

**الأسلوب الإداري المُحفز للتمييز لدى مديري
مدارس محافظة إربد من وجهة نظر
المعلمين الفائزين بجائزة الملكة
رانيا العبد الله للمعلم المتميز**

سميه خليفه عبدالرحمن ربابه
جامعة تبوك – المملكة العربية السعودية
sumia.rababah@hotmail.com

Received: 10 Jun. 2016
Revised: 09 Sept. 2016, Accepted: 14 Nov. 2016
Published online: 1 (April) 2017



الأسلوب الإداري المُحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز

سميه خليفه عبدالرحمن رباحه

جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد كما يراها المعلمون الفائزون بجائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة مقياس الاستبانة لجمع آراء أفراد عينة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (٥٥) معلماً ومعلمة، تم اختيار العينة من كامل المجتمع البالغ (٥٥) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج اتفاق المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز أن هناك عدداً من الأساليب الإدارية المحفزة على الإبداع والتميز على مدير المدرسة تبنيها ومن هذه الأساليب تطبيق اللوائح والقوانين بطريقة مرنة، وتشجيع المعلمين على المبادرة والعمل الجماعي، والتميز بما يسهم في الارتقاء بالمدرسة، وتوزيع أنصبة المعلمين بعدالة، ومتابعتهم باستمرار، وزيادة تشجيع وتحفيز المدير للمعلم وإبراز دوره كمعلم، وتوظيف العلاقات الإنسانية والتعامل السلس مع المعلم والاهتمام بظروفه وتحمل المسؤولية من قبل المدير، وأظهرت النتائج أن تقدير المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز للأسلوب الإداري المحفز للتميز هي درجة كبيرة، وجاء مجال التخطيط في المرتبة الأولى، تلاه التنسيق والتوجيه، في حين المراقبة والتقويم في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز للأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد تعزى للجنس والمؤهل العلمي، والرتبة، والخبرة في التدريس، في حين وجدت فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر.

الكلمات المفتاحية: الأسلوب الإداري، التميز، مديرو المدارس، محافظة إربد، المعلمون، جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز.



Administrative Style Catalyst for Excellence in Irbid Governorate School Principals from the Point View of the Teachers Who Won Queen Rania Al-Abdallah Award for Distinguished Teacher

Somia Khalifeh Abdel Rahman Rababah

University of Tabuk - Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The purpose of this study is to investigate the administrative style catalyst for excellence in Irbid governorate school principals from the point view of the teachers who won Queen Rania Al-Abdallah award for distinguished teacher. To achieve the aim of the study the researcher developed two questionnaires to collect data from the sample. The population of the study consisted of all male and female teachers who won Queen Rania Award in 2006 until the schooling year 2011/2012 totaling (55) male and female teachers, they were all chosen as the sample of the study.

The findings of the study were the winner teachers agreed that there are several administrative styles motivating creativity and excellence that the principal must adopt, those are, applying rules and regulation in a flexible manner, encouraging teachers to be initiative and team work in order to develop the school, distributing work load equally, following up with teachers, issuing decisions according to rules and regulations, increasing teachers' motivation and revealing his role as a teacher, employing human relationships and easy work as well as taking teachers' condition in consideration and managing responsibility by the manager. The degree of evaluation of winner teachers for the motivating administrative style was high with a mean of (3.76) as planning domain came in the first rank followed by coordination and guiding while observation and evaluation came in the last rank. And There were no significant statistical differences between the means of teachers responses for the motivating administrative style among school principals in Irbid governorate attributed to gender, scientific qualification, rank and teaching experience while, there were differences attributed to age variable.

Keywords: Motivating Administrative Style Excellence, School Principal, Irbid Governorate, Teachers. Queen Rania Award for distinguished teacher.

الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز

سميه خليفه عبدالرحمن رباحه

جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية

المقدمة

يتسم العصر الذي نعيشه بأنه عصر متغير ومتجدد ومليء بالتطور التكنولوجي والتقدم العلمي، وبالتحديات التي تواجه الإنسان كل يوم، وهو أيضاً عصر يميزه بالانفجار المعرفي، والسرعة في انتشار وانتقال الثقافات وشتى صنوف المعرفة التي تُظهر كل يوم معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة (الحبيب، ١٩٩٦). حيث فرضت التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة إيجاد بيئة ذات تنافسية عالية، جعلت حاجة أي فرد يسعى للتعايش مع متطلبات الحياة المعاصرة وظروفها يحتاج إلى أن يتخذ من التميز شعاراً له في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل (Che- Meh & Nasurdin, 2009).

ويُعد التعليم أهم وسيلة لبناء الأفراد ومواجهة متغيرات وتحديات المستقبل، وهو البداية الحقيقية للتقدم والنهضة، حيث تضع الدول التعليم في أولوية برامجها وسياساتها، ولا بد من تطوير وتجديد التعليم ليتم إصلاح وتطوير وتجديد كافة مجالات الحياة (شحاته، ٢٠٠٢).

ويتطلب نجاح عملية التعليم وجود المعلم الكفء، والمقررات الدراسية، والوسائل التعليمية، والأنشطة، والمباني المدرسية رغم أهميتها لا تحقق الأهداف التربوية المنشودة ما لم يكن هناك معلم ذو كفايات تعليمية وسمات شخصية متميزة

يستطيع بها إكساب طلبته الخبرات والقدرات العقلية، ويعمل على تهذيب شخصيتهم، وتوسيع مفاهيمهم ومداركهم، وتنمية أساليب تفكيرهم وقدراتهم العقلية، واستدراك النقص المحتمل في الكتب ومقررات المدرسة (الحيلة، ٢٠٠٢).

بالإضافة إلى توفر قادة مبدعين، قادرين على التعامل مع كافة المواقف الطارئة ومواكبة التطورات التكنولوجية، يساهمون في تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، ويستشرفون آفاق المستقبل (المشاقبة، ٢٠١٠). وقد اتجهت المجتمعات إلى الاهتمام بالعنصر البشري، والاهتمام بإعداد الكوادر الفنية، والإدارية لقيادة العمل بمنظمات المجتمع المختلفة باختلاف تخصصاتها وتبعاتها (أبو النصر، ٢٠٠٧). ويأتي ذلك في كل المجالات وهي معنية بحفز الأفراد على تقبل التغيير وتوجيه جل اهتمامهم لتنمية قدراتهم، وتوفير الظروف الملائمة لمواجهة تلك التغيرات (Kouzes & Posner, 2002).

فللقائدات لها دور بارز في تهيئة المدارس لهذا التغيير، والاستثمار الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وإيجاد البيئة المحفزة للتميز بكافة مجالاته من خلال استخدام الأنماط القيادية المتسمة بالفاعلية، والمتلائمة مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة (Fink & Retalick, 2002).

أهمية المدير في تجديد العمل التعليمي وتطويره، وفق أحداث ما توصل إليه علم النفس والتربية، من نظريات وطرق حديثة، حيث يعد دور المدير وسيلة اتصال فعالة بين الثقافة التربوية والمعلمين في المدرسة (حمادات، ٢٠٠٦؛ بلحاج، ٢٠٠٢).

وإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها ودفعهم نحو التميز عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم وتقديم الحوافز المناسبة، التي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك المرغوب في مؤسسته، وتعتبر الحوافز مقياساً مهماً في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها، فالحوافز تؤدي إلى المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وتؤدي إلى انعكاسات على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم وتنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تنمي الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين (صالح، ٢٠٠٤؛ الطويل، ٢٠٠٧).

وإيماناً من جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين وحرصاً من جلالة الملكة رانيا العبد الله على تطوير مهنة التعليم في الأردن، والإعلاء من شأنها وتحسين صورة العاملين فيها من معلمين ومعلمات، ودعم المتميزين منهم والتميزات، والاعتراف بفضلهم في تنمية وطنهم ونشر قصص نجاحهم وتجاربهم، أطلق جلال الملك وجلالة الملكة في آذار عام ٢٠٠٦ جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز، دعوة لتجذير التميز التربوي في رسالة واضحة إلى جميع القادة التربويين لتطوير البيئة المدرسية. والجائزة عبارة عن مفهوم عصري متطوراً لمعلم مبدع، يعتمد على توظيف التكنولوجيا والإبداع والتقنية المهنية، وتحفيز التفكير، وإيجاد القيادات المتميزة من الطلبة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦).

ويستنتج من ذلك بأن مختلف المؤسسات تؤد الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتمييزها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، وأصبح من الضروري قبل أي شيء الاهتمام بإعداد المعلم اهتماماً يتناسب مع دوره في العملية التربوية، فالمعلم حجر الزاوية في العملية التعليمية، وأهم أركانها. وهو صاحب الدور الأساسي في العمل المدرسي، فهو أكثر أعضاء المدرسة احتكاكاً بالطالب وأكثرهم تفاعلاً معه، ومن خلال هذا الاحتكاك والتفاعل يتم التأثير في النشء سلباً أو إيجاباً، ومن ثم كان المعلم وما زال جوهر العملية التربوية والتعليمية.

وتقع على المدرسة مسؤولية تمكن المعلم من أداء مهامه وإعداد النشء كقادة يتميزون بمزايا تجعلهم أكثر قدرة على الإسهام في تحريك هذه المجتمعات نحو التقدم والرفق وتحمل المسؤولية، والإخلاص والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية، التي تعددت وتنوعت لتشمل مدير المدرسة كقائد تربوي يعمل على تحسين أداء المعلمين وزيادة إنتاجيتهم، وإتاحة الفرصة الممكنة لهم للنمو المهني والمساكني، ومساعدتهم على اكتساب مهارات التخطيط للتدريس، والتعرف على أساليب التدريس الفعالة، واستخدام الوسائل التعليمية والقدرة على رؤية جميع الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (شديفات، ١٩٩٧).

إن لمديري المدارس مسؤولية كبرى في متابعة أداء المعلمين الذي ينبغي أن يتسم بالكفاءة والفاعلية، وعليه أن يعمل على تفعيل طاقاتهم الكامنة، وإثارة دافعيتهم وحفزهم على الأداء الأفضل لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة، ويتطلب ذلك منه الاتصال بهم بهدف التأثير والإقناع والتوجيه، وتقديم التغذية الراجعة التصحيحية والتطويرية. وتوجيه المعلم بمساعدة المدير يعتبر ضرورة مهما كانت سنوات خبرته، لأنه يتيح الفرصة للنمو المستمر في أدائه المهني، وتحسين مستوى كفايته المهنية، ودفعه نحو التميز، وهنا تبرز

التعرف على التطور الذي لحق بنظريات الإدارة من وقت لآخر في ضوء ما توفر للإنسان من طرق جديدة للبحث، ووسائل مستحدثة للمعرفة، بما يحقق للممارسين قدرة، وفهماً أفضل، للربط بين المتغيرات، والتعامل مع المشكلات، باستخدام طرق منهجية سليمة والتنبؤ بالأحوال المستقبلية (أبو بكر، ٢٠٠١). رطرق منهجية والتنبؤ بالأحوال المستقبلية (أبو بكر، ٢٠٠١).

حيث تعددت المدارس والمداخل الأسلوبية المحفزة، ومدى تأثيرها على الإدارة التربوية، كمدرسة الكلاسيكية والمتمثلة بنظرية الإدارة العلمية، والنظرية البيروقراطية، نظرية المبادئ الإدارية، كما ظهرت بعد ذلك المدرسة السلوكية، كردة فعل للمدرسة السابقة وتضم: (مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة تنمية التنظيمات، نظرية X ونظرية Y، نظرية سلم الحاجات، نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعة، نظرية النموذج المختلط، نظرية الشبكة الإدارية، نظرية اللامركزية) (الحياري، ٢٠٠٠: ٣٩٠).

ينظر المدخل السلوكي إلى الإدارة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، لذلك اهتم بالنواحي المادية، والإنسانية في العمل، واعتبرها محددات للكفاءة الإنتاجية من خلال تأثيرها على الأداء، وكان ذلك سبباً في إثراء الأسلوب الإداري بمفاهيم عامة مثل: الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالأهداف، والجدير بالذكر أن المدخل السلوكي له أثر كبير على الإدارة التعليمية من خلال تعميق الممارسة الديمقراطية سواء عن طريق ديمقراطية الإدارة، أم المشاركة في اتخاذ القرارات، ولذا غدت الإدارة التعليمية خدمة، أو نشاطاً يساهم في تحقيق أهداف التعليم، كما أصبحت النظرة إلى المعلم على أنه إنسان متفردة الأمر الذي استوجب على المشرفين التربويين، والمدراء أن يتعاملوا مع المعلمين، وفقاً لحاجاتهم مع تدعيم العلاقات الإنسانية الحسنة بين بعضهم البعض من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل (فقيه وعبد المجيد، ٢٠٠٥).

لقد خطت المملكة الأردنية الهاشمية في تطوير نظامها التعليمي بخطى علمية مدروسة تسعى إلى مواكبة التطورات المتلاحقة، وذلك لتلبية التقدم المنشود، وحاجات المجتمع، وقد حظي مدير المدرسة والمعلم بالنصيب الأكبر من هذا التطوير، وحرصاً من وزارة التربية والتعليم على توضيح العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم؛ فقد حددت اللوائح التنظيمية العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم في إطار العملية التربوية والتعليمية بما يحقق أهدافها المرسومة، وأبرز ملامح هذه العلاقة تأكيد دور مدير المدرسة في نمو المعلم مهنيًا ودفعه نحو التطوير والتقدم والتميز تشبهاً مع تطوير مهام الإدارة المدرسية ومسؤولياتها، وقد نظمت وزارة التربية والتعليم الأردنية العديد من المؤتمرات والحوارات والنقاشات واللقاءات التربوية حول تطوير المعلم، ودفعه نحو التميز والإبداع، والاهتمام بكافة الإمكانيات وتوفيرها له لأداء عمله (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢).

وتناولت العديد من الدراسات محور أو جانب من جوانب الجائزة، كدراسة الروسان (٢٠٠٨)، ودراسة الروسان (٢٠١٢)، ودراسة المشاتله (٢٠١٢)، وجاءت الباحثة لتكمل المسيرة البحثية بموضوع التميز التربوي مما كان سبباً يدعو إلى البحث والتقصي بهدف معرفة دور مديري المدارس في انتهاج الأفكار الإدارية والأنماط والممارسات القيادية المحفزة للتميز التربوي، ولما له من أثر على فعالية المدرسة بشكل عام وعلى تطور وتقدم وتميز المعلمين بشكل خاص.

لقد تطور الأسلوب الإداري وأصبح علماً قائم بحد ذاته، له نظرياته، ومفاهيمه، وأسس، ومبادئه، بعد جهود بحثية وفكرية كبيرة، على مدى قرون من السنين، وتأتي أهمية دراسة الأسلوب الإداري من منطلق بعدين: البعد التاريخي: لأن دراسة تاريخ الإدارة يساهم في فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل، كما أنه يقلل من الوقوع في أخطاء السابقين، والبعد التطويري: يتمثل في

السياسية والاجتماعية (البستان، ٢٠٠٣). إضافة إلى محدودية النماذج الاستراتيجية المعتمدة على فكر شخص واحد سواء في صياغتها، أو مراقبتها، وأنها غير قادرة على حل المشاكل الإنسانية، وأمور الدافعية، والروح المعنوية (عقيلي، ١٩٩٧).

- المدارس الحديثة في الإدارة

أدت التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، إلى ظهور ما يعرف بالأسلوب الإداري والاتجاهات، وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت على شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الأسلوب الإداري.

على خلاف العصور السابقة بدأت أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة إلى أفراد أو المنظمات أو المجتمعات فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليه أن يبدع ويبتكر، ونتيجة لذلك أصبح الإبداع والابتكار لهما أهمية ضرورية، إلى الحد الذي أظهر نمط حياة جديد يرتكز بالأساس على المعلومات والمعارف، فأصبح المجتمع بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذا صبغة جديدة من حيث العلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتها الاجتماعية، ومن حيث نمط التصرف والتأقلم لتلك الوحدات ومن حيث الاتصال والتواصل فيما بينها، الأمر الذي قاد الأسلوب الإداري المعاصر إلى استعمال مصطلح مجتمع المعلومات كإشارة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف، وانتشارها الواسع بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الأسلوب الإداري خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري، وبشكل سريع ومكثف الأمر الذي جعل الأسلوب الإداري حالياً سريع التجدد والتطور (ربابعه، ٢٠١٣).

وتتضمن المدرسة الحديثة للإدارة (مدرسة النظم، الإدارة الموقفية، أسلوب الإدارة بالأهداف،

ثم ظهرت مدرسة المدخل الكمي لاتخاذ القرار، حيث طرأ على الأسلوب، والتطبيق الإداري أحداث تكاملت فيما بينها، وكونت القاعدة الأساسية لما يسمى بالأساليب الكمية، والعلمية، وبعد ذلك ظهرت مدرسة اتخاذ القرار التي يرجع تاريخ ظهورها إلى عام ١٩٢٨، حيث بدأها العالم (شستر برنارد) عام ١٩٢٨ تلاه (هريت سيمون) الذي وضع كتاب السلوك الإداري عام ١٩٤٨، ثم توالى كتابات المهتمين بهذا المجال التربوي (الحريري، ٢٠٠٧). وتعد عملية اتخاذ القرار حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية. والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة للنوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة، وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته" (الخوaja، ٢٠٠٤: ٤٢). وتركز هذه المدرسة في عملية اتخاذ القرار الرشيد، الذي يعتبر جوهر عمل أي مدير في أية منظمة لا بد من النظر من جانبيين أساسيين هما: المادي، والنفسي والاجتماعي، ومدى انعكاس ذلك على المرؤوسين (عقيلي، ١٩٩٧).

ومن الانتقادات التي وجهت لمدرسة اتخاذ القرار هي (عدم مراعاة بعض الحالات الإنسانية، ولا تتوفر فيها المرونة، ويقتل القدرة على الاجتهاد، والإبداع والمبادرة (عطوي، ٢٠٠٨). "ولا تستطيع تفسير العلاقات المتداخلة داخل المنظمة الإدارية، وبين البيئة المحيطة بما تحويه من تغيرات مجتمعية وعالمية (البستان، ٢٠٠٣: ٢٠٢).

وظهر عدد من الانتقادات لتلك المدارس، حيث انتقدت على أنها تعتمد على الأساليب التقليدية التي قد تنجح مع النمو التدريجي، ولكنها حتى تحقق النجاح فهي بحاجة إلى التخطيط لفترة زمنية لا تتطور فيها المعلومات التخطيطية، وتعتمد في تحليلاتها، وتفسيراتها على خطوات شكلية، ولا تتيح فرصة للإبداع، والابتكار، وتركز على الجانب الاقتصادي المعتمد على التحليل الكمي أكثر من التحليل الكيفي، وتغفل العوامل

التي تمثل المؤهلات والخبرات فيمكن معرفته والإطلاع عليه عندما يتقدم العامل بطلب العمل في المؤسسة، وأما الشق الثاني وهو الرغبة فإنه من الصعب معرفة ذلك، لأنها شيء داخلي لا يمكن ملاحظته أو الحكم عليه إلا من خلال تصرفاته للعامل نفسه (ربابعه، ٢٠٠٣).

ويتضح بأن الحوافز في الأسلوب الإداري مرت بعدة تطورات، وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراسات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في المرحلة الأولى (ربابعه، ٢٠١٣).

فهناك متطلبات أساسية لتنفيذ نظام الحوافز كما ورد عن ماهر (٢٠٠٤) أهمها: أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً، وربط الحوافز بالأداء بحيث يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة، وأن تكون الحوافز مختلفة في نوعيتها المادي والمعنوي، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.

إن أهداف نظام الحوافز الذي تعتمده المؤسسة لا بد أن يحقق أهدافاً تعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة من خلال زيادة إنتاجها واستخدامها لعناصر الإنتاج أفضل استخدام، وتحقيق الأهداف المعنوية المتعلقة بخلق الأجواء المناسبة من خلال الحوافز لكي يعمل الفرد بانديفاع عال لإشباع رغباته، ولا شك بأن أهداف الحوافز هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام الحافز بالشكل الذي يؤدي إلى الفائدة المرجوة منه (صالح، ٢٠٠٤).

إن إشراك العاملين في الإدارة، ووجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للموظفين، وتحسين ظروف ومناخ العمل، وتوفير الإضاءة والتهوية، والتقليل من الضوضاء وتوفير وسائل السلامة، ووسائل التدريب المتوفرة أي تدريب العاملين في الدورات التدريبية حافز من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وخلق الرغبة لديهم في العمل (عقيلي، ١٩٩٣؛ عساف، ١٩٩٩).

نظرية هيزبيرج، نظرية ERG، نظرية المساواة، أسلوب ppbs، إدارة الجودة الشاملة، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الإسلامي في الإدارة (الحياري، ٢٠٠٠: ٢٩٣).

كما أهتمت الإدارة بإثارة الرغبة لدى المعلمين وتوجيه سلوكهم المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وكذلك إثارة دافعيتهم للعمل، وتوجيه سلوك المعلمين في اتجاه رفع الكفاءة الإنتاجية، وبذلك تصبح مهمة الإدارة إطلاق القوى النفسية الكامنة في المعلمين التي تدفعهم إلى المساهمة عن رغبة واقتناع في زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية (العناز، ١٩٩٣).

ويعد الحافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتمييزه في أداء العمل، ويفترض هذا التعريف التركيز على مكافأة المعلمين عند تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، والحوافز وفقاً لهذا المعنى، وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية (ماهر، ١٩٩٨).

والحافز أيضاً شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة (محي الدين، ٢٠٠٩: ٢٤). وقد يعرف الحافز بأنه "أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، فقد تكون لدى الفرد العامل قدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في أدائه"، وبناءً على ذلك وضع علماء السلوك التنظيمي معادلة لإنجاز الفرد: فالعلاقة بين القدرة على العمل والرغبة فيه علاقة وطيدة، وهي حاصل مؤهلاته العلمية مضافاً إليها المهارة التي اكتسبها نتيجة الخبرات في حياته العملية، وعليه فإن نظرية الإنجاز يمكن قراءتها كالتالي: الإنجاز = (المعرفة + المهارة) × الرغبة في العمل (صالح، ٢٠٠٤: ١١٣):

والشق الأول من المعادلة، وهو المعرفة والمهارة،

العربي، وذلك عبر توفير جو تنافسي شريف بينهم يرقى بقدراتهم في الميدان التربوي، ويقودهم نحو إطلاق طاقاتهم المخزونة التي تمثل أفضل ما لديهم من معارف ومهارات تربوية (الروسان، ٢٠١١).

وتأتي هذه الجوائز التي تقدمها في المجال التربوي في صورة جوائز نقدية ومكافآت مالية ودروع تذكارية وشهادات للطلاب المكرمين أكاديمياً، وأحياناً تكون رمزية ومعنوية. ومن أهم هذه الجوائز والمسابقات التي خصصتها بعض الدول العربية في مجال التميز التربوي جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي والتميز، وجائزة خليفة التربوية، وجائزة الشارقة للتميز التربوي، وجائزة سمو الأميرة هيا بنت الحسين للتربية الخاصة، وجميعها في دولة الإمارات العربية المتحدة، وجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز، وجائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز، وجائزة يوم التميز العلمي في قطر، بالإضافة إلى مسابقة إنتل للعلوم- العالم العربي، التي تعقد في مكتبة الاسكندرية في مصر (فريوان، ٢٠٠٨).

وتعتبر هذه الجوائز التي تمنحها هذه الدول للمتميزين في المجال التربوي، تنويجا لإنجازات أبنائها الذين أثبتوا جدارتهم وتميزهم في مجال التعليم، وتقديراً واحترافاً بالمتفوقين والمتميزين أكاديمياً، حيث تحرص قيادات هذه الدول على تكريم وتشجيع أبنائها وبناتها المتميزين والمتفوقين علمياً (البرنامج التربوي للبحوث التربوية والمنهج، ٢٠٠٢).

ويأتي إطلاق جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في آذار من العام ٢٠٠٦ حرصاً على تطوير مهنة التعليم في الأردن ودعم المعلمين المتميزين، ونشر قصص نجاحهم وتجاربهم، مما قد يسهم في إعلاء شأن هذه المهنة، وتحسين صورة العاملين فيها من معلمين ومعلمات، والاعتراف بفضلهم في تنمية وطنهم، ودعوة لتجذير التميز التربوي، فالجائزة تعمق مفهوماً عصرياً متطوراً

وهناك نظريات للحوافز أهمها: (المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو، نظرية العاملين لهيرزبرج، نظرية التوقع، النظرية اليابانية (Z)، نظرية الإنجاز، نظرية (y, x)، نظرية إي أر جي (ERG) (ربابعه، ٢٠١٢).

وقد حرصت وزارة التربية والتعليم على إثارة وتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم وذلك من خلال توفير بعض الحوافز منها: (١- برامج التأهيل التربوي لتطوير الجوانب الإدارية والفنية وتحسينها ورفع كفاءة العاملين في وزارة التربية وقد بدأت منذ عام ١٩٦٤؛ ٢- نظام رؤساء التربية وقد صدر في عهد جلالة الملك الحسين بن طلال -رحمه الله- منذ عام ١٩٦٦؛ ٣- العلاوات الفنية للمعلمين، ٤- صندوق الضمان الاجتماعي وجاءت فكرة إنشائه للعاملين عام ١٩٧٨ لتحقيق التكامل والتضامن بين موظفي وزارة التربية والتعلم؛ ٥- المكرمة الملكية لأبناء المعلمين في الجامعات الأردنية وأقرت عام ١٩٨٤؛ ٦- نظام رتب المعلمين ويهدف إلى منح المعلمين الذين يشغلون الرتب المختلفة حوافز بنسب من الراتب الأساسي بعد تحقيقهم لمتطلبات الحصول على هذه الرتب وتم العمل بها عام ٢٠٠٢؛ ٧- جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز، تقديراً من جلالة الملك عبد الله الثاني وجلالة الملكة رانيا العبد الله لدور المعلم ومسيرته في التعليم وأطلقت الجائزة عام ٢٠٠٦ لتجديد التميز والتفوق والإبداع (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦؛ وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤).

ثالثاً: جائزة الملكة رانيا في ظل التطورات التي شهدتها العالم المعاصر

خصّص عدد من الدول العربية جوائز سنوية يقوم بتدعيمها الرؤساء أو الملوك أو الوزراء أو كبار مسؤولي هذه الدول للأفراد المتميزين في المجال التربوي، تميّناً لجهودهم وتقديراً لأدائهم الإبداعي، ودفعهم وتشجيعهم نحو التميّز كنماذج يقتدى بها في عصر التمزي ومجتمع المعرفة، بهدف توفير فرص تعليم أفضل لأبناء الوطن

فاعلية التعليم، إدارة الموارد، التنمية المهنية، مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، علاقات العمل والتفاعل مع الآخرين، الابتكار والإبداع، التقييم والتقويم، النتائج والإنجازات) (جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي، ٢٠٠٧).

وهناك رسالة وأهداف للجائزة لإيجاد برنامج جوائز متجدد ودائم يسهم في تطوير البيئة المدرسية التي تجذر التميز وتعمل على إظهار المعلمين المتميزين والمدارس المتميزة، ويكافئهم وينشر قصص نجاحهم، وتسعى جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز إلى تحقيق جملة من الأهداف والغايات منها: (المساهمة في تطوير التعليم لتخريج طلبة مفكرين ومنتجين ومنتمين لمجتمعهم؛ زيادة تقدير المجتمع لمهنة التعليم ورفع الروح المعنوية للمعلمين؛ تشجيع الإقبال على مهنة التعليم؛ وتسهيل تبادل الأفكار الخلاقة والخبرات المكتسبة بين التربويين؛ وإيجاد قاعدة معلومات للمدارس المتميزة والتربويين المتميزين؛ وتشجيع التفاعل بين جميع الجهات المعنية في العملية التربوية؛ واختيار وتقدير المعلمين المتميزين والمدارس المتميزة اعتماداً على معايير موضوعية، وعلمية، وشفافة، وسهلة الفهم؛ وربط ما يتعلمه الطلبة في المدارس بالحياة العلمية؛ التأكيد على أهمية التفاعل بين المدرسة والبيئة المحلية) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦).

وتمنح وزارة التربية والتعليم حوافز إضافية للحاصلين على جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز فهي: (يمنح الفائزون بالمرتبة الأولى على مستوى المملكة لفئات الجائزة الخمس رتبة أعلى من رتبة الحاصلين عليها في رتب المعلمين فضلاً عن نقاط إضافية للتفاضل على وظيفة مشرف للحصول على بعثات دراسية للجامعات الأردنية في مرحلة البكالوريوس والدبلوم العالي على نفقة الوزارة واعتمادهم أيضاً على معلمين مرجعيين لتدريب المعلمين؛ يمنح الفائزون على مستوى المملكة في المركز الثاني وعددهم (٢٠) نقاطاً إضافية للتفاضل على وظيفة مشرف تربوي،

للمعلم المبدع، يعتمد على توظيف التكنولوجيا والإبداع والتقنية المهنية، وتحفيز التفكير، وإيجاد القيادات المتميزة من الطلبة، وهي رسالة واضحة إلى جميع القادة التربويين لتطوير البيئة المدرسية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦).

وتتكون الجائزة في هيكلتها من لجنة توجيهية تشمل ممثلين من وزارة التربية والتعليم، وأفراداً من القطاع الخاص، وشركات غير ربحية، وممثلين من مكتب جلالة الملكة رانيا العبد الله، وتتلخص مهمة هذه اللجنة في وضع الهيكل التنظيمي والإداري للجائزة وسياساتها العليا، إضافة إلى الإشراف على عملية التنفيذ (جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي، ٢٠٠٦). كما وتشمل هيكلية الجائزة على لجنة فنية تضم ممثلين من وزارة التربية والتعليم وتربويين من القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والجامعات، وتشتمل مهمة هذه اللجنة في وضع معايير الجائزة، وتدقيق التقييم، ومراجعة النتائج النهائية والمصادقة عليها، أما هيئة المقيمين فتضم خبراء في مجال التدريس والتقييم، تكون مهمتها تقييم الطلبات المقدمة من العاملين، والقيام بالزيارات الميدانية، وتصنيف الفائزين كل حسب مركزه، وأخيراً مدير تنفيذي يعد المرجع الأول للجائزة تكمن مسؤوليته في إدارة الجائزة، ووضع خطة عملها وتنفيذها والتنسيق مع مختلف الجهات المعنية. ويترشح للتقدم إلى الجائزة المعلم الذي يكون عند تقديم طلب الترشيح ممارساً للتعليم بدوام كامل في مدرسة حكومية تابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية أو مدرسة الثقافة العسكرية، والفئة التي يتقدم إليها، على أن لا تقل خبرة تدريسه في المدارس الأردنية من ثلاث سنوات (جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز التربوي، ٢٠١٢).

وللجائزة تسعة معايير يتم من خلالها تحديد المعلم المتميز تربوياً، إذ تشير هذه المعايير إلى معظم واجبات وأخلاقيات مهنة التعليم التي يتوقع من المعلم أن يتبناها ويمارسها في عمله، ومن هذه المعايير (الفلسفة الشخصية والقيم الأساسية،

على تفعيل دوره في تعزيز السلوك الابتكاري للمرحلة التأسيسية في المنطقة الوسطى من دولة الإمارات العربية المتحدة، وبلغت عينة الدراسة (٢٦٩) معلمة، وكانت أهم النتائج وجود علاقة دالة وموجبة بين دور كل من المديرية والموجه وبين الدرجة الكلية لأساليب المعلمة المتبعة والتي من أهمها المرونة في التدريس، والانفتاح في التدريس، والأنشطة الصفية.

وأجرى كل من أبو تينة والروسان (٢٠٠٨) دراسة هدفت التعرف على الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي. تكونت عينة الدراسة من (٦٢) معلماً من المعلمين الفائزين لعام ٢٠٠٦. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية وموجبة ودالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتميز التربوي، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية هي الأفضل تنبؤاً بالتميز التربوي يليها القيادة التبادلية، أما القيادة الترسلية فكانت متنبئاً سلبياً للتميز التربوي وغير دالة إحصائياً.

وقامت الروسان (٢٠١١) بدراسة هدفت التعرف على درجة مساهمة جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت في إعداد استبانة مكونة من عشرة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٦) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة مساهمة جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي جاءت بدرجة تقدير كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين لدور جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث مقابل الذكور.

وفي دراسة لمحافظه وحداد (٢٠٠٨) هدفت إلى

وأفضلية في بعثات الوزارة للدراسات العليا في الجامعات الأردنية فضلاً عن اعتمادهم معلمين مرجعيين للتدريب المعلمين؛ يمنح الفائزون على مستوى المديرية الواحدة (الأولى على مستوى المديرية) وعددهم (١٧٥) فائزاً نقاطاً إضافية للتنافس على وظيفة مشرف تربوي، وأفضلية في بعثات الوزارة للدراسات العليا فضلاً عن اعتمادهم معلمين مرجعيين لتدريب المعلمين (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢).

ومن الدراسات التي تناولت الجوائز التربوية، والكفايات المهنية لمديري المدارس، منها: دراسة مايرز (Mayers, 2001) التي هدفت التعرف على المديرين كعامل رئيس في تحقيق الرضا الوظيفي، إدراك معلمي المرحلة الابتدائية لسلوكيات القادة وأثرها في المعلمين، واستخدمت الباحثة طريقة المقابلات في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦) معلمين ثلاثة منهم عرفوا أنفسهم بأنهم راضون عن عملهم، وثلاثة منهم عرفوا أنفسهم أنهم غير راضين، وأظهرت النتائج أن سلوكيات القادة وتصرفات مدير المدرسة حاسمة بالنسبة إلى إنجاز المعلم وفاعلية المدرسة كما هي حاسمة بالنسبة إلى الرضا الوظيفي.

بينما أجرى ميرتلر (Mertler, 2002) دراسة هدفت التعرف على درجة الرضا الوظيفي وتصورات الحوافز لدى معلمي المدارس المتوسطة والثانوية، تكونت عينة الدراسة من (٧١٠) معلماً ومعلمة، تم استخدام المقابلة كمقياس للدراسة. وأشارت النتائج أيضاً أن المعلمين في بداية ونهاية حياتهم المهنية كمعلمين قد سجلوا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة مع الإناث، وأشار معظم أفراد عينة الدراسة أنهم سيختارون وظيفة التدريس مره أخرى إذا أتيحت لهم فرصة الاختيار، وأشارت النتائج إلى أن الحوافز المرتبطة بالأداء تعكس إيجاباً على أداء المعلمين الذي يحصلون على هذه الحوافز.

وهدف دراسة الشيخ (٢٠٠٢) إلى إبراز دور مدير المدرسة والموجه التربوي في تشجيع المعلم

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك تنوعاً في المواضيع والأهداف والنتائج المتحصلة بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من هذه الدراسات. كما يتضح وجود إهتمام في البلدان التي أجريت فيها هذه الدراسات بموضوع الأسلوب الإداري والأنماط القيادية وعلاقتها ببعض المخرجات التربوية. وقد استفادت الباحثة من استعراض الدراسات السابقة ومنهجياتها في تعزيز وبناء منهجية خاصة بدراساتها تتلاءم مع أهدافها وطبيعة المشاركين فيها وفي تطوير مقياس الدراسة إضافة إلى الفائدة من عملية تحليل البيانات لهذه الدراسة. ويمكن القول إن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات التي تم استعراضها في موضوعها فهي تدرس الأسلوب الإداري والأنماط والممارسات التربوية التي تشجع وتجذر التميز التربوي من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في محافظة إربد.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

جاء الإهتمام بإجراء هذه الدراسة على اعتبار أنها جزء لا يتجزأ من البنيان العام للنظام تصب في مصلحة الطلبة ومخرجات التعليم بكل أنواعه. ولعل مكانة الجائزة وموضوعها، وتجربتي الشخصية في خوض مراحل هذه الجائزة قد دفعني للبحث والتحقق عن العوامل التي تشجع على التميز التربوي، وركيزة من ركائز التعليم الذي يعتمد على تعاون كل من له صلة بتحسين العملية التربوية وبالتالي ظهور ورعاية التميز التربوي، ومن أبرز هذه العوامل وجهات نظر المعلمين المتميزين تربوياً، والفائزين بهذه الجائزة كدعوة للوزارة لتبني هؤلاء المديرين لتلك الأفكار في قيادتهم للمعلمين والمعلمات العاملين فيها. لذا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز؟

الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧) مديراً ومديرة، و(٤٠٠) معلم ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، تم استخدام الإستبانة كمقياس للدراسة. أظهرت النتائج أن جميع أفراد العينة حصلوا على درجة رضا وظيفي مرتفعه، ولم توجد فروق دالة إحصائية في أثر النمط القيادي في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة عجلون تعزى لتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة.

وأجرى واين (Wayne, 2010) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، وتصورات المعلمين حول أهمية هذه الكفايات في تحفيزهم لأدائهم عملهم بفعالية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت العينة من (١٠) مديرين ذكور، تم استخدام الاستبانة كمقياس للدراسة. أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط دالة بين جود الكفايات الإدارية للمدير وبين ازدياد دافعية المعلمين للعمل، كما بينت الدراسة أن الآراء اتفقت على أن كفايات الاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار والقيادة التحويلية هي أهم كفايات المديرين وأكثرها ممارسة لتحفيز العاملين.

وفي دراسة للمشائله (٢٠١٢) هدفت التعرف على دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز في تطوير الكفايات الإدارية لمديري ومديرات المدارس في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (٣١٢) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما تم استخدام الاستبانة كمقياس للدراسة. وأظهرت النتائج إلى أن المتويط الحسابي العام جاء بمستوى عال، مما يدل على الإهتمام الزائد بموضوع الجائزة، وبقدرات المدرسة العالية، وتبين عدم وجود فروق تعزى للجنس ولسنوات الخبرة، وتبين وجود فروق لصالح المؤهل العلمي لحملة البكالوريوس.

وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والإبداعية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

المعلمون الفائزون "بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز": هم فئة المعلمين الذين تقدموا بطلبات ترشيح عن طريق مديرياتهم إلى مكتب جائزة الملكة رانيا وحصلوا على أعلى العلامات في التقييم الكتابي ثم في التقييم الميداني حسب معايير التميز التربوي التسعة الخاصة بالجامعة التابعين لمحافظة إربد (جائزة الملكة رانيا العبد الله، ٢٠١٣).

الأسلوب الإداري: هو الأسلوب الإداري المتعلق بالعملية الإدارية، وما تمخض عنها من نظريات، ودراسات وبحوث، في علم الإدارة، وإدارة القوى البشرية والموجود لدى مدارس محافظة إربد (Johannes, 2006).

وتعريفه إجرائياً الأسلوب الذي يستخدمه المدير في مدارس محافظة إربد بتوجه ذاتي من جانبه لتوجيه المعلمين وحملهم على أداء مهماتهم مقيساً بمتوسط الدرجات التي تم الحصول عليها في فقرات استبانة الأسلوب الإداري المحفز للتميز.

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة وللتعرف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة للأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الفائزين «بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز» التابعين لمحافظة إربد، والبالغ عددهم (٥٥) منهم (١٠) معلمين و (٤٥) معلمة.

مقياس الدراسة

قامت الباحثة بتطوير مقياس الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة

٢- برأيك هل مديرك يدفعك نحو التميز والإبداع؟ نعم (كيف) لا (لماذا)؟

٣- ما مقترحات "المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز" ليكون الأسلوب الإداري الممارس لدى مدير المدرسة محفزاً للتميز؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من: إعطاء صورة عن علاقة كل أسلوب من أساليب الإدارة بالتميز التربوي مما يمكن أن يساهم في تبني المديرين لأكثر الأساليب الإدارية المحفزة والتي لها علاقة بالتميز التربوي، تجديراً لثقافة التميز لدى المدراء والمعلمين في مدارس محافظة إربد، انطلاقاً من الحاجة المستمرة لتطوير العملية التعليمية في المملكة الأردنية الهاشمية. كما تكمن أهميتها في عدم وجود دراسات سابقة في مجال العلاقة بين الأسلوب الإداري المحفز والتميز التربوي فهذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة جداً التي تبحث في آراء ومقترحات ووجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في الأسلوب الإداري المحفز لمديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية في حدود معرفة الباحثة مما قد يفتح المجال لباحثين آخرين للخوض في هذا المجال.

كما تأمل الباحثة أن تستفيد وزارة التربية والتعليم ممثلة (بالمعلم، المدير، المشرف، جمعية التميز التربوي، الطلبة، الباحثين، المهتمين) من نتائج هذه الدراسة في تطوير العملية التعليمية في المملكة الأردنية الهاشمية وذلك من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيها.

وكذلك تقديم التوصيات والمقترحات التي تساهم في توعية المديرين في محافظة إربد وفي محافظات المملكة الأردنية الهاشمية الأخرى لممارسة النمط والأسلوب الأفضل في إدارة مدارسهم وزيادة فعاليتهم في مجال دفع المعلمين نحو التميز.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته

التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوجيه، والرقابة، والتقييم، واتخاذ القرارات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والجدول (١) يبين توزيع فقرات مقياس الدراسة على مجالاتها:

أهمها دراسة عياصرة (٢٠٠٣)، والشيخ (٢٠٠٣)، وفريوان (٢٠٠٨)، وعوده (٢٠١٠)، والمشاتلة (٢٠١٢). حيث اشتملت الدراسة بصورتها الأولية على (٦٢) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي

جدول ١. توزيع فقرات مقياس الدراسة على مجالاتها

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
١	التخطيط	١٢
٢	التنظيم	١٢
٣	التنسيق والتوجيه	١٨
٤	الرقابة والتقييم	١٢
٥	اتخاذ القرارات	٧
المقياس ككل		٦٢

ذوي الاختصاص والخبرة، من أجل التحقق من صدق فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لكل مجال وإبداء ملاحظاتهم حولها، ولمعرفة مدى شموليتها لموضوع الدراسة، ومناسبتها لعينة الدراسة، ومدى سلامتها اللغوية ووضوحها، وتحقيق أهداف الدراسة، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم تفريغ آرائهم واقتراحاتهم، واعتمدت الفقرات التي نالت نسبة اتفاق (٨٠٪) فأكثر من آراء المحكمين. وبعد ذلك تم تعديل الفقرات أو الصياغة اللغوية لبعض الفقرات. وقد بقيت الفقرات بصورتها النهائية المكونة من (٤٢) فقرة، موزعة على خمسة مجالات وهي: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، واتخاذ القرارات.

وتم التحقق من ثبات مقياس الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، لكل مجال من مجالات مقياس الدراسة الخمسة، وللمقياس ككل، حيث بلغ معامل الاتساق الداخلي للمقياس ككل (٠,٩٦) ويعتبر ذلك مقبولاً لأغراض الدراسة، والجدول (٢) يبين ذلك:

واشتمل المقياس على سؤالين مفتوحين يتعلقان بدور مدير المدرسة في دفع المعلمين نحو التميز، والاقتراحات التي يبغى توافرها في المدير ليكون مشجعاً للمعلمين نحو التميز.

معيار تصحيح المقياس: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بالمقياس الدراسة وفقراتها. وفيما يلي المعيار الإحصائي الذي تم اعتماده لتحديد الأسلوب الإداري المحفز للتميز:

أقل من ١,٤٩	مستوى متدن جداً
من ١,٥٠ - ٢,٤٩	مستوى متدن
من ٢,٥٠ - ٣,٤٩	مستوى متوسط
من ٣,٥٠ - ٤,٤٩	مستوى عال
أكثر من ٤,٥٠	مستوى عال جداً

صدق المقياس وثباته

تم التحقق من الصدق الظاهري لمقياس الدراسة، من خلال عرضه على عدد من المحكمين المختصين البالغ عددهم (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، ومن

جدول ٢. معاميل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات مقياس الدراسة وللمقياس ككل

الاتساق الداخلي	المجال
٠,٩٢	التخطيط
٠,٩٤	التنظيم
٠,٩٣	التسيق والتوجيه
٠,٩٢	الرقابة والتقييم
٠,٩٢	اتخاذ القرارات
٠,٩٦	الدرجة الكلية

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد تم القيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

اتفاق المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز على أن هناك عدداً من الأساليب الإدارية المحفزة على الإبداع والتميز على مدير المدرسة تبنيهاً ومن هذه الأساليب تطبيق اللوائح والقوانين بطريقة مرنة، وتشجيع المعلمين على المبادرة والعمل الجماعي، والتميز بما يسهم في الارتقاء بالمدرسة، وتوزيع أنصبة المعلمين بعدالة، ومتابعتهم باستمرار، وزيادة تشجيع وتحفيز المدير للمعلم وإبراز دوره كمعلم، وتوظيف العلاقات الإنسانية والتعامل السلس مع المعلم والاهتمام بظروفه وتحمل المسؤولية من قبل المدير.

وأظهرت النتائج أن تقدير المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز للأسلوب الإداري المحفز للتميز قد حظي بدرجة كبيرة، وجاء مجال التخطيط في المرتبة الأولى، تلاه التسيق والتوجيه، أما المراقبة والتقييم ففي المرتبة الأخيرة.

وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز للأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى

وقامت الباحثة باستخدام ثبات المقياس عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Re - Test) بتوزيعها على (٢٢) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة بفارق زمني أسبوعين بعد التطبيق الأول ثم تم حساب معاميل الارتباط بيرسون / سبيرمان، بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وتبين أنه ٨٠,٠ للمجالات ككل، ويُعد هذا المقدار كافياً لأغراض هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: (العمر، والجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

أ- العمر: وله ثلاث فئات (٢٠-٣٠ سنة، أكثر من ٣٠-٤٠ سنة، أقل من ٤٠ سنة، أكثر من ٤٠ سنة).

ب- الجنس: ذكر أنثى

ج- المؤهل العلمي: وله أربع فئات (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم، ماجستير، دكتوراه).

ح- الخبرة ولها ثلاث فئات: (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

- المتغيرات التابعة: الأسلوب الإداري المحفز، وتأثيره على التميز التربوي.

وجهة نظر المعلمين الفائزين " بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز " حول الأسلوب الإداري المحفز للتميز التربوي الموجود لدى مديري المدارس في محافظة إربد وتأثيره في تميزهم التربوي.

«ما الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز؟»

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول ٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	التخطيط	٣,٨٦	٠,٨٩	بدرجة كبيرة
٢	٢	التسيق والتوجيه	٣,٨٢	٠,٩٨	بدرجة كبيرة
٥	٣	اتخاذ القرارات	٣,٧٧	١,٠٨	بدرجة كبيرة
٢	٤	التنظيم	٣,٧٥	٠,٩٧	بدرجة كبيرة
٤	٥	الرقابة والتقييم	٣,٦٠	١,٠٣	بدرجة كبيرة
		الدرجة الكلية	٣,٧٦	٠,٩٤	بدرجة كبيرة

مقداره (٣,٨٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٨)، وبمستوى (كبير)، وجاء في المرتبة الأخيره مجال (الرقابة والتقييم)، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٦٠) وانحراف معياري مقداره (١,٠٣)، وبمستوى (كبير).

وفيما يلي عرض جداول فقرات السؤال بشكل مفصل كالآتي:

أولاً: التخطيط: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد التخطيط مرتبة تنازلياً للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (٤):

مديري مدارس محافظة إربد تعزى للجنس والمؤهل العلمي، والرتبة، والخبرة في التدريس، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير العمر.

كما تضمن هذا الفصل مناقشة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجاءت على النحو الآتي:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

يبين الجدول رقم (٣) أن المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الدراسة (الأسلوب الإداري المحفز) تراوحت ما بين (٣,٦٠ - ٣,٨٦)، وبمستوى (كبير) للمقياس الكلي لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (٣,٧٦) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٤). أما بالنسبة للمجالات، فقد حصل مجال (التخطيط) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٩)، وبمستوى (كبير)، وجاء في المرتبة الثانية مجال (التسيق والتوجيه)، حيث حصل على متوسط حسابي

جدول ٤. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط

الرقم الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	٤,٢٥	١,٠٢	بدرجة كبيرة
٢	٣	٤,١٨	٠,٩٥	بدرجة كبيرة
٣	٦	٣,٩٨	١,٠١	بدرجة كبيرة
٤	٥	٣,٩٢	١,٠٦	بدرجة كبيرة
٥	٢	٣,٨٢	١,١٤	بدرجة كبيرة
٦	٧	٣,٧١	١,١٥	بدرجة كبيرة
٧	٤	٣,٦٢	١,٢٠	بدرجة كبيرة
٨	٨	٣,٣٩	١,٢٢	بدرجة كبيرة
الدرجة الكلية				
		٣,٨٦	٠,٨٩	بدرجة كبيرة

يبين الجدول رقم (٤) أن الفقرة الأولى حصلت على أعلى متوسطات حسابية وبلغ (٤,٢٥) وكانت تدور حول تطبيق القوانين واللوائح والتقيد بها بينما بقيت الفقرات رقم (٢, ٣, ٤, ٥, ٦, ٧, ٨) بالمرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي تتراوح بين (٣,٣٩ - ٤,١٨).

ثانياً: التنظيم: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التنظيم مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي كما هو موضح في جدول رقم (٥).

جدول ٥. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد التنظيم

الرقم الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٥	٤,٠٢	١,٠٧	بدرجة كبيرة
٢	٩	٣,٨٤	١,٠٥	بدرجة كبيرة
٣	١	٣,٧٦	١,١٦	بدرجة كبيرة
٤	٢	٣,٧٦	١,٢٢	بدرجة كبيرة
٥	٦	٣,٧٥	١,٠٧	بدرجة كبيرة
٥	٨	٣,٧٥	١,١٥	بدرجة كبيرة
٧	٣	٣,٧١	١,٢٢	بدرجة كبيرة
٨	٤	٣,٦٢	١,١٨	بدرجة كبيرة
٩	٧	٣,٥٥	١,٣٠	بدرجة كبيرة
الدرجة الكلية				
		٣,٧٥	٠,٩٧	بدرجة كبيرة

الإلكترونية ولوحة البيانات في التعاملات مع المعلمين.

ثالثاً: التنسيق والتوجيه: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد التنسيق والتوجيه مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي كما هو مبين في الجدول (٦).

يبين الجدول رقم (٥) أن ٧ فقرات حصلت على المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين (٤,٠٢ - ٣,٠٥٥) حيث كانت تدور حول تشجيع المعلمين على المبادرة والعمل الجماعي والتميز وتفويض الصلاحيات وتوفير المناخ التنظيمي المحفز على الابداع وتقبل التغيير، بينما بقيت الفقرتان (٤,٧) و(٣,٦٣) متوسطاتها الحسابية بين (٣,٥٥ - ٢,٥٥) وكانت تدور حول تفعيل قاعدة البيانات

جدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد التنسيق والتوجيه

الرقم الترتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يوزع أنصبة المعلمين في بداية العام الدراسي بعدالة	٤,١٢	١,٢٢	بدرجة كبيرة
٧	يحرص على اشاعة روح العمل الجماعي بين المعلمين في المدرسة	٣,٩٦	١,١١	بدرجة كبيرة
٢	يحرص على فتح قنوات الاتصال المباشرة مع المعلمين وفيما بين المعلمين أنفسهم	٣,٩٤	١,١٠	بدرجة كبيرة
٩	يوجه المعلمين للاستفادة من مصادر البيئة المحلية بما يثري الخبرات التعليمية	٣,٩٠	١,٠٨	بدرجة كبيرة
٨	يشجع المعلمين على تقديم الآراء والاقتراحات حول المنهاج	٣,٨٨	١,١٤	بدرجة كبيرة
٥	يحرص على زيارة المعلمين أثناء الحصة لمتابعة سير العمل	٣,٧٥	١,١٥	بدرجة كبيرة
٦	يضع برنامجاً لتبادل الزيارات الصفية (داخل المدرسة وخارجها)	٣,٧١	١,٢٢	بدرجة كبيرة
٣	يؤسس نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه المعلمين ودفعهم نحو التميز والابداع	٣,٦٥	١,٢١	بدرجة كبيرة
٤	يعزز مفهوم ثقافة الجودة (التميز في العمل بأقل وقت وأقل تكلفة وجهد) بين المعلمين	٣,٥١	١,٢٠,٩١	بدرجة كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٨٢	٠,٩٧	بدرجة كبيرة

وتعزيز مفهوم الثقافة بالجودة.

رابعاً: الرقابة والتقييم: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الرقابة والتقييم مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

يبين الجدول رقم (٦) أن كل الفقرات حصلت على المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين (٤,١٢ الى ٣,٥١) وكانت تدور حول توزيع أنصبة المعلمين بعدالة وتشجيع المعلمين على تقديم الآراء والاقتراحات والالتزام بالعمل الجماعي وتبادل الخبرات والزيارات مع المعلمين،

جدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الرقابة والتقييم

الرقم الترتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يتابع المعلمين باستمرار من خلال تحديد المهام وفق الوظائف المنوطة بهم	٣,٩٨	١,١٠	بدرجة كبيرة
٦	يستمتع للأفكار الابداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة للصادرة من المعلمين	٣,٨٦	١,٢٢	بدرجة كبيرة
٩	يشجع المعلمين على العمل التطوعي لخدمة المجتمع وتوظيفه في المنهاج المدرسي	٣,٧٨	١,٢٢	بدرجة كبيرة

بدرجة كبيرة	١,٢٨	٣,٧٦	يقيم المعلمين على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز والمجالات الشخصية	٤	٢
بدرجة كبيرة	١,١٢	٣,٦٢	يقيم المعلمين مرة واحدة في السنة في ضوء موضح مخصص لتقييم الأداء ويناقشهم لنتائج التقييم السنوي	٥	٢
بدرجة كبيرة	١,٥٠	٣,٦١	يعزز المعلمين الجيدين والمتميزين بما يتناسب مع أدائهم	٦	٧
بدرجة كبيرة	١,٣٩	٣,٤٢	يشجع مفاهيم النقد الذاتي والمتابعة والتقييم البناء بين المعلمين	٧	٤
بدرجة متوسطة	١,٥٩	٣,٢٥	يخص المعلمين المتميزين بشهادات تقدير لجهودهم بالأنشطة المنهجية واللامنهجية	٨	٨
بدرجة متوسطة	١,٢٩	٣,١٢	يشجع المعلمين على عمل مواقع إلكترونية للتواصل مع أولياء الأمور	٩	٥
بدرجة كبيرة	١,٠٢	٣,٦٠	الدرجة الكلية		

حول تقييم المعلمين مرة واحدة في السنة وتعزيز المعلمين وتشجيعهم وزيادة تواصلهم مع أولياء الأمور وعمل مواقع الكترونية.

خامسا: اتخاذ القرارات: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا تبعا للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (٨):

يبين الجدول رقم (٧) أن ٧ فقرات حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وتراوحت بين (٣,٩٨-٣,٤٣) ، وتدور حول متابعة المعلمين باستمرار والاستماع الى أفكارهم الابداعية وتشجيعهم على العمل التطوعي وتقييمهم على أسس موضوعية وتشجيع مفاهيم النقد الذاتي، بينما حصلت فقرتان على متوسطات حسابية متوسطة تراوحت بين (٣,٢٥-٣,١٢) ، وتمحورت

جدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد اتخاذ القرارات

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٦	١	يصوغ القرارات وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح	٤,٠٤	١,١٥	بدرجة كبيرة
٢	٢	يتمتع بالمقدرة على الإقناع بالأسلوب المراد إيصالها للمعلمين	٣,٩٢	١,٠٤	بدرجة كبيرة
٤	٣	يستخدم الأسلوب العلمي في عملية صناعة القرارات	٣,٧٨	١,٢١	بدرجة كبيرة
٥	٤	يستخدم المهارات الادارية والفنية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات	٣,٧٦	١,١٩	بدرجة كبيرة
٢	٥	يستخدم البيانات والمعلومات الضرورية لصناعة القرار	٣,٧٥	١,١٨	بدرجة كبيرة
١	٦	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	٣,٦٥	١,٢٢	بدرجة كبيرة
٧	٧	يشجع المعلمين على إجراء البحوث الاجرائية والدارسات والتجارب لتحسين العملية التربوي	٣,٤٩	١,٤٢	بدرجة كبيرة
		الدرجة الكلية	٣,٦٠	١,٠٨	بدرجة كبيرة

فالمدير يحرص على تطبيق القوانين ويتقيد بها بهدف إعداد البرامج ودفع المعلمين نحو التميز والإبداع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Barnett, 2000).

أما في المجال الثاني- التنظيم: فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجال التنظيم تراوحت بين (٣,٥٥-٤,٠٢) حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على تشجيع المعلمين على المبادرة والعمل الجماعي والتميز بما يسهم في الارتقاء باسم المدرسة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على ” يفعل لوحة الإعلانات في بيان ما يستجد من تعليمات وقوانين ومسابقات تخص المعلمين“، وهذا مؤشر على أن المدراء يهتمون بالأنشطة الخارجية التي تظهر اسم المدرسة على مستوى المديرية، بينما يقللون من أهمية إعلام المعلمين بما يستجد من قضايا وتعليمات وقوانين، وهذا يشير إلى أن التنظيم يسهم في التنسيق بين المعلمين وتوحيدهم في كل متكامل مما يشجعهم على المبادرة والعمل الجماعي والتميز بما يسهم في الارتقاء باسم المدرسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لايتون (Layton, 2003).

المجال الثالث: التنسيق والتوجيه: حيث أظهرت نتائج هذا المجال أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤,٥١-٤,١٢)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصت على: ” يوزع أنصبة المعلمين في بداية العام الدراسي بعدالة“، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على ” يعزز مفهوم ثقافة الجودة (التميز في العمل بأقل وقت وأقل تكلفة وجهد) بين المعلمين /، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن توجيه المعلم بمساعدة المدير يعتبر ضرورة مهما كانت سنوات خبرته، لأنه يتيح الفرصة للنمو المستمر في أدائه المهني، وتحسين مستوى كفايته المهنية، ودفعه نحو التميز ذلك أن مدير المدرسة يعتبر وسيلة اتصال بين الثقافة التربوية والمعلمين في مدرسته، مما يجعله خبيراً ومبعث إشباع سرعان ما ينتشر بين معلمي مدرسته، فالتنسيق والتنظيم من

يبين الجدول (٨) أن ٧ فقرات حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وتراوحت بين (٤,٠٤-٣,٤٩)، وتمحورت حول صياغة القرارات وفقاً للقوانين والأنظمة واستخدام الأسلوب العلمي والمهارات الإدارية والفنية والبيانات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بينما بقيت الفقرة (٧) بالمرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (٣,٤٩) ويدور حول تشجيع المعلمين على عمل البحوث الإجرائية والدراسات التي تخدم العملية التربوية.

وجاء في المرتبة الأولى مجال التخطيط، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال الرقابة والتقييم، ويعزى السبب في ذلك إلى أن مدراء المدارس يهتمون ويركزون في مجال التخطيط والعمل به، ويكون ذلك على حساب متابعة المعلمين ورقابتهم وتقييمهم بالطريقة الصحيحة.

وفيما يلي عرض مناقشة مفسرة لكل مجال من مجالات السؤال كالتالي:

المجال الأول التخطيط: حيث أظهرت نتائج هذا المجال أن المتوسطات الحسابية لمجال التخطيط تراوحت بين (٤,٢٤-٣,٣٩)، حيث حصلت الفقرة التي تنص على تطبيق القوانين والأنظمة بالمرتبة الأولى بينما جاءت الفقرة التي تنص على أن يعد برامج وخططاً تطويرية للمعلمين لدفعهم نحو الإبداع والتميز، بالمرتبة الأخيرة، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد التربوي يمارس دوراً رئيسياً في مسؤوليته عن أداء المعلمين الذي ينبغي أن يتسم بالكفاءة والفاعلية، لذا يجدر به أن يعمل جاهداً على تفعيل طاقاتهم الكامنة وإثارة دافعيتهم، وحفزهم على الأداء الأفضل لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة على حساب قيام المدراء بوضع برامج وخطط لحفز المعلمين لاعتقادهم بأن تطبيق الأنظمة والقوانين تقود إلى ضبط مدارسهم أكثر وإلى تحسين العملية التعليمية، وهذا يتطلب منه التخطيط والاتصال بهم بهدف التأثير والإقناع والتوجيه، وتقديم التغذية الراجعة التصحيحية والتطويرية، لذا

بين (٤٩، ٣-٤، ٠٤)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "يصوغ القرارات وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية والدراسات والتجارب لتحسين العملية التربوية، بالمرتبة الأخيرة، وقد تعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن صياغة القرارات من قبل المدير تبعاً للقوانين والأنظمة، واللوائح تشعر المعلمين بالرضا الوظيفي مما ينعكس على الإرتقاء بالعمل والتميز ويزيد من دافعتهم نحو العمل، وتتمق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو تينة والروسان (٢٠٠٨).

السؤال الثاني: "برأيك هل مديرك يدفعك نحو التميز والإبداع؟ نعم (كيف) لا (لماذا)؟"

للإجابة عن هذا السؤال فقد أشار الغالبية العظمى من المعلمين (٤٥) ويشكلون ما نسبته (٩٣، ٠٣) أن مدراء المدارس يدفعون معلمهم نحو التميز والإبداع وللإجابة عن كيف يدفع المدير المعلم نحو التميز والإبداع فقد ذكر أفراد عينة الدراسة مجموعة من الأعمال والجدول رقم (١٣) يبين ذلك.

جدول ٠٩. التكرارات والنسب المئوية لرأي المعلمين حول دور المدير في دفعهم نحو التميز والابداع

السؤال	الإجابة	الأسباب	التكرار	النسبة المئوية
	نعم	١. توزيع الأنصبة بين المعلمين والمعلمات بشكل مناسب	٦	٠,١١
		٢. لأنه تعمل على مقياس واجبات بأمانة واخلاص ويحرص على متابعة المعلمات	٥	٠,٠٩
		٣. من خلال النظام والانضباط والتشجيع والتحفيز والمتابعة	٦	٠,١١
		٤. استماع الرأي وقبوله باحترام فالوجه البشوش يمنح التفاوض والدفع للامام وبذل الجهد نحو التميز والابداع	٦	٠,١١
برأيك هل مديرك يدفع نحو التميز والابداع		٥. اعطاء الحرية للتوسع بالأنشطة والبرامج التي تدفع نحو التميز والابداع لدى الطالب والمعلم	٦	٠,١١
		٦. التعامل البين والسلس مع المدير يساعد على الارتياح النفسي لدى المعلم للتعلم والتميز والابداع في غرفته الصفية ومع طلابه	٥	٠,١٠
		٧. إبراز دور المعلم وتعزيزه من قبل المدير يساعد المعلم على تقديم أفضل ما عنده للابداع والتميز.	٦	٠,١١
		٨. لأن مديرا مدرسة يثني علي باستمرار بالاضافة الى الدور التعزيزي والتعاون المستمر والارشاد	٥	٠,٠٩
	لا	١. لأنه عندما يقوم بتقييمك يقيمك بناءً على آراء المعلمين الآخرين وليس بناءً على رأيه بك	٦	٠,١١

شأنهما أن يساهم في توزيع الأنصبة بين المعلمين، مما يجعلهم يشعرون بالرضا داخل المدرسة وهو ما ينعكس بدوره على التميز والإبداع.

المجال الرابع- الرقابة والتقييم: حيث أظهرت نتائج هذا المجال أن المتوسطات الحاسوبية تراوحت بين (١٢، ٣-٩٨، ٣)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي نصت على: يتابع المعلمين باستمرار من خلال تحديد المهام وفق الوظائف المنوطة بعد هم في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة التي تنص على يشجع المعلمين على العمل مواقع إلكترونية للتواصل مع أولياء الأمور، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرقابة والتقييم تساهم في تحديد المهام وفق الوظائف المنوطة بالأفراد داخل داخل بيئة العمل، مما يحدد بدوره من الكيفية التي يتبعونها في تقييم النجاح وتقويمه وتحديد مدى وجود تفاعل سليم فيما بينهم سواء داخل المدرسة أو خارجها، كما تعزو النتيجة إلى تحفيز المعلمين نحو الأسلوب الإداري المبدع.

المجال الخامس: اتخاذ القرار: حيث أظهرت نتائج هذا المجال أن المتوسطات الحاسوبية تراوحت

بالجائزة حول دور المدير في دفعهم نحو الإبداع وتشجيعهم والتي تجعل المدير يدفع نحو التميز والإبداع رقم (١، ٣، ٤، ٥، ٧) على التوالي والذي ينص على «من خلال النظام والانضباط والتشجيع والتحفيز والمتابع» وإعطاء الحرية للتوسع بالأنشطة والبرامج التي تدفع نحو التميز والإبداع لدى الطالب والمعلم و"إبراز دور المعلم وتعزيزه من قبل المدير يساعد المعلم على تقديم أفضل ما عنده للإبداع والتميز" وتوزيع الأنصبه بين المعلمين بعدالة والاستماع للرأي واحترامه، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن اهتمام المدير بهذه الأعمال والممارسات والقيام بممارستها يشعر المعلمين بالارتياح ويدفعهم نحو الإبداع والتميز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوتينه والروسان، ٢٠١١) حيث هدفت إلى التعرف على الأنماط.

السؤال الثالث: " ما مقترحات المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز " ليكون الأسلوب الإداري الممارس لدى مدير المدرسة محفزاً للتميز؟"

للإجابة عن هذا السؤال فقد أشارت الغالبية من المعلمين (٥٠) ويشكلون ما نسبته (٩٨,٠٣٪) أن مدراء المدارس يدفعون معلمهم نحو التميز والإبداع وللإجابة عن المقترحات التي يدفع المدير بها المعلم نحو التميز والإبداع فقد ذكر عينة الدراسة مجموعة من المقترحات والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

جدول ١٠. التكرارات والنسب المئوية لاقتراحات أفراد عينة الدراسة للأسلوب الإداري

لمديري المدارس المشجع والمحفز للتميز

الرقم	ما هي مقترحاتك ليكون الأسلوب الإداري الموجود لدى مدير المدرسة مشجعا ومحفزا للتميز؟	التكرار	النسبة المئوية
١	الاهتمام بالمعلم ومراعاة ظروفه	٤	٠,٠٧
٢	الاطلاع على تجارب الآخرين وفكرهم والاستفادة منها.	٥	٠,٠٩
٣	مساعدة المعلمين والمعلمات على أداء واجباتهم من خلال توفير المساعدات المادية	٦	٠,١١
٤	تحفيز الطلاب	٤	٠,٠٧
٥	المتابعة والمراقبة وإعطاء المزود من الدعم والصلاحيات	٥	٠,٠٦
٦	مكافأة المعلم والطالب المبدع والتميز وتكريمه معنويا	٤	٠,٠٧

يظهر من الجدول (٩) أن أعلى تكرار للإجابة نعم بلغ (٦) وبنسبة مئوية (١١, ٠) للأسباب التي تجعل المدير يدفع نحو التميز والإبداع رقم (١، ٣، ٤، ٥، ٧) على التوالي والذي ينص على «من خلال النظام والانضباط والتشجيع والتحفيز والمتابع» وإعطاء الحرية للتوسع بالأنشطة والبرامج التي تدفع نحو التميز والإبداع لدى الطالب والمعلم و«إبراز دور المعلم وتعزيزه من قبل المدير يساعد المعلم على تقديم أفضل ما عنده للإبداع والتميز» وتوزيع الأنصبه بين المعلمين بعدالة والاستماع للرأي واحترامه.

يليه تكرار (٥) بنسبة (٠,٠٩) للأسباب التي تجعل المدير يدفع نحو التميز والإبداع رقم (٢، ٦، ٨) على التوالي والذي ينص على « لأنه يعمل على أداء واجباته بأمانة وإخلاص وتحرص المعلمات على متابعة الطالبات » و« التعامل اللين والسلس مع المدير يساعد على الارتياح النفسي لدى المعلم بذلك يدعم ذلك المعلم للعطاء والتميز والإبداع في غرفته الصفية مع طلابه » و«لأن مدير المدرسة يثني علي باستمرار بالإضافة الى الدور التعزيزي والتعاون المستمر والإرشاد». بينما بلغ التكرار للإجابة لا (٦) وبنسبة مئوية (١١, ٠) للأسباب التي لا تجعل المدير يدفع نحو التميز والإبداع رقم (١) والذي ينص على «لأنه عندما يقوم بتقييمك بناءً على آراء المعلمين الآخرين وليس بناءً على رأيه بك».

ومن وجهة نظر أغلب المعلمين الفائزين

٠,٠٧	٤	وجود معلم مساعد للتخصص للقيام بالواجبات الكتابية والتقنية	٧
		أن يكون هناك حلقة وصل بين المدير والمعلم ولو جلسة حوارية أسبوعية ليعبر كل منهما عن آرائه	
٠,٠٩	٥	وأفكاره واقتراحاته في مجال عملهم بحيث لا يقاوم أي منهما للتغيير خاصة إذا كان فيه المصلحة العامة.	٨
٠,٠٧	٤	أن يكون المدير متقبلاً للرأي الآخر وغير متسلط، وأن يكون مرناً في إدارته	٩
		أن يكون متحملاً للمسؤولية ويعي بدوره كقيادي للعملية التعليمية التعليمية	١٠
٠,٠٩	٥	تعزيز المعلمين والمعلمات وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتعزيز الطلاب ليزداد التميز في المدرسة	١١

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اقتراح المعلمين الفائزين بالجائزة عدداً من الممارسات التي تزيد من التميز لدى المعلمين إذا مارسها المدرء إلى الاهتمام وتقديم المساعدات المادية والمعنوية لهم، وكذلك قد تعزى بالاهتمام بالمعلمين وإعطائهم مزيداً من الحرية والدعم والصلاحيات والتعبير عن آرائهم وأفكارهم والاهتمام بها وعدم مقاومة التغيير، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة مايرز (٢٠٠١) التي أظهرت أن سلوكيات القادة وتصرفات مدير المدرسة حاسمة بالنسبة إلى إنجاز المعلم وفاعلية المدرسة.

التوصيات

وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بأنه على مدرء المدارس القيام بـ:

١. إعداد البرامج والخطط التطويرية للمعلمين لدفعهم نحو الإبداع والتميز.
٢. تفعيل لوحة الإعلانات في المدرسة لبيان ما يستجد من تعليمات وقوانين ومسابقات تخص المعلمين.
٣. تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية والتجارب والدراسات التي تخدم العملية التربوية.
٤. تفعيل الحوافز المادية والمعنوية الخاصة بالمعلمين، وممارسة المدير لدوره كقائد يتفاعل مع المعلمين ويناقشهم ويأخذ بأفكارهم.

يظهر من الجدول (١٤) أن أعلى تكرار لمقترحات المعلمين ليكون الأسلوب الإداري الموجود لدى مدير المدرسة مشجعاً بلغ (٦) وبنسبة مئوية (١١,٠) للمقترح رقم (٣) على التوالي والذي ينص على مساعدة المعلمين والمعلمات على أداء واجباتهم من خلال توفير المساعدات المادية والمعنوية اللازمة لهم.

يليه تكرار (٥) بنسبة (٠,٠٩) رقم (٢,٥)، (٨,١١) على التوالي والذي ينص على «الاطلاع على تجارب الآخرين وفكرهم والاستفادة منها» و«المتابعة والمراقبة وإعطاء المزيد من الدعم والصلاحيات» و«كأن يكون هناك حلقة وصل بين المدير والمعلم ولو جلسة حوارية أسبوعية ليعبر كل منهما عن آرائه وأفكاره واقتراحاته في مجال عملهم بحيث لا يقاوم أي منهما التغيير خاصة إذا كان فيه المصلحة العامة» و«تعزيز المعلمين والمعلمات وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتعزيز الطلاب ليزداد التميز في المدرسة». وبلغ أدنى تكرار (٤) بنسبة مئوية (٠,٠٧) للمقترحات رقم (١,٤,٦,٧,٩,١٠) على التوالي والتي تنص على الاهتمام بالمعلم ومراعاة ظروفه «تحفيز الطلاب» و«مكافأة المعلم والطالب المبدع والتميز وتكريمه معنوياً» و«وجود معلم مساعد للتخصص للقيام بالواجبات الكتابية والتقنية» و«أن يكون المدير متقبلاً للرأي الآخر وغير متسلط وأن يكون مرناً في إدارته» و«أن يكون متحملاً للمسؤولية ويعي بدوره كقيادي للعملية التعليمية».

المراجع العربية :

- المصدر: ٢٠١٥/٤/١٠،
www.queenraniaaward.org
- الحبيب، فهد (١٩٩٦). دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم. مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، ٨(٢)، ص ٤٤٦-٤٨٨.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٧). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار حامد للنشر.
- الحيارى، حسن أحمد (٢٠٠٠). معالم في الفكر التربوي في المجتمع الإسلامي. إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- الحيلة، محمد (٢٠٠٢). طرائق التدريس واستراتيجياتها. العين: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- الخوارج، عبد الفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- رباعه، علي (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. ط ١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الروسان، هدى (٢٠٠٨). درجة مساهمة جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي في مدارس المملكة الأردنية من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، ٢٦(٦).
- زويلف، مهدي (٢٠٠٣). إدارة الأفراد. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- شحاته، حسن (٢٠٠٣). نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- شديفات، يحيى (١٩٩٧). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٧). إدارة منظمات المجتمع المدني. الطبعة الأولى: دار الأتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو بكر، فاتن. (٢٠٠١). نظم الإدارة مفتوحة. ط ١، القاهرة: الأتراك للنشر والتوزيع.
- أبو تينة، عبد الله والروسان، عصمت (٢٠٠٨). الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملك رانيا العبد لله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٤(٤): ص ٢٦٥-٢٧٨.
- محيي الدين، إيناس (٢٠٠٩). مدير المدرسة ودوره في الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- البرنامج التربوي للبحوث التربوية والمناهج (٢٠٠٣). أهمية الجوائز التربوية. استرجع بتاريخ ١٥/٤/٢٠١٥، المصدر:
<http://www.moe.edu.kw/parnaming>
- البيستان، أحمد (٢٠٠٣). الإدارة والإشراف التربوي. ط ١، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- بلحاج، مصباح (٢٠٠٢). دور مدير المدرسة في تفعيل مجالات عمل الإدارة المدرسية الحديثة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ليبيا، ٦(٩): ١٢٥-١٥٤.
- جائزة الملكة رانيا العبد لله للتميز التربوي (٢٠٠٦). وزارة التربية والتعليم، عمان.
- جائزة الملكة رانيا العبد لله للتميز التربوي (٢٠٠٧). وزارة التربية والتعليم، عمان.
- جائزة الملكة رانيا العبد لله للتميز التربوي (٢٠١٢). وزارة التربية والتعليم، عمان.
- جائزة الملكة رانيا العبد لله (٢٠١٣). جائزة الملكة رانيا العبد لله للمعلم المتميز، تم استرجاعه

مشتاتله، حنان (٢٠١٢). دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير التميز في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في الأردن (دراسة تقويمية). أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

محافظة، سامح وحداد، ربي (٢٠٠٨). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، ٣٧(٢).

ماهر، أحمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.

ماهر، أحمد (١٩٩٨). إمكانية استخدام النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين في مصر. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة طنطا، ١٢(١): ٢٣-٤٠.

المشاقبة، نوال عوض (٢٠١٠). الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديمية في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

مفضي، إيمان (٢٠٠٦). درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

الموسوي، سنان (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. ط١، عمان: دار مجلاوي للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٤). جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز، عمان.

في الأردن. دراسة عملية منشورة، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، ١٧(٧)، ٢٨٩-٣١١.

الشيخ، محمد (٢٠٠٣). العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المدير والموجه التربوي في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الابتكاري لدى التلاميذ، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٦٧(٣): ١١-٥٠.

صالح، محمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية «عرض وتحليل». ط١، عمان: دار الحامد.

الطويل، هاني (٢٠٠٧). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق. ط٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي (١٩٩٩). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. ط١، عمان: دار زهران.

عطوي، جودت (٢٠٠٨). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. ط٢، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر (١٩٩٧). الإدارة (أصولها أسس ومفاهيم). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العناز، أحمد (١٩٩٣). مدى رضا المشرفين التربويين عن الحوافز المنظمة في نظام الخدمة المدنية في الأردن. رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة اليرموك، إربد.

فريوان، عبد السلام (٢٠٠٨). دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.



- Johannes, N. (2006). The principal and school effectiveness: principals perspectives. **Journal of Personnel Evaluation in Education**, 5(2): 22-56.
- Kouzes, J & Posner, B. (2002). **Leadership Challenge** (3rd ed). San Francisco: Jossey- Bass.
- Mayers, E. (2001). The principals key factors in teacher. **Journal of Personnel Evaluation in Education**, (2): 12-21.
- Mertler, G. (2002). **Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers**. American secondary education, 31: 1, fall 2002.
- Wayne, F. (2010). **The Perception of Teachers and principals on Leaders' Behavior Informed By 13 Core Competencies and its Relationship to Teacher Motivation**. PhD Disertation, The University of Memphis, USA.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦). جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز، عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). رسالة المعلم: جائزة الملكة رانيا العبد الله للتميز، عمان.
- المراجع الأجنبية:**
- Anglo, S & Ricky, W. (2001). **Humman Resource Management**. Boston: Houghton Mifflin Co. p 398.
- Betty, J. (2001). **Management of the Business Classroom**. (editor), National Business Education Association.
- Che- Meh, S & Nasurdin, M. (2009). **The Relationships Between Job Resources**. Job Demands and Teachers, OCB. Retrieved November 15, 2009, form: www.usm.my
- Fink, D & Retalick, J. (2002). Framing Leadership: Contribution and Impediment to Educational Change. **International Journal of www.tandf.co.uk/journals**