدرسية والاهداف العامة للعملية التعليمية وكذا الاهداف العامة للدولة.
 - ٥- اشباع حاجات الفرد والمجتمع وذلك داخل المدرسة أو خارجها^(٣١).
- تعتبر الادارة المدرسية هي الوحدة التنفيذية الفعلية لجميع العمليات التربوية والتي تهدف لتحقيق اهداف وتطلعات المجتمع، كما تعمل على تنمية حاجات التلاميذ وشخصياتهم بهدف تحفيزهم وزيادة استعدادهم الدراسي. إن الادارة المدرسية هي الشعاع المضيء الذي يوجه كافة العاملين داخل المدرسة للعمل في إطار متميز ومستمر فلا يوجد جهد أو نشاط أو اكتشاف جيد إلا كان ورائه إدارة مدرسية واعية. لقد أصبحت الادارة المدرسية تهتم بالمتعلم وتوفير كل الإمكانيات والظروف التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والأخلاقي، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم^(٣٢).

أهداف الإدارة المدرسية

- تتأثر أهداف الإدارة المدرسية بأهداف المدرسة وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع وكذا بالسياسة العامة للدولة، كما تتأثر بحجم المدرسة، المرحلة التعليمية، عدد العاملين، مؤهلاتهم، سماتهم، البيئة الجغرافية، شخصية المدير وسماته. ويمكن ايجاز أهداف الادارة المدرسية فيما يلي^(٣٣):
- ١- توفير المناخ المناسب للعملية التعليمية.
 - ٢- السعي لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
 - ٣- التوجه نحو استخدام الطاقات البشرية والمادية بطريقة علمية وعقلانية.
 - ٤- تحقيق التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني للعملية التربوية.
 - ٥- توفير قدوة حسنة للمتعلمين.
 - ٦- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين فرق العمل في المدرسة لتوفير بيئة ايجابية للتعليم والتعلم.
 - ٧- وضع خطط تطوير المدرسة في المستقبل.
 - ٨- اعادة تقييم المناهج والانشطة والوسائل التعليمية.
 - ٩- تطبيق الارشادات والتعليمات التي تصدر عن الادارات التعليمية.
 - ١٠- توفير الانشطة المدرسية التي تساعد الطالب على نموه اجتماعيا وزيادة ارتباطه بمجتمعه.

وظائف الإدارة المدرسية

تعد الادارة المدرسية مجموعة من العمليات تهدف الى تحقيق اهداف المدرسة، كما تعتبر اداة لتنظيم وتوجيه وتقويم العملية التعليمية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، ولذلك فهناك مجموعة من الوظائف المتداخلة والتي تتأثر كلاً منها بالأخرى ويعتبر جميعهم ضرورية لنجاح الادارة المدرسية وهي (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الاتصال – اتخاذ القرار – التقويم).

^{٣١} (مساد، عمر حسن (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.

^{٣٢} (عساف، محمود عبد المجيد رشيد (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.

^{٣٣} (عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

مبادئ الإدارة المدرسية وهي:

- ١- الإدارة المدرسية علم له قواعده - أساليبه - طرائقه - فلسفته - أصوله - ممارساته فلا تعتمد الإدارة على الخبرة والاجتهادات الشخصية.
- ٢- الإدارة الحديثة تبنى على الديمقراطية والعلاقات الإنسانية الجيدة والمشاركة وليس على التسلط والفردية.
- ٣- الإدارة المدرسية الحديثة أساس لأي تطوير متاح لتحقيق الأهداف التعليمية.
- ٤- الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار والتدريب والتأهيل لكونه من أهم عناصر العملية الإدارية.
- ٥- استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية حيث أصبحت ضرورة لتوفير الوقت والجهد.
- ٦- تعد الإدارة المدرسية فرع من الإدارة العامة ولذا فعند تطوير الإدارة المدرسية لابد معرفة النظام الإداري العام وأبعاده حتى لا تنفصل أهداف الإدارة المدرسية عن الأهداف العامة للعملية التعليمية بشكل عام.

أسس الإدارة المدرسية

لكي تقوم الإدارة المدرسية بمهامها وتحقق اهدافها فلا بد من توافر أسس لضمان نجاحها وهي (٣٤):

- ١- القدرة على توجيه العمل الجماعي بهدف تحقيق الاهداف المنشودة، ولذا ينبغي على مدير المدرسة إلمامه بالأهداف العامة للعملية التعليمية بشكل عام واهداف المدرسة للمرحلة التعليمية التي يديرها.
- ٢- الاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل المدرسة لرفع الروح المعنوية لدى العاملين، فللغدارة المدرسية دوراً هاماً في توفير الراحة النفسية للعاملين من اجل تحفيزهم على العمل وذلك من خلال توفير قنوات اتصال بين العاملين والادارة والتلاميذ.
- ٣- القدرة على خلق روح العمل الجماعي وتنظيم العمل داخل الفريق، فينبغي على المدير أن يكون قادراً على توزيع العمل بما يناسب كافة العاملين وذلك يكون مؤشراً هاماً على تحديد نتائج العمل الجماعي.
- ٤- استخدام الاساليب المناسبة لاتخاذ القرارات وفقاً للموقف وذلك بعد دراسة الجوانب المختلفة للقرار ومدى تأثيره الايجابي أو السلبي وما هي النتائج المترتبة عليه.
- ٥- الالمام بأحدث التكنولوجيات الادارية، فنجاح الادارة المدرسية يعتمد على مدى مرونتها وقدرتها على احداث التغيير والتجديد المستمر بما يحقق التوازن بين المدرسة والمجتمع.
- ٦- القدرة على وضع المعايير التي تساعد في القياس والتقويم في ضوء الاهداف التي تم تحديدها مسبقاً.

أنماط الإدارة المدرسية

تعمل الإدارة المدرسية على تطوير نظام العمل وتحسينه كما تعمل على تنمية المتعلم في كافة الجوانب العقلية والاجتماعية والأخلاقية والجسمية حيث تقوم بتوجيه العملية التربوية في الاتجاه الصحيح لتركز على تحقيق الأهداف وتنظيم النشاطات والممارسات التي تيسر وتسهل العملية التربوية. إن الإدارة التربوية لها

^{٣٤} () البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.

أساليب وأنماط إدارية مختلفة فبعض المديرين يؤمن بفلسفة الانفراد بالسلطة والبعض الآخر يؤمن بضرورة مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات وذلك يعتمد على شخصية مدير المدرسة حيث إنه قمة الجهاز الإداري ويسير كل النشاطات داخل المدرسة ويتخذ القرارات بما يتفق مع فلسفته ومعتقداته التي يعتقد أنها تحقق الأهداف المدرسية، ويمكن عرض أنماط الإدارة المدرسية كما يلي (٣٥):

١- الإدارة التسلطية

وتعنى ان يكون المدير لديه جميع الصلاحيات بيده دون تخويل أي منها لأحد من مرؤوسيه حيث يقوم باتخاذ القرارات ويصدر الأوامر بعد ان يحدد الطرق والأساليب والإجراءات التي سوف يتم إتباعها عند التنفيذ وذلك دون استشارة لأي من العاملين معه وبذلك فهو يتولى توجيه العاملين وفق لرغباته وحسب قناعاته ويفرض عليهم طاعته وإتباع ما يقوله ويصدره من تعليمات وأوامر وبذلك يكون دور المرؤوسين هو التنفيذ فقط

٢- الإدارة الديمقراطية

يعتبر المبدأ الأساسي في هذا النوع من الإدارة هو مبدأ احترام كافة الأفراد والمشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها حيث يهتم بسياسة تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي، وبذلك تكون مهمة الإدارة في هذا النمط مهمة مشتركة يسهم في أدائها كافة العاملين وبذلك تبنى علاقات إيجابية بين كافة العاملين داخل المؤسسة مما تؤدي إلى التعاون الفعال وتثير الحماس والاحترام المتبادل بين كافة العاملين.

٣- الإدارة التساهلية

يعود أصل هذه الإدارة إلى حركة عدم التدخل التي قام بها الاقتصاديون في أوروبا نهاية القرون الوسطى وذلك لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية ثم انتقلت الفكرة إلى المؤسسات الخاصة وأصبح المدير يتصرف بالسلبية و التسامح تجاه العاملين معه في اتخاذ القرارات، و يستند هذا النمط إلى مبدأ إطلاق حريات العاملين في تنفيذ ما يريدون وبالطريقة التي يعتقدون أنها مناسبة و صحيحة و بذلك فلا يقدم المدير في هذا النوع من الإدارة المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها فقط حتي أنه لا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض أسلوب معين عليهم .

إن المدير المتساهل يتميز بشخصية مرحة ومتواضعة ويغالي بقصد أو بدون قصد في استخدام الديمقراطية ويعمل دائما على عدم تدخله في أي جانب في العمل مالم يطلب منه ذلك حتى لو كان هذا العمل في غاية الأهمية حيث يترك كل شيء للعاملين تطبيقاً لمبدأ الديمقراطية وقد يكون ذلك لكونه غير قادر على اتخاذ القرارات الحاسمة أو ليس لديه المعرفة الكافية بما يحيط من المشكلة ليتخذ قرارات بها.

معوقات الإدارة المدرسية

من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية فلا بد من تذليل المعوقات والعقبات التي تواجه الإدارة المدرسية والتغلب عليها، ووضعها في الاعتبار عند التخطيط مستقبلاً، ومن أهم هذه المعوقات ما

٣٥ (عطوي، جودت (٢٠٠١). مرجع سابق.

يلي (٣٦):

- ١- التغيير السريع والمستمر في العصر الحديث والذي يشمل كافة المجالات.
- ٢- عدم توافر المعلومات والبيانات الآزمة عن كافة عناصر العملية التعليمية في المدرسة.
- ٣- انعكاس مشكلات المجتمع والأسرة على المدرسة وطبيعة عملها.
- ٤- التعديل الكثير والمستمر في اللوائح والقوانين والقرارات.
- ٥- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء الإدارة الذاتية.
- ٦- التسلط والسيطرة وحب التملك.
- ٧- عدم توفر التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للإداريين.
- ٨- انعدام قنوات الاتصال لدى الإدارة المدرسية.
- ٩- عدم وضوح الأهداف العامة لدى الإدارة المدرسية.
- ١٠- عدم وجود قواعد وقوانين إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام.

ثانياً مفهوم إدارة التميز

لقد ظهرت الكثير من المفاهيم لإدارة التميز، منها:

عرفها (السلمي، ٢٠١٤) بأنها "مدخل شامل لجميع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها"^(٣٧).
بينما عرفها (جاد الرب، ٢٠١٣) بأنها " البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة"^(٣٨).
أما (الهالي وغبور، ٢٠١٢) فقد عرفا إدارة التميز بأنها " تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية"^(٣٩).

^{٣٦} (الجبر، زينب علي (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع حولي، الكويت.

^(٣٧) السلمي، على (٢٠١٤). الإدارة في عصر العولمة المعرفة، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

(٢) جاد الرب، سيد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

(١) الهالي، الهالي شرييني وغبور، أماني السيد (٢٠١٢). مدخل إدارة التميز ومتطلباته، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد ٢٠، جامعة المنصورة، مصر.

الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز

يتضمن الإطار الفكري لإدارة التميز العناصر التالية^(٤):

- ١- أهداف المؤسسة: وهي بمثابة الخطوة الأولى في بناء أي مؤسسة تسعى لإدارة التميز.
- ٢- المناخ المحيط بالمؤسسة: إن الترابط الايجابي بين المؤسسة والمناخ المحيط بها هام جداً لبناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز.
- ٣- القيادة الإدارية: تعتبر القيادة الإدارية والتي تملك المعرفة المتطورة من أهم مقومات نجاح إدارة التميز.
- ٤- الإدارة الإستراتيجية: وهي أسلوب الإدارة الذي يربط العوامل التي تؤثر على المؤسسة سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية لتجنب اعاققتها لتطبيق إدارة التميز.
- ٥- إدارة العمليات: إن ترابط كافة عمليات و اجراءات المؤسسة تسهم في حسن استغلال الموارد البشرية والامكانات المادية أفضل استخدام مما يعمل على تميز المؤسسة.
- ٦- الجودة الشاملة: إن الاهتمام بالأداء داخل المؤسسة والعمل الدائم على تطويره وتحسينه يحقق التميز للمؤسسة ويرفع من مستوى المستفيدين منها.
- ٧- نظم المعلومات الإدارية: إن بناء نظام معلومات إداري شامل ومتكامل هو الأساس في تنمية فرص التميز داخل المؤسسة كما يعمل على مواكبتها كافة التغيرات من حولها.
- ٨- المعايير المحددة والقياس المرجعي: دائماً ما تسعى الإدارة الى الحكم على ادائها من خلال التقويم والذي يستند الى معايير تم تحديدها مسبقاً عند وضع الخطط والاهداف للوقوف على مدى تميزها في اداء مهامها.
- ٩- التطوير المستمر: إن تطوير وتحسين الاداء المستمر من اهم مقومات إدارة التميز إذ يتيح للمؤسسة أن تكوف دائماً في موقف قوة في المنافسة مما يعود بالنفع على المستفيدين.
- ١٠- العاملين ذوي المعرفة: تعتبر الموارد البشرية هي الاداة الحقيقية والقوة الفعالة لتحقيق اهداف المؤسسة ولذلك فمن الاهمية بمكان توفير كافة الاحتياجات التدريبية لهم فالتميز في الادارة هو التميز في الموارد البشرية.
- ١١- عوائد ومنافع متوازنة: تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لكافة المستفيدين من المؤسسة.
- ١٢- بناء وتنمية العلاقات: تهتم إدارة التميز ببناء وتنمية العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، وتهدف هذه العلاقات الى زيادة فرص المؤسسة في تحقيق اهدافها.
- ١٣- القياس: تعتمد إدارة التميز في القياس على مبدأ (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه) ويتطلب هذا المبدأ ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات المتداخلة في الأداء لتحويله الى بيانات ومعلومات.

إدارة التميز والجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في قطاعات التعليم المختلفة ولذا يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الاساليب الحديثة والتي تركز على تلبية كافة متطلبات جميع الفئات المستفيدة سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهذا يعني أن مفهوم الجودة الشاملة يشير إلى التميز والذي بدوره يعمل على تحقيق التنافسية في بيئة العمل من خلال استغلال كافة الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استغلال^(٤).

(١) مرجع سابق. السلمي، على (٢٠٠٢).

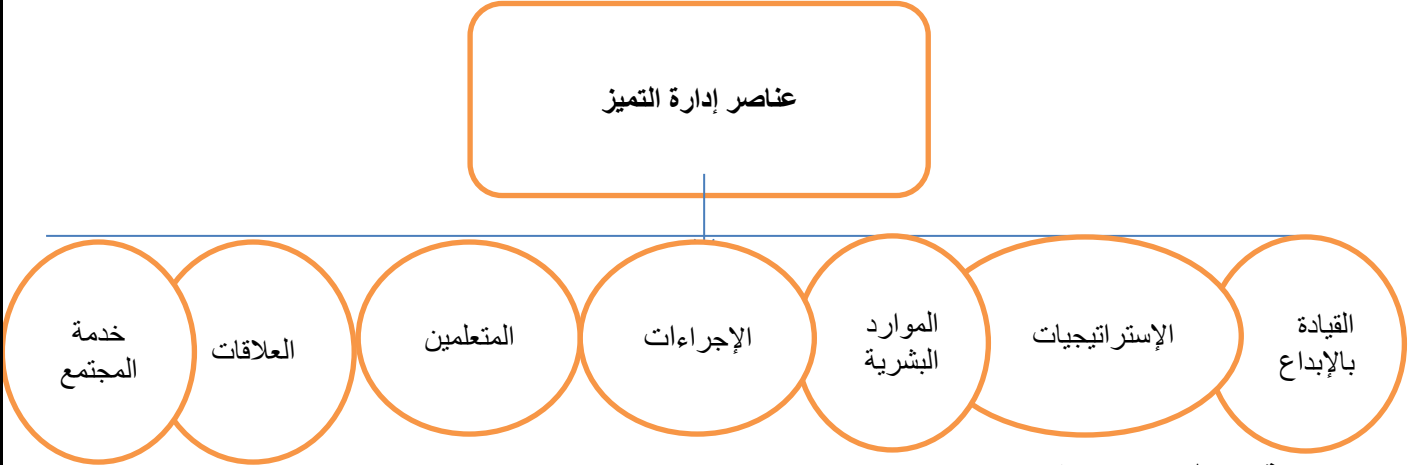
(٢) سهود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي

لمتيز، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عناصر إدارة التميز

هناك الكثير من النماذج التي اوضحت فكر إدارة التميز منها النموذج الامريكي، الكندي، السنغافوري، الياباني، الأوروبي، الاسترالي وغيرها من النماذج والتي اتفقت على عناصر لإدارة التميز تعمل على تعميق فكر التميز لزيادة الاستفادة من تجارب التميز في كافة انحاء العالم، وهذه العناصر هي (٤٢):

عناصر إدارة التميز



معوقات تطبيق إدارة التميز

- عدم توافر المرونة اللازمة للتكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية.
- القصور في الصلاحيات الإدارية.
- المركزية في اتخاذ القرارات.
- صياغة سياسات غير واضحة.
- مقاومة التغيير.
- الخوف من الفشل.
- قلة العمل الجماعي.
- الرغبة في تجنب المخاطر.
- عدم توافر المناخ الملائم للعمل.
- فقدان التحفيز.

الإطار المنهجي للدراسة

منهج الدراسة

إن منهج البحث هو الطريقة التي يتبناها الباحث بهدف الوصول إلى نتائج تتعلق بالدراسة، كما انه الأسلوب المنظم المستخدم لوجود الحلول المناسبة لمشكلة البحث مما يمهد للباحث الطريق الصحيح لإجراء الدراسة. إن المنهج الوصفي هو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وجمع معلومات عنها بدون أي تحيز أثناء وصفها، ولذا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم وصف ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تقديم تحليل مبني على ذلك.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة مبارك الكبير بدولة الكويت.

(٤٢) مرجع سابق، الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة مبارك الكبير بدولة الكويت.

أداة الدراسة

- تم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:
- تم إعداد استبانة أولية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة.
 - تم عرض الاستبانة على المشرف للوقوف على مدى وملاءمتها لأهداف الدراسة.
 - تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم تقسيمها كالتالي:
- * بيانات عامة عن المؤسسة التعليمية.
- * بيانات عن معبئ الاستبانة.

صدق أداة الدراسة

إن صدق أداة الدراسة يعني شمولها لكافة الفقرات التي ينبغي وجودها لقياس الظاهرة، مع وضوح هذه الفقرات وسهولة فهمها من قبل عينة الدراسة وذلك بهدف التأكد أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كالتالي:

١- صدق فقرات الاستبيان: وذلك من خلال:

* **الصدق الخارجي للأداة:** أو ما يسمى بصدق المحكمين، حيث قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم في مدة ملائمة فقرات الاستبانة للقياس وكذا مدى وضوح ومناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، مع اقتراح ما يروونه من تعديل أو حذف أو اضافة عبارات جديدة للاستبانة وذلك الى جانب مقياس الاستجابة المستخدم. وتركزت توجيهات المحكمين نحو حذف بعض العبارات واعادة صياغة البعض الاخر واطافة عبارات جديدة لم تكن موجودة.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها السادة المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اوصى بها المحكمين، حيث تم حذف بعض العبارات واعادة صياغة البعض الاخر واطافة عبارات لم تكن موجودة حتى وصلت أداة الدراسة الى الصورة النهائية.

*** الصدق الداخلي للأداة**

تم التحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من ابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتوضح الجداول التالية ذلك:

جدول (٢)
معامل ارتباط فقرات الإدارة المدرسية مع الدرجة الكلية لها

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تعمل الإدارة المدرسية وفق هيكل تنظيمي	٠,٥٨٢	داله عند ٠,٠١
٢	تعمل الإدارة المدرسية وفق استراتيجية واضحة ومرنة	٠,٥٦٣	داله عند ٠,٠١
٣	تهتم الإدارة المدرسية بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	٠,٤٨٥	داله عند ٠,٠١
٤	ترسخ الإدارة المدرسية مبدئ تفويض السلطة	٠,٦٠٨	داله عند ٠,٠١
٥	تحدد الإدارة المدرسية أهداف العملية التعليمية مسبقاً	٠,٥٩٤	داله عند ٠,٠١
٦	تضع الإدارة المدرسية جداول زمنية محددة لتحقيق أهدافها	٠,٦٢٣	داله عند ٠,٠١
٧	تحدد الإدارة المدرسية الامكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق أهدافها	٠,٦١٨	داله عند ٠,٠١
٨	تقرر الإدارة المدرسية الإجراءات المختلفة لضمان ايجابية سير العملية التعليمية	٠,٥١٩	داله عند ٠,٠١
٩	توزع الإدارة المدرسية المسؤوليات على العاملين بها	٠,٦٠١	داله عند ٠,٠١
١٠	تقدم الإدارة المدرسية رسالة تهدف لإعداد جيل يملك المعرفة والمهارات المناسبة لسوق العمل	٠,٥١٢	داله عند ٠,٠١
١١	تتكيف الإدارة المدرسية بشكل مستمر مع تطورات البيئة الخارجية المحيطة بها	٠,٥٩٨	داله عند ٠,٠١
١٢	تهتم الإدارة المدرسية بالإجراءات الاحترازية الصحية	٠,٥٧٣	داله عند ٠,٠١
١٣	توفر الإدارة المدرسية وقتاً اضافياً للتعلم بعد انتهاء اليوم الدراسي	٠,٦٢٢	داله عند ٠,٠١
١٤	يشارك العاملون في وضع رؤية المدرسة	٠,٥٧٩	داله عند ٠,٠١
١٥	تصمم الإدارة المدرسية خطط للطوارئ	٠,٦٠٤	داله عند ٠,٠١
١٦	تحدد الإدارة المدرسية نقاط القوة والضعف لتحسين الاداء الإداري	٠,٦٤٨	داله عند ٠,٠١
١٧	تضع الإدارة المدرسية القواعد والمبادئ التي تحكم كافة العاملين أثناء تأدية وظائفهم	٠,٥٦٩	داله عند ٠,٠١
١٨	توفر الإدارة المدرسية مناخ يحفز العاملين والمتعلمين على الابداع	٠,٦١٩	داله عند ٠,٠١
١٩	تهتم الإدارة المدرسية بمجالس الاباء وتأخذ بمقترحاتهم	٠,٥٦٣	داله عند ٠,٠١
٢٠	تدعم الإدارة المدرسية عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات	٠,٤١١	داله عند ٠,٠١
٢١	تهتم الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي والتعاون بين أفرادها	٠,٦٧٦	داله عند ٠,٠١
٢٢	تهتم الإدارة المدرسية بتقديم النصح والارشاد لكافة العاملين بها	٠,٦٢٠	داله عند ٠,٠١
٢٣	تقارن الإدارة المدرسية نتائجها بنتائج المدارس الاخرى المناظرة لها	٠,٥٣١	داله عند ٠,٠١
٢٤	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة المدرسية والعاملين	٠,٥٤٤	داله عند ٠,٠١
٢٥	تنتهج الإدارة المدرسية نهجاً علمياً في عملية اتخاذ القرارات	٠,٧٠١	داله عند ٠,٠١

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٢٦	تستخدم الإدارة المدرسية قاعدة بيانات ومعلومات مؤرشفة إلكترونيًا في تعاملاتها الإدارية	٠,٦٠٦	داله عند ٠,٠١
٢٧	توظف الإدارة المدرسية التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري	٠,٦٢٧	داله عند ٠,٠١
٢٨	تهتم الإدارة المدرسية باللامركزية في اداء مهامها الادارية	٠,٥٠٦	داله عند ٠,٠١
٢٩	تراعي الإدارة المدرسية المرونة بتوفير البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات	٠,٤٩١	داله عند ٠,٠١
٣٠	تراعي الإدارة المدرسية مشاعر كافة العاملين	٠,٧٠٦	داله عند ٠,٠١
٣١	تهتم الإدارة المدرسية بمبدأ الثواب والعقاب	٠,٦٣٩	داله عند ٠,٠١
٣٢	تهتم الإدارة المدرسية بإدارة الوقت	٠,٤٨٣	داله عند ٠,٠١
٣٣	تمتلك الإدارة المدرسية الوقت الكافي لإنجاز أعمالها	٠,٥٦٨	داله عند ٠,٠١
٣٤	تتعاون الإدارة المدرسية مع المستويات العليا للإدارة	٠,٤٧٦	داله عند ٠,٠١
٣٥	يبلغ الطابع الروتيني على اداء الإدارة المدرسية	٠,٦٩٣	داله عند ٠,٠١
٣٦	تراعي الإدارة المدرسية تكافؤ السلطة وتحمل المسؤولية	٠,٥٩٢	داله عند ٠,٠١
٣٧	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التوجيه المكتوب لتحسين الأداء	٠,٤٠٥	داله عند ٠,٠١
٣٨	توجه الإدارة المدرسية العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة	٠,٦٦١	داله عند ٠,٠١
٣٩	تستخدم الإدارة المدرسية الاجتماعات الدورية لتحقيق الانسجام بين الأقسام	٠,٤٤٩	داله عند ٠,٠١
٤٠	تسعى الإدارة المدرسية لتطوير نظام الحوافز	٠,٥٥٣	داله عند ٠,٠١
٤١	تقيم الإدارة المدرسية الواقع في ضوء ما تم التخطيط له	٠,٦٩١	داله عند ٠,٠١
٤٢	تضع الإدارة المدرسية التقييم ضمن تقارير الإنجاز	٠,٥٧١	داله عند ٠,٠١
٤٣	تستفيد الإدارة المدرسية من التغذية الراجعة في عمليات التخطيط المستقبلية	٠,٤٨٦	داله عند ٠,٠١
٤٤	تتابع الإدارة المدرسية المشكلات والمخالفات الانضباطية وتتخذ الاجراءات اللازمة لحلها	٠,٥٨٧	داله عند ٠,٠١
٤٥	تتابع الإدارة المدرسية نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وتأثيرها على سير العمل	٠,٦٠٦	داله عند ٠,٠١
٤٦	توفر الإدارة المدرسية وسائل لنقل الطلاب	٠,٦١٣	داله عند ٠,٠١
٤٧	يوجد ببطء بتلبية احتياجات المدرسة من المدرسين	٠,٥٠٦	داله عند ٠,٠١

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٥٤

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٧٣

جدول (٣)

معال ارتباط فقرات عنصر القيادة مع الدرجة الكلية لها

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتم اختيار القيادات المدرسية وفق معايير محددة	٠,٧١٦	داله عند ٠,٠١
٢	هناك رؤية مستقبلية واضحة من إدارة المدرسة	٠,٦٧٣	داله عند ٠,٠١

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٣	تستمتع إدارة المدرسة للمشكلات التي تواجه المعلمين والمتعلمين وتقدم الحلول لها	٠,٦١٣	داله عند ٠,٠١
٤	توفر الإدارة التواصل الجيد بين كافة اقسام المدرسة	٠,٥٨٩	داله عند ٠,٠١
٥	تعمل الإدارة على تنمية الابداع والابتكار لدى المتعلمين	٠,٦٥٦	داله عند ٠,٠١
٦	تقوم الإدارة بعمل بروتكولات مع مؤسسات الدولة المختلفة بهدف تنمية مهارات المتعلمين	٠,٤٢٨	داله عند ٠,٠١

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٥٤

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٧٣

جدول (٤)

معامل ارتباط فقرات عنصر الإستراتيجيات مع الدرجة الكلية لها

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تمتلك المدرسة إستراتيجيات واضحة	٠,٧٢٣	داله عند ٠,٠١
٢	تتفق الإستراتيجيات مع البيئة الخارجية للمدرسة	٠,٦٢٠	داله عند ٠,٠١
٣	تمتلك المدرسة إدارة للتخطيط والتطوير وتقييم الأداء	٠,٦٣٩	داله عند ٠,٠١
٤	مراجعة الإستراتيجيات بصفة مستمرة بهدف التحسين	٠,٥٨٩	داله عند ٠,٠١
٥	توفر الإستراتيجيات الاحتياجات التدريبية المناسبة للمتعلمين	٠,٥٦٩	داله عند ٠,٠١
٦	تتسم الإستراتيجيات بالمرونة	٠,٦١٧	داله عند ٠,٠١
٧	تقييم الإستراتيجيات بصفة مستمرة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها	٠,٥٧٩	داله عند ٠,٠١

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٥٤

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٧٣

جدول (٥)

معامل ارتباط فقرات عنصر الموارد البشرية مع الدرجة الكلية لها

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتناسب عدد المعلمين والاداريين مع عدد الطلاب داخل المدرسة	٠,٦٩٢	داله عند ٠,٠١
٢	تتناسب مؤهلات كافة العاملين بالمدرسة مع وظائفهم	٠,٤٨١	داله عند ٠,٠١
٣	يتم تقييم كافة العاملين بصفة مستمرة وممنهجة	٠,٦٦٧	داله عند ٠,٠١
٤	يشارك المعلمين في خطط تطوير المقررات الدراسية	٠,٥٢٨	داله عند ٠,٠١
٥	توفر المدرسة البرامج التدريبية التي يحتاجها المعلمين لتنمية قدراتهم	٠,٤٨٨	داله عند ٠,٠١
٦	يتم تحفيز وتشجيع كافة العاملين لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية	٠,٥٣١	داله عند ٠,٠١

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٧	تقدم المدرسة مكافئات لجميع العاملين مقابل العمل لعدد ساعات اضافية او تقديم خدمات للمدرسة	٠,٥١٥	داله عند ٠,٠١
٨	توفر إدارة المدرسة كافة سبل الامن والسلامة لجميع العاملين	٠,٤٩٣	داله عند ٠,٠١

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٥٤

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٧٣

جدول (٦)

معامل ارتباط فقرات عنصر الإجراءات مع الدرجة الكلية لها

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يوجد تصميم موثق للإجراءات داخل المدرسة	٠,٢٩٦	داله عند ٠,٠١
٢	تتسم الإجراءات داخل المدرسة بالشفافية والوضوح	٠,٤٤٥	داله عند ٠,٠١
٣	تتفق إجراءات المدرسة مع مبدأ الجودة الشاملة	٠,٦٢١	داله عند ٠,٠١
٤	يلتزم كافة العاملين بالمدرسة بالإجراءات المحددة	٠,٥٨١	داله عند ٠,٠١
٥	تساعد الإجراءات داخل المدرسة في توفير الجهد، الوقت والمال	٠,٣٩٧	داله عند ٠,٠١
٦	يتم اشراك المتعلمين داخل المدرسة في اجراءات سير العملية التعليمية	٠,٥٣٩	داله عند ٠,٠١
٧	تطور المدرسة إجراءاتها في ضوء كافة التطورات بالبيئة الخارجية	٠,٥٢٨	داله عند ٠,٠١
٨	توجد لائحة بالإجراءات الطبية والوقائية للحفاظ على صحة المتعلمين	٠,٦٩٣	داله عند ٠,٠١

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٥٤

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٧٣

جدول (٧)

معامل ارتباط فقرات عنصر المتعلمين مع الدرجة الكلية لها

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تعتمد سياسة قبول المتعلمين بالمدرسة على أساس قرب المنزل والعدد المتاح داخل المدرسة	٠,٦٦٢	داله عند ٠,٠١
٢	توجد خطة تعليمية محددة داخل المدرسة للتأكد من استفادة المتعلمين	٠,٥٨١	داله عند ٠,٠١
٣	توفر المدرسة خدمات جيدة للمتعلمين بجانب العملية التعليمية مثل (مكتبة - مسجد - ملعب إلخ)	٠,٦٨١	داله عند ٠,٠١
٤	تتيح المدرسة الفرصة للمتعلمين للمشاركة في العملية التعليمية	٠,٥٧٨	داله عند ٠,٠١
٥	يوجد دور للمتعلمين في عملية اتخاذ القرار داخل المدرسة	٠,٥٠٣	داله عند ٠,٠١
٦	توفر المدرسة للمتعلمين قاعات دراسية مكيّفة ومقاعد مريحة وأمنة	٠,٦١٤	داله عند ٠,٠١
٧	يوجد صندوق لتلقي شكاوى المتعلمين وحلها بكل شفافية	٠,٥٩١	داله عند ٠,٠١

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٨	توفر المدرسة كافة الامكانيات المادية لمساعدة المتعلمين في البحث العلمي	٠,٦٠٢	داله عند ٠,٠١

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٥٤

(ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٧٣

تحليل النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل شرحاً تفصلاً لنتائج تطبيق اداة الدراسة على العينة من خلال استجابة الباحثين على الاستبانة وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة. وقد اعتمدت الباحثة على المفاتيح التالية

جدول رقم (١٢) مفاتيح التصحيح

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم	الحالة
الإدارة المدرسية	٤,٠٣	٠,٧٣	٤,٥٠ فأعلى ٣,٦٢ الى ٤,٤٩ أقل من ٣,٦٢	عالية متوسطة منخفضة
إدارة التميز	٣,٨٤	٠,٥١	٤,٣١ فأعلى ٣,٣٤ الى ٤,٣٤ أقل من ٣,٣٤	عالية متوسطة منخفضة

أولاً: تحليل نتائج الإدارة المدرسية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الادارة المدرسية وكانت ترتيب ودرجة كل منها كما يلي:

جدول رقم (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب ودرجات فقرات الادارة المدرسية

م	فقرات الادارة المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تعمل الإدارة المدرسية وفق هيكل تنظيمي	٤,٣٠	٠,٥٩	٦	متوسطة
٢	تعمل الإدارة المدرسية وفق استراتيجية واضحة ومرنة	٤,١٢	٠,٨٨	٢٩	متوسطة
٣	تهتم الإدارة المدرسية بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	٣,٩٩	٠,٦١	٣٢	متوسطة
٤	ترسخ الإدارة المدرسية مبدئ تفويض السلطة	٤,٢٨	٠,٧٩	٧	متوسطة
٥	تحدد الإدارة المدرسية أهداف العملية التعليمية مسبقاً	٤,٣٩	٠,٦٩	١	مرتفعة

م	فقرات الادارة المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٦	تضع الإدارة المدرسية جداول زمنية محددة لتحقيق أهدافها	٣,٦٦	٠,٨٦	٤٢	متوسطة
٧	تحدد الإدارة المدرسية الامكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق اهدافها	٤,١٢	٠,٦٦	٢٨	متوسطة
٨	تقرر الإدارة المدرسية الإجراءات المختلفة لضمان ايجابية سير العملية التعليمية	٤,١١	٠,٩١	٣٠	متوسطة
٩	توزع الإدارة المدرسية المسؤوليات على العاملين بها	٤,٣٤	٠,٨٤	٤	مرتفعة
١٠	تقدم الإدارة المدرسية رسالة تهدف لإعداد جيل يملك المعرفة والمهارات المناسبة لسوق العمل	٤,٢٧	٠,٧٤	٨	متوسطة
١١	تتكيف الإدارة المدرسية بشكل مستمر مع تطورات البيئة الخارجية المحيطة بها	٤,١٢	٠,٥٩	٢٧	متوسطة
١٢	تهتم الإدارة المدرسية بالإجراءات الاحترازية الصحية	٤,٣٢	٠,٦٤	٥	مرتفعة
١٣	توفر الإدارة المدرسية وقتاً اضافياً للتعلم بعد انتهاء اليوم الدراسي	٤,١٣	٠,٧٣	٢٦	متوسطة
١٤	يشارك العاملون في وضع رؤية المدرسة	٤,٠١	٠,٩٢	٣١	متوسطة
١٥	تصمم الإدارة المدرسية خطط للطوارئ	٤,١٥	٠,٧٧	٢٤	متوسطة
١٦	تحدد الإدارة المدرسية نقاط القوة والضعف لتحسين الاداء الإداري	٣,٩٢	٠,٨٩	٣٣	متوسطة
١٧	تضع الإدارة المدرسية القواعد والمبادئ التي تحكم كافة العاملين أثناء تأدية وظائفهم	٤,٢٧	٠,٧٧	٩	متوسطة
١٨	توفر الإدارة المدرسية مناخ يحفز العاملين والمتعلمين على الابداع	٤,١٤	٠,٦٣	٢٥	متوسطة
١٩	تهتم الإدارة المدرسية بمجالس الاباء وتأخذ بمقترحاتهم	٤,١٥	٠,٧١	٢٣	متوسطة
٢٠	تدعم الإدارة المدرسية عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات	٣,٧٧	٠,٨٨	٤١	متوسطة
٢١	تهتم الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي والتعاون بين افرادها	٤,٢٧	٠,٨٧	١٠	متوسطة
٢٢	تهتم الإدارة المدرسية بتقديم النصح والارشاد لكافة العاملين بها	٤,٢٤	٠,٧٨	١٣	متوسطة

م	فقرات الادارة المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٢٣	تقارن الإدارة المدرسية نتائجها بنتائج المدارس الأخرى المناظرة لها	٣,٧٩	٠,٥٩	٤٠	متوسطة
٢٤	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة المدرسية والعاملين	٤,١٦	٠,٦٩	٢٢	متوسطة
٢٥	تنتهج الإدارة المدرسية نهجاً علمياً في عملية اتخاذ القرارات	٤,٢٥	٠,٨١	١٢	متوسطة
٢٦	تستخدم الإدارة المدرسية قاعدة بيانات ومعلومات مؤرشفة إلكترونياً في تعاملاتها الإدارية	٤,١٧	٠,٩١	٢١	متوسطة
٢٧	توظف الإدارة المدرسية التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري	٤,٣٦	٠,٨٢	٣	مرتفعة
٢٨	تهتم الإدارة المدرسية باللامركزية في أداء مهامها الإدارية	٤,٢٤	٠,٨٨	١٤	متوسطة
٢٩	تراعي الإدارة المدرسية المرونة بتوفير البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات	٣,٢٩	٠,٥٨	٤٦	منخفضة
٣٠	تراعي الإدارة المدرسية مشاعر كافة العاملين	٤,٢٤	٠,٩٨	١٥	متوسطة
٣١	تهتم الإدارة المدرسية بمبدأ الثواب والعقاب	٤,٢٠	٠,٧٦	١٨	متوسطة
٣٢	تهتم الإدارة المدرسية بإدارة الوقت	٤,٢٢	٠,٨٥	١٧	متوسطة
٣٣	تمتلك الإدارة المدرسية الوقت الكافي لإنجاز أعمالها	٣,٨٠	٠,٩٠	٣٩	متوسطة
٣٤	تتعاون الإدارة المدرسية مع المستويات العليا للإدارة	٤,٣٧	٠,٧١	٢	مرتفعة
٣٥	يبلغ الطابع الروتيني على أداء الإدارة المدرسية	٤,١٩	٠,٨٥	٢٠	متوسطة
٣٦	تراعي الإدارة المدرسية تكافؤ السلطة وتحمل المسؤولية	٤,٢٣	٠,٧٤	١٦	متوسطة
٣٧	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التوجيه المكتوب لتحسين الأداء	٤,٢٠	٠,٨٧	١٩	متوسطة
٣٨	توجه الإدارة المدرسية العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة	٤,٢٦	٠,٦٩	١١	متوسطة
٣٩	تستخدم الإدارة المدرسية الاجتماعات الدورية لتحقيق الانسجام بين الأقسام	٣,٨٤	٠,٨٨	٣٧	متوسطة
٤٠	تسعى الإدارة المدرسية لتطوير نظام الحوافز	٣,٨٥	٠,٩٧	٣٦	متوسطة

م	فقرات الادارة المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٤١	تقيم الإدارة المدرسية الواقع في ضوء ما تم التخطيط له	٣,٣٢	٠,٨٥	٤٥	منخفضة
٤٢	تضع الإدارة المدرسية التقييم ضمن تقارير الإنجاز	٣,٨١	٠,٧٣	٣٨	متوسطة
٤٣	تستفيد الإدارة المدرسية من التغذية الراجعة في عمليات التخطيط المستقبلية	٣,٢٧	٠,٦٦	٤٧	منخفضة
٤٤	تتابع الإدارة المدرسية المشكلات والمخالفات الانضباطية وتتخذ الاجراءات اللازمة لحلها	٣,٨٧	٠,٨١	٣٥	متوسطة
٤٥	تتابع الإدارة المدرسية نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وتأثيرها على سير العمل	٣,٣٣	٠,٨٤	٤٤	منخفضة
٤٦	توفر الإدارة المدرسية وسائل لنقل الطلاب	٣,٥٤	٠,٧٥	٤٣	متوسطة
٤٧	يوجد ببطء بتلبية احتياجات المدرسة من المدرسين	٣,٨٨	٠,٧٩	٣٤	متوسطة
	الدرجة الكلية	٤,٠٣	٠,٧٣		متوسطة

ثانياً: تحليل نتائج إدارة التميز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التميز، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر إدارة التميز

م	عناصر إدارة التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	القيادة	٤,٠٥	٠,٥٨	متوسطة	١
٢	الإستراتيجيات	٣,٦٨	٠,٧٧	متوسطة	٦
٣	الموارد البشرية	٤,٠٢	٠,٤٨	متوسطة	٢
٤	الإجراءات	٣,٨٢	٠,٦٢	متوسطة	٥
٥	المتعلمين	٣,٤٩	٠,٦٦	متوسطة	٧
٦	العلاقات	٣,٩٨	٠,٥٦	متوسطة	٣
٧	خدمة المجتمع	٣,٨٧	٠,٨٣	متوسطة	٤
	الدرجة الكلية	٣,٨٤	٠,٥١	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق ان ممارسة الادارات المدرسية في مدارس المرحلة الثانوية لعناصر ادارة التميز (القيادة - الاستراتيجيات - الموارد البشرية - الاجراءات - المتعلمين - العلاقات - خدمة

المجتمع) قد بلغت (٣,٨٤) بدرجة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٥١) وهذا يدل على زيادة التركيز في الآراء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعنصر القيادة (٤,٠٥) و أتى في المرتبة الاولى و تلاه في المرتبة الثانية عنصر الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، بينما أتى عنصر العلاقات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، يليه عنصر خدمة المجتمع بمتوسط حسابي (٣,٨٧) في المرتبة الرابعة، ثم عنصر الاجراءات بمتوسط حسابي (٣,٨٢) في المرتبة الخامسة، يليه في المرتبة السادسة عنصر الاستراتيجيات بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، ثم اخيرا في المرتبة السابعة عنصر المتعلمين بمتوسط حسابي (٣,٤٩) .

ملخص النتائج

- * درجة ممارسة الادارات المدرسية لمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز (القيادة – الاستراتيجيات – الموارد البشرية – الاجراءات – المتعلمين – العلاقات – خدمة المجتمع) متوسطة.
- * توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين نتائج ممارسة إدارة التميز (القيادة – الاستراتيجيات – الموارد البشرية – الاجراءات – المتعلمين – العلاقات – خدمة المجتمع) مع تحقيق تطوير في الادارات المدرسية لمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
- * ان النمط القيادي للإدارة المدرسية يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز، حيث إن توافر المشاركة والمرونة وتحمل المسؤولية في العملية الادارية تؤدي الى امكانية تطبيق إدارة التميز بدرجة عالية.
- * توفر الحافز المادي يلعب دوراً هاماً الى تعزيز التميز مما يسهل الوصول الى ادارة التميز.
- * يوجد اختلاف في ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال من وجهة نظر عينة الدراسة كأفراد ومن حيث مدى الممارسة الفعلية لتلك العناصر.
- * يوجد تفاوت بين الادارات المدرسية للمدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارسة عناصر إدارة التميز (القيادة – الاستراتيجيات – الموارد البشرية – الاجراءات – المتعلمين – العلاقات – خدمة المجتمع) مما يعمل على تفاوت تحقيقها لأهدافها.
- * لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط نتائج الادارات المدرسية للمرحلة الثانوية بدولة الكويت تعود الى جنس او سن المدرء.
- * ان اهم المعوقات التي تحد من تطبيق ادارة التميز بالترتيب هي المعوقات التنظيمية، البشرية، المادية واخيراً التكنولوجية.

التوصيات

- * توفير الحافز المادي بهدف تعزيز السلوك المهني من اجل الوصول الى التميز.
- * تأصيل فكر إدارة التميز في كافة المستويات الادارية لتحقيق التميز.
- * ضرورة الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة لكونها من اهم العوامل التي تؤدي الى تميز كافة المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة.

* الاهتمام بالموارد البشرية المتمثلة في المعلمين، الموظفين والمتعلمين للوصول للتميز بهدف تحقيق اهداف العملية التعليمية بدولة الكويت.

* نشر ثقافة التميز عن طريق ورشات عمل ومؤتمرات دورية.

* تشكيل فرق عمل مؤهلة ومدربة للقيام بمهام المتابعة الخارجية على المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بعمليات التوجيه والارشاد لأغراض التميز.

* ضرورة دعم وتشجيع القيادات الادارية العليا في وزارة التربية بدولة الكويت لإدارة التميز.

أولاً: المراجع العربية

١. أبو بكر، فاتن أحمد (٢٠٠١). نظم الإدارة المفتوحة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى القاهرة، مصر.
٢. أبو عودة، فوزي حرب رشيد (٢٠٠٤). المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٣. أحمد، احمد إبراهيم (٢٠٠١). نحو تطوير الإدارة المدرسية: سلسلة دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
٤. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، دار المعارف الحديثة، القاهرة.
٥. أسعد، وليد (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. بسيسو، نادرة غازي (٢٠٠٣). تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.
٧. البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
٨. جاد الرب، سيد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٩. الجبر، زينب علي (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع حولي، الكويت.
١٠. الجصعي، خالد سعيد (١٤٢٧). الإدارة: النظريات والوظائف: دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
١١. الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
١٢. الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
١٣. الدويري، غسان غريب (٢٠٠٦ م). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

١٤. الرشيد، صالح بن سليمان (٢٠٠٤). نحو بناء إطارًا منهجيًا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر.
١٥. الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٧). التقويم الذاتي أحد الأساليب المتبعة في تحقيق جودة التعليم الجامعي- نموذج تجربة الجامعات الأردنية (جامعة البلقاء التطبيقية)، المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط، المملكة المغربية.
١٦. السلمي، على (٢٠١٤). الإدارة في عصر العولمة المعرفة، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٧. السلمي، على (٢٠٠٩). تطبيق إدارة التميز كمدخل لتطوير الصناعة المصرية، المؤتمر السابع عشر للهندسة الميكانيكية - تفعيل دور الصناعة في تنمية مصر، الاسكندرية، مصر.
١٨. السلمي، على (٢٠٠٢). ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
١٩. الشحنة، عبد المنعم الدسوقي (٢٠١٧). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد ٢١، مصر.
٢٠. الصلاحي، سعود موسى (٢٠٠٨). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٢١. العتيبي، طلال (٢٠٠٧). تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
٢٢. العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢٣. عساف، محمود عبد المجيد (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٤. العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن.
٢٥. العنزي، خليفة محمود مسلم غريب (٢٠١٣). تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٥٦، الجزء الثاني.
٢٦. العواد، ياسين أحمد (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
٢٧. الفتلاوي، ميثاق هاتف (٢٠١٢). تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الاداء المتميز من خلال الدمج المنظم: دراسة حالة جامعة كربلاء، رسالة دكتوراة غير منشورة تخصص ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٢٨. الفقهاء، سام عبد القادر (٢٠١٢). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي - جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، ورقة - علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول بعنوان استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.
٢٩. القضاة، خالد محمد (٢٠٠٦). معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الجهاز الحكومي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.
٣٠. اللوقان، محمد فهاد (٢٠١٢). تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية
٣١. النجار، فريد (٢٠١٤). التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
٣٢. الهلالي، الهلالي شربيني وغبور، أماني السيد (٢٠١٢). مدخل إدارة التميز ومتطلباته، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد ٢٠، جامعة المنصورة، مصر.
٣٣. الهنائي، منيرة (٢٠٠٢). معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
٣٤. جريس، إيمان جورج متري (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت، المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية - الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي- جامعة القدس، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Adebanzo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin (2008). Business Excellence, BPIR Management Brief – volume1, No3.
- 2- Anninos, Loukas N (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. Journal of management History, Vol. 13 No. 4.
- 3- Badri, Masood Abdulla, Selim, Hassan, Alshare, Khaled, Grandon, Elizabeth E, Younis Hassan, Abdulla, Mohammed (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation, International Journal of Quality and Reliability Management vol. 23 No.9.
- 4- Canales, Priscilla, (2003). " Professional Development Models: Impact on School Leadership Competencies as Identified by Superintendents in Education Service Center, Region 20, Texas "
- 5- Cohen, S, E (2002). Principals, Experience with school crisis. Ph.D. thesis. University of Virginia, Virginia, USA.

- 6- Hassanzadeh, Hamid Reza (2005). " Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference.
- 7- Kirchmer, M . (2008) . " management of process excellence " Executive Partner , Accentur, Philadelphia, PA, USA ,International Handbooks Systems , Springer-varlag Barlin, Heidelberg.
- 8- Oxley, D. & Whitney, K.(2010). Lessons Learned From High School SLC and Small School Reform Efforts. Education Northwest Lessons learned, Volume 1, Issue 1.
- 9- peters, T, J, & Waterman, H, (2004). "In Search of Excellence" 2nd edition, London: Profile Book.
- 10- Seibert, Michael Jerrel (2004). The identification of strategic management counseling competencies essential for the Small Business and Technology Development Center, North Carolina state university.
- 11- Steel. Paul J(2008). The Evolution of excellence, President total quality inc., USA.