

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

## الممارسات المهنية

لإداري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي

إعداد

د/ محمد سالم العمرات

قسم علم النفس التربوي

كلية العلوم التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد الخامس والسبعون . يوليو ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## الملخص

الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي في مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي تكونت من بعدين؛ البعد الأول تناول الممارسات المهنية (٤٣) فقرة، والبعد الثاني تناول التميز المدرسي (٢٧) فقرة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من ٧١٧ معلماً ومعلمة، وعينتها من ٢٥٠ معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مستوى الممارسات المهنية لمديري المدارس جاء عالياً، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢)، كما بينت النتائج أن مستوى التميز المدرسي جاء عالياً، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين الممارسات المهنية وتعزيز التميز المدرسي وبمعامل ارتباط بلغ (٠.٩٢٠)، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات المهنية في تعزيز التميز المدرسي وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالاستمرار في تحسين الممارسات المهنية لمديري المدارس من خلال التدريب والتأهيل لتحقيق مزيداً من التميز والابداع والجودة في المدارس.

الكلمات المفتاحية: الممارسات المهنية ، مديرو المدارس، التميز المدرسي، تربية البترا.

## ***Professional Practices for the Schools Principals and its Relationship in Enhancing Scholastic Excellence.***

**Mohammad Salem Al-Amarat**

**Department of Educational Psychology, Faculty of Educational Sciences,  
Tafila Technical University, Jordan**

### **Abstract**

Professional Practices for Schools Principals and its Relationship in Enhancing Scholastic Excellence.

The study aimed at investigating the relationship between professional practices for schools principals and its relationship in enhancing scholastic excellence in Petra directorate of education from teachers' perspective. The researcher used the correlation descriptive approach and an instrument for data collection consisted of two domains, the first one (Professional Practices domain), it includes (43) items, and the second (scholastic Excellence domain), it includes (43) items, validity and reliability were checked. The population of the study was 717 male and female teachers. The sample consisted of 250 male and female teachers, which was selected randomly. The results indicated that the level of principals Professional Practices was high with a mean of (3.92), and the level of scholastic excellence as well with a mean of (3.74). The results also showed that there is a positive correlative relationship and statistically significant difference at (0.01) between professional practice and enhancing scholastic excellence with correlation coefficient (0.920). There is also statistically significant effect for professional practice in enhancing scholastic excellence. In the light of the result the researcher recommends continuity in developing professional practice of principals through training and rehashing for achieving extra excellence, innovation, and quality at school.

**Keywords:** Professional Practices, Scholastic Excellence, Schools Principals.

## مقدمة :

تعد المدرسة من العناصر المهمة في النظام التربوي، وقد ينحصر الحكم على أداء النظام التربوي بمستوى أداء المدرسة وجودة مخرجاتها وتميزها، حيث تشكل المدرسة مدخلا لكافة المؤسسات المجتمعية. ويعد مدير المدرسة أهم عنصر ذو تأثير في أي مدرسة؛ فقيادته هي التي تحدد نوعية التربية في المدرسة، وطبيعة مناخ التعلم ومستوى مهنية المعلمين، ونوعية أخلاقهم ودرجة اهتمامهم بالطلاب، وتتجه الأنظار إلى قيادة مدير المدرسة كمفتاح للنجاح، أو للفشل؛ سواء كانت المدرسة تقليدية، وذات شخصية غير واضحة، وغير مبتكرة، ودرجة تركيزها متدنية واهتمامها بالطلاب منخفض، أو إذا كان تميزها في التدريس مرتفعا، وجودة أدائها في الأنشطة عالية، وأن الطلاب يقدمون أفضل ما لديهم من إمكانيات. وتشير نتائج عدد من الدراسات والأبحاث، مثل دراسة علي (٢٠٠٨)، ودراسة جبران (٢٠١١)، أنه لا يوجد موقع وظيفي في المدرسة لديه الإمكانية الحقيقية في الارتقاء بجودة المدرسة، وتحسين أدائها بصورة أفضل من موقع مدير المدرسة، فهو قائد للبيئة المدرسية، وله دوراً في التأثير على نوعية أداء المعلمين، وتحصيل الطلبة .

## مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تعد التنمية المهنية لمديري المدارس مهمة لتمكينهم من تطوير وتحسين الأداء، وتساعد على اطلاق التفكير بشموليته وتهيئة افضل الظروف لزيادة فاعلية المدرسة وتميزها؛ ولعل الحاجة إلى دراسة الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها بتعزيز التميز المدرسي قد يحدث نقله في الفكر الإداري في المدارس ، ويحسن مستوى الانتاجية والخدمات التعليمية فيها.

وقد أولت وزارة التربية والتعليم في الاردن ومنذ عقد أول مؤتمر للتطوير التربوي في الأردن عام (١٩٨٧) الإدارة المدرسية أهمية بالغة وحددت الواجبات والمهام والمسؤوليات لمدير المدرسة، وتم منحه مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع تلك المسؤوليات والواجبات، والاهتمام بتنمية قدرات مدير المدرسة المختلفة، باعتبار الإدارة المدرسية المسؤولة عن التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف (الرشدان والهمشري،٢٠٠٢).

كما قدمت الوزارة عدداً من البرامج التدريبية والتطويرية لتنمية مديري المدارس مهنيًا: مثل برنامج تطوير الإدارة المدرسية لقيادة التغيير منذ العام ١٩٩٤ / ١٩٩٥، وبرنامج القيادة التعليمية المتقدمة منذ العام ٢٠١٦ وحتى تاريخه ( وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠) إلا أن نتائج الدراسات أشارت إلى أن الممارسات المهنية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة مثل: دراسة الحوامدة وعطاري (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المتمركزة حول التعلم متوسطة ، ودراسة صالح ومقابلة (٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في العاصمة عمان للرقابة الادارية جاءت متوسطة، ونتائج دراسة الطعاني(٢٠١٢) والتي اشارت إلى درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين.

كما أشارت بعض الدراسات مثل( وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥، وعبابنة، ٢٠١٣، ومقابلة، ٢٠١٢) إلى أن هناك شكوى من تباين الممارسات المهنية لمديري المدارس ، ومن وجود بعض السلوكيات والممارسات التقليدية رغم برامج التدريب والتطوير المقدمة لهم. إضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في حدود علم الباحث؛ حيث لم يجد الباحث اية دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرين ، لذا جاءت هذه الدراسة كمبرر للاهتمام بالممارسات المهنية لمديري المدارس، وعلاقتها بتعزيز التميز المدرسي، من خلال الإجابة عن الاسئلة الاتية:

١- ما مستوى الممارسات المهنية لمديري المدارس في تربية البترا من وجهة نظر المعلمين؟.

٢- ما مستوى التميز المدرسي لمدارس تربية البترا من وجهة نظر المعلمين؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير عينة الدراسة للممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي للمدارس ؟

٤- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للممارسات المهنية لمديري المدارس في تعزيز التميز المدرسي؟.

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي للمدارس، وأثر الممارسات المهنية لمديري المدارس في تعزيز التميز المدرسي.

## أهمية الدراسة :

### الأهمية النظرية

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو الممارسات المهنية لمديري المدارس؛ إذ تحتل القيادة التربوية وممارستها اهتماماً كبيراً في الأدبيات التربوية وأصبح ينظر للقيادة كعنصر مهم في إحداث التغيير والإصلاح التربوي، وقد تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين المهتمين بهذا الجانب، حيث طور الباحث أداة دراسة يمكن أن يستفيد منها الباحثون في بناء أدواته؛ إضافة إلى ندرة الأبحاث والدراسات في هذا الحقل - في حدود علم الباحث - إذ أن هذه الدراسة تناولت ما لم تتناوله الدراسات السابقة من محاولة تعرف العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي.

### الأهمية التطبيقية

من المأمّل أن تقدم نتائج الدراسة الحالية تغذية راجعة لمديري المدارس في تعرف الممارسات المهنية ودرجة تحقيق التميز المدرسي لديهم من أجل التحسين والتطوير، كما يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية المسؤولون في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم لتحديد الجوانب الايجابية للممارسات وتعميمها.

## مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة المصطلحات الآتية:

الممارسات المهنية: هي " كل المهام والمسؤوليات والأدوار والأنشطة التي يمارسها مدير المدرسة بهدف تنمية المعلمين مهنيًا وتحسين المخرجات التعليمية وتجويدها (العمارة وأبو نمره، ٢٠٠٤، ) .وتقاس إجرائيا بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

### التميز المدرسي:

هو "عملية مهنية مخططة وهادفة ومؤثرة إيجابا يمارسها مدير المدرسة في البيئة المدرسية لتحقيق التحول من الممارسة التقليدية إلى المدرسة المتميزة بجميع مكوناتها ومجالاتها ومخرجاتها، والإسهام في تعظيم العائد وتحسين مردودها على المجتمع، وتطوير قدراتها وتعزيز أدائها واستثمار إمكاناتها، وتقود الى مخرجات متميزة تحقق أهدافها الفردية والمجتمعية والرؤى والأهداف الاستراتيجية (وزارة التعليم، ٢٠١٨، ٧)، ويقاس إجرائيا بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة التميز المدرسي.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها بتعزيز التميز المدرسي.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠م)

الحدود المكانية: مدارس مديرية تربية البترا في جنوب الاردن.

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية البترا.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

لقد تطورت الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التربوية بتطور الميادين التربوية المختلفة ، فتطوّر المفهوم وتطوّر معه الدور، فقد حظيت باهتمام واسع وكبير من جانب المهتمين بشؤون التربية والتعليم ، إيماناً منهم بأن نجاح التربية، أو إخفاقها في تحقيق أهدافها مرهون بكفاءة إدارتها وفعاليتها، وأن الاهتمام بالإدارة المدرسية وتطوير أجهزتها هو تطوير للعملية التربوية. وتبعاً لهذا التطور، تطوّر دور المدرسة الحديثة في العقود الأخيرة من القرن العشرين تطوراً كبيراً واتسعت دائرة رسالتها وأهدافها، فالمدرسة الحديثة لم تعد تلك المدرسة التي يُلَقَن فيها الناشئة المعلومات والمعارف المجردة، بل أصبحت مؤسسة اجتماعية تربوية تعنى بالنمو المتكامل لشخصية الطالب عقلياً وبدنياً وروحياً.

ويرى سيرجوفاني (Sergiovanni, 1995) أن مدير المدرسة الجيد هو الذي يعمل الأشياء بصورة صحيحة، أما القائد التربوي فهو الذي يعمل الأشياء الصحيحة؛ أي أن الحد الفاصل بين هذين الدورين هو امتلاك الرؤية، فمدير المدرسة الإداري يهتم بتطبيق الإجراءات، والأخذ بتعليمات الوزارة وإدارة التربية والتعليم بغرض العمل بصورة صحيحة دون تجاوز ذلك لممارسة الإبداع والابتكار والتميز أما القائد التربوي فهو يحاول أن يوظف إمكانات المدرسة البشرية والمادية في تلبية احتياجات الطلاب والمعلمين من جهة، ويتفاعل مع المجتمع من جهة أخرى في ضوء رؤية مستقبلية مرسومة تعبر عن الحالة المرغوبة للمدرسة، وفي ضوء هذا الاتجاه يعمل القائد التربوي على توصيل هذه الرؤية للآخرين ويحفزهم ويشجعهم على الالتزام بها. إن هذا القائد التربوي يعي أهمية بناء الرؤية ونشرها؛ والالتزام بها، وهي مفاهيم لها معانيها الكبيرة في ذهن القائد التربوي للمدرسة، فهي موجودة في تفكيره، ومترجمة في سلوكياته، ولها امتدادات في توجيهاته.

إن القيادة المبنية على التوجيه كإحدى وظائف الإدارة تستطيع تقديم المساعدة للمعلمين وارشادهم وتوجيههم والاتصال معهم بشكل دائم، وإثارة حماسهم للعمل والانجاز، لتحقيق أهداف المدرسة (الغزو، ٢٠٠٩)، كما إن القائد يستطيع أن يبني مناخاً مدرسياً إيجابياً في المدرسة، حيث إن المناخ المدرسي في أي مدرسة يحدد بسلوك القيادة المسيطرة على المدرسة، لذلك يجد المعلم المتنقل من مدرسة لأخرى شخصية خاصة بكل مدرسة، وتلك الشخصية التي وصفها هالبن Halben بالمناخ المدرسي (احمد، ٢٠٠٢).



وتشير الدراسات مثل دراسة النوافله ويطاح (٢٠١٩) إلى أن مدير المدرسة بدأ بتغيير ممارساته المهنية وأدواره كشخص ينقل الأوامر، وينفذ القواعد وذو صلاحية محددة، وغير مدعم من مجتمع المدرسة والنظام التعليمي إلى قائد مسهل لعملية التغيير، قادر على كسر حواجز مقاومة التغيير وتوجيه العاملين معه ضمن مراحل التغيير المختلفة؛ وبالتالي أصبحت ممارسات المدير المهنية قائمة على العملية القيادية والتي تعتمد على تحفيز المعلمين، وتعديل سلوكهم وتدريبهم، وبعث الحماس في نفوسهم، إضافة إلى تكوين ثقافة الإبداع والتفاني لديهم لتقبل أدوارهم وتجديد ممارساتهم.

وقد وضعت وزارة التربية والتعليم الأردنية وبالتعاون مع برنامج دعم التطوير التربوي معايير القيادة الفاعلة، وتوجيه عملية التطوير وبناء وتصميم برامج التنمية المهنية للعاملين ليكونوا قادة تربويين قادرين على تلبية حاجة الأردن لإعداد أجيال المستقبل وتحقيق المعايير الدولية للأداء؛ من أجل إحداث التغيير الإيجابي الذي يؤدي إلى بيئة تعلم أفضل. وإعداد طلبة قادرين على الإنجاز (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤). ويشير الطويسي (٢٠١٥) أن هذه المعايير تفيد في إيجاد رؤية مشتركة للقيادة، وتحديد الممارسات المهنية الفاعلة للقيادة المدرسية، وتوجيه عملية التطوير وبناء وتصميم برامج التنمية المهنية للعاملين؛ ليكونوا قادة تربويين قادرين على تلبية حاجات العاملين، وتحقيق المعايير الدولية للأداء من أجل إحداث التغيير الإيجابي الذي يؤدي إلى بيئة تعلم أفضل وإعداد طلبة قادرين على الإنجاز .

#### التميز المدرسي

إن تميز أي نظام أو مؤسسة يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة ؛ إلا أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة واعتباره مدخلاً أساسياً يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح ( العساف والصرايره، ٢٠١١).

ويعرف التميز المدرسي بأنه "تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أداؤها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وامتيازاً بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء انشطتها وعملياتها واعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية ( الهلالي، وغبور، ٢٠١٣).

إن القادة الحقيقيون هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم مما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة، ومرؤوسين آخرين وصولاً إلى التميز، وذلك لأن الممارسات المهنية تتطلب مهارات استثنائية فهي بحاجة إلى تأييد قوي من العاملين لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، كما تتطلب قيادة أخلاقية، ووجود رغبة لدى القائد لإحداث التغيير والاصلاح (العلفي، ٢٠١٣).

وقد أشار أوكلاند (Oakland,2001) إلى أن للتميز أبعاداً أهمها: القيادة، والالتزام، والثقة والتخطيط الاستراتيجي، وجودة العمليات، وأن البحث عن التميز المدرسي قد دفع بالعديد من المؤسسات لإنشاء إدارة له تحل بمضمونها محل العديد من الإدارات المعنية ببعض القضايا السابقة مثل الجودة .

ويحفظ التميز للمؤسسة مكانتها التي تعكس موقعها التنافسي المتميز بين بقية المؤسسات، وله معادلة تعتمد في مكوناتها على القيادة، والموارد البشرية، والادارة الاستراتيجية (زايد، ٢٠٠٣)، كما أن للتميز قيم إنسانية تؤثر في بناء استراتيجياته فاستراتيجيات التميز التي تركز على المشاركة، والتعلم المستمر، والمسؤولية المجتمعية ذات صلة وثيقة بالقيم الانسانية الفردية والتنظيمية (Tawlar,2009)، كما أشارت حمد (٢٠١٤) إلى أن أهمية التميز المؤسسي تكمن في تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في المؤسسة، وتحسين القدرات التنافسية، وكذلك يعتبر عاملاً مهماً لتعزيز عمل المؤسسة، وفعاليتها ويجعلها مؤسسة مبتكرة للنهوض بأدائها، ويهتم بالتركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المؤسسة وتميزها.

وقد نفذت وزارة التربية والتعليم في الاردن وفقاً للخطة الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٢ مجموعة من المعايير والإجراءات والقرارات بهدف تحسين البيئة التعليمية، إذ تشمل هذه المعايير المؤسسات التعليمية بأطرها وأشكالها المختلفة. والتي تؤكد على أهمية تميز وجودة المنتج النهائي وهو الطالب؛ لذا تتقاطع الجودة والتميز في وزارة التربية والتعليم الأردنية مع جميع محاور النظام التربوي وتشتمل جودة التعليم وتميزه على جوانب عدة كالتقييم، والمناهج الدراسية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم،

والقيادة التعليمية ودورها في تفعيل المشاركة المجتمعية، والمساءلة، والبيئة المدرسية) وزارة التربية والتعليم، (٢٠٢٠).

كما انتقلت إدارة التعليم في الاردن من الاعتماد على النظرية السلوكية التقليدية الى النظرية البنائية المعرفية من خلال مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي ، والذي يهدف إلى الاصلاح الشامل للتعليم وتطوير كفايات مديري المدارس والمعلمين والطلاب ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التي فرضها النمو المتسارع في وسائل وأساليب اكتساب المعلومة والمهارة ، وأن يكون للمعلمين دوراً أكثر فعالية في الإعداد والتخطيط للتعلم، والابتعاد عن التلقين، واستخدام الوسائط المتعددة وصولاً إلى تحقيق التميز المدرسي ( الزبون والغنمين والرواحنه والزبون، ٢٠١٨).

وقد أجريت عدة دراسات في مجال الممارسات المهنية لمديري المدارس منها : دراسة خصاونه والعمامرة (٢٠١٩) التي هدفت الى تعرف درجة توظيف مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للتكنولوجيا في أداء مهامهم الوظيفية من وجهة نظرهم.. وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) مديراً ومديرة. منهم ( 82) في القطاع العام و(٩٨) في القطاع الخاص، واستخدم المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للقياس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توظيف مديري المدارس الثانوية العامة في العاصمة عمان للتكنولوجيا في أداء مهامهم الوظيفية جاءت كبيرة، وأن درجة توظيف مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للتكنولوجيا في أداء مهامهم الوظيفية جاءت متوسطة.

وهدفت دراسة النوافله، ويطاح (٢٠١٩) إلى تعرف واقع عمليات التغيير التي يمارسها مديرو المدارس في الأردن من خلال ممارساتهم المهنية لدى المعلمين في ضوء انموذج فيشر، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٩) مديراً ومديرة، و(٨٩١) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مجال القلق من التغيير أحتل المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الأخيرة التقدم الناتج عن التغيير.

كما أجرى المعاوي ( ٢٠١٨ ) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة بيشة لدورهم في تحسين جودة البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٣٧ ) معلماً طُبِّقَتْ عليهم استبانة مكونة من ( ٥٧ ) فقرة، وأظهرت النتائج أنَّ تقديرات بدرجة كبيرة لأفراد عينة الدراسة لممارسة قادة المدارس لدورهم في تحسين جودة البيئة المدرسية .

وقام الشمري ( ٢٠١٧ ) بدراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من ( ٤٢٠ ) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجال المعلم والطالب والبيئة المدرسية جات بدرجة متوسطة، وفي مجال المناهج وطرق التدريس جاءت بدرجة مرتفعة.

وأجرى هدفت دراسة النصار ( ٢٠١٧ ) إلى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية في حل المشكلات المدرسية في محافظة عنيذة التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة التي تكونت من ( ٧٦ ) مديراً، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية في حل المشكلات جاء بدرجة عالية.

وقد سعت دراسة اكريفولا (Akrivoula, 2014) الى الكشف عن ممارسات مدير المدرسة لأدواره ومهامه في المدارس الثانوية اليونانية، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٢٤ ) مديراً، وأظهرت النتائج أن مدير المدرسة يمارس مهامه كمبدع ومراقب ومسهل للعلمية التعليمية، مع اعطاء اهتمام اقل لمهام المعلمين وادوارهم، وبينت ارتباط دور مدير المدرسة كمراقب بمهاراته الانسانية .

وأجرى عثمان ودبوس وتيم ( ٢٠١٢ ) دراسة هدفت الى تعرف دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، إذ تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية والبالغة ( ٩٢ ) مديراً ومديرة من مختلف مناطق شمال الضفة الغربية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد استبانة مكونة

من (٤٨) فقرة، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين جاءت مرتفعة.

كما أجرى أكيرت، ومارتين (Akert & Martin, ٢٠١٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور المعلمين في قيادة التحسين المدرسي في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥) مديراً، و(٩٦) معلماً، وقد استخدم المنهج: الوصفي التحليلي، واستمارة إلكترونية مكونة من (٢٠) فقرة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن تقدير مديري المدارس لمشاركة المعلمين في قيادة التحسين المدرسي جاءت متوسطة.

أما الجبوري (٢٠١١) قد أجرى دراسة هدفت إلى تعرف على الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعياً من وجهة نظر معاونيهم، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (٦١) معلماً. وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (٨٩) فقرة، وأظهرت النتائج أن أدوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية كانت عالية.

#### الدراسات المتعلقة بالتميز المدرسي.

ودراسة العنزي (٢٠١٩) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الثانوية في محافظة الجهراء في دولة الكويت والبالغ عددهم (١٧٨٢) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ عددهم (٣٤٥) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير أداة عبارة عن استبانة تكونت من (٣١) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة.

وهدف دراسة الغامدي (٢٠١٨) إلى تعرف درجة التميز المدرسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة، وعينتها من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة، واستخدمت استبانة مكونة من (٥٠) فقرة وموزعة على خمسة

مجالات كأداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المدرسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة.

وأجرى القلاف (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تعرف مدى توافر معايير التميز في المدرسة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي بهدف الكشف عن واقع المدرسة، والتعرف على أهم الأسس و الأطر الفلسفية للتميز المؤسسي، وطبقت الدراسة على (٢٣٤) فرداً، وتوصلت النتائج إلى أن معايير التميز تتوفر بدرجة متوسطة.

وأجرى الثبتي (٢٠١٦) دراسة هدفت الى تعرف مستوى التميز المدرسي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز المدرسي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة متوسطة.

أما دراسة الدجني (٢٠١٣) فقد هدفت إلى تعرف واقع الأداء المؤسسي بمدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تطوير استبانتين وتطبيقهما على (١٧٨) عضواً (أكاديمي- إداري) وخلصت الدراسة إلى أن درجة تقدير العاملين بمدارس دار الأرقم للأداء المؤسسي لمدارسهم قد جاءت متوسطة.

وأجرى العاجز وشلدان (٢٠٠٩) دراسة هدفت تعرف دور القيادة المدرسية في تنمية التميز لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠٣) من المعلمين والعاملين في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وأظهرت النتائج أن القيادة المدرسية تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتشجعهم على العمل بروح الفريق الواحد، وأن القيادة المدرسية تشجع المعلمين على إثراء المقررات الدراسية بأنشطة ومفاهيم وحقائق متميزة.

ودراسة فوك، وسيدهو ( Sidhu and Fook, ٢٠٠٩ )، التي هدفت الكشف عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ماليزيا، واستخدم الباحثان المقابلة والملاحظة الرسمية وغير الرسمية، وتحليل الوثائق المدرسية، والمحادثات العفوية، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (٨٧) معلماً، و(١١٠٥) طالباً، وأظهرت الدراسة أن نجاح المدرسة يحتاج إلى شراكة كاملة ومشاركات من جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى الرؤية الواضحة، والتمكين المناسب تعتبر من مميزات القيادة الجيدة وأظهرت النتائج أن من مميزات القائد المتميز التشاركية والديمقراطية، والتعاونية، ومنح الآخرين مسؤولية القيادة.

### تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الممارسات المهنية لمديري المدارس، والتميز المدرسي يلاحظ أن الباحثين قد تناولوا في دراساتهم عدة متغيرات، منها: الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس في نتائج التعليم وجودة المخرجات التعليمية، وحل المشكلات، وجودة البيئة المدرسية، ومستوى التميز المدرسي بالمدارس. ولم تتوافر أي دراسة محلية - على حد علم الباحث- الممارسات المهنية وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي.

وبمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق معها في تناول ممارسات مدير المدرسة المهنية ومستوى التميز لكنها تتميز بتناولها العلاقة بين المتغيرين، وأثر الممارسات المهنية في تعزيز التميز المدرسي، وهو جانب لم تتناوله الدراسات العربية والأجنبية في -حدود علم الباحث- .وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعميق الفهم بمشكلة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتحديد منهج الدراسة.

### إجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته الارتباطية لمناسبته لأهداف الدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية البترا في الأردن، والبالغ عددهم (٧١٧) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠)، حسب إحصائيات مديرية تربية البترا ( قسم الموارد البشرية في مديرية تربية البترا ٢٠١٩).

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس مديرية تربية البترا، وينسبة (٣٥%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بناء على معادلة هيربيرت اركن (Herbert Arken) لاختيار العينات الاحصائية، وبالطريقة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً، واستردت جميعها وكانت بياناتها كاملة وسليمة.

### أداة الدراسة:

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة كل من الغامدي (2018) ودراسة العاجز وشلدن (٢٠٠٩)، ودراسة خصاونة والعمامرة (٢٠١٩) تم بناء أداة الدراسة، والتي تكونت من ثلاثة أبعاد، الأول: وتناول المتغيرات الديموغرافية، والبعد الثاني: تناول الفقرات المتعلقة بالممارسات المهنية لمديري المدارس، والبعد الثالث: تناول الفقرات المتعلقة بمحور التميز المدرسي. وقد تم تدرجها تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت (عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً).

### صدق أداة الدراسة:

لأغراض الدراسة الحالية، وللتأكد من صدق المقياس الظاهري تم عرض أداة الدراسة على تسعة من المحكمين المتخصصين في علم النفس التربوي، والإدارة التربوية، والقياس والتقييم في جامعة الطفيلة، وجامعة مؤتة للتحقق من ملائمة قرات المقياس ومناسبته لما وضع له، وبناءً على ملاحظاتهم عدلت صياغة بعض الفقرات التي أجمع عليها ثلاثة محكمين فأكثر. وقد تم حذف (٦) فقرات من محور الممارسات المهنية، وجرى تعديل بعض الفقرات بناءً على رأي المحكمين لتصبح الأداة بعد صدق المحكمين (٤٣) فقرة لبعد الممارسات المهنية، و(٢٧) فقرة لبعد التميز المدرسي.

### صدق البناء

للتأكد من صدق البناء لفقرات أداة الدراسة تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون للفقرة مع المجال الذي تنتمي إليه كما في جدول (١) الآتي :



جدول (١)

معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه في بعد الممارسات المهنية

الشراكة المجتمعية		التطوير التعليمي		تحسين البيئة التعليمية		الإشراف والتدريب		التنظيم		التخطيط	
.802**	٣٧	.717**	٣١	.740**	٢٤	.890**	١٧	.887**	١١	.917**	١
.881**	٣٨	.822**	٣٢	.821**	٢٥	.833**	١٨	.892**	١٢	.746**	٢
.854**	٣٩	.837**	٣٣	.801**	٢٦	.890**	١٩	.844**	١٣	.857**	٣
.800**	٤٠	.863**	٣٤	.848**	٢٧	.874**	٢٠	.866**	١٤	.836**	٤
.879**	٤١	.832**	٣٥	.742**	٢٨	.870**	٢١	.804**	١٥	.755**	٥
.783**	٤٢	.858**	٣٦	.809**	٢٩	.878**	٢٢	.850**	١٦	.755**	٦
.810**	٤٣			.809**	٣٠	.831**	٢٣			.821**	٧
										.853**	٨
										.860**	٩
										.859**	١٠

\*\*دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (١) وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(٠.٠١) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط

بين (٠.٩١٧ - ٠.٧١٧)، وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية للأداة كما في جدول (٢)

الآتي.

جدول (٢)

مصفوفة معاملات الارتباط للمجالات مع الدرجة الكلية لبعده الممارسات المهنية

الدرجة الكلية	الشراكة المجتمعية	الدعم والتطوير	تحسين البيئة التعليمية	الإشراف والتدريب	التنظيم	التخطيط	المجالات
.905**	.910**	.899**	.931**	.929**	.868**	-	التخطيط
.840**	.817**	.819**	.805**	.673**	-	-	التنظيم
.849**	.816**	.793**	.713**	-	-	-	الإشراف والتدريب
.791**	.792**	.694**	-	-	-	-	تحسين البيئة التعليمية
.879**	.759**	-	-	-	-	-	الدعم والتطوير
.792**	-	-	-	-	-	-	الشراكة المجتمعية

\*\*دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من جدول (٢) وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(٠.٠١) بين مجالات الممارسات المهنية لمديري المدارس والدرجة الكلية للبعد، وقد تراوحت

قيم معاملات الارتباط بين (٠.٩٠٥ - ٠.٧٩١)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين مجالات الأداة بين (٠.٩٣١ - ٠.٦٩٤)، وجاء أعلى معامل ارتباط لمجال تحسين البيئة المدرسية (٠.٩٣١)، وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

-صدق البناء لفقرات بعد التميز المدرسي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد كما في جدول (٣)

الآتي:

جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون للفقرة بالدرجة الكلية لبعده التميز المدرسي

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	.756**	١٠	.782**	١٩	.841**
٢	.831**	١١	.731**	٢٠	.827**
٣	.759**	١٢	.777**	٢١	.791**
٤	.734**	١٣	.788**	٢٢	.864**
٥	.803**	١٤	.677**	٢٣	.791**
٦	.720**	١٥	.796**	٢٤	.864**
٧	.813**	١٦	.841**	٢٥	.791**
٨	.814**	١٧	.832**	٢٦	.832**
٩	.822**	١٨	.881**	٢٧	.788**

\*\* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١ ()

يتبين من جدول (٣) وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (٠.٠١) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٨١ - ٠.٦٧٧)، وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، ومن خارج العينة، وتم حساب قيم الاتساق الداخلي للأداة ككل، ولكل مجال من مجالاتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٤) يبين نتائج الثبات.

جدول (٤)

معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا

الرقم	الأبعاد	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
١	الممارسات المهنية	التخطيط	١٠	٠.947
٢		التنظيم	٦	٠.٩٢٧
٣		الإشراف والتدريب	7	٠.٩٤٤
٤		تحسين البيئة المدرسية	٧	٠.٩٠٣
٥		الدعم والتطوير	6	٠.٩٠٢
٦		الشراكة المجتمعية	٨	٠.٩٢٤
الدرجة الكلية للممارسات المهنية				
بعد التميز المدرسي				
			٤٣	٠.٩٨٢
			٢٧	٠.٩٧٧

يتبين من النتائج في الجدول (٤) أن معاملات الثبات لبعده الممارسات المهنية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا جاءت عالية، وتراوح بين (٠.٩٤٧ - ٠.٩٠٢)، أما الدرجة الكلية للممارسات المهنية فقد بلغت (٠.٩٨٢)، أما بعد التميز المدرسي فقد بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا (٠.٩٧٧)، وهي قيمة أعلى من الحد الجيد لمعامل الثبات بالدراسات المسحية وهو (٠.٨٠)، وهي قيم مرتفعة لإجراء الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

- المتغير المستقل: الممارسات المهنية لمديري المدارس في مديرية تربية البترا .
- المتغير التابع: التميز المدرسي في المدارس

### أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتحديداً تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

١- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق البناء، ومعامل كرونباخ الفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي.

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

٣- معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرين للإجابة عن السؤال الثالث

٤- تحليل الانحدار المتعدد للإجابة عن السؤال الرابع.

### تصحيح المقياس :

تكون المقياس بصورته النهائية من (٧٠) فقرة، موزعة على بعدين الأول الممارسات المهنية لمديري المدارس وتكون من (٤٣) فقرة موزعة على (6) مجالات، والثاني بعد التميز المدرسي للمدارس وتكون من (٢٧) فقرة ، وتمت الإجابة عن كل فقرة وفق سلم إجابات خماسي (عالي جدا = ٥، عالي = ٤ ، ومتوسط = ٣ منخفض = ٢ ، ومنخفض جداً = ١) ، وتصنيف مستوى الممارسة، ومستوى التميز المدرسي بدلالاتها الكلية إلى خمسة مستويات وفق المعادلة الآتية:

الحد الأعلى - الحد الأدنى / ٥ = ٥ / ١ - ٥ = ٥ / ٤ = ٥ / ٠.٨٠ طول الفئة.

جدول (٥)

طول فئات مقياس أداة الدراسة

مدى المتوسطات	سلم الاجابات
1.8٠ - ١	منخفض جدا
2.6١ - ١.٨١	منخفض
3.41 - ٢.٦٢	متوسط
4.2 - 3.42	عال
٥ - ٤.٢٢	عال جدا

## نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الممارسات المهنية لمديري مدارس مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين ؟ ، للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (6) الآتي.

### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الممارسات المهنية لمديري المدارس مرتبة تنازليا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
٤	تحسين البيئة المدرسية	4.03	.80	١	عال
٥	الدعم والتطوير المهني	3.99	.82	2	عال
١	التخطيط المدرسي	3.97	.82	3	عال
٣	الإشراف التدريب	3.87	.95	4	عال
٢	التنظيم	3.78	.94	5	عال
٦	الشراكة المجتمعية	3.70	.94	6	عال
	الدرجة الكلية	3.90	.79	-	عال

تشير النتائج في جدول(٦) أن المتوسط العام لمجالات الممارسات المهنية لمديري مدارس مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى عال، وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٩٠) وانحراف معياري بلغ(٠.٧٩). كما يلاحظ أن جميع الانحرافات المعيارية جاءت أقل من واحد صحيح، مما يشير إلى تقارب وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يمتلكه مديرو المدارس من كفايات مهنية نتيجة البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم في الاردن لمديري المدارس في اثناء الخدمة والتي مكنتهم من تحسين ممارساتهم المهنية ، إضافة الى الرغبة الذاتية لدى مديري المدارس في التطوير والتحديث والتميز، والذي ظهرت صورته ونتائجه في حصول بعض مديري المدارس على مراكز متقدمة في جوائز وزارة التربية والتعليم المختلفة مثل: المدير المتميز، والمعلم المتميز، والمدارس الصحية، وتحدي القراءة وغيرها من البرامج والتي تدل على وعي مديري المدارس بأهمية دورهم التربوي .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخصاونة والعمامرة (٢٠١٩) التي أظهرت أن توظيف مديري المدارس للتكنولوجيا جاء بدرجة كبيرة ، ومع دراسة المعاوي (٢٠١٨) والتي بينت أن اهتمام مديري المدارس بالبيئة المدرسية جاء بدرجة كبيرة. كما تتفق مع نتائج النصار (٢٠١٦) والتي أشارت إلى أن ممارسات مديري المدارس الإبداعية في حل المشكلات جاءت بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة الشمري(٢٠١٧) ودراسة أكيرت ومارتن ( Akert& Marten,2012) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وقد جاء مجال تحسين البيئة المدرسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(٤.٠٣) وانحراف معياري(٠.٨٠) ومستوى عالٍ، وقد يعزى ذلك إلى ما يقوم به مديرو المدارس من جهد في ايجاد جو مدرسي يساعد على التعلم والتعليم ، وتقديم الدعم الإداري اللازم للمعلمين لتحقيق الأهداف والتعاون مع المعلمين في إعداد الطلبة لحياة ناجحة من خلال التركيز على المهارات الحياتية التي تلبي احتياجات المستقبل، والعمل على تهيئة الظروف والبيئات والمناخ المناسب وتفويض مزيداً من الصلاحيات للمعلمين في اتخاذ القرارات التي تتناسب وديناميكية العمل المدرسي.

وجاء في المرتبة الاخيرة مجال الشراكة المجتمعية بمستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٧٠)، وانحراف معياري(٠.٩٤)، وقد تعود هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التعاون مع المجتمع المحلي، وأن المدرسة مؤسسة تعليمية ذات وظيفة اجتماعية تعمل على خدمة المجتمع المحلي، والتعرف على موارده واحتياجاته، وقد تعزى الى ما يلاحظه افراد عينة الدراسة من صور للتعاون بين المدرسة والمجتمع، واستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة ومنشاتها، وكذلك الاستفادة من الكادر التعليمي المدرسي من مديرين ومعلمين في عقد الندوات وتقديم المحاضرات التي تهتم أفراد المجتمع المحلي، واستفادة المدارس من خدمات المؤسسات والمنشآت السياحية في المنطقة ماديا في تحسين البيئة المدرسية . أما وقد جاء في المرتبة الاخيرة فرما يعزى إلى ان هناك عزوف عند بعض أولياء الأمور عن التعاون مع المدرسة ، وقلة زيارة بعض أولياء الأمور للمدرسة بسبب مشاغلمهم، وعدم تجاوب بعض مؤسسات المجتمع المحلي مع المدارس خوفا من أن يترتب على هذا التعاون التزاماً مادياً للمدارس.

وقد تم تناول المجالات التي اشتملها محور الممارسات المهنية كلا على حده وعلى النحو الآتي:

-النتائج المتعلقة بمجال التخطيط: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في جدول (٧) الآتي:

جدول(٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يحلل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة بالتشارك مع فريق الخطة باستخدام نظام سوات	4.11	.97	١	عالٍ
9	يحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل إجراء في الخطة التطويرية.	4.05	.99	٢	عالٍ
3	يضع رؤية مستقبلية للمدرسة واقعية قابلة للتنفيذ..	4.05	.98	٢	عالٍ
8	يوفر قواعد البيانات لزيادة فاعلية صناعة القرارات المدرسية.	4.03	.91	٤	عالٍ
7	يضع استراتيجيات واضحة لمعالجة المشكلات الفنية والإدارية المدرسية المتوقعة.	4.00	1.00	٥	عالٍ
1	يشكل فريقا لإعداد الخطة التطويرية للمدرسة	3.96	.99	٦	عالٍ
4	يحدد أهداف تطويرية تلائم حاجات المدرسة والعاملين فيها	3.94	.95	٧	عالٍ
10	يظهر مؤشرات أداء يمكن قياسها في الخطة الإجرائية	3.92	1.00	٨	عالٍ
6	يستفيد من الخبرات والتجارب العالمية الناجحة في التخطيط للمدرسة.	3.92	1.01	8	عالٍ
5	يعد خطة إجرائية للمدرسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	3.72	1.17	١٠	عالٍ
	الدرجة الكلية للمجال	3.97	.82	-	عالٍ

يتبين من جدول (٧) أن المتوسط العام لمجال التخطيط بلغ (٣.٩٧) وانحراف معياري قدره (٠.٨٢)، ومستوى عالٍ وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين(٣.٩٢ - ٣.٧٢). ويلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات وعددها (١٠) فقرات جاءت بمستوى ممارسة عالٍ.

وجاءت الفقرة (٢) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، وانحراف معياري (٠.٨٠)، ومستوى عالٍ، ونصت على " يحلل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة بالتشارك مع فريق الخطة باستخدام نظام سوات" وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية تعرف البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ، وتحقيق التوازن بين مواطن القوة والضعف التي تميز البيئة الداخلية للمدرسة في واجهة الفرص والتحديات التي تواجه البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، وقد تعزى إلى ما يلاحظه المعلمين من جهد لمديري المدارس بالتعاون مع المعلمين في تحليل البيئة التنظيمية للمدرسة من حيث المهام والصلاحيات، والسياسات والنظم والقرارات ، والهيكل التنظيمي في المدرسة، وتحليل البيئة المادية في المدرسة من تجهيزات وتقنيات ومرافق، وتحليل الوضع المالي للمدرسة .

وجاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢) ، وانحراف معياري (1.17)، ومستوى عالياً، ونصت على "يعد خطة إجرائية للمدرسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها"، وقد يعزى إلى ما يره المعلمون من إجراءات إدارية لمديري المدارس بتحويل ما ورد من أهداف تطويرية في الخطة التطويرية للمدرسة، إلى إجراءات عملية من خلال الخطط الاجرائية والتي تعمل على تجزئة الهدف التطويري إلى عدد من الأهداف الاجرائية ووضع الإجراءات اللازمة لتنفيذه، وتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ، ومؤشرات النجاح ، والمعوقات المتوقعة.



-النتائج المتعلقة بمجال التنظيم: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في جدول(٨)الآتي.

جدول(٨)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنظيم مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
13	يراعي قدرات وكفايات العاملين عند توزيع المهام عليهم.	3.96	1.11	١	عالٍ
15	يحقق الانسجام بين مختلف أنشطة وفعاليات المدرسة.	3.95	1.08	٢	عالٍ
14	يوفر مناخ ملائم للعمل المدرسي يندمج فيه العاملون لأداء واجباتهم.	3.91	1.03	٢	عالٍ
16	يؤدي المهام بروح الفريق الواحد وتشجع العمل الجماعي.	3.78	1.09	٤	عالٍ
12	يعقد اجتماعات دورية مع الهيئة الإدارية والتعليمية لمتابعة سير العمل.	3.58	1.12	٥	عالٍ
11	يوزع المهام على العاملين في المدرسة حسب الوصفي الوظيفي لهم	3.52	1.19	٦	عالٍ
	الدرجة الكلية للمجال	3.78	0.94	-	عالٍ

يتبين من جدول (٨) أن المتوسط العام لمجال التنظيم بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري قدره (٠.٩٤)، ومستوى عالٍ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين(٣.٩٢ - ٣.٥٢). ويلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات وعددها (٦) فقرات جاءت بمستوى ممارسة عالٍ.

وجاءت الفقرة (١٣) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ(3.96)، وانحراف معياري (١.١١)، ومستوى عالٍ، ونصت على "يراعي قدرات وكفايات العاملين عند توزيع المهام عليهم". وقد يعزى ذلك إلى ما يلاحظه أفراد عينة الدراسة من مراعاة مديري المدارس للفروق والقدرات العقلية والبدنية للعاملين عند توزيع المهام والمسؤوليات عليهم، وقد تعزى إلى وعي مديري المدارس بخصائص العاملين وقدراتهم من خلال السجلات واللقاءات والزيارات الإشرافية.

وجاءت الفقرة (١١) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٢) ، وانحراف معياري (١.١٩)، ومستوىً عالياً، ونصت على "يوزع المهام على العاملين في المدرسة حسب الوصف الوظيفي لهم."، وقد يعزى إلى ما يراه المعلمون من ممارسات لمديري المدارس في توزيع الأعباء والمهام بين العاملين، حسب الأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم .

- النتائج المتعلقة بمجال الإشراف والتدريب : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (٩) الاتي.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإشراف والتدريب مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	يستخدم أدوات تقويم متنوعة في اثناء الزيارات الصفية .	4.02	1.06	١	عالٍ
17	يوازن بين مهامه الإدارية والإشرافية.	4.02	1.06	١	عالٍ
18	يقوم بتفعيل الزيارات الصفية للمعلمين لملاحظة مواقف صفية فعلية.	4.01	1.03	٣	عالٍ
23	يفعل برنامج تبادل الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين في المدرسة.	3.82	1.12	٤	عالٍ
21	يسعى لبناء علاقات إنسانية ايجابية مع العاملين في المدرسة .	3.79	1.19	٥	عالٍ
20	ينوع في اساليب الزيارة الصفية( اشراف عيادي، اشراف بالأهداف).	3.75	1.11	٦	عالٍ
22	يراعي الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وفق اسس علمية .	3.66	1.10	٧	عالٍ
	الدرجة الكلية للمجال	3.87	0.95	-	عالٍ

يتبين من جدول (٩) أن المتوسط العام لمجال الإشراف والتدريب بلغ (٣.٨٧) وانحراف معياري قدره (٠.٩٥)، ومستوىً عالٍ، وتراوحت المتوسطات الحسابية ل فقرات البعد بين (٣.٦٦ - ٤.٠٢). ويلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات وعددها (٧) فقرات جاءت بمستوى ممارسة عالٍ.

وجاءت الفقرة (١٩) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٢)، وانحراف معياري (١.٠٦)، ومستوى عالٍ، ونصت على "يستخدم أدوات تقويم متنوعة في أثناء الزيارات الصفية" وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس في الحصول على تقويم فعال وتوفير معلومات دقيقة عن السلوك التعليمي للمعلمين قبل إصدار حكم عليهم، أو اقتراح استراتيجية تعليمية بديلة، إذ لا يمكن فهم المشكلات التي تواجه المعلم في الصف دون دليل واقعي على ما يحدث في غرفة الصف، فحل المشكلات يعتمد على تحليل دقيق للمعلومات التي يتم جمعها، ولذلك تنوع الأدوات يساعد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المطلوبة.

وجاءت الفقرة (22) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٦)، وانحراف معياري (١.١٠)، ومستوى عالٍ، ونصت على "يراعي الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وفق اسس علمية"، وقد يعزى إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الموضوعية وعدم التحيز في عملية التقويم لأداء العاملين وأن هناك علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي فكلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المدرسة زاد مستوى الأداء الوظيفي لديهم، حيث أن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد.

- النتائج المتعلقة بتحسين البيئة المدرسية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٠) الآتي.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحسين البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة في التدريس.	4.24	1.01	١	عالٍ
25	يحث المعلمين على تفعيل أدوارهم في تحقيق التعلم النشط	4.18	1.00	٢	عالٍ
28	يوجه المعلمين لتنمية قدرات ومهارات التفكير واستشراف المستقبل لدى الطلبة	4.05	1.00	٢	عالٍ
27	يوفر برنامج إرشادي للتعرف على الميول المهنية للطلاب في وقت مبكر.	4.03	1.02	٤	عالٍ
30	يوجه المعلمين لتوظيف التقنيات التربوية لتهيئة بيئة صفية ممتعة وجاذبة.	3.97	.98	٥	عالٍ
29	يؤكد على توجيه وإرشاد الطلبة ورعاية مهارات المتفوقين منهم وتنميتها.	3.97	.98	٦	عالٍ
24	يلم بالاتجاهات التربوية الحديثة للإدارة الصفية.	3.76	1.04	٧	عالٍ
	الدرجة الكلية للمجال	4.03	0.80	-	عالٍ

يتبين من جدول (١٠) أن المتوسط العام لمجال تحسين البيئة المدرسية بلغ (٤.٠٣) وانحراف معياري قدره (٠.٨٠)، ومستوى عالٍ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (٤.٢٤ - ٣.٧٦). ويلاحظ من الجدول أن فقرة واحدة جاءت بمستوى عالٍ جداً وهي الفقرة (٢٦)، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤)، و(٦) فقرات جاءت بمستوى ممارسة عالٍ.

وجاءت الفقرة (٢٦) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤)، وانحراف معياري (١.٠١)، ومستوى عالٍ جداً، ونصت على "يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة في التدريس." وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأن الوسائط المتعددة ليست وسيلة إضافة للتعليم بل هي المدخل التعليمي نفسه، وأن توظيف المعلمين لها سيزيد من جذب انتباه المتعلمين، واندماجهم في الدرس، ويزيد من جودة التعليم، ويساعد الطلبة على التفكير العلمي المنظم، وجعل التعلم أبقي أثراً. وتعمل على تحقيق التعلم الذاتي، إضافة إلى

أنها تخاطب أكثر من حاسة لدى المتعلم، تساهم في تجسيم المفاهيم المجردة وتساعد على فهمها كمعلومة واقعية.

وجاءت الفقرة (٢٤) في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦)، وانحراف معياري (١.٠٤)، ومستوىً عالياً، ونصت على "يلم بالاتجاهات التربوية الحديثة للإدارة الصفية"، وقد يعزى إلى ما يلاحظه المعلمين من وعي لدى مديري المدارس باستراتيجيات إدارة الصف والمأمهم بآليات تنظيم غرفة الصف من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلم؛ وتوفير الظروف اللازمة لحدوث التعليم في ضوء الأهداف التعليمية لإحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المتعلمين، من خلال توفير بيئة صفية آمنة وصحية وإيجابية، وإدارة الوقت، والاتصال والتواصل مع الطلبة، والتحفيز والتعزيز وزيادة الدافعية، وتوظيف التقنيات التربوية، والتقويم البنائي والختامي، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلبة بتقديم أنشطة تلائم قدراتهم. النتائج المتعلقة بمجال الدعم والتطوير المهني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال

#### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الدعم والتطوير المهني مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
33	يتعاون مع المعلمين في تشخيص صعوبات التعلم لدى الطلبة	4.24	0.86	١	عالٍ جداً
32	يساعد في بناء قيادات طلابية من خلال إشراكهم في صنع القرارات وحضور المجالس الطلابية.	4.08	1.06	٢	عالٍ
34	يحث المعلمين على التنوع في الأنشطة التربوية المقدمة بما يتناسب مع حاجات الطلبة.	4.02	1.00	٣	عالٍ
35	يشرف على تنفيذ الأنشطة غير الصفية.	3.99	1.01	٤	عالٍ
31	يبدى اهتماماً في تطوير بيانات التعلم داخل المدرسة.	3.90	0.97	٥	عالٍ
36	يشجع المعلمين على التجديد والتجريب في استراتيجيات التدريس والتقويم.	3.73	1.09	٦	عالٍ
	الدرجة الكلية للمجال	3.99	0.82	-	عالٍ

يتبين من جدول (١١) أن المتوسط العام لمجال الدعم والتطوير المهني بلغ (٣.٩٩) وانحراف معياري قدره (٠.٨٢)، ومستوى عالٍ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (٤.٢٤ - ٣.٧٣). ويلاحظ من الجدول أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤) وهي الفقرة (٣٣)، و (٥) فقرات جاءت بمستوى ممارسة عالٍ.

وجاءت الفقرة (٣٣) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٨٦)، ومستوى عالٍ، ونصت على " يتعاون مع المعلمين في تشخيص مشكلات التعلم لدى الطلبة " وقد يعزى ذلك إلى ما يلاحظه أفراد عينة الدراسة من جهد لمديري المدارس في توجيه المعلمين لوضع اختبارات تشخيصية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلبة في مختلف المباحث من أجل وضع خطط علاجية للطلبة ضعاف التحصيل وخطط إثرائية للطلبة المتفوقين، وتعاون مديري المدارس مع المعلمين في معالجة عدم التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية، وكذلك معالجة كثرة غياب الطلبة دون مبرر، والتعاون مع المعلمين في تنفيذ المناهج خاصة الجديدة منها مثل منهاج كولينز للرياضيات والعلوم والذي واجه نقداً من قبل المعلمين واولياء الامور، واساليب مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، وتوظيف التقنيات التربوية في عمليات التعلم والتعليم.

وجاءت الفقرة (٣٦) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣)، وانحراف معياري (١.٠٩)، ومستوى عالياً، ونصت على "يشجع المعلمين على التجديد والتجريب في استراتيجيات التدريس والتقييم"، وقد يعزى إلى تفعيل مدير المدرسة لدوره كمشرف مقيم، فمن خلال الزيارات الصفية للمعلمين، والمؤتمرات التربوية التي تسبق الزيارة الصفية وتتبعها بحث المعلمين على توظيف بعض الاستراتيجيات التدريسية مثل لعب الأدوار، والعمل الزمري، والتعلم من خلال العمل، واستراتيجيات تقويمية غير الورقة والقلم مثل التقويم المعتمد على الأداء، والسجل القصصي، وقوائم الشطب وسلالم التقدير وغيرها، إضافة إلى متابعة مديري المدارس للدورات التدريبية للمعلمين وما يعرض فيها من استراتيجيات تدريس وتقويم.

النتائج المتعلقة بمجال الشراكة المجتمعية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في جدول (١٢) الآتي:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الشراكة المجتمعية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
42	ينشر الوعي بين أفراد المجتمع المحلي بما يدور داخل المدرسة من برامج وأنشطة تعليمية.	3.93	1.03	١	عالٍ
38	يفعل دور أولياء الأمور الأعضاء في مجالس الآباء والمعلمين والتطوير التربوي.	3.75	1.11	٢	عالٍ
37	يعد أنشطة مدرسية مناسبة لحاجات المجتمع المحلي.	3.74	1.21	3	عالٍ
43	يشجع تبادل الزيارات والخبرات بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.	3.73	1.09	٤	عالٍ
40	يزود أفراد المجتمع المحلي بمعلومات مسبقة عن خطط وبرامج المدرسة.	3.66	1.13	٥	عالٍ
41	يفسح المجال أمام أفراد المجتمع المحلي للمساهمة في وضع الرؤية والأهداف العامة للمدرسة.	3.55	1.19	٦	عالٍ
39	يشارك العاملين في المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي في تقديم خدمات متبادلة للمدرسة والمجتمع.	3.54	1.16	٧	عالٍ
	الدرجة الكلية للمجال	3.70	0.94	-	عالٍ

يتبين من جدول (١٢) أن المتوسط العام لمجال الشراكة المجتمعية بلغ (٣.٧٠) وانحراف معياري قدره (٠.٩٤)، ومستوى عالٍ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣.٩٣ - ٣.٥٤). ويلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات وعددها (٧) فقرات جاءت بمستوى ممارسة عالٍ.

وجاءت الفقرة (٤٢) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣)، وانحراف معياري (١.٠٣)، ومستوى عالٍ، ونصت على " ينشر الوعي بين أفراد المجتمع المحلي بما يدور داخل المدرسة من برامج وأنشطة تعليمية." وقد يعزى ذلك إلى ما يراه أفراد عينة الدراسة من وعي لدى مديري المدارس من أن المدرسة مؤسسة تربية اجتماعية انبثقت عن المجتمع المحلي الذي أولاها الثقة في حمل أمانة تربية الأطفال، وتنشئتهم للمستقبل، وأن هناك مصالح مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي حيث أن أحدهما لا يمكن أن يستغني عن الآخر. ووعي مديري المدارس بضرورة وضوح المفاهيم و توافر الطرائق والتقنيات

المشتركة اللازمة للعمل لدى الجميع. ضرورة فهم المجتمع المحلي عمل المعلمين واحترامهم على نحو أفضل، وذلك من خلال النشرات التوضيحية، واللقاءات التربوية، والمجالس المدرسية المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومن خلال توزيع نتائج الاختبارات المدرسية على أولياء الأمور.

وجاءت الفقرة (٣٩) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤)، وانحراف معياري (١.١٦)، ومستوى عالٍ، ونصت على "يشارك العاملين في المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي في تقديم خدمات متبادلة للمدرسة والمجتمع"، وقد يعزى إلى ما يراه أفراد عينة الدراسة من صور للتعاون بين المدرسة والمجتمع، واستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة، وكذلك الاستفادة من الكادر التعليمي المدرسي من مديرين ومعلمين في عقد الندوات، وتقديم المحاضرات في شتى مناحي الحياة التي تهتم أفراد المجتمع المحلي، إضافة إلى تفعيل مبدأ الشراكة والتفاعل بين المدرسة وبين المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة، الأمر الذي يساعد في دعم المدرسة وتجسيد رسالتها التربوية وتحقيق أهدافها، والتعاون مع أفراد المجتمع المحلي في تقديم المساعدات المالية للطلبة المحتاجين مما يوحي كذلك إلى أن هناك شراكة مقبولة بين المدرسة والمجتمع المحلي في دعم أبنائهم من الطلبة المحتاجين .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها : والذي نصه: ما مستوى التميز المدرسي في مدارس مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية للبعد ولل فقرات كما في جدول (١٣) الآتي.



جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التميز المدرسي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	استثمار كل الإمكانيات المتاحة لتسهيل تحقيق الأهداف العملية التعليمية.	4.11	.98	١	عالٍ
8	تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في فعاليات التميز داخل المدرسة	3.98	.99	٢	عالٍ
7	تجريب أفكاراً إبداعية لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري دون الخوف من التعرض للسخرية	3.95	1.02	٣	عالٍ
13	دراسة وتحليل الواقع الفعلي لمدخلات وعمليات النظام لتحديد جوانب القوة والضعف.	٤3.9	1.04	٤	عالٍ
12	تنظيم السجلات والوثائق والبيانات الرسمية الخاصة بالتنسيق والتنظيم الداخلي للمدرسة لاعتمادها كمرجع أساسي في التزود بالمعلومات وإصدار أحكام في إدارة الجودة.	3.93	1.02	٥	عالٍ
6	تهيئة مناخاً تنظيمياً إيجابياً يشجع على التواصل في عملية اتخاذ القرارات.	١3.9	1.03	٦	عالٍ
21	تنظيم برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات الكفاءات العلمية وتحسين أداءهم.	3.88	1.07	٧	عالٍ
9	وضع الخطط والسياسات الخاصة بحملة التوعية المستهدفة لاعتماد وضمان جودة التعليم.	3.87	1.00	٨	عالٍ
18	متابعة السجلات الخاصة بالطلبة من حيث القبول والنقل والغياب إلكترونياً.	٥3.8	1.05	٩	عالٍ
17	توفير موقع خاص للمدرسة على شبكة الانترنت لتزود الطلاب من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات.	3.82	1.09	١٠	عالٍ
19	متابعة التزام معلمي المدرسة بتوظيف تكنولوجيا التعليم في المواقف التعليمية المختلفة.	3.79	1.11	١١	عالٍ
20	توثيق بعض الحصص الصفية التي يتم استخدام تكنولوجيا التعليم فيها إلكترونياً.	3.76	1.14	١٢	عالٍ
25	تحديد معايير ومؤشرات موثقة ومعلنة مسبقاً لتقييم الأداء للعاملين في المدرسة.	3.75	1.14	١٣	عالٍ
23	استخدام برنامجاً فعالاً لدمج المعلمين	3.75	1.14	١٣	عالٍ

الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	والطلبة الجدد في مجتمع المدرسة.				
2	إبراز منظومة قيم العمل الأساسية في المدرسة ( الود، التعاون، الاحترام).	3.74	1.11	١٥	عالٍ
1	بلورة رؤية المدرسة ورسالتها المستقبلية بما يتوافق ومتطلبات التميز.	٣3.7	1.21	١٦	عالٍ
14	الأخذ بمبدأ التغذية الراجعة لجميع عناصر العملية التعليمية للتعرف إلى فاعليتها.	3.67	1.15	١٧	عالٍ
16	توفير خدمة البريد الإلكتروني للطلبة والعاملين لتلبية احتياجاتهم الأكاديمية.	3.66	1.07	١٨	عالٍ
4	وضع برنامج شامل لنشر ثقافة التميز وتعزيزها داخل المدرسة	3.66	1.13	١٨	عالٍ
27	التقليل من الدور الرقابي وتعزيز المساندة والقوة والنموذج.	3.65	1.09	٢٠	عالٍ
5	تطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المتعلم وتطوير جوانب التفكير لديه	3.55	1.19	٢١	عالٍ
3	تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل يضمن كفاءة وفاعلية الإجراءات لزيادة جودة الأداء.	3.54	1.16	٢٢	عالٍ
26	توفير بيئة مدرسية آمنة تحقق رؤية المدرسة ورسالتها	3.53	1.21	٢٣	عالٍ
24	وضع دليل للعمل يحوي على مجموعة شاملة من الأنظمة التي تشمل حقوق ومسؤوليات العاملين.	3.52	1.21	24	عالٍ
22	تهيئة الكفاءات العلمية لتولي مسؤوليات قيادية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة.	3.51	1.21	24	عالٍ
10	تدريب المعلمين على أسلوب التحسين والتطوير للعملية التعليمية وفق نظام إدارة الجودة الشاملة	3.49	1.20	٢٦	عالٍ
15	تبني نظام تكنولوجي تفاعلي في المدرسة يساهم في تحقيق التميز.	3.28	1.40	٢٧	متوسط
	الدرجة الكلية	3.74	.89	-	عالٍ

يتبين من جدول (١٣) أن المتوسط العام لبعد التميز المدرسي بلغ (٣.٧٤) وانحراف معياري قدره (٠.٨٩)، ومستوى عالٍ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (٤.١١ - ٣.٢٨). ويلاحظ من الجدول أن (٢٦) فقرة جاءت بمستوى عالٍ، وفقرة واحدة جاءت بمستوى متوسطاً وهي الفقرة رقم (١٥).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن درجة التميز في مدارس الباحة جاءت كبيرة وتختلف مع نتائج دراسة العنزي (٢٠١٩)، ودراسة القلاف (٢٠١٦)، والثبتي (٢٠١٦) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وهذه النتيجة قد تعزى إلى ما يراه أفراد عينة الدراسة من دور فاعل لمديري المدارس في نشر ثقافة التميز في المدارس، وإيمانهم بقيادة التغيير، وقد يعزى إلى ما تقوم به وزارة التربية والتعليم من جهد لتطوير الإدارات المدرسية من خلال التدريب والتأهيل المستمر لمديري المدارس، وتشريعات الوزارة الداعمة للإدارة المدرسية من خلال نظام الرتب، والعلاوة المالية الخاصة بالإدارة، وإشراكهم في جائزة المدير المتميز، وهذه أمور ساهمت في تأهيل مديري المدارس لقيادة التميز في مدارسهم.

وجاءت الفقرة (١١) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، ومستوى عالٍ، ونصت على "استثمار كل الإمكانيات المتاحة لتسهيل تحقيق الأهداف العملية التعليمية." وقد يعزى ذلك إلى دور مديري المدارس في دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتعرف عوامل القوة في الموارد المادية والبشرية في المدرسة والاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسينه وتحقيق التميز المدرسي، وأيضاً إلى دور قادة المدارس في الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتمثلة في المنح الدراسية المقدمة للطلبة المتفوقين سواء المقدمة من سلطة إقليم البترا، أو وزارة التربية والتعليم، ومشاركة المدارس في المشاريع التربوية الرائدة مثل مسابقات المدارس الصحية؛ حيث حصلت بعض المدارس في المديرية على المركز الأول على مستوى المملكة في برنامج المدارس الصحية، وحصلت بعض مديريات المدارس على المركز الثاني على مستوى المملكة في جائزة المدير المتميز، وحصلت بعض المعلمات والمعلمين في مدارس المديرية على مراكز متقدمة في جائزة المعلم المتميز.

وجاءت الفقرة (٥١) في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨) ، وانحراف معياري (٠.٧٥)، ومستوى متوسطاً، ونصت على "تبني نظام تكنولوجي تفاعلي في المدرسة يسهم في تحقيق التميز."، وقد يعزى إلى محدودية الأجهزة الحاسوبية المتوفرة في المدارس والمشغولة بالحصص المقررة لمبحث الحاسوب، إضافة إلى الكلفة المادية المترتبة على تشغيل نظام تكنولوجي تفاعلي في المدرسة وربطه بالمدارس الاخرى، وقد يعزى إلى وجود معوقات إدارية على مستوى الوزارة، أو مديرية التربية تتمثل في الإجراءات الروتينية والمخاطبات وغيرها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: والذي نصه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي لمدارس مديرية تربية البترا؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول (١٤) الاتي.

#### جدول (١٤)

معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الممارسات المهنية ولتميز التنظيمي للمدارس

الرقم	المجال	معامل الارتباط
١	التخطيط	.718**
٢	التنظيم	.829**
٣	الإشراف والتدريب	.846**
٤	تحسين البيئة المدرسية	.829**
٥	الدعم والتطوير التربوي	.823**
٦	الشراكة المجتمعية	.925**
	الدرجة الكلية للممارسات المهنية	.910**

دال عند مستوى الدلالة \*\* ٠.٠١

يتبين من جدول ( ١٤ ) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي بشكل عام، حيث بلغت قيمة الارتباط (٠.٩١٠)، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت الممارسات المهنية الإيجابية لمديري المدارس كلما انعكس ذلك على التميز المدرسي بشكل إيجابي، وأدى ذلك إلى زيادة الإنتاج، وتحسين عمليات التعلم والتعليم، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتميز.

وجاءت أعلى علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين مجال الشراكة المجتمعية والدرجة الكلية لمحور التميز المدرسي؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٢٥). وهذه نتيجة تشير إلى الدور الكبير الذي تلعبه الشراكة المجتمعية في تحقيق التميز المدرسي في مدارس مديرية تربية البترا، حيث تقوم سلطة إقليم البترا السياحي بتقديم ثلاث منح للطلبة المتفوقين لدراسة درجة البكالوريوس في الجامعات الأردنية في التخصصات المختلفة علمية وإنسانية، إضافة إلى الدور الذي تقوم به مؤسسات المجتمع المحلي خاصة السياحية منها في دعم المدارس مادياً مما وفر بيئة مدرسية جاذبة وآمنة، والتعاون مع المدارس في إقامة المؤتمرات التربوية، والندوات العلمية، ودور كلية السياحة والآثار التابعة لجامعة الحسين في التعاون مع المدارس ونشر ثقافة التميز بينها، وقد تعزى إلى دور مديري المدارس الفاعل في التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي والاستفادة من خدماتها في دعم المدارس وتطويرها.

وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين مجال الإشراف والتدريب والدرجة الكلية لمحور التميز المدرسي للمدارس حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٤٦)، وهذا يشير إلى الدور الفني لمدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين من خلال تفعيل دوره كمشرف تربوي مقيم، ومتابعة أداء المعلمين صفيّاً من خلال الزيارات الصفية للمعلمين ومن خلال تفعيل تبادل الزيارات بين المعلمين، وتقديم النشرات التربوية الداعمة للمناهج، والتعاون مع قسم الإشراف والتدريب في مديرية التربية لدعم نمو المعلمين مهنيّاً وكسابهم الكفايات اللازمة لإدارة الصف وتطبيق استراتيجيات التدريس والتقييم الحديثة.

وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين مجال التنظيم، ومجال تحسين البيئة المدرسية والدرجة الكلية لبعده التميز المدرسي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٢٩)، للمجالين، وهذه نتيجة منطقية فكلما كان هناك تنظيم انعكس ذلك على البيئة المدرسية إيجاباً فمن خلال التنظيم يتم توزيع الأدوار، والمهام وتحديد الواجبات والحقوق، وتوزيع العمل حسب التخصص والقدرة والاهتمام، وهذا بدوره ينعكس على البيئة المدرسية ويحسنها؛ والقائد يستمد قوته من خلال التنظيم للمهام، والعلاقة مع المرؤوسين، وتفعيل للأنظمة والقوانين بما يخدم العملية التعليمية، كما تشير هذه النتيجة إلى تفعيل مديري المدارس لدورهم الإداري والفني، وهذا بدوره يقود إلى التميز المدرسي.

وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين مجال الدعم والتطوير المهني والدرجة الكلية لمحور التميز المدرسي؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٢٣)، وهذا يشير إلى دور مديري المدارس في دعم نمو المعلمين مهنياً من خلال الحاقهم في الدورات التدريبية، وورش العمل، ومن خلال ترشيحهم للجوائز التربوية مثل جائزة المعلم المتميز، وجائزة المدارس الصحية، وجائزة القراءة وغيرها من البرامج التطويرية والتدريبية، وهذا انعكس بدوره على تحقيق التميز في الأداء المدرسي.

وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين مجال التخطيط والدرجة الكلية لمحور التميز للمدارس، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧١٨)، وقد جاء في المرتبة الأخيرة، وهذا يشير إلى أن التخطيط هو الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة، وهو تمثل الدور الإداري لمدير المدرسة، ومن الأعمال الأساسية التي يتولاها مدير المدرسة، وبالتالي التخطيط الجيد بدوره يقود إلى تحقيق المدرسة للتميز والتفوق في الأداء والبيئة، والعلاقات بين العاملين، ومناخ تنظيمي إيجابي.

وقد تفردت هذه الدراسة بتناولها العلاقة بين متغيري الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي، حيث لم يجد الباحث أية دراسة قد تناولت هذا الموضوع من قبل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها: والذي نصه: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للممارسات المهنية لمديري مدارس مديريّة تربية البترا في التميز المدرسي للمدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين للانحدار المتعدد كما في جدول

(١٥) الآتي.

جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات (التباين)	ف	الدلالة
الانحدار	١٧٧.١٤٦	٦	٢٩.٥٢٤	٣٢٢.٣٠	٠.٠٠٠
البواقي	٣٠٢٢,٩	٢٤٣	٠.٠٩٢	٦	
الكلية	٩٨٩٥,٢	٢٤٩			

المتغير المستقل: الممارسات المهنية لمديري المدارس

المتغير التابع: التميز المدرسي

يتضح من جدول (١٥) أن دلالة نموذج الانحدار (ف = ٣٢٢.٣٠٦)، وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١) والذي يعني أن متغير الممارسات المهنية لمديري المدارس يفسر قدرًا دالاً من التباين في التميز المدرسي، مما يعني وجود تأثير دال للممارسات المهنية في تعزيز التميز المدرسي.

كما استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لتحليل أهمية العلاقة وقوتها الارتباطية بين متغيرات الدراسة، والتعرف على مدى إسهام المتغير المستقل الممارسات المهنية لمديري المدارس في تفسير التباين في المتغير التابع التميز المدرسي للمدارس كما في الجدول (١٦) الآتي.

#### جدول (١٦)

معاملات الانحدار المتعدد لأثر الممارسات المهنية لمديري المدارس على التميز المدرسي للمدارس

النموذج	قيمة R	قيمة R2	المعامل	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيمة الثابت	٠.٩٤٣	٠.٨٨٨	.055	.504	.614
التخطيط	-	-	.067	1.690	.092
التنظيم	-	-	.061	1.249	.213
الإشراف والتدريب	-	-	.144	2.995	*.003
تحسين البيئة المدرسية	-	-	.146	2.908	*.004
الدعم والتطوير المهني	-	-	.041	.778	.437
الشراكة المجتمعية	-	-	.596	13.715	*.000

المتغير المستقل: الممارسات المهنية لمدير المدارس

المتغير التابع : التميز المدرسي للمدارس

يتضح من جدول (١٦) أن قيمة R2 (مربع معامل الارتباط المتعدد) =

٠.٨٨٨، أي أن ( ٨٨,٨ % ) من التباين في التميز المدرسي للمدارس تم تفسيره من خلال متغير الممارسات المهنية لمديري المدارس، وأن ( ١١.٢ % ) من التميز المؤسسي غير مفسرة في متغيرات الممارسات المهنية ، كما يتبين من الجدول أن إسهام التميز المدرسي في تفسير التباين جاء عالياً، وأن هناك تأثيراً دالاً احصائياً لمتغير الممارسات المهنية على مستوى التميز المدرسي في مجال الإشراف والتدريب، ومجال تحسين البيئة المدرسية ومجال الشراكة المجتمعية ،حيث ظهرت فروق ذات دلالة احصائية على هذا المجالات الثلاث، في حين لم تظهر فروق على بقية المجالات ( التخطيط، والتنظيم، والدعم والتطوير).

وهذا يشير إلى تحرر مديري المدارس من الأعمال الإدارية الروتينية من تخطيط وتنظيم، إلى تفعيل الجانب الفني من اشراف وتدريب وتحسين للبيئة المدرسية وتهيتها لعمليات التعلم والتعليم من حيث النظافة والتهوية والانارة، وتوفير التسهيلات التربوية المناسبة من مشاغل ومختبرات وتوظيف للتفتيات التربوية، وتبادل زيارات بين المعلمين، وتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي من سلطة إقليم البترا ومراكز التدريب المهني، والفنادق والمنتجعات السياحية في توفير فرص التدريب والتأهيل للطلبة، وتوفير الدعم المالي للصيانة وتوفير بعض مستلزمات العملية التعليمية التعليمية .

### التوصيات والمقترحات :

- متابعة تطوير الممارسات المهنية لمديري المدارس من خلال التدريب والتأهيل، لتحقيق مزيداً من التميز والابداع والجودة في المدارس
- بناء نظام تكنولوجي تفاعلي في المدرسة يسهم في تحقيق التميز في المدارس من خلال تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي، وموقع للمدرسة على الشبكة العنكبوتية، والأيديوف eduwave، وغيرها
- مشاركة العاملين في المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي في تقديم خدمات متبادلة للمدرسة والمجتمع.
- تدعيم ثقافة التميز في المدارس وتصميم ورش عمل في المدارس لرفد المعلمين بمعلومات ومهارات حول التميز المدرسي، وجعله واقعاً معاشاً في المدارس.
- تصميم خطة مقترحة لتطوير الممارسات المهنية لمديري المدارس تستهدف الارتقاء بواقع ممارساتهم المهنية إلى مستوى التميز والارتقاء والجودة في الأداء.
- اطلاع مديري المدارس على التجارب الناجحة محلياً وعربياً وعالمياً في مجال الممارسات المهنية والتميز المدرسي للإفادة منها في ممارساتهم المهنية .



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- احمد، أحمد ابراهيم(٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- البراك، أمل احمد(٢٠١١). درجة فاعلية البرنامج الأردني لتطوير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في مدارس البادية الوسطى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الثبتي، خالد (٢٠١٦). إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- جبران، علي محمد(٢٠١١) المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، ١١(٠)، ١٣٧-١١٨.
- الجبوري، وداد(٢٠١١). أدوار مديرو المدارس المتوسطة في محافظة القادسية بين ( واقع - مثال ) من وجهة نظر معاونيه. مجلة القادسية للعلوم الانسانية، (١٤)، ٢٧٧-٣٠٦.
- حمد، سنان فاضل(٢٠١٤). دور أبعاد إدارة الأداء في التميز المدرسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- الحوامدة ، صالح، والعطاري، عارف (٢٠١٨). مدى تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥ (٢)، ٧٨-٩١.
- خصاونة ، علاء والعمارة، محمد (٢٠١٩). درجة توظيف مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للتكنولوجيا في أداء مهامهم الوظيفية من وجهة نظرهم. دراسات، العلوم التربوية، ٤٦(١) ، ٥٥٣-٥٦٩.
- الدجني، علي يحيى (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي بمدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ،غزة.
- الرشدان، عبد الله والهمشري، عمر (٢٠٠٣). نظام التربية والتعليم في الاردن .عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الزبون، مأمون ، الغنمين، زياد، الرواحنه، فاطمة، والزون، مالك (٢٠١٨). درجة الممارسات التدريسية الصفية لدى معلمي الحاسوب في المرحلة الاساسية في الاردن. دراسات، العلوم التربوية، ٤٥(١)، ٢٠١-٢١٤.
- زايد، عادل (٢٠٠٣). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتربية الإدارية

الشرقات، آمنه فهد (٢٠١٩). مستوى التميز المدرسي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاعتراب الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت ، المفرق .  
الشمري، مشاري(٢٠١٧). دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت ، المفرق، الاردن.  
صالح، عريب، ومقابله، عاطف (٢٠١٧). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة والعامه للرقابة الادارية من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٤ (٤)، ٢٣٣-٢٤٠

الطعاني، حسن احمد(٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق ، ٢٨(٢)، ٤٥٣-٤٩٨  
الطويسي، زياد وآخرون (٢٠١٥). القيادة التعليمية لتطوير المدرسة ( مدخل الى القيادة التعليمية ). عمان: وزارة التربية والتعليم .

العميرة ،محمد وأبو نمره، محمد ( ٢٠٠٤).درجة أداء فعالية مديري المدارس في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة منهم من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق، ٢٠(١)،

العزي، خالد محمد (٢٠١٩).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت، المفرق.  
العساف، ليلي، والصرارية ، خالد(٢٠١١). انموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الاردن في ضوء فلسفة دارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق، ٢٧(٤+٣)، ٥٨٩-٦٤٥.  
عثمان، علا ،وطالب، محمد، وتيم ،حسن(٢٠١٢). دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية. دراسات العلوم التربوية، ٣٩(١)، ١-١٦.  
العاجز، فؤاد ، وشلدان، فايز ( 2009 ). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين من 26-28 يوليو ، عمان -الأردن.

العلفي، هدى حسن (٢٠١٣). القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات". القاهرة: الدار الهندسية.

عبابنة ،رامي(٢٠١٣). مستوى تطبيق الادارة الذاتية في مدارس مديريات محافظة اردب من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، السعودية، ٣(٣)، ٦٩-

علي، خضرة إبراهيم (٢٠٠٨). الدور المتوقع لمدير المدرسة الثانوية في إحداث التغيير التربوي من وجهة نظر الإداريين التربويين في محافظتي القدس و"ارم الله والبيرة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

عرار، خالد (٢٠١١). القيادة التربوية بين الرؤية والتغيير. فلسطين، جت المثلث: معهد مسار للأبحاث والتخطيط والاستشارة

الغزو، فاتن عوض (٢٠٠٩). القيادة والإشراف التربوي. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع

الغامدي، ريم (٢٠١٨). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات.

المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٣(٢)، ٣١٧-٣٣٣.

القلاب، فوزي يعقوب (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة للتميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة القاهرة.

قعاونه، ساره محمود (٢٠١٨). تقييم برنامج القيادة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن

مقابله، عاطف (٢٠١٢). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة مساعدي مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية، مصر، ٢٠(١)، ١٧٦-٢١٣.

المعاوي، جلوي (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة بيشة لدورهم في تحسين جودة البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، الباحة مديرية تربية البترا (٢٠١٩). أعداد المعلمين في قسم الموارد البشرية. البترا، الأردن.

النوافله، نواهي، وبطاح، احمد (٢٠١٩). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن لتغيير الممارسات المهنية للمعلمين في ضوء نموذج فيشر. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٤)، ٥٠٠-٥٢٣.

النصار، محمد (٢٠١٧). مدى ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية في حل المشكلات المدرسية في محافظة عنيزة التميمية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ٧(١)، ١-٤٠. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). مخرجات التحول نحو الاقتصاد المعرفي. عمان: منشورات الوزارة.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). معايير القيادة. عمان: المؤلف

وزارة التعليم (٢٠١٨). التميز المدرسي، جائزة التعليم المتميز. الاصدار الثالث، الرياض: منشورات

وزارة التعليم

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٨ - ٢٠٢٢. عمان:  
وزارة لتربية

الهاللي، الهاللي الشربين، وغبور، امانى السيد (٢٠١٣).مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة  
المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٠ (٨٣)،

### المراجع الاجنبية

- Akrivoula, G. (2014). Roles and Skills Comparison among Principals in Greek Schools: Application of Competing Values Framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 45-64.
- Akert, N& Martin,f.(2012).The Role of Teacher Leaders in School Improvement through the Perceptions of Principals and Teachers. *International Journal of Education*.4 (4), 284- 299.
- Fook, C& Sidhu, G. (2009). Leadership characteristics of an Excellent Principal in Malaysia. *International Education Studies*, 2 (4), 106- 116.
- Oakland, J. (2011). *Total organizational excellence: Achieving world class performance*. New York, Routledge.
- Sergiovanni, T. (1995). Small schools, great expectations. *Educational Leadership*,(53), 48-52.
- Talwar, B. (2009). Comparative study of core Values of excellence models vis-a-human, *Measuring Business Excellence*,13(4)34- 46.