

الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي
للمعلمين

رنا عمر دراوشه- طالبة دكتوراة إدارة تربوية- جامعة اليرموك

2021210066@ses.yu.edu.jo

00972528740399

الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس داخل الخط الأخضر، البالغ عددهم (6601) معلمًا ومعلمة، اختيرت منهم عينة بالطريقة العشوائية البسيطة تكونت (393) معلمًا ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين على الأداة ككل جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$) بين الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: الدور القيادي، التميز المدرسي، الأداء الوظيفي، مديري المدارس، الخط الأخضر.

The leadership role of school principals within the Green Line in achieving school excellence and its relationship to teachers' job performance

Abstract

The study aimed to identify the leadership role of school principals inside the Green Line in achieving school excellence and its relationship to teachers' job performance from the teachers' point of view. The descriptive-relational approach was used, and the questionnaire was a data collection tool. The study population consisted of all the male and female teachers of schools within the Green Line, whose number is (6601) male and female teachers. A sample of them was chosen by simple random method, consisting of (393) male and female teachers. The results of the study showed that the leadership role of school principals in achieving school excellence within the green line from the point of view of teachers on the tool as a whole came to a large degree, and that the level of job performance of teachers from their point of view was very significant, and there was a strong positive correlation with statistical significance at The level of statistical significance ($0.05 = \alpha$) between the leadership role of school principals in achieving school excellence and the level of job performance of teachers.

keywords: leadership role, school excellence, job performance, school principals, green line.

المقدمة

شهدت العملية التربوية في العالم تطورات سريعة وهائلة بسبب التطور التقني والمعرفي والتكنولوجي، لذا سعت المؤسسات التربوية إلى مواكبة هذا التطور، ومعالجة المشاكل التي يولدها الحقل التربوي، وعملت على تبني استراتيجيات ووسائل في المدارس داخل العملية التعليمية؛ لتحقيق جودة عالية في التعليم وتحسين نوعيته، واستدامة التطوير الشامل في جميع عناصر المؤسسة، من خلال تنفيذ ممارسات ونشاطات متميزة غير مسبوقة

تتمثل بإدارة الحوار والنقاش والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية وعناصرها داخل المدرسة، مما يقودها إلى التميز الإداري الذي له الدور الأكبر في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتطوير أداء العاملين لتفجير الطاقات واستثمار الموارد المتاحة ورفع مستوى أدائهم الوظيفي داخل المدرسة.

ونال موضوع القيادة، في الآونة الأخيرة اهتمام المجتمعات المعاصرة، نظراً للدور الكبير الذي تقوم به القيادة بئنية تحقيق أهداف المؤسسات وغايتها. فالعالم اليوم يعيش عصر الإدارة العلمية الحديثة بكافة أبعادها، وأطلق عليها بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، حيث لم يعد هناك مجالاً لنجاح أية مؤسسة إلا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة (الغزو، 2010). ويتجلى فن القيادة في الدور الذي يؤديه القائد في التأثير إيجابياً على سلوك الآخرين، وما يتمتع به من قدرات عديدة ومتنوعة، وخاصة قدرته على التصرف ضمن المواقف التي تواجهه يومياً، والقدرة على حلها بنجاح عند القيام بسلوك معين، لذلك فقد ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية وبنمط شخصية القائد والمهارات الإدارية التي وجب على رجل الإدارة أن يتصف بها لضمان تميز مؤسسته مما يؤدي إلى تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة (Adams & Muthiah, 2020).

وتعتبر إدارة التميز مدخلاً شاملاً يعتمد على التكامل والترابط بين كافة العناصر والمكونات اللازمة لبناء المدارس بناء على مواصفات متميزة، وبما يحقق لها قدرة عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية، كما تضمن إدارة التميز للمدارس تحقيق التكامل والانسجام الكامل بين كافة عناصرها وقدراتها الذاتية (Atasoy, 2020)، فالمدارس التي تتبنى مدخل إدارة التميز تبرع في تحديد أهدافها وصياغتها بشكل مميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأداة، حيث أصبحت المدارس في القرن الحادي والعشرين لا تقاس بكثرة طلابها، وإنما تقاس بنشاطها العلمي المتميز، وحرصها على تحقيق أهدافها بصورة تدريجية، وتحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمة متميزة (Nawab & Asad, 2020).

وعليه، فإن مجتمع القرن الحادي والعشرين يفرض على مختلف المؤسسات التعليمية ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وقد ظهر ذلك جلياً بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام والإدارة التربوية بوجه خاص حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، التي أكدت على ضرورة توافر معايير واضحة ومحددة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات، وتلى ذلك حركة البحث عن التميز التي أكدت أن تحقيق التميز المؤسسي يجب أن يصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها (عاشور، 2014)، وهذا من شأنه يتطلب ضرورة توافر مجموعة من المهارات الإبداعية لدى القائد، تُظهر التميز الواضح في عمله الإداري، وتساعد على تكوين بيئة متميزة تضمن العدالة التعليمية بين جميع من يعملون داخل المدرسة التي يرأسها (Bush, 2021).

وباعتبار المدرسة أساس النظام التعليمي وواحدة من أهم المؤسسات التربوية، فإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تعمل على تطوير أداء العاملين باستمرار ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، وتهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي من شأنها العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها، ويشكل مدير المدرسة ركيزة النظام التعليمي فيها والعنصر الأساس في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ونظرًا للدور الهام الذي يقوم به فلا بد من توافر عدة صفات ومؤهلات تجعل منه شخص متميزًا معرفيًا وسلوكيًا وقياديًا وإنسانيًا لإشغال هذا المركز، والقيام بجميع المهام الموكلة إليه على أكمل وجه (بني حمد وحتاملة، 2021).

فمدير المدرسة الشخص الأكثر فاعلية في تحقيق النظام المدرسي، من خلال قيامه بعدة أدوار ومسؤوليات داخل المدرسة وخارجها، فهو يمثل مكانًا ومركزًا مرموقًا بين رؤوسه، فعليه تنظيم ونقل وترجمة الأفكار والآراء من داخل وخارج المدرسة، فهو قائد تربوي مقيم يعمل بشكل جماعي مع المعلمين في تشخيص أي مشكلة تواجه المدرسة، ووضع الحلول لها، فينبغي عليه إطلاق قدرات العاملين على الابتكار والإبداع في تطوير البرامج واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير العمل التربوي (Yilmaz and Izgar, 2009). وموقع المدير القيادي يفرض عليه اختيار أسلوب ما لإدارة مدرسته، الأمر الذي يؤثر في بيئة العمل ورضا العاملين، فضلاً عن ارتفاع مستوى الأداء ككل. وأن الأسلوب الذي يتبعه المدير في سير العمل واتخاذ القرارات له تأثير على القائد التربوي الذي يظهر على المعلمين ومدى حبهم لمهنتهم، ودرجة إخلاصهم ورضاهم عن العمل، ورفع أداء المعلمين (المومني، 2020).

لذلك، فقد انصب تركيز المؤسسات التعليمية ممثلة بإداراتها على كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين لارتباطه الوثيق بكفاءة وفعالية المدارس في تحقيق التميز، وللأداء الوظيفي للمعلمين مكانة خاصة داخل المدرسة؛ باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات (Khumalo, 2021). وبناءً على ذلك يمكن القول بأن كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة يُعد انعكاسًا للدور القيادي الذي يمارسه مدراء المدارس لتحقيق التميز المدرسي، وتكمن أهمية الأداء من وجهة نظر المدرسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة من مرحلة الظهور إلى مرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، ويجعلها مستقرة ومستدامة (جاد الله، 2021). حيث أن تدني كفاءة الأداء الوظيفي للمعلم هي أحد أهم الأسباب في تدني نوعية التعليم، لذا يجب تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين وتطويرها من جميع الجوانب (Doss, Zaber, Master, Gates, & Hamilton, 2022).

ويرى كل من فاروقي و نغيندار (Farooqui & Ngendra, 2014) أن الأداء الوظيفي للمعلم يؤدي دورًا حاسمًا في تميز المدرسة، وهو من السلوكيات التي يمكن ملاحظتها على المعلمين وله صلة في تحقيق الأهداف التربوية المنشود تحقيقها. ويُعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيس للعملية الإدارية والتنظيمية في المدرسة، كونه الجزء الحي منها؛ فهو مرتبط بالمعلم الذي يدير العملية الإنتاجية. كما يمكن القول بأن الأداء الوظيفي للمعلمين ما هو

إلا انعكاسًا لقدرات وأساليب مديري المدارس ويُعرف الأداء الوظيفي للمعلم بأنه: تنفيذه لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المدرسة، أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويعني النتائج التي يحققها المعلم في المدرسة (Arnis, 2010). ونجاح العملية التربوية مرهون باقتناع العناصر البشرية من مديري ومعلمين بمهنة التعليم ورضاهم عنها وأدائهم لمهامهم بكفاءة وفعالية، حيث يعد المعلم عنصرًا رئيسًا في العملية التربوية، فهو مسؤول عن قيادة عملية تعلم الطلبة داخل وخارج غرفة الصف، وتوفير بيئة تعليمية باعثة على التعلم، ونقل المعرفة من خلال نشاطات متنوعة يشارك فيها الطلبة، واستخدام أساليب تدريس وتقويم متنوعة وفعالة، وتأصيل استخدام تكنولوجيا التعليم، وإقامة حوارات هادفة وفعالة مع أولياء الأمور لتنمية وتطوير تعلم الطلبة، ولا يمكنه القيام بهذه الأدوار والمهام إلا إذا كان لديه المعارف والكفاءات والمهارات التي تمكنه من ذلك، وهذا لا يتحقق إلا من خلال متابعة وتقويم مستمرين من أجل تنمية وتطوير وتحسين الأداء، مما ينعكس إيجابيًا على الطلبة (عابدين، 2020).

فالدور القيادي لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين يؤثران في بعضهما البعض، فالتميز المدرسي ينتج تميزًا عاليًا للمعلمين، لذلك يجب العمل على إشباع حاجات المعلمين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز ومبدع لأفرادها، وتعمل على إعطائهم دورًا كبيرًا للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين بيئة العمل من خلال تبني أفكارهم المبدعة، وحثهم على المشاركة في عمليات التغيير وحل المشكلات بالعملية التعليمية. ولا شك أن بيئة العمل المدرسي المحفزة، التي تتمتع بمستوى جيد من العلاقات الإنسانية، وتوظف القيادة فيها أنماطًا قيادية وإدارية إبداعية، وتُقدر أفكار المعلمين وتوسع لتطورها، وتشركهم في قيادة المدرسة، تصبح في نظرهم البيئة التعليمية بيئة جاذبة للتميز الوظيفي، ومحققة للرضى، وتنعكس إيجابيًا على التميز الوظيفي لديهم وتحثهم أيضًا لمساندة مدرء مدارسهم على الإبداع.

بناء على ذلك يمكن القول بأن الدور القيادي الفعّال لمدير المدرسة يحقق التميز، ويُشعر أركان العملية التعليمية بالأمن والراحة والطمأنينة، وإحساس المرء بجدارته وكفايته، ويُشعر الفرد بالتفوق والنجاح، ويعزز الثقة بالنفس، ويرفع من مستوى الطموح (Printy & Liu, 2021). حيث إن النجاح يشعر بالفخر وبإمكانيات الفرد وقدراته، وبأنه قادر على النجاح والإنجاز. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

يواجه قادة المدارس عدد من الصعوبات والمعوقات الإدارية والتي تتمثل في المركزية الإدارية، وافتقاد القيادات للقدرة على التغيير والتطوير المؤسسي، لذا لا بد لقادة المدارس من التوجه نحو إدارة التميز لتحقيق الإبداع والابتكار لمواجهة هذه التحديات.

والدور القيادي لدى مديري المدارس لها دور كبير ومؤثر في أداء سير المؤسسات التربوية، سلباً أو إيجاباً، وينعكس ذلك على مستوى أداء المعلمين التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المدرسة. فلا بد أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية يقوم عليها إداري يصل بفكره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يُسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها. وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذل من قبل وزارة التربية والتعليم، ومن خلال المؤتمرات الوطنية التي تعقد بهدف تعزيز الكفايات القيادية، والحث على تحقيق مستويات عالية من جودة التعليم، وتنفيذ الوزارة العديد من الأنشطة والبرامج، وكما أكدت العديد من الدراسات إلى أهمية تحقيق التميز، كدراسة آل كردم والبدوي (2015) التي أكدت على أهمية وضع تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤثراته بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ودراسة الصعدي (2018) التي هدفت للكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات. مما يؤكد الدور الذي يلعبه مديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي، ورفع مستوى أداء المعلمين. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha=0.05$) في الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وذلك ليكون ذات طابع إيجابي لديهم.
- التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظرهم، وذلك لتطوير أدائهم وتحفيزهم.

- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية: يؤمل من هذه الدراسة تقديم إضافة علمية في مجال الإدارة التربوية بشكل عام، والدور القيادي لمديري المدارس والاداء الوظيفي بشكل خاص، ورفد المكتبة العربية بدراسات حول هذا الموضوع، ويؤمل من هذه الدراسة أن تساعد مديري المدارس على ممارستهم للدور القيادي، وقد يسهم ذلك في حسن اختيار مدير المدرسة، وكذلك تخدم هذه الدراسة مديري المدارس في تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تفيدهم في ممارستهم لدور قيادي فعال لتحسين الاداء الوظيفي للمعلمين.

ثانياً: الأهمية العملية: من المؤمل أن تنعكس نتائج هذه الدراسة على راسمي السياسات، ومتخذي القرارات في قطاع التعليم بشكل عام، ووزارة التربية والتعليم بشكل خاص في المساعدة على وضع أطر وأسس وقواعد من شأنها أن تسهم في ترسيخ الدور القيادي لمدير المدرسة، ويمكن أن تقدم نتائج هذه الدراسة أفكاراً جديدة للباحثين، للقيام بأبحاث علمية جديدة، من شأنها الإسهام في حل بعض المشكلات للأتماط القيادية التربوية، أو في تطوير العمل الأكاديمي، وتقديم أفكار لمتخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم، حول سبل تحسين الاداء الوظيفي للمعلمين من خلال الدور القيادي الذي يُمارسه مديري المدارس، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التعليمية التعلُّمية.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
- الحد البشري: عينة من معلمي المدارس الحكومية.
- الحد المكاني: المدارس داخل الخط الأخضر.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة ضمن الفصل الدراسي الثاني 2022م.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- الدور القيادي اصطلاحاً: "السلوك الذي يتبعه القائد التربوي حتى يستطع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية هو تحقيق لأهدافهم" (العميان، 2010، 20). ويعرف

الدور القيادي إجرائياً: الأسلوب أو الطريقة التي يتبّعها مديري المدارس داخل الخط الأخضر لتحقيق أهداف المدرسة، وسيُقاس إجرائياً من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

- **الأداء الوظيفي إصطلاحاً:** "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية" (أبو عشيبية وحجازي، 2019، 350). **ويُعرف إجرائياً بأنه:** الدرجة التي سجلها المستجيبون على أداة الدراسة والتي أعدت لقياس درجة الأداء الوظيفي لقيام المعلم بواجباته الوظيفية، وقيامه بالمهام المنوطة إليه من خلال أدائه مهامه الوظيفية وتحمله للأعباء والمسئوليات، وتم قياسه من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت.

الدراسات السابقة

سعت دراسة ريكس (Rex, 2015) التعرف إلى الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة وكذلك التعرف على أهم ما يميز المدير الفعال، وقام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع عينة من (120) مديراً لمدة عام، واستخدم المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن خصائص المديرين المتميزين تأتي مرتبة على النحو التالي: الرؤية الاستراتيجية للمدير، وتوجيه الأهداف بوضوح، والانضباط الذاتي، والقدرة على الاتصال، واليقظة. كما أن الإدارة الاستراتيجية تحسن من التوحد في الأهداف التي توجه السلوك لدى العاملين في المدرسة بذلك يتم إيجاد عقل جماعي لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة.

وكشفت دراسة الخصاصونة (2018) عن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قصبه اربد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، طبقت استبانة على عينة تكونت من (62) مديراً ومديرة، بينت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق معايير إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قصبه اربد جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة احصائياً حول تطبيق إدارة التميز تعزى (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي) .

وسعت دراسة الزعبي (2019) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة على عينة مكونة من (45) مديراً ومديرة، بواقع (21) مديراً، و (24) مديرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) جاء بدرجة تقدير مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

وأجرى أبو عشيبة وحجازي (2019) دراسة هدفت الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريهم، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديرًا ومديرة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية الفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة على ضرورة الإبقاء على استخدام الإدارة بالتحفيز.

وهدف دراسة أبو حميد (2020) التعرف إلى مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، والعلاقة الارتباطية بينهما، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (175) مساعدًا ومساعدة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى التميز الإداري لدى المديرين ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

في حين أجرى المقابلة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (422) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة التميز تعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الإناث، ولأثر متغير الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات.

بينما سعت دراسة العمرات (2020) التعرف إلى الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (717) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات المهنية لمديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أن مستوى التميز المدرسي جاء بدرجة مرتفعة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الممارسات المهنية وتعزيز التميز المدرسي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات المهنية في تعزيز التميز المدرسي.

وأجرى كلاً من مولاتي وأسيري وناديك ونوفيتاساري وبروانتو (Muliati, Asbari, Nadeak, 2022) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة والفعالية الذاتية على أداء معلمي المدارس الابتدائية في تانجيرانج إندونيسيا. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (210) من معلمي المدارس الابتدائية الذين تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. بناءً على تحليل البيانات يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين، والكفاءة لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين، والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين، والقيادة التحويلية، والكفاءة لها تأثير إيجابي وهام في نفس الوقت على أداء المعلمين.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية في تناولها لموضوع في غاية الأهمية وهو الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، إذ لا توجد دراسات سابقة حسب حدود علم الباحثة ربطت المتغيرين مع بعضهما البعض، كما اختلفت الدراسة الحالية بمتغيرات الدراسة، ومكان التطبيق.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، حيث يعد الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (6601) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر للعام الدراسي (2022م).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (393) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأدوات الآتية:

أولاً: أداة الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي

تم تطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة الخصاونة (2018) ودراسة الزعبي (2019)، ودراسة مقابلة (2020) وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (25) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي؛ القيادة المتميزة والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والخدمات المجتمعية.

صدق محتوى أداة الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم) في عدد من الجامعات الأردنية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) فأعلى من المحكِّمين، حيث تم حذف الفقرة (5، 4) من المجال الأول، والفقرة (3) من المجال الثاني، وتم إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبهذا أصبحت الأداة مكونة من (22) فقرة موزعة على أربع مجالات.

صدق البناء لأداة الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) معلماً ومعلمة، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (1).

جدول (1) :معاملات الارتباط المصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق

التميز المدرسي

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح
1	0.69	12	0.72
2	0.75	13	0.88
3	0.68	14	0.80
4	0.68	15	0.75
5	0.69	16	0.82
6	0.77	17	0.87
7	0.69	18	0.88
8	0.83	19	0.70
9	0.65	20	0.84
10	0.72	21	0.82
11	0.83	22	0.69

ثبات أداة الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم

استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (2).

جدول (2): معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لأداة الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق

التميز المدرسي

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
7	0.88	0.94	القيادة المتميزة
6	0.81	0.96	التخطيط الاستراتيجي
5	0.84	0.96	الموارد البشرية
4	0.85	0.95	الخدمات المجتمعية
22	0.85	0.95	الأداة ككل

يلاحظ من جدول (2) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة قد تراوحت بين (0.94-0.96)، في حين أنّ قيمة ثبات الإعادة للمجالات قد تراوحت بين (0.81-0.88). وبلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل (0.95)، وقيمة ثبات الإعادة (0.85).

ثانيًا: أداة الأداء الوظيفي للمعلمين

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة أبو عشيبة وحجازي (2019) وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (31) فقرة. موزعة على ثلاثة مجالات، هي؛ العلاقات في العمل، وتحمل المسؤولية، وإنجاز المهام.

صدق المحتوى لأداة الأداء الوظيفي للمعلمين

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية) في عدد من الجامعات، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة، وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أيّ ما نسبته (80%) فأعلى من المحكِّمين وبهذا أصبحت الأداة مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

صدق البناء لأداة الأداء الوظيفي للمعلمين

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) معلمًا ومعلمةً، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (3).

جدول (3): قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الأداء الوظيفي للمعلمين

معامل الارتباط		معامل الارتباط	
معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	المصحح	رقم الفقرة
0.82	21	0.68	11
0.85	22	0.70	12
0.75	23	0.88	13
0.73	24	0.81	14
0.85	25	0.82	15
0.84	26	0.87	16
0.82	27	0.80	17
0.74	28	0.78	18
0.80	29	0.85	19
0.79	30	0.79	20

ثبات أداة الأداء الوظيفي للمعلمين

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (4).

جدول (4): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الأداء الوظيفي للمعلمين

معاملات ثبات:			الأداة
عدد الفقرات	الإعادة	الاتساق الداخلي	
9	0.86	0.95	العلاقات في العمل
11	0.84	0.96	تحمل المسؤولية
10	0.86	0.96	إنجاز المهام
30	0.85	0.96	الأداة ككل

يلاحظ من جدول (4) أنَّ قيم ثبات الاتساق الداخلي للمجالات قد تراوحت بين (0.95 - 0.96)، وقيم ثبات الإعادة قد تراوحت بين (0.84 - 0.86). كما يلاحظ أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل قد بلغت (0.96) في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة قد بلغت (0.85).

معيار تصحيح أداتي الدراسة

استخدم مقياس ليكرت بتدرج خماسي يشتمل البدائل؛ كبيرة جداً وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (5)، كبيرة وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (4)، متوسطة وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (3)، قليلة وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (2)، قليلة جداً وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (1). وقد تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة إلى خمسة مستويات بناءً على المعادلة التالية:

طول الفئة = (أعلى قيمة في تدرج المقياس - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات (ليكرت الخماسي) فإن:
طول الفئة = $(5-1) \div 5 = 0.8$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالآتي:

- من (1) إلى أقل من (1.8) درجة قليلة جداً.
- من (1.8) إلى أقل من (2.6) درجة قليلة.
- من (2.6) إلى أقل من (3.4) درجة متوسطة
- من (3.4) إلى أقل من (4.2) درجة كبيرة
- (4.2) فأكثر درجة كبيرة جداً.

متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل

- الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي.

المتغير التابع

- الأداء الوظيفي للمعلمين.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها، وهو: ما الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في تحقيق التميز المدرسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في جدول (5).

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز

المدرسي

الرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	القيادة المتميزة	3.86	0.86	كبيرة
2	الخدمات المجتمعية	3.63	0.94	كبيرة
3	الموارد البشرية	3.61	0.95	كبيرة
4	التخطيط الاستراتيجي	3.22	1.16	متوسطة
	الأداة ككل	3.58	0.98	كبيرة

يلاحظ من جدول (5) أنّ مجال القيادة المتميزة جاء ضمن الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.86) ودرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال الخدمات المجتمعية بوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.94)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الموارد البشرية بوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.95) ودرجة ممارسة كبيرة، في حين أن مجال التخطيط الاستراتيجي جاء ضمن الترتيب الأخير، بوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.16)، ودرجة ممارسة متوسطة. وبلغ الوسط الحسابي للدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين (3.58)، ودرجة كبيرة. ويمكن تفسير ذلك إلى الرغبة الجادة لدى مديري المدارس في تحقيق الجودة في مدارسهم سواء في المدخلات أو المخرجات لتحقيق التميز، كما يعود ذلك إلى حرص مديري المدارس على التميز في الأداء لتحقيق المنافسة مع المدارس الأخرى وتحقيق مراكز متقدمة لتكون مدارسهم ذات بيئة تعليمية جاذبة ومحققة للتميز والابداع. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ريكس (Rex, 2015) والتي كشفت نتائجها إن الإدارة الاستراتيجية تحسن من التوحد في الأهداف التي توجه السلوك لدى العاملين في المدرسة بذلك يتم إيجاد عقل جماعي لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة المتميزة، وذلك كما هو مبين في جدول (6).

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة المتميزة

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يعمل على توفير بيئة مشجعة للإبداع بين المعلمين	3.93	0.91	كبيرة
2	7	يوضح رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية للعاملين	3.92	0.84	كبيرة
3	5	يشرك العاملين في برامج التطوير والتحسين	3.91	0.82	كبيرة
4	3	يضع خططاً لتطوير المدرسة تتفق مع رؤيتها ورسالتها	3.83	0.76	كبيرة
5	6	يصيغ قيم المدرسة بما ينسجم مع رسالته	3.82	0.93	كبيرة
6	2	يدعم سياسات العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة	3.81	0.88	كبيرة
7	4	يساهم القائد بنشر ثقافة الجودة في المدرسة	3.79	0.85	كبيرة
		المتوسط العام	3.86	0.86	كبيرة

أشارت النتائج إلى أن مجال (القيادة المتميزة)، جاء بالمرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة توافر (كبيرة). ويمكن تفسير ذلك إلى سعي مديري المدارس إلى توفير بيئة مناسبة تشجع المعلمين على التميز في الأداء مما يؤدي إلى تحقيق إدارة التميز، كما أن توفير بيئة مشجعة للإبداع يؤدي إلى قيام المعلمين بالعمل بطرق ابداعية بعيداً عن الروتين في العمل. بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يساهم القائد بنشر ثقافة الجودة في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبدرجة تقدير كبيرة، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس حريصين على اشراك العاملين في كل ما يخص العملية التعليمية، مما تساعدهم على إزالة العواقب والمشكلات التي تواجههم، وتحديد واجبات ومسؤوليات المعلمين بدقة متناهية الامر الذي يؤدي إلى معرفة كل معلم بحقوقه وواجباته.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي ، وذلك كما هو مبين في جدول (7).

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يستثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية	3.44	1.02	كبيرة
2	11	يضع الخطط المستقبلية في ضوء نظم المعلومات والتغذية الراجعة للأداء المدرسي	3.34	1.10	متوسطة
3	8	يحدد الأهداف الاستراتيجية بما يحقق رؤية المدرسة وتطلعاتها المستقبلية	3.27	1.12	متوسطة
4	9	يحدد آليات للتحقق من اتساق رؤية المدرسة ورسالتها مع احتياجات المستفيدين	3.21	1.25	متوسطة
5	13	يضع الخطط والسياسات المستندة إلى النظرة الاستشرافية للمخاطر بالمدرسة	3.09	1.19	متوسطة
6	10	يضع رؤية المدرسة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي	2.99	1.25	متوسطة
		المتوسط العام	3.22	1.16	متوسطة

أشارت النتائج إلى أن مجال التخطيط الاستراتيجي، جاء بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري (1.16)، وبدرجة توافر (متوسطة). حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات، بين (3.44 - 2.99)، وبدرجة متوسطة. حيث جاءت الفقرة (12) والتي تنص على " يستثمر الإمكانيات البشرية للعاملين في المدرسة بكفاءة وفاعلية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية الموارد البشرية في تحقيق التميز في المدرسة، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن استثمار الامكانيات البشرية بكفاءة وفاعلية ينعكس على الأداء في المدرسة مما يؤدي لتحقيق التميز والابداع. بينما جاءت

الفقرة رقم (10)، والتي تنص على " يضع رؤية المدرسة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي"، في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (2.99) وبدرجة متوسطة، وربما يرجع السبب في ذلك إلى ان مديري المدارس يرون أن تحقيق رؤية المدرسة يؤدي إلى تحقيق ادارة متميزة، بالإضافة الى أن وضع رؤية للمدرسة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي يؤدي إلى تجنب نقاط الضعف والمشكلات التي قد تعيق تحقيق إدارة متميزة. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموارد البشرية، وذلك كما هو مبين في جدول (8).

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموارد البشرية

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	16	يوفر نظام للتواصل على جميع المستويات في المدرسة	3.74	0.92	كبيرة
2	18	يضع خطة الاحتياجات المدرسة من الموارد البشرية كما ونوعا	3.63	0.98	كبيرة
3	14	يحفز العاملين على التنوع في البرامج التدريبية	3.61	0.90	كبيرة
4	15	يشرك العاملين في أنشطة القرارات	3.55	0.96	كبيرة
5	17	يفوض العاملين بما يتناسب مع مهام عملهم	3.54	1.01	كبيرة
		المتوسط العام	3.61	0.95	كبيرة

أشارت النتائج إلى أن مجال (الموارد البشرية)، جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة توافر (كبيرة). حيث جاءت الفقرة (16) والتي تنص على " يوفر نظام للتواصل على جميع المستويات في المدرسة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية الاتصال والتواصل بين العاملين في المدرسة ومع الطلبة أيضًا، فأغلب المدارس يوجد لديها ميزانية كافية لتغطية هذا الجانب. بينما جاءت الفقرة رقم (17)، والتي تنص على " يفوض العاملين بما يتناسب مع مهام عملهم"، في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.54) وبدرجة كبيرة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التفويض يؤدي إلى شعور العاملين بالثقة في أنفسهم وبأنهم جزء من المدرسة التي يعملون بها، مما يؤدي الى التزامهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه الأعمال التي توكل اليهم. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخدمات المجتمعية، وذلك كما هو مبين في جدول (9).

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخدمات المجتمعية

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	22	يشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في اعداد سياسات واستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية	3.74	0.92	كبيرة
2	19	يحدد أساليب واجراءات العلاقات مع المؤسسات المحلية	3.63	0.98	كبيرة
3	21	يعمل على تحسين قيادة العلاقات الإنسانية للمدرسة بالمجتمع الخارجي	3.61	0.90	كبيرة

كبيرة	0.96	3.55	يطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي	20	4
كبيرة	0.94	3.63	المتوسط العام		

أشارت النتائج إلى أن مجال (الخدمات المجتمعية)، جاء بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة توافر (كبيرة). حيث جاءت الفقرة (22) والتي تنص على " يشرك ممثلين عن المجتمع المحلي في اعداد سياسات واستراتيجيات المدرسة لتطوير العملية التربوية والتعليمية" في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان مديري المدارس أهمية ودور أولياء الامور والمجتمع المحلي بأهميتهم بالإضافة الى أن قانون وزارة التربية والتعليم ممثلة بمديراتها توجه مديري المدارس بشكل مستمر الى مشاركة أفراد المجتمع المحلي بالشراكة المجتمعية. بينما جاءت الفقرة رقم (20)، والتي تنص على " يطور الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي"، في المرتبة الاخيرة و بمتوسط حسابي (3.55) وبدرجة مرتفعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس حريصين كل الحرص على تطوير العلاقات الطيبة بالمجتمع المحلي لما لها من فائدة عظيمة على الطلبة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها، وهو: ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو مبين في جدول (10).

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين

الرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تحمل المسؤوليات	3.93	0.75	كبيرة
2	إنجاز المهام	3.93	0.71	كبيرة
3	العلاقات في العمل	3.74	0.81	كبيرة
	الأداة ككل	3.87	0.72	كبيرة

يلاحظ من جدول (10) أنّ مجال تحمل المسؤوليات جاء ضمن الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.934)، وانحراف معياري (0.75) ودرجة ممارسة كبيرة، في حين أن مجال العلاقات في العمل جاء ضمن الترتيب الأخير، بوسط حسابي (3.735) وانحراف معياري (0.81)، ودرجة ممارسة كبيرة. وبلغ الوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين (3.87)، ودرجة ممارسة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للدور القيادي بدرجة كبيرة انعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للمعلمين في العملية التعليمية التعليمية، فأصبح يتحلى بالصبر في تعامله مع الطلبة، ويسعى دائماً لأن يكون قدوة حسنة للطلبة في أقواله وأفعاله الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على التزام الطلبة في العملية التعليمية بشكل أكبر، فلمعلم يسعى بشكل كبير أن يكن محل ثقة للطلبة، فهو يُحافظ على سرية معلوماتهم، وابتعاده عن التفرقة والتميز بينهم، ويتحرى العدالة في تقييمه للطلبة. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو عشييه وحجازي

(2019) التي أظهرت أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة. كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة أبو حميد (2020) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين جاء بدرجة مرتفعة. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات في العمل، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (11).

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات في العمل

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يحافظ على العلاقات الحسنة والطيبة مع زملاءه في العمل	3.89	0.94	كبيرة
2	7	يُعالج مشاكل الطلبة بعقلانية	3.85	0.89	كبيرة
3	6	يُنمي لدى الطلبة العادات الحميدة	3.82	0.97	كبيرة
4	8	يحرص على إثارة دافعية الطلبة نحو التعلم	3.79	0.95	كبيرة
4	9	يُنفذ الواجبات المطلوبة منه بدقة وامانة	3.79	0.90	كبيرة
6	2	يُقيم علاقات ودية مع زملائه	3.76	0.94	كبيرة
7	3	يتبادل الخبرات مع المعلمين داخل المدرسة وخارجها	3.69	0.96	كبيرة
8	5	يشارك في اللجان المدرسية لنجاح العملية التعليمية	3.63	0.94	كبيرة
9	4	يُشارك زملاءه في أبحاث وندوات علمية	3.39	1.05	متوسطة

أشارت النتائج إلى أن مجال (أنظمة العلاقات في العمل)، جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.735)، وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة توافر (كبيرة). كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الأداء الوظيفي لجميع مؤشرات المجال بدرجة كبيرة، باستثناء الفقرة (4) التي جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى حرص المعلمين على مكانتهم بين زملاءهم، وذلك بإقامة علاقات ودية مع بعضهم البعض فيتبادلون الخبرات فيما بينهم، ويشاركون في اللجان والأنشطة المدرسية المختلفة لإنجاح العملية التعليمية. كما أنهم يحرصون على بذل الجهد في إعداد الحصص الدراسية ومعالجة مشاكل الطلبة بعقلانية، وتنمية العادات الحميدة بينهم. وربما يعود السبب في ذلك إلى توفر إدارات مدرسية مبدعة، وذلك ما أشارت إليه نتائج السؤال الأول، وظهر ذلك من خلال تعامل المدرء مع المعلمين بطريقة إيجابية تحثهم على الإبداع وتجويد العمل. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحمل المسؤولية، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (11).

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحمل المسؤولية

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	11	يواظب على أوقات الدوام الرسمي	4.19	0.84	كبيرة
2	10	يلتزم بمواعيده في العمل	4.16	0.82	كبيرة

كبيرة	0.86	4.10	يقوم بتنظيم أعماله اليومية بشكل مستمر	12	3
كبيرة	0.90	3.94	يُمني لدى الطلبة الشعور بالمسؤولية	15	4
كبيرة	0.94	3.89	يُطور من أدائه المهني ومهامه الوظيفية	16	5
كبيرة	0.90	3.87	يُبرز مهاراته أثناء تنفيذ الدرس	13	6
كبيرة	0.97	3.87	يتحمل المسؤولية الكاملة الناجمة عن تصرفاته	14	6
كبيرة	0.86	3.86	يُراعي الفروق الفردية بين الطلبة	19	7
كبيرة	0.87	3.84	يربط المحتوى التعليمي بالبيئة المجتمعية	17	8
			يتواصل مع أولياء الأمور لاطلاعهم على مستوى أداء		
كبيرة	0.90	3.81	الطلبة	20	9
كبيرة	0.95	3.74	يُقيم أداء الطلبة بعدلٍ وموضوعية دون تحيز	18	10

أشارت النتائج إلى أن مجال تحمل المسؤولية، جاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة توافر (كبيرة). كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر الأداء الوظيفي لجميع مؤشرات المجال بدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة من المدراء والمعلمين إلى التزام المعلم بمواعيد العمل، وقيامه بعمله على أكمل وجه، وقد ظهر ذلك من خلال مؤشرات المجال حيث أظهرت أن المعلمين يطورون ذاتهم، ويتحملون المسؤولية كاملاً عن تصرفاتهم، ويهتمون بملاحظات الإدارة وأولياء الأمور، وغرس روح المسؤولية لدى الطلبة.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إنجاز المهام، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (12).

جدول (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إنجاز المهام

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
كبيرة	0.82	4.05	يلتزم بالأنظمة والقوانين المدرسية	24	1
كبيرة	0.77	4.04	يسعى إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية	21	2
كبيرة	0.80	4.01	يُشارك في الدورات واللقاءات التربوية التي تنظمها المدرسة	28	3
كبيرة	0.78	3.99	يُشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة	25	4
كبيرة	0.88	3.93	يحث الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المدرسية	29	5
كبيرة	0.86	3.91	يلتزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات	22	6
كبيرة	0.85	3.91	يُشارك بفاعلية في إنجاز المهام التي يُكلف بها	26	6
كبيرة	0.85	3.85	يستخدم وسائل متعددة لتقويم أداء الطلبة	30	8
كبيرة	0.87	3.82	يُنفذ ما يكتسبه من الدورات التدريبية في مجال عمله	27	9
كبيرة	0.86	3.81	يقترح أساليب جديدة في التدريس	23	10

أشارت النتائج إلى أن مجال (إنجاز المهام)، جاء بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة توافر (كبيرة). كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر الأداء الوظيفي لجميع مؤشرات المجال بدرجة كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة إلى أن المعلمين يقومون بالمهام

الموكلة إليهم، ويلتزمون بالتعليمات والإجراءات، ويتعاونون مع زملائهم في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن المعلمين يُشاركون في الدورات واللقاءات التربوية التي تنظمها المدرسة لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية، ويُشاركون في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة لحث الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المدرسية، والتزامهم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات لإنجاز المهام التي يُكلف بها.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها، وهو: "هل توجد علاقة ارتباطية بين الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك كما يظهره الجدول (13).

جدول (13): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي

على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين

الدور القيادي لمديري المدارس			معامل ارتباط بيرسون
العدد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
415	0.000	.844**	الأداء الوظيفي للمعلمين

يلاحظ من جدول (13) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الدور القيادي لمديري المدارس في تحقيق التميز المدرسي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بلغت (0.844)، وهي قيمة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وهذا يعني أنه كلما مارس مديري المدارس لدورهم القيادي بغية تحقيق التميز المؤسسي انعكس ذلك على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وتطور أدائهم في العملية التعليمية. وقد يعزى ذلك إلى كون المعلمين يشعرون أن مدرّاهم يقدمون لهم خدمات العملية التعليمية في شتى المجالات كالتهيئة، وفي بناء علاقات إنسانية، ويحترمون آرائهم ويتقبلونها، مما يعمل على توفير جو من الثقة والاحترام المتبادل بينهم مما يتولد عنه جوّاً من الرضا عن المدرسة والمدير والعمل، وتعد هذه النتيجة منطقية حيث أن المدير الناجح هو الذي يمارس أدواره بشكل متوازي وعادل بالنسبة لمروؤوسيه مما يدفعهم إلى العمل بجد ونشاط مما ينعكس أثره إيجابياً على أدائهم الوظيفي

ربما يعود السبب في ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للتميز الوظيفي بشكل استراتيجي تجاه كافة أركان العملية التعليمية معلمين، وطلبة، والمجتمع المحلي بشكل عقلائي يراعي المصداقية، والدقة، والوضوح، والعدل، فإنه يؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين، ويسهم بشكل حقيقي على التنمية الشخصية لهم، فيصبحوا فعالين بشكل إيجابي وحقيقي بالعملية التعليمية، ويشاركون الطلبة في آراءهم واهتماماتهم، ويطلعون أولياء أمور الطلبة على أداء أبناءهم المعرفي والسلوكي. هذا جميعه انعكس من تفاعل مديري المدارس بإيجابية مع المعلمين، وضبط انفعالاته في

مواقف العملية التعليمية، والتعرف على مشاعر المعلمين وتلميحاتهم، وحسن التصرف بما يناسب المواقف، وهذه جميعها تعدّ أبعاداً أساسية للتنمية الشخصية للمعلمين.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو عشيبة وحجازي (2019) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النفي والأداء الوظيفي للمعلمين. كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة أبو حميد (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى التميز الإداري لدى المديرين ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

التوصيات

بناءً على النتائج توصي الباحثة بالآتي:

- قيام مديري المدارس بوضع الخطط المستقبلية في ضوء نظم المعلومات والتغذية الراجعة للأداء المدرسي، وتحديد أهداف ورؤية المدرسة وتطلعاتها المستقبلية
- قيام مدراء المدارس بعقد دورات تدريبية للمعلمين وذلك لتطوير الأداء المهني لديهم.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية تتناول التميز المدرسي وربطه بمتغيرات أخرى كالبيئة التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو حميد، عبطة. (2020). التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو عشيبة، ايناس وحجازي عبد الحكيم. (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. بحث منشور، غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3)، 344-361.
- آل كردم، مفلح والبدوي، أمل. (2015). تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع(1)، 283-383.
- بني حمد، سمر وحتاملة، حابس. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم جدارا، 9(2)، 323-341.

جاد الله، صدام. (2021). دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. المركز القومي للبحوث غزة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(31)، 42-24.

الخصاونة، ثابت. (2018). واقع تطبيق مديري و مديرات المدارس الثانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 2(28)، 1-21.

الزعيبي، عطف. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) للتميز الإداري. *مجلة كلية التربية بالزقازيق*، 34(103)، 79-114.

الصعدي، هند. (2018). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19(4)، 155-225.

عابدين، محمد. (2020). *الإدارة المدرسية الحديثة*. دمشق: سوريا، دار الشروق للنشر.

عاشور، محمد. (2014). *القيادة*. عمان: الأردن، دار كنوز المعرفة.

العمرات، محمد. (2020). الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي. *مجلة كلية التربية في أسيوط*، 25(75)، 420-462.

العميان، محمود. (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

الغزو، فاتن. (2010). *القيادة والاشراف الاداري*. عمان: الأردن، دار اسامة للنشر والتوزيع.

مقابلة، منصور. (2020). درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(2)، 273-319.

المومني، زياد. (2020). *المفاهيم الادارية الحديثة في الادارة*. عمان: الأردن، المكتبة الوطنية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Adams, D., & Muthiah, V. (2020). School principals and 21st century leadership challenges: A systematic review. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, 5(1), 189-210.

Arnis, M. (2010). Job Performance of Workers in the Organization (theoretical study). *Social Change Journal*, No. (6). Algeria.

Atasoy, R. (2020). The Relationship between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274.

Bush, T. (2021). School leadership and culture: Societal and organisational perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 211-213.

Doss, C., Zaber, M. A., Master, B. K., Gates, S. M., & Hamilton, L. S. (2022). The Relationship Between Measures of Preservice Principal Practice and Future Principal Job Performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 44(1), 3-28.

- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and Finance*, *11*, 122-129.
- Khumalo, S. S. (2021). A descriptive analysis of the leadership practices of primary school principals in promoting sustainability through motivating teachers. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, *12*(1), 42-54.
- Muliati, L., Asbari, M., Nadeak, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2022). Elementary School Teachers Performance: How The Role of Transformational Leadership, Competency, and Self-Efficacy?. *International Journal of Social and Management Studies*, *3*(1), 158-166.
- Nawab, A., & Asad, M. M. (2020). Leadership practices of school principal through a distributed leadership lens: a case study of a secondary school in urban Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, *15*(8), 1025-1041.
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational administration quarterly*, *57*(2), 290-325.
- Rex, H. (2015). What makes good managers different from others. *Dissertation Abstract international*, *55*(5), 1025-1055.
- Yilmaz, E. and Izgar, H. (2009). Examination of Primary School Teachers' Job Satisfaction with Regards to Organizational Creativity within a School Context. *Elementary Education Online*, *8* (3), 943-951.